



¿CÓMO CREAR MI EMPRESA?

**> Guía de utilidad
para la creación de empresas
por universitarios**



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
Consejo Social

20
1989-2009
ANIVERSARIO

TERCERA EDICIÓN



Presentación



El Diccionario de uso del español de María Moliner, del que recientemente se ha editado una tercera edición, define el verbo emprender como “empezar una cosa que implica trabajo o presenta dificultades”. No es de extrañar, por tanto, que en nuestro idioma, el concepto de emprendedor sea sinónimo de adjetivos como activo, decidido o, incluso, atrevido. En un mundo como el actual, en el que la innovación y el conocimiento son claves para el crecimiento y el desarrollo económico, las universidades deben asumir, con responsabilidad y visión de futuro, la conexión entre los estudios universitarios y el proceso de surgimiento y perspectiva de desarrollo de las empresas que son puestas en marcha por los emprendedores formados en sus aulas.



José Regidor García
Rector

Estoy firmemente convencido de que las universidades públicas pueden y deben hacer un esfuerzo para promocionar el emprendimiento de sus egresados. A falta de que el grado de compromiso en este proyecto por parte de otras administraciones (desde la central a la local, pasando por la autonómica), e incluso entidades privadas, sea algo más que un objetivo que hay que alcanzar en el futuro, la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria se ha comprometido en aportar a sus estudiantes programas de emprendeduría, puestos en marcha con el apoyo de la Fundación Universitaria de Las Palmas.

Estos programas de fomento del empleo y la emprendeduría se han materializado en la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, ya sea mediante la impartición de cursos de formación para el empleo y el autoempleo, ya sea a través de la organización de foros de empleo en la Universidad y la convocatoria de premios para el desarrollo de proyectos de emprendeduría. En los próximos años, nuestra Universidad incrementará su apoyo a la participación de los titulados universitarios en las convocatorias para la presentación de proyectos de creación de empresas y colaboración con otros programas de apoyo a la emprendeduría, para garantizar su adecuada difusión en el ámbito universitario. Además, la ampliación de los espacios del Parque Científico-Tecnológico de la ULPGC destinados a viveros de “empresas semilla” permitirá, en colaboración con otras entidades, impulsar proyectos de emprendeduría en el campo de la I+D+i.

A estos proyectos se suma también esta Guía de utilidad para la creación de empresas por universitarios, editada por el Consejo Social de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. La Guía está destinada fundamentalmente a los emprendedores: personas que quieran iniciar una actividad empresarial planificándola desde el primer momento, eliminando incertidumbres, investigando y organizando su empresa.



La emprendeduría y, con ella, el desarrollo de nuevas empresas y actividades son determinantes para que exista un mayor dinamismo en la economía del siglo XXI, ya que de esos aspectos dependen, en gran medida, la creación de riqueza, el progreso tecnológico continuo y, sobre todo y entre otras cuestiones, la generación de nuevos puestos de trabajo.



Lothar Siemens Hernández
Presidente del Consejo Social de La ULPGC

El Consejo Social de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, como órgano que representa a la sociedad en la Universidad, apuesta con la edición de esta guía por acercar la emprendeduría a la Universidad, fomentándola dentro del colectivo de titulados universitarios en particular, y de toda la comunidad universitaria en general.

Sabemos que el mayor obstáculo para que exista un espíritu emprendedor es el miedo al fracaso. Por ello, la acción del Consejo Social de la ULPGC, en este sentido, es proporcionar un mínimo de herramientas y conceptos que posibilite un mayor conocimiento sobre la materia, así como un cambio de mentalidad sobre cómo hay que acometer el reto de crear una empresa, y fomentar la cultura del emprendimiento como salida profesional más enriquecedora y atractiva en el colectivo universitario.

Con otras fórmulas más prácticas, la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, junto a la Fundación Universitaria de Las Palmas, en colaboración con el Fondo Social Europeo y el Servicio Canario de Empleo, posee una serie de programas destinados a la creación de empresas que consiste en proporcionar una ayuda a los futuros emprendedores en la puesta en marcha de sus ideas de negocio mediante un desarrollo formativo flexible y adaptado a las necesidades de cada perfil emprendedor.

En definitiva, la ULPGC, su Consejo Social y la Fundación Universitaria de Las Palmas apuestan por los futuros emprendedores y sus empresas, especialmente aquellas que se adaptan al nuevo modelo de economía del conocimiento, ya que estas representan una vía segura para el progreso y el desarrollo económico de Canarias, aprovechando, además, su situación geoestratégica y de enlace entre Europa, América y África.



La presente guía ha sido elaborada bajo la coordinación de Miguel Ángel Acosta Rodríguez, siendo los autores Rosa María Batista Canino y Ana Isabel Lemes Hernández.

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

Tercera edición, febrero 2009.

D.L.: GC 84-2009.

Maquetación: Kubo Publicidad y Servicios Web.

Fotografía: Pablo Béglez.

Edita: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

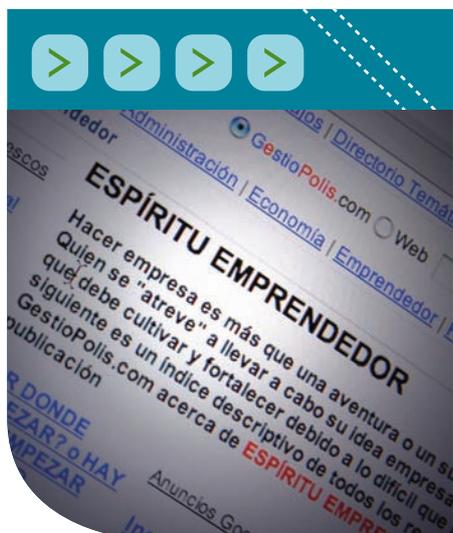
Impresión: Imprenta Cofima.

Impreso en las Islas Canarias. España.

¿CÓMO CREAR MI EMPRESA?

Guía de utilidad para la creación de empresas por universitarios

- 05 > Introducción
- 06 > Emprender en el siglo XXI
- 07 > Universitario y Emprendedor
- 08 > Condiciones para emprender con éxito
- 10 > Chispa, idea ... oportunidad de negocio
- 12 > ¿Es viable mi idea de negocio?
- 13 > El proyecto empresarial: finalidad y contenido
- 15 > Viabilidad estratégica del negocio
- 17 > Viabilidad comercial del negocio
- 18 > Viabilidad técnico-organizativa
- 19 > Viabilidad económico-financiera
- 20 > Trámites, procedimientos y agenda del empresario
- 26 > Plan de viabilidad para terceros
- 29 > La entrevista personal
- 30 > Dónde acudir: Guía de recursos para emprendedores
- 32 > Algunas direcciones de interés
- 33 > Para seguir leyendo



Introducción

La presente pretende ser una guía útil para estudiantes y egresados de nuestra Universidad, cualquiera que sea su titulación o especialidad, que procure información básica para iniciarse en la andadura empresarial.

