



# Guía Del Emprendedor Industrias Culturales y Creativas



El universo de las industrias creativas está compuesto por una gran diversidad de personas. Por eso se adopta el término “empresarios creativos” por ser el que de forma más común a los diferentes perfiles que se cuentan artistas y empresarios.

#### FICHA TÉCNICA

---

##### **Título**

Guía del Emprendedor – Industrias Culturales y Creativas

##### **Edición**

AMAL - Comunidad Intermunicipal del Algarve

##### **Concepción y realización**

Asociación Oficina

**Año** 2020

##### **Depósito legal**

476761/20

# as culturales y por una gran ara esta Guía rendedor” ansversal es files, entre s, creativos y

## ÍNDICE

---

- 4** Mensaje de Amal
- 6** Las Industrias Culturales y Creativas
- 10** Motivaciones del Emprendedor
- 12** El Emprendedor
- 16** La idea
- 18** Modelo de Negocio
- 22** Plan de Negocio
- 24** Formas Jurídicas y Constitución de la Actividad
- 32** Propiedad Intelectual e Industrial
- 34** Afronte el reto



**Interreg**  
España - Portugal  
FONDO EUROPEO DE DESARROLLO REGIONAL



### Diseño y producción

Epopeia Brands | Epopeia Books™  
Luís Caracinha, Sara Martins ©2020

### Impresión

Cimpress

### Financiación

Projeto cofinanciado pelo Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional FEDER através do Programa INTERREG V- A Espanha-Portugal (POCTEP) 2014-2020.

# Mensaje de Amal

Descubrir las motivaciones, saber lo que se quiere crear, desarrollar y consolidar una idea, decidir hasta dónde se está dispuesto a llegar. Estos son los primeros pasos del nuevo viaje en la vida de quien decide convertirse en emprendedor.

Presentamos aquí algunos de los principales retos del sector de las Industrias Culturales y Creativas (ICC), porque es relevante que los futuros emprendedores puedan comprender un poco mejor el entorno en el que pretenden posicionar su actividad.

También lanzamos a lo largo de la Guía, varios desafíos para que el futuro emprendedor pueda comprender claramente la delimitación de este concepto de las ICC que, estando aún en proceso de consolidación, ha ido adquiriendo una relevancia económica significativa en los últimos años.

Las ideas siempre están en el origen de nuevos caminos. Esta Guía pretende ser un punto de partida en ese proceso. Una orientación para un "viaje" que quiere ser innovador, como lo fue la aventura del navegante, explorador (y también emprendedor!) Fernando de Magallanes, que se destacó por haber organizado la primera circunnavegación del planeta.

La existencia del proyecto Magallanes, en el que se integra esta guía, es fundamental en el sentido de que estamos trabajando eficazmente en el desarrollo de una red de cooperación transfronteriza para consolidar y promover una oferta cultural innovadora en el seno de la EURORREGIÓN Alentejo-Algarve-Andalucía (EURO\_AAA).

Basada en las raíces históricas, patrimoniales y culturales, vinculadas a los Descubrimientos comunes a las tres regiones, esta cooperación, en este ámbito específico, materializa una relación entre territorios en la que deseamos profundizar. De esta forma queremos y sabemos preservarla. De esta forma, la sabemos navegar.

António Pina  
Presidente de AMAL

# Las Industrias Culturales y Creativas

Las industrias culturales y creativas (ICC) constituyen un concepto amplio, que reúne actividades muy diversas, pero que tienen en común el uso de la creatividad, el conocimiento cultural y la propiedad intelectual como capital para producir bienes y servicios con significación social y cultural. Entre ellas se incluyen artes escénicas y visuales, patrimonio cultural, artesanías y joyería, cine, fotografía, radio, televisión, música, literatura, aplicaciones educativas y de entretenimiento y otros programas y servicios tecnológicos, los nuevos medios, arquitectura, diseño, moda y publicidad<sup>1</sup>.

Esta amplia diversidad de actividades convierte a las ICC en un sector diverso, disperso y aún en proceso de consolidación. Todo ello sin menoscabo de su relevancia económica e importancia en términos de creación de empleo, dos aspectos en crecimiento en el continente europeo. Con el fin de proporcionar unidad y también delimitar el alcance de las ICC, estas se desglosan en tres grupos de actividades<sup>2</sup>:

- **Sector Cultural Nuclear**, que incluye patrimonio histórico y cultural, artes escénicas, artes visuales y creación literaria;
- **Industrias Culturales**, que integra música, actividad editorial, aplicaciones educativas y de ocio, cine y vídeo y radio y televisión;
- **Actividades Creativas**, que abarcan programas informáticos, arquitectura, publicidad y diseño.

Este amplio sector tiene algunas características distintivas, entre las que se destacan las siguientes:

- El hecho de que se compone principalmente de individuos, microempresas y pymes que trabajan en complejas cadenas de suministro, que combinan actividades comerciales con actividades

---

<sup>1</sup> Adaptado del Documento de Trabalho n.º 2 relativo às Indústrias Culturais e Criativas, de la ENEI – Estratégia Nacional de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente 2014-2020.

<sup>2</sup> Augusto Mateus & Associados, O Setor Cultural e Criativo em Portugal - Informe final, Julio de 2009.

precomerciales y que dependen, en gran parte, de redes informales a través de las cuales fluyen las ideas creativas;

- El enfoque centrado en nichos altamente especializados, que crean valor al combinar innovación tecnológica y creatividad en el diseño de nuevos productos culturales;
- La constitución de activos que a menudo son invisibles y volátiles, cuyo talento, reputación, marca y gran parte de la infraestructura imprescindible para estos negocios, son externos a las empresas;
- Un perfil de actividad poco reconocido por entidades de crédito, inversores y gobierno, que a veces se infravalora en detrimento de otros considerados "más rentables".

