

CASTLE.

New employability skills and business creation in
the audiodescription and subtitling sector



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

The European commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Project No: 2017-1-UK01-036688

CONTENTS

INTRODUCCIÓN	2
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	3-22
GESTIÓN DE NEGOCIOS.....	23-43
Desarrollo de su Plan de Negocios	44-49
Modelo de negocio.....	50-55
Acknowledgements	56
Partners.....	57

INTRODUCCIÓN

En muchos países europeos, las personas con discapacidades visuales y auditivas son aún excluidas de la vida cultural, ya que el nivel de accesibilidad es extremadamente bajo. La audiodescripción y el subtítulo ofrecen a las personas con discapacidades visuales y auditivas la oportunidad de disfrutar de las artes en circunstancias adecuadas. A nivel europeo, hay algunas buenas prácticas, pero en general el nivel de implementación de estos servicios es muy bajo.

La audiodescripción/subtítulo debe convertirse en la norma, no en la excepción, como lo es hoy. Desafortunadamente, la profesión de audiodescriptor o subtítulo todavía no está extendida a nivel de la UE, y en muchos países ni siquiera es reconocida. Muchos profesionales trabajan de forma aislada o de forma voluntaria, y las posibilidades de hacer que su trabajo sea sostenible en el tiempo son muy limitadas.

Este manual práctico proporciona información sobre negocios y networking para audiodescripción/subtítulo. Para aquellas personas que ya tienen las habilidades artísticas para llevar a cabo servicios de audiodescripción/subtítulo, se enfoca en otra necesidad concreta: cómo crear un negocio, comercializarlo, identificar quién estaría interesado/a en pagar por sus servicios y descubrir cómo llegar a estos clientes potenciales. Esto permitirá tanto a los audiodescripción/subtítulo noveles como a los más experimentados, desarrollar un negocio que sea sostenible en el tiempo.

El manual práctico está dividido en cuatro secciones:

- Pensamiento estratégico: obtenga información sobre las políticas de accesibilidad y el contexto a nivel nacional. ¿Tiene una idea de negocio adecuada para su mercado local y nacional? ¿Será su nuevo negocio sostenible y viable?
- Gestión empresarial: conozca los elementos empresariales que necesitará tener en cuenta al configurar su nuevo negocio: cómo administrar las finanzas, las personas, los recursos y el riesgo.
- Desarrollo de planes de negocio: convierta su nueva idea de negocios en un plan de negocios concreto. Cómo encontrar trabajo y relacionarse con organizaciones culturales.
- Modelos de negocios europeos: vea los modelos de negocios típicos para audiodescripción/subtítulo en algunos países europeos.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Accesibilidad – Políticas y contexto

El número potencial de usuarios objetivo de la audiodescripción dentro de los países socios del proyecto es el siguiente:

País	Población	Estimaciones oficiales	Otros (locales,...)
IT	60,800,000	362,000 ciegos 1,500,000 disc. visuales (ISTAT)	3,500,000
PL	38,200,000	1,400,000 VIP (State Survey)	384,000
SL	2,081,260	4,000 VIP (UBPSS)	4,200
ES	46,200,000	47,500 ciegos 750,000 disc. visuales (Observatorio Estatad de la Discapacidad)	1,064,000
UK	56,000,000	1,138,792 , disc. Visuales leves 440,268 disc. visuales moderados 217,930 disc. visuales severos (Access Economics)	9,000,000

Más información

- www.adlabpro.eu
Un estudio analítico sobre estándares de AD en países seleccionados de la UE.
- www.internationaldisabilityalliance.org
Algunas iniciativas europeas.
- <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=750&eventsId=1207&furtherEvents=yes>
Foro de trabajo sobre la aplicación de la Convención de las Naciones Unidas sobre los derechos de las personas con discapacidad en la UE y los Estados miembros.

Accesibilidad – Políticas y contexto

La Organización Mundial de la Salud estima que en Europa hay más de 2,5 millones de personas ciegas y casi 24 millones de personas con visión reducida, lo que da un total de 27 millones de personas con discapacidad visual. Sin embargo, la Unión de Ciegos europeos tiende a una estimación de 30 millones de personas con discapacidad visual. Esta cifra, algo más alta, tiene en cuenta la prevalencia de pérdida de visión entre una población creciente de personas mayores en Europa, que es extremadamente difícil de cuantificar con precisión.

Este gran número de ciudadanos europeos debe poder tener acceso a bienes y servicios, instalaciones o tecnologías de comunicación al mismo nivel que las personas videntes. Este es un gran desafío para la Unión Europea, de hecho, hay muchas diferencias en el nivel de accesibilidad entre los diferentes estados miembros de la UE. Algunos países tienen políticas más desarrolladas que otros países, que en cambio se están quedando atrás en lo que concierne a políticas y medidas para la accesibilidad.

La accesibilidad es una condición previa para una participación igualitaria y activa en la sociedad de todos los ciudadanos y puede contribuir a garantizar un crecimiento inteligente, sostenible e inclusivo.

En los últimos años, la accesibilidad se ha convertido en una de las prioridades de la Unión Europea y se ha dado un paso adelante con la ratificación de la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos Humanos de las personas con discapacidad (UNCRPD) en 2011, que enmarca la discapacidad en el contexto de los derechos humanos y contiene una serie de obligaciones para los Estados, a fin de garantizar la igualdad de acceso para todo el mundo. El artículo 30.1 de la CRPD de la ONU menciona que: Los Estados miembros reconocen el derecho de las personas con discapacidad a participar en igualdad de condiciones al resto de ciudadanos en la vida cultural, y deben tomar todas las medidas apropiadas para garantizar que las personas con discapacidad tengan acceso a materiales culturales en formatos accesibles.

Para implementar efectivamente la Convención de las Naciones Unidas, la Comisión de la UE ha adoptado la Estrategia Europea de Discapacidad 2010-2020, que coloca la accesibilidad a los bienes y servicios como una prioridad entre las ocho indicadas. La segunda prioridad, relevante en el contexto de este manual, es la participación, que incluye mejorar la accesibilidad a actividades, eventos, lugares, bienes y servicios deportivos, de ocio, culturales y recreativos, incluidos los audiovisuales.

Accesibilidad – Políticas y contexto

A pesar de estas medidas, sin una acción común de la UE, los estados miembros de Europa seguirán desarrollando diferentes leyes y causando fragmentación tanto en el nivel de respeto de las obligaciones como en el mercado de la UE, específicamente en el mercado dirigido a personas discapacitadas y con discapacidad visual.

Para evitar este escenario, en diciembre de 2017 se adoptó la Ley Europea de Accesibilidad, que establece requisitos comunes de accesibilidad para productos y servicios en los Estados miembros de la UE. El objetivo de la Ley es mejorar y facilitar los procedimientos del mercado para productos accesibles mediante la armonización de los requisitos para una serie de productos y servicios; a partir de estos requisitos, el segundo objetivo es definir las obligaciones de accesibilidad de acuerdo con la legislación europea. De hecho, la Ley debe producir un conjunto de beneficios concretos tanto para las empresas como para las personas con discapacidad:

- normas comunes sobre accesibilidad en la UE , principalmente la reducción de costes;
- más oportunidades de mercado para productos y servicios accesibles;
- un comercio transfronterizo más fácil;
- productos y servicios accesibles a precios más competitivos;
- menos barreras para acceder a la educación y al mercado laboral abierto.
- más puestos de trabajo disponibles donde se necesita experiencia en accesibilidad.

El 1 de marzo de 2018, comenzaron en Bruselas las negociaciones interinstitucionales y muchas asociaciones, como la Unión Europea de Ciegos (EBU), dieron sus contribuciones para abordar las enmiendas del Parlamento Europeo. Un ejemplo está justo en los servicios de medios audiovisuales para los que EBU expuso: “Los requisitos de accesibilidad para la prestación de servicios de acceso como subtítulo, audiodescripción, interpretación en lenguaje de señas y accesibilidad de guías electrónicas de programas, debe incluirse en ésta Directiva para mejorar un mejor desarrollo de los instrumentos armonizados y las normas mínimas de la UE en estas áreas ”.

Accesibilidad – Políticas y contexto

Aunque el proceso para un conjunto unificado de regulaciones europeas en el campo de la accesibilidad aún está en curso, la Ley Europea de Accesibilidad es un punto de inicio alentador para el futuro de las personas ciegas ó con discapacidad visual, pero también para el de las personas que trabajan en este mercado, como los audiodescriptores y subtituladores.

Este manual será una contribución útil a los instrumentos políticos europeos que se acaban de mencionar, cuyo objetivo es aclarar y ayudar a aquellas personas que estén dispuestas a trabajar en el mercado de la discapacidad y, más específicamente, en el sector audiovisual para personas ciegas y con discapacidades visuales.

Accesibilidad – Políticas y contexto

Regulaciones y políticas sobre ad y subtitulado

Existe variada regulación, decretos y legislación sobre la accesibilidad sensorial en España y una única ley en la región de Extremadura en forma de DECRETO que posteriormente comentaremos.

En primer lugar debemos diferenciar legislación de, normativa. Legislación es aquel documento que nos obliga a disponer de una serie de servicios y/o productos de accesibilidad en determinados eventos, edificios o espacios. Y la normativa indica, las características para la correcta implantación de dichos servicios o productos accesibles.

Comencemos con la legislación vigente. A nivel Estatal y como pionera la La Ley 51/2003, de 2 de diciembre, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad, más conocida como la LIONDAU, como acrónimo de la misma.

En su artículo 10. Condiciones básicas de accesibilidad y no discriminación, apartado 2. Ya nos habla de las las condiciones básicas de accesibilidad y no discriminación establecerán, para cada ámbito o área, medidas concretas para prevenir o suprimir discriminaciones, y para compensar desventajas o dificultades. Se incluirán disposiciones sobre, al menos, los siguientes aspectos:

c) Apoyos complementarios, tales como ayudas económicas, tecnológicas de apoyo, servicios o tratamientos especializados y otros servicios personales. En particular, ayudas y servicios auxiliares para la comunicación, como sistemas aumentativos y alternativos, sistemas de apoyos a la comunicación oral y lengua de signos u otros dispositivos que permitan la comunicación.

Disposición final sexta. Condiciones básicas de accesibilidad y no discriminación para el acceso y utilización de los bienes y servicios a disposición del público.

Accesibilidad – Políticas y contexto

Varios años después se elevó la **Ley 27/2007, de 23 de octubre, por la que se reconocen las lenguas de signos españolas y se regulan los medios de apoyo a la comunicación oral de las personas sordas, con discapacidad auditiva y sordociegas**. En su Disposición adicional séptima. **Ayudas técnicas a la audición, comenta que:**

Los poderes públicos, en el ámbito de sus competencias, aportarán financiación para la adquisición de **apoyos técnicos** para personas sordas, con discapacidad auditiva y sordociegas.

Además en su Artículo 24. Centro Español del Subtitulado y la Audio- descripción.
<http://www.cesya.es>

Se crea el Centro Español del Subtitulado y la Audiodescripción . El Gobierno, oído el Consejo Nacional de la Discapacidad, regulará en el Real Patronato sobre Discapacidad este centro con la finalidad de investigar, fomentar, promover iniciativas, coordinar actuaciones y extender la subtitulación y la audiodescripción como medios de apoyo a la comunicación de las personas sordas, con discapacidad auditiva y sordociegas. El Centro Español del Subtitulado y la Audiodescripción desarrollará sus acciones manteniendo consultas y estableciendo convenios con las entidades representativas de las personas sordas, con discapacidad auditiva y sordociegas y de sus familias.

A continuación a nivel estatal y destacable, el **Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social**.

Asimismo, y aunque no es objeto de la tarea de refundición de esta norma, es necesario destacar en la configuración del marco legislativo de los derechos de las personas con discapacidad, la Ley 27/2007, de 23 de octubre, por la que se reconocen las lenguas de signos españolas y se regulan los medios de apoyo a la comunicación oral de las personas sordas, **con discapacidad auditiva y sordociegas**, que reconoce el derecho de libre opción de las personas sordas, con discapacidad auditiva y sordociegas al aprendizaje, conocimiento y uso de las lenguas de signos españolas, y a **los distintos medios de apoyo a la comunicación oral**, lo que constituye un factor esencial para su inclusión social.

De nuevo a nivel estatal también tenemos la, **estrategia integral española de cultura para todos. Accesibilidad a la cultura para las personas con discapacidad** Ministerio de Cultura, Ministerio de Sanidad, Política social e Igualdad

Accesibilidad – Políticas y contexto

Actuación cine accesible:

1.11. Garantizar la proyección de películas accesibles (subtituladas, audiodescritas y con disponibilidad de bucle magnético) en salas y en festivales si han recibido subvención del Ministerio de Cultura, al menos en el 10% de las sesiones.

1.13. Promover la proyección de películas accesibles (subtituladas, audiodescritas y con disponibilidad de bucle magnético), en salas y en festivales.

6. Líneas de actuación Las líneas de actuación desarrollan y concretan cada uno de los objetivos estratégicos indicados.

Objetivo 1.- Garantizar la plena accesibilidad universal y el diseño para todos en los espacios, acciones y servicios culturales, tanto temporales como permanentes, que gestione el Ministerio de Cultura y sus organismos autónomos

1.3. Todas las salas de exhibición del INAEM y del ICAA y sus auditorios, así como los auditorios de todos los Museos Nacionales dependientes del Ministerio de Cultura contarán con bucle de inducción magnética antes de 2013.

Actuación teatro accesible:

1.7. Garantizar representaciones de teatro accesibles (subtituladas o sobretituladas, audiodescritas y con disponibilidad de bucle magnético), en todas las producciones y representaciones de los Teatros Nacionales dependientes del INAEM, al menos en el 10% de las sesiones.

1.8. Garantizar representaciones de teatro accesibles (subtituladas, audiodescritas y con disponibilidad de bucle magnético) en las obras y festivales que perciban subvención del Ministerio de Cultura, al menos en el 10% de las sesiones.

