

GUÍA ASESORAMIENTO A EMPREENDEDORES

D. Francisco Ferreiro Seoane (Coordinador)

Dna. Marta Camino Santos

D. Fernando Rey Castro

Autores:

Francisco Jesús Ferreiro Seoane. Doutor e Profesor da Universidade de Santiago de Compostela.

Marta Camino Santos. Economista da USC e Xerente de Quorum Económico S.L.

Fernando Rey Castro. Graduado en Administración e Dirección de Empresa. Universidad de A Coruña.

Edita:

Xunta de Galicia. Consellería de Traballo e Benestar.

Lugar:

Santiago de Compostela. Galicia. España

Ano:

2015

ISBN:

978-84-606-6146-7

GUÍA ASESORAMENTO A EMPRENDEDORES

1. Introducción.....	1
2. Cómo asesorar aos emprendedores	1
2.1. Dez claves para asesorar aos emprendedores.....	2
2.2.- Dez claves para a organización do traballo	6
3.- O proceso de asesoramento a emprendedores	9
3.1.- Test do emprendedor	10
3.2.- Test da idea.....	14
3.3.- Viabilidade económico-financeira	20
4.- Elaboración do plan de empresa: que debe conter.....	21
4.1.- O emprendedor e a presentación do equipo de emprendedores no plan de empresa... 23	
4.2.- Actividade da empresa: o produto ou o servizo.....	24
4.3.- O Mercado	24
4.4.- A Comercialización do produto ou servizo	26
4.5.- Proceso de produción ou de prestación do servizo.....	27
4.6.- Localización da empresa	30
4.7.- Recursos humanos.....	31
4.8.- Plan económico financeiro	32
4.9.- A innovación	34
4.10.- A planificación temporal da posta en marcha.....	35
5.- Fórmulas asociativas e a os aspectos formais	36
6.- Axudas e subvencións para a creación da empresa	41
8.- Bibliografía	47

1. Introducción

Na actualidade atopámonos sen dúbida nunha crise económica moi profunda, con graves consecuencias sociais como a falta de traballo, con todas as súas implicacións negativas que iso supón tanto para as familias en forma de menores ingresos como para as empresas en forma de menos vendas, peches, como para a administración en forma de menor recadación vía impositiva, etc. Nestas circunstancias son fundamentais as accións de política económica que busquen reactivar a economía que permita a creación de novos postos de traballo. E é aquí onde atopamos que unha das posibles políticas é o fomento do emprendemento e o autoemprego. So a través da creación de empresas, poderanse crear novos postos de traballo, pero as empresas creadas teñen que ser competitivas, xa que é a maneira de ser sostibles no tempo e manter os postos de traballo.

Por isto o asesoramento é fundamental xa que en moitas ocasións unha persoa ten unha idea pero atópase con que non sabe que facer, e o feito de quedar parado nese mar de dúbidas ten moitas veces como resultado que un proxecto empresarial que podería ser unha boa idea con potencial de rendibilidade se quede sen levar adiante. Como tamén é importante enfocar ben o proxecto xa que algunhas boas ideas ao non estar ben desenvolvidas baixo un plan de viabilidade, terminan en fracaso en moitos casos con débedas que os promotores do negocio teñen que afrontar co seu patrimonio persoal.

Precisamente dentro desas labores de asesoramento cumpre un papel fundamental esta guía, cuxo obxectivo é ser un documento que sirva para mostrar aos asesores en economía social uns aspectos básicos do asesoramento a futuros emprendedores cuxos proxectos non entran dentro da economía social e o cooperativismo. Este manual contén os aspectos básicos que todo emprendedor debería saber antes e durante o proceso de posta en marcha da súa idea empresarial, permitíndolle ao asesor ou técnico resaltar os de maior importancia e proporcionando tamén enlaces para que o emprendedor, emprendedora ou ben un grupo dos mesmos, consulten información adicional que lles resultará de interese e utilidade. Así pois esta guía ten un dobre obxectivo: indicarlle ao asesor ou técnico os puntos clave que debe destacarlle ao emprendedor no momento de ofrecer os servizos de asesoramento, e pola outra parte ser unha fonte de información que permita aos emprendedores o acceso á distinta información relevante que se atopa na web.

2. Cómo asesorar aos emprendedores

Os potenciais emprendedores precisan de apoio para desenvolver a súa idea e analizar a rendibilidade do seu proxecto sendo primordial o papel do asesor.

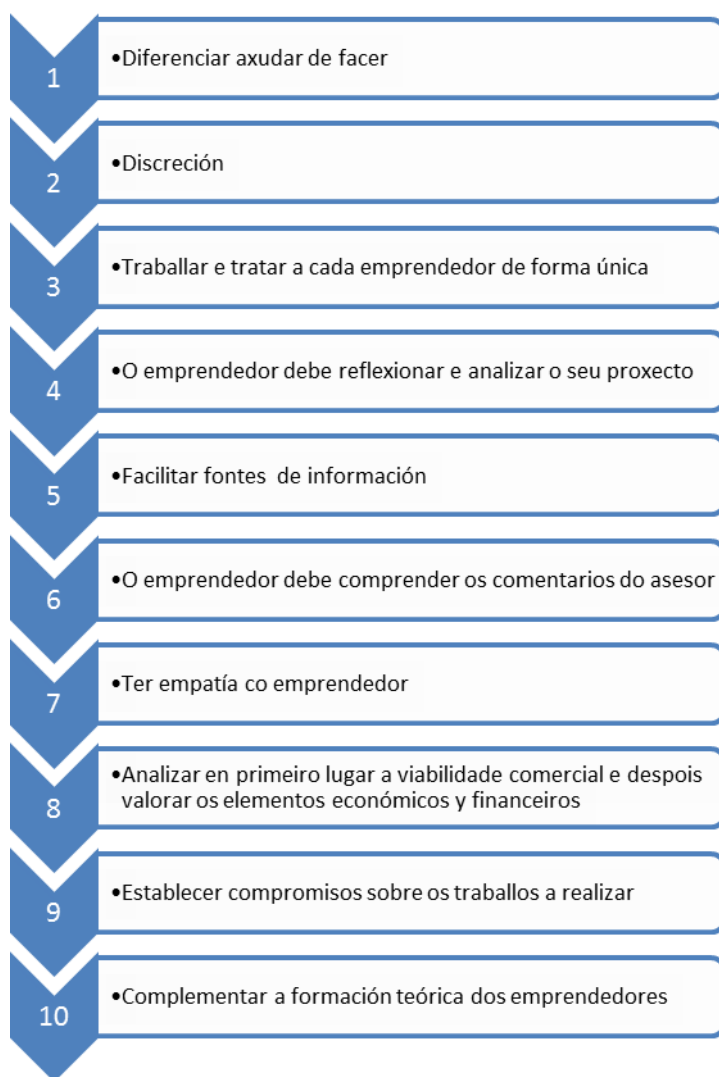
As expectativas do emprendedor a satisfacer van máis alá das súas necesidades iniciais, xa que xurdirán novas demandas de información e apoio a partires das comunicacións e relacións entre o

asesor e o emprendedor. A relación entre eles ten unha gran importancia. Neste sentido é fundamental que o asesor adoite actitudes de escoita activa, coñeza o proxecto empresarial en si mesmo; para, tras reunir toda esa información, transmitirille ao emprendedor a súa visión ou opinión profesional ao respecto baseado nos principios de empatía, claridade, evitando xuízos de valor persoal e baixo un esquema de confidencialidade.

Feitas estas consideracións iniciais, presentamos dous apartados¹ nos que se menciona, por unha banda as claves sobre as tarefas de asesoramento aos emprendedores; e pola outra ideas claves para a organización do traballo, con pautas e suxestións para estruturar o traballo en relación ao proceso de asesoramento.

2.1. Dez claves para asesorar aos emprendedores

Ilustración 1. Claves para asesorar a emprendedores



¹ Tomando como referencia o “Manual práctico para Axentes de emprego e Desenvolvemento Local” da bibliografía.

1.- Diferenciar axudar e facer. As decisións as toma o emprendedor

O obxectivo do asesor ou técnico é prestar axuda e apoio para que o emprendedor leve adiante o seu proxecto ou idea, non se debe tratar de substituílo na súa realización nin na toma de decisións. Aínda que poida ser máis sinxelo darlle ao usuario os problemas resoltos, o recomendable na maioría das ocasións é indicar á persoa como chegar á solución mostrándolle as diferentes posibilidades apoiando ó emprendedor có asesoramento técnico sen forzalo nin decantalo por unha das alternativas, no seu caso.

2.- Discreción

Dende o principio e en todo momento o asesor debe actuar con discreción e así indicar ao emprendedor que está sendo atendido ese compromiso, buscando evitar a teima que xeralmente teñen os emprendedores a expor a súa idea ou proporcionar información sobre algúns detalles da mesma. Xeralmente, o asesoramento será máis útil e de maior calidade, canto maior sexa o fluxo informativo procedente do emprendedor.

3.- Traballar é tratar a cada emprendedor de forma única

Os promotores dun proxecto empresarial que buscan apoio e asesoramento teñen as súas necesidades e expectativas que adoitan repetirse entre os diferentes emprendedores. Non obstante, o asesor debe ser consciente da situación e traballar con cada usuario de forma específica, porque aínda que as cuestións poidan repetirse, os proxectos, as súas fortalezas e debilidades entre outras cuestións, serán distintas.

4.- O emprendedor debe reflexionar e analizar o seu proxecto

Trátase dun exercicio que permite valorar en mellor medida a idea que o emprendedor ten inicialmente para ter unha referencia de partida para proporcionar o apoio e detectar fortalezas, debilidades ou omisións importantes. É recomendable levar a cabo este exercicio mediante a plasmación das ideas nun papel, no ordenador, etc. Con iso, lograrase desenvolver a idea de forma estruturada, reflexionada e coherente. Por outra banda, o técnico debe perseguir que o emprendedor non dea inicialmente ningunha idea por boa ou mala sen facer unha análise pausada, reflexiva e razoada da mesma, sen esquecer que o proceso de implantación e a xestión empresarial adoitan ter máis importancia no éxito da futura empresa que a propia idea en si mesma.

5.- Facilitar fontes de información

Se trata de permitir que o emprendedor teña ao seu alcance tódalas fontes informativas que precise consultar para elaborar o seu proxecto, neste sentido, é conveniente coñecer os lugares onde se pode

atopar a información necesaria para cubrir os diferentes apartados do plan de empresa; o coñecemento desas fontes permitirá aforrar tempo e utilizalo noutras labores máis produtivas. Pola contra tamén hai que ter presente, especialmente en internet, o feito de que existen inxentes cantidades de información, cuestión que é importante solucionar seleccionando a mellor e máis útil, evitando recoller datos ou opinións de fontes non fiables ou que non estean verificados; e evitando problemas de sobreinformación e o desborde mental dos emprendedores á hora de traballar no seu proxecto.

6.- O asesor debe comprender os comentarios do asesor

Unha vez que o asesor reúne a información inicial, este procede a emitir unha opinión crítica, que ha de ser concisa para reformular e mellorar o proxecto, no seu caso. Debe procurarse facer unha crítica positiva ao identificar os puntos de mellora, evitando desánimos do emprendedor e confrontacións có mesmo. Deben valorarse os aspectos clave, e facer unha revisión profunda sobre cuestións concretas e non xerais, xa que unha análise superficial ten moita menor utilidade. As explicacións correspondentes serán sinxelas e comprensibles.

7.- Ter empatía co emprendedor

As actuacións do asesor ou técnico deben estar presididas pola empatía, a educación e o respecto, téndose sempre en conta o estado anímico do(s) emprendedor(es), poñendo tamén o punto de realismo cando este sexa demasiado optimista ou pesimista (e.g., emprendedores namorados da súa idea). Con todo, o emprendedor adoita pasar por diferentes momentos de ánimo durante o procedemento de desenvolvemento da súa idea de negocio. Incluso, no caso de haberen varios socios, cada un deles pode ter un estado de ánimo diferente respecto ao proxecto.

En definitiva, o asesor tratará de aportar sempre o toque realista actuando como contrapeso ás emocións dos emprendedores, permitíndolles a estes ter un referente ao longo do proceso de posta en marcha do seu negocio; tratando con eles sempre con empatía.

8.- Analizar en primeiro lugar a viabilidade comercial e despois valorar os elementos económicos e financeiros

No proceso de desenvolvemento dun proxecto empresarial, é recomendable seguir a seguinte orde de traballo: en primeiro lugar traballarase sobre os aspectos relacionados coa parte estratéxica e comercial e unha vez finalizado pasarase en segundo lugar a analizar a viabilidade financeira e económica da empresa. Seguindo esa secuencia de traballo contribúese a evitar que a idea de negocio non se desenvolva si se identifican elevadas necesidades de financiamento. Ademais, se a idea considérase viable estratéxicamente, sempre se poderá adoptar aos parámetros económicos e financeiros.