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 estas páginas es informar, orientar y eliminar tabúes acerca de 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 una nueva empresa o de tu 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 –mediante 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 que te sea realmente útil, tanto si decides crear tu propia empresa, como si ayudas a otros en su iniciativa.



Emprender en el siglo XXI

En Canarias, hace apenas 30 años, 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, principalmente, 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 sumando un factor de indudable efecto sobre la actividad

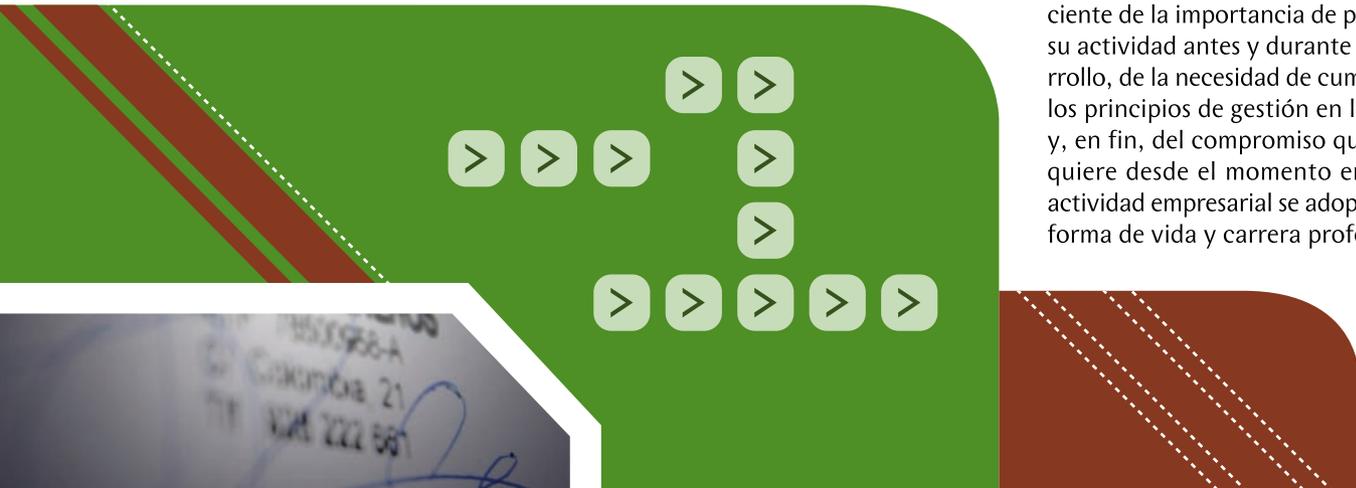
empresarial, la globalización económica, que ha venido a retar los principios de gestión empresarial añadiendo incertidumbre, más dinamismo al mercado y más competencia en todos los ámbitos. Si a ello se unen el imparable avance de la tecnología en todas las facetas de nuestra vida y los incesantes cambios a los que ésta nos somete, entenderemos que emprender hoy requiere 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 y cierto dominio de las tecnologías de la información y la comunicación, así como seguimiento de los cambios y las inno-

vaciones en cualquiera de sus facetas, son ingredientes de indudable valor para la persona emprendedora del siglo XXI. Alguien, 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 e introduce, además, nuevos valores en la actividad empresarial, como los aportados por la gestión basada en la sostenibilidad o la responsabilidad social.

El significativo coste de oportunidad social e individual que la actividad empresarial conlleva exige 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.



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, que, finalmente, lleva las innovaciones al mercado y en el cual la propia Universidad debe participar.

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 las sociedades modernas. Son ellos los que, de la mano de sus docentes, han tomado contacto con las teorías más novedosas, las tecnologías más avanzadas y los procesos más eficientes, fruto de la investigación que se desarrolla en las universidades e institutos universitarios. Además, cuentan con una red valiosa 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 saturado, el cual, en buena parte de las ocasiones, los infravalora por largo tiempo. Pasan a engrosar las listas de “milleuristas”, como ellos mismos se reconocen, con una importante carga de frustración y resignación que no tiene por qué ser incondicionalmente aceptada.

De esta forma, como consecuencia 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 las personas con estudios universitarios recién finalizados se conjugan el conocimiento y la 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, en ellas,

todos los ingredientes de la emprendeduría 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.



Se da la circunstancia, además, de que las características de la oportunidad que se pretende explotar en el negocio 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.

Condiciones para emprender con éxito

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 te propones realizar no te lleve a desembocar en un cúmulo de situaciones no deseables o un laberinto sin salida. Por lo demás, el trabajo duro y el tesón habrán de ser tus compañeros de viaje en la aventura. ...



■ 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.
- **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 tenga éxito 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 vas a utilizar. Además, si no sabes nada de gestión empresarial, debes procurarte previamente algunas nociones básicas: no hace falta haber estudiado empresariales, pero sí entender los principios básicos de gestión.

- **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.

■ 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 delegar esa función en asesores y/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.

■ **Ten en cuenta que si 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 origina pueden ser irreparables.

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

■ **Recuerda que las conversaciones transcendentales deben darse entre los socios, nunca ante los empleados.** La reserva respecto a ciertos compromisos entre socios e incluso las disputas, si las hubiera, no deberán manifestarse ante los empleados. Ellos han de ver cordialidad, entendimiento y optimismo, lo que no implica que si existen dificultades no deban también conocerlas.

■ **Presta atención a los cambios que se producen en tu entorno, tanto inmediato como remoto.** Constantemente 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 permanentemente en alerta debe ser parte de tu trabajo.



Un reciente estudio llevado a cabo sobre las empresas creadas a través de las ventanillas únicas canarias en el período 2000–2005 concluye que las principales causas de cese de la actividad en empresas jóvenes son la existencia de errores en las previsiones iniciales –previsiones excesivamente optimistas–, la dificultad de acceso a una financiación adecuada, el aumento de la competencia y el retraso en los cobros.

Por su parte, las empresas que han logrado pasar el período crítico de 42 meses en activo destacan su alto compromiso y responsabilidad para con el negocio y el trabajo duro y constante como los factores que mejor explican su continuidad, seguidos por el buen servicio que prestan y una adecuada relación calidad-precio. Además, las empresas que continúan en activo tras el período crítico de inicio de la actividad utilizan un mayor número de indicadores para hacer seguimiento del negocio, manifiestan una mayor cultura financiera que las que ya han cesado su actividad y parecen estar más interesadas en indicadores que demuestren la satisfacción y fidelidad de sus clientes para el seguimiento del negocio que en indicadores de naturaleza exclusivamente financiera.