Para los propósitos de esta guía, se ha entendido necesario sintetizar algunos de los principales retos del sector de las ICC, al considerar relevante que los futuros emprendedores puedan comprender un poco mejor el entorno en el que tienen la intención de posicionar su actividad. Entre otros, se destacan los siguientes:

8

- Una parte importante de las industrias creativas tiene un bajo nivel de consolidación y una alta dependencia del Estado, a través de contratos y apoyo brindado por entidades públicas;
- La relevancia del sector para la economía, para la internacionalización, para la creación de empleo y para la innovación aún está siendo subestimada por entidades públicas y privadas;
- El crecimiento del apoyo público a las actividades culturales y creativas, a través de la asignación de fondos comunitarios en diferentes programas regionales y de otro tipo, no ha demostrado ser suficiente para compensar las limitaciones del sector en el acceso a mecanismos de financiación más tradicionales;



- La cooperación entre las ICC y otras áreas de actividad como el turismo, es todavía incipiente, careciendo de una articulación entre las políticas y un compromiso más eficaz y decidido de los diferentes grupos de interés;

- Las alianzas dentro del sector y de este con otros agentes económicos son residuales y poco sostenidas, lo que genera competencia donde podría existir cooperación y aislamiento donde podrían llevarse a cabo acciones conjuntas.

— Consultar Afronte el reto 1

# Motivaciones del Emprendedor

Puede haber diversas motivaciones tras la decisión de convertirse en emprendedor. La comprensión de esta determinación es esencial en una guía como la presente, especialmente por su apoyo al ejercicio de autorreflexión que permita clarificar, en parte, la ambición de cada persona, la magnitud de la inversión que pretende realizar, así como el nivel de implicación para afrontar el desafío escogido. Para ayudar a ordenar las ideas, se pueden identificar las siguientes motivaciones para el desarrollo de una acción emprendedora<sup>3</sup>:

## VOCACIÓN PERSONAL

Como una forma de materializar un estilo de vida y una predisposición personal, y de esa manera lograr la independencia, la autorrealización y el éxito financiero, lo que permite al interesado y a su familia una estabilidad económica adecuada a sus necesidades. En este sector están los emprendedores que desean, por ejemplo:

- Crear su propio puesto de trabajo (autónomos);

- Crear una empresa y tener sus propios empleados.

## NECESIDAD

Como una estrategia circunstancial que da solución a un contexto adverso. No nos encontramos con una inclinación innata al emprendimiento, sino con la necesidad de garantizar una fuente de ingresos. En esta tipología se incluyen los emprendedores involuntarios, por ejemplo:

- Carecen de ingresos inmediatos porque se han quedado desempleados;
- Necesitan complementar los ingresos personales y familiares provenientes de otro empleo.

<sup>3</sup> Adaptado de CEBOLA, Marisa y PROENÇA, Sara (2018), "Motivações para empreender" en PARREIRA, Pedro et al., Competências Empreendedoras no Ensino Superior Politécnico, Instituto Politécnico de Guarda, Guarda.

## AFIRMACIÓN Y PRESTIGIO

Como forma de responder a una necesidad de autorrealización y reconocimiento personal, familiar y social. En este sector se encuentran emprendedores que aspiran, por ejemplo:

- A demostrarse a sí mismo y a los demás que pueden tener éxito;
- A cumplir con una tradición familiar, sin defraudar las expectativas depositadas en ellos.

## APRENDIZAJE Y DESARROLLO PERSONAL

Como forma de experimentar para así adquirir conocimientos y habilidades en las diferentes fases de la iniciativa: concepción de la idea, constitución de la actividad, gestión de la misma y creación de una estrategia. En esta aproximación se encuentran los emprendedores que aspiran, por ejemplo:

- A desarrollar un proyecto experimental y comprobar su funcionamiento, aprovechando recursos disponibles;
- A ejercer una actividad ocupacional por satisfacción personal.

En vista de lo anterior, está claro que las motivaciones para emprender son diversas y son susceptibles de cambiar con el tiempo. El enfoque principal no siempre es el deseo de autonomía personal y profesional. A esto se agregan estímulos relacionados con contextos de necesidad, afirmación y aprendizaje, entre otros. Esta reflexión es útil y debe servir como una invitación para todo "candidato" a emprendedor, para definir su posición inicial, es decir, para precisar las motivaciones que acompañan este nuevo viaje y hasta dónde está dispuesto a llegar. Esto también es útil para conocer las habilidades y los recursos de los que se deberá dotar, así como los riesgos que puede enfrentar con la creación y el desarrollo de la actividad.

# El Emprendedor

El éxito de un proyecto o una iniciativa depende de numerosos factores, entre los que destaca la existencia de una figura emprendedora. En teoría, todos podemos aspirar a desempeñar este papel, aunque el resultado no siempre es exitoso. Diferenciamos por lo tanto al soñador del emprendedor. El primero tiene como preferencia el campo de las ideas; el segundo logra concretar esas ideas mediante acciones, generando valor. Además de este "rasgo distintivo", ¿qué otras características se requieren de alguien que quiere hacer realidad sus ambiciones? Son diversas, pero veamos algunas de las más relevantes.

## Disponibilidad para aprender siempre

Son abundantes y ciertamente difíciles de enumerar los atributos y cualidades que un emprendedor debe satisfacer. ¿Eso significa que será una especie de superhéroe? ¡Claramente no! Ni todas las personas nacen con habilidades congénitas para una vida profesional exitosa. Para andar el camino del emprendimiento, sin embargo, es necesario asumir el rol del eterno aprendiz, que modestamente

reconoce sus carencias e intenta superarlas adquiriendo nuevos conocimientos y habilidades esenciales para el desarrollo y la sostenibilidad de una actividad, frente a un mercado exigente y en constante cambio. No es suficiente dominar la técnica propia de una actividad. Un emprendedor debe equiparse con herramientas que le permitan comprender contabilidad, finanzas, compras y ventas, mercadeo, entre otros factores esenciales para el funcionamiento de un negocio. No necesita dominarlos en profundidad, ya que también puede buscar ayuda de especialistas o delegar estas acciones en terceros.

## Consciencia de uno mismo, del otro y del entorno

Antes de comenzar un emprendimiento, se recomienda realizar un ejercicio de autoconocimiento. Esta competencia permite identificar y comprender las emociones y la forma en que afectan la disponibilidad y el rendimiento de uno mismo en diferentes contextos, incluido el profesional. Esta habilidad también es relevante para la realización de una evaluación sincera de las fortalezas y debilidades que se tienen.