1.9. Promover representaciones de teatro accesibles (subtituladas, audiodescritas y con disponibilidad de bucle magnético) en salas y en festivales.

Por último, **Ley 7/2010, de 31 de marzo, General de la Comunicación Audiovisual**. Artículo 8. Los derechos de las personas con discapacidad.

2. Las personas con discapacidad auditiva tienen el derecho a que la comunicación audiovisual televisiva, en abierto y cobertura estatal o autonómica, subtitule el 75% de los programas y cuente al menos con dos horas a la semana de interpretación con lengua de signos.

Accesibilidad – Políticas y contexto

3. Las personas con discapacidad visual tienen el derecho a que la comunicación audiovisual televisiva, en abierto y cobertura estatal o autonómica, cuente al menos con dos horas audiodescritas a la semana.

A nivel autonómico de Extremadura, tenemos el **Decreto 135/2018, de 1 de agosto, por el que se aprueba el Reglamento que regula las normas de accesibilidad universal en la edificación, espacios públicos urbanizados, espacios públicos naturales y el transporte en la Comunidad Autónoma de Extremadura. En su Artículo 37.** Plazas reservadas de uso preferente.

2. Cuando el tipo de actividad lo permita, podrán habilitarse servicios de apoyo a estas discapacidades utilizables desde cualquier plaza, tales como audiodescripción, pantallas receptores portátiles de radiofrecuencia, transmisión vía web con servicio gratuito de wifi, etc.

Norma UNE 153010:2012. Subtitulado para personas sordas y personas con discapacidad auditiva

Esta norma especifica requisitos y recomendaciones sobre la presentación del subtitulado para personas sordas y personas con discapacidad auditiva como medio de apoyo a la comunicación para facilitar la accesibilidad de los contenidos audiovisuales de la Sociedad de la Información.

Esta norma está dirigida a los siguientes grupos de personas:

- creadores de contenidos audiovisuales;
- medios de comunicación audiovisual;
- evaluadores de la accesibilidad de los contenidos audiovisuales;
- responsables de la adquisición y compra de bienes y servicios accesibles por parte de la Administración Pública;
- proveedores del servicio de subtitulado.

Accesibilidad – Políticas y contexto

Norma UNE 153020:2012. Audiodescripción para personas con discapacidad visual. Requisitos para la audiodescripción y elaboración de audioguías

Tras más de una década de experimentación con los distintos procedimientos de audiodescripción, que se han aplicado en producciones de todo tipo, el Comité Técnico de Normalización 153 (Ayudas técnicas para personas con discapacidad) ha consensuado los intereses de usuarios y productores y ha elaborado la Norma UNE 153020-2005, en la que se recogen las recomendaciones para la audiodescripción y la elaboración de audioguías, dirigidas a personas con discapacidad visual. Se trata de un instrumento imprescindible para todos los sectores de actividad implicados en la audiodescripción y sirve como base para la formación específica de audiodescriptores.

La Norma UNE 153020:2005, editada por AENOR con el título “Audiodescripción para personas con discapacidad visual”, en su párrafo 2.1, la define así: Servicio de apoyo a la comunicación que consiste en el conjunto de técnicas y habilidades aplicadas, con objeto de compensar la carencia de captación de la parte visual contenida en cualquier tipo de mensaje, suministrando una adecuada información sonora que la traduce o explica, de manera que el posible receptor discapacitado visual perciba dicho mensaje como un todo armónico y de la forma más parecida a como la percibe una persona que ve. Esta operación se realiza añadiendo a la obra que queremos adaptar una línea de audio que describe la imagen, utilizando para ello los espacios que deja libres la línea sonora original. Esta pista descriptiva, grabada o en vivo, solo deberá ser escuchada por el usuario con discapacidad visual, sin afectar para nada a la escucha de los usuarios normoventes.

COMPETENCIAS

No es obligatorio tener una cualificación formal para trabajar como audiodescritor o subtitulador en España; sin embargo, el Centro Español de Subtitulación y Audiodescripción (CESYA) define las habilidades y competencias profesionales que un audiodescritor y un subtitulador deberían tener para implementar un buen servicio. Estas competencias se incluyen en un estudio del CESYA y podrían servir como base para una futura regulación de la profesión. http://www.cesya.es/sites/default/files/documentos/informe_formacion.pdf

COMPETENCIAS PROFESIONALES DE UN SUBTITULADOR SPS (Subtitulado para personas sordas y con deficiencias auditivas)

LINGÜÍSTICAS

1-SPS: Conocimiento exhaustivo del idioma materno en todas sus dimensiones: fonética, morfológica, léxica, ortográfica, gramática y sintáctica.

Prerrequisito.

Este profesional debe manejar de manera experta estrategias retórico-pragmáticas en su propio idioma. El instrumento básico de trabajo de este profesional es el idioma materno ya que los subtítulos no son otra cosa que un texto escrito que aparece en pantalla. Este profesional tiene que tener un conocimiento profundo de su idioma y un interés demostrado por mejorarlo a través fundamentalmente de la lectura. Los subtítulos no solo posibilitan el acceso a la información, la cultura y el ocio sino que, además, son una herramienta didáctica que los espectadores sordos, y otros espectadores como niños y extranjeros, utilizan para el aprendizaje y el refuerzo de su competencia lingüística en español. De ahí que tengan que hacer gala de una gramática impecable. Dado que la mayoría de las veces se trabaja de pantalla, el subtitulador también ha de tener unas excelentes habilidades aurales.

2-SPS: Creatividad y sensibilidad lingüística. **Prerrequisito.**

Es tarea del subtitulador, entre otras, decidir qué rasgos prosódicos son importantes en un momento dado y cómo transmitir esa información. Se espera que sepa reconocer asertos irónicos; describir con exactitud y precisión determinados sonidos e instrumentos; reconocer el acento con el que habla una persona y decidir si es importante indicarlo en el subtítulo; reconocer el grado de formalidad discursiva empleado por la persona; decidir la información que es importante en un aserto y los detalles son prescindibles; decidir si es necesario simplificar ciertas construcciones y saber cómo hacerlo; indicar con exactitud y objetividad las emociones expresadas en la voz; etc.

COMPETENCIAS

3-SPS: Adquirir competencia profesional para el cotejo, revisión y edición de textos en lengua propia. **Necesario.**

Rigor en la revisión y control de calidad de trabajos propios y trabajos de otros profesionales.

4-SPS: Conocimiento de la lengua inglesa. **Prerrequisito.**

Necesario por tres razones fundamentales: 1) el mundo audiovisual habla mayoritariamente inglés; 2) aunque en español todavía no es común, el SPS interlingüístico es ya una realidad en otras combinatorias lingüísticas como inglés>alemán, inglés>italiano o español>inglés y bien podría serlo en inglés>español en un futuro próximo; 3) dado que un gran volumen de subtítulo interlingüístico para oyentes se lleva a cabo en empresas radicadas en ciudades anglófonas como Londres y Los Ángeles, bien podría ser que algunas de esas empresas multinacionales decidieran entrar en el mercado del SPS en español, sobre todo si los porcentajes obligados por legislación prometen beneficios considerables.

TEMÁTICAS O DE CONTENIDO

5-SPS: Conocimiento general de la discapacidad y la accesibilidad. **Necesario.** A pesar de que este profesional será experto en SPS es conveniente que tenga un conocimiento general de otros tipos de discapacidades sensoriales y físicas; «diseño para todos»; accesibilidad; tratado de la ONU para los derechos de los discapacitados; etc.

6-SPS: Conocimiento exhaustivo del mundo de la sordera y la discapacidad auditiva. **Necesario.**

El profesional tiene que conocer el perfil de la audiencia para la que va a trabajar. Por ello, es necesario educarle en lo que es la sordera y lo que ello significa para la persona discapacitada, en los distintos tipos de sordera, en las causas que la producen, en la diferencia entre sordo y discapacitado auditivo, en la lectura de labios, etc. Solo un conocimiento exhaustivo de su audiencia le ayudará a saber qué estrategias de subtítulo adoptar y a evitar ser condescendiente con el espectador por exceso (con el subtítulo de información innecesaria) o por defecto (con la falta de información necesaria).

COMPETENCIAS

7-SPS: Conocimiento del lenguaje cinematográfico y la semiótica de la imagen. **Necesario.**

El subtítulo es un texto escrito que se añade a posteriori y que ha de imbricarse con la imagen y la pista sonora del programa original. El profesional tiene que adquirir conocimientos sólidos en la materia que cubran el montaje de un programa, el valor de los cambios de plano, los distintos géneros audiovisuales, etc. Así sabrá, por ejemplo, cómo dejar que el programa audiovisual «respire» por sí mismo, evitando subtítular lo que es obvio o ya viene transmitido por la imagen. O, a la inversa, decidir aquellos silencios que hay que subtítular.

8-SPS: Conocimiento de otras modalidades de accesibilidad a los medios audiovisuales. **Ideal.**

Como experto en la materia, este profesional ha de conocer el funcionamiento de otras modalidades empleadas a la hora de potenciar la accesibilidad a los medios audiovisuales, fundamentalmente la lengua de signos y la audiodescripción, pero sin olvidar otras como el subtítulado interlingüístico para oyentes o el doblaje. También sería conveniente que adquiriera un conocimiento adecuado de lo que es la accesibilidad en Internet.

9-SPS: Conocimiento exhaustivo de la teoría y práctica del SPS en todas sus dimensiones. **Necesario.**

Todas las etapas del SPS; normas y parámetros de presentación; Norma UNE 153010; estrategias de reducción y edición; uso de colores; velocidad de lectura; uso de emoticonos; subtítulado de programas grabados y de programas en directo; concepto de sincronía con imágenes y/o sonidos; SPS literal o reducido; número de caracteres por línea; segmentación de la información; interacción de los subtítulos con la imagen y la pista sonora; identificación de personajes; SPS para niños y para adultos; etc.

10-SPS: Conocimiento del mercado laboral y la legislación sobre SPS. **Necesario.**

Historia del SPS en España y en otros países; legislación a nivel autonómico, nacional e internacional; salarios; trabajar en plantilla y autónomo; empresas dedicadas a esta actividad; saber localizar los clientes y la demanda en SPS; etc.

COMPETENCIAS

COMPETENCIAS PROFESIONALES DE UNA AUDIODESCRIPTOR

LINGÜÍSTICAS

1-AD: Conocimiento exhaustivo del idioma materno en todas sus dimensiones, pero fundamentalmente, en lo que respecta al léxico, la gramática y la sintaxis.

Prerrequisito.

Este profesional debe manejar de manera experta estrategias retórico-pragmáticas en su propio idioma y poseer una gran riqueza de vocabulario. El instrumento básico de trabajo de este profesional es el idioma materno. Este profesional tiene que tener un conocimiento profundo de su idioma y un interés demostrado por mejorarlo a través fundamentalmente de la lectura y la creación literaria. El trabajo de un audiodescriptor se puede fácilmente parangonar con el de un escritor literario.

2-AD: Creatividad y sensibilidad lingüística. **Prerrequisito.**

Es tarea del audiodescriptor encontrar la palabra adecuada que describe la información contenida en las imágenes con exactitud y precisión a la vez que con objetividad. Tiene que ser un experto en el uso de un vocabulario evocativo, pero objetivo. Del mismo modo, ha de saber estructurar el contenido para que el guión de AD fluya con facilidad y naturalidad, evitando frases ambiguas o demasiado obscuras. El perfil del espectador también le obligará a tomar ciertas decisiones léxicas y estilísticas, ya que no es lo mismo audiodescribir para niños que para adultos.

3-AD: Adquirir competencia profesional para el cotejo, revisión y edición de textos en lengua propia. **Necesario.**

Rigor en la revisión y control de calidad de trabajos propios y trabajos de otros profesionales.

4-AD: Conocimiento de la lengua inglesa. **Prerrequisito.**

Necesario por dos razones fundamentales: 1) el mundo audiovisual habla mayoritariamente inglés; 2) países de habla inglesa como el Reino Unido y Estados Unidos producen y comercializan una gran cantidad de programas con AD; programas que también se distribuyen en nuestro país. Una de las prácticas profesionales que se está empezando a dar es la traducción del inglés al español (y a otros idiomas) de los guiones de AD realizados en el Reino Unido (o Estados Unidos), en lugar de escribirlos desde un principio en español.

COMPETENCIAS

TEMÁTICAS O DE CONTENIDO

5-AD: Conocimiento general de la discapacidad y la accesibilidad. **Necesario.** A pesar de que este profesional será experto en AD es conveniente que tenga un conocimiento general de otros tipos de discapacidades sensoriales y físicas; «diseño para todos»; accesibilidad; tratado de la ONU para los derechos de los discapacitados; etc.

6-AD: Conocimiento exhaustivo del mundo de la ceguera y la discapacidad visual. **Necesario.**

El profesional tiene que conocer el perfil de la audiencia para la que va a trabajar. Por ello, es necesario educarle en lo que es la ceguera y lo que ello significa para la persona discapacitada, en los distintos tipos de ceguera, en las causas que la producen, en la diferencia entre ciego y deficiente visual, en el braille, etc. Solo un conocimiento exhaustivo de su audiencia le ayudará a saber qué estrategias adoptar a la hora de redactar sus guiones, y a evitar ser condescendiente con el espectador por exceso (con el suministro de información innecesaria) o por defecto (con la falta de información necesaria).

7-AD: Conocimiento del lenguaje cinematográfico y la semiótica de la imagen. **Necesario.**

La AD es un texto locutado que se añade a posteriori y que ha de imbricarse con la imagen y la pista sonora del programa original. El profesional tiene que adquirir conocimientos sólidos en la materia que cubran el montaje de un programa, el valor de los cambios de plano, los distintos géneros audiovisuales, etc. Debe ser capaz de comprender las elecciones del director y saber respetarlas, sin ofrecer más información de la necesaria. Así sabrá, por ejemplo, cómo dejar que el programa audiovisual «respire» por sí mismo, evitando audiodescribir lo que es obvio o ya viene transmitido en la pista sonora (diálogos o ruidos).