Chispa, idea ... oportunidad de negocio

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, una persona deseosa de emprender pero sin una idea sobre la actividad que se va a explotar puede quedar solo en buenas intenciones.

En este sentido, los emprendedores en Canarias parecen poseer antes el deseo de emprender que la idea, si comparamos sus datos con los correspondientes al conjunto nacional. 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 a la emprendeduría que anima el espíritu emprendedor de los individuos, si bien no se conoce anticipadamente en qué proyecto se va a canalizar esa energía. No obstante, se sabe con certeza que, en el caso concreto de iniciativas emprendedoras de base tecnológica, la tendencia es peculiar: la idea surge y no siempre se dan el ímpetu y el deseo emprendedor por parte de los descubridores de la misma.



Lo cierto es que, sea antes o después, 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 tecnológico². 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 respuesta 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 precisan atención y una solución por parte de alguien que quiera asumir el reto. No obstante, debes saber que la actitud de la persona ante estas pequeñas –y a la vez grandes– “pruebas” es muy importante.

El proceso emprendedor en Canarias respecto al conjunto nacional

Fuente: GEM Canarias (2007)¹

Idea vs. deseo de emprender

Porcentaje de emprendedores

CANARIAS

La idea de negocio surgió primero 28,2%

El deseo de emprender surgió primero 32,1%

Ambos simultáneamente 39,7%

ESPAÑA

La idea de negocio surgió primero 37,1%

El deseo de emprender surgió primero 23,8%

Ambos simultáneamente 39,1%

¹: Global Entrepreneurship Monitor. Informe ejecutivo Canarias (2007).

²: Drucker, P. (1985). Innovation and entrepreneurship. Practice and principles. Harper and Row Publisher.

Quien quiera 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 esas pautas son las que siguen:

- Observa todo lo que sucede a tu alrededor y pregúntate sistemáticamente si puede ser mejorable.
- Preguntar, investiga y no te conformes.
- Lee y mantente informado, sobre todo si un tema te interesa mucho, ya sea este intelectual o sobre algún hobby o deporte favorito.
- Anota diariamente tus observaciones e ideas por ridículas que puedan parecerse.
- Dedicar 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 supuesto, 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 sociales (modas, cambio

en los gustos, orientación al ocio/trabajo, ...), las ausencias y carencias del entorno (qué no hay y es necesario) o de las personas (quién hace falta, qué deficiencias y/o errores existen u originan las personas) y, finalmente, qué usos alternativos e inéditos pueden tener los objetos o las tecnologías de las que ya se dispone.

Por otra parte, muchas de las empresas que sobreviven a 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 ofrece al nuevo emprendedor 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 van 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.

Esos 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 técnico–, 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 éste 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.

¿Es viable mi idea de negocio?



Recientemente, la *Revista Emprendedores*³ editaba con este mismo título un *dossier* ciertamente interesante y que invitaba a la reflexión sobre las posibilidades que ofrece una idea de negocio. 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 cómo 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, a la viabilidad futura del proyecto más allá del momento crítico de sus primeros años de vida... y así hasta 20 cuestiones en absoluto intrascendentes.

La respuesta a esta pregunta no es algo que vayas a lograr en unas pocas horas de sesudo trabajo intelectual. De lo que no cabe duda es de que el análisis de la viabilidad de una idea de negocio prometedora te va a exigir, primero, que te conviertas en *detective*, para que 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 dicho 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, también denominado proyecto empresarial o plan de empresa, 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.



³ Puedes consultar este dossier en la dirección: www.emprendedores.es

El proyecto empresarial: finalidad y contenido

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. Contiene tanto la elaboración del plan estratégico de la nueva empresa o negocio –aquél 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 organización y 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 con el objeto de convertirlo en su particular “brújula” para seguir andando. 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 que habrá de asumir, además de facilitarle la plena comprensión del 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 y a escoger la financiación apropiada 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. 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 so-meterse el plan de negocio. De este, 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, hemos de ser también realistas: muchos emprendedores manifiestan sistemáticamente sus dudas acerca del valor del plan de negocio. Su inquietud los lleva a localizar ejemplos de personas 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 100 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. Analizar antes “dónde me voy a meter” y “cómo hacerlo con ciertas garantías”, por tanto, parece ser una labor que tiene sus recompensas.

No obstante, para que todo marche correctamente se debe dar un equilibrio entre el tiempo que se dedica a la planificación y el instante en el que se debe pasar a la acción. En tal sentido, no los estamos invitando a entrar en un “agujero negro del espacio” del que no van a poder salir por largo tiempo. El empuje emprendedor los 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 calcu-

lados. Es decir, se embarcan en proyectos cuando están firmemente convencidos de que son capaces de luchar para vencer todos los obstáculos que se les presenten.



Finalmente, y en relación con el 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 acti-

vidad, las de naturaleza económico-financiera y, por último, las relacionadas con la forma jurídica que adoptará el negocio para su funcionamiento (y, consecuentemente, con 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.

A continuación abordamos, brevemente, cada una de estas 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 la emprendeduría que los haga profundizar en todos los detalles de cada uno de los siguientes aspectos, así como en los conceptos y herramientas necesarios para desarrollar estos análisis apropiadamente.

No te dejes abrumar: el que quiere... puede, no es más que proponérselo y dar un paso al frente.

Viabilidad estratégica del negocio

Este subplan de viabilidad que contiene el plan de negocio se plantea decidir sobre la visión estratégica de la empresa y trata de hacerte reflexionar sobre las posibles causas de inviabilidad 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 42 meses de actividad. Trata de evidenciar la sostenibilidad de la oportunidad de negocio a 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 iniciativa en el mercado.

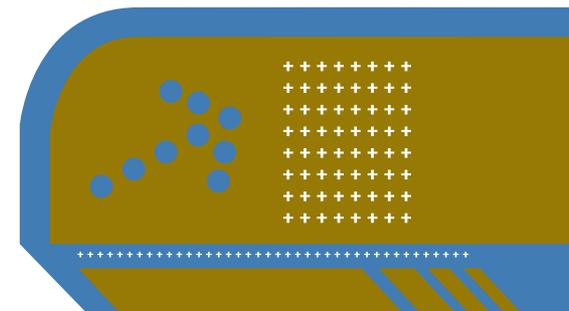
Con este fin, el análisis te llevará a sumergirte en las entrañas mismas del subsector de actividad en el que quieres operar. Así, es muy importante que pienses con detenimiento qué elementos del entorno del sector de

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 que 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 ejemplo, 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 que te aproximes 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 avances 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 asimismo por aquellos que no utilizan servicio de guardería, pues de seguro están usando un servicio sustitutivo que has de considerar 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 especialmente por el grado de “control” que van a ejercer sobre tu negocio, principalmente cuando no tengas alternativas de suministro.

...





