Emprender desde la universidad: asumiendo el reto de los primeros pasos

Guía de utilidad

Autor:Rosa M. Batista Canino

Consejo Social
UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS
DE GRAN CANARIA

Ángel Tristán Pimienta
Presidente del Consejo Social de la ULPGC

Esta guía es solo un complemento, una ayuda más para autoafirmar la idea de activar el "chip" de emprendedor que resuelva las dudas y problemas con que se va a enfrentar quien decida dar el salto desde las aulas al negocio. Cuando el Consejo Social decidió en 2006 iniciar la publicación de este manual básico, para todos aquellos estudiantes y egresados de cualquier titulación, tanto para acometer empresas como proyectos de naturaleza social, ya contaba de antemano con la materia prima necesaria en los "campus": la decisión personal. La asunción del riesgo implícito a la actividad.

Las Islas son tierra de emprendedores por su propia naturaleza. Para quedarse o para cruzar el charco, uno debe estar animado por un científico afán de aventura. Salvado el factor tiempo y el factor distancia, el Descubrimiento, que pasó por aquí, fue obra en gran medida de los emprendedores del s. XVI, y siguientes. Ellos llevaron a cabo una colonización (un desarrollo) que duró centurias, y que aportó al mundo de entonces nuevos paradigmas en todos los órdenes: en las formas de comerciar, en las de producción, en el transporte, en el mercado... La globalización pasó de la ruta de la Seda al tráfico trasatlántico.

Se trata, ahora, en una época donde las nuevas oportunidades hay que buscarlas en medio de los naufragios producidos por el temporal de una crisis profunda y multidireccional, de aprovechar los vientos de siempre con nuevas velas, nuevas embarcaciones y nuevos rumbos para transportar nuevas mercancías, progresar, crear empleo... y vivir de ello en un entorno de seguridad y expectativas. Unas mercancías que ya no dependen solamente del estado sólido, ni del líquido, ni del gaseoso, sino de otro nuevo, internet.

Esta guía no serviría de nada si al lector que quiere "emprender" le falta el principal ingrediente: la determinación, combinada con la formación. Ha de luchar contra un encadenamiento de madejas, que ad infinitum multiplican el célebre nudo gordiano que nadie acertó a desatar hasta que Alejandro Magno le dio un tajo con su espada, y problema resuelto. La noche de aquel día, en el año 333 a.C. hubo una tormenta de rayos que simbolizó que Zeus estaba de acuerdo.

De eso va este libro: de ayudar a desatar los nudos de los Gordios de hoy que se encontrarán en el camino.

José Regidor
Rector de la ULPGC

La guía que tienes en tus manos es una iniciativa del Consejo Social de nuestra Universidad de Las Palmas de Gran Canaria para servir de ayuda al estudiante y al titulado universitario en su búsqueda de empleo o de inserción en el mundo laboral.

Uniendo la experiencia del Vicerrectorado de Estudiantes y Empleabilidad y el Observatorio de Empleo de nuestra Universidad, ponemos a disposición de los interesados no sólo un análisis de la situación actual y perspectivas del mercado laboral, sino una recopilación de lo que demandan las empresas a los universitarios, los posibles enfoques en la búsqueda de empleo o los recursos y sugerencias a la hora de enfrentarse a un proceso de selección o a la elaboración de una candidatura.

Esta iniciativa es una ayuda evidente para los jóvenes que aún no cuentan con experiencia laboral y que, además, se encuentran con una sociedad en crisis y unas perspectivas que no son todo lo halagüeñas que deseáramos para ellos.

Sin embargo, sin duda alguna, el mejor bagaje de nuestros jóvenes, junto a la formación de calidad que han recibido, es su empuje, sus ganas, sus bríos, sus sueños y sus anhelos. Ellos son los llamados a modificar este mundo en crisis, a iniciar una nueva etapa en nuestras sociedades. Cada vez está más claro que no estamos en una época de cambios sino en un "cambio de época" y sólo los más preparados, los más avanzados, los innovadores serán los que conquistarán el futuro.

Por eso, en las universidades estamos empeñados en formar a las mujeres y los hombres que están destinados a producir ese cambio. Confiamos plenamente en su valía y en su valor para realizarlo.

Por ello les digo a nuestros estudiantes utilizando las palabras que pronunció Winston Churchill en el discurso de graduación de la Harrow School en 1941: "Nunca te rindas, nunca te rindas, nunca, nunca, nunca..."

La presente guía ha sido elaborada bajo la coordinación de Miguel Ángel Acosta Rodríguez, siendo la autora Rosa M. Batista Canino.

©Consejo Social de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
Secretaría.

Primera edición, junio de 2016.
D.L.: GC 202-2016
ISBN: 978-84-9042-247-2

Maquetación:
Kubo Publicidad y Servicios Web.

Edita:
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Impresión:
Gráficas 2000.

Impreso en las Islas Canarias. España.

Índice

01 Emprender en el siglo XXI 6
02 Universitario y Emprendedor 7
03 Condiciones para emprender con éxito 8
04 Chispa, idea ... oportunidad de negocio 11
05 ¿Es viable mi idea de negocio? 13
06 El proyecto empresarial: finalidad y contenido 14
07 Viabilidad estratégica del negocio 16
08 Viabilidad comercial del negocio 18
09 Viabilidad técnico-organizativa 19
10 Sobre la localización del negocio 20
11 Viabilidad económico-financiera 22
12 Trámites, procedimientos y agenda del empresario 23
13 Plan de viabilidad para terceros 28
14 La entrevista personal 31
15 Dónde acudir: Guía de recursos básicos para emprendedores 32
16 Para seguir leyendo 33

Introducción

La presente pretende ser una guía útil para estudiantes y egresados de nuestra Universidad, cualquiera que sea su titulación o especialidad. Su finalidad es ofrecer información básica y procedimientos clave que ayuden al emprendedor a sentar las bases de una nueva empresa o proyecto empresarial. No obstante, también es útil para proyectos emprendedores de naturaleza social en la medida en que los principios de gestión y organización son básicamente los mismos, siendo la única salvedad, en este último caso, la necesidad de guardar el debido equilibrio entre los ingresos y los gastos para hacer el proyecto sostenible en el tiempo.

Como quiera que la carrera empresarial puede tentar a un estudiante en cualquier momento de su fase formativa y, más aún, en el instante en que da el paso hacia la incorporación al mercado laboral, es importante encauzar esta decisión profesional sobre la base de algunos consejos útiles y orientaciones clave para el éxito. En cualquier caso, el propósito de la misma es informar, orientar y eliminar tabúes en relación con esta excitante ocupación profesional.

Con tal fin, la Guía que ahora tienes en tus manos se ha articulado para asistirte de manera general en las principales decisiones que has de tomar en relación con la puesta en marcha de un proyecto emprendedor en forma de nueva empresa u ocupación por cuenta propia. Notarás que pretende ir dando respuesta a algunos interrogantes típicos del proceso emprendedor —qué oportunidad explotar, cómo se lleva a cabo un análisis de viabilidad empresarial o qué trámites están implicados según la naturaleza de la iniciativa—, pero también quiere hacerte reflexionar antes sobre lo que implica esta ocupación profesional, qué valor tiene tu iniciativa para la sociedad actual y cuál puede ser el alcance de la misma.

Ahora bien, de todas las formas de acceso posible a la actividad empresarial —a través de una iniciativa nueva e independiente, a través de una franquicia, por medio del comercio asociado o por herencia—, nos centraremos, de manera particular, en la creación *ex novo* de una actividad empresarial independiente.

Esperamos te sea realmente útil, tanto si decides crear tu propia empresa, como si ayudas a otros en su iniciativa, sea ésta de naturaleza empresarial o social.

01 Emprender en el siglo XXI

El hecho emprendedor, reconocido por algunos como la Revolución Silenciosa que ya opera en este siglo, se convierte en el eje del cambio en nuestra sociedad introduciendo, además, nuevos valores a la actividad empresarial como los aportados por la gestión basada en la sostenibilidad o la responsabilidad social.

La considerable mejora en los medios de comunicación y de transporte en las Islas procura un escenario más ventajoso que antaño

Hace apenas tres décadas, la decisión de crear una empresa no obligaba al emprendedor más allá de tomar contacto con sus posibles proveedores y de asegurarse de que su oferta fuera moderadamente atractiva para una población no excesivamente exigente. El esfuerzo de aquellas iniciativas se centraba, en Canarias particularmente, en superar heroicamente los problemas que la lejanía de las fuentes de suministro imponía al día a día de la actividad empresarial insular.

Hoy, tal lejanía ha dejado de ser el principal escollo. La considerable mejora en los medios de comunicación y transporte en las Islas procura un escenario más ventajoso que antaño. Sin embargo, se ha añadido un factor de indudable efecto sobre la actividad empresarial a nivel global: la omnipresencia de internet, de las redes sociales y del comercio electrónico, que han procurado un escenario socio-económico nuevo con importantes efectos, retando los principios de gestión empresarial, añadiendo incertidumbre, más dinamismo al mercado y más competencia en todos los ámbitos. Esto hace que emprender hoy requiera de algo más que valentía y cierta visión.

Interés por los fenómenos económicos, sociales y naturales que ocurren más allá de nuestra frontera insular o regional, visión para relacionar hechos aparentemente inconexos, cierto dominio de idiomas y de las tecnologías de la información y la comunicación, y seguimiento de los cambios y las innovaciones en cualquiera de sus facetas, son ingredientes de indudable valor para el emprendedor y la emprendedora del siglo XXI. Un individuo, por lo demás, generador de cambio, inductor de nueva actividad económica y demandante de nuevas competencias.

El hecho emprendedor, reconocido por algunos como la Revolución Silenciosa que ya opera en este siglo, se convierte en el eje del cambio en nuestra sociedad introduciendo, además, nuevos valores a la actividad empresarial, como los aportados por la gestión basada en la sostenibilidad o la responsabilidad social.

El importante coste de oportunidad social e individual que la actividad empresarial conlleva, hace necesario que el responsable de tal iniciativa sea consciente de la importancia de planificar su actividad antes y durante su desarrollo, de la necesidad de cumplir con los principios de gestión en la misma y, en fin, del compromiso que se adquiere desde el momento en que la actividad empresarial se adopta como forma de vida y carrera profesional.

02 Universitario y Emprendedor

Parece existir cada vez más consenso respecto al papel dinamizador que debe jugar la Universidad en la Sociedad del Conocimiento y en el logro del bienestar económico y social de su entorno. En tal sentido, dicho papel no se ubica solo en la actividad formativa, cuya finalidad es desarrollar las capacidades competitivas de la sociedad moderna para la que trabaja, sino también, y muy especialmente, en la transferencia de los resultados de la Investigación y el Desarrollo hacia el tejido productivo local.

Pues bien, en esto que algunos han denominado la "Tercera Misión" de la Universidad como complemento imprescindible a la Docencia y la Investigación, los estudiantes en activo y los egresados de las universidades se convierten en la gran esperanza para la renovación y la mejora continua de la competitividad de la sociedad actual. Son ellos los que han tomado contacto con las teorías más novedosas, las tecnologías más avanzadas y los procesos más eficientes de la mano de sus docentes y fruto de la investigación que se desarrolla en las universidades e institutos universitarios. Además, cuentan con una amplia red de contactos en el seno de las universidades que les procuran un recurso valioso para su posterior ocupación profesional.

Así, al finalizar sus estudios, los titulados universitarios poseen unas atribuciones profesionales que la Ley les reconoce y se convierten en individuos de gran cualificación que no siempre cuentan con un hueco en un mercado laboral con demanda limitada y que, en buena parte de las ocasiones, los infravalora por largo tiempo. Pasan a engrosar las listas del paro o, con mucha suerte, de "mileuristas", como ellos mismos se reconocen, con una importante carga de frustración y resignación que no tiene por qué ser incondicionalmente aceptada.

De esta forma, fruto de la enorme presión que ejerce la saturación del mercado laboral para un importante número de especialidades de formación universitaria y del interés de los estados europeos por generar emprendedores e incentivar la iniciativa empresarial en todos los ámbitos, los estudiantes universitarios se interesan, cada vez más, por asumir por cuenta propia su actividad laboral, iniciando nuevos proyectos empresariales como una fórmula válida para dar salida a sus capacidades y rienda suelta a su enorme energía.

En los universitarios y universitarias recién titulados se conjugan el conocimiento y preparación más o menos especializada para una ocupación, con la necesidad de iniciar una carrera profesional en el ámbito elegido para la misma. Solo hace falta una alta dosis de iniciativa para que todos los ingredientes del emprendimiento en el universitario se pongan a disposición de un propósito: crear una empresa o llevar a cabo una iniciativa de autoempleo como parte de una prometedora carrera empresarial. Esta misma energía es la que hace falta para afrontar iniciativas de naturaleza social, las cuales se convierten, cada vez con más frecuencia, en una salida profesional prometedora para los jóvenes universitarios.

Es importante tener también presente que las características de la oportunidad a explotar en un determinado negocio o actividad de tipo social, pueden no estar siempre relacionadas con la preparación de partida del emprendedor. Esto, sin embargo, no es un obstáculo para el emprendedor universitario, capacitado para autodiagnosticar sus limitaciones y urdir la estrategia formativa necesaria para llevar a cabo su proyecto empresarial, demostrando así uno de sus principales valores como agente económico y de cambio. Como tal, deberá hacer frente a nuevos desafíos sociales y tecnológicos que retarán continuamente su capacidad y formación, y que, por tanto, requerirán de una actualización constante y continuada.