8-AD: Conocimientos en historia del arte. **Necesario.**

Indispensable para la elaboración de buenas audioguías para museos, exposiciones, etc.

9-AD: Conocimientos de teatro. **Necesario.**

El descriptor de teatro debe estar familiarizado con la nomenclatura teatral básica que le permita nombrar adecuadamente los acontecimientos escénicos.

COMPETENCIAS

10-AD: Conocimiento de otras modalidades de accesibilidad a los medios audiovisuales. **Ideal.**

Como experto en la materia, este profesional ha de conocer el funcionamiento de otras modalidades empleadas a la hora de potenciar la accesibilidad a los medios audiovisuales, fundamentalmente la lengua de signos y el SPS, pero sin olvidar otras como el subtítulo interlingüístico para oyentes o el doblaje. También sería conveniente que adquiriera un conocimiento adecuado de lo que es la accesibilidad en Internet.

11-AD: Conocimiento exhaustivo de la teoría y práctica de la AD en todas sus dimensiones. **Necesario.**

Todas las etapas de la AD; normas y parámetros de redacción y presentación; Norma UNE 153020; terminología; estrategias de cohesión y coherencia en la redacción de textos escritos; unidades descriptivas y velocidad de dicción; AD de programas grabados, de obras en (semi-)directo y de audioguías; AD para niños y para adultos; valoración de los silencios y los huecos de mensaje; aparición de insertos en pantalla; presencia y función de la música; identificación de personajes; regla espacio-temporal del «cuándo», «dónde», «quién», «qué» y «cómo»; juicio a la hora de aconsejar sobre los programas y obras susceptibles de ser audiodescritos; etc.

12-AD: Conocimiento del mercado laboral y la legislación sobre AD. **Necesario.**

Historia de la AD en España y en otros países; legislación a nivel autonómico, nacional e internacional; salarios; trabajar en plantilla y autónomo; empresas dedicadas a esta actividad; saber localizar los clientes y la demanda en AD; etc.

Existen diferentes cursos de audiodescripción y subtítulo en España, pero si alguien desea implementar estudios formales oficiales en audiodescripción y/o subtítulo, existen varios másteres de Traducción Audiovisual donde se imparten módulos de Subtítulo para sordos y Audiodescripción:

En la Universidad Autónoma de Barcelona, <https://www.uab.cat/web/estudiar/la-oferta-de-masteres-oficiales/informacion-general/x-1096480309770.html?param1=1345695508608>

En el Instituto Superior de Estudios Lingüísticos y traducción, en Sevilla <http://www.mastraduvisual.com/es/index.php>

Recientemente, también se ha creado un experto en Accesibilidad a la comunicación y a los contenidos culturales, también en ISTRAD. (Primera edición 2018/2019) <http://www.accesibilistrad.com/es/index.php>

Nivel de Competencia

En la región de Extremadura existen dos empresas que ofrecen servicios de subtítulo y audiodescripción (entre otros servicios de accesibilidad como el lenguaje de señas, etc.):

- AUDIOSIGNO: <http://www.audiosigno.com/> con sede en Mérida.
- DIGITSUIT: <http://www.digitsuit.es/>. Empresa andaluza que ofrece servicios en Extremadura.

A nivel nacional, en España existen diferentes entidades que ofrecen audiodescripción y subtítulo, las más importantes son:

- ILUNION: Grupo creado por la fundación ONCE que ofrece diferentes servicios a las personas con discapacidad, desde la salud hasta los servicios de empleo. <https://www.ilunion.com/es/atencion-sociosanitaria>
- APTENT: empresa de TIC especializada en servicios accesibles y software <https://aptent.es/es/>
- TEATROACCESIBLE: Es un proyecto impulsado por la fundación española VODAFONE, Aptent y CRL Nueva Vida, con el objetivo de promover servicios accesibles entre los teatros en España, así como ofrecer servicios accesibles a todos ellos. Un buen número de teatros en todo el país se han unido a este proyecto e incluyen obras accesibles en sus temporadas todos los años. Más información: <http://www.teatroaccesible.com/es/>
- WHATS'CINE: El proyecto WhatsCine surge de la colaboración de dos organizaciones españolas: Whats'Cine y la Universidad Carlos III de Madrid. Ambas instituciones se unen para eliminar la brecha y las grandes dificultades que las personas con discapacidad tienen a la hora de disfrutar del ocio cultural, principalmente del cine y de la televisión. <https://www.whatscine.es>
- ARISTIA PRODUCCIONES Y ESPECTÁCULOS: Empresa productora de espectáculos, en los formatos habituales de dicho concepto. Su experiencia laboral cubre desde programas para TV hasta producciones cinematográficas (en diversos aspectos de la producción y/o postproducción). Su dedicación prioritaria es la ACCESIBILIDAD AUDIOVISUAL, estando especializados en AUDIODESCRIPCIÓN y generación de AUDIOGUÍAS. <http://www.aristia.es>

¿Es su idea empresarial viable?

La viabilidad es un paso importante para poner en marcha su empresa. Significa tener tiempo para comprobar si su idea tiene probabilidad de funcionamiento. Es muy importante saber hacia dónde se encamina su empresa. Es una realidad temprana chequear el plan de negocios.

Para decidir si es probable que su idea de negocio tenga éxito, es importante examinar su viabilidad a través de un estudio. Esto no es una garantía de éxito, pero puede reducir los riesgos a través de la investigación y la planificación antes de que se haga un compromiso.

Un estudio de viabilidad analizará su idea empresarial y le hará cuestionarse si los supuestos detrás de la idea son viables. Esto no es un plan de negocios y no tiene detalles sobre cómo debe prestar su servicio o cómo administrará su empresa. Solo tiene que ver con descubrir si vale la pena invertir tiempo para profundizar en la idea principal. Un buen estudio de viabilidad será muy útil cuando se busque financiación. Los estudios de viabilidad suelen compartir algunos elementos. Para cada elemento de su empresa, reflexione en las siguientes preguntas:

- ¿Funcionará?
- ¿Se venderá?
- ¿Generará ingresos?

Para cada respuesta, piense en:

- ¿Cómo lo sabe?
- ¿Cómo lo demostrará?

Vivimos en un momento en que tenemos todo lo que necesitamos para hacer negocios literalmente en “nuestro bolsillo”. No tenemos que construir grandes fábricas o comprar máquinas caras para poner en marcha una empresa. Pero aún así, 9 de cada 10 startups mueren.

A través de nuestra experiencia trabajando con startups, vemos que todas las startups fallidas tienen un error en común: no escuchan a sus clientes.

¿Es su idea empresarial viable?

Es realmente importante incluir a sus clientes potenciales en todo el proceso de desarrollo desde el principio. Desarrollar un Producto mínimo Viable y luego simplemente construir, medir y aprender una y otra vez, es un aprendizaje constante. Lo importante no es predecir, sino probar. Si entra en contacto con sus clientes, le darán respuestas, y si sus opiniones son negativas, simplemente averigüe dónde está el problema y vuelva a rehacer el proceso. Muévase, usted no es un árbol. Su ventaja es que es ágil y trabaja con inteligencia, no con fuerza.

¿Funcionará?

Productos y servicios

Defina qué es exactamente lo que está tratando de producir / proveer:

- ¿Cuánto costará producir / proveer sus bienes o servicios?
- ¿Puede pagarlo?
- ¿Es lo que quieren sus clientes?
- ¿Puede producir/proveer todo lo que quieran sus clientes y en el momento en que lo quieran?
- ¿Qué tienen sus producir/proveer que los hace lo suficientemente diferentes como para tener ventaja frente a sus competidores?
- ¿Cómo va a distribuir sus producir/proveer? ¿Quién lo hará? ¿Cuánto costará?

Ubicación:

La ubicación de su negocio puede afectar su viabilidad. Como audiodescriptor/ subtítulador, es posible que pueda trabajar desde su casa cuando no esté ocupado en un evento cultural, pero sigue siendo útil considerar los siguientes puntos:

- ¿Dónde debería estar ubicado?
- ¿Cuáles son las ventajas/desventajas de estar en ese lugar?
- ¿Qué necesitará para las instalaciones (maquinaria, equipo, mobiliario y accesorios)?
- ¿Necesitará algún vehículo?
- ¿Cuánto le costará todo?

¿Es su idea empresarial viable?

Proveedores:

- ¿Necesitará comprar bienes o servicios para hacer funcionar su empresa?
- ¿Necesitará algún proveedor?
- ¿Sabe dónde están?
- ¿Sabe cuánto cobran y cuáles son sus condiciones de pago?
- ¿Son fiables? (¿Conoce a alguien que trabaje con ellos?)

Personal:

Es posible que trabaje por cuenta propia y además esté solo cuando comienza, pero si tiene tiempo limitado y/o necesidad de expandirse (o no tiene todas las habilidades que necesita), es posible que necesite más personal:

- ¿Necesitará contratar a alguien?
- ¿Sabe lo que eso implica?
- ¿Sabe cuánto cuesta?
- ¿Qué habilidades necesitarán?
- ¿Conoce a alguien con las habilidades adecuadas?
- ¿Dónde encontrará a las personas adecuadas? ¿Necesitará utilizar una agencia de empleo o anunciarse?
- ¿Qué cualificaciones necesitará el personal y qué capacitación necesitará proporcionar?

¿Es su idea empresarial viable?

¿Será vendible su servicio?

Clientes

La gente a menudo asume que conoce a sus clientes, pero es una buena idea investigarlos:

- ¿Quiénes son sus clientes potenciales?
- ¿Dónde están?
- ¿Cuántos hay?
- ¿Cuánto y con qué frecuencia compran su tipo de productos / servicios?
- ¿Cuál es la mejor manera de alcanzarlos?

¿Generará ingresos?:

Análisis de la competencia

Es importante saber quiénes son sus competidores, asumiendo que existen:

- ¿Quiénes son?
- ¿Dónde están?
- ¿Qué cobran?
- ¿Hay alguna oportunidad potencial para colaborar con ellos?
- ¿Cómo reaccionan ante la competencia?

Ingresos / precios:

Debe determinar el nivel de ingresos que puede esperarse al proporcionar sus productos/ servicios:

- ¿Cuánto debería estar cobrando a sus clientes?
- ¿Cuáles son sus términos y condiciones de venta?
- ¿Qué están cobrando sus competidores?
- ¿Sus clientes pagarán lo que está pidiendo?
- ¿Cuánto cobrará por encima del costo de producción (“margen de beneficio”)?
- ¿Sus ingresos cubrirán sus gastos?

Beneficio:

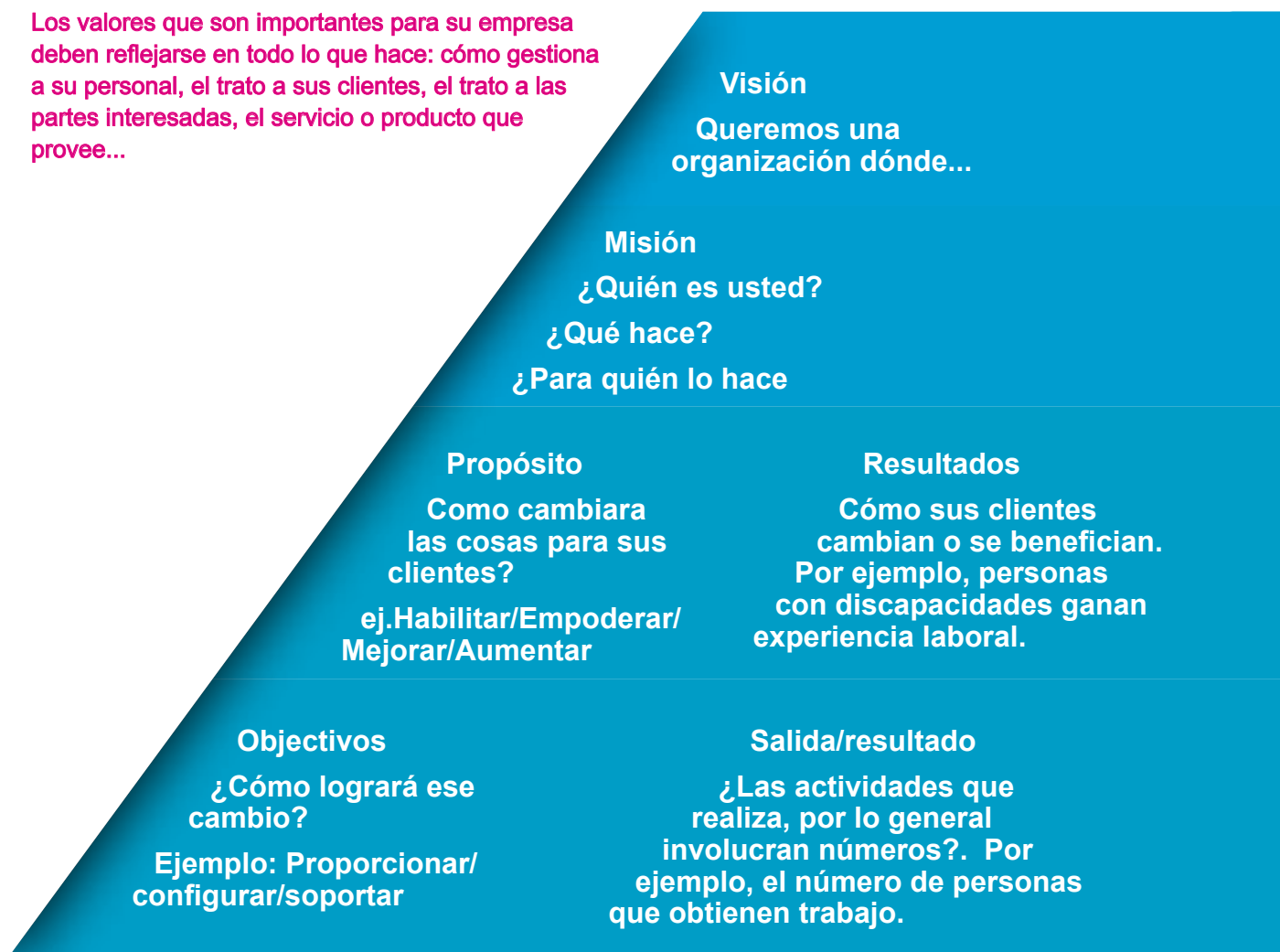
Para que su negocio sea viable, tendrá que obtener un beneficio.