Toda la información que puedas procurar de clientes actuales, potenciales o sustitutos y de proveedores, en términos de precios, mercado que atienden, servicios que ofrecen y singularidades que los 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 especializados. Otros deberás tomarlos tú directamente, sobre todo los de tipo sectorial. Habrás de caminar en el barrio, observar por ti mismo y preguntar a otros, especialmente si son clientes potenciales. 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 conocerás 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 empresa, qué carencias de recursos –tangibles o intangibles– o fortalezas puedes ver en el proyecto. No olvides que 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*.

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 considerar a continuación de seguro van a ir matizando tu estrategia y afinando tu enfoque en el mercado.

Viabilidad comercial del negocio

La presente parte del análisis, 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 este un individuo, una empresa o una institución). Deberás hacer un esfuerzo por cuantificar el mercado, es decir, por poner número al volumen global de clientela potencial, aun 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...–, condicionan considerablemente las expectativas de venta.

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 establecer la cifra de ventas. Si este trabajo te lo to-

mas realmente en serio habrás cumplido con uno de los objetivos clave del análisis de viabilidad. Tras él solo te resta definir con claridad el producto o servicio que vas a ofrecer, fijar la política de precios –que no podrás completar hasta que todos los costes 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, concretar tu estrategia de comunicación y explicitar los medios que vas a usar y su coste.



Viabilidad técnico-organizativa

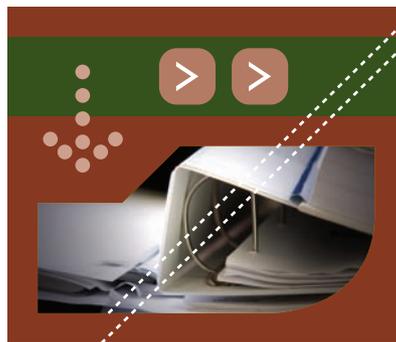
En esta parte debes estar ya en disposición de zambullirte en los entresijos de tu negocio. Para ello no dejes de observar, si tienes referentes en tu sector de actividad –especialmente los más cercanos– cómo otros lo hacen, en qué son buenos y qué es mejorable en su oferta y, finalmente, su manera de 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 mercancía, 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 del almacén a la 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 y/o comodidad.

Es tan solo algún ejemplo para 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 deberán comprometer para cumplir con todas y cada una de las funciones de la empresa.

De estas decisiones sobre necesidad de recursos repara especialmente en la localización óptima y deseable para la actividad, otra de las decisiones delicadas del negocio por cuanto que en ella se implican factores de naturaleza técnico-organizativa, estratégica, comercial y económica, de índole 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 proximidad 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 se hallen en régimen de alquiler.

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

Viabilidad económico-financiera



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.

Todo deberás resumirlo en tres documentos principales: una cuenta estimada de resultados –que considere los ingresos y los gastos que se cree que se producirán–, 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 utilizadas para la actividad en ambos períodos.

No hemos de esconderte que esta parte del análisis requiere ciertos conocimientos de contabilidad general si

se desea cumplimentar los estadillos apropiadamente. En cualquier caso, el estado de tesorería es relativamente asequible e intuitivo para todos los emprendedores, incluso sin conocimientos empresariales. Aplicate en él, ya que desde la tesorería se derivan los indicadores más típicos para la valoración de proyectos de inversión (e.g., pay-back, valor actual neto, tasa interna de rendimiento...). Si no sabes bien cómo 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 abracará un período de 3 a 5 años. El límite lo establecerá el momento para el que se esperan cambios importantes en la actividad.

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 inicialmente 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 resultar sencilla si no cuentas con experiencia: el sentido común será tu mejor aliado.

Por su parte, las fuentes de financiación disponibles son diversas⁴ 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 Personal 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 suele estar disponible en las condiciones deseables y normalmente no llega en el momento que lo necesitas. El proyecto ha de ser viable por sí mismo sin ayudas especiales. Solo en casos muy concretos es indispensable esta ayuda y debe considerarse a lo largo de todo el análisis.

⁴: No dejes de consultar regularmente las direcciones oficiales: www.ipyme.es, www.ico.es, www.gobcan.es –en su sección de Servicios: Ayudas y subvenciones.

Trámites, procedimientos y agenda del empresario

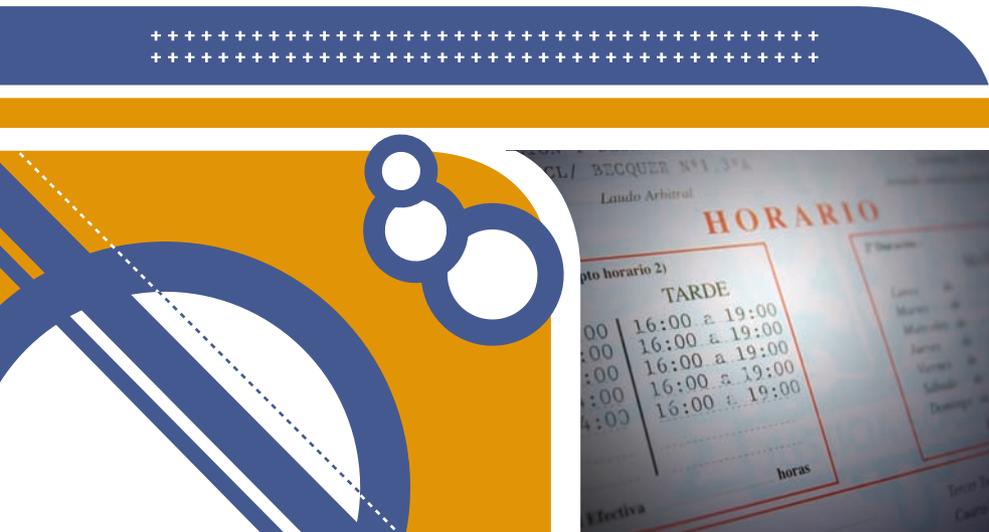
Desde el momento en el cual una nueva iniciativa empresarial comienza su actividad debe quedar registrada para ser visible como agente económico generador de riqueza. Además, y por esta última razón, ante la Agencia Estatal de la Administración Tributaria deberás dejar constancia de su posibilidad de generar rendimientos, por los que habrá de tributar como sujeto pasivo. Por su parte, al ser una entidad que utiliza activamente fuerza laboral –bien el propio emprendedor, bien, si los hubiera, sus empleados– deberá activar su reconocimiento ante la Seguridad Social. Finalmente, y dado que opera en un entorno específico, 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 ofrecen los indicadores que originan las formas jurídicas más comunes en la puesta en marcha de nuevas empresas. Destacan significativamente, por el número de empresas que las adoptan, la forma de empresario individual, presente en las iniciativas de autoempleo, y la sociedad limitada. Hace poco tiempo se ha creado una versión de este tipo

de sociedades especialmente adaptada para la PYME, la Sociedad Limitada Nueva Empresa, la cual 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. En lo que respecta a este último tipo de sociedades, además, se han habilitado fórmulas ágiles para su puesta en marcha con los denominados puntos PAIT –Punto de Asesoramiento e Inicio de Tramitación– y la creación por vía telemática de este tipo de empresas, a la que ahora también optan las Sociedades Limitadas. Puedes tener acceso a estos recursos en la dirección www.circe.es, en la que también te puedes mantener informado de los puntos PAIT existentes en cada provincia.