Administrar un negocio también exige saber ponerse en el lugar del otro. Esta es una habilidad esencial para saber cómo interpretar las perspectivas de los clientes, proveedores y colaboradores, que requiere una actitud de escucha activa, observación cuidadosa y sensibilidad a las condiciones particulares de cada uno. Ser emprendedor también implica ser capaz de leer e interpretar las particularidades sociales, culturales y políticas del mercado en el que se propone operar, de tal forma que los productos y servicios ofrecidos sean respuestas a una demanda y no generen rechazo.

## Capacidad de iniciativa

Esta es una de las principales características de un emprendedor. Ya sea por necesidad o voluntad personal, la decisión de iniciar una actividad revela capacidad de acción y determinación, elementos esenciales para quienes desean materializar ideas y crear valor añadido. No es suficiente tener una opinión. Es necesario tener capacidad de acción y una forma proactiva de gestionar las actividades cotidianas, permaneciendo alerta, buscando información, evaluando

oportunidades, estudiando alternativas y señalando las rutas a seguir.

## Persistencia

No detenerse en los problemas para centrarse en las soluciones, es una habilidad esencial de un emprendedor. Siempre existirán obstáculos o dificultades, con clientes y proveedores, con la competencia e incluso con uno mismo. Lo importante es poder tener el discernimiento para anticiparlos, comprenderlos y evaluarlos, para determinar de manera informada una línea de acción que permita persistir en el camino del éxito de una actividad. Cometer errores no siempre es un problema, ni debe entenderse como un fracaso o una fatalidad. Incluso puede proporcionar una valiosa oportunidad de aprendizaje para reorientar los planes de trabajo.

## Capacidad de tomar decisiones

La actividad emprendedora se enfrenta constantemente a la necesidad de tomar decisiones, algunas relacionadas con la gestión diaria y otras de alcance

más estratégico. Inherente a ambas se encuentra la gestión de riesgos, lo que implica la capacidad de evaluar adecuadamente todas las situaciones y escenarios que pueden resultar de las opciones tomadas, evitando que este ejercicio conduzca a la parálisis causada por la incertidumbre, el miedo o la ansiedad. La sociedad y el mercado son dinámicos, lo que obliga a tomar decisiones en tiempos ajustados, a riesgo de perder una idea creativa y válida.

## Exigencia y calidad

14

El emprendedor es alguien con estándares exigentes de calidad en su actividad, así como para los productos y servicios que desea ofrecer. Inherente a esta actitud hay una insatisfacción permanente, entendida de forma constructiva como la voluntad de hacer siempre más y mejor y con un sello distintivo, lo que diferencia de la competencia y da valor ante clientes, proveedores y colaboradores.

## Planificación

El éxito de una actividad depende en gran medida de la capacidad organizativa del emprendedor, asegurando el funcionamiento normal del negocio,

al tiempo que garantiza un ejercicio permanente de evaluación y planificación en todos los ámbitos de desempeño, lo que permite prever problemas, calcular riesgos, estudiar escenarios y alternativas y evaluar oportunidades. Esta competencia se refiere a la necesidad de actualizar constantemente la información que tiene sobre clientes, proveedores, competidores, socios, así como la actividad que promueve. Esto supone una actitud de vigilancia regular del mercado en el que opera, de exploración de nuevos mercados, así como de evaluación del potencial de crear nuevos productos y servicios, como una forma de diversificar su oferta. Un emprendedor debe ser capaz de establecer metas para la actividad. En pocas palabras, debe saber dónde quiere ir con su trabajo. Esto implica definir un plan de acción, de acuerdo con su ambición y capacidades, implementarlo y diseñar los mecanismos necesarios para hacerle seguimiento. Solo de esta manera puede corregir cualquier desviación en el momento necesario.

## Confianza

La capacidad de transmitir confianza a los demás, ya sea al mercado en general, un cliente en particular, un proveedor o un colaborador, es vital para la credibilidad de un emprendedor y su actividad. Esto

implica la adopción de comportamientos que garanticen la corrección, fidelidad, rectitud y seguridad. Esta característica implica compromiso personal, actitud de colaboración y alta dedicación a la actividad. La acción emprendedora pone la relación con los clientes por encima de las necesidades a corto plazo.

## Centralidad y flexibilidad

El emprendedor es también un estratega, alguien que sabe cómo diferenciar lo esencial de lo accesorio, delimitando un marco central. Las personas creativas a menudo tienen dificultades para manejar el torbellino de ideas que albergan, lo que lleva a la dispersión de energía y recursos. A veces es necesario abandonar una buena idea porque no contribuye en ese momento al éxito de la actividad e incluso puede representar un riesgo para la capacidad de actuación del emprendedor. Este aspecto no implica rigidez en la forma de actuar, sino más bien la capacidad de ser flexible, competencia requerida para mantener una actividad dinámica, abierta a la innovación permanente, ágil a la hora de adaptarse al cambio, y adaptable a la diversidad de públicos que conforman el mercado.

— [Consultar Afronte el reto 3](#)

# La idea

El embrión del emprendimiento es, por supuesto, tener una buena idea. Este es el punto de partida para el desarrollo de la actividad. Según los propósitos de esta Guía, es importante comprender cómo surgió la idea, si es innovadora y cómo se puede validar.

## El origen

En términos generales, una buena idea es aquella que responde a una necesidad identificada. Puede resultar espontáneamente o como consecuencia de una observación metódica del mercado, al darse cuenta de la existencia de una carencia en la vida personal, social o profesional. A partir de aquí surge un desafío que es común a todos los emprendedores sin excepción: estar atentos a la realidad que los rodea, como una forma de:

- i) diagnosticar necesidades no satisfechas;
- ii) identificar las respuestas ya existentes;
- iii) analizar su adecuación o insuficiencia.

Después de llevar a cabo este ejercicio, la visión emprendedora es la que puede detectar un problema y desarrollar una solución que lo resuelva.

— Consultar Afronte el reto 4



## La innovación

Es importante aclarar que el producto o servicio a crear podrá ser completamente nuevo o no. Simplemente puede constituirse como algo diferente, dándole una característica particular, calidad superior o una adaptación más satisfactoria a las necesidades de los consumidores. También puede tratarse de una solución previamente existente, pero ofrecida de manera diferente al mercado por el emprendedor, ajustándose mejor a los deseos de los clientes potenciales.