9.- Establecer compromisos sobre os traballos a realizar

Durante a relación entre o emprendedor e o técnico fixaranse acordos e compromisos entre as partes relativos a datas de traballo, informacións que se proporcionarán, etc. É amplamente recomendable ser escrupuloso co cumprimento dos compromisos acadados polo técnico, xa que reforzarán o carácter profesional do axente e dos seus servizos.

10.- Complementar a formación teórica dos emprendedores

Unha vez iniciouse a relación entre o asesor e o emprendedor, o técnico poderá recomendarlles aos emprendedores diversas charlas, xornadas ou seminarios formativos para madurar a súa idea, para adquirir coñecementos sobre como elaborar o plan de empresa ou para que aprendan cuestións básicas sobre a xestión empresarial.

Diversos organismos, tales como o Igape², as asociacións empresariais, cámaras de comercio, concellos, centros educativos e outras asociacións, contan cunha ampla oferta de seminarios para a formación do emprendedor. O papel da formación³ é fundamental para garantir a creación de empresas viables que superen con éxito os primeiros anos de vida.

Os programas formativos dirixidos a emprendedores son fundamentalmente:

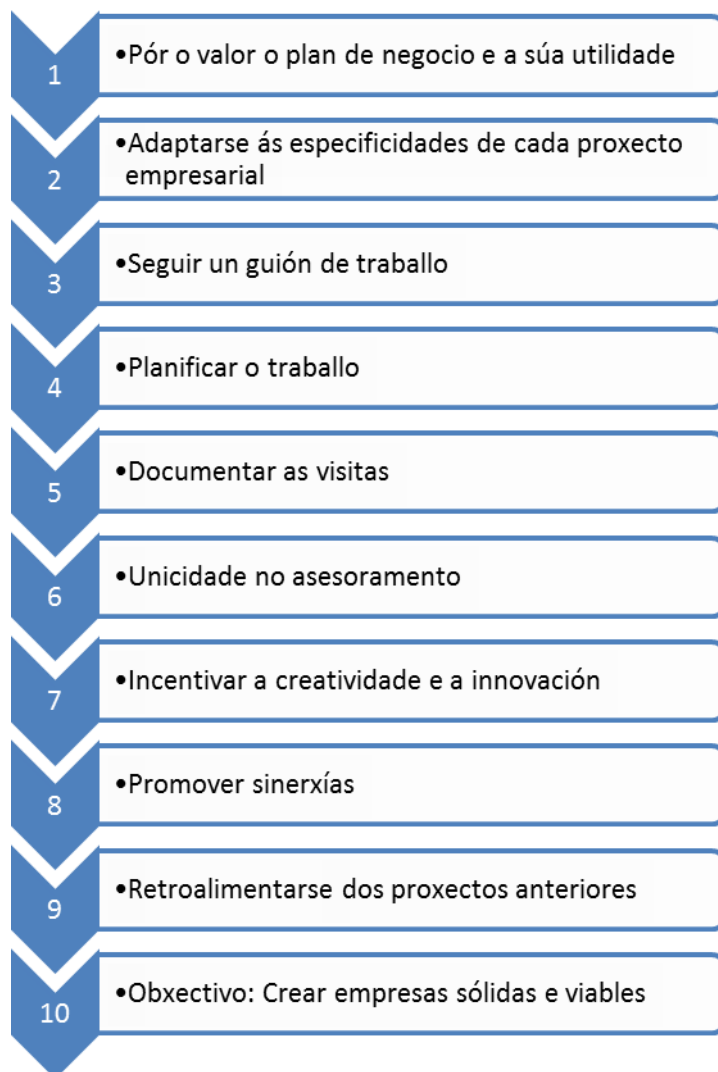
- **Os seminarios para emprendedores** buscan fomentar o espírito emprendedor e facilitar a creación e posta en marcha de proxectos empresariais abarcando todo o proceso que iso implica e buscando as maiores garantías de éxito.
- **Os seminarios para micropemes, pemes e autónomos** perseguen capacitar aos novos empresarios dotándoos dos coñecementos necesarios para unha axeitada xestión empresarial que permita a consolidación e o crecemento do seu negocio.

² Véxase cursos que organiza o Igape na páxina web:
http://www.bicgalicia.org/index.php?option=com_content&view=article&id=19&Itemid=78&lang=gl

³ Tamén neste enlace é posible atopar xornadas formativas: <http://xornadas.igape.es/>

2.2.- Dez claves para a organización do traballo

Ilustración 2. Claves para asesorar a organización do traballo



Fonte: Manual Práctico para AEDL. Xunta de Galicia

1.- Pór o valor o plan de negocio e a súa utilidade

A contribución do plan de empresa é fundamental para o proxecto pero é necesario que se comprenda a utilidade do mesmo, para o cal, transmitirse ao/s promotor/es os seus beneficios e vantaxes. Se aínda así o emprendedor/a non ve tales beneficios e non quere redactalo, non de debe obrigalo, pois se o fai forzado o plan de empresa non tería utilidade.

A estrutura do plan, que máis adiante será mostrada, e permitirá a técnico e ao emprendedor meditar sobre as partes da futura empresa, sendo á súa vez un instrumento que permite converter a idea de negocio en realidade. Para conseguilo, a información contida nos apartados do plan será coherente e o máis completa posible, evitando centrarse máis aló daqueles aspectos sobre os que o emprendedor ten máis coñecementos.

2. -Adaptarse ás especificidades de cada proxecto empresarial

O plan de empresa, cos seus diferentes apartados que analizaremos, é un guiión, un camiño orientativo a seguir, pero non é un corsé ríxido que non permita cambios ao que deban axustarse literalmente os emprendedores. Cada idea, proxecto e empresa son diferentes, e polo tanto os plans de empresa resultantes tamén o serán, pois han de adaptarse a esas diferenzas. Isto non quere dicir que non haxa que tocar tódalas áreas do plan de empresa; neste senso, non débese esquecer que o plan de empresa é un instrumento para desenvolver ideas empresariais e non un fin en si mesmo.

3.- Seguir un guiión de traballo

O procedemento de asesoría ha de seguir unhas pautas. Ter un guiión permite ao técnico e ao emprendedor saber sempre en qué fase se atopan e cales serán os seguintes pasos a seguir. Esta ferramenta pódese configurar a partir do plan de empresa, dividindo en tarefas pequenas as partes que o forman, para que o promotor avance paso a paso conseguindo pequenos avances ao rematar cada tarefa. O Cronograma⁴ do plan de empresa pode ser un bo exemplo do que se está a mencionar. Existen outras ferramentas que permiten axudar na planificación e xestión do tempo tales como as Redes de Pert e os Diagramas de Gant. Nestes dous últimos casos é posible atopar programas informáticos⁵ que permiten elaborar os esquemas correspondentes.

4.- Planificar o traballo

Esta cuarta clave está vinculada coa anterior, no senso de que é necesario fixar con cada grupo un calendario de traballo para realizar cada unha das tarefas marcadas no guiión de traballo. A planificación realizarase tomando en conta os recursos, capacidades e coñecementos de cada grupo, evitando cargas de traballo excesivas ou demasiado escasas, e buscando unha realización gradual do plan de empresa.

5.- Documentar as visitas

⁴ Na páxina 164 da Guía BIC Galicia para a creación de empresas pódese atopar un exemplo de cronograma. Consultar en http://www.bicgalicia.org/files/PlanEmpresa/GuiaPlandeNegocio_gal.pdf

⁵ Por exemplo, de Diagramas de Gant, GantProject que teñen o software correspondente.

Na medida do posible documentaranse as relacións entre os asesores e os emprendedores, utilizándose rexistros de información estándar para almacenar a información xerada ao longo de todo o proceso de asesoramento. O feito de gardar esa información permitirá consultala posteriormente, ben en fases posteriores, ou ben para reiniciar proxectos abandonados; incluso pode servir de garantía para o asesor no caso de discrepancias nalgún aspecto có(s) promotor(es). Por outra banda, a devandita documentación facilitará a elaboración posterior da memoria que se presentará á Consellería de Traballo, xa que esta memoria contén moitos aspectos que se contabilizaron neses documentos que se foron gardando.

6.- Unicidade no asesoramento

No caso de existir varios asesores para os emprendedores na axencia de promoción económica, deberase procurar un asesoramento con criterios unificados e as mesmas pautas de actuación, para que o servizo prestado sexa homoxéneo en calidade e metodoloxía. Na medida do posible procurárase que sexa o mesmo asesor o que proporcione a súa asistencia durante todo o procedemento que vai dende a entrevista ata a posta en marcha, xa que durante ese tempo irase xerando unha relación de confianza entre técnico e emprendedor que sen dúbida mellorará a calidade do asesoramento.

7.- Incentivar a creatividade e a innovación

No proceso de desenvolvemento do proxecto empresarial e na resolución dos problemas deberá estar presente sempre a creatividade e a innovación. Con creatividade e innovación non nos referimos só a proxectos tecnolóxicos senón tamén á aplicación de novos enfoques en negocios existentes ou en adaptar métodos doutros sectores ou simplemente satisfacer aquelas demandas non satisfeitas.

8.- Promover sinerxías

O fomento da cooperación e o traballo en equipo nos proxectos e persoas coas que se traballe mediante intercambios de información ou experiencias pode ser beneficioso para as diferentes partes. O técnico asesor de desenvolvemento local coñece ou coñecerá numerosos proxectos, polo que detectará cales son os aspectos onde poden colaborar tanto na maduración da idea como unha vez estean en marcha as empresas apoiadas desde a axencia.

No caso de que se traballe cun grupo de promotores dun mesmo proxecto débese buscar o traballo colectivo e integral de todos os membros do grupo, evitando que traballen por separado ou sen que se poñan en común aspectos clave da futura empresa. Isto evitará futuros conflitos entre socios unha vez que o proxecto estea en marcha.

9.- Retroalimentarse dos proxectos anteriores

O asesor ou técnico aproveitará os coñecementos e experiencias adquiridas ao longo de traballar nos distintos proxectos. Como se mencionou previamente, en moitas ocasións, as dúbidas dos emprendedores serán moitas veces similares, polo que o técnico pode elaborar unha lista de preguntas frecuentes, o que lle permitirá ofrecer mellores respostas e un aforro de tempo. Cando sexa posible, debería intentarse un “seguinte” das solucións formuladas polo técnico aos emprendedores para coñecer a eficiencia das mesmas ou mellorar aquelas que non funcionen.

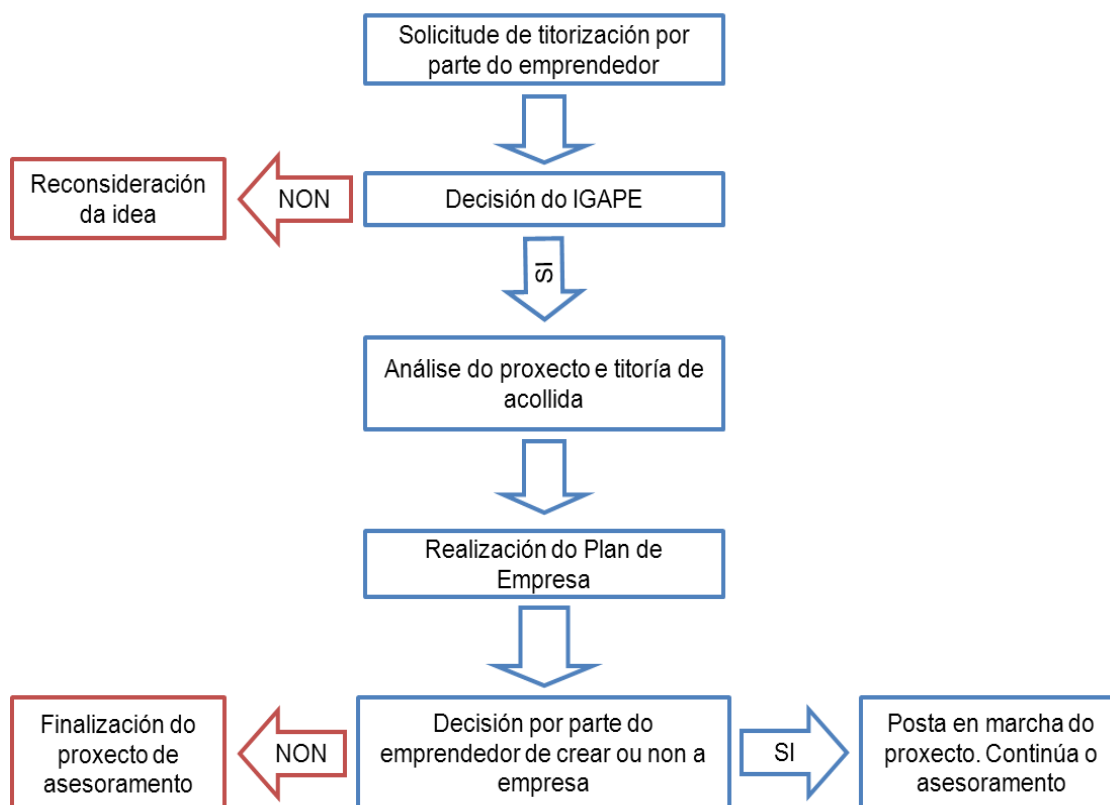
10.- Obxectivo: crear empresas sólidas e viables

A función primordial do técnico deberá ser fomentar e apoiar a creación de empresas sólidas e viables, e o asesor deberá ser consciente diso en todo momento.