- ¿Cuántas ventas/servicios necesitará para cubrir los costos, gastos y obtener ganancias?
- ¿Cuánto tiempo le llevará lograrlo?

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

¿Tiene una visión clara del proyecto?

Los valores que son importantes para su empresa deben reflejarse en todo lo que hace: cómo gestiona a su personal, el trato a sus clientes, el trato a las partes interesadas, el servicio o producto que provee...



¿Tiene una visión clara del proyecto?

La visión está en la parte superior de la pirámide y es el resumen más general de su empresa. A medida que la pirámide desciende, las ideas son más específicas. Cuando alcance los objetivos, tendrá ideas detalladas que explicarán lo que realmente hará su negocio.

La función de su empresa, siempre será guiada por sus valores. Es por esto que los valores están situados fuera de la pirámide.

En resumen, la visión establece cómo quiere que sea su negocio y donde va a estar en un futuro. La visión necesita ser lo suficientemente simple para ser comprendida fácilmente. Se puede utilizar como enfoque empresarial y como base para tomar decisiones.

La visión debe ser:

- Brevemente escrita en un estilo visual optimista;
- Simple y clara;
- Emocionante (“grandes sueños”)
- Enfocada en las necesidades de los clientes.
- Orientada al futuro
- Abarcadora;
- Posible (realizable y alcanzable).

Valores

Los valores son las cosas que guían la forma en que se trabaja. Los valores que son importantes para su empresa se reflejan en todo lo que haga: trato a sus clientes, a las partes interesadas, la calidad del servicio o producto y gestión de personal.

Los valores empresariales típicos pueden ser:

- Proporcionar un servicio de “valor por dinero”;
- Cuidado de los clientes;
- Ser de confianza;
- Ser rentable;
- Luchar por la máxima calidad.

Si está interesado en la audiodescripción / subtítulo, es probable que su empresa pueda tener algunos de estos valores sociales:

Promover la inclusión social;

- Crear oportunidades para personas desfavorecidas;
- Tratar a todos de manera justa;
- El cuidado de la comunidad local y la preocupación por el medio ambiente;
- Ser un empleador de apoyo;
- Reinvertir las ganancias en objetivos sociales.

Misión/Declaración de objetivos

La declaración de objetivos necesita comunicar la esencia de una organización a cualquiera que esté interesado. Mientras que la declaración de la visión mira la posible situación futura, la declaración de valores habla de lo que lo guía, y la declaración de la misión (objetivos) dice pragmáticamente lo que el negocio está haciendo actualmente. Debe responder estas cuatro preguntas:

- ¿Qué tipo de empresa es?
- ¿Qué hace?
- ¿Para quién lo hace?
- ¿Dónde lo hace?

La misión debe ser corta, con palabras simples que la gente pueda recordar y usar. Debe mostrar la singularidad de la empresa indicando en qué se diferencia de otras organizaciones.

¿Es su idea empresarial viable?

Mientras se crea un plan de negocios, es importante estar atento tanto a lo que está sucediendo dentro de la empresa como a los factores externos que pueden tener un impacto en ella.

Es importante saber dónde están las fortalezas de su negocio y cuáles son las debilidades. Así como reconocer que las oportunidades están fuera y ser conscientes de las amenazas potenciales. Todas estas son partes esenciales de la planificación empresarial. Una evaluación honesta de las capacidades de su empresa, los recursos y el entorno en el que opera, debe ser parte de la planificación, así como parte del monitoreo y la evaluación.

Existen dos herramientas de análisis estándar que se utilizan para ayudar a las personas a realizar un análisis organizacional: DAFO Y PESTEL.

DAFO significa:

- Debilidades;
- Amenazas;
- Fortalezas;
- Oportunidades.

LAS DEBILIDADES son aquellas áreas que pueden necesitar atención, más recursos o experiencia.

LAS AMENAZAS son áreas en las que la organización necesita estar al tanto, se debe planificar adecuadamente para minimizar o eliminar riesgos.

FORTALEZAS es aquello en lo que la empresa es buena, efectiva, orgullosa y se siente exitosa.

OPORTUNIDADES son los factores externos que influyen en la organización, los cuales se podrían o deberían utilizar a su favor.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

¿Es su idea empresarial viable?

Todo lo anterior influye directamente en las organizaciones, las cuales tienen algún control o elección a la hora de tratar con estos factores.

Vea a continuación un marco para completar un análisis DAFO. Visite <http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm> para obtener más información sobre cómo llevar a cabo este análisis.

Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Amenazas

EL análisis PESTEL se enfoca en los factores externos y en los elementos donde no se tiene control. Esto podría ser cualquier cosa, desde el clima (Una empresa dependiente de la temporada, como la venta de helados) o la situación económica del país. Puede que no sea posible ejercer algún control o influir sobre estos, pero al mismo tiempo puede tener un efecto importante en la organización, por lo que es necesario estar al tanto de estos factores e incluirlos en el proceso de planificación.

Es una buena idea hacer un análisis PESTEL en grupo dentro de la organización, ya que se puede usar la experiencia y el conocimiento de un grupo de personas para considerar más factores.

PESTEL significa:

- Político;
- Económico;
- Social;
- Tecnológicos;
- Legales;
- Ambientales.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

¿Es su idea empresarial viable?

Factores Políticos	Factores Económicos
Factores Sociales	Factores Tecnológicos
Factores Legales	Factores Ambientales

Para más información, puede descargar gratuitamente el documento aquí: <https://unltd.org.uk/2012/11/06/putting-together-a-business-plan/>

Para el análisis DAFO: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_89.htm

GESTIÓN DE NEGOCIOS

Crear un Negocio

Si usted quiere montar un negocio como audiodescriptor o subtitulador, probablemente deba hacerse autónomo o montar una sociedad limitada. Estas son las ventajas e inconvenientes al comparar ambas opciones:

AUTÓNOMO	
VENTAJAS	INCONVENIENTES
Trámites de Gestión sencillos	Responsabilidad ilimitada
Sin capital social inicial	Empresario = Empresa
Rápida constitución	Fiscalidad regulada por IRPF
Control total de la empresa	Menor financiación bancaria
Tarifa plana	

SOCIEDAD LIMITADA	
VENTAJAS	INCONVENIENTES
Responsabilidad limitada	Trámites de gestión complejos
Menos impuestos con beneficios altos	Contabilidad mercantil
Participaciones sociales	Mayores gastos de constitución
Mayor facilidad bancaria	Socios alta como autónomos

Fuente: elEconomista.es

Darse de alta como autónomo

El autónomo es un trabajador por cuenta propia y fuera del ámbito de dirección y organización de otra persona, que desarrolla una actividad económica o profesional a título lucrativo, de o no ocupación a trabajadores por cuenta ajena. Como tal tiene derechos y deberes que vienen regulados en la Ley 20/2007, de 11 de julio, del Estatuto del trabajo autónomo.

¿Cómo puedo darme de alta como autónomo?

Para darte de alta como trabajador autónomo debes llevar a cabo una serie de trámites administrativos en la Agencia Tributaria y en la Tesorería General de la Seguridad Social.

Crear un Negocio

Alta en Hacienda:

El primer trámite que debes realizar es darte de alta en la Agencia Tributaria antes de iniciar tu actividad. Para ello debes presentar la declaración censal (modelos 036 (régimen ordinario) y 037 (régimen simplificado)), en la que notificarás tus datos personales, la actividad a la que te vas a dedicar, la ubicación de tu negocio y los impuestos que tendrás que pagar. Si existe alguna variación en estos datos deberás presentar una nueva declaración censal.

El modelo 037 lo pueden utilizar casi todos los autónomos (salvo por ejemplo los que tengan regímenes especiales de IVA o deban figurar en el registro de operaciones intracomunitarias) ya que podrán presentarlo todas las personas físicas dotadas de NIF y en las que el domicilio fiscal coincida con el de gestión administrativa, siempre y cuando no estén incluidos en los regímenes especiales del IVA (con excepción del simplificado, agricultura, ganadería y pesca o de recargo de equivalencia) ni figuren en el registro de devolución mensual (REDEME), el de operadores intracomunitarios, o el de grandes empresas.

A la hora de declarar la actividad tendrás que seleccionar alguno de los epígrafes del Impuesto de Actividades Económicas (IAE), regulados en el Real Decreto Legislativo 1175/1990, donde se incluyen unos amplios listados de actividades empresariales y profesionales. Lo normal será que estés exento del pago del IAE, ya que sólo se debe pagar en el caso de facturar más de un millón de euros anuales. Si no estuvieras exento deberás presentar el modelo 840/848.

Alta en la Seguridad Social:

En un plazo de 30 días desde que te des de alta en Hacienda deberás darte de alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA) de la Seguridad Social. Para ello tendrás que presentar el modelo TA0521 en alguna de las administraciones de la Seguridad Social junto con fotocopia del DNI o equivalente y fotocopia del alta en Hacienda. En el caso de una comunidad de bienes, deberás aportar copia del contrato suscrito entre los socios comuneros, y si te das de alta como socio de una sociedad, original y copia del documento de constitución de la sociedad.

Crear un Negocio

En el momento del alta definirás tu base de cotización y las coberturas por las que cotizas. Teniendo en cuenta la nueva reglamentación del paro del autónomo, te puede interesar cotizar por contingencias de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y por desempleo, aunque te suponga un 2,2% adicional de cotización. En algunas actividades de mayor riesgo, como en buena parte del sector de la construcción, es obligatorio cotizar por contingencias de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Alta ante los organismos de Trabajo:

La apertura, instalación, traslado y ampliación de centros de trabajo conlleva la obligación de comunicárselo a la autoridad laboral competente, normalmente el departamento de trabajo de la Consejería de Empleo, Empresa y Comercio. Esta obligación se extiende a la reanudación de la actividad después de alteraciones, ampliaciones o transformaciones importantes.

Otros trámites:

Los siguientes trámites no son obligatorios, o lo son tan sólo para colectivos específicos:

- Solicitud del número de patronal. Cuando va a contratarse a un trabajador. En la Tesorería General de la Seguridad Social.
- Comunicación de apertura del centro de trabajo. Cuando se abra un nuevo centro o se reanude la actividad después de ampliaciones o alteraciones de importancia. En las Direcciones Provinciales de la Seguridad Social. Ten en cuenta que en el caso de apertura de un local o reformas en el mismo es necesario solicitar una licencia de apertura y/o licencia de obras en el ayuntamiento correspondiente, normalmente a través de las gerencias municipales de urbanismo.
- Alta voluntaria en el Registro Mercantil .

Más información:

- Ministerio de Empleo y Seguridad Social
- Punto de Atención al Emprendedor (PAE): <http://portal.circe.es/es-ES/pae/Paginas/QueesunPAE.aspx>
- Manual para emprender: <http://manualparaemprender.andaluciaemprende.es/>
- Portal de autónomos: Empléate (Ministerio de Empleo y Seguridad Social)

Crear un Negocio

Crear una sociedad limitada

Registro del nombre de la sociedad:

Para registrar el nombre de tu sociedad deberás dirigirte al Registro Mercantil Central y solicitar el certificado negativo de denominación social. Es decir, el documento que acredita que el nombre elegido no coincide con el de ninguna otra sociedad ya existente. Este trámite se puede realizar también online en la web www.registradores.org.

Una vez concedido el certificado, el nombre quedará reservado para el solicitante durante seis meses, aunque sólo tendrá una validez de tres meses hasta su registro en el notario. En caso de superar este periodo, deberás proceder a su renovación. Transcurridos seis meses sin su utilización, el nombre vuelve a estar disponible para cualquiera.

Abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa:

Una vez obtenido el certificado, deberás abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa que vas a constituir e ingresar el capital mínimo inicial: 3.000 euros. El banco emitirá un certificado del ingreso, que posteriormente habrás de presentar en la notaría.

Redacción de los estatutos sociales:

Los socios deberán redactar los Estatutos Sociales, es decir, el conjunto de normas que regirán la empresa y que se incorporarán a la escritura pública de la constitución. Normalmente, se recomienda delegar esta tarea en un abogado o encargarlo directamente a la notaría, dada su complejidad.

Existen unos elementos mínimos que debe contener cualquier Estatuto Social, tales como la denominación de la sociedad, donde figurará necesariamente la expresión Sociedad de Responsabilidad Limitada, el objeto social o actividad a la que se dedicará la sociedad, la fecha de cierre de cada ejercicio, el domicilio social dentro del territorio español, el capital social, las participaciones en que se divida, el valor nominal de cada participación y la numeración de las mismas, y el sistema de administración de la sociedad.

Crear un Negocio

Alta en hacienda y declaración censal:

Tras la firma de las escrituras, deberás dirigirte a Hacienda para obtener el NIF provisional de tu sociedad, así como las etiquetas y tarjetas identificativas. Para ello, deberás aportar debidamente cumplimentado el modelo 036, la fotocopia del DNI del firmante y la fotocopia de la escritura de constitución de la empresa, obtenida en el notario. De esta forma, se te asignará un NIF provisional que tendrá una validez de seis meses, plazo en que la sociedad deberá canjearlo por el definitivo.

Posteriormente, deberás presentar el modelo 036 de la declaración censal junto con el alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE), indicando el comienzo de la actividad o actividades que vas a desarrollar y cuáles son las mismas.