— Consultar Afronte el reto 5

## La validación

Una vez que la idea ha sido definida, su validación es esencial. Este ejercicio permitirá al emprendedor reconocer si el desarrollo de su proyecto podrá ser rentable o si, por el contrario, no se cumplen las condiciones para su éxito. Hay muchas formas de llevar a cabo esta validación, se recomienda al menos un análisis técnico y económico de la idea<sup>4</sup>.

### ANÁLISIS TÉCNICO

Esto se relaciona principalmente con la viabilidad de la solución considerada por el emprendedor, teniendo en cuenta una evaluación de los conocimientos y los recursos disponibles.

— Consultar Afronte el reto 6

### ANÁLISIS ECONÓMICO

Es el que aborda principalmente la viabilidad de la idea en cuanto que oportunidad de negocio.

— Consultar Afronte el reto 7

# Modelo de Negocio

En términos resumidos, un modelo de negocio es un concepto ampliamente difundido, cuyo objetivo es ayudar a definir los elementos principales de la actividad que se desea desarrollar.

Este es un ejercicio esencial para cualquier emprendedor, ya que ayuda a entender el potencial de negocio, así como identificar los riesgos o deficiencias del mismo. Uno de los enfoques más empleados para llevar a cabo este análisis se basa en el modelo Canvas. Este modelo está dentro del alcance de cualquier emprendedor y permite la visualización de una imagen global de la idea y su grado de consistencia. Es una herramienta simple, basada en una tabla con nueve bloques de información, a la que corresponden las variables clave de un negocio. Su finalización consiste en un ejercicio de enorme utilidad en la fase previa al inicio del proyecto. Este modelo se puede imprimir o dibujar en un tablero más grande, para permitir una composición muy visual y esquemática. Esto debe garantizarlo el emprendedor, pudiendo invitar a otras personas útiles para llevar a cabo un análisis crítico. Para completar la matriz se recomienda adoptar el siguiente orden:

## 1) PROPUESTAS DE VALOR

Este es el campo para definir el producto o servicio y lo que proporciona a los clientes que lo adquieren. Corresponde, en esencia, a la razón por la que las personas elegirán comprar lo que el emprendedor tiene para ofrecer, en lugar de recurrir a la competencia.

## 2) SEGMENTOS DE CLIENTES / CONSUMIDORES

Este es el bloque de información reservado para definir los consumidores a los que se debe llegar. Por lo tanto, se deben identificar los grupos de personas o entidades a los que se tiene el objetivo de servir con la actividad. Pueden ser más

o menos específicos, pero lo importante es esbozar los perfiles, definir su ubicación y aclarar las necesidades a las que se pretende dar respuesta.

### 3) CANALES

Corresponden, en esencia, a los puntos de contacto del emprendedor con los clientes, compuestos por canales de comunicación, distribución y ventas. Por lo tanto, se requiere una definición sobre cómo se dará a conocer el producto o servicio y cómo llegará al consumidor.

19

### 4) RELACIONES CON CLIENTES / CONSUMIDORES

Este campo tiene por objeto aclarar el tipo de relación que se pretende establecer con clientes o grupos de clientes. Esto puede implicar una mayor o menor interacción personal, un uso regular o esporádico de medios digitales, entre otros, siendo importante que el emprendedor visualice y aclare cómo pretende conquistar el mercado.

### 5) FUENTES DE INGRESOS

Este campo tiene la intención de mostrar el monto a pagar por el producto o servicio que se creará. Se trata básicamente de proyectar los ingresos que se espera lograr con el segmento o segmentos de mercado a los que se dirige la actividad.

### 6) RECURSOS CLAVE

Este bloque está diseñado para enumerar y verificar los recursos físicos, financieros, intelectuales y humanos precisos para llevar la idea del papel a la materialización.

## 7) ACTIVIDADES CLAVE

Este es el campo para la definición de las acciones necesarias para la creación del producto o servicio, para su distribución, para la relación con los consumidores, así como para la comercialización y obtención de ingresos.

## 8) ALIANZAS CLAVE

En este bloque el emprendedor debe identificar proveedores y colaboradores necesarios para el funcionamiento del modelo de negocio, en la medida en que son un elemento esencial del éxito de la actividad.

## 9) ESTRUCTURA DE COSTES

Este campo es importante describir los costes implicados y sin los cuales el proyecto no podrá despegar. Este bloque es extremadamente importante para comprender si la inversión requerida es menor o excede los ingresos estimados. Dependiendo del resultado logrado, puede ser necesario reequilibrar algunos de los recursos previstos.

20

Completar el modelo Canvas no requiere un alto nivel de complejidad, ni debe entenderse como definitivo. La actividad es dinámica y cambia en respuesta a múltiples variables, por lo que debería realizarse revisiones de los supuestos iniciales siempre que sea necesario. La realización de este ejercicio debe basarse en información precisa y una actitud de honestidad del emprendedor consigo mismo, pues el éxito o el fracaso de su actividad pueden depender de ello. La matriz que se muestra a continuación puede imprimirse en un formato más grande o puede ser reproducida por el propio emprendedor. Se sugiere que se utilicen post-its para colocar la información de cada bloque. El ejercicio se vuelve más creativo y dinámico y puede revisarse en cualquier momento sin tener que cambiar todo el modelo de negocio.

— Consultar Afronte el reto 8



# Plan de Negocio

El Plan de Negocios (PN) es de especial importancia, ya que permite que la idea madure, analizar las diferentes implicaciones y evaluar su viabilidad. En la práctica, reúne un conjunto de datos cuantitativos y financieros, bien estructurados, en un documento claro y preciso. Este será requerido si se hace necesario buscar a un préstamo bancario, agregar inversores o solicitar otras fuentes de financiación. Sin embargo, incluso si no es requerido por terceros, el PN es un excelente ejercicio para definir un modelo de gestión del negocio, y como apoyo a la implementación y ejecución. Elementos que debe contener un Plan de Negocios<sup>5</sup>:

## 01

### resumen ejecutivo

- No debe exceder las 500 palabras;
- Hacer un resumen de todo lo que será expuesto con detalle en el PN;
- Debe ser completo y claro, con un mensaje enérgico y persuasivo.

## 02

### el relato de la idea

- Aclara la génesis de la idea / proyecto;
- Especifica la misión.

## 03

### la experiencia de los promotores

- Aborda la experiencia del emprendedor o emprendedores.