03 Condiciones para emprender con éxito

El trabajo duro y el tesón deberán ser tus compañeros de viaje en la aventura

No se pretende en modo alguno, tratar de relacionar aquí los pasos que debes seguir para que la iniciativa que quieres llevar a cabo te conduzca definitivamente al éxito. De hecho, este término refleja una realidad volátil y difícilmente tasable, ya que lo que para unos es alcanzar el éxito para otros es una auténtica esclavitud.

Sí tratamos de invitarte a la reflexión sobre una serie de aspectos que debes entender como importantes para que la actividad empresarial que pretendes llevar a cabo no te conduzca a un cúmulo de situaciones no deseables y a un laberinto sin salida. Por lo demás, el trabajo duro y el tesón deberán ser tus compañeros de viaje en la aventura.

Autoevalúate, investiga a fondo, valorar la viabilidad, se honesto, atento a los cambios en tu entorno y no descuides la gestión. Estos son algunos puntos que deberás tener en cuenta a la hora de emprender tu negocio.

INDISPENSABLE ANTES DE LA PUESTA EN MARCHA

Autoevalúate a ti mismo. Descubre tus carencias de formación para el desarrollo de la idea, evalúa tu capacidad de comunicación con los demás, tu habilidad para lograr movilizar a otros en tus proyectos y tu capacidad de lucha y resistencia ante la adversidad.

Investiga a fondo el sector en el que vas a trabajar. Esto es especialmente importante si no tienes experiencia en dicho sector o apenas has tenido contacto con el mismo. Además, si tu idea es importar otra que ya funciona bien fuera —*e.g.*, iniciativas de franquicia—, recuerda: que funcione bien en otro contexto no quiere decir que aquí vaya a ir bien, debes estudiar las peculiaridades del entorno en el que te vas a ubicar y hacer los ajustes oportunos.

Valora la viabilidad del proyecto. Analiza tus expectativas respecto al proyecto, evalúa la factibilidad de las mismas, toma contacto con los potenciales clientes —de seguro no piensan igual que tú— e investiga a fondo los entresijos de la actividad.

Fórmate, si es necesario. Puedes proyectar una iniciativa sobre algo en lo que no tienes formación ni experiencia, bien para desarrollar la idea o bien para gestionar la actividad. Es imprescindible dedicar horas a leer y profundizar en las características del producto, el mercado, las instalaciones necesarias o la tecnología que se ha de aplicar. Además, si no sabes nada de gestión empresarial, debes hacerte con las nociones básicas; no hace falta haber estudiado empresariales, pero sí entender los principios fundamentales de gestión. Esto es especialmente importante; aunque cuentes con un asesor o colaborador que te ayude en la gestión, debes poder hablar con ellos en un "idioma común".

Habla lo que haga falta con los socios. En el caso de que emprendas en compañía, es extremadamente importante que el equipo emprendedor dedique tiempo a proyectar su iniciativa. Se debe hablar de lo que se espera

conseguir, conocer si todos comparten los mismos objetivos generales y poner sobre la mesa cómo se gestionará el fracaso en caso de que éste llegue.

Sé honesto en todo este proceso; en caso contrario, te estarías engañando a ti mismo.

El equipo de Investigación Emprendimiento, Empresa Digital e Innovación de la ULPGC viene desarrollando múltiples estudios de la actividad emprendedora, especialmente en su fase incipiente, y ha encontrado algunos aspectos destacables. Entre otros, las causas de cese de la actividad en empresas jóvenes que se relacionan principalmente con la existencia de errores en las previsiones iniciales —previsiones excesivamente optimistas—, la dificultad de acceso a financiación adecuada, el aumento de la competencia y el retraso en los cobros. Por su parte, las empresas que han logrado sobrepasar el período crítico de 42 meses en activo, el denominado "valle de la muerte", destacan por el alto compromiso y responsabilidad de sus promotores para con el negocio, en los que invierten desarrollando una excelente reputación para el mismo, así como el trabajo duro y constante de los equipos emprendedores. Estos son los factores que mejor explican su continuidad en los primeros años, seguidos por un excelente servicio al cliente y una adecuada relación calidad-precio. Además, las empresas que continúan en activo tras el período crítico —esos 3,5 primeros años de actividad—, utilizan un mayor número de indicadores para hacer seguimiento del negocio, manifiestan una mayor cultura financiera que los que ya han cesado su actividad, y parecen estar más interesados en indicadores que demuestren la satisfacción y fidelidad de sus clientes para el seguimiento del negocio, que en indicadores de naturaleza exclusivamente financiera.

IMPRESCINDIBLE CUANDO SE INICIA Y GESTIONA LA ACTIVIDAD

No descuides la gestión. Como diligente padre o madre de familia, el emprendedor debe responsabilizarse de la gestión de su negocio. No podrás nunca derivar la misma a asesores o empleados. Es tu obligación principal conocer cómo va la marcha del negocio y cumplir con sus obligaciones de registro, fiscales y ante la Seguridad Social.

Vender es importante, cobrar lo es más. No permitas que el negocio "muera de éxito". El afán por ganar clientes, prestigio y posición en el mercado no puede hacerte olvidar que la venta no está hecha hasta que se cobra. Los desequilibrios financieros que un mal proceder en este sentido originan, pueden ser irreparables.

Compromete al equipo humano en tu proyecto. Es importante el compromiso no solo del equipo emprendedor; también lo es de aquellos que, como empleados, participan en el desarrollo de la actividad. Es imprescindible implicarlos en algunas decisiones, explicarles tus objetivos para hacerlos partícipes, darles a conocer lo que esperas de ellos y, consecuentemente, desvelarles cuáles son tus compromisos para con el equipo.

Las conversaciones transcendentales entre socios, nunca ante los empleados. La reserva respecto a ciertos compromisos entre socios e incluso las disputas, si las hubiera, no deberán producirse ante los empleados. Ellos deben ver cordialidad, entendimiento y optimismo, lo que no implica que si existen dificultades deben también conocerlas en su debido momento y, en la medida de lo posible, con optimismo realista, es decir, poniendo sobre la mesa posibles soluciones y un plan de contingencia y acción en la que deben participar activamente para resolver los problemas sobrevenidos.

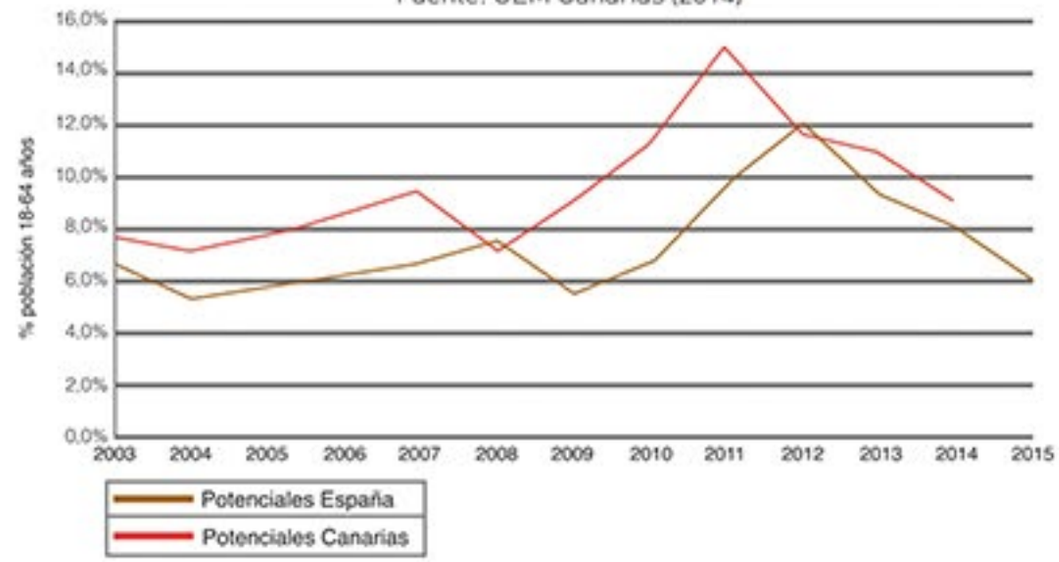
Permanece atento/a a los cambios que se producen en tu entorno tanto inmediato como remoto. Permanentemente se están sucediendo cambios que tanto pueden dar lugar a oportunidades para desarrollar nuevos negocios o ampliar los existentes, como poner en jaque la actividad que tu empresa desarrolla. Estar constantemente en alerta debe ser parte de tu trabajo.

04 Chispa, idea ... oportunidad de negocio

A lo largo de la pasada década el emprendedor potencial ha crecido en Canarias a buen ritmo, incluso por encima de la media nacional

Población adulta con intención emprendedora: Canarias-España

Fuente: GEM Canarias (2014)[1]



El emprendedor y la idea de negocio constituyen los ejes sobre los que un proyecto empresarial de nueva creación se sostiene. Una buena idea de negocio sin un emprendedor que la encauce apropiadamente y la dote de los recursos necesarios para que su desarrollo supere los obstáculos iniciales que cualquier nueva actividad debe afrontar, probablemente no progrese. De la misma forma que una persona deseosa de emprender pero sin una idea sobre una actividad a explotar puede quedar sólo en buenas intenciones.

En este sentido, los emprendedores en Canarias parecen poseer antes el deseo de emprender que la idea, si comparamos estos mismos datos con el conjunto nacional en el marco del Proyecto Global Entrepreneurship Monitor. A lo largo de la pasada década el emprendedor potencial —con intención de montar una empresa en los próximos tres años— ha crecido en Canarias a buen ritmo, incluso por encima de la media nacional —véase figura adjunta—. Este hecho puede ser interpretado en dos sentidos: bien que la situación laboral en Canarias presiona la necesidad e insta el deseo de emprender obligando al emprendedor a buscar una idea que dé salida a ese deseo/necesidad o, por el contrario, que existe un contexto propicio al emprendimiento que anima el espíritu emprendedor de los individuos.

Lo cierto es que, sea antes o después del deseo de emprender, la idea debe surgir de manera espontánea o inducida, para dar curso al proceso emprendedor.

Sin embargo, para contar con una buena idea de negocio no es necesario ser un afanado inventor. De hecho, a lo largo de la historia las innovaciones de tipo social han contado con una mayor trascendencia que las de tipo tecnológico[2]. Las mejores ideas y oportunidades de negocio se encuentran cerca del emprendedor y se descubren, por lo general, en el día a día de la actividad de cualquier persona.

Piensa, si no, cuántos pequeños problemas requieren solución a lo largo de todo lo que haces en un día. Desde que pones el pie en tierra para afrontar una nueva jornada surgen ante ti pequeños obstáculos y muchos aspectos que requieren atención y una solución por parte de alguien que quiera asumirla. No obstante, debes saber que la actitud de la persona ante estas pequeñas, también grandes, "pruebas", es muy importante.

El que quiere dar con una buena idea debe sistematizar su búsqueda. Esto implica seguir una serie de pautas que, de seguro, te van a dar buenos resultados. Sin ánimo de ser exhaustivos, algunas de estas pautas son las que siguen:

- Observa todo lo que sucede a tu alrededor y pregúntate sistemáticamente si puedes mejorar tu entorno:
- Pregunta, investiga y no te conformes.
- Lee y mantente informado, sobre todo si un tema te interesa mucho, ya sea éste intelectual o sobre algún *hobby* o deporte favorito.
- Anota diariamente tus observaciones e ideas por ridículas que puedan parecerte.
- Dedica tiempo a revisar tus notas y a compartir algunas reflexiones con otros colegas o personas de confianza.

Recuerda: Este proceso tendrá más éxito cuanto más lo incorpores a tus actividades diarias, lo asumas como sistemático y actúes en todo momento como "si" fueras una persona creativa.

Por su puesto, en esa disposición a la observación debes mantener vigilancia intensiva sobre: los nuevos inventos y avances tecnológicos —generalmente marcan la pauta y pueden derivarse de ellos nuevas aplicaciones—, los cambios en el perfil demográfico y socio-económico de la población —tamaño de la población, origen, edad, nivel educativo, nivel de renta, ocupación, ...—, las tendencias y acontecimientos sociales y culturales —modas, cambio en los gustos, orientación al ocio/trabajo, necesidades de seguridad...—, las ausencias y carencias del entorno —qué no hay y es necesario— o de las personas —quién hace falta, qué deficiencias o errores existen u originan las personas— y, finalmente, qué usos alternativos e inéditos pueden tener los objetos o las tecnologías que ya existen.

1. Global Entrepreneurship Monitor. Informe Ejecutivo GEM Canarias (2014).
2. Drucker, P. (1985). Innovation and entrepreneurship. Practice and principles. Harper and Row Publisher.

Por otra parte, muchas de las empresas que sobreviven la etapa crítica inicial y logran su permanencia en el mercado suelen fundamentar su idea de negocio en la experiencia laboral pasada del emprendedor, donde se procuraron pericia profesional, contactos, conocimiento del sector y reconocimiento de los aspectos que no funcionaban de manera deseable en el mismo. El puesto de trabajo anterior de un emprendedor y la empresa en la que éste trabajó, son auténticas "incubadoras" de la actividad empresarial. De hecho, el factor "experiencia previa en el sector" se ha erigido como el que mayores garantías de éxito futuro procura al nuevo empresario en su iniciativa.