3.- O proceso de asesoramento a emprendedores

O IGAPE ofrece un servizo de titorización aos emprendedores que así o demanden, A entidade determinará, a través dun proceso de selección se o proxecto ha de ser titorizado ou non. En caso afirmativo, iniciarase un procedemento de asesoramento que se prolongará durante os sete meses seguintes.

Ilustración 2. Esquema do servizo de titorización ofrecido polo IGAPE



Fonte: Elaboración propia

Así a primeira toma de contacto a realiza o IGAPE ao valorar a posibilidade de titorizar ou non o proxecto precisando dun pequeno expediente do proxecto empresarial para axudar a facer a valoración da conveniencia de titorizalo, cuxos contidos serán os seguintes:

- I. Datos de identificación
- II. Descrición e características do proxecto
- III. Descrición do proceso produtivo ou de prestación de servizos
- IV. Creación de emprego
- V. Localización da empresa
- VI. Mercado
- VII. Comercialización
- VIII. Aspectos destacables e diferenciais do proxecto
- IX. Tipo de sociedade mercantil
- X. Inversión e fondo de manobra da posta en marcha
- XI. Fontes financeiras do investimento e fondo de manobra
- XII. Contas de resultados previsionais para o primeiro ano

3.1.- Test do emprendedor

O test de emprendedor é unha ferramenta que permite analizar ao emprendedor permitíndolle unha autoavaliación das súas actitudes, aptitudes e habilidades como futuro empresario. Esta análise facilitará tamén información de utilidade para o asesor ou técnico, sobre a capacidade emprendedora do usuario e daralle pistas sobre a forma de proceder en función dos resultados, orientándolle cara á formación necesaria no caso de que o resultado sexa negativo, ou continuar co proceso se este é positivo.

No caso de atoparnos ante un grupo de emprendedores que conxuntamente queren desenvolver un proxecto empresarial, pódese optar por avaliar a todo o grupo como un todo ou por realizar os tests de forma individual.

A continuación móstrase cómo sería un “test do emprendedor”, indicando previamente o seu funcionamento. Por outra banda, ao final do mesmo indícanse as distintas bandas de puntuacións e o significado de cada unha delas para permitirlle á persoa que fai o test identificar qué perfil emprendedor ten.

Polo tanto, o test posibilita obter moita información sobre o perfil do emprendedor. No mesmo, responderanse ás cuestións formuladas indicando en cada resposta unha valoración dentro do intervalo 1-6, tendo en conta a seguinte equivalencia:

- 1 = Nunca
- 2 = En poucas ocasións
- 3 = Ás veces
- 4 = Moitas veces
- 5 = Case sempre
- 6 = Sempre

Algunhas preguntas son moi similares xa que buscan detectar contradicións nas respostas do emprendedor, detectando así as respostas “falsas”.

Táboa 1. O test do emprendedor

Ref.	Ítem	1	2	3	4	5	6
1	Gústame facer as cousas segundo o meu criterio						
2	Gústame realizar os traballos de forma autónoma						
3	Teño reputación de ser constante						
4	Gústame tomar a iniciativa						
5	Frecuentemente gústame estar só						
6	Afago adoptar o rol de líder						
7	Gústame a responsabilidade						
8	Son reticente a pedir axuda no traballo						
9	Gústame manter o control						
10	A liberdade persoal é para a miña vida moi importante						
11	Son persistente						
12	Finalizo os meus proxectos aínda que supoñan moito esforzo						
13	Traballo todo o necesario para finalizar os meus proxectos						
14	Cando un proxecto interésame non me importa durmir menos						
15	Se debo facer un traballo fágoos aínda que non sexa agradable						
16	Teño capacidade para concentrarme nun traballo						
17	Cando quero lograr algo, teño claros os obxectivos na miña cabeza						
18	Acabo realizando as actividades que planifico						
19	Analizo os meus erros para aprender deles						
20	Teño necesidade de realizar cousas novas						
21	Encontro varias solucións para un mesmo problema						
22	Vexo os problemas como retos persoais						
23	Teño ideas innovadoras						
24	Adáptome ás circunstancias						
25	Son curioso						
26	Son intuitivo						
27	Percibo novos usos para os obxectos comúns						
28	Son receptivo ás novas ideas						
29	Teño moita imaxinación						
30	Experimento con novas formas de facer as cousas						

Ref.	Ítem	1	2	3	4	5	6
31	Unha vez decido facer algo nada me frea						
32	Se algo non se pode facer, eu atoparei a forma de facelo						
33	Estou disposto a asumir sacrificios temporalmente para lograr beneficios a longo prazo						
34	Atrévome ante calquera situación nova						
35	Son unha persoa con determinación						
36	Xeralmente, estou motivado						
37	Considérome unha persoa persistente						
38	Considérome unha persoa positiva						
39	Manteño os meus compromisos						
40	Considérome unha persoa ambiciosa						
41	Considero que non asumir riscos é quedar estancado						
42	Gústame descubrir formas de facer algo de xeito máis orixinal						
43	Gústanme as novidades e riscos						
44	Excítame vivir en situacións de tensión						
45	As persoas que asumen riscos teñen máis posibilidades de triunfar que as que non						
46	Asumo riscos						
47	Entrégome respecto aquilo no que creo						
48	Gustaríame apostar por unha boa idea, aínda que sen ser do todo segura						
49	Estou disposto a asumir o fracaso con tal de ampliar horizontes persoais						
50	Por aprender cousas novas métome en campos e ámbitos que descoñezo						
51	A miña autoestima é alta						
52	Teño unha boa resistencia e control emocional						
53	Estou seguro de min mesmo						
54	Véxome capacitado para afrontar situacións difíciles						
55	Sinto que vou por diante doutras persoas						
56	Creo nas miñas posibilidades						
57	En calquera situación, logro que as circunstancias non me dominen						
58	Cumpro cos compromisos que adquirín						
59	Gústame aceptar riscos						
60	Posúo un gran potencial para superar retos						

Fonte: Manual práctico para Axentes de Emprego e Desenvolvemento Local

Puntuacións e interpretación dos resultados

A puntuación acadada permite describir o perfil emprendedor da persoa que realizou o test do emprendedor:

- **Entre 320-360 puntos.** É unha persoa con características de independencia, iniciativa e autodisciplina. Cando decide realizar unha cousa mantén o seu esforzo ata finalizala. Se opta por iniciar algún proxecto empresarial reúne as características da personalidade que facilitarán o éxito do mesmo.
- **Entre 280-319 puntos.** Responde a un bo perfil emprendedor con todo debe utilizar as súas actitudes para reflexionar sobre as características da súa personalidade. É dicir, incrementar o seu autoconhecimento, xa que lle axudará á hora de afrontar novos proxectos e superar as dificultades da súa implantación e xestión.
- **Entre 210-279 puntos.** Ten potencial pero debe desenvolver o seu proxecto con calma, documentándose, estudando a idea e analizando as súas propias características persoais, para reforzar aquelas máis débiles.
- **Entre 120-209 puntos.** Debe actuar con precaución, xa que unha empresa require de moito empuxe e esforzo, autodisciplina e confianza nun mesmo para poder desenvolverse. Estes resultados deben de considerarse como un desafío, non como unha barreira infranqueable, para reforzar aqueles elementos da personalidade que se necesitarán para pór en marcha a empresa.
- **Entre 60-119 puntos.** Este resultado define a unha persoa cun perfil emprendedor baixo, se se quere desenvolver igualmente un proxecto empresarial será necesario traballar para mellorar os trazos de personalidade necesarios como a capacidade para asumir riscos, a fortaleza, a perseveranza e a autodisciplina.

Para puntuacións inferiores o máis conveniente normalmente é traballar para terceiras persoas mentres se desenvolven as capacidades para asumir risco, autoconfianza, autodeterminación, e autodisciplina.

3.2.- Test da idea

O test da idea pola súa parte, é unha ferramenta que permite obter información para determinar se a idea de negocio pode ser viable unha vez posta en práctica e proporciona así mesmo unha orientación e pautas claras para afrontar o plan de negocio. Por outra banda, o test da idea permite ao asesor ou técnico:

Impulsando a cultura emprendedora

- ✓ Dispor dunha metodoloxía de análise da idea e da posible estratexia que deberá seguir a empresa.
- ✓ Comprobar o coñecemento que o emprendedor dispón da súa idea, o seu mercado, a competencia, o marco legal...
- ✓ Observar as capacidades do emprendedor para desenvolver e implantar a súa idea.
- ✓ Avaliar a idea conxuntamente co promotor para determinar as súas posibilidades de implantación e viabilidade.

Seguindo o mesmo esquema que o utilizado para expoñer o test do emprendedor, a continuación mostrarase cal é o procedemento a seguir á hora de facer o test. A continuación amósase o test da idea en si mesmo, e finalmente achéganse as puntuacións e as interpretacións.

Á hora de responder ao test da idea, deberá incluírse unha valoración dentro do intervalo (-3, 3), ambos inclusive, para cada unha das cuestións formuladas, tendo en conta a seguinte equivalencia:

-3 = Moi débil

-2 = Débil

-1 = Algo débil

1 = Algo forte

2 = Forte

3 = Moi forte

Táboa 2. O test da idea

Ref.	Ítem	-3	-2	-1	1	2	3
Interese do mercado							
1	Tamaño do mercado no seu conxunto						
2	Taxa de crecemento do mercado						
3	Custo da entrada no mercado						
4	Risco de dependencia de provedores						
5	Risco de dependencia de clientes						
6	Riscos de substitución do produto/servizo						
7	Marxes do sector						
8	Atractivo do mercado no seu conxunto						
9	Capacidade de resposta ao mercado						
10	Estabilidade do mercado						
Grao de innovación							
11	Innovación técnica do produto						
12	Innovación do proceso produtivo						
13	Innovación comercial						
14	Innovación financeira						
15	Innovación de xestión						
Factores empresariais							
16	Coñecemento e experiencia técnica						
17	Coñecemento e experiencia empresarial						
18	Capacidade empresarial						
Grao de desenvolvemento da idea							
19	Grao de desenvolvemento da idea						
Custo de desenvolvemento							
20	Custo de desenvolvemento do produto ou servizo						
21	Custo de desenvolvemento do proxecto						
22	Investimento necesario para iniciar a produción						
23	Custo de introdución no mercado						
24	Custo de investimento no circulante						
Competencia							
25	Grao de competencia						
26	Concentración da competencia						
27	Risco de imitación do produto						
28	Risco de entrada de novos competidores						
29	Vantaxes dos competidores						

Fonte: Manual práctico para Axentes de Emprego e Desenvolvemento Local

Táboa 3. O test da idea (contiución)

Ref.	Ítem	-3	-2	-1	1	2	3
Protección industrial							
30	Coñecementos (<i>know-how</i>) dispoñibles						
31	Protección legal do produto						
32	Protección legal do proceso produtivo						
33	Protección legal da marca						
34	Barreiras tecnolóxicas propias						
Factores de influencia da contorna							
35	Sensibilidade aos factores políticos						
36	Sensibilidade aos factores económicos						
37	Sensibilidade aos factores técnicos						
38	Sensibilidade aos cambios normativos e legais						
39	Sensibilidade aos cambios nos gustos						
40	Sensibilidade aos cambios demográficos						
41	Sensibilidade aos cambios relixiosos						
42	Sensibilidade aos cambios culturais						
Dispoñibilidade de recursos							
43	Dispoñibilidade de materias primas locais						
44	Dispoñibilidade de aprovisionamento						
45	Dispoñibilidade de accesibilidade						
46	Dispoñibilidade de bens de equipo						
47	Dispoñibilidade de man de obra cualificada						
48	Dispoñibilidade de man de obra non cualificada						
49	Dispoñibilidade de financiamento						
50	Dispoñibilidade de incentivos locais e rexionais						
51	Dispoñibilidade de facilidades administrativas e de tramitación						