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 llevar a cabo; (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 –véase el Decreto 176/1997 de 24 de julio, por el que se regula la actividad de las agencias de viajes en nuestro país–, que exige 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 al menos tres promotores o 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 por 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 3.005,06 euros, capital que deberá estar total-

mente desembolsado en el momento de la constitución de la sociedad. Por su parte, la Sociedad Anónima, en cualquiera de sus formas, necesita, como mínimo, de 60.101,21 euros de capital, que habrán de estar desembolsados en el momento de la constitución, al menos, en un 25% del valor nominal de cada acción.

Por último, y en relación con el 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 dispuestos 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, serán escogidas 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 de la Sociedad Colectiva y 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, las sociedades mercantiles tributan al tipo fijo del

35%, la pequeña y mediana empresa⁵ al 30% y las cooperativas al 20%. Cualquiera forma no societaria tributa a través del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas con un tipo impositivo variable 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.



⁵: Desde el 1 de enero de 2005 la Comisión Europea considera los siguientes parámetros para la clasificación de pequeñas y medianas empresas: microempresa, menos de 10 trabajadores y volumen de negocio de hasta 2 millones de euros; pequeña empresa, de entre 10 y 49 trabajadores y con volumen de negocio de entre 2 y 10 millones de euros; empresa mediana, con más de 50 trabajadores y plantilla no superior a los 250, y una facturación de entre 10 y 50 millones de euros.

■ Formas jurídicas de uso más común para la nueva empresa

Fuente: adaptado del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (<http://www.ipyme.org>)

Tipo de personalidad	Forma jurídica	Números de socios	Capital	Responsabilidad	Fiscalidad directa
Persona física	Empresario individual	1	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF (rendimientos por actividades económicas)
	Sociedad civil	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada	
Persona jurídica	Sociedad de responsabilidad limitada	Mínimo 1	Mínimo 3.005,06 €	Limitada al capital aportado	Impuesto sobre Sociedades
	Sociedades mercantiles	Mínimo 5	Mínimo 3.012 € Máximo 120.202 €	Limitada al capital aportado	
	Sociedad limitada nueva empresa				
	Sociedad anónima	Mínimo 1	Mínimo 60.101,21 €	Limitada al capital aportado	
	Sociedades mercantiles especiales	Sociedad laboral	Mínimo 3	Mínimo 3.005,06 € si SLL Mínimo 60.101,21 € si SAL	Limitada al capital aportado
Sociedad cooperativa	Mínimo 3	Mínimo fijado en los Estatutos	Limitada al capital aportado	Impuesto sobre Sociedades (régimen especial)	

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

Fuente: Adaptado del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (<http://www.ipyme.org>) y el Gobierno de Canarias (<http://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
	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 como el CIF otorgado por la AEAT).	Notario elegido
	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 Central
	Legalización de libros. De los de actas, registro de socios y libros de registro contable (presellados solo si se lleva contabilidad con registro manual).	

Continuación del cuadro en la página siguiente.





Tipo de trámite	Persona física	Persona jurídica	Organismo implicado
Fiscal	Solicitud del Código de Identificación Fiscal (CIF). Inicialmente se otorga uno provisional para comenzar el proceso registral con validez para 6 meses. Su finalidad es identificar a la sociedad a efectos fiscales (Modelo 036).	Agencia Estatal de la Administración Tributaria -AEAT
	Alta censal. Declaración de comienzo, modificación o cese de actividad que deben presentar a efectos fiscales los empresarios individuales, los profesionales y las sociedades (Modelos 036).	Alta en el Impuesto de Actividades Económicas. Aunque se esté exento por inicio de actividad u otro motivo, se habrán 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.	
		
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).		Administración Tributaria Canaria -ATC	
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).		
	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 el alta se harán dentro de los 30 días naturales siguientes al alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE).		
	<i>Solo en caso de tener trabajadores</i> Alta en el Régimen General de la Seguridad Social. Es el régimen general para los trabajadores contratados por la empresa. La afiliación y el 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 empresas donde se anotan las diligencias que practican los Inspectores de Trabajo tras el resultado de las visitas realizadas a la empresa.		

Continuación del cuadro en la página siguiente.





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 y/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	
	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 actividad⁶ que se pretende llevar a cabo. Por otra parte, 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. Por todo ello, el lector interesado debe saber que puede mantenerse permanentemente informado consultando regularmente la página habilitada por el Ministerio de Industria, Consumo y Comercio (www.ipyme.es), así como, dadas las especificidades de Canarias, por el Gobierno de Canarias (www.siecan.org).

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, se han puesto manos a la obra para que sea hoy más fácil constituir una empresa. De esta manera, y ya admitida la creación de las ventanillas únicas en España, éstas se han materializado en la comunidad autónoma configurándose como un punto de encuentro en el que se facilita al empresario la puesta en marcha de cualquier negocio. Se asesora en ellas sobre las distintas fases de la creación de una empresa, desde la definición del proyecto hasta su puesta en marcha definitiva, además de agilizar de forma importante los trámites comunes al inicio de la actividad.

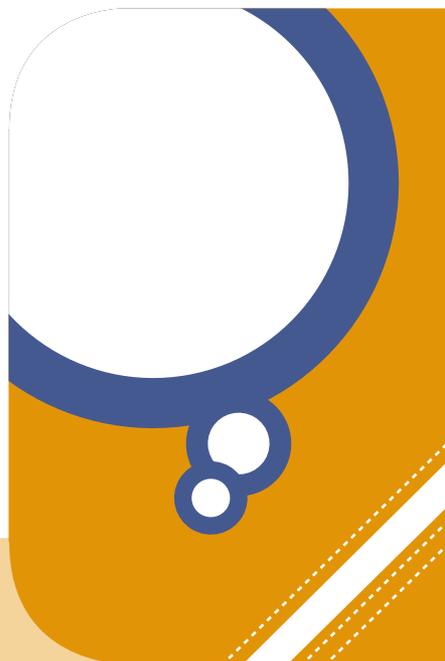
En Gran Canaria este servicio se encuentra situado en la calle León y Castillo nº 24. Allí se ponen a dispo-

sición del usuario los siguientes recursos: (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 que debe adoptar, entre otros aspectos; y, finalmente, (3) información y orientación administrativa sobre trámites, ayudas y subvenciones.