En cualquier caso, y sea cual sea la excusa para iniciar la actividad empresarial, la idea, esa "imagen holográfica" de lo que quieres que sea tu negocio, se va a convertir en un espacio dinámico y coherente en el que quedarán reflejadas todas las decisiones que irás tomando a lo largo del proceso emprendedor, y que la experiencia y el proceso de aprendizaje en el que vas a verte inmerso va a ir modelando. En tal sentido, observarás que de la idea original que proyectas inicialmente en tu cabeza, a la idea que realmente se materializa con la puesta en marcha de tu iniciativa, habrán de darse enormes cambios. Estos cambios darán respuesta a las exigencias de tres elementos que modulan la idea: el entorno en el que la pretendes desarrollar, el equipo humano con el que puedes contar y, finalmente, los recursos que puedes comprometer.

Estos tres elementos se convierten en las claves de la viabilidad del proyecto empresarial. Así, un entorno no permeable a la idea —*e.g.*, clientes no dispuestos a pagar por un producto o servicio, limitaciones de tipo legal o técnica—; un equipo humano inexistente, no comprometido o con carencias de formación específica para la actividad y unos recursos limitados, pueden echar al traste la más brillante de las ideas.

Finalmente, si has tenido éxito en la búsqueda de una oportunidad, lo normal es que tengas más de una idea en tu cabeza. No obstante, no suele ser lo común. Lo más habitual es que el emprendedor se empecine en una idea de negocio que quiere ver materializada a toda costa. En cualquiera de los dos casos es necesario someter la/s idea/s u oportunidad/es de negocio a un delicado proceso de análisis. A este dedicamos la práctica totalidad de la presente Guía, al entender que dicho proceso y las conclusiones que de él se deriven, son la verdadera clave del éxito de una iniciativa empresarial.

05 ¿Es viable mi idea de negocio?

Fases del método Lean Startup
Fuente: Adaptado de Ries (2011)

El análisis de la viabilidad del proyecto o idea de negocio te va a invitar a la incursión, la acción y la anticipación: te exigirá incursión en el sector, acción sobre los agentes implicados y anticipación sistemática a los obstáculos que tendrás que enfrentar.

Las cuestiones que no debes pasar por alto a la hora de valorar si tu idea es tan genial como tú piensas se refieren a tu propia viabilidad como empresario, a la conveniencia o no de asociarse con otros para desarrollar tu idea, a la valoración del mercado potencial y de las propias características de la oferta que pretendes llevar al mercado, a la decisión del momento en el cual es conveniente lanzar tu idea o a la viabilidad futura del proyecto más allá del momento crítico de sus primeros años de vida, entre otras.

La respuesta a esta pregunta no es algo que vas a lograr en unas pocas horas de sesudo trabajo intelectual. Lo que no cabe duda es que el análisis de la viabilidad de una idea de negocio prometedora te va a exigir primero que te conviertas en detective para luego, si concluyes que las pistas te conducen a un buen tesoro, asumas el rol de emprendedor/a y, finalmente, el de empresario/a.

El análisis de la viabilidad del proyecto o idea de negocio te va a invitar a la incursión, la acción y la anticipación. La incursión en la realidad del entorno y el sector en el que quieres desarrollar el negocio; la acción de acercamiento a clientes potenciales, proveedores, asociaciones empresariales y otros organismos que te van a proporcionar información útil para el desarrollo de tu proyecto permitiéndote ampliar también la red de contactos; y la anticipación a los obstáculos con los que te tendrás que enfrentar a la hora de poner en marcha tu proyecto.

En cualquier caso, en todo este proceso hay una útil herramienta de planificación y orientación del trabajo emprendedor que te asistirá en todo momento: el plan de negocio. Este plan de negocio, proyecto empresarial o plan de empresa, que también se denomina, te proporciona una guía para cumplir con los anteriores extremos. Al demandarte información sobre el negocio que deseas poner en marcha te exigirá incursión en el sector, acción sobre los agentes implicados y anticipación sistemática a los obstáculos que tendrás que enfrentar.

Recientemente, la filosofía *Lean Startup*, ideada en su esencia por Steve Blank[3], ha permitido avanzar en el análisis de la viabilidad de nuevos negocios anticipando información útil para completar los planes de negocio de forma mucho más ajustada a las posibilidades reales del mercado. Este enfoque, combinado con el desarrollo ágil de producto de Ries[4], trata de aumentar la probabilidad de éxito de un negocio, permitiendo obtener un mejor rendimiento y rentabilidad del mismo. El método exige al emprendedor aprendizaje activo por medio de la incursión y la investigación de mercado en tiempo real. La idea se lanza casi desde el minuto cero y se va adaptando según los resultados que se van obteniendo. Una iteración continua sobre dicha idea, que exige pivotar continuamente para mejorar los resultados adaptando el producto a las necesidades reales del cliente, es la clave del proceso. Su fundamento en los principios de la investigación científica son útiles: la empresa ha de enfrentarse al mercado formulando hipótesis que deben ser contrastadas, a continuación se diseña un experimento para testar su validez; si la hipótesis resulta rechazada, pivotamos para cambiar las premisas originales testando una nueva hipótesis e iniciando una nueva iteración. Así, el producto o servicio sufre sucesivas mejoras y perfeccionamiento para ganar posicionamiento en el mercado (véase figura adjunta).

No obstante, el proceso debe ser ágil y comprometer el menor volumen posible de recursos —en esencia cada prueba conlleva pequeños planes de implementación que son, a fin de cuentas, planes de negocio a pequeña escala—. La ventaja es que no se requiere grandes inversiones de perfeccionamiento inicial de la idea, si bien se corre el riesgo de ofrecer información útil para potenciales competidores con recursos holgados. Ahora bien, el uso de esta útil herramienta para el lanzamiento de negocios está condicionado por algunos factores que la hacen más apropiada para productos y procesos tecnológicos, así como para el comercio electrónico, gozando de ciertas limitaciones para otro tipo de negocios. Lo que no cabe duda, y es una de las grandes verdades sobre las que se asienta este movimiento, es que la verdad sobre el éxito del modelo de negocio adoptado por una empresa está fuera de las instalaciones de la misma. Hablar con clientes, proveedores, expertos, socios... e interpretar estos puntos de vista en un producto o servicio atractivo a los ojos de su comprador, es una de las claves principales del éxito de un negocio.

3. Blank, S. (2013) "Why the Lean Start-Up Changes Everything". Harvard Business Review, Abril 2013
4. Ries, E. (2011). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Publishing.

06 El proyecto empresarial: finalidad y contenido

Para que todo marche bien, se debe dar un equilibrio entre el tiempo que se dedica a la planificación y el momento en el que se debe pasar a la acción.

El plan de negocio, proyecto empresarial o plan de empresa es una herramienta de planificación y evaluación anticipativa e integral de una inversión de naturaleza empresarial. Su objetivo es asistir al que proyecta en las decisiones relacionadas con la puesta en marcha de un nuevo negocio, ya sea éste independiente o desarrollado desde una empresa que ya existe. En él se incluye tanto la elaboración del plan estratégico de la nueva empresa o negocio —aquel que señala los objetivos del negocio a largo plazo—; como su plan operativo para el inicio de la actividad en sus primeros años de vida. Es, en definitiva, un estudio que incluye una aproximación a todos los elementos clave para el desarrollo de una actividad empresarial, determina el modelo de negocio y de organización, así como la estrategia que se quiere seguir, apunta la visión empresarial que inspira el proyecto y concreta dicha visión a corto plazo a través de la cuantificación de las cifras que permiten determinar el nivel de atractivo económico y la factibilidad financiera de la iniciativa.

Representa, de este modo, una eficaz herramienta de orientación de la actividad empresarial en la medida en que el empresario lo lleva a cabo por sí mismo y lo actualiza constantemente para convertirlo en su particular "brújula" para guiar el negocio. Con esto cumple su función informativa y orientadora del proceso de toma de decisiones en que se verá envuelto el futuro empresario, ayudándole inicialmente a valorar la probabilidad de éxito del negocio y anticipándole el nivel de riesgo a asumir, además de facilitarle la plena comprensión de dicho negocio y, a lo largo de la trayectoria empresarial, prestarle apoyo en la gestión corriente de la actividad.

Como quiera que también permite valorar anticipadamente la rentabilidad que se puede esperar del negocio y la presión financiera que puede asumir, ayuda al emprendedor a seleccionar las fuentes de financiación más adecuadas para el proyecto.

Esta función interna de control sobre la actividad del negocio que se proyecta o que ya está en curso, se complementa con una función externa por cuanto se convierte en un medio para comunicar a terceros las intenciones empresariales del emprendedor y sus expectativas. Ahora bien, esta función externa de comunicación se hará a través de los planes de viabilidad solicitados a demanda por los terceros evaluadores del proyecto. En tal sentido, hemos de incidir en la reserva a que debe someterse el plan de negocio.

De éste, se mostrará a terceros —*e.g.*, socios potenciales, entidades de financieras, premios a la iniciativa empresarial, sociedades de capital-riesgo...— solo aquello que es estrictamente necesario para la evaluación y en aquellos aspectos que responden al interés particular del tercero evaluador.- Así, por ejemplo, no parece conveniente dejar sobre la mesa de un socio potencial la lista completa de contactos para el negocio que el emprendedor ha hecho suya tras una intensa actividad de investigación en el sector y el entorno de la actividad.

Ahora bien, llegados a este punto, hemos de hacer una reflexión, muchos emprendedores manifiestan sistemáticamente sus dudas acerca del valor del plan de negocio. Su inquietud les lleva a localizar ejemplos que se jactan de haber logrado el éxito sin necesidad de embarcarse en un duro y tedioso proceso de estudio previo. La respuesta es siempre la misma: sí, existe la suerte del principiante, pero no es lo más común. Por cada emprendedor de éxito con este perfil podemos localizar más de cien que nos ejemplifican lo contrario.

Los estudios sobre supervivencia en empresas jóvenes evidencian la importancia del plan de negocio y, desde luego, cómo su ausencia es un factor aludido por los emprendedores que han fracasado como una de las causas del cierre de la actividad, al entender que el no abordar una planificación previa del negocio puede traer fatídicas consecuencias para la joven empresa. Analizar antes "dónde me voy a meter" y "cómo hacerlo con ciertas garantías", parece una labor que tiene sus recompensas.

Aun así, y para que todo marche bien, se debe dar un equilibrio entre el tiempo que se dedica a la planificación, y el momento en el que se debe pasar a la acción. En tal sentido, no se está invitando a entrar en un "agujero negro del espacio" del que no se va a poder salir por largo tiempo. El empuje emprendedor les llevará a la acción en el momento en que el proyecto atisbe ciertas garantías para la aventura. En contra de lo que muchos piensan, los emprendedores asumen riesgos, sí, pero riesgos calculados. Es decir, se embarcan en proyectos cuando están firmemente convencidos de que son capaces de luchar por vencer todos los obstáculos que se les presenten y, por lo general, cuentan además con un plan de contingencias para posibles contratiempos, un plan B.

Finalmente, y en relación al contenido que debe cubrir un plan de negocio, éste se enfrenta a cinco tipos de decisiones y, por tanto, a sus consecuentes análisis: decisiones relacionadas con la viabilidad estratégica del negocio; las que tienen que ver con la comercialización del producto en el mercado; las decisiones técnico-organizativas implicadas en la actividad; las de naturaleza económico-financiera y, por último, las relacionadas con la forma jurídica que adoptará el negocio para su funcionamiento y, por consiguiente, con todos los trámites asociados.

Sin embargo, y como veremos en los próximos epígrafes, son decisiones íntimamente relacionadas unas con otras. No podemos desvincular la estrategia general del negocio de cómo se comercializa el producto o servicio, ni tampoco de las consecuencias que estas decisiones tendrán sobre la cuenta de resultados o el patrimonio de la empresa aún no existente.

En un proyecto de tipo social la esencia del trabajo es el mismo, si bien el proceso de evaluación de la inversión no se guía por criterios estrictamente económico-financieros, sino que se valoran principalmente aspectos de rentabilidad e impacto social o medioambiental, al tiempo que se evalúa la posibilidad de mantener el equilibrio entre ingresos y gastos.

A continuación, abordamos, brevemente, cada una de las anteriores decisiones. Se tratan con alcance limitado por razones obvias. Sin embargo, creemos que, al menos someramente, el lector puede captar la idea central de estos análisis de viabilidad que deberán estar contenidos en el plan de negocio. Aquellos más interesados deberán considerar la necesidad de llevar a cabo algún curso de preparación para el emprendimiento que les haga profundizar en todos los detalles de cada uno de los siguientes aspectos, así como en los conceptos y herramientas necesarias para desarrollar estos análisis apropiadamente.

No te dejes abrumar: el que quiere... puede. No hay más que proponérselo y dar un paso al frente, preparándose para dar el salto.