Fonte: Manual práctico para Axentes de Emprego e Desenvolvemento Local

Neste caso, a diferenza do perfil emprendedor, non se pode falar de puntuación final senón que serán valorados os distintos aspectos para detectar fortalezas e puntos de mellora. Polo tanto non se proporcionarán intervalos de puntuación e interpretacións como no epígrafe anterior; mostrarase ademais información complementaria sobre algúns ítems que poidan dar lugar a interpretacións dúbidasas, coa finalidade de axustar o contido e alcance dos conceptos sobre os que se quere reflexionar con este exercicio:

Táboa 4. Interpretación do test da idea

Referencia	Información complementaria
1	Avalíase o tamaño do mercado que se pretende atender, tendo en conta que o importante é o tamaño en termos monetarios, e non tanto en número absoluto de clientes.
2	Taxa de crecemento do mercado, a velocidade á que se espera que creza o mercado ao que se dirixe, en termos relativos ao período anterior, e non en números absolutos.
3	Custo de entrada no mercado, a forza das barreiras á entrada no mercado: vantaxes de custo das empresas instaladas, diferenciación de produtos, economías de escala, necesidades de capital, lexislación do sector, custos ambientais e acceso aos canais de distribución.
4	Este risco será maior se: <ul style="list-style-type: none"> ✓ As súas compras concéntranse nun número pequeno de provedores. ✓ As adquisicións a un provedor determinado representan unha parte importante dos seus custos de produción.
5	Estes riscos serán maiores se: <ul style="list-style-type: none"> ✓ As súas vendas concéntranse nun número moi pequeno de clientes. ✓ O seu produto representa unha parte moi importante dos custos dos seus clientes (no caso de clientes industriais).
11	Trátase de avaliar as achegas do produto na súa composición, forma, funcionamento, etc., segundo a seguinte escala: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Moi débil. Non achega ningunha novidade. É unha imitación de produtos xa existentes. ✓ Débil. Achega novidades marxinais ou de detalle. ✓ Algo débil. É unha nova utilización dun produto xa existente. ✓ Algo forte. Incorporáanse novas tecnoloxías e novos usos ao produto. ✓ Forte. O produto é novo, con algunhas tecnoloxías xa existentes. ✓ Moi forte. O produto é radicalmente novo, cunha nova tecnoloxía.
12	Trátase de avaliar a novidade tecnolóxica do seu proceso produtivo, segundo a seguinte escala: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Moi débil. Procesos anticuados. ✓ Débil. Procesos que están sendo abandonados no sector. ✓ Algo débil. É a tecnoloxía habitual no sector. ✓ Algo forte. Tecnoloxías probadas, pero novas no sector. ✓ Forte. É a tecnoloxía utilizada polas empresas máis avanzadas do sector. ✓ Moi forte. É tecnoloxía de punta, non dispoñible para outras empresas.
13	Preténdese avaliar a innovación da súa comercialización, segundo supoña introducirse en novos mercados, utilizar novas canles, novas formas promocionais e de comunicación, etc. Si se utiliza o habitual no sector, pódese dar unha puntuación de tres.

Fonte: Manual práctico para Axentes de Emprego e Desenvolvemento Local

Táboa 5. Interpretación do test da idea (continuación)

Referencia	Información complementaria
14	Trátase de avaliar a innovación na súa forma de xestionar cobros e pagos. Será tanto máis forte canto maiores sexan as novidades financeiras que se introduzan. Si se utilizan as habituais no sector, daríase unha puntuación de tres.
15	É dicir, a innovación administrativa e de xestión do seu proxecto. Se a súa xestión vai ser similar á doutras empresas do sector, marcarase un tres.
20	Os custos en que deber incurrir para situar o produto ou servizo nas condicións necesarias para a súa produción e comercialización (deseño e construción de prototipos, probas, homologacións, etc).
21	Custos que aínda debe asumir antes de que o proxecto póñase en marcha (considerando a recollida de información, estudos de mercado, asesoramento, procura de financiamento, proxectos técnicos, etc).
22	O volume de investimento necesario para iniciar a produción continua do ben ou a prestación continuada do servizo. Considere os investimentos en maquinaria, planta, terreos, equipo para o almacenamento, transporte e administración, etc.
23	Custos de abrir un oco no mercado: creación dunha rede de distribución, formación do equipo de vendas, publicidade inicial, promoción de vendas de introdución, incentivos á proba, etc.
24	O volume de investimento en activos que non son fixos que será necesaria. Especialmente, stocks de materias primas e de produtos terminados, tesourería, financiamento das primeiras vendas ata que comecen os cobros, pagos iniciais ao persoal, etc. En termos xerais, pódese considerar que hai que financiar todos os pagos a realizar durante os primeiros seis meses de funcionamento.
25	Avaliar a rivalidade entre as empresas competidoras no mercado. Se está estancado ou en declive, cun número elevado de competidores hai custos fixos elevados, non hai diferenciación do produto, existen excesos de capacidade instalada, barreiras para abandonar o sector e presenza de empresas estranxeiras, a competencia adoita ser moi forte. En caso contrario, a competencia adoita ser moi débil.
26	A proporción das vendas totais no sector que son realizadas polas primeiras empresas. O caso extremo sería que unha única empresa acumulase o 100% das vendas (o grao de concentración sería moi forte; puntuaría un seis. O caso oposto sería que as vendas repartísense homoxeneamente entre un número elevado de empresas (concentración moi débil; puntuaría un un).

Fonte: Manual práctico para Axentes de Emprego e Desenvolvemento Local

Táboa 6. Interpretación do test da idea (continuación)

Referencia	Información complementaria
31	<p>Comentario:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Moi débil. O produto é de dominio público. ✓ Débil. Ten unha marca rexistrada. ✓ Algo débil. Dispón de licenza de fabricación. ✓ Algo forte. Dispón dunha licenza de fabricación exclusiva. ✓ Forte. Posúe patentes sobre compoñentes do produto. ✓ Moi forte. O produto está patentado e as marcas rexistradas nas epígrafes posibles.
32	<p>Comentario:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Moi débil. O proceso produtivo é do dominio público. ✓ Débil. Partes do proceso utilízanse baixo licenza. ✓ Algo débil. Utilízase o proceso completo baixo licenza. ✓ Algo forte. Dispón dunha licenza exclusiva sobre o proceso. ✓ Forte. Partes do proceso produtivo están patentadas. ✓ Moi forte. O proceso produtivo está totalmente patentado.
33	<p>Se dispón dunha marca con que ten un valor de mercado debido ao seu prestixio, notoriedade, imaxe, etc) avalíe a súa protección de acordo coa seguinte escala:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Moi débil. A marca non está protexida. ✓ Débil. Utilízase unha marca con licenza. ✓ Algo débil. Tense unha licenza exclusiva sobre a marca. ✓ Algo forte. A marca está rexistrada só en España. ✓ Forte. A marca está rexistrada en todos os países en que actúa. ✓ Moi forte. A marca está rexistrada en todos os epígrafes posibles en todos os mercados.
37	<p>¿Hai cambios previsibles de tipo técnico que poidan afectar de xeito importante as condicións do seu sector? Considerando a aparición de novos materiais, procesos produtivos baseados en novas tecnoloxías, miniaturización, tecnoloxías de información e comunicación, etc.</p>

Fonte: Manual práctico para Axentes de Emprego e Desenvolvemento Local

3.3.- Viabilidade económico-financeira

O test do emprendedor e da idea danos unha información moi útil pero se precisa ter un análise de viabilidade económico-financeira da proia idea empresarial. Así é necesario elaborar un plan de empresa que avale con números a viabilidade do proxecto empresarial que dada a súa importancia exponse con maior detalle no seguinte apartado.

4.- Elaboración do plan de empresa: que debe conter

Como xa se indicou anteriormente, o plan de empresa é unha ferramenta fundamental no procedemento que vai dende que o emprendedor ten a idea empresarial e decide levala adiante, ata a posta en marcha do proxecto. O IGAPE elabora unhas guías completas para axudar aos emprendedores a facer o plan de empresa⁶.

As **funcións** máis importantes do plano de empresa son as seguintes:

- ✓ É un recurso imprescindible na planificación do futuro desenvolvemento dunha empresa. A elaboración de tódolos apartados de forma ordenada permite clasificar os procesos para a posta en funcionamento da empresa.
- ✓ A definición da liña de actividade ou, no seu caso, a reorientación da idea inicial. Como xa se menciona en outros apartados previos desta guía, non é un documento estático, senón que debe adaptarse á realidade de cada empresa.
- ✓ Dende o punto de vista financeiro é unha ferramenta importante para a presentación dos obxectivos.
- ✓ Ser a carta de presentación do emprendedor cara terceiras persoas (públicas ou privadas, tales como investidores potenciais ou distintos organismos do sector público).
- ✓ É unha ferramenta interna de valoración da posta en funcionamento.

O **plan de empresa**, ademais desas funcións, presenta unha serie de vantaxes, das que cabe destacar:

- ✓ Da unha visión global da viabilidade do negocio
- ✓ Permite estruturar a información
- ✓ Serve como garante de imaxe e profesionalidade
- ✓ Permite emerxer posibles diferenzas de criterio entre os socios, no seu caso

Por outra banda, o deseño e execución do plan de empresa presenta varios requisitos, sendo os máis importantes os relacionados coa utilización de datos actualizados, o necesario carácter global e completo da información para dar resposta a tódolos apartados do plan e por último o plan debe facerse tendo en conta os múltiples destinatarios do mesmo, polo que adaptarse para que sexa comprensible para todos eles. A continuación pasamos a falar da estrutura do plan de empresa, tomando como punto de partida a propia idea empresarial e a presentación dos emprendedores.

⁶ Guía para a elaboración dun plan de negocio: http://www.bicgalicia.org/files/PlanEmpresa/GuiaPlandeNegocio_gal.pdf

Manuais para emprendedores: http://www.bicgalicia.org/index.php?option=com_guia&Itemid=304&lang=gl

Recursos de información para emprendedores:

http://www.bicgalicia.org/index.php?option=com_content&view=article&id=246&Itemid=84&lang=gl

A **idea empresarial** ha de ser o primeiro punto a reflectir no plan de empresa. Pódese definir idea empresarial como toda actividade económica que persegue satisfacer unha necesidade do consumidor no mercado, a través de bens ou servizos, e que persegue tamén lograr satisfacer esa necesidade de forma viable. A idea empresarial xorde na mente do emprendedor en circunstancias da máis diversa índole, así un emprendedor ten unha idea diversos motivos tal como se pode observar na ilustración seguinte.

Ilustración 1. Fontes da idea empresarial

	O acaso, a sorte <ul style="list-style-type: none">• Novas necesidades.• Necesidades non satisfeitas.
	Alguén llo dí ao emprendedor <ul style="list-style-type: none">• Profesores, amigos e familiares.• Expertos, bancos de ideas, estudos ou investigacións.
	O emprendedor o vé <ul style="list-style-type: none">• Cambios na industria, no mercado, demográficos.• Cambios de gustos e novos coñecementos.
	O emprendedor o busca fora <ul style="list-style-type: none">• Países ou zonas, inventos ou patentes, necesidades da industria e do consumidor.• Normativa, Know-How, feiras e congresos.
	O emprendedor busca dentro <ul style="list-style-type: none">• Experiencias laborais, personis.• Desenvolvemento de capacidades, habilidades e coñecementos.

Fonte: Guía para a elaboración dun plan de Negocio. BIC Galicia.

4.1.- O emprendedor e a presentación do equipo de emprendedores no plan de empresa

O emprendedor:

O emprendedor é o auténtico impulsor do desenvolvemento do seu proxecto empresarial ata convertelo nunha empresa. Nese procedemento deberá coñecer cales son as motivacións, barreiras e características persoais para lograr o éxito como empresario.

As **motivacións** do emprendedor van ser múltiples, podendo agruparse en:

- ✓ Ser o propio xefe.
- ✓ Pór en práctica a experiencia profesional e as ideas de un mesmo.
- ✓ Fuxir do desemprego e deixar de depender da familia.
- ✓ Conseguir que os esforzos no traballo revertan nel.

