

Centro Europeo de Estudios de Caso para la Creación de Empresas

Patrocinado por la Comisión Europea para la Industria y la Empresa bajo la dirección del CIP (Programa de Competitividad e Innovación 2007-2013)

Código del proyecto: ENT/CIP/09/E/N02S001  
2011

## Andis Vasks (Lituania)

Natalja Lace  
Riga Technical University

Talis Laizans  
Riga Technical University

Sascha Kraua  
University of Liechtenstein

Este caso de estudio de empresa ha sido elaborado como base para motivar la discusión en clase. El caso no busca ilustrar una buena o mala gestión de una situación empresarial.

Usted puede:

- Copiar, distribuir, mostrar y realizar y realizar el trabajo
- Realizar trabajos derivados

Bajo las siguientes condiciones:

- Atribución.  
Debe dar el crédito al autor original del caso.
- No comercial.  
No debe usar este caso con fines comerciales.
- Compartir igual.  
Si usted altera, cambia o construye sobre este caso; podrá distribuir el trabajo resultante, solamente bajo idénticas condiciones a las de este caso de estudio.

Para cualquier utilización de este caso de estudio, se deberá reconocer y aceptar las condiciones de uso aquí presentadas. Con el permiso explícito de los autores, se podrían omitir cualquiera de estas condiciones de uso.

## ANDIS VASKS

### **Introducción**

Para Andis Vasks el 2008 comenzó con algunas reflexiones difíciles y complicadas. En seis meses iba a conseguir su título de Maestría y desde entonces su vida de ‘adulto’ iba a comenzar. Muchos de sus compañeros ya habían comenzado la búsqueda de un puesto de trabajo ideal por todo el país, pero la demanda para los ingenieros de la construcción (de caminos, canales y puertos) de repente había llegado a su fin. En la situación económica del año anterior era posible cobrar un salario de 800 € al mes en cualquier empresa de construcción y en la posición con calificación mínima. Los ingenieros y diseñadores que acababan la universidad llegaban a cobrar un salario que era hasta el doble o el triple de esa cantidad desde su primer día de trabajo. Además de eso, los dueños de las empresas de construcción incluso llegaron a ir a las universidades prometiendo una gran variedad de beneficios adicionales. El mercado de la construcción estaba en auge, los clientes hacían cola, y la mano de obra, tanto legal como ilegal, se importaba de países vecinos como Bielorrusia, Ucrania y Polonia.

Luego, a menos de un mes de graduarse, Andis recibió una oferta de su primo para hacerse cargo de una pequeña empresa de construcción en Valmiera (su lugar de nacimiento, a unos 100 Km. de la capital, Riga). Teniendo en cuenta la falta de oportunidades debido a las condiciones de mercado existentes, Andis organizó una reunión para el siguiente fin de semana para evaluar la oferta y para evaluar si estaba preparado para el cargo. Después de prolongadas discusiones y negociaciones Andis tomó una decisión importante - se convirtió en el propietario y gerente de una empresa de construcción. En condiciones normales, a la edad de 22 y justo después de la graduación, este tipo de oportunidades son escasas, sin embargo, Letonia seguía siendo considerada localmente como un país de posibilidades. Sin embargo, con una grave crisis económica a las puertas, la tasa de desempleo había aumentado rápidamente hasta alcanzar más de 10 por ciento, y muchos jóvenes letones estaban evaluando la posibilidad de trabajar fuera del país. Después de un período de reflexión, Andis tuvo que admitir que la decisión que había tomado no había sido

asociada o influenciada por las condiciones económicas, ni tampoco tenía una estrategia preparada para la supervivencia a largo plazo y el éxito del negocio. Él había simplemente reaccionado de forma rápida y se había convertido en el único propietario de una empresa de construcción sobre la que sabía muy poco. Oskar, su primo, experimentó muchas cosas en su vida, no sólo porque tenía el doble de edad que Andis, sino también porque era un atleta profesional y exitoso. Oskar no podía hacer frente a aprietos imprevistos y a la creciente tensión que la crisis financiera había causado en la empresa. La infeliz situación económica había impactado en todo el país, y había causado el abandono de tres contratos de construcción en un mes. Un cliente de la empresa constructora pidió un aplazamiento en el pago de un contrato terminado, esos fondos estaban personalmente destinados a unas vacaciones familiares de Oskar que, consecuentemente, decidió que la industria de la construcción ya no tenía ningún interés para él, tanto a nivel personal como profesional.