07 Viabilidad estratégica del negocio

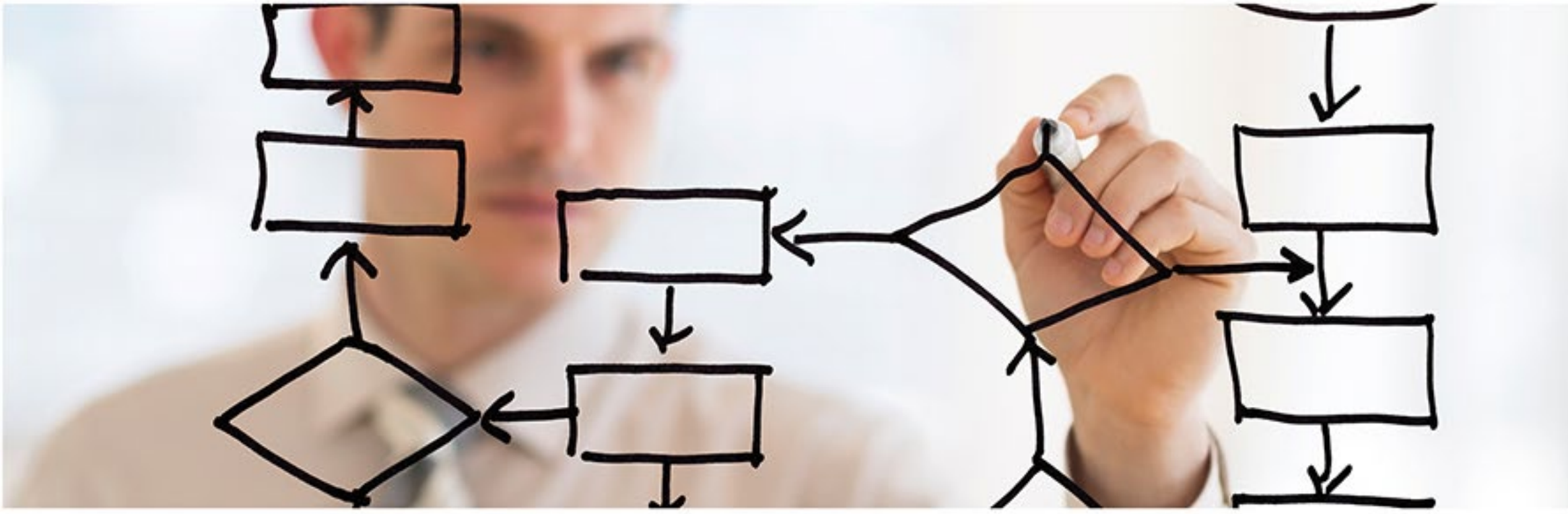
Cuanto más profundices, más conoces el sector. Además, este análisis te dará la oportunidad de reconsiderar y reorientar tu actividad

Este subplan de viabilidad que contiene el plan de negocio se plantea decidir sobre la estrategia de la empresa y trata de hacerte reflexionar sobre las posibles causas de inviabilidad o sostenibilidad del negocio a largo plazo. En tal sentido, y entendiendo que el interés del emprendedor es llevar a cabo una actividad empresarial estable y rentable por un período sin límite —si es posible—, es imprescindible valorar previamente cuán prometedor se presenta el futuro menos inmediato para esta actividad.

Este análisis, en contra de lo que muchos pueden imaginar, es más crítico aún que la estimación económico-financiera para los próximos cuarenta y dos meses de actividad. Trata de evidenciar la sostenibilidad de la oportunidad de negocio a medio y largo plazo y su capacidad de desarrollo futuro. Así, se pone a prueba la capacidad del sector para acoger la nueva iniciativa, la capacidad de la iniciativa para adaptarse a las exigencias del sector y, sobre la base de estas condiciones, permite decidir el planteamiento estratégico con el que se desarrollará la nueva empresa en el mercado.

Con este fin, el análisis te llevará a sumergirte en las entrañas mismas del subsector de actividad en el que quieres operar. Así, es muy importante que pienses con detenimiento qué elementos del entorno del sector de actividad y del entorno general —no sectorial— pueden ejercer algún tipo de influencia favorable o desfavorable en tu proyecto. Recoge toda la información necesaria para documentar la evolución que han tenido o se estima puedan tener esas variables y analízalas a fondo a fin de aproximar las amenazas y las oportunidades con que a medio y largo plazo se va a enfrentar tu actividad.

Así, por poner un ejemplo sencillo de entender, si deseas instalar una guardería infantil en un distrito de tu ciudad no te deben pasar por alto algunos detalles. Repara, por citar algunos de estos aspectos, en la tendencia al crecimiento o no de la población en ese distrito; la evolución de la tasa de natalidad en el mismo o al menos en tu ciudad; el grado de incorporación de la mujer al mercado laboral y las tendencias sociales en materia de reparto de tareas en casa o la existencia de una intrincada red social de apoyo a la familia; por supuesto, es necesario aproximarse a los datos de renta familiar disponible y nivel de endeudamiento de las familias. Desde el plano político-legal, no olvides hacerte con todas las leyes que directamente afectan al sector y entérate bien de los cambios que hay previstos en el marco legal de referencia en tu sector. Tampoco está fuera de lugar revisar cómo los cambios tecnológicos pueden afectar a un negocio como el que planeas.



En el entorno sectorial y geográfico más cercano es necesario que investigues a tus competidores. No solo debes pensar en las guarderías de la zona, pregúntate por aquellos que no utilizan servicio de guardería; de seguro están utilizando un servicio sustitutivo que debes considerarlo también competidor —*e.g.*, el cuidado del niño o niña a cargo de un familiar o amigo cercano—. No olvides a los competidores potenciales, aquellos que no prestan esa actividad actualmente, sino otra más o menos relacionada, pero que con cierta facilidad podrían entrar en tu mercado —*e.g.*, que un colegio del distrito decida incorporar un servicio de guardería para no escolarizados—. Repara también en el tipo de proveedores con los que vas a tener que lidiar. Pregúntate en especial por el grado de "control" que van a ejercer sobre tu negocio, principalmente cuando no tienes alternativas de suministro.

Toda la información que puedas procurar de clientes actuales, potenciales o sustitutivos, así como de proveedores, en términos de precios, mercado que atienden, servicios que ofrecen y singularidades que les distinguen, será vital para posicionarte en el mercado.

Observarás que dar con toda esta información requiere algo de dedicación por tu parte. Muchos de estos datos se pueden encontrar en estudios, estadísticas e información disponible en la red o en organismos e instituciones especializadas. Otros deberás tomarlos tú directamente, fundamentalmente los de tipo sectorial. Deberás caminar en el barrio, observar por ti mismo y preguntar a otros, básicamente si es cliente potencial. Antes de todo este "trabajo de campo" piensa qué debes conocer del entorno, a quién debes abordar y qué información necesitas.

Este esfuerzo, sin embargo, tiene su recompensa. Cuanto más profundices, más conoces el sector. Además, este análisis te dará la oportunidad para reconsiderar y reorientar tu actividad, e incluso para abandonarla si el escenario no es halagüeño.

Frente a dicho escenario, también debes reflexionar sobre tus debilidades y fortalezas para afrontarlo. En este punto no solo enfoques el análisis hacia ti. Piensa en el equipo humano con el que vas a contar y, en general, revisa esa imagen holográfica de tu negocio sobre su localización, dimensión, organización... y otros aspectos sobre los que vas a tener que seguir decidiendo. *A priori* debes ser capaz de anticipar, sobre la base de tu modelo de negocio, qué carencias de recursos —tangibles o intangibles— o fortalezas puedes observar en el proyecto. El esquema de Osterwalder y Pigneur (2009) para definir modelos de negocio es útil en este proceso. En dicho esquema es especialmente importante reparar en las actividades y recursos que son críticos para el desarrollo de la actividad, así como en las alianzas clave sobre las que se sustenta el modelo, cualquier debilidad en estos puntos has de tratar de resolverla, y cualquier fortaleza, potenciarla. No olvides, este ejercicio te permite ser crítico con tu proyecto: es preferible que lo hagas tú anticipadamente a que sea el mercado quien te lo haga saber una vez el proyecto esté en marcha.

Bloques que conforman el modelo de negocio
Fuente: Osterwalder y Pigneur (2009[5])

Pues bien, todo este estudio previo te ha preparado para ser capaz de enfocar definitivamente tu negocio, apuntando no solo las actividades con las que vas a iniciar tu andadura en términos de producto/servicio que vas a ofrecer, público objetivo al que va destinado y ámbito geográfico de acción, sino incluso la visión futura del mismo respondiendo a la cuestión ¿qué queremos llegar a ser como empresa?, y definiendo para ello tu estrategia. Ten en cuenta que todo el proceso de análisis es parte de un continuo, y que ciertos detalles de los que vas a analizar a continuación de seguro van a ir matizando tu estrategia y afinando tu enfoque en el mercado.

5. Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2009). Business Model Generation. Strategyzer.

08 Viabilidad comercial del negocio

La presente parte del análisis te invita a considerar, con todo lujo de detalles, el segmento de clientela al que te vas a dirigir —sea éste individuo, empresa o institución.

No cabe duda de que, habiendo determinado con claridad el público objetivo al que quieres dirigirte, un acercamiento al mismo te va a dar importantes pistas para estimar la cifra de ventas

La presente parte del análisis, y en íntima conexión con las conclusiones y decisiones del anterior estudio, te invita a considerar, con todo lujo de detalles, el segmento de clientela al que te vas a dirigir —sea éste individuo, empresa o institución—. Deberás hacer un esfuerzo por cuantificar el mercado, es decir, por poner número al volumen global de clientela potencial, aún a sabiendas de que no podrás asumir todo ese mercado.

La estimación sobre las ventas potenciales que vas a poder realizar en los próximos años, una de las decisiones más delicadas del análisis de viabilidad y uno de los objetivos principales de esta parte, va a estar íntimamente relacionada con la estrategia comercial que tengas planeada. Decisiones sobre la propia concepción del producto/servicio, el precio al que puedes o debes venderlo —y, por ende, los márgenes con los que vas a trabajar—, cómo lo vas a acercar al cliente —decisión de distribución— y cómo lo vas a dar a conocer a tu público objetivo —*e.g.*, a través de la publicidad, la promoción y la estrategia de comunicación—, determinan considerablemente las expectativas de venta.

No cabe duda de que, habiendo definido con claridad el público objetivo al que quieres dirigirte, un acercamiento al mismo te va a dar importantes pistas para determinar la cifra de ventas. Si este trabajo te lo tomas realmente en serio, habrás cumplido con uno de los objetivos clave del análisis de viabilidad. Tras él únicamente te resta definir con claridad el producto o servicio que vas a ofrecer, determinar la política de precios —que no podrás completar hasta que todos los costes no se hayan analizado—, definir si es o no necesario utilizar un canal de distribución para llegar al cliente y observar el grado de control que vas a ejercer sobre él y, finalmente, determinar tu estrategia de comunicación, así como explicitar los medios a utilizar y su coste.

09 Viabilidad técnico-organizativa

De todo este análisis deberás sacar en claro: dónde localizarte, la capacidad máxima productiva/servuctiva del negocio, la dimensión de la plantilla, la inversión en recursos materiales e inmateriales

Es necesario que repares en los condicionantes externos e internos de la actividad. Así, por ejemplo, un condicionante externo podría estar relacionado con problemas en el suministro de mercancías

En esta parte debes estar ya en disposición de zambullirte en los entresijos de tu negocio. Para ello no dejes de observar, si tienes referentes en tu sector de actividad —especialmente, los más cercanos—, cómo otros lo hacen, en qué son buenos y qué es mejorable en su oferta y, finalmente, su manera de operar en el negocio.

Además, es necesario que repares en los condicionantes externos e internos de la actividad. Así, por ejemplo, un condicionante externo podría estar relacionado con problemas de suministro de mercancías, la mercancía que vendes o que utilizas en tu proceso productivo, inconveniente que puede ser generalizado en el sector o propio de tu negocio por el sitio en el cual has decidido localizarte. Por su parte, un condicionante interno puede estar relacionado con la logística interna dentro de tu empresa —con la forma en que pasa la mercancía de almacén a fábrica o tienda, por ejemplo— o bien dentro de los procesos administrativos de la empresa, con el sistema de archivo o el circuito de documentos que se debe diseñar para trabajar con seguridad o comodidad.

Es tan solo algún ejemplo con el fin de que entiendas cómo debes proceder en el análisis, sin olvidar nunca en el mismo que la empresa aún no existe, por lo que el objetivo es trazar anticipadamente la forma de operar dentro de tu negocio y definir las necesidades de recursos humanos y materiales para el proceso.

Con todo, te verás en la necesidad de diseñar el proceso productivo —de producción del producto— o servuctivo —de producción del servicio—, reparando en todos sus detalles, a fin de evaluar las necesidades tecnológicas y de personal que te va a imponer la actividad. Esto es especialmente importante en los servicios: observa en qué lugar se producirán los focos de acumulación de trabajo y las colas, y planifica en consecuencia los puestos de trabajo y su dotación mínima necesaria.

Ni que decir tiene que todo este trabajo te llevará, como ya se ha adelantado, a conocer qué necesidades en términos de recursos humanos, recursos materiales, tecnológicos e infraestructura, se deberá comprometer para cumplir con todas y cada una de las funciones de la empresa.

De todo este análisis deberás sacar en claro: dónde localizarte si fuera el caso, la capacidad máxima productiva/servuctiva del negocio, la dimensión de la plantilla, la inversión en recursos materiales e inmateriales —que permanecen en el activo de la empresa por más de un ejercicio económico—, así como los costes relacionados con la explotación normal de la actividades en términos de materia prima y otros componentes o insumos de la actividad.