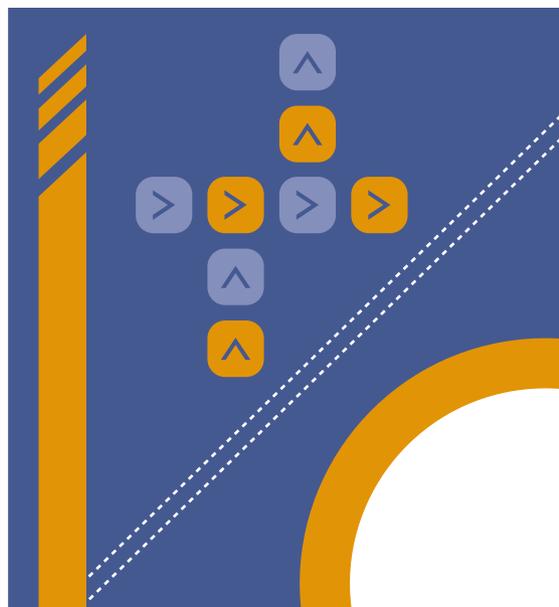
⁶ Véase la exhaustiva lista de trámites específicos en www.siecan.org, apartado de información para PYMES: trámites específicos.

Para que puedas tener una idea aproximada del coste de la constitución de una sociedad limitada estándar de un capital de 3.005,06 euros –el mínimo legal–, en el cuadro adjunto se repasan los distintos conceptos implicados. Ten en cuenta que si ésta se lleva a cabo a través de las ventanillas únicas empresariales canarias el coste no sobrepasa los 600 euros. No obstante, este coste puede llegar a aumentar hasta un 70% si decides contar con asesoramiento especializado y/o gestoría administrativa.



Coste aproximado de la constitución de una sociedad limitada de capital 3.006 euros (mínimo legal redondeado):

Solicitud de Certificación Negativa e inscripción en el Registro Mercantil Central	15 €
Escritura de constitución ante notario	250 €
Inscripción en Registro Mercantil	120 €
Registro Mercantil (publicación en BORME)	60 €
Compra y legalización de libros oficiales	120 €
Adquisición del Libro de Visitas	15 €
Coste total aproximado	580 €



Plan de viabilidad para terceros

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 te requerirán 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 a 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 para solicitar ayuda económica necesiten conocer esos argumentos. La máxima es: realza los pros y argumenta los contra.

Lo más habitual, además, es que te soliciten un documento escrito, el conocido 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, pocas dudas se nos van a plantear, pues los anexos de las convocatorias que se

publican en el Boletín Oficial del Estado o de la Comunidad Autónoma son prolijos en detalles. 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 reflejado sobre el papel, pero, desde luego, sí debes ser claro y conciso a la hora de entrevistarte con el director/a de la entidad financiera demostrando la objetividad y la 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. 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 es imprescindible. 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 compro-

miso activo 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 se ampliará 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, así como el lugar y la fecha de entrega del plan.
- **Resumen ejecutivo:** debe relacionar a los socios del negocio, su formación y experiencia, así como la forma societaria elegida (indicando, si fuera sociedad y estuviera constituida, el detalle registral de la misma); 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. A continuación te adjuntaremos un Resumen Ejecutivo a modo de ejemplo.



- **Introducción:** debe hacer referencia explícita a la idea de negocio. Lo recomendable es que se sintetice ésta 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 aludir a aquello que te distinguirá en el mercado y, especialmente, de otros competidores que ya operen en el mismo.
- **Cuerpo:** contendrá aquellos detalles del plan de negocio sobre viabilidad estratégica, comercial, técnico-organizativa y económico-financiera que consideres oportunos. Escoge solo lo que crees es imprescindible, especialmente para dar a entender qué vas a producir y/o vender, cuál es tu público objetivo y de qué manera te aproximas a un valor de ventas previsto. Haz referencia a aspectos 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). De lo que no puedes prescindir es de 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 ofreces 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 consideras 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 plan de viabilidad 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. Ni que decir tiene que es imprescindible emplear un lenguaje claro y conciso, que facilite su lectura; y si es preciso utilizar 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 la contraportada del documento.

Es muy importante que consideres la inclusión de gráficos y figuras en el documento, ya que 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 resévalos para algún esquema de interés –e.g., ciclo productivo, organigrama o similar– y no abusar de este recurso, pues hace muy extenso el documento.

Recuerda: no confíes este trabajo a terceros. Puedes, por su puesto, 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: en 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.

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 2005 hasta febrero de 2007 (se adjunta currículum vitae)

MOTIVACIÓN: La necesidad de crear algo por mí mismo y desarrollar una idea propia

APELLIDOS Y NOMBRE: Zeta y Doble, 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
	8.520,0 €	12.020,0 €	18.600,0 €
INVERSIÓN PREVISTA (INCLUYE FONDO DE MANIOBRA)	32.500,0 €		
ACTIVO TOTAL AL INICIO DE LA ACTIVIDAD	80.120,0 €		
CAPITAL PROPIO	30.000,0 €		
FINANCIACIÓN AJENA	50.120,0 € al 6,75 TAE –sin crédito ICO– y un plazo de 8 años		
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN MEDIO ESPERADO - margen antes de la cobertura de costes fijos	38,2%		
UMBRAL DE RENTABILIDAD	63% de ocupación de la capacidad máxima diaria Capacidad máxima diaria: 200 servicios		
VALOR ACTUAL NETO	23.018,2 €		
TASA INTERNA DE RENDIMIENTO	42,1%		
PERIODO DE RECUPERACIÓN	2,8 AÑOS		

Cómo redactar la presentación de una idea de negocio

- 1 Objeto del proyecto
- 2 Ámbito geográfico
- 3 Seguimiento de clientela
- 4 ¿Qué te distingue de la competencia?
- 5 Perspectiva de futuro

Primer ejemplo

El proyecto empresarial que deseamos desarrollar, y en el que nos encontramos trabajando, tiene por objeto la **1** importación y distribución minorista de productos de un solo uso –alimentario y no alimentario– destinados al sector hostelero que ejerce su actividad en la **2** comunidad autónoma canaria. Nuestros clientes objetivo son particularmente los **3** hoteles de cuatro y cinco estrellas que operan en las islas. El valor de la oferta que proponemos radica en el **4** precio altamente competitivo de nuestros productos, importados sin intermediarios desde China, junto al esmero que pretendemos ofrecer en cuanto a la **5** puntualidad en el servicio al cliente.