Inscripción en el registro mercantil:

La sociedad ha de inscribirse en el Registro Mercantil de la provincia en la que se ha fijado su domicilio social. Para ello, tienes un plazo de dos meses desde la obtención de la escritura de la constitución y necesita aportar la siguiente documentación:

- Copia auténtica de la escritura de constitución de la nueva sociedad.
- Certificación negativa de denominación social.
- Copia del NIF provisional.

Obtención del NIF definitivo:

Completados los pasos anteriores, y como última acción, deberás canjear en Hacienda la tarjeta provisional de NIF por la definitiva, una vez se haya inscrito efectivamente la constitución de la sociedad.

Escritura pública de constitución:

La firma de la escritura pública de la constitución de la sociedad por parte de los socios se realiza ante notario, conlleva un pequeño coste, generalmente un porcentaje sobre el capital escriturado y para la que es necesario aportar:

- Estatutos Sociales de la sociedad.
- Certificación negativa del Registro Mercantil Central (original).
- Certificación bancaria de la aportación dineraria al capital social.
- DNI original de cada uno de los socios fundadores.
- Declaración de inversiones exteriores (si alguno de los socios es extranjero).

Más información: <http://portal.circe.es/es-ES/emprendedor/SRL/TramitesAdministrativos/Paginas/ListadoPCA.aspx>

Recursos humanos

Estos son los tres elementos de recursos humanos:////

- **Personas**

Cuando empiece a planificar su empresa, quizás necesite ayuda de otras personas una vez que este se haya puesto en marcha. Es posible que se requiera de personas que ayuden en la entrega del servicio, o personas con conocimientos que usted no tiene (Por ejemplo, un contable).

- **Habilidades**

¿Qué habilidades son necesarias para manejar el negocio y ofrecer adecuadamente el servicio? ¿Se tienen todas estas habilidades? Si no es así, ¿Es más eficiente formarse o contratar a alguien quien tenga esas destrezas?

Si adicionalmente se piensa en otras personas ¿Que habilidades necesitan? ¿Cómo podría asegurarse de que tengan esas habilidades?

¿Necesita presupuesto para formarse?

- **Tiempo**

Se puede ver el tiempo desde dos perspectivas. Primero, ¿cuánto tiempo puede usted (o cualquier otro empleado de la empresa) invertir particularmente en la fase de puesta en marcha?. Se puede tener otro empleado y estar solo en ciertos momentos. En segundo lugar, ¿cuántas horas de trabajo requiere su empresa?. Si le lleva 20 horas entregar un servicio que cuesta 20 euros, su negocio no será sostenible a largo plazo.

Es importante considerar no solo qué personal necesita, sino también cómo se gestionará y dónde se ubicará. A continuación puede ver con más detalle estos tres elementos.

Recursos humanos

Tipos de recursos:

Personas:

Si requiere emplear adicionalmente a algunas personas en el negocio, debe considerar los costos asociados.

- Los costos de anunciar una oferta de empleo pueden ser bastante caros, dependiendo de dónde se desee anunciar. Un periódico nacional puede cobrar más de 1000 euros por un anuncio.
- Se debe pagar al menos el salario mínimo nacional, y quizá algo más, (de lo contrario, no se obtendrá muchos solicitantes).
- Además del salario, tendrá que pagar la Seguridad Social e impuestos.
- Deberá tener un sistema de pago de nomina, lo que puede significar que necesita contratar un contable también.
- El personal puede requerir gastos si el trabajo implica viajar o pernoctar.
- El personal también puede requerir capacitación.

Para la creación de su propia empresa, es posible que pueda obtener apoyo de voluntarios (amigos y familiares, comunidades locales) pero esto no es una ayuda garantizada. A pesar de que los voluntarios no necesitan un salario o contribuciones a la seguridad social, estos requieren gastos, así como capacitación y apoyo. Los voluntarios también son propensos a tener una mayor rotación que el personal, lo que significa una inversión mucho más frecuente en inducción y programas de entrenamiento.

Si está llevando y desarrollando la empresa de manera individual (especialmente en la fase de puesta en marcha), usted se debe considerar como el recurso más importante. Se necesita además analizar y planificar la entrada al mercado de la empresa de manera apropiada, en términos de habilidades, capacitación, necesidades de desarrollo, compromiso, niveles de energía, aporte financiero (si lo hay) y tiempo.

Recursos humanos

Habilidades:

Se debe tener en cuenta las habilidades disponibles, así como cualquier falta de estas, para tener éxito. Existen habilidades genéricas de gestión que cualquier empresa necesita, así como habilidades que se aplican a algunas empresas más que a otras. Solo quien lleva el control puede decidir qué habilidades son esenciales. Por ejemplo, las buenas habilidades de comunicación son una habilidad de gestión genérica, pero dependiendo del negocio, con quién se trabaje y cómo se obtenga clientes, el nivel de habilidad que necesite podrá variar.

Las habilidades de gestión incluyen:

- Finanzas: comprender los presupuestos, la planificación financiera, las previsiones de flujo de efectivo, las declaraciones de impuestos y el IVA, los requisitos legales.
- Operaciones: habilidades de administración, habilidades tecnológicas, administración de locales, requisitos legales, mantenimiento técnico de equipos, monitoreo del nivel de stock.
- Recursos humanos: comunicación, mediación, supervisión y evaluación, comprensión de la legislación laboral, planificación de acciones, desarrollo de equipos, desarrollo de planes de capacitación.
- Marketing: redes sociales, gestión de eventos, creación de redes, creación de contactos, presentaciones, redacción de materiales de marketing.
- Estrategia: planificación estratégica, liderazgo, visión, creatividad, planificación comercial, desarrollo de políticas, redes y enlaces.

Recursos humanos

Tiempo:

Es importante tener claro cuánto tiempo puede usted o cualquier otro miembro del personal en su empresa invertir en su negocio, especialmente en la fase de inicio. Se debe tener esto en cuenta cuando planifique dedicaciones de tiempo reales. Al principio, es posible que desee y necesite hacer la mayoría de las cosas usted. Si se desea trabajar 40 horas a la semana, esto debe tenerse en cuenta al realizar la planificación de las acciones. Pero tal vez tenga otro trabajo y planea hacerlo en su tiempo libre. ¿Cuánto tiempo requiere gastar de manera real en su empresa? Una vez más, la planificación de tiempo deben reflejar estas consideraciones. Del mismo modo, si se siente muy motivado desde el principio y está dispuesto a trabajar siete días a la semana, 12 horas al día, ¿cómo se sentiría después de un par de meses? ¿Cómo de probable es mantener este ritmo? ¿Cuáles son los riesgos de que el negocio se esté configurando de manera que puede fallar al planear trabajar a un ritmo poco realista?.

MARKETING

Investigación de mercado:

Para analizar si su idea de negocio es viable, necesita estudiar el mercado. Después de realizar una investigación, debe analizar los hallazgos sobre las necesidades que el mercado tiene relacionado con su negocio. Debe identificar una necesidad clara para no perder tiempo y recursos, y para respaldar las solicitudes de financiación que pueda realizar. La clave de la investigación de mercado es hacer las preguntas correctas para construir un perfil de un cliente típico, qué es lo que buscan y quién es la competencia de su empresa.

Las siguientes preguntas son importantes y necesarias para encontrar respuestas como parte de su estudio de mercado.

Información sobre el producto / servicio:

- ¿Le gusta a los clientes?
- ¿Es lo que los clientes están buscando?
- ¿Hay una demanda para este producto/servicio?
- ¿Cuánto están dispuestos los clientes a pagar?
- ¿Necesita desarrollo?
- ¿Cuál es el valor social?

Clientes potenciales:

- ¿Son individuales, comerciales, corporativos?
- ¿Promedio de edad?
- ¿Cuál es su nivel adquisitivo?
- ¿Qué es lo que quieren del producto / servicio?
- ¿Dónde están ubicados?
- ¿Cuál es su nivel de gasto?
- ¿Cómo se enterarán sobre el producto / servicio?
- ¿Cómo accederán al producto / servicio?
- ¿Cómo pagarán?
- ¿Hay suficientes?
- ¿Es probable que su situación cambie?

MARKETING

Competencia:

- ¿Dónde están ubicados?
- ¿Qué ofrecen?
- ¿Cuánto cobran y cómo pagan los clientes?
- ¿Sus clientes están satisfechos con ellos?
- ¿Quiénes son sus proveedores? ¿A qué precio?
- ¿Dónde y con qué frecuencia se anuncian?
- ¿Cuánto tiempo llevan en el mercado?
- ¿Están ocupados? ¿Si no, porque no?

Para responder a estas preguntas hay dos tipos de investigación relevante:

- Investigación secundaria: la información y los datos que utiliza ya se han recopilado por otras personas.
- Investigación primaria: información y datos que usted y su equipo reúnen específicamente para su empresa.

Lo ideal es usar ambos métodos. Un buen punto de partida es hacer en primera medida la investigación secundaria ya que puede proporcionar mucha información que sería difícil de hallar de otra manera. Hay investigaciones de mercado publicadas que se pueden encontrar en las bibliotecas locales, cámaras de comercio o asociaciones comerciales. También algunas revistas comerciales, informes o investigaciones realizadas por pequeñas empresas, pueden brindar información útil. Una gran cantidad de investigación secundaria se puede encontrar en internet. La investigación secundaria dará una mirada fiable de la situación del mercado y sobre los productos o servicios similares que han funcionado o no. Así mismo, puede darle una idea de dónde realizar nuevas investigaciones, revelando “huecos” en los datos actuales y áreas para investigar con más detalle. La investigación secundaria tiene muchos beneficios para las empresas nuevas y sus empresarios.

La clave es tener datos confiables, resultados válidos y objetivos. Si puede encontrar alguna investigación de otra persona (disponible gratuitamente para su uso), le dará credibilidad a su investigación y le hará ahorrar tiempo y dinero.

La investigación secundaria también ayuda a enfocar su producto o servicio en lo que los líderes del mercado, los creadores de políticas y creadores de tendencias creen importante. Por ejemplo, un informe del gobierno sobre los niveles de empleo o niveles de accesibilidad en su área geográfica pueden brindarle información que le ayudará a mostrar quién se beneficiará con su negocio.

MARKETING

Sin embargo, la información publicada no puede responder a todas las preguntas planteadas. Su negocio podría ser único o especializado de alguna manera, y la única forma de saberlo es preguntar directamente a los posibles clientes y competidores: investigación primaria.

Al realizar una investigación primaria con grupos imparciales, se puede obtener información local sobre los deseos y necesidades de los clientes, permitiéndole adaptar su producto o servicio y así obtener una ventaja competitiva. Puede ser difícil para una empresa nueva mostrar la necesidad de un producto / servicio y en esto ayuda la investigación primaria. También puede aumentar el interés de los financiadores potenciales, y mostrar un menor riesgo.

La información imparcial de la investigación primaria le permite construir un producto / servicio que satisface las necesidades de los clientes. Cuando puede satisfacer una necesidad o un deseo en su mercado objetivo, su plan de negocios se vuelve más válido y confiable.

Hay cinco métodos básicos que puede utilizar para realizar una investigación primaria:

- **Encuesta personal:**

Se trata de un cuestionario de investigación de mercado. Es importante pensar cuidadosamente sobre la información que se quiere tener al finalizar las preguntas. Use preguntas cortas y simples y pruébelas con amigos o colegas antes de realizarlas con el cliente final.

Un buen método para entrevistas individuales es configurar un iPad con las preguntas que quiere hacer, luego acercarse a la gente en la calle y pedirles que completen el cuestionario. Esto funciona bien, y le permite hablar de su negocio mientras las preguntas están siendo respondidas.

- **Encuesta telefónica:**

Esta puede ser una forma efectiva y relativamente eficiente para recolectar información específica. Organice una lista de todas las preguntas y úselas como guía para la conversación. Esto es especialmente útil cuando se investiga a la competencia.

Marketing

- **Focus Group:**

Se trata de una entrevista a un grupo de personas. Puede pedirle a las personas que discutan temas relevantes y obtener muchos puntos de vista diferentes. Es posible que necesite alquilar o reservar una oficina si usted aún no tiene un espacio adecuado y proporcionar agua o refrigerios para los participantes.

- **Encuesta postal / on-line:**

Por lo general, esta no es una forma muy efectiva de realizar investigación primaria ya que a la mayoría de las personas no le gusta completar y devolver cuestionarios. Sin embargo, puede ser más efectivo si ofrece un incentivo: una oferta de precio reducido, por ejemplo, o participar en un sorteo de premios, esto puede ser una forma muy eficiente de llevar a cabo la investigación. Hay una serie de recursos gratuitos para este método. Busque en “SurveyMonkey” y pruébelo con amigos y familiares.

- **Testing:**

Esto implica una primera venta de su producto / servicio. Es una buena forma de encontrar si el precio es aceptable y la calidad del trabajo es adecuada. Una prueba de anuncio del propio servicio o producto puede ser así mismo una buena forma de evaluar la demanda local.

Para todos estos métodos, deberá preparar preguntas con antelación. Asegúrese de que las preguntas son imparciales, objetivas y no conducen a los participantes hacia una respuesta en particular.

Por ejemplo, una pregunta como “Creemos que las zanahorias son mejores para usted que las cebollas, ¿cuál de estas prefiere? “Está guiando a su entrevistado a decir, zanahorias”. Preguntando simplemente ¿Que prefiere, zanahorias o cebollas? De esta manera, hace que ambas respuestas sean igualmente probables.

Puede hacer una combinación de preguntas directas e indirectas. Las preguntas directas son cortas y generalmente tienen respuesta “sí / no”. Por ejemplo, “¿Le gusta nadar?” “Sí / No”. Las preguntas indirectas buscan una respuesta más detallada. Por ejemplo, “¿Qué prefiere y por qué? ¿Nadar o caminar? La respuesta **requiere más información**”. Una vez que tenga suficiente información, debe presentarla en un formato que respalde su idea empresarial de una manera objetiva e informativa.