## 05

### la nueva idea y su posicionamiento el mercado

- Caracteriza el producto / servicio y su mercado;
- Presenta los recursos físicos y de producción necesarios;
- Demuestra la capacidad de gestión del negocio de los promotores.

## 04

### el mercado subyacente

- Define el mercado en términos de tamaño, etapa de desarrollo, tipos de clientes y competidores;
- Puede ser complementado con datos de asociaciones empresariales, publicaciones especializadas, o incluso hacer uso de alguna empresa de análisis de mercado

<sup>5</sup> Según la Guia Explicativo para a Criação do Plano de Negócios e do seu Modelo Financeiro, IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, IP, abril de 2016

## 07

### estrategia comercial

- Producto / servicio: describe las especificaciones físicas o inmateriales, funciones, beneficios y cómo se diferencian de sus competidores;
- Precio: establece la política para su definición, así como las condiciones asociadas (descuentos, plazos, condiciones de financiación);
- Distribución: identifica puntos de venta y formas de entrega a clientes y consumidores (canales, cobertura, transporte);
- Promoción: describe los métodos utilizados para comunicar las características y beneficios del producto / servicio a los clientes y consumidores diana (publicidad, relaciones públicas, acción comercial).

## 06

### proyecto /producto/idea

- Contiene el resumen del proyecto y el resumen de las actividades a desarrollar;
- Demuestra la motivación y los objetivos de las partes interesadas en el proceso;
- Define los puntos críticos en el desarrollo del proyecto;
- Identifica el producto / servicio: market pull o product push;
- Explica el modo de producción: más exigente en actividades que implican la existencia de un proceso de producción física, es decir, con maquinaria, materias primas, etc. Debe presentarse de forma detallada.

## 08

### gestión y control del negocio

- Define el retorno de información al mercado y/o posibles financiadores: informes, documentos contables, auditorías, entre otros.

## 09

### inversión necesaria

- Identifica las necesidades de capital, detallando cuánto se destina a la compra de instalaciones, equipos, etc. El período de financiación debe ser identificado y si este período se compone de una o varias fases.

## 10

### proyecciones financieras/modelo financiero

- Proyecciones de ventas;
- Proyecciones de flujo de caja;
- Proyección del umbral de ventas (break-even).

Existen herramientas que le permiten crear las diversas proyecciones, así como llevar a cabo los distintos requerimientos contables, como el estado de resultados y el balance general.

# Formas Jurídicas y Constitución de la Actividad



Uno de los pasos principales para crear un negocio es la elección de la forma jurídica de la actividad. Es importante conocer las diferentes posibilidades, para poder identificar la que ofrezca un marco de mayores garantías y de éxito. La opción que se elija determinará el grado de complejidad a afrontar, las exigencias burocráticas asociadas, los bienes requeridos y la fiscalidad correspondiente. En el análisis que se llevará a cabo, se deben tener en cuenta las fortalezas de la actividad que pretende desarrollar, los activos que se verán afectados, las responsabilidades requeridas, la inversión exigida y si se tiene la intención de trabajar solo o con otras personas. Para facilitar este análisis, se sistematizan a continuación las principales opciones de formas jurídicas en Portugal y España.

## Portugal<sup>6</sup>

Empresario individual	
<b>SOCIOS</b>	1
<b>CAPITAL</b>	Sin cantidad mínima requerida.
<b>RESPONSABILIDAD</b>	La responsabilidad es ilimitada, siendo el empresario responsable, con sus bienes personales, de las deudas contraídas en el ámbito de la actividad.
Entidad individual de responsabilidad limitada	
<b>SOCIOS</b>	1
<b>CAPITAL</b>	Mínimo 5.000 €
<b>RESPONSABILIDAD</b>	Existe una separación entre el patrimonio personal y el de la empresa, por lo que los bienes del emprendedor no están vinculados a la actividad económica.

<sup>6</sup> Para obtener información más completa, se recomienda consultar la página <https://eportugal.gov.pt/inicio/espaco-empresa/escolh-a-forma-legal-da-sua-empresa>

<b>Sociedad unipersonal por cuotas</b>	
<b>SOCIOS</b>	1
<b>CAPITAL</b>	El capital social se fija libremente en los estatutos.
<b>RESPONSABILIDAD</b>	La responsabilidad es limitada al capital social de la empresa, es decir, que cuenta con un patrimonio independiente y el emprendedor no responde con sus bienes personales ante las deudas de la empresa.
<b>Sociedad colectiva</b>	
<b>SOCIOS</b>	Al menos 2, aceptándose socios industriales.
<b>CAPITAL</b>	Sin cantidad mínima requerida.
<b>RESPONSABILIDAD</b>	Los socios responden de forma ilimitada y subsidiaria ante la empresa y solidariamente ante sus acreedores sociales.
<b>Sociedad por cuotas</b>	
<b>SOCIOS</b>	Al menos 2.
<b>CAPITAL</b>	Requiere un capital social de al menos 5.000 €, dividido en participaciones con un valor mínimo de 100€.
<b>RESPONSABILIDAD</b>	El patrimonio de la empresa es independiente del de los socios, y la empresa es responsable ante los acreedores.
<b>Sociedad Anónima</b>	
<b>SOCIOS</b>	Requiere al menos 5 socios, comúnmente conocidos como accionistas. Sin embargo, se permite el establecimiento de una sociedad anónima con un solo socio, siempre que sea una sociedad.
<b>CAPITAL</b>	El capital social mínimo es de € 50,000, que se dividirá en acciones de igual valor nominal.
<b>RESPONSABILIDAD</b>	La responsabilidad de los socios se limita al valor de sus acciones.
<b>Sociedad comanditaria</b>	
<b>SOCIOS</b>	Hay dos tipos de socios, socios comanditarios y socios colectivos.
<b>CAPITAL</b>	Mínimo obligatorio para el capital social de 50.000 €
<b>RESPONSABILIDAD</b>	Los socios comanditarios tienen una responsabilidad limitada, es decir, solo son responsables de su aportación de capital. Los socios colectivos tienen una responsabilidad ilimitada, es decir, asumen de forma ilimitada y solidaria la responsabilidad ante las deudas de la empresa de la igual manera que en las sociedades colectivas.