10 Sobre la localización del negocio

Ésta es otra de las determinaciones delicadas del negocio por cuanto que en ella se implican factores de naturaleza técnico-organizativa, estratégica, comercial y económica de naturaleza variable, según el tipo de actividad al que quieras dedicarte

De estas decisiones sobre necesidad de recursos que implica profundizar en la viabilidad técnico-organizativa de la empresa, repara especialmente en la localización óptima y deseable para la actividad. Ésta es otra de las determinaciones delicadas del negocio por cuanto que en ella se implican factores de naturaleza técnico-organizativa, estratégica, comercial y económica de naturaleza variable, según el tipo de actividad al que quieras dedicarte. Así, mientras que para un comercio es vital acercarse a sus clientes, para una industria la cercanía a fuentes de suministro y redes de comunicación y transporte son la clave de la decisión.

En esta decisión, además, frecuentemente pesa el coste comprometido en que se convierte el precio del local o las instalaciones de la empresa, ya sean estos propiedad de la empresa o en alquiler. Este tipo de decisiones, en empresas de naturaleza TIC, pasan, por lo general, a un segundo plano, si bien, dado el importante volumen de sinergias que la co-ubicación genera, es cada vez más frecuente que el "emprendedor de garaje" se desplace a espacios que facilitan el trabajo colaborativo, los denominados *co-working*.

No obstante, son tantas las iniciativas que han florecido en España para apoyo el emprendimiento, que no está de más prestar una breve atención a las denominadas "Plataformas de Apoyo al Emprendimiento", por cuanto la mayoría ofrecen una alternativa de localización a bajo precio ideal para anidar la empresa en sus inicios, siempre que no se trate de comercio a pie de calle. Así, y según el estudio más completo que se ha llevado a cabo sobre estos instrumentos de fomento empresarial —véase DGPYME (2009)[6]—, existen varias especializaciones y categorías o tipologías de iniciativas públicas, privadas o público-privadas en forma de Centros o Plataformas de Apoyo al Emprendedor (véase tabla adjunta). Junto a ellas, las asociaciones empresariales, los sindicatos, los agentes del tercer sector y de la economía social, las escuelas de negocio, y los bancos y cajas de ahorro, constituyen una constelación de agentes que, de una forma u otra, y desde sus distintas perspectivas, apoyan el emprendimiento en sus diversas facetas y etapas con servicios e instalaciones. Se presta mucha ayuda a la fase de *pre-startup* —es decir, decisión, gestación y proyecto— y de puesta en marcha de la empresa, a través de estas plataformas, pero aún poco al proceso de consolidación empresarial.

Plataformas de Apoyo al Emprendedor en España: Fases que atienden en la cadena de valor del emprendimiento y especialización
Fuente: Elaboración propia a partir de DGPYME (2009)

Plataformas	Fases que atienden en la cadena de valor del emprendimiento					Especialización
	Decisión	Gestación	Proyecto	Creación	Consolidación	
Agencias de Desarrollo Local						Generalista, muy ligado a la especialización local
Universidades						Generalista, muy ligado a la especialización de las titulaciones que imparte
Parques Científicos y Tecnológicos						En desarrollo tecnológico
CEIIS1						En innovación
Centros Tecnológicos de la CIT						En competitividad de la empresa
Cámara de Comercio						Generalista, muy ligado a la especialización local

6. Véase Dirección General de Políticas de la Pequeña y Mediana Empresa (2009). "Mapa de Recursos para personas emprendedoras". Disponible en: http://www.ipyme.org/Publicaciones/EstudioServiciosApoyoEmprendedores.pdf

En Canarias existen referentes de unos grupos y otros de Plataformas y Centros. Por un lado, las universidades, especialmente la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, en colaboración con el Gobierno, los Cabildos o ayuntamientos han desarrollado los parques científicos y tecnológicos. En Gran Canaria éste se ha desarrollado por colaboración entre la ULPGC y el Cabildo de Gran Canaria, conformando la Fundación Canaria Parque Científico Tecnológico, constituida en junio de 2008, y promovido junto al Gobierno de Canarias y el Instituto Tecnológico de Canarias. Esta Unidad de Promoción de Empresas (UPE), como se conoce en la Universidad, está principalmente vinculada, por su propia naturaleza, a actividades desarrolladas por grupos de investigación, profesores y estudiantes de la Universidad.

La Fundación Incyde también posee viveros en las Islas. En Gran Canaria es el vivero vinculado a la Cámara de Comercio "Nicolás Henríquez".

Por su parte, los ayuntamientos de la Isla han sido proactivos en el desarrollo de este tipo de centros, destacando especialmente el Centro de Emprendedores de Las Palmas de Gran Canaria, dependiente del Ayuntamiento de la capital.

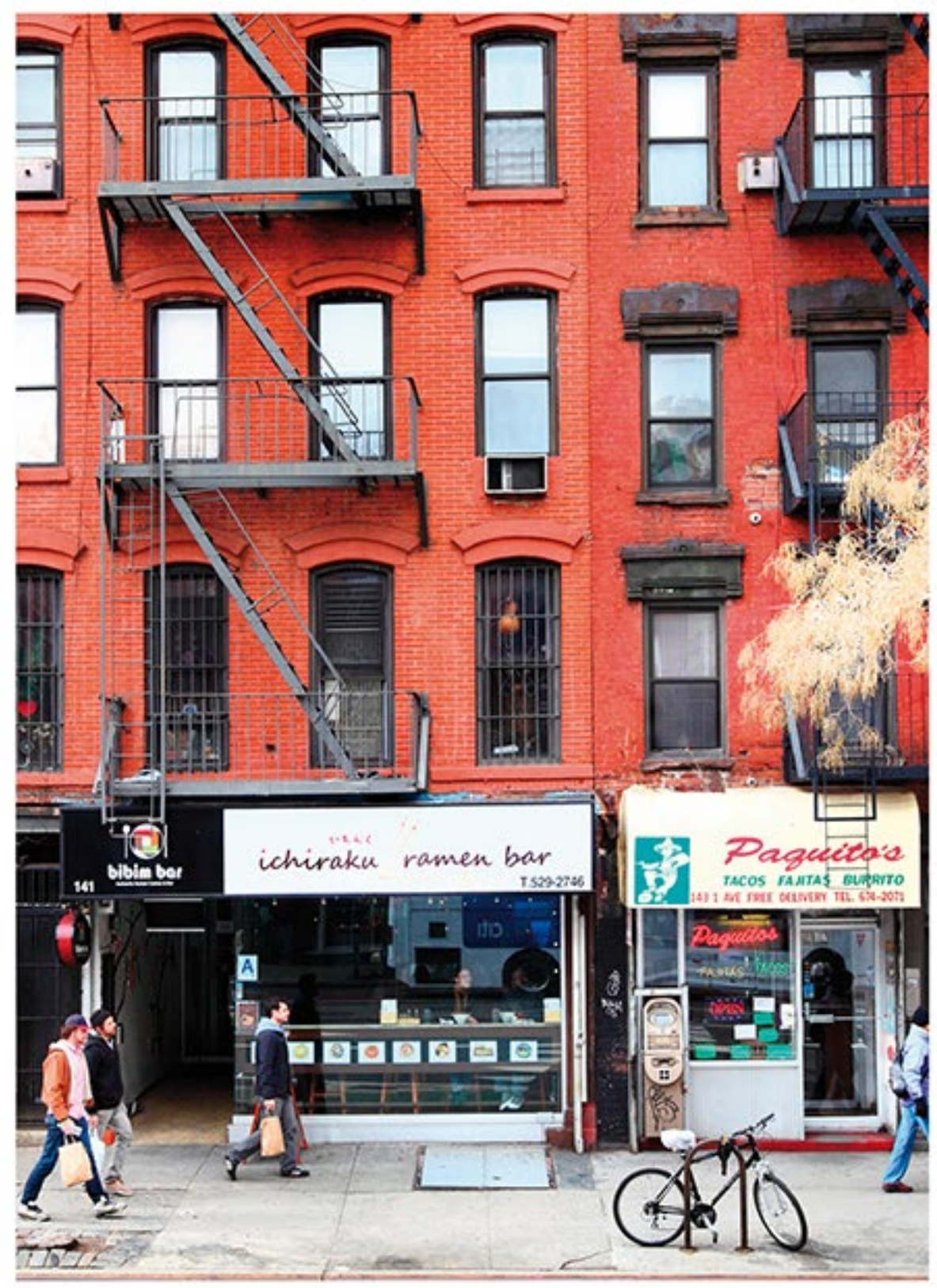
También el Cabildo de Gran Canaria se ha sumado a la iniciativa con Incube, dependiente de la Sociedad de Promoción Económica de Gran Canaria con aceleradora de ideas e incubadora de empresas.

Sin ánimo de ser exhaustivos, de iniciativa privada nos encontramos con centros centrados en el alquiler de un lugar de trabajo o espacios para trabajo colaborativo como AXBusiness Centro de Negocios; Espacio Plural; Coworking Las Palmas; Nemesys 2.0; Coworking Delta&Bravo; Coworkingup Palet Express; La Casa Creativa; Coworking Isla Perdida; The Surf Office en Gran Canaria, entre otros.

Los servicios que pueden encontrarse en estos centros de empresa, viveros, incubadoras y aceleradoras son, con carácter general y no exhaustivo:

- Recepción y control de accesos
- Suministros básicos (*e.g.*, electricidad, agua, red...)
- Preinstalación de conexión telefónica e Internet por cable
- Seguridad 24 horas
- Recogida de basuras
- Servicio de recogida de correo
- Servicio de café, agua y bebidas refrescantes a través de operador de *vending*
- Limpieza diaria y mantenimiento de despachos y zonas comunes.
- Mantenimiento de instalaciones (fotocopiadora, fax, aula de informática, cañón proyector).
- Administración general
- Información o apoyo continuado al emprendedor
- Disponibilidad de espacios comunes: Sala de Juntas; aula de Informática; aula de formación...
- Servicio de fax y fotocopiadora
- Préstamo de elementos audiovisuales (vídeo, proyectores, tv,...)
- Desarrollo de actividades conjuntas

Por su parte, los precios se fijan en estos Centros con tres tipos básicos de tarificación: (i) alquiler del espacio por horas; (ii) alquiler mensual de la estancia y (iii) precio por servicios extras. Los precios para el conjunto de los servicios estándar son ciertamente diversos. En Gran Canaria oscilan entre los 10 euros/hora de Espacio Plural a 350 euros/mes por despacho completamente equipado con una dimensión media 20 m² en AXBusiness. Por su parte, el tiempo de estancia en los centros de promoción pública oscila entre los 6 meses y hasta un total de 3 años, en cualquier caso siempre previa aprobación.



11 Viabilidad económico-financiera

En esta parte del trabajo es importante que busques, compares y hagas una lista exhaustiva de posibilidades de financiación a las que solo deberás acercarte cuando tengas bien preparadas todas las respuestas.

El estado de tesorería es relativamente asequible e intuitivo para todos los emprendedores —incluso, sin conocimientos empresariales

Finalmente, todas las decisiones que has ido tomando por el camino te llevarán a tener sobre la mesa muchos datos de naturaleza económica que, ordenados previamente, te van a procurar una visión de las expectativas económicas del negocio que has proyectado. Desde cifras estimadas de venta para los próximos años, hasta información relativa a los costes asociados a la inversión y la explotación de la actividad, distinguiendo la inversión de partida del fondo de maniobra inicial para la actividad.

Todo deberás resumirlo en tres documentos principales: una cuenta estimada de resultados —que considere los ingresos y los gastos previstos—, un estado previsto del movimiento de la tesorería —es decir, los cobros y los pagos— y, finalmente, al menos dos balances que reflejen en su activo los bienes y derechos al inicio y al final del período considerado y en su pasivo las fuentes de financiación que utilizaras para la actividad en ambos períodos. Estos documentos te acercarán, respectivamente, a la rentabilidad esperada del negocio, la liquidez que podrás esperar en sus primeros años de vida y la solvencia esperada de la empresa para esos mismos años. Conceptos estos que, junto al punto de equilibrio o umbral de rentabilidad, te permiten conocer anticipadamente la viabilidad económico-financiera del negocio que proyectas.

No hemos de esconderte que esta parte del análisis requiere ciertos conocimientos de contabilidad general si se desean cumplimentar los estadillos apropiadamente. En cualquier caso, el estado de tesorería es relativamente asequible e intuitivo para todos los emprendedores —incluso, sin conocimientos empresariales—. Aplícate en él, ya que desde la tesorería se derivan los indicadores más típicos para la valoración de proyectos de inversión —*e.g.*, *Payback*, Valor Actual Neto, Tasa Interna de Rendimiento...—. Si no sabes bien como hacerlo, alguien más avezado puede echarte una mano si le proporcionas, al menos, el movimiento previsto de la tesorería según los cobros que se esperan de las ventas estimadas y los pagos que originan los gastos asociados a la actividad. Esta proyección se hará para 3 a 5 años. El límite temporal lo establecerá el momento para el que se esperan cambios importantes en la actividad —*e.g.*, cambio de localización, nueva inversión, ampliación del negocio...

En esta etapa del estudio te corresponde también valorar las fuentes de financiación disponibles. En general, debes tener presente que lo que vas a tener que financiar se corresponde con la suma del monto de la inversión en activo fijo más lo que se conoce con el nombre de fondo de maniobra, es decir, y explicado de forma sencilla, una estimación de las necesidades del proceso productivo y de la actividad para operar durante el plazo de tiempo en el cual la empresa no genera por sí misma ingresos de ningún tipo. La aproximación a este último valor no te va a ser sencilla si no cuentas con experiencia; el sentido común será tu mejor aliado.