Un sábado pronto por la mañana, poco después de la graduación, Andis intentó crear un plan de desarrollo para la empresa haciendo todo lo posible para recordar algún conocimiento útil que había adquirido durante sus estudios. La planificación, los presupuestos, los gastos, el precio unitario, el volumen de negocios, la estrategia, la gestión del personal: todo esto tenía que estar puesto por escrito y de una manera razonable para que, tanto él como sus empleados, lo entendiesen. Andis tenía que desarrollar un plan de negocio realista ya que no era simplemente un proyecto para presentar a un profesor universitario. La empresa no tenía deudas y eso era un buen comienzo dado el clima económico en Letonia. Las cuentas pendientes por cobrar eran de € 7.000, pero de acuerdo con Oskar, tenían que ser considerados como casos sin esperanza, *“en los próximos meses, estos clientes difícilmente serán capaces de pagar ni un céntimo”*. Tenía un cliente cuyo contrato proporcionaba la reparación del techo de un pequeño edificio y las obras de reparación ya se habían puesto en marcha. Sin embargo, el cliente no dio de alta estas reparaciones hasta que estaba seguro de que sería capaz de pagar el importe estimado en pocos miles de euros a la empresa de construcción de Andis. También se habían preparado algunos presupuestos con estimaciones de gastos para las obras de construcción, pero no habían indicios de que los potenciales clientes estuviesen dispuestos a firmar el contrato. La empresa no tenía bienes significativos sin tener en cuenta las pequeñas oficinas juntas a un almacén de

200m2. Las operaciones anteriores dependían del alquiler de los equipos de construcción necesarios y para trabajos mas complicados talvez se había llegado a acuerdos firmados con los subcontratistas, por si la empresa necesitaba algunos equipos técnicos especiales (por ejemplo un ascensor u otro dispositivo sofisticado). Todos los empleados de la empresa estaban de vacaciones ya que habían acordado voluntariamente coger dos meses de vacaciones no pagadas. Andis realísticamente asumía que durante ese periodo los trabajadores trataban de encontrar un trabajo mas remunerado, o simplemente mejor. Andis estaba preocupado de que él no iba a ser capaz de recuperar los clientes: todo lo que poseía Valmiera Construction Ltd eran las cuentas por cobrar de 7.000 € y Andis tenia que construir el éxito de su empresa sobre esa suma.

### **Los Primeros Tiempos**

Al recordar estos hechos dos años más tarde, Andis admitió que fue muy afortunado. En cierta medida, esta suerte había ido en contra de todas las reglas teóricas que había aprendido en la universidad. En 2008 Andis no elaboró ninguna estrategia de desarrollo a medio o largo plazo-que que se basase en proyecciones financieras detalladas, ni una proyección de liquidez precisa durante los 6 primeros meses. En octubre de 2008 la actividad principal de Valmiera Construction Ltd constaba en el desarrollo de proyectos de construcción a pequeña escala, proporcionar supervisión de la construcción y al mismo tiempo arreglar el papeleo en el ‘aparato burocrático’ del Estado para ayudar a la empresa a mantenerse en activo. Andis había logrado mantener la empresa viva junto con su colega Peter, un supervisor de construcción con experiencia que era un *‘viejo bien de la empresa’* recomendado como un profesional de confianza por parte de Oskar. Hasta ahora Andis no tenía la necesidad ni el deseo de dar mas responsabilidades en el trabajo a sus empleados, muchos de los cuales no habían mostrado ningún signo de iniciativa. De hecho no todos los empleados estaban interesados en el negocio: algunos empleados estaban contentos de estar desempleados a tiempo completo, otros trataban de establecer sus propias empresas individuales, y algunos empleados incluso buscaban trabajo en Irlanda o en otros países donde la construcción estaba en auge. Los ingresos obtenidos a partir de la reconciliación de pequeños proyectos de reparación y la supervisión de los trabajos de reparación aseguraban la vida de la empresa. Los trabajos permitían pagar a tiempo el alquiler mensual para las salas de la oficina (incluyendo el alquiler del almacén de

110 euros por mes), y también para pagarse a él mismo y a sus empleados un salario, aunque esos salarios nunca superaban los 500 € por mes. El invierno iba acercándose y para la compañía esto significaba más gastos y menos ingresos. Andis hasta llegó a ponerse en contacto con un abogado, que era un conocido de sus padres, para evaluar la opción de liquidar su empresa. El abogado le aconsejó en contra ya que la empresa no tenía ningún compromiso de deudas, ni activos que no fuesen circulantes o mal historial con los bancos. Además, los medios de comunicación declaraban que la crisis era realmente un tiempo de posibilidades y que había que mirar alrededor y hacer uso de la crisis para el desarrollo de los negocios. Sin embargo, el contexto en un pueblo tan pequeño dio prueba de la tesis opuesta, que las empresas no estaban haciendo bien y que faltaban oportunidades en esta crisis financiera y económica - uno de cada tres cafés cerraba y en las calles parecía haber curiosamente pocos coches. Andis se había dado cuenta de una gran variedad de anuncios que ofrecían inmuebles en alquiler o en venta en la ciudad. Parecía que en la antigua ciudad, que contaba con casi 25.000 habitantes, el número de personas había de repente disminuido significativamente. En ese momento la moral de Andis estaba muy baja porque en la industria de la construcción se preveía una disminución significativa en los pedidos para el año corriente y el siguiente. Algunos expertos observaron que para el 2009 había que esperar una disminución de los nuevos contratos de más del 50 por ciento, y que ya en septiembre de 2008 los precios de los materiales para la construcción habían bajado en promedio de un 15 a un 20 por ciento, respecto en el comienzo del año. De hecho, era posible contratar a un albañil calificado o un yesero por sólo 1 € por hora. En el apéndice uno están las referencias para los indicadores macroeconómicos de Letonia desde 2003 hasta 2012.