## Trabajador independiente

Es un profesional que trabaja de forma autónoma, vendiendo bienes o servicios sin ninguna relación laboral con una entidad. A esta figura se le aplica una norma fiscal específica y tiene su propio marco de derechos y deberes. El primer paso a seguir es dar de alta la actividad. Se puede hacer en persona, en cualquier departamento de la Autoridad Tributaria (AT), pero también en línea, en el Portal das Finanças. Este trámite es gratuito pero con él no se informa de algunos datos esenciales:

- La definición de un CAE (Clasificación de Actividades Económicas) o un código del artículo 151 del CIRS, que indica a la AT el tipo de actividad que realizará;
- Una estimación del ingreso anual que se obtendrá. Esto sirve para informar desde un inicio a la AT si se tendrá la obligación de cobrar el IVA y retener el IRS en los recibos.

Por defecto, las personas físicas que declaran el inicio de la actividad están registradas bajo el régimen impositivo simplificado, pero pueden optar por una contabilidad organizada o un trámite aislado. Esta elección determinará las obligaciones a cumplir desde el comienzo de la actividad.

## Cooperativa

Es una persona jurídica autónoma sin fines de lucro, de libre constitución, con capital y composición variables, cuyo objetivo es satisfacer las necesidades y aspiraciones económicas, sociales o culturales de sus miembros y tiene las siguientes características:

- Tiene por objetivo satisfacer el interés de los cooperativistas, obteniendo ciertos bienes a precios inferiores al mercado o vender sus productos eliminando intermediarios;
- El número de miembros es variable e ilimitado, pero no puede ser inferior a cinco en el caso de una cooperativa de primer grado, ni inferior a dos en el caso de una cooperativa de nivel superior (las que se crean en forma de uniones, federaciones y confederaciones);
- La responsabilidad de los miembros de la cooperativa se limita a la cantidad de capital suscrito por cada uno;
- Los estatutos de la cooperativa pueden estipular que la responsabilidad de los cooperativistas es ilimitada o limitada para unos e ilimitada para otros.

## Asociación

Se define como un conjunto de personas que se asocian con objetivos e intereses comunes. Es una organización sin fines de lucro, conformada por los siguientes órganos:

- i) Asamblea General;
- ii) Dirección;
- iii) Consejo Fiscal.

Las asociaciones persiguen libremente sus propósitos sin interferencia de las autoridades públicas y, por lo tanto, no pueden ser disueltas por el Estado. Para crear una organización de este tipo y conocer todos los requisitos, consúltese en un punto de atención de Associação na Hora.

En Portugal, el emprendedor dispone de distintas vías para formalizar la constitución de la actividad deseada.

### EMPRESA ONLINE<sup>7</sup>

A través del portal de servicios públicos ePortugal, el emprendedor puede acceder a la sección Empresa Online para crear sociedades unipersonales por cuotas, sociedades por cuotas y sociedades anónimas, utilizando un certificado digital. Las empresas cuyo capital se constituye de bienes en especie deben recurrir a los mecanismos tradicionales de creación de empresas.

### EMPRESA NA HORA

En los puntos de atención al público de Empresa na Hora<sup>8</sup> es posible constituir una empresa unipersonal, ya sea por cuotas o anónima, siempre que los socios estén acompañados de todos los documentos necesarios<sup>9</sup>.

### SERVICIOS PRESENCIALES

La creación de la empresa a través de la red de servicios presenciales requiere desplazarse y programar con diferentes entidades y en diferentes momentos, tales como: la solicitud del Certificado de Admisibilidad, el depósito del capital social de la empresa, la preparación del pacto o acto constitutivo de la sociedad, la entrega de la declaración de inicio de actividad, registro comercial y registro ante la Seguridad Social. Para encontrar la Oficina de Registro Comercial más cercana, se puede consultar el sitio web del Instituto de Registros y Notario.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> <https://eportugal.gov.pt/espaco-empresa/empresa-online>

<sup>8</sup> Conozca la red de puntos de atención al público de Empresa na Hora aquí: <https://justica.gov.pt/Servicos/Empresa-na-Hora/Contactos>

<sup>9</sup> Vea aquí los documentos que necesita para reunir: <https://justica.gov.pt/Servicos/Empresa-na-Hora#Ondecriar>

<sup>10</sup> <https://www.irn.mj.pt>

## CREACIÓN DE UNA COOPERATIVA

Hay dos procedimientos alternativos para constituir una cooperativa:

- Procedimiento inmediato. En un punto de atención Cooperativa na Hora, se pueden crear cooperativas y designar los órganos rectores correspondientes de inmediato y en un solo lugar<sup>11</sup>.
- Procedimiento tradicional. Se proporcionan dos figuras y dos fórmulas diferentes para la constitución: mediante acuerdo privado o por escritura pública<sup>12</sup>.

## CREACIÓN DE UNA ASOCIACIÓN

Hay dos alternativas para crear una asociación:

- Associação na Hora, que prevé un régimen especial para la constitución de estas organizaciones, con ventanilla única y de forma inmediata. Este es un proceso más rápido, ya que obtener el certificado de admisibilidad de denominación se convierte en opcional y ya no es necesario firmar una escritura pública<sup>13</sup>;
- Procedimiento tradicional. Implica un procedimiento más lento, exigente y costoso, que incluye, entre otras medidas, la creación de una propuesta de estatutos, la reunión de la primera Asamblea General, la elección de los órganos de gobierno, la solicitud del Certificado de Admisibilidad y la redacción de escritura pública.

29

## TRABAJADOR INDEPENDIENTE

El profesional que tiene la intención de realizar un trabajo autónomo debe darse de alta, pudiendo hacerlo personándose en un departamento de la Autoridad Tributaria, o de forma digital en el Portal das Finanças.

---

<sup>11</sup> Descubra aquí las sucursales que brindan este servicio: [https://www.irn.mj.pt/sections/irn/a\\_registral/registo-comercial/cnh/cooperativa-na-hora](https://www.irn.mj.pt/sections/irn/a_registral/registo-comercial/cnh/cooperativa-na-hora)

<sup>12</sup> Para obtener información más detallada, consulte el sitio web CASOS - Cooperativa António Sérgio para a Economía Social <https://www.cases.pt/constituir-cooperativa>

<sup>13</sup> Descubra la red de sucursales que proporciona el servicio Associação na Hora: <https://irn.justica.gov.pt/balcoes-associacao-na-hora>

## España<sup>14</sup>

La gama de formas jurídicas es bastante diversa en el país. Para esta guía, sólo se seleccionaron los que mejor se adaptan al sector cultural y creativo, como se muestra a continuación.