ESTRATEGIA DE CLIENTES (Pitching)

Tómese su tiempo para pensar en su cliente ideal. ¿Por qué quiere trabajar con este tipo de cliente en particular? En lugar de tratar de complacer a cada cliente potencial, es posible especializarse en un nicho en particular.

Cuando hable con clientes potenciales sobre lo que puede ofrecer, piense en lo siguiente:

- El problema al que se enfrenta el cliente. Identifique el inconformismo que ellos están sintiendo y muestre su empatía. Cuanto mayor sea el problema del cliente, más estarán dispuestos a pagar para resolverlo.
- Como se podrá resolver el problema. Muestre al cliente exactamente qué solución resolverá su problema.
- Por qué es usted la persona adecuada para este trabajo. Una vez que el cliente esté dispuesto a pagar para resolver su problema, muéstrelle por qué deberían pagarle a usted en lugar de a otro proveedor.

Sea claro sobre el comportamiento que quiere de los clientes después de un acuerdo o contacto. ¿Les está enviando correos electrónicos sin importancia o para hacer una primera venta, y luego? Haga que sea fácil para el cliente tomar una decisión.

Recursos

Cuando inicie su negocio, debe considerar los recursos que necesita especialmente durante el primer año. Ya hemos analizado los recursos humanos. Otros recursos son:

- **Equipo:**

En este se incluye todo, desde las herramientas, ordenadores, impresoras y teléfonos hasta los vehículos. También cubre materiales de oficina como papel o tinta, y artículos perecederos tales como comida. Es posible que necesite programas o equipos informáticos especiales para la audiodescripción o subtítulado, pero es posible que esto no incurra en costos de equipo muy altos (como una empresa que necesita equipo de cocina especial y costosa). También es posible que pueda hacer mejor uso del equipo, por ejemplo compartiendo escritorios en la oficina para reducir espacio y permitir a las personas compartir el uso de un ordenador.

- **Oficina:**

Como audiodescriptor o subtítulador, si trabaja por cuenta propia podría trabajar desde casa, cualquier organización requerirá una dirección registrada. Instalar una segunda línea telefónica (comercial), modificar una habitación, y posiblemente cambiar el seguro de hogar por un seguro del hogar y negocio supondrá costos de puesta en marcha que se deben tener en cuenta en el presupuesto.

Si su empresa crece, es posible que necesite más espacio o instalaciones (para almacenaje, una zona más grande de oficinas o una bodega). Si alquila un local, es posible que deba pagar un alquiler. Esto puede ser caro, y es probable que tenga que pagar un depósito y al menos el primer mes de alquiler por adelantado. El asesoramiento de un abogado o contable puede ser útil en este momento. Es posible que deba hacer alguna obra en un local antes de comenzar a trabajar. En esto se puede incluir el correcto funcionamiento de las instalaciones, verificar cualquier peligro potencial (teniendo en cuenta normas de salud y seguridad), o simplemente instalar una línea de teléfono e internet.

- **Dinero:**

Los costos e ingresos involucrados en su empresa. Lea la sección de financiación para tener más detalle de cómo estimar costos y precios, y realizar un presupuesto y un balance de flujo de caja específico para su empresa.

Finanzas

Preparar un presupuesto es uno de los elementos más importantes de planificar en su negocio. Necesitará un presupuesto si solicita financiación para demostrar que sabe sobre la necesidad de controlar su dinero, y que tiene auditorías y controles en orden. Si solicita financiamiento o un préstamo, probablemente necesitará un presupuesto para los próximos tres años. Más allá de este tiempo es difícil realizar un presupuesto debido a cambios dentro y fuera de su control. Un presupuesto le da una estimación clara de cuánto costarán las cosas, cuando debe comprar mercancía o equipos y cómo pagar por ellos. También es una buena base para desarrollar un análisis de flujo de efectivo.

Es importante considerar los costos de su producto o servicio ya que estos pueden marcar la diferencia entre obtener ganancias y perder dinero. Si cuesta más producir o proporcionar un servicio de lo que se pueda obtener al venderlos, entonces su empresa perderá dinero. Por ejemplo, puede comprar piezas para hacer un producto por 300 euros, y planea venderlo por 400. Sin embargo, si su salario y herramientas/equipo cuestan 150 euros, entonces cada producto tendría una pérdida de 50 euros. Conocer el costo total le permite establecer un precio que le hará obtener ganancias.

Al mirar el precio de un producto o servicio, se debe considerar 3 puntos:

- **Costo:** Lo que le costará producir
Debe calcular el costo de su producto o servicio, identificando el precio de todo lo involucrado en el proceso.
- **Valor:** lo que la gente pagará por ello
Puede averiguar qué valor le da un cliente potencial a su producto o servicio a través de la investigación de mercado. A continuación, puede basar su precio en lo que los clientes están dispuestos a pagar.
- **Competencia:** Lo que cobran sus competidores por el mismo producto / servicio
Es probable que su empresa tenga algún tipo de competencia. Saber esto le permitirá comparar sus precios con los de ellos.

A veces las habilidades visionarias no se mezclan con el trabajo de oficina y la planificación financiera, por lo que si se reconoce que no se tiene una buena conciencia financiera, es importante contratar a otra persona con quien se pueda realizar los presupuestos conjuntamente. No planificar los elementos financieros de su empresa es un gran error que algunos empresarios cometen cuando trabajan solos y no tienen las habilidades adecuadas.

GESTIÓN DE NEGOCIOS

Finanzas

Tabla 1. Ejemplo de presupuesto para tres años para Studio 5 (en libras)

	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Balance ano anterior	0	1140	4200
Ingresos			
Contrato de conocimientos	17600	21000	22000
Contratos de servicios	10800	12000	13500
Tutorias	1680	2200	2600
Regallas	0	400	600
Prestamos	6000	0	0
Total de ingresos	36080	35600	38700
Gastos			
Alquiler y rentas	8400	8750	9100
Seguro de responsabilidad publica	240	250	260
Telefono	960	1000	1050
Costos de estudio	1440	1500	1600
Salarios y Nominas	10800	11250	11700
Seguro de contenido	960	1000	1050
Honorarios profesionales	2000	2100	2200
Publicidad	2400	2500	2600
Consumibles	840	880	1000
Publicaciones	960	1140	1300
Reparaciones y mantenimiento	240	250	260
Transporte y viajes	1000	1040	1100
Pago de prestamo	360	380	290
Gastos de capital			
Equipo	2500	500	700
Seguridad	1840	0	0
Total de gastos	34940	32540	34210
Total de ingresos	36080	35600	38700
Total de gastos	34940	32540	34210
Total de beneficio/perdida	1140	4200	8690

Finanzas

En el presupuesto de la tabla anterior para Studio 5 se analiza los primeros tres años de ejercicio.

La columna 1 enumera los encabezados de los ingresos y gastos. Las columnas 2-4 muestra el presupuesto para el año 1 - año 3.

Columna 2 - Año 1

Como este es el primer año de trabajo, el saldo adeudado es 0 (La empresa comienza sin ingresos).

La sección de ingresos muestra cinco áreas separadas de ingresos:

- contrato de conocimientos;
- contrato de servicios;
- Tutorías;
- Fondos recaudados;
- Préstamo de arranque.

Total de Ingresos £ 36.080.

La sección de ingresos indica las diferentes partidas que se han tenido a lo largo del primer año. Los contratos de conocimientos o encargos y los contratos de servicios tienden a ser los ingresos más altos que recibe la empresa. El gasto de equipos en la fase de inicio de su negocio también puede ser alto (probablemente porque se solicitó un préstamo inicial).

Total de Gastos £34.940.

Si se hace la diferencia entre el total de ingresos y el total de gastos, queda un beneficio de £1.140. Esta cifra también podría ser una pérdida si el ingreso fuera menor que el gasto. Cualquier beneficio o pérdida se traslada al saldo adeudado para el próximo año.

Para contabilizar la inflación, la mayoría de las partidas de gastos deberían incrementarse aproximadamente en un 3%: salarios, alquileres, teléfonos, consumibles, etc. A medida que los proveedores aumentan sus precios en línea con la inflación, el gasto de la empresa también debe aumentar.

GESTIÓN DE NEGOCIOS

Finanzas

Tabla 2 - Ejemplo de análisis de flujo de caja del primer año para Studio 5

Ingresos	Pre-Inicio	Ene	Feb	Mar	Dic	TOTAL
Alquiler de conocimientos		1200	1200	1200	1700	17600
Contratos de servicios		900	900	900	900	10800
Tutorías		100	100	120	170	1680
Recaudación de fondos						
Prestamo	6000					6000
Total de Ingresos	6000	2200	2200	2220	2770	36080
Gastos						
Alquiler y rentas		700	700	700	700	8400
Seguro de responsabilidad	240					240
Telefono		80	80	80	80	960
Costos de estudio		120	120	120	120	1440
Salarios y Nominas		900	900	900	900	10800
Seguro de contenido		80	80	80	80	960
Honorarios profesionales		500				2000
Publicidad		70	70	70	70	840
Consumibles		80	80	80	80	960
Publicaciones		20	20	20	20	240
Reparaciones y mantenimiento		250				1000
Transporte y viajes		30	30	30	30	360
Pago de prestamo		200	200	200	200	2400
Gastos de capital						
Equipo	2500					2500
Seguridad	1840					1840
Total de gastos	4580	3030	2280	2280	2280	34940
Beneficio/perdida mensual	1420	-830	-80	-60	490	
Balance del año anterior	0	1420	590	510	650	
Balance de cierre	1420	590	510	450	1140	

Finanzas

Análisis de flujo de caja

La preparación de un análisis de flujo de efectivo es el elemento final de la planificación financiera. Muestra un desglose mensual de ingresos y gastos. Realiza un seguimiento del flujo anticipado de dinero que entrará y saldrá de su empresa, y por lo general cubre un período de al menos doce meses.

Al comparar la Tabla 1 y la Tabla 2, se puede ver cómo la Tabla 2 desglosa las cifras totales del Año 1 en cifras mensuales. La Tabla 2 muestra algunos ejemplos de los meses enero-marzo y diciembre, pero su análisis de flujo de caja debe cubrir todos los meses del año. Se puede ver además que el préstamo inicial de £ 6,000 se utilizó para comprar equipo y seguridad antes del inicio de la empresa. También se muestra que Studio 5 obtuvo pérdidas durante los primeros tres meses, pero generó ganancias antes de finalizar el año.

Un análisis de flujo de efectivo es una gran herramienta de gestión. Comienza como una estimación fundamentada, y le va indicando el momento en que pueda no tener suficiente dinero disponible para pagar sus cuentas.

Esta información le permite administrar su presupuesto para evitar riesgos, ya sea al no comprar hasta obtener una ganancia o para hacer pagos a los proveedores cuando hay fondos disponibles.

Los bancos y los financiadores le dan una calificación muy alta al análisis de flujo de efectivo, y es poco probable que se pueda obtener un préstamo o una subvención para su empresa sin proporcionar un análisis detallado de este balance.

Un análisis de flujo de efectivo debe ser flexible. Siempre que sea posible, las cifras deben basarse en hechos y pruebas, pero inevitablemente incluirán estimaciones para ciertos asientos contables.

A medida que pasa el mes, las estimaciones pueden ser reemplazadas por cifras reales de ingresos y gastos, por lo que es aconsejable mantenerse al día con esta tarea. Le mostrará dónde ocurren las fluctuaciones más notables, lo que le permite predecir las cargas de trabajo y los niveles de stock. Al final del primer año tendrá una idea más clara de las ganancias, lo que dará lugar a estimaciones más precisas para el próximo año de ejecución.

Toma de decisiones y gestión de riesgos

Contingencia:

La contingencia implica el desarrollo de planes de respaldo en caso de que su idea de negocio no sea tan planificada. Significa estar preparado para las eventualidades, flexible y abierto al cambio. También significa ser capaz de responder a las preguntas 'qué pasaría si ...' y pueda plantear el potencial de inversores, financiadores, clientes y otras partes interesadas.

La contingencia es muy importante cuando se crea una empresa, ya que permite demostrar el interés que se tiene por los posibles riesgos que puedan ocurrir.

Gestión de riesgos:

Un riesgo es cualquier evento no planificado que le pueda suceder a su empresa. Si el riesgo tiene un efecto positivo, el resultado podría convertirse en una oportunidad que se puede aprovechar, sin dejar de pensar en la planificación futura teniendo en cuenta los cambios tanto positivos como negativos.

Hay cuatro formas de responder ante cualquier riesgo:

Evitar / Mitigar / Transferir / Aceptar

Ejemplos de gestión de riesgos

Usted es un audiodescriptor independiente y le han contratado para hacer una descripción de audio en vivo el martes por la noche. El teatro está a 45 minutos de su casa y planea ir hasta allí conduciendo.

- **Riesgo:** su automóvil podría averiarse mientras conduce hacia el teatro.
- **Probabilidad:** podría valorar esta probabilidad debido a una experiencia previa. Si su auto tiene 20 años y se descompone regularmente, es más probable que el riesgo sea mayor que si tiene un auto nuevo y además le hace detenidamente una revisantes de cada viaje.
- **mpacto:** si no puede llegar al teatro, no puede hacer el trabajo, lo que significa que no obtendrá ingresos y su reputación puede verse afectada, por lo que el impacto potencial puede ser alto (si está empezando y este es su único cliente) o bajo (si tiene muchos clientes, y este teatro ha trabajado con usted durante años y sabe que generalmente es confiable).

Toma de decisiones y gestión de riesgos

Depende de usted decidir qué grado de impacto es alto o bajo para su empresa y el nivel de riesgo con el que se sienta tranquilo.