### **Oportunidades de Negocios en Tiempos Duros**

Una noche de finales de octubre, mirando las noticias de negocios en Internet, Andis leyó en un anuncio que el Gobierno de Letonia se estaba preparando para introducir en los próximos meses una actividad apoyada y financiada por la UE, “ *establecer medidas para la mejora del ahorro de energía en apartamentos*”. Existían conversaciones anteriores sobre este programa, pero el gobierno aun no se había comprometido con ninguna forma especial de financiación u otro tipo de apoyo. Mientras los propietarios de casas intentaban identificar maneras para reducir gastos de energía, el retraso de una medida tan importante para aplicar a nivel global podía

explicarse a través de las actividades de la industria de la construcción (debido a un sobrecalentamiento de la economía, las empresas de construcción se habían absorto demasiado en la realización de muchos pedidos de carácter especulativo). Además, el precio inflado de los nuevos materiales junto con los salarios de los trabajadores limitó el deseo de la gente a comprometerse, prefiriendo ahorrar en el momento de comprar que pensar en las ganancias futuras. Pero la situación cambió dramáticamente a medida que la economía continuó decreciendo, con previsiones de caídas de PIB de más del 20 por ciento para 2009, mientras que la mayoría de las empresas constructoras no tenían pedidos o contratos. Sin embargo, la capacidad de pago de la población se redujo drásticamente, y el constante aumento de los costes energéticos obligó al gobierno a tomar medidas para evitar que las grandes empresas que suministraban calefacción y electricidad se fuesen a la quiebra. Si el país iba a estar en deuda con la Rusia para el gas, la tubería de gas desde Rusia a Letonia se cerrarían de inmediato, siempre que hubiese un retraso en los pagos. De acuerdo con la información destacada en el breve artículo, los fondos se asignaban a los propietarios de los edificios que iban a ser aislados, o a empresas cooperativa de apartamentos y viviendas o a otras sociedades registradas legalmente en la cuales los propietarios de los apartamentos se habían unido juntos. Estas empresas tenían que elegir una empresa de construcción, firmar un contrato con esa empresa, y luego obtener un préstamo de un banco (o encontrar algún tipo de financiación inicial de otro tipo) con el fin de pagar el trabajo. El trámite burocrático no era sencillo, pero se garantizó que se pagaría a los propietarios de los apartamentos hasta el 50 por ciento de la suma invertida después de la finalización de las obras de aislamiento.

Para Andis este programa era una buena noticia: si bien no prometía una acción instantánea, existía la posibilidad de firmar contratos, recibir pagos por adelantado y obtener los beneficios garantizados. Esta fue una oportunidad para conseguir contratos reales y poner en marcha su compañía. En este momento Andis también podía sentirse satisfecho por haber acordado en participar un mes antes en un taller que trataba diversos programas de apoyo para la iniciativa empresarial, organizado por la Agencia letona de Inversiones y Desarrollo. En este taller Andis había iniciado una conversación con un representante del Ministerio de Economía, cuyo campo estaba relacionado con los recursos destinados a la construcción y energía. El secretario y Andis continuaron la una conversación amistosamente con un vaso de

cerveza después del taller, durante la cual descubrieron que ambos eran de la misma edad y el secretario del Ministerio de Economía también tenía familia en Valmiera. Este era el momento adecuado para tomar ventaja de la posición del nuevo conocido en el taller. El Ministerio de Economía era la institución gubernamental responsable que preparaba el conjunto de reglas y regulaciones gubernamentales para este ‘Programa de Renovación de la Construcción’ y, junto con el Ministerio de Hacienda, eran responsables de los fondos disponibles. Inmediatamente encontró la tarjeta de visita que buscaba y llamó al secretario. Inesperadamente el conocido se mostró muy dispuesto a cooperar y organizó un almuerzo para el día siguiente.

### **Resultados de la Reunión - Razones para un Optimismo Razonable**

Aunque pasó más de año y medio desde la reunión con el empleado del Ministerio, Andis todavía la recuerda perfectamente. A pesar de que no le dio una receta confeccionada de cómo actuar, obtuvo una gran cantidad de información. Sus notas de la reunión fueron las siguientes:

- 1. Los principales protagonistas de este programa serán las empresas o sociedades cooperativas de viviendas, casas y los dueños de pisos, que tendrán que tomar virtualmente todas las decisiones, entre ellas: mostrar la disposición para llevar a cabo un proyecto de aislamiento y renovación, asegurar que el edificio cumpla con formas de ahorro de energía, preparar o pedir el proyecto, elegir una empresa constructora para ejecutar la obra, llegar a un acuerdo con el supervisor de la construcción, presentar todos los documentos necesarios para la supervisión de la institución gubernamental con el fin de obtener apoyo financiero, conseguir la financiación inicial.*
- 2. Prácticamente todas las empresas de construcción se encontraban en la misma situación porque la empresa propietaria del edificio tenía que elegir al ejecutor de los trabajos a través de un procedimiento normal y corriente de contratación.*
- 3. El ordenación disponía que la empresa propietaria del edificio tenía que evaluar las ofertas presentadas y contratar una empresa de construcción; uno de los criterios más importantes para la selección era el precio.*
- 4. La empresa de construcción tenía que concentrarse sólo en la manera de demostrar que su oferta era la más conveniente para el cliente, sin*

*preocuparse por la forma de financiación que la empresa propietaria dispóniese.*

5. *Según los datos consultables en el Programa, en Letonia hay por lo menos 2 millones de metros cuadrados de espacio ocupado en pisos.*
6. *Según los cálculos del Ministerio de Economía, la suma más alta permitida para los gastos de renovación y el aislamiento no debe superar los 71 € por metro cuadrado.*
7. *Se prevé que durante el primer año del programa el presupuesto estatal asignado será de 24.000,000 €, y se señaló que los fondos asignados a apoyar este programa estarán también disponibles en el año siguiente.*
8. *Antes de la renovación y aislamiento hay que disponer de un inspector de ahorro de energía para el edificio, que tiene que servir como un figura oficial para el necesario desarrollo de un proyecto técnico y la estimación de los gastos de construcción.*
9. *Durante la renovación del edificio, los fondos de apoyo sirven para pagar las obras necesarias para llevar a cabo el plan de ahorro de energía, y como resultado mejorar la eficiencia energética del edificio, como por ejemplo:*
  - a. *el aislamiento de las paredes exteriores del edificio,*
  - b. *el aislamiento de techo y sótano,*
  - c. *la reparación de la escalera,*
  - d. *la sustitución de ventanas,*
  - e. *reparación o sustitución del sistema de calefacción,*
  - f. *reparación del sistema de ventilación del edificio.*

El apoyo financiero podía llegar hasta un 80 por ciento para el desarrollo del proyecto de construcción. La información obtenida y otros consejos amistosos recibidos por el secretario, fueron inesperadamente inspirantes. Después de haber evaluado todos los pros y contras, Andis llegó a la conclusión de que existía una oportunidad real para lograr el desarrollo de su empresa de construcción. En realidad, creía que la empresa tenía esperanzas razonables para convertirse en un actor serio, independientemente de que sus actividades hasta el presente habían sido mínimas. Como se señaló en el taller inicial, las pequeñas empresas tenían un número de ventajas sobre las grandes empresas. En el momento de examinar sus ventajas Andis se dio cuenta que la



empresa tenía el potencial para tener éxito a pesar de que existían también muchas desventajas.

Aunque el equipo no había estado trabajando junto durante algún tiempo, Andis estaba gratificado de que los especialistas necesarios para este programa habían ganado experiencia en otras compañías. Su actual equipo incluía a Peter que era un experto en el desarrollo de proyectos de diseño técnico y en estimaciones de costes; John, que era el superintendente de trabajo y líder del equipo, y Erik, que tenía conocimientos muy buenos sobre los sistemas de calefacción y en otros campos relacionados al programa del gobierno. Andis sentía que había una buena probabilidad de que pudiese recuperar el núcleo de su equipo, incluyendo a los principales expertos. Los cuatro trabajadores del ex equipo estuvieron ocupados con pequeños pedidos individuales, decoración de interiores, preparación de los techos para el invierno, etc. Si Andis podía garantizarles contratos regulares había una buena esperanza de que ellos regresasen (en el apéndice de referencia dos está ilustrada la estructura organizativa de Valmiera Construction Ltd.). Sin embargo, la empresa todavía necesitaba encontrar un experto que fuese capaz de llevar a cabo las auditorías de ahorro de energía de los edificios. Además, la empresa iba a necesitar un instrumento específico para este trabajo, un medidor de pérdida de calor, que era una cámara fotográfica específica y un termógrafo que podía tomar una foto que permitiese a Andis identificar la ubicación de las pérdidas de calor en el edificio y la cantidad de energía disipada. Andis no tenía idea de dónde obtener tal dispositivo, cuánto costaría, o cómo usarlo.

Como acababa de descubrir en su encuentro con el secretario del Ministerio, un inspector de ahorro de energía era un requisito previo necesario para obtener la aprobación del proyecto de renovación y también para justificar los gastos de las obras de renovación. Andis entendió que un auditor profesional de energía era un fichaje vital para incluir en el equipo de su empresa. Andis ya había comenzado ofreciendo el mismo auditorías de ahorro de energía a los propietarios de los edificios y eso representaba un ingreso extra para él. Pero, lo más importante por su empresa era la contratación de este tipo de experto así que él podía concentrarse más en publicitar su compañía a los eventuales clientes de las obras de renovación y de aislamiento. Como suele ocurrir en las ciudades pequeñas, en Valmiera prácticamente

nadie se había interesado en temas como las inspecciones de ahorro de energía, la pérdida de calor en los edificios, o la gestión conjunta de los edificios de apartamentos. A pesar de que los gastos de energía y el combustible hubiesen aumentado constantemente durante los últimos cinco años, la gente todavía no se esforzaba en reunirse con el fin de crear una solución para reducir sus facturas de energía. Francamente, hasta al momento en Letonia, ninguna de las partes implicadas había mostrado iniciativa para llamar a la atención y para apoyar a los habitantes de los apartamentos en este tipo de proyectos de actualización.