<b>Trabajador autónomo</b>	
<b>SOCIOS</b>	1
<b>CAPITAL</b>	No procede.
<b>RESPONSABILIDAD</b>	La responsabilidad frente a terceros es universal y el trabajador autónomo responde con su patrimonio actual y futuro por las deudas contraídas en la actividad de la empresa
<b>Sociedad limitada</b>	
<b>SOCIOS</b>	Al menos 1.
<b>CAPITAL</b>	Mínimo 3.000 €. También se aceptan bienes en especie por el mismo valor.
<b>RESPONSABILIDAD</b>	La responsabilidad se limita al capital social asignado.
<b>Sociedad civil</b>	
<b>SOCIOS</b>	Mínimo 2.
<b>CAPITAL</b>	No hay un monto mínimo obligatorio. Los socios pueden decidir libremente contribuir con el capital que consideren apropiado y determinar esta cantidad en el contrato de constitución.
<b>RESPONSABILIDAD</b>	La responsabilidad de los socios es ilimitada.
<b>Sociedad cooperativa</b>	
<b>SOCIOS</b>	Mínimo 2.
<b>CAPITAL</b>	No es necesario. Los socios pueden decidir libremente contribuir con el capital que consideren conveniente y determinarlo en los estatutos.
<b>RESPONSABILIDAD</b>	Limitada al capital inyectado en la sociedad.

14 Para obtener información más completa, se recomienda consultar la página <http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx>

Smart Ibérica	
<b>CARACTERÍSTICAS</b>	Es una cooperativa de apoyo a emprendedores que protege legalmente a los profesionales del sector creativo y cultural que tienen una facturación irregular, dándoles cobertura legal para poder facturar a sus productos o servicios cuando así se demanda, sin tener que estar dados de alta de forma continua.
<b>MÁS INFORMACIÓN</b>	<a href="http://www.smart-ib.coop">www.smart-ib.coop</a> .

En España, particularmente en Andalucía, el emprendedor también tiene varias vías para la constitución de la actividad deseada.

### SERVICIOS PRESENCIALES

Andalucía Emprende proporciona una red compuesta por más de 250 Centros Andaluces de Emprendimiento (CADE)<sup>15</sup> y más de 50 puntos de información, en los que se puede obtener el apoyo continuado de un equipo técnico cualificado y especializado en la creación y el desarrollo de negocios, así como una amplia gama de servicios para promover las ideas de negocio.

31

### EN LÍNEA

El Ministerio de Industria, Comercio y Turismo proporciona el Centro de Información y Red de Creación de Empresas<sup>16</sup> (CIRCE). Se trata de una plataforma electrónica que permite la creación de algunas de las fórmulas jurídicas de empresas del país, a través de acuerdos de colaboración con todas los organismos y administraciones involucrados en el proceso.

El emprendedor solo necesita completar el Documento Electrónico Único (DUE), que incluye una multiplicidad de formularios, y CIRCE realizará automáticamente todos los procedimientos necesarios para la constitución de la empresa, comunicándose con las entidades involucradas (Agencia Tributaria, Seguridad Social, Registro Mercantil, notaría, etc.).

<sup>15</sup> Disponible en <https://www.andaluciaemprende.es/CADE>.

<sup>16</sup> Disponible en <https://paeelectronico.es/es-es/Paginas/PagInicio.aspx>

# Propiedad Intelectual & Industrial

El sector industrial y las creaciones intelectuales enfrentan desafíos significativos en una sociedad marcada por el avance de las tecnologías de la información, apremiando a los agentes económicos y los estados a proporcionar modelos de protección de la propiedad. A pesar de las diferencias legislativas entre Portugal y España, ambos países tienen marcos reguladores de la propiedad intelectual e industrial así como entidades que aseguran la protección de estas áreas de actividad creativa, como se muestra a continuación.

Comprender las diferencias entre propiedad industrial y propiedad intelectual<sup>17</sup>.

Propiedad Industrial	Propiedad Intelectual
Comprende el conjunto de derechos intelectuales, es decir, derechos derivados de la actividad intelectual que se aplican, en particular, a invenciones, diseños, marcas distintivas y denominaciones de origen geográfico.	Abarca el conjunto de derechos intelectuales, comúnmente conocidos como derechos de autor y derechos conexos, particularmente relacionados con la creación de obras intelectuales, ya sean de naturaleza científico-literaria, musical, artística, etc.

En ambos casos – industrial e intelectual – los objetos que surgen de la actividad intelectual se designan como bienes inmateriales o intangibles, siendo propiedad de las entidades individuales o colectivas que las crean o que ostentan su titularidad. Estas formas de protección no son obligatorias, pero son de enorme importancia y, por lo tanto son recomendables ya que brindan varias ventajas a los emprendedores:

<sup>17</sup> Adaptado de la Guía-Manual Propriedade Industrial e Intelectual para emprendedores e empresas de base tecnológica, disponible en [www.innotransfer.eu](http://www.innotransfer.eu)



- Aseguran una propiedad exclusiva;
- Protegen la innovación y el espíritu creativo;
- Dan valor a la inversión realizada.

La regulación de la Propiedad Industrial e Intelectual en Portugal y España, a pesar de las diferencias, se rige por un marco de referencia y sistemas de protección comunes, con entidades de tutela en ambos lados de la frontera, como se muestra a continuación.

### Propiedad Industrial

Protege las creaciones relacionadas con la industria: patentes y modelos de utilidad, marcas distintivas (marcas registradas y/o logotipos, denominaciones de origen e indicaciones geográficas), dibujos, topografía de productos semiconductores y variedades vegetales.

#### PORTUGAL

Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INPI)  
<https://inpi.justica.gov.pt>

#### ESPAÑA

Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM)  
[www.oepm.es](http://www.oepm.es)

### Propiedad Intelectual

Protege las creaciones intelectuales propias de los derechos de autor: obras literarias y artísticas, tales como libros, productos musicales, obras dramáticas y audiovisuales, dibujos, pinturas, esculturas, fotografías, programas de ordenador e incluso obras arquitectónicas.