En relación ás **barreiras**, as máis importantes son as seguintes:

- ✓ Falta de experiencia no sector de actividade ou na xestión empresarial.
- ✓ Falta de recursos financeiros.
- ✓ Falta de confianza.
- ✓ Falta de idea empresarial coherente.

Por último, respecto ás características persoais do propio emprendedor, destacar:

- ✓ Habilidades: de organización, creatividade, liderado, competitivas,..
- ✓ Actitudes: ilusión, confianza, asumir riscos, visión crítica.
- ✓ Coñecementos: técnicos, experiencia no sector, xestión comercial.

Feitas esas consideracións, pasamos a falar da **presentación dos emprendedores**.

Presentación dos emprendedores

Neste apartado do plan debe incluírse un resumo do Currículo dos promotores do proxecto, referido exclusivamente aos seguintes aspectos: experiencia no campo empresarial, formación en relación co proxecto, experiencia profesional en relación co proxecto. Intensidade de dedicación futura ao proxecto por parte de cada promotor. Indicarase se a actividade constituirá a ocupación principal do promotor, ou se será compatibilizada con outras. Trátase de determinar cales dos socios dependerán economicamente de forma exclusiva do proxecto. O Currículo completo dos promotores axuntarase nun anexo.

Os epígrafes que tamén debe conter o plan de empresa, ademais desa mención da idea, do emprendedor e da súa presentación (ou do equipo no seu caso) son:

1. Proxecto empresarial e presentación dos emprendedores.
2. Actividade da empresa: o produto ou o servizo.
3. O Mercado.
4. A Comercialización do produto ou servizo.
5. Proceso de produción ou de prestación do servizo.
6. A localización da empresa.
7. Recursos Humanos.
8. Plano Económico Financeiro.
9. Os aspectos formais do proxecto.
10. A innovación.
11. Planificación temporal da posta en marcha.

4.2.- Actividade da empresa: o produto ou o servizo

Se trata de describir xenericamente o produto ou servizo que será producido ou prestado pola empresa. Ademais é recomendable delimitar a carteira de produtos ou servizos que se ofrecerán, identificando cales serán os principais e cales os secundarios, no seu caso. No caso de produtos, farase unha descrición dos mesmos con referencia ao seu deseño, marca, envoltorio e calidade en relación aos produtos da competencia. No caso dos servizos definiranse as súas características, mencionarse as garantías ofrecidas, etc.

Con todo, os puntos clave desta parte son os seguintes:

- ✓ Sector de referencia, evolución nos últimos anos, previsións para o futuro.
- ✓ Carteira de produtos, distinguindo actividades/servizos principais dos secundarios.
- ✓ Futuros produtos /servizos que se pensa ofertar.
- ✓ Actividades que se ten previsto subcontratar.
- ✓ Relación dos produtos/servizos que se ofrecerán, describindo os seus atributos (propiedades físicas, envase, marca, servizo posvenda, etc).

4.3.- O Mercado

Este apartado é bastante extenso, pois deben analizarse diversos puntos con rigor, seriedade e profundidade. De facerse ben, constituirá unha boa aproximación á situación ou posición da empresa no mercado e no seu contorno. Como mínimo, deberían tratarse estes cinco puntos:

- a) **Características diferenciadoras respecto aos produtos ou servizos da competencia.** Tras definir os propios produtos ou servizos da empresa, esta debe elixir qué estratexia seguirá con eles para competir no mercado: Neste senso distínguense tres estratexias a seguir: liderado en custos, estratexia de diferenciación e a estratexia especialista. Por outra banda identificaranse as vantaxes competitivas e a forma de mantelas no tempo.
- b) **Definir o mercado ao que se dirixe a empresa.** Aquí consideraranse factores como a súa dimensión, localización, consumo, estrutura, clientes, mercado real e potencial. Nesta fase é importante definir e aplicar os criterios de segmentación, ou o que é o mesmo, definir as diferentes estratexias a aplicar para os distintos tipos de clientes considerados para proporcionar a cada un deles unha resposta máis axeitada e personalizada. En relación aos mercados real e potencial, á hora de calcular o tamaño do mercado, terase en conta a posición da competencia e a situación do propio mercado no que opera a empresa. Tras determinar o tamaño do mercado, a empresa deberá estimar qué parte do mesmo pode absorber.
- c) **Previsión da evolución do mercado.** Se trata de determinar se a demanda do sector está en crecemento, estancada ou en declive, o cal deberase ter en conta no momento de decidir a posta en marcha do negocio. Para identificar a evolución do mercado cómpre determinar as características actuais do negocio, a dimensión económica da actividade empresarial e a evolución do sector no ámbito xeográfico de actuación.
- d) **A competencia.** Para analizar a competencia é necesario obter información sobre os competidores actuais e potenciais, así mesmo, deberanse determinar as vantaxes e desvantaxes dos produtos da empresa que se vai a formar en relación ao mercado. Coñecer o número de persoas empregadas dos competidores, as instalacións que posúen, a distribución xeográfica ou o *ranking* por cotas de mercados, serven de axuda para coñecer mellor á competencia.
- e) **DAFO⁷.** A análise das Debilidades, Ameazas, Fortalezas e Oportunidades facilita o estudo sistemático da empresa e a súa relación có mercado e o contorno, e permite comparar as ameazas e oportunidades externas no entorno coas fortalezas e debilidades internas. Debemos tamén ter en conta que as fortalezas e debilidades son actuais (Tempo presente), mentres que as ameazas e oportunidades son provocadas por unha análise a posteriori.
- ✓ Unha **Fortaleza** é unha vantaxe competitiva.
 - ✓ Unha **Oportunidade** é a posibilidade de obter unha vantaxe competitiva no futuro se se tomaren as medidas pertinentes.

⁷ No seguinte enlace, hai unha guía completa para elaborar unha análise DAFO: http://www.bicgalicia.org/files/CuadernosGestion/CPX_ComoelaborarAnalisisDAFO_gal.pdf

- ✓ Unha **Debilidade** é unha carencia ou un punto débil.
- ✓ Unha **Ameaza** unha tendencia desfavorable.

Para analizar o mercado e facer análises sectoriais, é especialmente recomendable seguir o esquema proposto por Michael Porter (1980) no seu libro de Estratexia competitiva. No manual achégase unha guía para facer unha análise sectorial tomando como punto central as chamadas 5 forzas de Porter, que están relacionadas con moitos dos comentarios deste epígrafe dedicado ao mercado:

- I. **Ameaza de novos competidores**, que implica unha aproximación á posibilidade de que outras empresas entren a competir no sector tomando como referencia as barreiras de entrada ao sector.
- II. **Poder de negociación de clientes.**
- III. **Poder de negociación de provedores.**
- IV. **Ameaza de produtos e servizos substitutivos.** Hai produtos que non son exactamente iguais, polo tanto non son homoxéneos, pero cobren necesidades similares.
- V. **Rivalidade interna**, referida á rivalidade entre as empresas que integran o sector.

4.4.- A Comercialización do produto ou servizo

Neste apartado do plan de empresa trátase de definir a maneira de vender o produto ou prestar o servizo, e de establecer cales serán as canles a través das cales chegue o produto ou servizo ao consumidor. Consideraranse os seguintes factores, entre outros:

- a. **No caso dos produtos**, deberase definir a súa presentación e a imaxe externa, o envase e o etiquetado. Tamén terase en conta se se trata dun produto de consumo final ou se está enfocado no sector industrial xa que o procedemento de compra é diferente.
- b. **No caso de servizos**, deberase considerar a imaxe corporativa máis apropiada para identificar o negocio ou qué nome comercial é o máis axeitado para a idea empresarial. Porase especial atención neste punto, pois a intanxibilidade dos servizos supón que os atributos destacados do mesmo se convertan nun factor chave á hora da súa definición para o mercado. Á hora de decidir a imaxe do produto ou da empresa, terase presente a que público obxectivo se dirixe a empresa.

Outra cuestión importante a tratar neste epígrafe é a determinación do prezo de venda dos produtos/servizos e a comparación cós da competencia. Á hora de fixar os prezos, a empresa determinará a estratexia e os criterios a seguir, tendo en conta en todo momento os custos produtivos, xa que evidentemente o obxectivo é obter beneficio coa venda ou prestación de bens e servizos. Por

outra banda tamén deberase estar pendente das normas legais relacionadas co IVE, a prohibición da venda á perda, normas sobre prezos públicos, etc.

En terceiro lugar, a empresa determinará, de novo en función dos produtos/servizos da súa carteira, a forma de introducilos no mercado, xa que dependendo das características que teñan, poderase optar entre diversas opcións que van dende a venda directa da empresa ao consumidor final, ata a venda a través dun gran número de intermediarios almacenistas e retallistas. Entre ambas posibilidades extremas hai opcións intermedias.

Por outra banda, deberase indicar no plan de empresa cales serán as accións de promoción previstas pola empresa para darse a coñecer entre os consumidores e incentivalos a que adquiran os bens e servizos proporcionados; tamén de forma posterior as promocións terán como obxectivo o mantemento da empresa no mercado.

Existen distintos tipos de promoción que adoitan ter distintas taxas de resposta ou éxito entre os consumidores co conseguinte impacto nas vendas. O impacto ou duración no tempo das promocións tamén é variable entre as distintas opcións. Por outra parte, as accións de comunicación das promocións e de difusión da empresa e dos seus produtos ou servizos tamén entrarían neste apartado. Tanto as accións de comunicación coma as de promoción, realizaranse tendo en conta o público cara o que se dirixe a empresa e o contorno da mesma, así como a súa situación dentro do mercado.

Finalmente, a empresa deberá facer unha previsión de vendas anuais, tomando como referencia os prezos fixados inicialmente. Con iso obtense unha previsión de ingresos anual, considerando as seguintes cuestións:

No caso dunha empresa de produtos, estimarase o número de unidades que en prometio se pensa comercializar nun ano. No caso dos servizos, a estimación será do número anual de servizos que se estima que se prestarán. Aquí convén mencionar unha medida moi útil: o punto morto, medida da que se falará na parte do plano económico financeiro. Habitualmente, os plans de empresa son a cinco anos, polo que é recomendable realizar as estimacións de vendas dende unha postura conservadora, xa que as variacións non previstas no mercado ou a resposta inesperada da demanda, para ben ou para mal, poden provocar que os cálculos nos sexan os máis axeitados. Relacionado con isto, tamén deberá establecerse a política de garantías, servizo técnico e servizo posvenda, tendo en conta que poden ser un elemento diferenciados respecto á competencia.

4.5.- Proceso de produción ou de prestación do servizo

Como comezo a este apartado, faise unha vez máis a distinción entre produtos e servizos. No caso de que a empresa se dedique á produción, deberanse describir no plan de empresa as etapas necesarias

do proceso produtivo, os procedementos a seguir e as características do produto. Se a empresa presta servizos, deberase describir a elaboración de cada un deles, o persoal para a súa consecución e a xornada laboral que é preciso empregar. Ademais, a subcontratación de servizos, no seu caso, deberá estar indicada no plan de empresa, sinalando que partes do proceso de produción son as que se subcontratan ou que servizos se solicitan a outras empresas. A continuación sinalamos os puntos clave para os dous casos:

No caso de **empresas de produción**, os seguintes puntos son clave:

- Elementos singulares a producir
- Relación individualizada do proceso, desde a adquisición da materia prima ata a saída do produto ao mercado
- Partes do proceso que se contrata
- Cronograma de produción
- Capacidade máxima de produción cos recursos dispoñibles
- Valoración do produto
 - Custo materia prima
 - Custo man de obra
 - Volume diario de produción
- Necesidades de subministracións (auga, electricidade,...)
- Caracterización dos medios de equipamentos necesarios
- Organización do traballo: distribución espacial,...

No caso de **empresas de servizos** a outras empresas ou particulares:

- Descrición dos servizos dispoñibles;
 - Proceso e fases do mesmo
 - Definición do perfil necesario para a tarefa
- Cronograma de prestación de servizos
- Partes do proceso que se subcontrata
- Capacidade máxima de prestación de servizos cos recursos dispoñibles
- Definición dos medios materiais e humanos
- Valoración individual da prestación
 - Medios materiais
 - RR.HH

Por outra banda deben indicarse outras dúas cuestións máis aló dos propios bens e/ou servizos cos que a empresa compite no mercado: se trata por unha parte de seleccionar os equipamentos necesarios,

é dicir, os medios necesarios que permitan á empresa desenvolver a súa actividade como o mobiliario ou a maquinaria; e pola outra parte, establecer cómo serán os procedementos de aprovisionamento de materias primas, provedores de materiais e de servizos, subministracións, etc. Isto implica tarefas como selección de provedores e establecemento de criterios para iso, prezos, formas de pagamento, prazos de entrega, etc. Ademais de establecer o aprovisionamento deberase determinar unha política de xestión de stocks (materias primas, produtos intermedios, produtos terminados, etc.). É fundamental saber de antemán cales serán os devanditos criterios porque iso leva a determinar as necesidades de almacén, no caso dunha empresa que fabrica bens. As decisións relacionadas coa loxística tamén se inclúen nesta parte do plan de empresa.