Segundo ejemplo

JULIO'S, S. L. pretende introducirse en el mundo de la **1** gestión logística automatizada, ofreciendo a **3** 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 quiere cubrir inicialmente lo delimita la **2** provincia de Las Palmas, si bien nos proponemos **5** extendernos al resto del archipiélago canario en un plazo no superior a los cinco años. Nuestra oferta de **4** proyectos diseñados a medida y asequibles al presupuesto de las PYME industriales viene avalada por los años de experiencia como diseñador de ingenios industriales relacionados con la logística, así como por el **5** acceso a una 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 **1** restaurante temático infantil centrado en el mundo de los **3** niños y la familia. Pretendemos ubicarnos en la **2** 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. **4** Menús especializados para cada edad y dinamizadores de la actividad infantil serán los ganchos principales de este negocio de restauración para el que proyectamos, además, un **5** crecimiento en número de establecimientos abiertos de aquí a diez años dentro del marco de la **2** isla de Gran Canaria, **5** hasta un total de tres.

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 has de 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 elige tan solo algunos términos que apenas debas aclarar ante el interlocutor. Evita 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. Explicáte 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 con la mayor brevedad.



Dónde acudir: Guía de recursos para emprendedores

A continuación recogemos los contactos *web* de distintas instituciones presentes en la región, especialmente en la provincia de Las Palmas, que mantienen algún tipo de iniciativa de apoyo al emprendedor. Encontrarás en sus páginas referencias tanto a ayudas de tipo no económico –e.g., viveros de empresa, formación de emprendedores, tutoría de empresas...– como a ayudas de naturaleza económica que estas instituciones ofrecen. Los contactos que se relacionan han sido obtenidos con la participación de las propias instituciones. Se incluye, además, información de otros organismos de interés para las pequeñas y medianas empresas.

GOBIERNO DE CANARIAS

Gobierno de Canarias-página institucional:

www.gobcan.es

Servicio Canario de Empleo:

www.gobiernodecanarias.org/empleo

Sistema de Información Empresarial de Canarias (SIECAN):

www.siecan.org

CABILDOS INSULARES

Cabildo de Gran Canaria:

<http://portal.grancanaria.com>

www.grancanaria.com/grancanariaemprende

Cabildo de Fuerteventura:

www.cabildofuer.es

Cabildo de Lanzarote:

www.cabildodelanzarote.com

Cabildo de Tenerife:

www.cabtfe.es

Cabildo de La Palma:

www.cablalpalma.es

Cabildo de El Hierro:

www.elhierro.es

Cabildo de La Gomera:

www.cabildogomera.org

AYUNTAMIENTOS DE LA PROVINCIA DE LAS PALMAS - AGENCIAS DE DESARROLLO LOCAL

Ayuntamiento de Agaete:

www.aytoagaete.es

Ayuntamiento de Agüimes:

www.aguimes.es

Ayuntamiento de Antigua:

www.ayto-antigua.es

Ayuntamiento de Arrecife:

www.arrecife.es

Ayuntamiento de Arucas:

www.arucas.org

Ayuntamiento de Firgas:

www.firgas.es

Ayuntamiento de Gáldar:

www.galdar.es

Ayuntamiento de Haría:

www.ayuntamientodeharia.com

Ayuntamiento de Ingenio:

www.villadeingenio.org

Ayuntamiento de La Aldea de San Nicolás:

www.la-aldea.com

Ayuntamiento de La Oliva:

www.laoliva.es

(ADL conjunta a través de la Mancomunidad Centro-Norte de Fuerteventura)

Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria:

www.laspalmasgc.es

Ayuntamiento de Mogán:

www.mogan.es

Ayuntamiento de Moya:

www.villademoya.com

Ayuntamiento de Pájara:

www.pajara.es

(ADL conjunta a través de la Mancomunidad Centro-Sur de Fuerteventura)

Ayuntamiento de Puerto del Rosario:

www.puertodelrosario.org

(ADL conjunta a través de la Mancomunidad Centro-Norte de Fuerteventura)

Ayuntamiento de San Bartolomé:

www.sanbartolome.org

Ayuntamiento San Bartolomé de Tirajana:

www.maspalomas.com

Ayuntamiento de Santa Brígida:

www.santabrigida.es

Ayuntamiento de Santa Lucía:

www.santaluciagc.com

Ayuntamiento de Santa María de Guía:

www.santamariadeguia.es

Ayuntamiento de Teguiise:

www.teguise.com

Ayuntamiento de Tejeda:

www.tejeda.es

Ayuntamiento de Telde:

www.ayuntamientodeltelde.org

Ayuntamiento de Teror:

www.teror.es

Ayuntamiento de Tías:

www.tias.org

(Los temas de emprendeduría se llevan a través de la Mancomunidad del Sur de Lanzarote)

Ayuntamiento de Tinajo:

www.tinajo.org

Ayuntamiento de Tuineje:

www.ayuntamientotuineje.com

Ayuntamiento de Valleseco:

www.valleseco.es

Ayuntamiento de Valsequillo:

<http://www.canarias.org/ayuntamientos/valsequillo/>

Ayuntamiento de San Mateo:

www.vegasanmateo.es

Ayuntamiento de Yaiza:

www.yaiza.org

(Los temas de emprendeduría se llevan a través de la Mancomunidad del Sur de Lanzarote)

MANCOMUNIDADES DE LA PROVINCIA DE LAS PALMAS CON INICIATIVAS PARA LA EMPRENDEDURÍA**Mancomunidad de Municipios del Norte de Gran Canaria:**

www.mancomunidaddelnorte.org

Mancomunidad de Municipios de las Medianías de Gran Canaria:

www.medianias.org

Mancomunidad de Municipios Centro-Sur de Fuerteventura:

www.centrosur.org

Mancomunidad de Municipios Centro-Norte de Fuerteventura:

www.mancomunidadcentronorte.com

OTRAS INSTITUCIONES DE INTERÉS CON INICIATIVAS PARA LA EMPRENDEDURÍA**Asociación Canaria de Emprendedores Universitarios (ACEU):**

www.aceu.es

Asociación de Emprendedores de Canarias (ASEMCA):

www.asemca.net

Asociación de Mujeres Empresarias de Canarias (AMECA):

www.mujeresempresarias.org

Cámara de Comercio de Las Palmas:

www.camaralaspalmas.org

- www.e-empresarias.net

- www.camarafp.org

- www.creacionempresas.com

Cámara de Comercio de Santa Cruz de Tenerife:

www.camaratenerife.com

- www.e-empresarias.net

- www.creacionempresas.com

Confederación Canaria de Empresarios:

www.ccelpa.org

Federación Canaria de Desarrollo Rural:

www.redcanariarural.org

Federación Canaria para el Desarrollo Social (FUNDESCAN):

<http://www.fundescan.com>

Fundación C. Insular para la Formación, el Empleo y el Desarrollo Empresarial (FIFEDE):

www.fifede.es

Instituto Canario de la Mujer:

www.gobiernodecanarias.org/icmujer

Instituto Tecnológico de Canarias:

www.itccanarias.org

- www.biccanarias.org

Sociedad de Garantías de Canarias (SOGARTE):

www.sogarte.org

Sociedad de Promoción Económica de Gran Canaria:

www.spegc.org

Sociedad de Promoción y Desarrollo Económico de La Palma (SODEPAL):

www.propal-lapalma.com

Ventanilla Única Empresarial:

www.vue.es

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.