Por su parte, las fuentes de financiación disponibles son diversas[7] pero no siempre alcanzables para una actividad nueva, no experimentada y para un emprendedor en la mayor parte de las ocasiones desconocido para quien posee los recursos y está en disposición de prestarlos. En esta parte del trabajo es importante que busques, compares y hagas una lista exhaustiva de posibilidades de financiación a las que solo deberás acercarte cuando tengas bien preparadas todas las respuestas. En tal caso, no dejes de repasar el apartado Plan de Viabilidad para Terceros y la Entrevista en esta misma Guía.

Una última recomendación respecto a este tema: la subvención es un recurso con el que no debes contar en todos estos análisis. No está disponible en las condiciones a las que tú puedes acceder y, normalmente, no llega en el momento que lo necesitas. El proyecto debe ser viable por sí mismo sin ayudas especiales. Únicamente en casos muy concretos es indispensable esta ayuda y debe considerarse a lo largo de todo el análisis.

7. No dejes de consultar regularmente las direcciones oficiales: www.ipyme.es, en su sección de "Ayudas e Incentivos", www.ico.es, que cada año edita un folleto con las principales ayudas para ese año, www.gobcan.es, en su sección de "Servicios: Ayudas y subvenciones". Además, en la sección "Creación de Empresas-Financiación" de la página Emprender en Canarias (www.emprenderencanarias.org) se informa más específicamente de las ayudas y subvenciones para nuevas empresas en Canarias.

12 Trámites, procedimientos y agenda del empresario

En el cuadro adjunto se presentan los indicadores que originan las formas jurídicas más comunes en la puesta en marcha de nuevas empresas

Desde el momento en el cual una nueva iniciativa empresarial comienza su actividad, debe quedar registrada para ser visible como agente económico. Además, y por esta última razón, ante la Agencia Estatal de la Administración Tributaria deberás dejar constancia de su posibilidad de generar rendimientos, por los que habrás de tributar como sujeto pasivo. Por su parte, al ser una entidad que utiliza activamente fuerza laboral —bien el propio emprendedor y, si los hubiera, sus empleados—, deberá activar su reconocimiento ante la Seguridad Social. Finalmente, y dado que opera en un entorno específico, la empresa se verá afectada por cualquier regulación, tasa o tributo que su ubicación municipal y autonómica le imponga.

Las obligaciones anteriores estarán siempre presididas por una decisión fundamental que condiciona especialmente el tipo de registro al que la iniciativa se obliga y las condiciones de tributación que se le imponen. Esta decisión se refiere a la forma jurídica que se adoptará a la hora de hacer operativa la iniciativa.

En el cuadro adjunto se presentan los indicadores que originan las formas jurídicas más comunes en la puesta en marcha de nuevas empresas. Destacan principalmente, por el número de empresas que la adoptan, la forma de Empresario Individual, presente en las iniciativas de autoempleo, y la Sociedad Limitada. La Sociedad Limitada Nueva Empresa, especialmente pensada para la PYME, aporta ventajas al proceso de creación, al agilizar y descargar los trámites para la apertura, e imponerle medidas de seguimiento de la actividad y fiscales más simplificadas. Para este último tipo de sociedades, además, se han habilitado fórmulas ágiles para su puesta en marcha con los denominados puntos PAE (Punto de Atención al Emprendedor) y la creación por vía telemática de este tipo de empresas, a la que ahora también optan las Sociedades Limitadas y el Empresario Individual. Puedes tener acceso a estos recursos en la dirección: www.circe.es.

Siguiendo la Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización y el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital, las principales formas jurídicas a las que se puede acoger la nueva empresa son las resumidas en la tabla adjunta.

Formas jurídicas para la empresa
Fuente: Elaboración propia

FORMA	NÚMERO DE SOCIOS	CAPITAL	LIMITE DE RESPONSABILIDAD	FISCALDAD DIRECTA
Empresario Individual	1	Sin mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes	IRPF (Rendimientos por actividades económicas)
Emprendedor de Responsabilidad Limitada	1	Sin mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes con algunas excepciones	IRPF (Rendimientos por actividades económicas)
Sociedad Civil	Mínimo 2	Sin mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes	IRPF (Rendimientos por actividades económicas)
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Mínimo 1	3.000€	Limitada al capital aportado en la sociedad	Impuesto de Sociedades
Sociedad de Formación Sucesiva	Mínimo 1	Sin mínimo legal	Limitada al capital aportado en la sociedad	Impuesto de Sociedades
Sociedad Limitada Nueva Empresa	Mínimo 1 Máximo 5	Mínimo 3.000 € Máximo 120.000 €	Limitada al capital aportado en la sociedad	Impuesto de Sociedades
Sociedad Anónima	Mínimo 1	Mínimo 60.000 €	Limitada al capital aportado en la sociedad	Impuesto de Sociedades
Sociedad Laboral	Mínimo 3	SLL: 3.000 € SAL: 60.000 €	Limitada al capital aportado en la sociedad	Impuesto de Sociedades
Sociedad Cooperativa	Mínimo 3	Mínimo fijado en Estatutos	Limitada al capital aportado en la sociedad	Impuesto de Sociedades (Régimen Especial)

Nota: En www.ipyme.org, sección "Forma Jurídica", puedes mantenerte al día de cualquier cambio legal en las formas jurídicas vigentes.

En cualquier caso, la principal duda que suscita este punto es qué forma jurídica conviene a la iniciativa empresarial que vas a desarrollar. Esta decisión está condicionada por cuatro factores fundamentales: (1) el tipo de actividad que se pretende desarrollar; (2) el número de promotores que se involucran en el proyecto; (3) las necesidades económicas de la actividad y, finalmente, (4) la responsabilidad que los participantes desean asumir respecto a la empresa.

El primero de los criterios apunta que es, entre otros aspectos, la propia naturaleza de la actividad que se pretende desarrollar la que puede imponer un tipo de forma jurídica concreta. Así es el caso, por ejemplo, de la creación de una agencia de viajes, actividad que se encuentra sujeta a una clara normativa. Ésta impone la forma de Sociedad, determinando incluso el monto de capital mínimo necesario para su apertura.

En segundo lugar, el número de promotores que pretenden iniciar la nueva empresa puede igualmente condicionar la elección de forma jurídica. Es el caso de las cooperativas que requieren de al menos tres socios, o de las sociedades laborales. Cuando es una única persona quien posee la iniciativa y ésta no desea contar con socios, se puede optar bien por la figura del Empresario Individual, o bien revestir la iniciativa de forma societaria utilizando la Sociedad Limitada de socio único.

Por su parte, la necesidad económica del proyecto es el criterio que más suele condicionar esta decisión. En este sentido, se debe tener en cuenta que existen determinadas formas jurídicas, cuya regulación exige un capital mínimo para revestir una empresa de forma societaria. Así, la Sociedad Limitada requiere un mínimo de 3000 euros, el cual deberá estar totalmente desembolsado en el momento de la constitución de la sociedad. Por su parte, la Sociedad Anónima, en cualquiera de sus formas, requiere como mínimo de 60000 euros de capital, que deberá estar desembolsados en el momento de la constitución al menos en un 25% del valor nominal de cada acción.

Por último, y en relación al criterio centrado en la responsabilidad, debe tenerse en cuenta que, dependiendo del grado de responsabilidad que el promotor o los promotores de un proyecto empresarial esté/n dispuesto/s a asumir en el proyecto y del riesgo que del mismo se pueda derivar, se optará por aquellas formas que limitan de alguna manera la responsabilidad al capital aportado, como es el caso de la Sociedad Limitada y la Sociedad Anónima; o bien, por contra, optará por aquellas otras que no limitan su responsabilidad, quedando afectado su patrimonio de manera solidaria con los resultados y el devenir de su negocio. Es este último el caso del Empresario Individual.

Otro punto crítico que suele ganar peso en la elección de forma jurídica se refiere a la carga fiscal que el beneficio empresarial estará obligado a soportar. En tal sentido, y tras el proceso de descreste que culmina en el 2016, las sociedades mercantiles tributarán al tipo fijo del 25% y las cooperativas fiscalmente protegidas al 20%[8]. Cualquier forma no societaria tributa a través del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas con un tipo impositivo variable que marcan las tablas aprobadas para tal fin y, en cualquier caso, progresivo respecto al incremento de los beneficios.

En general, las Sociedades Limitadas son especialmente útiles cuando la empresa es pequeña, con capital reducido y pocos socios, y las iniciativas de tipo laboral, interesan cuando se va a dar una participación importante en el capital —mayoritaria o total— de socios que son trabajadores en la empresa.

A continuación, se resumen los principales trámites implicados en la puesta en marcha de un negocio. Para ello, distinguiremos entre el tipo de personalidad implicada, los trámites fiscales, los laborales y los que tienen que ver con el reconocimiento como agente económico según su naturaleza, lo que aquí se ha denominado trámites de registro.

8. Véase Ley 27/2014 de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades.

Trámites fiscales, laborales y de registro para la puesta en marcha de una empresa

Fuente: Adaptado de Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (http:www.ipyme.org) y Gobierno de Canarias (www.siecan.org)

TIPO DE TRÁMITE	PERSONA FÍSICA	PERSONA JURÍDICA	ORGANISMO IMPLICADO
MERCANTIL	...	Solicitud de la certificación negativa de nombre: Obtención del certificado acreditativo de la no existencia de otra Sociedad, dentro del territorio español, con el mismo nombre que la que se desea constituir	Registro Mercantil Central
	...	Solicitud de denominación social (solo para Sociedad Limitada Nueva Empresa): Solicitud del ID CIRSE de la empresa otorgado por el PAE	CIRSE
	...	Otorgamiento de la Escritura Pública: Los socios fundadores proceden ante notario a la firma de la escritura pública de constitución de la Empresa según proyecto de Estatutos —debe constar tanto el nombre aceptado por el Registro Mercantil Central así como el CIF otorgado por la AEAT—	Notario elegido o por tramitación en PAE
	...	Inscripción en el Registro Mercantil. Una vez obra en poder de los socios la Escritura Pública de Constitución, se ha de proceder a la inscripción de la sociedad en el Registro Mercantil. A partir de este momento la sociedad adquiere plena capacidad jurídica	Registro Mercantil Local
	...	Legalización de libros. De los de actas, registro de socios y libros de registro contable —presellados solo si se lleva contabilidad con registro manual—	
FISCAL	...	Solicitud del Código Identificación Fiscal (CIF). Inicialmente se otorga uno provision para iniciar el proceso registral con validez para 6 meses. Su finalidad es identificar a la sociedad a efectos fiscales (Modelo 036, 037 para personas)	Agencia Estatal de la Administración Tributaria -AEAT
	Alta censal: Declaración de comienzo, modificación o cese de actividad que deben Identificación Fiscal otorga uno provisional empresarios individuales, los para iniciar el proceso profesionales y las sociedades (Modelos 036/037)		
	Alta en el Impuesto de Actividades Económicas: Aunque se esté exento por inicio de actividad u otro motivo, habrá de comunicar a la AEAT las actividades económicas en las que se opera a través del anterior alta censal (Modelo 036). Este impuesto de periodicidad anual es gestionado, sin embargo, por los ayuntamientos locales		
	...	Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados: Liquidación de este impuesto que grava las transmisiones patrimoniales onerosas, las operaciones societarias y todo acto jurídico documentado (Modelo 600). En Canarias la constitución de nuevas sociedades se encuentra exenta; no obstante, aunque se esté exento, la presentación de la liquidación del impuesto es obligatoria. Sin esta liquidación, no se podrá inscribir la sociedad en el Registro Mercantil	Administración Tributaria Canaria -ATC
	Alta en el Censo del Impuesto General Indirecto Canario: Todo empresario o profesional que desarrolle su actividad en Canarias ha de facilitar a la ATC los datos referentes al inicio, modificación o cese de su actividad económica esté o no exento del pago de este impuesto (Modelo 400)		