Estrategias:

- Evitar: si pudiera proporcionar una audio descripción pregrabada, o hacerla a distancia, podría evitar completamente el riesgo de conducir al teatro.
- Mitigar: planear la llegada al teatro una hora antes, podría darle tiempo a encontrar transporte de reemplazo si fuera necesario. Igualmente puede tener disponible el número de una compañía de taxis y el costo de su tarifa o valorar otras opciones de transporte público.
- Transferir: puede pagar la avería, lo que garantiza que su coche estará reparado o le pueden acercar a su destino dentro de los 30 minutos (por lo que la empresa reembolsaría el dinero si llega tarde y no puede hacer el trabajo a tiempo). Puede buscar un seguro que le cubriría en este caso.
- Aceptar: si ninguna de las opciones anteriores es posible, puede aceptar que hay riesgo y asumir el trabajo de todos modos.

Nuestro primer consejo sería “crear un plan de gestión de riesgos” para su empresa / negocio. Iniciar la clasificación de una lista de posibles amenazas, le permitirá priorizar y asignar recursos a cada área de riesgo.

Aquí hay algunos ejemplos de áreas de riesgo para incluir en su plan de gestión:

- Riesgo financiero

Haga un plan financiero real con todos los ingresos y costos estimados, y tenga cuidado con su flujo de caja y liquidez. Consulte la sección de Financiamiento (p29) para obtener más información.

Ser demasiado económico o no saber cómo calcular los precios reales, es un error común de la puesta en marcha de las empresas. Es importante conocer todos los costos que tendrá (horas de trabajo, comercialización, costos operacionales, impuestos entre otros).

Toma de decisiones y gestión de riesgos

- **Riesgo operacional:**

Mantente enfocado. No permanecer concentrado es el error más común que las personas cometen todos los días. Es difícil enfocarse en algo específico cuando se está manejando una empresa.

Prepare la lista de todos sus procesos comerciales y trate de optimizar cada uno de ellos utilizando una aplicación sistematizada o fusionando algunas en el proceso.

- **Riesgo regulatorio:**

El riesgo regulatorio es el riesgo “externo” y es importante saber cómo los cambios en las leyes y regulaciones podrían tener un impacto negativo o positivo en su empresa.

También debe verificar si su empresa está marchando según conformidad con las leyes y normas nacionales.

Obtenga más información: <https://opentextbc.ca/projectmanagement/chapter/chapter-16-riskmanagement-planning-project-management/>

Prepare su plan de empresa

La Audiodescripción y subtitulación (Traducción) es solucionar un problema que cualquier otra empresa puede solucionar. Así que la mejor manera de poner en marcha su negocio es pensar menos en el dinero que habrá en caja.

El primer paso es definir qué problema está resolviendo y quién es su cliente objetivo: persona, grupo u otro negocio que tiene una gran necesidad, a la cual usted puede darle solución. Siempre tenga en cuenta su mayor fortaleza, lo que lo hace diferente de su competencia y cuál es la desventaja con la cual tiene que lidiar.

Pero no olvide, al principio se trabaja sobre predicciones antes de entrar al mercado. Si quiere tener éxito, hable con sus clientes potenciales, seguramente estén dispuestos a decirle lo que quieren y necesitan, intente hacer las preguntas adecuadas y escuche sus respuestas. El siguiente paso es desarrollar un prototipo del producto para ir avanzado en el proceso y luego probarlo en los clientes solicitándoles su punto de vista.

Puede tener la mejor solución en sus manos, pero si no sabe cómo presentarla a sus clientes, todavía no tiene nada. Por eso es recomendable preparar un buen lanzamiento en el que se hable principalmente sobre el problema o la necesidad y luego ofrecer una solución. Investigue cuales son los canales para comunicarse con sus clientes principales y empiece a hacerlo hoy mismo. “Muévase rápido y ¡Rompa cosas!” (Mark Zuckerberg).

Con las soluciones o herramientas existentes (modelo paso a paso) prepare un plan de trabajo cada vez que aparezcan nuevos hechos. El plan de empresa es “algo vivo”.

Prepare su plan de empresa

Al preparar un modelo de negocio enfocado en crear y ofrecer un gran valor a los clientes, piense en cuál es el valor para ellos y el motivo por el cual deberían pagar por su producto/servicio.

Compruebe lo que está haciendo su competencia y mejore sus servicios, intente ser mejor y más rápido. Investíguelo con más detalle al igual que a sus clientes potenciales. Descubra cómo sus clientes están resolviendo sus necesidades y cómo usted puede satisfacerlas.

Encuentre convocatorias o licitaciones para sus clientes (museos, galerías, ...) que puedan co-financiar tus actividades o productor y prepara una propuesta. Realice una buena historia que venda.

Su plan de negocios es único para su empresa por lo que dependerá de lo que haga, como lo haga, el contexto social en el que trabaja, los recursos y el personal que necesita.

Hay dos puntos claves al crear un plan de negocios:

- Siempre incluya información precisa, basada en hechos como: quién se beneficiará, cómo servirá a la comunidad, cuánto costará y beneficios anticipados con escalas de tiempo.
- Presente los hechos en un estilo interesante, usando palabras positivas que sean fáciles de comprender.

Si la información no es precisa o no suena interesante, entonces podría perder puntos y los inversores estarán menos dispuestos a ofrecerle apoyo y será más probable que le dé fondos a otra empresa.

Prepare su plan de empresa

Las siguientes pautas le ayudarán a comenzar a realizar su plan de negocios.

1. Escriba una breve descripción (máximo 200 palabras) de lo que venderá su empresa. Use un lenguaje que sea interesante y que sea fácil de entender. Imagine que el lector sabe muy poco acerca de su idea.
2. Escriba una breve descripción (máximo 200 palabras) de cómo se beneficiará la comunidad de los servicios que su empresa ofrece. (Puede ser un grupo de personas específico, local, nacional).
3. 3. Describa una situación típica para los clientes, comenzando con describir aquellas necesidades que estos tienen y lo que necesitan para satisfacerlas. Punto ideal para explicar con detalle que su producto/servicio es el que deben adquirir.
4. 4. Explique los resultados de la investigación que ha realizado, la cual le ha proporcionado evidencia de la necesidad que tienen sus clientes de adquirir sus productos/servicios.

Divida esto en 3 áreas principales:

- ¿Quiénes son sus clientes o consumidores finales? Añadir información sobre la cantidad y tipo de clientes que podrá atraer.
- ¿Qué vacíos específicos está llenando?
- ¿Quiénes son sus competidores? Incluir si hay oportunidades para trabajar con otras empresas para reducir costos, y compartir o proporcionar servicios/ productos que ellos no tienen.

Expresar si su investigación le ha motivado a cambiar sus planes originales, por ejemplo, revisando lo que ofrece, o recibiendo capacitación para que pueda proporcionar un servicio más adecuado.

Prepare su plan de empresa

1. ¿Cuál es su misión, metas y objetivos? Vuelva a la p11 para más información sobre cómo escribir una misión empresarial atractiva y positiva. Sobre los objetivos y metas comente como los hará. Por ejemplo,
2. “(Objetivo) Mi empresa proporcionará una variedad de sándwiches y ensaladas saludables para oficinas y personas sin hogar en el área local, trabajando (metas) con proveedores locales de productos orgánicos frescos, y dando higiene alimentaria y formación de preparación de alimentos para personas poco cualificadas”. Describa sus actividades comerciales: ¿Desde dónde operará? ¿Cómo calculará el coste? En definitiva como será, todo el proceso de entrega de su producto/servicio.
3. ¿Quién trabajará en su empresa y qué habilidades debe tener?

Tendrá que pensar en los roles:

- Gestión y control
- Finanzas y administración
- Personal que entrega su servicio

También deberá pensar en las distintas habilidades empresariales y bajo cual rol encajan:

- Redacción de informes, seguimiento y evaluación, desarrollo de políticas.
- Solicitudes de financiación
- Marketing y publicidad
- Servicio de entrega
- Gestión de oficina
- Contabilidad

Piense en quién y cómo se tomarán las decisiones (estructura de gestión de su empresa). Haga una descripción de trabajo para los roles que necesita y calcule cuánto costará cada miembro. ¿Cuándo será incorporado este personal? ¿Necesita capacitación el personal? , y si es así, ¿quién y cuándo realizará la formación?

Prepare su plan de empresa

4. Crear un análisis de flujo de efectivo de 1 año.

Explique cada fuente de ingresos por separado. Explique cómo espera que aumenten los ingresos, tal vez a medida que aumente el número de clientes, o cuando el personal se capacite más. ¿Habrá ingreso en las vacaciones, debido a factores estacionales u otros factores externos?

Incluya tiempo de trabajo voluntario (si es relevante, esto afecta el costo real de proporcionar su servicio).

5. Agregue detalles sobre sus gastos en el análisis de flujo de efectivo.

6. Proporcione evidencia cierta

Los clientes y los proveedores de fondos económicos desean tener la seguridad de que la calidad de su empresa es buena. Demuestre que cuenta con la cualificación profesional requerida. ¿Tiene o está trabajando para una marca de calidad reconocida? (ver p.3).

Escriba sobre las políticas, los procedimientos y los procesos que necesita llevar a cabo. Cómo va a garantizar la salud y seguridad de su personal y clientes. ¿Ha incluido seguro empresarial en sus gastos?

Desarrolle una evaluación de riesgos potenciales que podrá tener usted o cualquier miembro de su empresa mientras estén ejecutando cualquier actividad relacionada con el desarrollo de su servicio.

7. ¿Cómo comercializará su producto o servicio? Esto podría incluir:

- Comunicado local de prensa gratuito.
- Eventos de día.
- Folletos.
- Medios de comunicación social.

Prepare su plan de empresa

8. Explique la estructura legal que esté considerando para su empresa y por qué. (Máximo 100 palabras).

9. Cree un gráfico GANTT (Cronograma de actividades), que muestre cada acción que deberá ejecutar a la hora de iniciar con su empresa. Esto le ayudará a centrarse en lo que debe hacer y en qué momento debe desarrollarlo. Esto debe coincidir con su análisis de flujo de efectivo. Las líneas de tiempo pueden ser flexibles, pero si algo no se realiza, asegúrese de hacer los cambios necesarios en otro momento.

¡Enhorabuena! Tiene un borrador del plan de negocios. Ahora piense a donde podría ir que le sirviera de ayuda para mejorar su plan de negocios. ¿Conoce alguna empresa local o nacional, organizaciones de apoyo, o cualquier empresa que haga algo similar, pero con la que no compita?

Modelo de negocio

<p>Socios clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asociación de Audio Descripción (Entidad gubernamental) • Consejo de las Artes (Consejo Nacional para la financiación de la accesibilidad en Inglaterra) • Rampas en la luna” (Acceso en teatro) • Compañía de tecnología Sennheiser (kits de auriculares para audiodescripción) • Autoridades competentes en gestión de TV pública. • Productores audiovisuales para eventos. <p>Empresas y asociaciones teatrales y de entretenimiento.</p>	<p>Actividades/servicios clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicios de Audiodescripción (series, películas, anuncios en TV) • Lenguaje de signos (noticiarios) • Subtitulado (todo tipo de contenido) 	<p>Proposiciones de valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir la normativa y evitar sanciones • Alcanzar mayor audiencia • Posicionarse como promotores de la inclusión social • Accesibilidad universal y diseño para todos 	<p>Canales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internet y redes sociales. • Redes (Networks) • Campañas de sensibilización. • Eventos • Clientes satisfechos • Reuniones directas • Eventos públicos
<p>Recursos clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal especializado • Capacitación (se puede hacer a través de la Asociación de Audiodescripción) <p>Legislación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo TIC (software). • Caso creativo clave para la diversidad. 	<p>Relación con clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Base de datos con clientes actuales y potenciales. • Contacto directo a través de correo electrónico, teléfono, boletines y redes. • Sistema de datos de la taquilla del teatro. • Accesibilidad local y regional. y organizaciones de apoyo 	<p>Segmentos de clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teatros • Eventos, por ejemplo. (Deportivo y comunitario) • Consejo Local • Cualquier entidad privada que necesite anunciar un producto. • Canales de television 	<p>Costes estructurales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gastos de personal • Impuestos • Alquiler de oficinas • Marketing y difusión. • Adquisición y contratación de equipo y materiales. • Comercialización y difusión.

Flujos de Ingresos:

Cursos técnicos y talleres (online o presencial), alquiler de equipos de AD y prestación de servicios de AD

Modelo de negocio

Modelo de negocio 1

<p>Socios clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ONGs (asociaciones que representan a personas desfavorecidas) • Proveedores de equipos y materiales necesarios para nuestros servicios (bucles, AD, etc.) • Fundaciones de Bancos de Inversión Social en España. • Autoridades competentes en gestión de TV pública. • Productores audiovisuales para eventos. • Empresas y asociaciones teatrales y de entretenimiento 	<p>Actividades/servicios clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicios de audiodescripción (series, películas, auto-publicidad del canal de televisión, anuncios promocionales de la Región ...) • Lenguaje de signos(programas de noticias,...) • Subtitulado (todo el contenido) 	<p>Proposiciones de valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con la normativa vigente y evitar futuras sanciones. • Alcanzar más audiencia • Posicionamiento como Promotores de Inclusión Social. • Accesibilidad y diseño universal para todos. 	<p>Relación con clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Base de datos con clientes actuales y potenciales (actualizado mensualmente) • Contacto directo por teléfono, correo electrónico y reuniones periódicas. • Boletines periódicos (noticias, nuevos proyectos, nuevas regulaciones). • Información periódica sobre oportunidades y formas de financiación de servicios accesibles.
<p>Segmentos de clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canales de TV (Regional y Local) 	<p>Recursos clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal especializado • Equipamiento TIC especializado (hardware y software). • Legislación 	<p>Canales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internet y redes sociales. • A través del CERMI (Comité de Entidades de Representantes de Minusválidos) y otras asociaciones • Clientes satisfechos • Campañas de sensibilización. • SEM y SEO de la web de T4ALL. 	<p>Costes estructurales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gastos de personal • Impuestos • Alquiler de oficinas (si es el caso) • Marketing y difusión. • Compra y alquiler de equipos y material matricial (equipos AD, ordenadores, micrófonos, bucles magnéticos,...). • Servidor • Logística (vehículos) • Licencias

Flujos de Ingresos: Cursos técnicos y talleres (presencial y on line), Cargos por servicios implementados (AD, subtitulado o lenguaje de signos), Participación en programas subsidiados, Alquiler de equipos AD, Edición de contenidos audiovisuales accesibles.