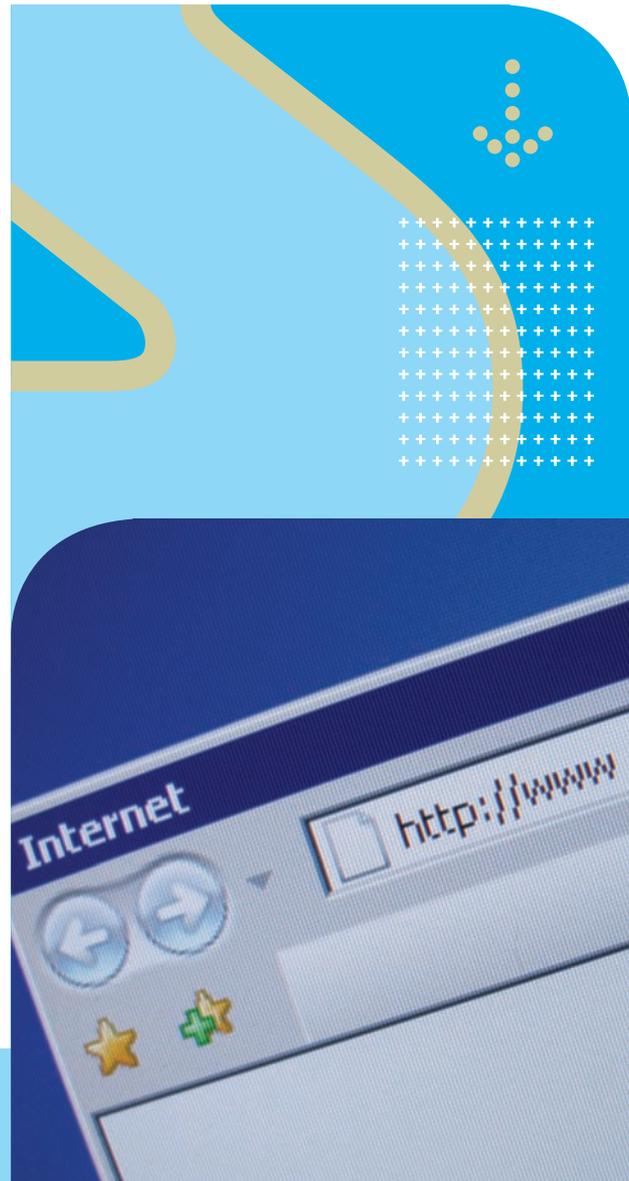
Cuentas con el apoyo de un conjunto de expertos en la materia que asumen en todo momento, y en cada fase de desarrollo de la idea de negocio, un papel asesor. El programa está dirigido a estudiantes, titulados o cualquier persona vinculada con el entorno universitario que tenga espíritu emprendedor, ganas, ilusión y una idea de negocio.

Toda la información relativa a esta iniciativa la puedes encontrar en www.fulp.ulpgc.es y, especialmente, en www.emprende.ulpgc.es

Algunas direcciones de interés

Relacionamos seguidamente algunas direcciones *web* de interés para mantenerte informado sobre temas relacionados con la creación de empresas o en contacto con otros emprendedores.

- www.apymes.es
- www.aquitudideas.com
- www.autoocupacio.org
- www.autoempleomujer.com
- www.ayudas.net
- www.creacionempresas.com/
- www.creacion-empresas.com
- www.crear-empresas.com
- www.crearempresas.com
- www.ciade.org
- www.emprendedorxxi.es
- www.e-mprendedores.com
- www.emprendedores.multiforos.es
- www.emprendedoras.com
- www.emprendo.com
- www.grancanaria.com/grancanariaemprende
- www.ico.es
- www.ideas.upv.es/emprendedor/investigador/index.htm
- www.ipyme.org/
- www.itccanarias.org/emprendedores/
- www.pymesonline.com
- www.mujeresempresarias.com
- www.neuronilla.com
- www.soyentrepreneur.com
- www.todosubvenciones.com
- www.tormo.com



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. Estas son:

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.

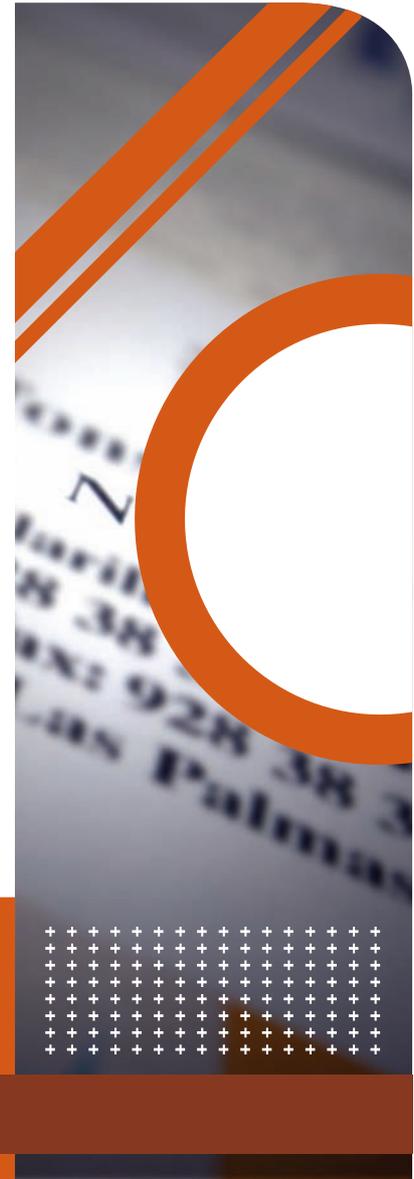
CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE JÓVENES EMPRESARIOS. (2001). *Perfil del joven empresario español 2001*. AJE: Madrid.

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). *1000 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*. EDIS-OFER: Madrid.

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



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

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.

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.

VÁZQUEZ, E. (1999). *iEmpresarios, 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.





EMPRENDE ULPGC



¡HAZ REALIDAD TU PROYECTO EMPRESARIAL!

Te ayudamos a conseguirlo

Si eres estudiante, titulado o investigador universitario con una idea innovadora, tienes la oportunidad de llevarla a cabo. La iniciativa **Emprende ULPGC** pone a tu disposición toda una serie de acciones que te ayudarán a conseguirlo.

Más de 30 emprendedores como tú ya lo han logrado en nuestros cuatro años de andadura.

Infórmate en: [T] 928 45 96 04 / [✉] emprende@fulp.ulpgc.es / www.emprende.ulpgc.es