TIPO DE TRÁMITE	PERSONA FÍSICA	PERSONA JURÍDICA	ORGANISMO IMPLICADO
LABORAL	Afiliación y número de la Seguridad Social: Acto administrativo por el que se reconoce a la persona física su inclusión en el Sistema de la Seguridad Social (Modelo TA-6)		Seguridad Social
	Alta en el Régimen Especial o Asimilado de Autónomos: Es el régimen obligatorio para empresarios individuales y administradores de sociedades y opcional para trabajadores de cooperativas. La afiliación y alta se hará dentro de los 30 días naturales siguientes al alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE)		
	Solo si se tiene trabajadores- Alta en el Régimen General de la Seguridad Social: Es el régimen general para los trabajadores contratados por la empresa. La afiliación y alta serán previas al comienzo de la relación laboral y debe comunicarse el cese de la prestación desde que éste se produce		
	Comunicación de apertura del centro de trabajo: Se darán de alta todas aquellas empresas de nueva apertura, así como aquellas que reanuden su actividad y deberá ser presentada en los 30 días siguientes a la apertura del centro de trabajo		
	Adquisición y legalización del Libro de Visitas: Es el libro de carácter obligatorio para las empresa que anota las diligencias que practican los Inspectores de Trabajo tras el resultado de las visitas realizadas a la empresa		
LICENCIAS	Licencia municipal de obras: La necesaria para realizar obras en locales, naves o edificios. Puede ser de obra menor o mayor, según afecte o no a la vía pública		Ayuntamiento local Cabildo Insular
	Licencia municipal de apertura: Se solicita antes de iniciar la actividad y para su concesión deben cumplirse todas las normas de uso previstas en los planes de urbanismo. En el caso en el que la actividad sea considerada calificada — producen ruidos, emisiones nocivas o peligrosas, ...—, el alta es gestionada por el Cabildo Insular correspondiente		
REGISTRO (REGISTROS ESPECIALES)	Inscripción en el Registro de la Propiedad Inmobiliaria: Solo para la adquisición o transmisión de los bienes inmuebles que sean propiedad de la empresa		Registro de la Propiedad Inmobiliaria
	Inscripción en el Registro Industrial: Solo para actividades industriales como autorización para su puesta en marcha		Consejería de Industria y Comercio del Gobierno de Canarias
	Registro de la Propiedad Industrial: Si se desea registrar nombre comercial, marcas, logos, rótulos y demás identificaciones comerciales de la empresa		Oficina Española de Patentes y Marcas con delegación en ambas provincias
	Registro de ficheros de carácter personal: Cuando la empresa deba gestionar ficheros con datos de carácter personal es necesario acudir al Registro General de Protección de Datos		Agencia Española de Protección de Datos
	Tarjeta de transporte: En caso de utilizar vehículo para la empresa, deberá proveerlo de la correspondiente tarjeta de transporte específico para el tipo de actividad que desempeñe		Cabildo Insular correspondiente
	...	Registro de Cooperativas Registro de Sociedades Laborales	Servicio Canario de Empleo

Además de este conjunto de trámites, más o menos comunes para todas las empresas, existen algunos especiales y específicos según el tipo de actividad[9] que se pretende llevar a cabo y, como quiera que pueden darse cambios en algunos de los citados trámites implicados en la puesta en marcha de las empresas y sus transformaciones o ampliaciones de actividad, el lector interesado debe saber que puede mantenerse permanentemente informado consultando regularmente la página habilitada por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo (www.ipyme.es), así como, dadas las especificidades de Canarias, por el Gobierno de Canarias (www.siecan.org y www.emprenderencanarias.es).

En cualquier caso, y desde 1999, el Ministerio de Economía y Hacienda, el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, el Ministerio de las Administraciones Públicas, el Gobierno de Canarias, los Cabildos de Gran Canaria y Tenerife y los ayuntamientos capitalinos, junto con el Consejo Superior de Cámaras y las propias Cámaras de la región, pusieron manos a la obra para que sea hoy más fácil crear una empresa, estableciendo las denominadas "Ventanillas Únicas". En ellas, se facilita al empresario la puesta en marcha de cualquier negocio, se asesora sobre las distintas fases de la creación de una empresa —desde la definición del proyecto hasta la puesta en marcha definitiva de la misma—, además de agilizar de forma importante los trámites comunes al inicio de la actividad empresarial.

En Gran Canaria este servicio se encuentra situado en la calle León y Castillo nº 24. En ella se pone a disposición del usuario: (1) el servicio de tramitación de expedientes, en el que se gestionan los asuntos que antes debían llevarse separadamente en Hacienda, la Seguridad Social, diversos registros y autorizaciones de la Comunidad Autónoma y las licencias municipales más relevantes del Ayuntamiento; (2) orientación empresarial, sobre la forma de financiar el proyecto, la fiscalidad a que debe estar sujeto o la forma jurídica a adoptar, entre otros aspectos, y, finalmente, (3) información y orientación administrativa sobre trámites, ayudas y subvenciones. Puedes visitar la web de las ventanillas en España en la dirección:

www.ventanillaempresarial.org

Para que puedas tener una idea aproximada del coste de la constitución de una sociedad limitada estándar de capital 3000 euros —el mínimo legal—, en el cuadro adjunto se repasan los distintos conceptos implicados. Ten en cuenta que si esta se lleva a cabo a través de las ventanillas únicas empresariales canarias el coste no sobrepasa los 500 euros. No obstante, este coste puede llegar a aumentar hasta un 70% más si decides contar con asesoramiento especializado o gestoría administrativa. Por su parte, en las Sociedades Limitadas Nueva Empresa el coste no llega al 50% del consignado en el cuadro.

Coste aproximado de la constitución de una sociedad limitada de capital 3000 euros:

- Solicitud de Certificación Negativa e inscripción en el Registro Mercantil Central + Mensajería ..... 25 €
- Escritura de constitución ante notario ..... 220 €
- Inscripciónen Registro Mercantil ..... 125€
- Registro Mercantil (publicación en BORME) ..... 60 €
- Compra y legalización de libros oficiales ..... 50 €
- Adquisición del Libro de Visitas ..... 15 €

Coste total aproximado ..... 495 €

9. Véase la exhaustiva lista de trámites específicos según tipo de actividad en www.siecan.org, apartado de información para Creación de Empresas: Guía para la creación de empresas en Canarias.

13 Plan de viabilidad para terceros

La información sobre los socios y los datos económicos toman el protagonismo, pero es importante no descuidar los fundamentos de las cifras que argumentas. Esta introducción contiene las claves del *Pitch* o discurso para la presentación de la idea en un DemoDay ante posibles financiadores.

Por lo general y, especialmente, si se te presentan importantes restricciones financieras para la puesta en marcha del negocio, deberás contemplar la necesidad de contar con la ayuda de otras personas o instituciones, quienes requerirán de ti los argumentos necesarios para apostar por tu proyecto.

Como ya puedes imaginar, esto no es fácil hacerlo de hoy para mañana. Todo el tiempo que has dedicado en preparar tu plan de negocio te habrá servido también para ganar argumentos, algunos a favor y otros en contra. Pues bien, lo normal es que el socio potencial o la entidad financiera a la que acudes por ayuda económica necesiten conocer esos argumentos. La máxima es: realza los pros y argumenta los contras.

Lo más habitual, además, es que te soliciten un documento escrito, el consabido plan de viabilidad, en el que desean ver el alcance de tu propuesta y, desde luego, las expectativas económicas de tu proyecto.

¿Qué información debe contener este plan?... depende de la audiencia.

Si de lo que se trata es de conseguir una de las subvenciones disponibles y otorgadas por la administración pública en las convocatorias oficiales, poca duda, los anexos de las convocatorias que se publican en el Boletín Oficial del Estado o de la Comunidad Autónoma son prolijos en detalle. Basta que adaptes los datos de tu plan de negocio a las necesidades del formato oficial.

Si quien va a interesarse por tu plan es una entidad financiera, la información sobre los socios y los datos económicos toman el protagonismo, pero es importante no descuidar los fundamentos de las cifras que argumentas. Cómo determinas que la cifra de negocio que esperas en los primeros años es esa y no otra, no tiene que quedar necesariamente por escrito o sobre el papel, pero, desde luego, sí debes ser claro y conciso a la hora de entrevistarte con el/la director/a de la entidad financiera demostrando la objetividad y certeza que inspiraron tus estimaciones. Nos guste o no, ante este tipo de instituciones el papel no lo es todo. Apuestan por un proyecto, pero, y muy especialmente, por la persona y el equipo. Demostrar, si no experiencia, desde luego sí resolución, decisión y, ante todo, mucho conocimiento de la actividad y el sector en el que se quiere operar. El titubeo, la duda o la falta de argumentos te van a pasar una fatídica factura en esta situación.

Por el contrario, si de lo que se trata es de conseguir un socio para desarrollar la actividad al que le puedes pedir solo capital o también compromiso con tu idea, la práctica totalidad de la información que contiene tu plan de negocio puede ponerse a disposición del interlocutor. Ahora bien, la entrada de lleno al corazón mismo del proyecto ha de hacerse progresivamente. Primero, una somera explicación de qué quieres hacer y qué quieres conseguir es más que suficiente, a medida que la expectativa de colaboración se abre también lo hará el acceso del tercero al proyecto.

En general, la información mínima indispensable que ha de contener el plan de viabilidad será la siguiente:

- **Portada:** Debe indicar "Plan de viabilidad de ....." y referir el nombre del proyecto o empresa y referencia al lugar y la fecha de entrega del mismo.

- **Resumen ejecutivo:** Debe relacionar a los socios del negocio, su formación y experiencia, la forma societaria elegida —indicando, si fuera sociedad y estuviera constituida, el detalle registral de la misma— y, finalmente, se resumen los principales indicadores del negocio —ventas esperadas e indicadores sintéticos de valoración de la inversión (VAN, TIR, *Pay-back*). Toda esta información no debe sobrepasar un folio.(Véase un ejemplo en la ficha adjunta).

- **Introducción:** Debe hacer referencia explícita a la idea de negocio. Lo recomendable es que se sintetice esta en un único párrafo. En él se hará mención expresa al proyecto empresarial en términos de sector de actividad, público objetivo y ámbito geográfico de actuación. Si lo crees conveniente, puedes hacer mención a aquello que te distinguirá en el mercado y, fundamentalmente, de otros competidores que ya operen en el mismo.

- **Cuerpo:** Incluirá aquellos detalles del plan de negocio sobre viabilidad estratégica, comercial, técnico-organizativa y económico-financiera que consideres oportuno. Escoge sólo lo que crees es imprescindible, principalmente para dar a entender qué vas a producir o vender, cuál es tu público objetivo y de qué manera te aproximas a un valor de ventas previsto. Haz referencia a detalles que den muestra de que conoces el sector —*e.g.*, una tecnología específica sin entrar en los detalles, la necesidad de contar con pólizas de seguro especializadas, algunas cuestiones relacionadas con la dimensión escogida respecto a la plantilla o la necesidad de contar con fuentes de suministro de fuera de plaza—. Lo que sí es imprescindible es incluir una proyección de la cuenta de resultados al menos para tres años vista, un balance de situación al final del año considerado para el cambio y el movimiento previsible de la tesorería. Si no incluyes los indicadores sintéticos, los calcularán por ti. Toda esta información hay que sintetizarla en no más de siete páginas.

- **Conclusiones:** Con una extensión no superior a un folio, y si puede ser en tres párrafos mejor, debes comunicar por qué crees que es un buen negocio, qué limitaciones puede tener su desarrollo y cómo crees que se pueden contrarrestar esas limitaciones.

- **Contraportada:** Lugar y fecha en que se terminó de redactar el documento.

Además, la presentación del mismo debe ser muy profesional; no en vano, es el que va a procurar la primera impresión. Es necesario cuidar detalles como lo son el papel utilizado, las características de la encuadernación, la correcta paginación o una buena resolución al imprimir el documento que, si es a color, gana en calidad, si bien es recomendable escoger una sola gama de colores. Ni que decir tiene que es imprescindible utilizar un lenguaje claro y conciso, que facilite su lectura y, si es necesario emplear algún tecnicismo, aclarar su significado es de gran ayuda. No debe ser un documento extenso, cinco páginas es lo deseable y nunca más de diez, sin contar en ellas la portada y contraportada del documento.

Es muy importante que consideres la inclusión de gráficos y figuras en el documento, son de fácil interpretación y útiles para valorar rápidamente el proyecto. Estos deberán figurar en el texto perfectamente identificados con un título y, en su caso, con referencia a la fuente desde la cual se extraen los datos, si no se trata de información de elaboración propia. Sin embargo, no es conveniente que este documento contenga anexos; si fuera el caso, resérvalos para algún esquema de interés —*e.g.*, ciclo productivo, organigrama o similar— y no abuses de este recurso, hace muy extenso el documento.

Recuerda: No confíes este trabajo a terceros. Puedes, por supuesto, pedir ayuda, especialmente en los temas formales, pero la responsabilidad última del documento debe ser tuya. Es importante que las palabras que en él consten sean parte de tu vocabulario habitual; caso contrario, te pondrás en evidencia en la entrevista personal.

Observa que todas estas indicaciones se refieren al plan de viabilidad para terceros. El plan de negocio, plan de empresa o proyecto empresarial, no está sujeto a estos convencionalismos, ya que se redacta con fines meramente personales o para uso exclusivo del equipo emprendedor, incluso puede no ser un documento estrictamente formal, sino tus carpetas de información debidamente organizadas.