El mayor desafío que enfrentaban los propietarios de apartamentos y edificios que deseaban participar en este tipo de iniciativas era obtener un préstamo ya que no existían programas de apoyo gubernamentales. Los bancos, por supuesto, estaban dispuestos a prestar dinero. Pero las condiciones incluidas en los contratos de renta que cada hogar tenía que firmar para proporcionar seguridad adicional al banco eran talvez surrealistas e imposibles de cumplir. Raramente se encontraba un edificio que podría aspirar a llegar a un consenso del 100 por ciento sobre la necesidad de llevar a cabo cualquier tipo de actividades para ahorrar energía, y reducir así sus gastos. La idea de animar a la gente para que llegasen de acuerdo a estipular un contrato de renta con un banco era aún más complicada. Además, incluso que todos los habitantes de un determinado edificio estuviesen mutuamente de acuerdo y dispuestos a comprometer sus apartamentos a través de la firma de un contrato de préstamo, también había que tener en cuenta los gastos de abogado relacionados con el arreglo de varios trámites legales. El sistema de burocracia no era una preocupación cuando la economía se desarrollaba rápidamente y los bancos podrían atraer a más prestatarios.

### **El Primer Plan de Negocios - ¿De Dónde Proviene el Dinero?**

Después de haber regresado a casa de la reunión con el secretario del Ministerio, Andis inmediatamente fue a la oficina de su empresa donde se encontró con Peter que estaba examinando la documentación de un proyecto. Aunque Peter parecía estar bastante ocupado, Andis decidió compartir la nueva información con su colega. Peter admitió que había considerado dejar la empresa cuando el primer proyecto de renovación y aislamiento térmico se puso en marcha, tras la decisión de Andis de tomar las riendas de la empresa. Peter no estaba seguro sobre su futuro y las posibilidades de recibir nuevos cargos en una ciudad tan pequeña se reducían

constantemente. Discutiendo sobre el futuro cercano de la empresa, la primera conclusión fue que la pequeña empresa podía ser capaz de gestionar la renovación y el aislamiento térmico de los edificios. Por supuesto, para adentrarse en este negocio tenían que encontrar un especialista que fuese capaz de realizar auditorías energéticas de los edificios, propuestas de proyectos sobre el trabajo para realizar y que hiciese estimaciones para demostrar a los propietarios de los apartamentos los ahorros monetarios que podían beneficiar en el caso de tener un edificio térmicamente aislado. Inicialmente era imposible encontrar un especialista en Valmiera que tuviese a su disposición todos los aparatos de medición necesarios. Por otro lado, varias compañías en Riga ofrecían servicios de auditoría energética. Sólo faltaba encontrar el socio más provechoso y disponible.

En opinión de ambos Andis y Pedro, el problema más difícil era la falta de fuentes de financiación. Valmiera Construction Ltd no tenía un volumen de negocios suficiente grande para resolver los pagos más urgentes al Servicio de Administración Tributaria Estatal y a sus principales proveedores. Los dos tenían claro que para empezar a trabajar en el sector de renovación de edificios, Valmiera Construction Ltd iba a necesitar mano de obra y no era posible retrasar el desembolso de los salarios. Ambos, Andis y Peter eran conscientes que no hubiese sido posible obtener un préstamo de su banco de servicio porque Andis ya había hipotecado su pequeño apartamento para recibir crédito para unas facilidades de pago existentes. Sin embargo, los servicios de acceso al crédito y la aprobación de algunos trabajos de supervisión y planos de construcción permitieron a la compañía que no se hundiese. Sin embargo, algunos clientes se habían retrasado en los pagos de los trabajos de construcción, con retrasos de promedio de hasta 45 días. Los bancos estaban interesados sólo en hipotecas seguras y líquidas, y ni Andis ni Pedro poseían bienes que pudiesen ser hipotecados con el banco para aumentar su facilidad de crédito. La sugerencia de Peter de buscar un nuevo socio dispuesto a invertir en el capital social también fue surrealista. En primer lugar, todos los empresarios estaban tratando de deshacerse de sus empresas de construcción y una quiebra masiva de empresas que trabajaban en la construcción era prevista a escala nacional. En segundo lugar, el estado actual de la empresa no era competitiva, ya que el volumen de negocios mensual era de unos pocos miles de euros: este volumen no resultaba apetecible ni en un período de crisis económica. En tercer lugar, Andis poseía el 100 por ciento del capital social, y había elegido un

camino muy típico de los empresarios de Letonia, o sea ‘ganar el primer millón solamente con el propio esfuerzo’. Además, simples estimaciones y suposiciones económicas decían que en la situación actual sólo una transacción era posible ‘o todo o nada’.