#### PORTUGAL

Inspección General de Actividades Culturales (IGAC)  
[www.igac.gov.pt](http://www.igac.gov.pt)

CRIA (Divisão de Empreendedorismo e Transferência de Tecnologia)  
 Universidad del Algarve  
[www.cria.pt](http://www.cria.pt)

#### ESPAÑA

Registro de Propiedad Intelectual (RPI)  
[www.culturaydeporte.gob.es/cultura/areas/propiedadintelectual/mc/rpi/inicio.html](http://www.culturaydeporte.gob.es/cultura/areas/propiedadintelectual/mc/rpi/inicio.html)

# Afronte el reto

## AFRONTA EL RETO 1

¿En cuál de los grupos indicados se incluye la actividad que desea crear?

- Sector Cultural Nuclear
- Industrias culturales
- Actividades creativas

¿Cuál es el nivel de consolidación de su idea de negocio?

- Bajo
- Medio
- Alto

¿Planea depender del apoyo de entidades públicas como forma de hacer viable su actividad?

- Sí. ¿Qué entidad/es?
- No

¿Planea recurrir a fuentes de financiación para desarrollar su idea?

- Sí. ¿Qué fuente/s?
- No

¿Prevé la posibilidad de cooperar con otros sectores de actividad (p.ej. el sector turístico)?

- Sí. ¿Qué sector/es?
- No

¿Prevé la creación de alianzas para el desarrollo de la actividad?

- Sí. ¿Qué alianzas?
- No

## AFRONTA EL RETO 2

Establezca su motivación para comenzar una actividad emprendedora

- Vocación personal
- Necesidad
- Afirmación y prestigio
- Aprendizaje y desarrollo personal

Explique sus motivaciones con más detalle

<b>AFRONTE EL RETO 3</b>				
Califique las siguientes afirmaciones en una escala del 1 al 4, en la que 1 es muy en desacuerdo y 4 es muy de acuerdo.	1 -	2 --	3 +	4 ++
Tengo todas las habilidades necesarias para desarrollar la actividad con éxito.				
Tengo la intención de invertir en formación y adquirir nuevas competencias.				
Mi rendimiento no se ve influenciado por las emociones.				
Reconozco mis limitaciones y solicito apoyo de otros cuando es necesario.				
Puedo ponerme en el lugar del otro y entender su punto de vista y sus necesidades.				
Tengo pleno conocimiento de las características económicas, sociales y culturales del mercado en el que operaré.				
Permanezco atento a mi entorno y en él busco oportunidades.				
Puedo transformar una idea en una acción concreta, desarrollando las tareas que son necesarias.				
Ante la adversidad, trato de enfocar en las soluciones.				
Transformo mis errores en oportunidades de aprendizaje.				
Puedo tomar decisiones en un contexto de incertidumbre y riesgo.				
Tengo altos estándares de demanda y calidad sobre mi actividad.				
Estoy organizado en el desarrollo de tareas, garantizando la calidad y cumpliendo los plazos.				
Anticipo dificultades y preparo alternativas.				
Tengo una actitud de seguimiento del mercado en el que opero, evaluando los riesgos y las oportunidades.				
Transmito confianza y credibilidad al otro (cliente, proveedor, socio...).				
Soy una persona enfocada en objetivos, pero flexible en comportamientos y adaptable al cambio.				

#### AFRONTA O DESAFIO 4

Como surgiu a ideia?

- Encontrei uma necessidade no mercado
- É algo que sei fazer ou gostava de fazer
- É algo que me convenceram a fazer
- Encontrei um financiamento para fazer e resolvi arriscar.
- Outro. Qual?

Qual é a ideia? Descreva da melhor forma possível.

#### AFRONTA O DESAFIO 6

Comprove se ha desenvolvido estas acciones.

Detalhes

Enumeré las competencias necesarias para materializar la idea y ponerla a disposición del mercado.

Tracé con detalle todo el proceso de creación de la solución.

Comprobé la existencia de materia prima y equipamientos necesarios para el funcionamiento de la actividad.

Comprobé la disponibilidad del espacio adecuado para que el proyecto funcione.

Confirmé las disposiciones legales que enmarcan la implementación de la idea.

Comprobé la competitividad de la solución en comparación con otras existentes en el mercado.

Evalué la necesidad de involucrar a socios y su disponibilidad.

## AFRONTA EL RETO 5

Destaque dos aspectos innovadores de su idea.

## AFRONTA EL RETO 7

Compruebe si ha desarrollado estas acciones.

Detalles

Questionei o potencial da solução e o espaço de mercado que poderá ocupar, verificando, assim, se tem dimensão para viabilizar economicamente o projeto.

Avaliei a minha capacidade para suportar o investimento inicial requerido pela atividade.

Efetuei um balanço entre os custos de produção e os preços a praticar, garantindo que estes são suportáveis pelo mercado e que tal equação será geradora de rentabilidade.

## Nombre de la actividad

¿CÓMO?		¿QUÉ?
<p><b>ALIANZAS CLAVE</b></p> <p>Identificar proveedores y socios clave para que el negocio funcione.</p>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b></p> <p>Identifique las acciones que debe tomar para poner en marcha su actividad.</p>	<p><b>PROPUESTAS</b></p> <p>Identifique sus productos, servicios y el valor que agregan. ¿Qué recursos tiene para los clientes?</p>
	<p><b>RECURSOS CLAVE</b></p> <p>Identifique los recursos que necesita para que la actividad funcione (físicos, intelectuales, humanos, financieros...)</p>	
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTES</b></p>		
<p>Estime los costes inherentes a la ejecución de la actividad.</p>		
		<p><b>¿CUÁNTO?</b></p>

fecha / /

autor

¿QUÉ?	¿PARA QUIEN?	
<b>DE VALOR</b> Identifique los productos o servicios que pueden generar ingresos.	<b>RELACIONES CON LOS CLIENTES</b> Identifique los tipos de relaciones que desea mantener con los clientes para ganarlos y retenerlos.	<b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b> Identifique a los clientes de su actividad. Organícelos en función de los siguientes elementos: perfiles, ubicación y necesidades.
	<b>CANALES</b> Identifique los canales que utilizará para enlazar con sus clientes y comunicarse con ellos.	
<b>FUENTES DE INGRESOS</b>		
Estime el ingreso que recibirá de sus clientes por comercializar su producto o servicio.		
<b>¿QUANTO?</b>		