Outro apartado que se debe ter en conta neste epígrafe é a determinación do custo do produto/servizo, especificándose as distintas partidas de custo que interveñen no proceso produtivo. Posteriormente se agruparán entre custos fixos e custos variables, custos directos e custos indirectos. Con todos estes datos, estimarase o custo unitario⁸.

O paso seguinte é, tomando os prezos de venta establecidos xunto aos custes calculados, a cuantificación da marxe para cada un dos produtos.

Por último, pero non menos importante, estableceranse nesta parte do plan de empresa as políticas de control e aseguramento da calidade. Existen diferentes modelos de sistemas de xestión de calidade, que están orientados principalmente á mellora continua das actividades da empresa. Para planificar a política de calidade da empresa, débense formular as seguintes metas:

- ✓ Mellorar o desempeño, coordinación e produtividade.
- ✓ Establecer os obxectivos que pretendas alcanzar.
- ✓ Lograr e manter a calidade do produto, para satisfacer as necesidades implícitas e explícitas dos clientes.
- ✓ Establecer indicadores que permitan avaliar o cumprimento da calidade buscada (por ex.).
- ✓ Control da características do produto.
- ✓ Grao de satisfacción do cliente.

Neste apartado cabe facer unha mención ás normas ISO, utilizadas para a certificación e a verificación da calidade e da boa xestión da mesma pola empresa e nos produtos e servizos ofertados pola mesma. Tamén existen guías e ferramentas destinadas a orientar a implantación na empresa de ditas normas⁹.

⁸ É recomendable centrarse neste punto unha vez estea realizado o estudo económico financeiro.

⁹ Información relacionada coas normas ISO (en inglés): <http://www.iso.org/iso/home.html>

4.6.- Localización da empresa

En certos sectores, a localización é un factor relevante no éxito futuro da empresa. Ao falar de localización da empresa hanse responder preguntas tales como:

- ¿Ónde podo situar a empresa?
- ¿Cales son as vantaxes e inconvenientes da súa situación?
- ¿É necesario manexar varias localizacións alternativas?
- ¿Existen clientes do meu produto ou servizo nesa zona?

Á hora de determinar a localización da empresa hai que ter en conta tres aspectos: criterios de elección, cuestións relativas aos terreos, edificios e instalacións; e por último cuestións relativas a comunicacións e infraestruturas. As claves de cada un destes aspectos son as seguintes:

- Localidade
 - Medio/ zona dentro de dita localidade
 - Urbana/Rural
 - Centro/periferia

**Situación prevista e
criterios de
selección**

- Zona comercial/industrial/residencial
- Criterios de situación

- Descrición de todos os elementos referentes ás necesidades de instalacións

- Delimita o tamaño do local e a súa distribución

- Zona administrativa
- Atención ao cliente
- Almacén
- Outros

**Terreos,
edificios e
instalacións**

- Zona produtiva

- Plano xeral da zona

- Plano de superficie

- Distribución interior

- Custo de adquisición ou de aluguer

- Estado das comunicacións e as infraestruturas da zona xeográfica na que te vas situar.

**Comunicacións
e
infraestruturas**

- Centrarse nos elementos que máis inflúan na nosa actividade, como: Calidade das estradas, transporte público, aeroportos, acceso rodado, paseos, estacionamento, recolla de lixo, liñas de alta tensión...

4.7.- Recursos humanos

O emprendedor ten que ser consciente de que as persoas, os recursos humanos, son os maiores activos da empresa. A boa xestión dos mesmos resulta imprescindible para a boa marcha da empresa. É recomendable que para cada posto de traballo sexan manexadas as seguintes variables (definidas pola OIT):

- **Ocupación:** conxunto de empregos con certa similitude.
- **Profesión:** grupos de emprego con tarefas semellantes que requiren dunha capacitación, cualificación e coñecementos.
- **Emprego:** grupo de postos de traballo onde as tarefas básicas son similares.
- **Posto de traballo:** conxunto de tarefas realizadas por unha soa persoa.
- **Tarefa:** unidade de traballo, cun inicio e un fin, que realiza o traballador co obxecto de lograr unhas metas no seu posto.
- **Operación:** conxunto de accións que en si constitúen unha tarefa.
- **Acción:** combinación de movementos para realizar unha operación.
- **Movemento:** elemento individualizado de cada acción.

O emprendedor debe procurar que esta información coincida ou concorde coa que figura na parte económico financeira do plan, xa que as decisións sobre os recursos humanos inflúen claramente nos custos da empresa.

Outras tarefas a desenvolver relativas aos recursos humanos da empresa. A continuación serán enumeradas con carácter xeral sinalando os puntos máis destacados das mesmas:

- Definición dos postos de traballo a crear.
- Número de empregados por posto.
- Previsión de contratación/externalización de persoal de reforzo e épocas determinadas ou servizos.
- Datas de incorporación do persoal.
- Funcións, tarefas e responsabilidades de cada posto de traballo.
- Organigrama funcional.
- Organigrama xerárquico.

- Mención detallada do perfil profesional (formación, experiencia, habilidades sociais) que se requirirá para cada posto de traballo.
- Fontes de recrutamento de persoal.
- Métodos de selección de persoal.
- O tipo de contratos e de xornadas laborais.
- Convenio colectivo de aplicación.
- Xornada laboral anual.
- Táboa salarial en función da xornada laboral, e de acordo co convenio.
- Incremento salarial que tes previsto aplicar a partir do segundo ano.
- Previsión de novas contratacións, nun período de 5 anos.
- Especificación do número de empregos por posto de traballo.

4.8.- Plan económico financeiro

O plan económico financeiro da empresa deberá estar apoiado e ser coherente co establecido en tódolos puntos anteriores. O IGAPE Galicia pon a disposición dos emprendedores diversas ferramentas no BIC Proxecta e Simula, sendo a mais usada o Viable¹⁰ que permite elaborar a información económico-financieira que precisa a empresa:

- a) Plano de investimentos
- b) Táboa/política de amortizacións
- c) Plano de financiamento
- d) Previsión por vendas
- e) Balance
- f) Conta de perdas e ganancias

a) Plan de investimentos

Está directamente relacionado coa previsión de vendas e deberá ser coherente có mesmo. A dimensión da empresa adaptarse ao volume de vendas que se espera acadar. Nesta parte é clave determinar e cuantificar tódalas partidas de gasto necesarias para o desenvolvemento da actividade.

b) Amortizacións

¹⁰http://www.bicgalicia.org/index.php?option=com_content&view=article&id=190&Itemid=190&lang=es

Tras identificar os investimentos é necesario establecer unha política de amortizacións, na que se fará o cálculo da depreciación de cada un deses elementos. Neste sentido, é recomendable prestar atención xa que serven de boa axuda, aos coeficientes e períodos máximos de amortización establecidos polo ministerio de Facenda e Administracións Públicas.

c) Financiamento

Nesta parte describirase cómo se financiará a empresa, indicando cómo se obterán os recursos necesarios para por en marcha a empresa. Sinalarase así mesmo qué parte dos recursos corresponde a financiamento propio e cal ó financiamento alleo, xa que é habitual que os emprendedores non financien cos seus propios recursos todo o investimento. É o momento de que o emprendedor reflexione sobre a súa capacidade de abordar financeiramente o proxecto, tanto no tocante á achega de capital como á accesibilidade ao financiamento alleo.

Neste apartado tamén cabe facer unha mención das axudas que as administracións poñen ao dispor dos emprendedores para a creación de empresas. Ditas administracións esixen uns criterios específicos en cada convocatoria, dependendo do tipo de axuda. No apartado de “Axudas e subvencións para a creación da empresa” farase unha aproximación máis detallada ao respecto.

d) Previsión de vendas

En relación á previsión de vendas, recoméndase tamén ver dentro desta guía o apartado 4.3 relativo ao mercado. Tamén é recomendable establecer unha división de ingresos por áreas de negocio, no caso de que a empresa realice as súas actividades en máis dunha área; por outra banda tamén débense determinar as políticas de cobramento aos clientes, de pagamento aos provedores e de xestión de stocks, configurando estes tres puntos as chamadas **políticas de circulante**.

Balance e Conta de Perdas e Ganancias

O balance e a conta de perdas e ganancias, son os principais integrantes das contas anuais¹¹ e deben ser realizados de forma previsional dentro do plan de empresa.

As contas anuais previsionais ou a futuro, elabóranse a partir da previsión de vendas por unha banda e da previsión de custos (tanto fixos como variables) pola outra; pretendéndose estimar os beneficios/perdas que alcanzará a empresa nos próximos anos, permitindo analizar a evolución e comparar entre exercicios consecutivos e identificar puntos de mellora. Iso respecto á conta de perdas e ganancias; en relación ao balance, este comprende os bens e dereitos (activo) e as obrigas e fondos

¹¹ Mais información sobre as contas anuais dunha empresa visitar este enlace: <http://www.icac.meh.es/>

proprios que forman o pasivo da mesma. Para a realización do balance previsional é necesario coñecer todas as partidas mencionadas. Os importes medios das contas de clientes provedores poden ser determinados a partir do volume de compras/ventas e prazo de pagamento/cobramento a provedores e clientes respectivamente.

Outra partida do balance é a tesourería ou o diñeiro en efectivo. A través da previsión de tesouraría se mostra a liquidez e as necesidades de financiamento a curto prazo da empresa, en función das previsións de cobramentos e pagamentos previstos. É importante a distinción ingreso (cando se produce a venda) de cobro (cando se recibe o montante da operación); e gasto de pagamento (momento de compra do ben ou servizo fronte ao desembolso do montante dos mesmos). É recomendable realizares o cálculo da previsión de tesourería mensualmente.

Por último, dentro dos comentarios xerais deste apartado económico financeiro do plan de empresa, o emprendedor deberá estudar a rendibilidade do seu negocio. Neste senso, cabe incluír unha ferramenta habitual neste cálculo: o punto morto. Tal medida permite ao emprendedor coñecer o nivel mínimo de produción ou de servizos que ha de prestar para non incorrer en perdas, ou o que é o mesmo, o nivel de produción ou prestación de servizos a partir do cal a empresa incorre en beneficios. Para facer o cálculo deberanse determinar previamente os custos fixos e variables (estes últimos dependen das unidades producidas e vendidas mentres que nos custos fixos se incorre aínda que non se venda nada) así como tamén o nivel de ingresos anuais. Isto debería facerse para os primeiros cinco anos do proxecto. Existen máis medidas e ferramentas para calcular a rendibilidade económica e financeira da empresa, esta mencionada é unha das máis utilizadas e sinxelas.

4.9.- A innovación

A innovación é un factor importante dun proxecto empresarial. Os plans e programas de innovación empresarial son aplicables tanto a empresas asentadas como aquelas en constitución. Existen dous tipos diferentes de innovación:

- I. **Innovación total**, na que se desenvolven novos mecanismos de produción/prestación ou comercialización de bens e servizos.
- II. **Innovación incremental**, que supón a mellora de tecnoloxía, infraestruturas, procesos produtivos, etc. xa que xa existen no mercado.

Os puntos clave a tratar neste apartado son os seguintes:

- ✓ Incrementar o nivel tecnolóxico da empresa.
- ✓ Mellorar a competitividade e a diferenciación.
- ✓ Aproveitamento dos procesos de I+D propios ou alleos.

- ✓ Fortalecer os procesos de transferencia tecnolóxica.
- ✓ Potenciar o aumento de capacitación dos RR.HH.
- ✓ Elementos que proporcionan melloras na produción ou a na prestación de servizos.
- ✓ Orientación da innovación.
- ✓ Introducción da innovación en varias fases.
- ✓ Tempo dispoñible.
- ✓ Coñecementos mínimos requiridos.

É importante pois identificar os recursos e capacidades da empresa para que esta realice accións innovadoras. Por outra banda é recomendable evitar a cultura do “innovar por innovar” e innovar pola mera existencia dunha subvención ou axuda, xa que afrontar así a innovación pode ser prexudicial para a empresa aínda que a curto prazo lle poida resultar beneficioso.

4.10.- A planificación temporal da posta en marcha

Neste punto o emprendedor xa é consciente da viabilidade técnica e económica do seu proxecto. Chega o momento de planificar a posta en marcha do mesmo, a cal leva asociado un período temporal ante a necesidade de realizar diversos trámites administrativos, constituír a empresa ou entidade fisicamente, etc.