Los cálculos aproximados realizados por Andis mostraron que la cantidad mínima de capital de trabajo necesaria para poner en marcha y completar con éxito la renovación de un edificio de 50-60 apartamentos sería de al menos 30-40.000 €. Esta cantidad sería necesaria para pedir y preparar los materiales de construcción necesarios, ya que todos los proveedores requieren por lo menos el 50 por ciento de anticipo. Asimismo, la auditoria energética inicial y los costes del proyecto de renovación tendría que ser anticipados. Por otra parte, los salarios de los empleados también debían estar garantizados durante un periodo de al menos 3-4 meses. Por otra parte, existía el grave riesgo de que la cooperativa del edificio retrasaría el avance y el pago final después de la finalización de la obra, porque el banco que concede el préstamo a la cooperativa tendría que someter la obra a un examen cuidadoso y no se apresuraría con el desembolso de las correspondientes partes del préstamo. En la actual crisis, los préstamos ya no eran el principal sector de operaciones bancarias.

Sólo quedaba una posibilidad: buscar apoyo en una incubadora de empresas. Hace algún tiempo Andis había leído en un anuncio en la prensa local que en Valmiera se había establecido una incubadora de empresas y de innovación, y animaban a los empresarios que tenían ideas para el inicio de negocios que se incorporasen a ella. En su momento esta oferta no parecía lo suficientemente importante para que Andis llegase a considerarla ya que él asociaba este recurso a un club de jóvenes que organizaban fiestas e imitaban el espíritu empresarial. ¡Qué empresario serio requiere un invernadero o una incubadora - como una gallina!

### **Incubadora de Empresas - Un Remedio o un Momento Decisivo?**

Estaba claro que tanto Andis y a Peter no tenían muchas posibilidades para conservar la empresa y llevar a cabo sus planes para el futuro. Andis recordó algunas citas de la información leída a cerca de la incubadora de empresas:

*"Promueve el desarrollo de la actividad comercial"*

*"Proporciona a la empresa instalaciones e infraestructura"*

*"Presta consultas y servicios"*

*"Ayuda con la búsqueda de contactos y la captación de financiación"*

Andis quería explorar esa posibilidad antes de tomar una decisión final con respecto a la incubadora de negocios y de innovación. El apéndice tres proporciona referencias sobre los detalles de las incubadoras de empresas en Letonia.

Andis se dio cuenta que la adhesión a la incubadora fue una decisión muy oportuna. Como Valmiera Construction Ltd había cumplido con los requisitos exigidos por la incubadora, el contrato de servicios se firmó en el plazo de dos meses, es decir a principios de enero de 2009. A finales de 2008 Valmiera Construcción Ltd:

1. Había cumplido con el estatus de pequeña empresa;
2. Fue inscrita en el Registro Mercantil del Registro de Empresas;
3. No tenía deudas tributarias;
4. Tenía una idea de negocio específica, cuya aplicación daría lugar a nuevo entorno de trabajo y nuevas oportunidades de empleo.

El acuerdo firmado prometía una serie de beneficios a la empresa por recursos propios de la incubadora y también apoyo financiero en los sucesivos tres años. El contrato de arrendamiento de los locales, las telecomunicaciones y los servicios de contabilidad, servicios legales y consultas generales sobre el negocio fueron subvencionados por el 85 por ciento durante el primer año de incubación, hasta 60 por ciento en el segundo, el 40 por ciento en el tercero y 10 por ciento en el cuarto año. Con el fin de obtener apoyo financiero y orientación por parte de la incubadora, Andis tuvo que desarrollar un plan de negocios detallado que justificase la viabilidad de la idea de negocio y que probase las posibilidades de crecimiento de la empresa. Al cooperar con Peter y asesores externos, el plan de negocios se elaboró en un período relativamente corto de tiempo, ya que el equipo tardó sólo tres semanas para identificar y recopilar toda la información necesaria, incluidas las estimaciones financieras y la selección de las direcciones de desarrollo para el negocio. La campaña de información, a la vez, sobre la necesidad de renovación de varios edificios de apartamentos residenciales fue de gran ayuda en el desarrollo del plan de negocios, ya que fue posible acceder a una amplia gama de información y datos. Este plan de negocios necesitaba dar una visión más que detallada sobre las posibilidades reales de Valmiera Construction Ltd y su capacidad de sobrevivir económicamente en una ciudad relativamente pequeña. De acuerdo con supuestos bastante conservadores, el plan de negocios preveía un