Modelo de negocio

Modelo de negocio 2

<p>Socios clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de equipos AD • Fundaciones de Bancos de Inversión Social en España. • Autoridades (presión sobre el cumplimiento de la legislación vigente para Accesibilidad) • Asociaciones de personas que demandan servicios accesibles y exigen el cumplimiento de sus derechos. 	<p>Actividades/servicios clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • AD para videos publicitarios • Lenguaje de signos en videos publicitarios y eventos comerciales. • Subtitulado de videos publicitarios. • Braille en el etiquetado de productos / en material de comercialización. • AD de un producto (ingredientes, producción,...) utilizando códigos QR en las etiquetas 	<p>V Proposiciones de valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de la normativa vigente. • Evitar sanciones. • Llegar a más clientes • Posicionamiento como promotores de la inclusión social. • Diferenciación de los competidores. 	<p>Relación con clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer bases de datos de clientes propios y adecuados y actualizar mensualmente. • Trato directo mediante teléfono, correo electrónico y reuniones periódicas. • Envío de boletines informativos sobre novedades y proyectos nuevos. • Envío periódico de novedades sobre mecanismos y oportunidades para la financiación de los servicios. • Establecer un trato cercano y transparente.
<p>Segmentos de clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entidades privadas del sector audiovisual • Agencias de publicidad • Entidades que necesiten publicitar su producto 	<p>Recursos clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal especializado • Equipos de TIC (hardware y software especializado) 	<p>Canales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internet y redes sociales • Clientes satisfechos • Referencias personales • Eventos relacionados con la temática 	<p>Costes estructurales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sueldos personal e impuestos • Publicidad y difusión de nuestros servicios • Alquiler oficinas (si es el caso) • Compra equipos AD e informáticos (bucle, ordenadores, micros, petacas de AD...) • Servidor • Logística (vehículos, ...)

Flujos de Ingresos : - Cursos y talleres técnicos sobre etiquetado accesible etc... (presencial/on-line), Pago por servicios ejecutados de AD, subtitulado o lenguaje signos, Adhesión a programas subvencionados

Modelo de negocio

Modelo de negocio 3

<p>Socios clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones sin ánimo de lucro con buena relación y buena imagen ante la administración • Asociaciones de discapacitados que demanden los servicios y exijan el cumplimiento de sus derechos ante la administración • Fundaciones de las Cajas y bancos (obra social) con posibilidad de financiar nuestros servicios • Otras administraciones con competencias o relaciones directas o indirectas en la materia en cuestión 	<p>Actividades/servicios clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Audiodescripción de eventos (teatros y películas producidas con apoyo público, o gestionados por entidades públicas) • Lenguaje de signos para cualquier tipo de evento informativo (jornadas, discursos, ..) financiado con dinero público u organizado o gestionado por entidades públicas • Subtitulado para cualquier tipo de evento informativo (jornadas, discursos, ..) financiado con dinero público u organizado o gestionado por entidades públicas 	<p>Proposiciones de valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir la Normativa vigente • Respetar los derechos de las personas discapacitadas y facilitar su inclusión social 	<p>Relación con clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trato directo mediante teléfono, e-mail y reuniones periódicas • Envío de newsletters sobre novedades y proyectos nuevos, así como normativa a cumplir. • Envío periódico de novedades sobre mecanismos y oportunidades para financiar los servicios • Envío de ejemplos de buenas prácticas en licitaciones y contratos públicos que incluyen los servicios que demandamos
<p>Relación con clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trato directo mediante teléfono, e-mail y reuniones periódicas • Envío de newsletters sobre novedades y proyectos nuevos, así como normativa a cumplir. • Envío periódico de novedades sobre mecanismos y oportunidades para financiar los servicios • Envío de ejemplos de buenas prácticas en licitaciones y contratos públicos que incluyen los servicios que demandamos 	<p>Recursos clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal especializado • Equipos informáticos • Equipos especializados 	<p>Canales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Petición de reuniones directas • Internet y redes sociales • A través de CERMI y otras asociaciones • Otras autoridades y entidades públicas satisfechas con nuestros servicios 	<p>Costes estructurales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sueldos personal e impuestos • Publicidad y difusión • Alquiler oficinas? • Compra equipos AD e informáticos (bucle, ordenadores, micros, petacas de AD...) • Servidor • Logística (vehículos, ...)?

Modelo de negocio

Modelo de negocio 4

Socios clave: <ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones de discapacitados que demanden los servicios y exijan el cumplimiento de sus derechos • Suministradores de equipos necesarios para nuestros servicios (bucles, etc..) • Fundaciones de las Cajas y bancos (obra social) 	Actividades/servicios clave: <ul style="list-style-type: none"> • Audiodescripción de contenidos en la página web, cajeros y para anuncios publicitarios • Subtitulado en vídeos publicitarios en las oficinas, TV e internet 	Proposiciones de valor: <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir la Normativa vigente y evitar futuras sanciones • Dar servicio a más clientes • Posicionarse como Promotores de la Inclusión social • Facilitar y disminuir las gestiones en oficina presencial • Diferenciarse de la competencia 	Relación con clientes: <ul style="list-style-type: none"> • Trato directo mediante teléfono, e-mail y reuniones periódicas • Envío de newsletters sobre novedades y proyectos nuevos, así como normativa a cumplir.
Recursos clave: <ul style="list-style-type: none"> • Personal especializado • Equipos informáticos • Equipos especializados 	Segmentos de clientes: <ul style="list-style-type: none"> • Bancos y Cajas (Banca accesible) 	Canales: <ul style="list-style-type: none"> • Internet y redes sociales • Clientes satisfechos 	Costes estructurales: <ul style="list-style-type: none"> • Sueldos personal e impuestos • Publicidad y difusión • Alquiler oficinas? • Compra equipos AD e informáticos (bucle, ordenadores, micros, petacas de AD...) • Servidor • Logística (vehículos, ...)?

- **Flujos de Ingresos:** -Cobros por servicios ejecutados de AD, subtitulado o lenguaje signos. Financiación pública. Beneficios fiscales. Alquiler de equipos AD y cursos y talleres.

Modelo de negocio

<p>Socios clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unione Italiana Ciechi e Ipovedenti y otras organizaciones sin fines de lucro • Teatros y compañías y asociaciones teatrales. • Organizadores de festivales de cine y teatro. • Productores audiovisuales. • Organismos públicos y fundaciones bancarias (fuentes de financiación). • Proveedores de equipos de AD y subtítulos. 	<p>Actividades/servicios clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Audiodescripción (películas, series de TV, programas de TV, obras de teatro, exposiciones, etc.) • Subtitulación (películas, series de televisión, programas de televisión, publicidad, etc.) y sbtitulado (obras de teatro, eventos en vivo) • nterpretación en lenguaje de seignos (programas de noticias, obras de teatro y eventos en vivo) • Respeaking 	<p>Proposiciones de valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con la normativa vigente. • Alcanzar más audiencia y promover la cultura. • Promover la inclusión social y el posicionamiento como promotores de la inclusión social. • Respeto de los derechos de las personas con discapacidad. 	<p>Canales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internet y redes sociales. • Prensa, revista y radio. • Reuniones directas (presentación / promoción) • El boca a boca - clientes satisfechos • Promoción por parte de asociaciones de personas ciegas y sordas. • Campañas de sensibilización. • Eventos
<p>Recursos clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal especializado y capacitado. • Equipo TIC (software) • Formación y aprendizaje permanente. • Contactos y colaboraciones (teatros y compañías e instituciones teatrales, museos, canales de televisión, etc.; socios institucionales; proyectos y asociaciones nacionales e internacionales) 	<p>Relación con clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Base de datos con clientes actuales y potenciales. • Contacto directo por teléfono, correo electrónico, boletines, etc. • Reuniones regulares y redes 	<p>Segmentos de clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teatros • museos • Unione Italiana Ciechi e Ipovedenti (asociación nacional italiana de personas ciegas y con discapacidad visual) • Organismos públicos (Consejo Local y Regional) • Asociaciones y entidades privadas. • Canales de televisión • industria audiovisual • cines 	<p>Costes estructurales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impuestos • Alquiler y administración de oficinas (si no trabaja desde su casa) • Compra / alquiler de equipos y materiales. • Licencias de software • Marketing y difusión. • Traslados y viajes.

Flujos de Ingresos: - Pagos de la prestación de servicios (AD, subtítulos, lenguaje de signos, respeaking), financiación pública, participación en convocatorias de financiación y programas de financiación. Beneficios fiscales y reducciones en el sector audiovisual, alquiler de equipos AD y cursos y talleres.

Francés

El siguiente texto tiene como objetivo ofrecer solo algunos comentarios sobre el modelo de negocio francés en el campo de la audiodescripción y la subtitulación y se basa en las experiencias compartidas de un proyecto europeo T4ALL (Programa Europa Creativa), implementado junto con el socio francés Access Culture .

La regulación más importante en el área de accesibilidad en Francia es la ley francesa del 11 de febrero de 2005 sobre igualdad de oportunidades, participación y ciudadanía para personas con discapacidades, que establece que “cada persona con discapacidades tiene derecho a alojamiento para garantizar la igualdad de acceso a todos los programas y servicios. En virtud de esta obligación, una persona con discapacidad tiene garantizado tanto el acceso a los derechos fundamentales que pertenecen a todos los ciudadanos como la capacidad de ejercer plenamente la ciudadanía”.

Los esfuerzos por una cultura accesible en Francia comenzaron antes de la ley, y en particular, Access Culture se fundó en 1990 con el objetivo de hacer la cultura accesible para todos y colaborar con teatros y óperas de toda Francia para implementar servicios para la accesibilidad de obras de teatro y espectáculos, y en particular:

- Audiodescripción
- Visitas táctiles
- Audioguías adaptadas.
- Adaptación del lenguaje de señas a las obras.
- subtulado

Proporcionar todos estos servicios requiere diferentes pasos a seguir:

1. Contacto con los socios.
2. Variedad de trabajo accesible.
3. Planificación y cuota de asientos.
4. Asesoramiento sobre la política de accesibilidad.
5. financiamiento
6. Diversificación.
7. Desarrollo

Modelo de negocio

Francés

y un personal diferenciado y cualificado, tanto desde el punto de vista artístico como técnico (Costos laborales: 53%). Un ejemplo de las categorías de personal involucrado son:

- Empleados permanentes (dirección, programación, administración, comunicación, producción).
- Trabajadores ocasionales (6 directores de escena, 11 actores).
- Autores (5 descriptores)
- Trabajadores independientes (1 subtitulador)

El equipo de TICs también es muy importante (10%), junto con la capacidad de encontrar nuevas ideas y combinaciones para integrar las tecnologías TIC utilizadas y la escena d, sin afectar la obra.

Esto también es posible a través de networking con estructuras culturales (más de 100) para compartir buenas prácticas y con el apoyo de organismos públicos y privados, que incluyen:

- Asociaciones
- Fundaciones
- Municipios
- El Ministerio de Cultura.

El apoyo de organismos públicos y privados es importante para hacer que el trabajo sea más sostenible, pero esta no es la principal fuente de financiación, de hecho, el 84% de los ingresos provienen de la venta de los servicios de adaptación, mientras que solo el 12% de los ingresos proviene de fuentes públicas

Los clientes (principalmente teatros públicos) que deseen brindar un servicio accesible a su público, incurrirán en los siguientes costos, por ejemplo:

- Adaptación (1 x 2.240,00 €)
- Viajes y alojamiento (si corresponde)
- Programa de teatro en braille e impresión grande (20 por cada representación x 100,00 €)
- Representaciones (1 x 270,00 € x 1 día)
- Técnica (video captación - 1 x 250,00 €)

Francés

Sin embargo, un sistema en red brindará la posibilidad a las organizaciones que estén dispuestas a proporcionar este servicio, a compartir algunos costos comunes y al proveedor de servicios a ejecutar la adaptación en varias estructuras.

Las ventajas de la red son las siguientes:

Costos compartidos:

- 2 estructuras: -45%
- 3 estructuras y más: -60%

Repeticiones

- En el mismo teatro: 100% de descuento en la adaptación.

Primera colaboración

- 100% de descuento en equipamiento técnico.

Finalmente, lo que hace único al modelo francés es el hecho de que las representaciones se hacen con cintas grabadas. De esta manera, solo un técnico de audio tendrá que estar físicamente presente en el momento de la obra y esto permite reducir significativamente los costos del servicio.

En 2015, la red de Accès Culture estuvo constituida por 73 organizaciones culturales. En 2015, también se le pidió a Accès Culture que produjera la descripción de audio para un espectáculo de danza hip-hop y un ballet, transmitido por la televisión francesa.

Acknowledgements

El presente trabajo ha sido realizado con la colaboración de las siguientes entidades, las cuales han facilitado datos y se han mostrado interesadas en el proyecto

CASTLE:

- Federación Extremeña de Deficientes Auditivos, Padres y Amigos del Sordo. FEDAPAS.
- Comité español de representantes de personas con discapacidad. CERMI
- Oficina Técnica de Accesibilidad de Extremadura. OTAEX
- FESTIVAL INTERNACIONAL DE TEATRO CLASICO DE MÉRIDA
- FUNDACIÓN CAJA DE BADAJOZ
- FUNDACIÓN ONCE

Partners



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

The European commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Project No: 2017-1-UK01-036688