Para realizar unha boa planificación temporal non é suficiente con coñecer qué actividades implica, pois a posta en marcha da empresa leva asociado un período temporal, derivado tanto dos trámites administrativos como do tempo de constitución física da empresa ou entidade. Mais para planificares a posta en marcha da túa empresa non é abondo con saber que trámites tes que efectuar, considera polo menos as seguintes variables:

- Adecuación de espazos e infraestruturas
- Dotación de equipamentos
- Negociación de operacións de préstamo
- Dispoñibilidade de equipo profesional e formación do mesmo

Nesta parte remítese ao usuario ao punto 3 do apartado 2.2 desta guía no que se falaba das distintas ferramentas que poden ser útiles na planificación temporal (cronogramas, Redes de Pert ou Diagramas de Gant).

5.- Fórmulas asociativas e a os aspectos formais

Un aspecto que ten que decidir o emprendedor é a formula xurídica que quere para a súa organización, que leva consigo implicacións fiscais, xurídicas, de responsabilidades de socios diferentes segundo o modelo organizativo escollido.

Outros aspectos a ter en conta son os múltiples aspectos formais que ten que ter o emprendedor, non sendo este especialista en tramitar e cumprir todos os requisitos legais, sendo necesario que recorra a axuda profesionais, xa que o emprendedor bastante ten con satisfacer adecuadamente a clientela.

Na táboa seguinte pódense observar os aspectos formais¹² que ten que ter en conta o emprendedor.

Táboa 7. Aspectos formais

Formas Xurídicas	Tipos de formas xurídicas
	Vantaxes e inconvenientes de cada forma xurídica
	Cadro comparativo de formas xurídicas
	Responsabilidade dos socios
	O capital
	Os socios
	Órganos de administración e xestión
	Supostos prácticos: Formas xurídicas
O traballador autónomo	O estatuto do traballador autónomo

Fonte: IGAPE

¹² Pódese ter información no IGAPE de memofichas que explica os requisitos formais necesarios nas organizacións empresarias http://www.bicgalicia.org/index.php?option=com_guia&Itemid=115

Táboa 8. Aspectos formais (continuación)

Trámites de constitución	Trámites previos
	Trámites en Facenda
	Trámites nos Rexistros
	Trámites na Dirección Xeral de Tributos
	Trámites no Instituto Nacional de Emprego
	Trámites na Seguridade Social
	Trámites ante a Dirección Xeral de Relacións Laborais
	Trámites no Concello
	Visión xeral dos trámites
	Preguntas frecuentes: Posta en marcha da empresa
	Supostos prácticos: Trámites de Constitución
	Funcionamento da empresa
Outras actuacións no funcionamento da empresa	
Formación na empresa	
Asociacionismo. Códigos de conduta	
Supostos prácticos: funcionamento da empresa	
Obrigas do empresario no ámbito laboral	Permitir a representación colectiva dos traballadores
	Prevenición de riscos
	Obrigas asistenciais do empresario
	Supostos prácticos: obrigas do empresario no ámbito laboral

Fonte: IGAPE

Táboa 9. Aspectos formais (continuación)

Fontes de financiamento ¹³	Financiamento da PEME
	Financiamento interno
	Financiamento externo
	As axudas públicas
	Preguntas máis frecuentes: o financiamento da empresa
	Supostos prácticos: fontes de financiamento
Laboral	O salario
	Tempo de traballo
	Modificacións do contrato de traballo
	Suspensión do contrato de traballo
	Extinción do contrato de traballo
	Convenios colectivos
	Prestacións da Seguridade Social
	Axudas para o fomento do emprego
	Supostos prácticos: laboral
Contratos laborais	Tipos de contratos en España
	Contratos indefinidos
	Contratos indefinidos ou temporais bonificados
	Contratos con persoas discapacitadas
	Contratos de duración determinada
	Contrato de relevo
	Contratos formativos
	Outros contratos
	Supostos prácticos: contratos laborais
Outros contratos	Tipos de contratos durante a vida da empresa
	Preguntas máis frecuentes: contratos que se poden dar durante a vida da empresa
	Supostos prácticos: contratos que poden darse durante a vida da empresa

Fonte: IGAPE

¹³ Este tema é tratado no apartado 4.8 desta guía

Táboa 10. Aspectos formais (continuación)

Fiscalidade e tributación	Características xerais
	A imposición directa en España
	A imposición indirecta en España
	Impostos non estatais
	Índice de actuación
	Fórmula para o exercicio dunha actividade económica
	Supostos prácticos: fiscalidade
A protección de ideas	A protección de ideas ou actividade inventiva
	Formas de explotación das nosas ideas
	Lexislación española sobre a materia
	Preguntas máis frecuentes: propiedade industrial e intelectual
	Supostos prácticos: a protección da idea
A protección de datos	O sistema Nota
	Protección de datos de carácter persoal
	Preguntas máis frecuentes: protección de datos
	Supostos prácticos: a protección de datos
A calidade na empresa	A calidade na empresa
	Normas ISO

Fonte: IGAPE

Resumidamente, os puntos clave deste apartado son os seguintes:

1. **Tipo de actividade a exercer** – A actividade pode condicionar a elección da forma xurídica naqueles casos nos que a normativa estableza unha forma concreta.
2. **Número de promotores** – O número de persoas que interveñan na actividade pode condicionar a elección da forma xurídica da empresa.
3. **Responsabilidade dos promotores** – A responsabilidade pode ser limitada ao capital aportado ou ilimitado afectando nese caso ademais ao patrimonio persoal.
4. **Necesidades económicas do proxecto** – Aquí débense ter en conta os custos dos trámites constitutivos da empresa, que varían en función da forma xurídica elixida. Non obstante ese

desembolso inicial pode compensar no futuro se este permite limitar a responsabilidade dos emprendedores ao capital aportado.

5. **Aspectos fiscais** – A diferenza entre unhas formas societarias e outrasponse de manifesto a través das distintas tributacións no IRPF ou no Imposto de Sociedades, existindo diversas tarifas ou tipos impositivos a aplicar, deducións, etc que varían entre unhas sociedades e outras. Tamén o tamaño do equipo inflúe, polo que é recomendable estimar inicialmente o seu tamaño, en diversos escenarios futuros (por exemplo, realista, pesimista e optimista).

Outras cuestións destacadas son as seguintes, seguindo o *Titorización de proxectos a emprendedores* publicado por Ferreiro e De La Rocha (2012):

- 1) **Borrador dos estatutos sociais:** no caso de constituír unha sociedade mercantil, deberase incluír un borrador de estatutos¹⁴ adaptado ao proxecto empresarial que inclúa datos tales como o nome dos socios, o capital e o domicilio.
- 2) **Medidas de seguridade e hixiene no traballo:** trátase de analizar as medidas que ten que tomar a empresa para cumprir a normativa existente neses ámbitos¹⁵. Recoméndase solicitar a axuda dunha empresa especializada, solicitándolle un presuposto no que se recolla o custo das accións necesarias para cumprir a normativa.

Como normativa xenérica aplicable destacase a seguinte:

1. Lei 31/1995, de 8 de Novembro e a súa modificación pola Lei 54/2003 de 12 de Decembro, da reforma do marco normativo da prevención de Riscos Laborais. BOE nº 298 de 13 de Decembro.
2. Real Decreto 39/1997 polo que se establece o Regulamento dos Servizos de Prevención.
3. Real Decreto 485/97, de 14 de Abril, no que se indican as disposicións mínimas en materia de sinalización para a seguridade e saúde no traballo.
4. Real Decreto 486/97 sobre disposicións mínimas de seguridade y saúde nos lugares de traballo.
5. Real Decreto 488/97, de 14 de Abril, sobre disposicións mínimas de seguridade y saúde no traballo que inclúe pantallas de visualización.

¹⁴ Máis información na http://www.bicgalicia.es/MEMOFICHAS/web/comunes/editor/salida/Fich74_esp.htm

¹⁵ http://www.bicgalicia.es/memofichas/web/gal/index.asp?id_indice=25

6. Real Decreto 773/97 sobre equipos de protección individual e demais disposicións legais que afecten á actividade.

3) **Información relativa a patentes, marcas e licencias:** ben se o proxecto está suxeito a patentes, queira rexistrar unha marca comercial ou necesite unha licenza para desempeñar a súa actividade, o emprendedor deberá neses casos ter en conta as cuestións relativas a patentes, marcas e licencias e actuar ao respecto. No caso de que a idea empresarial pertenza a unha franquicia, desenvolveranse detalladamente as relacións contractuais entre franquiciador e franquiciado.

✓ **Información sobre a protección de ideas:**

http://www.bicgalicia.es/memofichas/web/gal/index.asp?id_indice=6#

✓ **Oficina española de patentes e marcas (OEPM):**

<http://www.oepm.es/>

✓ **Propiedade intelectual:**

<http://www.mcu.es/propiedadInt/CE/RegistroPropiedad/RegistroPropiedad.html>

✓ **Servizo Galego de Propiedade Industrial (SEGAPI):**

<http://economiaeindustria.xunta.es/Servizo-Galego-de-Propiedade-Industrial-SEGAPI>

4) **Autorizacións, permisos, etc.:** inclúense aquí requisitos de tipo administrativo, necesarios para poñer a empresa en funcionamento (Facenda, Concello, Seguridade Social, etc.). No seguinte enlace pódese atopar información relativa a estas cuestións:

http://www.bicgalicia.es/memofichas/web/gal/index.asp?id_indice=3#

6.- Axudas e subvencións para a creación da empresa

Alguns emprendedores vinculan a posta marcha dun negocio con axudas que reciban das administracións públicas. Temos que indicar que esta formulación é un erro, xa que a mellor subvención que pode ter un emprendedor é contar con clientes satisfeitos que merquen habitualmente os seus produtos e servizos, sendo a subvención unha posible axuda para a empresa, pero nunca debe ser un obxectivo en si mesmo.

Por outro lado as axudas teñen unha limitación de tempo, de tal xeito que algunhas que comentamos neste documento poden quedar derogadas cando alguén lea o traballo, polo que as axudas hai que analizalas no momento en que se vai a levar a cabo a iniciativa empresarial.

Non obstante co risco de que algunha non estea vixente en algún momento, imos centrar este apartado en dous puntos: en primeiro lugar farase un percorrido polas institucións e programas de

apoio á creación de empresas e en segundo lugar farase unha mención expresa as axudas que son máis solicitadas polos emprendedores.

En relación á primeira cuestión mencionada no parágrafo anterior, cabe sinalar unha dobre vía de análise: a vía económica e a vía de asesoramento e formación.

- I. **A vía económica** refírese ao financiamento aos proxectos dos emprendedores (incluíndo aquí entidades, premios, axudas e subvencións). Tamén se inclúen aquí elementos relativos á dotación de infraestruturas como son os parques empresariais, viveiros de empresas e solo industrial.
- II. **A vía da formación** e asesoramento inclúe ademais das propias formación e asesoramento, o acompañamento e a mentorización.

En relación co aspecto económico, convén destacar a tres entidades como provedoras de financiamento:

1) **DGPYME**¹⁶: É un ente a nivel estatal pertencente ao Ministerio de Industria, Enerxía e Turismo.

Entre os seus obxectivos se atopan o facilitar e promover unha comunicación fluída coas empresas e axentes dos distintos sectores sobre os que se proxecta a acción do Ministerio, con especial atención no apoio e promoción das pemes co fin de impulsar a súa actividade e mellorar a súa competitividade. Ademais de incluír información relativa a axudas e incentivos para a creación de empresas das distintas administracións españolas e a nivel europeo; programas subvencións e axudas do DGPYME e guías sobre axudas e subvencións, tamén ten máis contidos, entre os que cabe destacar:

- Enlace ao portal “Crea tu empresa”, que proporciona recursos para os emprendedores que desexan desenvolver o seu proxecto.
- Fondo documental con diversas publicacións, libros, artigos, etc sobre a materia.
- Ferramentas do emprendedor e do empresario, incluíndose recursos tales como:
 - **Autodiagnóstico de actitudes emprendedoras**, para avaliar as posibilidades de éxito á hora de desenvolver un proxecto empresarial (é o equivalente nacional ao test de emprendedor mencionado neste documento).
 - **Plan de empresa**, que ofrece información similar as guías BIC Galicia que axudan a elaborar o plano de empresa.
 - **Simula**, trátase dunha especie de xogo virtual que permite simular modelos de negocio ensaiando así unha idea empresarial.