Resumen ejecutivo para un proyecto de restauración

NOMBRE DE LA EMPRESA:
La encina china, S.L.
NOMBRE COMERCIAL:
La encina china
FECHA DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA:
Prevista: diciembre de 20XX
DATOS DE CONSTITUCIÓN EN REGISTRO MERCANTIL: En constitución

PROMOTORES

APELLIDOS Y NOMBRE:
Equis de Ygriega, Bartolo
DNI: **.***.***-X
DOMICILIO: Su calle, s/n
LOCALIDAD: Las Palmas de Gran Canaria
ESTADO CIVIL: Soltero
ESTUDIOS: Ingeniero en Organización Industrial
EXPERIENCIA: 2 años como adjunto a la dirección del hotel de 3 estrellas "Aguas doradas" – desde enero de 2007 hasta febrero de 2015 (se adjunta currículum vitae)
MOTIVACIÓN: La necesidad de crear algo por mí mismo y desarrollar una idea propia

APELLIDOS Y NOMBRE:
Zeta y Doblev, Ignacia
DNI: **.***.***-W
DOMICILIO: Mi calle, 150
LOCALIDAD: Las Palmas de Gran Canaria
ESTADO CIVIL: Soltera
ESTUDIOS: Diplomada en Relaciones Laborales
EXPERIENCIA: Sin experiencia acreditada
MOTIVACIÓN: Poner en práctica mis conocimientos dirigiendo mi propia empresa

PRINCIPALES INDICADORES DEL PROYECTO (ESCENARIO MÁS PROBABLE) VENTAS PREVISTAS PARA LOS TRES PRIMEROS AÑOS

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
20 500,0 €	31 720,0 €	48 720,0 €

BENEFICIO NETO ESPERADO PARA LOS TRES PRIMEROS AÑOS

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
8520,0 €	12 020,0 €	18 600,0 €

INVERSIÓN PREVISTA (INCLUYE FONDO DE MANIOBRA)	32 500,0 €
ACTIVO TOTAL DEL PRIMER AÑO	80 120,0 €
CAPITAL PROPIO	30 000,0 €
FINANCIACIÓN AJENA	50 120,0 € al 8,5 TAE y un plazo de 10 años
TOTAL COSTES FIJOS ANUALES	20 225,0 €
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN ESPERADO	40,0%
UMBRAL DE RENTABILIDAD	63% de ocupación de la capacidad máxima diaria
VALOR ACTUAL NETO	23 018,2€
TASA INTERNA DE RENDIMIENTO	42,1%
PERÍODO DE RECUPERACIÓN	3,8 AÑOS

Primer ejemplo.
El proyecto empresarial que deseamos desarrollar, y en el que nos encontramos trabajando, tiene por objeto la importación y distribución minorista de productos de un solo uso —alimentario y no alimentario— destinados al sector hostelero que desarrolla su actividad en la comunidad autónoma canaria. Nuestros clientes objetivo son particularmente los hoteles de 4 y 5 estrellas que operan en las islas. El valor de la oferta que proponemos radica en el precio altamente competitivo de nuestros productos, importados sin intermediarios desde China, junto al esmero que pretendemos ofrecer en cuanto a la puntualidad en el servicio al cliente.

Segundo ejemplo.
JULIO´S, S. L. pretende introducirse en el mundo de la gestión logística automatizada, ofreciendo a pequeñas y medianas empresas industriales soluciones y equipamiento específico para su logística interna —*e.g.*, robots para microtransporte, cintas transportadoras, etc.—. El mercado que se pretende cubrir inicialmente lo delimita la provincia de Las Palmas, si bien pretendemos extendernos al resto del archipiélago canario en un plazo no superior a los cinco años. Nuestra oferta de proyectos diseñados a medida y asequibles al presupuesto de las pymes industriales viene avalada por los años de experiencia como diseñador de ingenios industriales relacionados con la logística, así como por la red de suministro de piezas a bajo costo.

Tercer ejemplo.
La idea empresarial con la que nos hemos comprometido plenamente consiste en el desarrollo de un restaurante temático infantil centrado en el mundo de los niños y la familia. Nos pretendemos ubicar en la calle xxx número x de la capital grancanaria. Su particularidad es que presenta un doble espacio: uno exclusivamente centrado en la restauración para adultos —padres y acompañantes que deseen una comida tranquila y sosegada, con sobremesa incluida— y otro para la infancia, en el que menores de 12 años puedan compartir la mesa y, además, un espacio lúdico que les permita liberar su enorme energía y deseo de juego. Menús especializados a cada edad y dinamizadores de la actividad infantil serán los ganchos principales de este negocio de restauración para el que proyectamos igualmente un crecimiento en número de establecimientos abiertos, de aquí a diez años dentro del marco de la isla de Gran Canaria, hasta un total de tres.

Cuarto ejemplo.
Más de tres años llevamos desarrollando una aplicación para dispositivos móviles para Apple y Android. Nuestra guía turística interactiva para las Islas Canarias está destinada a cubrir una necesidad insatisfecha en el mercado turístico insular. Está dirigida a turistas y residentes que requieran consejos útiles e información puntual sobre los diferentes sitios de interés turístico o comercial en las 7 islas, así como sobre eventos y actos culturales. Nuestra diferenciación radica en la interactividad de la aplicación, que permite al usuario conectar en tiempo real tanto con otros usuarios, quienes evalúan y recomiendan, como con la propia oferta, que puede anticipar información de interés al futuro visitante. En principio, la guía turística se desarrolla para las Islas Canarias, observando una expansión paulatina a las principales ciudades y pueblos turísticos de la geografía española en los próximos 5 años.

14 La entrevista personal

La entrevista personal con un tercero interesado o no en el proyecto, suele ser un momento crítico y, en gran parte de las ocasiones, "la hora de la verdad". Esta es la razón por la cual es tan importante que la prepares cuidadosamente.

A continuación, te apuntamos algunos aspectos que debes tener en cuenta y que no debes descuidar ni dejar al azar ante una entrevista personal, especialmente si el objetivo de ésta es procurar financiación al proyecto.

NO DEBES DESCUIDAR

- **Tu aspecto personal.** Una imagen cuidada, aunque sea desenfadada, es importante. No es imprescindible traje de chaqueta para una entrevista, pero sí reparar en los detalles de tu imagen y lo que estos van a transmitir de ti.

- **Tu compostura.** Naturalidad, educación y cierto desenfado son recomendables en cualquier caso.

- **Tu vocabulario.** Si estás muy acostumbrado a hablar con tecnicismos o una jerga demasiado especializada, evítalo y escoge tan solo algunos términos que apenas debas aclarar ante el interlocutor. Evita también el chiste forzado, escoge el momento para hacerte más cercano y no uses la retórica ni el lenguaje soez.

- **Tu dominio de la situación.** Lee en profundidad el documento que has entregado previamente o vas a entregar en la reunión y repasa tus notas. Demuestra en todo momento que sabes de lo que hablas y preséntate seguro. No te muestres dubitativo, extrañado ante ciertas preguntas o sorprendido por la ignorancia del interlocutor. En ningún caso menosprecies la capacidad de entendimiento del contrario. Explícate y hazte entender. No caigas en la actitud "pelota".

- **Tu honestidad.** Si en algún punto te han pillado y no tienes respuesta, sé natural, agradece la observación y procura dejar claro que investigarás el asunto a la mayor brevedad.

Suele ser un momento crítico y, en gran parte de las ocasiones, "la hora de la verdad"

Aspecto, compostura, vocabulario, dominio de la situación

15 Dónde acudir: Guía de recursos básicos para emprendedores

En los últimos cinco años han proliferado a lo largo de la geografía española las iniciativas de apoyo al emprendimiento. Tratar de hacer una lista exhaustiva y precisa de todas ellas y de los recursos que ponen a disposición del emprendedor es, hoy por hoy, una tarea titánica y difícilmente abarcable en unas pocas páginas. Por esta razón, a continuación relacionamos los contactos web más importantes para estar puntualmente informado, sobre todo, en lo que concierne a la creación de empresas en España, en general, y en Canarias, en particular. Por supuesto que cada Ayuntamiento y Cabildo de la región cuenta, además, con información de utilidad para el proceso. No olvides consultar sus páginas también.

GOBIERNO DE ESPAÑA

- **Gobierno de España:**

  www.todoemprende.es

  Y para emprendimiento rural y verde:

  www.emprenderparaconservar.com

- **Ministerio de Industria, Energía y Turismo:**

  www.ipyme.org

  www.creatuempresa.org

y el Centro de Información y Red de Creación de Empresas, disponible en:

http://portal.circe.es/es-ES/Paginas/Home.aspx

- **Ventanillas Únicas:**

  www.ventanillaempresarial.org/

GOBIERNO DE CANARIAS

- **Gobierno de Canarias-página institucional:**

  www.emprenderencanarias.es

- **Sistema de Información Empresarial de Canarias (SIECAN):**

  www.siecan.org

Finalmente, ten presente que la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, a través de su personal docente e investigador, y la Fundación Universitaria de Las Palmas apuestan firmemente por ti. Con tal fin se ha articulado, con ayuda del Fondo Social Europeo y a través del Servicio Canario de Empleo, el Programa Universitario de Apoyo a la Creación de Empresas. La finalidad de este Programa, en el que han participado ya más de un centenar de universitarios, es ayudar a los futuros emprendedores a poner en marcha sus ideas de negocio mediante un desarrollo formativo flexible y adaptado a las necesidades de cada perfil emprendedor.

Los contactos web más importantes para estar puntualmente informado, sobre todo, en lo que concierne a la creación de empresas en España.

Toda la información relativa a esta iniciativa la puedes encontrar en:

www.emprende.ulpg.es.

Además, para proyectos en fase incipiente, puedes acercarte a El Laboratorio, un proyecto de innovación educativa que te asistirá en los primeros pasos y te pondrá en contacto con el ecosistema emprendedor de las Islas. Puedes seguirlo en Facebook:

El Laboratorio FEET ULPGC

16 Para seguir leyendo

Es muy extensa la bibliografía que ha visto la luz en los últimos diez años en la materia que nos ocupa. En cualquier caso, en el mercado puedes encontrar algunas revistas de tirada regular con artículos sobre temas de interés para el emprendedor, así como casos de referencia e ideas en desarrollo y relacionados también con el mundo de la franquicia. Hemos escogido tan solo algunas referencias por si deseas seguir leyendo e informándote sobre el tema.

ARANZADI, D. (1992). El arte de ser empresario. DEUSTO: Bilbao.

BERMEJO, M.; I. RUBIO Y DE LA VEGA, I. (1996). La creación de la empresa propia. McGRAW HILL: Madrid.

BERMEJO, M. Y DE LA VEGA, I. (2003). Crea tu propia empresa. McGRAW HILL: Madrid.

BHIDE, A. Y OTROS (1999). Creando empresa. La iniciativa emprendedora. DEUSTO: Bilbao.

BORELLO, A. (2000). El plan de negocios. McGRAW HILL: Bogotá.

CARDONA LABARGA, J. M. (1988). Crear y sobrevivir. DÍAZ DE SANTOS: Madrid.

CAÑADAS, M. (1996). Cómo crear empresas rentables. GESTIÓN 2000: Barcelona.

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE JÓVENES EMPRESARIOS (2001). Perfil del joven empresario español 2001. AJE: Madrid.

FRANKLIN, S.; WRIGHT, M. Y LOCKETT, A. (2001). "Academia and surrogate entrepreneurs in university spin-out companies". Journal of Technology Transfer, Vol. 26:127-141.

FERNÁNDEZ AGUADO, J. (2000). 1.000 Consejos para un emprendedor. CIE: Madrid.

FERNÁNDEZ AGUADO, J.; I. LÓPEZ DOMÍNGUEZ Y A. RODRÍGUEZ FERNEL (2000). Manual para la creación de empresas. Cómo emprender y consolidar un proyecto empresarial. EDISOFER: Madrid.

GIL ESTALLO, M. A. (2000). Cómo crear y hacer funcionar una empresa. ESIC: Madrid.

GÓMEZ GRAS, J.M. Y OTROS (2002). Manual para la creación de empresas por universitarios. UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE.

GÓMEZ GRAS, J.M.; FUENTES FUENTES, M.; BATISTA CANINO, R.M. Y HERNÁNDEZ MOGOLLÓN, R. (2011). Manual de casos para la creación de empresas en España. McGraw Hill.

GONZÁLEZ DOMÍNGUEZ, F. J. (2000). Creación de empresas. Guía para el desarrollo de iniciativas emprendedoras. PIRÁMIDE: Madrid.

HALLORAN, J. W. (1996). Curso McGraw Hill de creación de empresas. McGRAW HILL: Madrid.

HENRÍQUEZ SÁNCHEZ, N. (1996). Cómo convertir una idea en empresa. Editorial UNIVERSITAS: Madrid.

HISRICH, R. D. Y M. P. PETERS (1999). Entrepreneurship. Starting, Developing, and managing a new enterprise. IRWIN: Boston.

KAWASAKI, G. (2008). El arte de empezar. Ilustrae Editorial: Barcelona. LÓPEZ-AMO, A. (1996). Guía para crear tu empresa. ESPASA: Madrid.

LUDEVID, M. Y OLLÉ, M. (1994). Cómo crear su propia empresa. MARCOMBO: Barcelona.

MATEO DUEÑAS, R. Y R. SAGARRA PORTA (2004). Creación de empresas. Teoría y práctica. McGRAW HILL: Madrid.

SANCHÍS PALACIO, J.R. Y D. RIBEIRO SORIANO (1999). Creación y dirección de Pymes. DÍAZ DE SANTOS: Madrid.

TRÍAS DE BES, F. (2007). El libro negro del emprendedor. Empresa Activa: Barcelona.

VÁZQUEZ, E. (1999). ¡Empresarios, por favor!. GESTIÓN 2000: Barcelona. WRIGHT, M.; BIRLEY, S. Y MOSEY, S. (2004). "Entrepreneurship and University Technology Transfer". Journal of Technology Transfer, Vol. 29: 235-246.

Libros disponibles gratuitamente:

HYPERLINK "http://idnews.idaccion.com/10-libros-on-line-para- emprendedores-librosemprendedores/" http://idnews.idaccion.com/10-libros- on-line-para-emprendedores-librosemprendedores/

Si tienes un proyecto y quieres hacerlo crecer hasta verlo convertido en realidad, no lo dudes y compártelo

En laboratorio es tu espacio

Una iniciativa del Grupo de Innovación Educativa NEXUS en colaboración con la Facultad de Economía, Empresa y Turismo de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

EL LABORATORIO

Síguenos en:

El Laboratorio FEET ULPGC

Consejo **Social**

UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS
DE GRAN CANARIA