aumento del volumen de negocios en los sucesivos cuatro años desde € 1.3 millones a € 2,4 millones. En gran medida, el plan de negocios era necesario para reducir la incertidumbre sobre las decisiones importantes que tomar durante la actividad comercial de la empresa y asegurar las previsiones adecuadas sobre su situación financiera y las futuras perspectivas de desarrollo. Como la renovación y el aislamiento eran nuevas esferas de actividad para Valmiera Construction Ltd, para la ejecución de ese nuevo proyecto era muy importante controlar la liquidez regularmente, compararla con las estimaciones, y hacer los ajustes necesarios, ya que era muy probable que la empresa se enfrentase a una falta de recursos financieros. El plan de negocios destacó el hecho que ninguno de los fondos de activos de la empresa estaban bloqueados. Esto significaría que Andis, junto con sus compañeros, tenía que supervisar el inventario y los cobros de manera regular a fin de evitar la posibilidad de encontrarse sin líquidos y de que se retrasase el pago de sus insolventes. El plan de negocios indica la necesidad de fichar un especialista que trabaje en el desarrollo de estas funciones, con responsabilidad para el seguimiento de los datos financieros de la empresa, el seguimiento regular de cobros, y si es necesario, la aplicación de los respectivos mecanismos de control por los deudores. El apéndice cuatro proporciona la referencia para las proyecciones financieras de Valmiera Construction Ltd.

Andis planeó basar la liquidez futura de Valmiera Construction Ltd en tres objetivos principales:

1. Aumentar sus ingresos anuales, ampliando su gama de servicios, atrayendo nuevos clientes y mercados, y aplicando una campaña completa de información y marketing;
2. Controlar los aumentos en los costes, sin permitir que los costes superasen la tasa de aumento de los ingresos;
3. Aumentar la productividad de manera regular.

La liquidez se basa sobre la suposición de que:

1. El incremento medio anual del volumen de negocios será de al menos 20 por ciento;
2. El beneficio neto anual de la empresa será por lo menos 10 por ciento de la facturación total.

El plan de negocios preveía que la porción mas importante de los ingresos derivase del trabajo de renovación de los edificios de varios apartamentos (90 por ciento), y

una parte bastante pequeña de los ingresos se esperaba que llegase desde la planificación, la auditoria energética y otros servicios relacionados. En cuanto a los ingresos generados, dentro del plan de negocios, se estimó que los precios del servicio se incrementarían anualmente al menos en un 2 por ciento, mientras que el precio de las obras de renovación se incrementaría al menos 5 por ciento. Las previsiones de ingresos se calcularon con la suposición de que la demanda de los servicios ofrecidos por la empresa cada año se incrementaría al menos 15 por ciento de media, mientras que el ingreso anual se incrementaría aproximadamente un 20 por ciento. Esta suposición se hizo sobre la base de los siguientes argumentos:

1. Valmiera Construction Ltd desarrolla su actividad económica con la ayuda de la incubadora, lo que ayuda a reducir considerablemente los costes la empresa, y como resultado, la empresa puede ofrecer un precio inferior al de sus competidores. Con la ayuda de la incubadora de negocios la empresa reduce sus gastos mensuales de alquiler de oficinas, gestión de la propiedad, recursos energéticos, seguridad, acceso a Internet y líneas telefónicas locales, material de oficina y contabilidad en aproximadamente un 80 por ciento. Además, Valmiera Construction Ltd puede beneficiar de un descuento del 80 por ciento en todos los servicios adicionales a disposición de la empresa, tales como consultas de comercialización, las consultas tecnológicas, etc.
2. Los fondos estructurales de la UE iban a cubrir un 50 por ciento los recursos necesarios para la implementación de la mejora de la eficiencia energética en los edificios de varios apartamentos. Esto sirvió de base para el supuesto de que los clientes potenciales de Valmiera Construction Ltd se verían incentivados a aprovechar la oportunidad para implementar medidas de mejora de la eficiencia en sus casas si elegían la compañía de Andis ya que iba a autopromocionarse como el mejor proveedor de este servicio en Valmiera.
3. En reconocimiento de sus actividades anteriores, Valmiera Construction Ltd era una compañía relativamente bien reconocida en Valmiera y alrededores, y la empresa siempre tuvo buenas relaciones de trabajo con los proveedores.
4. Valmiera Construction Ltd seguiría trabajando activamente en la promoción de sus servicios en el mercado, y animando a las ventas directas con el lanzamiento de campañas de información y educación para despertar conciencia sobre los beneficios de la eficiencia energética en los potenciales clientes.

El plan de negocios incluía algunas suposiciones que anticipaban el apoyo de la incubadora de empresas y los ahorros resultantes de los servicios y de la ayuda financiera por parte de la incubadora. Por otra parte, Andis consideró que el nuevo trabajo elegido por la empresa (es decir, los proyectos de renovación) no requería la característica específica de poseer un gran stock de material. De acuerdo a una antigua práctica que ayudó a desarrollar unas estimaciones para el plan de negocios de Valmiera Construction Ltd, la mayor parte de los gastos de la compañía serían los costes derivados de la realización de obras de renovación (es decir, la adquisición de materiales de construcción, herramientas y materiales auxiliares, los salarios de los trabajadores y los costes de transporte representaban aproximadamente el 90 por ciento de los costes totales). En el supuesto se había estimado que los costes de venta y administrativos aumentarían en promedio un 10 por ciento anual. Por lo que concierne a la posición de los salarios, se había calculado suponiendo que los salarios de los empleados Ltd Valmiera construcción aumentarían en promedio un 5 por ciento anual.