¹⁶ <http://www.ipyme.org/es-ES/Paginas/Home.aspx>

- **Autodiagnóstico para acceso a novos mercados**, que permite obter unha valoración da situación empresarial para iniciar a internacionalización da empresa.
- **Autoavaliación da peme ante a innovación**, a través dun cuestionario que permite avaliar a innovación na empresa.
- **Cursos online diversos**: para emprendedores e pemes, para crear unha SRL, unha SLNE, etc.

2) **ENISA**¹⁷: Trátase doutro organismo estatal, unha empresa pública dependente amén do Ministerio de Industria, Enerxía e Turismo, que leva máis de 30 anos participando activamente no financiamento de proxectos empresariais viables e innovadores. Ten como obxectivo, segundo mencionan na súa web, “fomentar a creación, crecemento e consolidación da empresa española, participando activamente no financiamento de proxectos empresariais viables e innovadores e na dinamización do mercado de capital risco”. Ademais de darlle unha gran importancia á innovación, como se aprecia na súa web, o outro grande apartado é o financiamento, que está dividido en catro seccións dentro das que inclúen diversas liñas de financiamento¹⁸:

- 1) **Creación** – dentro da cal establécense a liña ENISA Mozos Emprendedores para financiar proxectos impulsados por mozos de ata 40 anos; e a liña ENISA Emprendedores, que financia proxectos sen límite de idade.
- 2) **Crecedemento** – por unha banda está a liña ENISA Competitividade que financia proxectos enfocados á expansión e mellora competitiva e por outra parte está a liña ENISA Tecnoloxía, que financia proxectos en sectores como o biotecnolóxico, TICS, novos materiais,...
- 3) **Consolidación** – a liña ENISA Mercados Alternativos está destinada a aquelas empresas que busquen a capitalización nos mercados financeiros oficiais regulados, mentres que a liña ENISA Fusións e Adquisicións, como o seu propio nome indica, axuda aos empresarios a financiar esas operacións societarias.
- 4) **Colaboracións** – aquí se contemplan dúas cuestións: en primeiro lugar está un apartado dedicado ao capital risco (participación directa de entidades de capital risco e financiamento conxunto con entidades de capital risco); e en segundo lugar sinala aos *business angels* e o financiamento conxunto con redes dos mesmos.

3) **IGAPE**¹⁹: O IGAPE é un ente da autonomía galega cuxos principais obxectivos están o fomento da creación de novas empresas, promover a mellora da produtividade e competitividade das empresas xa existentes nesta autonomía, atraer investimentos foráneos e facilitar a

¹⁷ <http://www.enisa.es/>

¹⁸ <https://portalcliente.enisa.es/>

¹⁹ <http://www.igape.es/>

internacionalización das empresas galegas. O IGAPE ten oficinas territoriais nas sete principais cidades galegas. Dentro da web desta institución o emprendedor pode atopar inxente cantidade de información, entre a que se encontra a relativa as axudas²⁰ e subvencións convocadas por diferentes organismos, proporcionando unha ficha resumo de cada unha delas. Para maior información véxase buscador de axudas do IGAPE²¹.

4) **Xunta de Galicia:** A Consellería de Traballo e Benestar é unha das concellerías que máis axudas²² concede ao emprendedor, convocadas por distintos organismos tales como as axudas da Dirección Xeral de Traballo e Economía Social, da Dirección Xeral de Emprego e Formación, da Dirección Xeral de Relacións Laborais, etc. Destacamos as seguintes axudas, subvencións e programas:

- Programa EMEGA para o emprendemento feminino 2013.
- Iniciativas de emprego de base tecnolóxica.
- Axudas e subvencións para o fomento de iniciativas emprendedoras dirixidas especialmente a mozos e mulleres.
- Axudas para promover empresas innovadoras cualificadas como iniciativas locais de emprego (ILE).

Imos destacar varias axudas que ofrece a Consellería de Traballo.

1. Programa Para a Promoción do Emprego Autónomo (TR341D)²³

Trátase da axuda máis importante. A súa finalidade é promover e axudar a financiar proxectos empresariais que facilitan ao emprendedor desempregado a creación do seu propio posto de traballo, así como apoiar a consolidación dos seus proxectos empresariais fomentando a creación de emprego mediante a contratación indefinida da súa primeira persoa traballadora desempregada.

Ao abeiro desta orde subvencionaranse as altas na Seguridade Social ou en mutualidade de colexio profesional que, cumprindo os requisitos e as condicións establecidos nela, se formalicen desde o 1 de outubro de 2011 ata o 30 de setembro de 2012, ambos inclusive. Trátase dunha axuda de carácter recorrente polo que para este ano é previsible que se estableza unha nova convocatoria. Outras cuestións obxecto de axuda son as seguintes:

- ✓ Subvención polo establecemento como traballador ou traballadora autónoma ou por conta propia
- ✓ Subvención financeira

²⁰ <http://app.igape.es/.axudas/>

²¹ http://www.bicgalicia.org/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=23&Itemid=264&lang=gl

²² <http://traballoebeneficio.xunta.es/>

²³ No seguinte enlace ofrécese toda a información detallada sobre esta axuda, incluíndo contías da mesma, requisitos esixidos, beneficiarios potenciais, incompatibilidades, etc. <http://app.igape.es/.axudas/ficha.asp?cod=TRAB016>

- ✓ Subvención para asistencia técnica
- ✓ Subvención para formación
- ✓ Axuda excepcional
- ✓ Subvención pola primeira contratación indefinida.

2. Axuda a Autónomos pola Contratación Indefinida de Persoas Asalariadas (TR349F)²⁴

A finalidade desta axuda é incentivar á contratación indefinida inicial de persoas desempregadas realizada polas persoas traballadoras autónomas ou persoas profesionais con domicilio social e fiscal en Galicia.

As contratacións polas que se solicita subvención deberán formalizarse e comunicarse á oficina pública de emprego na forma regulamentariamente establecida, e ter data de inicio comprendida entre o 1 de outubro de 2012 e o 30 de setembro de 2013 ambas inclusive.

Os beneficiarios potenciais desta axuda son os seguintes:

- ✓ As persoas traballadoras autónomas ou as persoas profesionais pola primeira contratación que realicen con carácter indefinido durante o seu primeiro ano de actividade.
- ✓ As persoas traballadoras autónomas ou as persoas profesionais pola segunda e terceira contratación que realicen con carácter indefinido nos tres primeiros anos de actividade.

3. Cronograma de Fomento da Contratación Indefinida Inicial (PROGRAMA CONII) (TR349A)²⁵

Esta axuda é similar á anterior en canto ao seu obxectivo pero coa diferenza de que non está destinada unicamente aos autónomos. O mencionado obxectivo é incentivar á contratación indefinida das persoas traballadoras coa finalidade de favorecer o emprego estable e facilitar a inserción laboral dos traballadores e das traballadoras con maiores dificultades.

As contratacións polas que se solicita subvención deberán formalizarse e comunicarse á oficina pública de emprego na forma regulamentariamente establecida, e ter data de inicio comprendida entre o 1 de outubro de 2012 e o 30 de setembro de 2013 ambas inclusive.

²⁴ No seguinte enlace ofrécese toda a información detallada sobre esta axuda, incluíndo contías da mesma, requisitos esixidos, incompatibilidades, etc. <http://app.igape.es/.axudas/ficha.asp?cod=TRAB040>

²⁵ No seguinte enlace ofrécese toda a información detallada sobre esta axuda, incluíndo contías da mesma, requisitos esixidos, colectivos subvencionables, etc.

http://traballo.xunta.es/axudas-e-subvencions?p_p_id=ipecos_opencms_portlet_INSTANCE_N7Md&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_col_id=column-3&p_p_col_count=1&ipecos_opencms_portlet_INSTANCE_N7Md_content=%2Fopencms%2FTraballo%2FContidos%2FAxudas%2Faxuda_0054.html&category=Tipos_enumerados/Tipo_Axuda/Estado/En_Prazo/

4. Axudas e subvencións ás Iniciativas de Emprego de Base Tecnolóxica IEBT (TR340E)²⁶

O obxectivo deste programa de apoio ás iniciativas de emprego de base tecnolóxica (IEBT) é dinamizar a vocación emprendedora da comunidade universitaria e aproveitar o potencial empresarial das persoas dedicadas á investigación e das persoas con amplos coñecementos das novas tecnoloxías, así como impulsar a transformación do coñecemento creado nas universidades e nos centros de investigación en proxectos xeradores de riqueza e de emprego.

A principio do epígrafe fíxose unha división entre a vía económica e a da formación. Dentro da vía económica acábanse de mostrar diversas institucións e axudas, subvencións etc. que están a disposición dos emprendedores. O outro punto desta vía que será mencionado a continuación é o relativo as infraestruturas. Así distinguimos:



Viveiros de empresa

- Cámaras de Comercio.
- Confederación de empresarios.
- Concellos e Universidades



Suelo industrial

- BIC Galicia.
- Concellos.



Parques empresariais

- Concellos.

²⁶ No seguinte enlace ofrécese toda a información detallada sobre este programa, incluíndo contías e beneficios das diferentes axudas e subvencións, entidades beneficiarias, etc. http://traballo.xunta.es/axudas-e-subvencions?p_p_id=ipecos_opencms_portlet_INSTANCE_N7Md&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_col_id=column-3&p_p_col_count=1&ipecos_opencms_portlet_INSTANCE_N7Md_content=%2Fopencms%2FTraballo%2FContidos%2FAxudas%2Faxuda_0053.html&category=Tipos_enumerados/Tipo_Axuda/Estado/En_Prazo/

A segunda vía deste epígrafe está relacionada coa formación. Ao falar da outra vía de axuda (a económica) xa se fixeron algunhas mencións á mesma cando se mencionaban os distintos organismos, sendo o IGAPE o organismo que máis formación ofrece para o emprendedor.

O IGAPE ofrece na súa páxina web formación do máis diverso, no senso de que esta é presentada nun apartado xeral ao entrar na web, pero navegando un pouco polos menús é posible atopar a oferta formativa dividida en áreas de interese, así establécese a seguinte separación: formación para emprendedores, formación para empresarios e formación para autónomos. Ademais traballa fisicamente en centros educativos en colaboración coa consellería de educación, coa finalidade de promover o espírito emprendedor. Pola súa parte, tamén realiza accións formativas, baseadas fundamentalmente en seminarios e xornadas de formación que teñen lugar ao longo do ano en distintos concellos galegos nos que se tratan contidos relacionados coa planificación e xestión empresarial, e tamén sobre a maduración de ideas empresariais entre outros.

En relación ao asesoramento destacamos as seguintes institucións e programas:

- Cámaras de comercio (<http://www.camaras.org/publicado/antenas/antgalicia.html>)
- Confederación de empresarios (<http://www.ceg.es/?lang=2>)
- Proxecto NACCE (dirixido a empresas TIC): (<http://www.nacce.es/gl>)

Tamén algúns dos organismos antes mencionados que tiñan oferta formativa, ofrecen recursos de asesoramento:

- O IGAPE dispón dun banco de proxectos, ofrece tamén modelos de plan de empresa de diversos sectores, etc.
- DGPYME, como xa mencionamos antes ten un xogo de simulación empresarial e un programa de creación de empresa.
- Tamén se pode obter asesoramento a través da Unidade de Promoción e Desenvolvemento Coordina Local (UPD Coordina Local, <http://www.updcoordinlocal.org/>) integrada no IGAPE e dos Axentes de Emprego e Desenvolvemento Local.

8.- Bibliografía

- Ferreiro, F,J y De la Rocha, Carlos (2012): *Titorización de proxectos a emprendedores* . USC e Vegalsa-Grupo Eroski.
- IGAPE (2004): *Guía para a elaboración dun plan de negocio*. Disponible en: http://www.bicgalicia.org/files/PlanEmpresa/GuiaPlandeNegocio_gal.pdf

- IGAPE. Memofichas. Disponible en http://www.bicgalicia.org/index.php?option=com_guia&Itemid=115
- Porter, Michael. E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York 1980, 1998.
- Xunta de Galicia (2009): *Manual práctico para Axentes de emprego e Desenvolvemento Local*. Santiago de Compostela. Disponible en: http://www.bicgalicia.org/images/stories/Tecnicos_emplo/gal/manual_practico_gal.pdf

Recursos electrónicos

- DGPYME. Disponible en <http://www.ipyme.org/es-ES/Paginas/Home.aspx>
- ENISA. Disponible en <http://www.enisa.es/>
- IGAPE. Buscador de axudas. Disponible en <http://app.igape.es/.axudas/>
- Xunta de Galicia. Consellería de Traballo e Benestar. Disponible en <http://traballo.xunta.es/>