Se tenía previsto fichar a los trabajadores sobre la base de contratos de trabajo inherentes a la construcción misma. Andis poseía una especie de cooperación a largo plazo con un equipo de trabajadores que trabajaban en el ámbito de la construcción y que ya habían realizado trabajos de construcción para la empresa en años anteriores. Los sueldos de los empleados se habían calculado como un 30 por ciento del importe total cobrado por las obras de renovación del edificio, suponiendo que los trabajos de construcción se completasen dentro de 9 meses. Tales eran los planes optimistas de desarrollo de Valmiera Construction Ltd cuando lanzó su cooperación con la incubadora de negocios en el comienzo de 2009.

### **Escenarios para el Desarrollo: Cómo Captar Financiación**

Junio 2010 se acercaba y Andis estaba de nuevo haciendo frente a una decisión difícil. Tenía abiertas unas hojas de cálculo Excel en su PC con unas cifras que representaban un mensaje alarmante para cualquier gerente de empresa: durante los siguientes meses cabría esperar graves problemas de liquidez e, incluso con las previsiones más optimistas de los ingresos monetarios, no sería capaz de cubrir los pagos principales. Por otra parte, había una deuda tributaria, de € 10.000 que estaba causando adicionales dificultades financieras. Durante el plazo de un año y medio, el plan de



negocios no marchó según lo previsto. Al comparar los planes y los cálculos iniciales, Andis se vio obligado a concluir que el factor clave era el tiempo. El programa de ayuda estatal se había iniciado con un retraso de seis meses, y como resultado, el primer proyecto de renovación sólo se inició en octubre de 2009. Aunque el proyecto fue terminado antes de febrero del año siguiente, el pronóstico de liquidez resultó ser compensado por 5-6 meses. Los indicadores financieros de 2010, eran bastante similares. Aunque los contratos de servicios que se finalizaron en junio representaban casi el 80 por ciento de los trabajos previstos en el plan de actividades, los pagos por adelantado de los clientes se retrasaron considerablemente. Esto se debió a que los bancos retrasaban la ejecución de los contratos con los propietarios de los edificios en reconstrucción y, en consecuencia, se demoraba inexplicablemente el desembolso del préstamo, a pesar de que el riesgo que enfrentaban los bancos en la financiación de esos proyectos era en realidad mínimo, por no decir prácticamente inexistente. Andis también tuvo problemas con los bancos al solicitar un crédito. Aunque Andis presentó un paquete de contratos de renovación ya acabados como seguridad, el banco estaba dispuesto a conceder un préstamo relativamente pequeño, no superior a € 60.000 (que en realidad era sólo un 8 por ciento de la suma total contractual), sólo a cambio de garantía líquida. Parecía que en Letonia los bancos se enfrentaban a problemas más serios que los empresarios.

*"Qué hacer y cómo actuar?"* eran las preguntas que Andis se hacía a sí mismo. La demanda de servicios de aislamiento y renovación térmica había aumentado, el gobierno aumentó la ayuda financiera disponible para 2010, y había prometido que este aumento se mantendría en alrededor de € 50-90 millones anuales durante el periodo sucesivo de cuatro años. Valmiera Construction Ltd había adquirido una reputación como un socio profesional, ya que el primer proyecto de renovación en Valmiera fue un éxito y los residentes se encontraron con pruebas de la disminución de la calefacción en sus facturas. El hecho de que los vecinos que vivían en un edificio similar tuvieron que pagar un 60 por ciento más se destacó por los medios de comunicación locales. Esta publicidad atrajo a potenciales clientes, y se esperaba aumentar los pedidos de trabajo actuales de Valmiera Construction Ltd. Los cálculos aproximados mostraron que era posible lograr la meta puesta inicialmente, en un plazo de 4 años, a finales de 2011. Sin embargo, este rápido desarrollo necesitaba recursos financieros adicionales, en un caso ideal de aproximadamente € 150.000. Eso

permitiría a la empresa iniciar los trabajos de renovación inmediatamente después de la firma del contrato sin esperar la señal de las empresas cooperativas de construcción. Y como resultado Valmiera Construction Ltd, finalmente podría llevar a cabo el desarrollo de la empresa de acuerdo con el plan de negocios. Pero Andis se preguntaba de dónde sacaría el dinero y si corría el riesgo de pasarse?

**Apéndice Uno**

**República de Letonia - Principales indicadores macroeconómicos (1 de enero de 2010)**

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
							<b>Pronóstico</b>			
Producto interior bruto (PIB), millones de lats *	6393	7434	9059	11172	14780	16243	13043	11892	11861	12359
Crecimiento del PIB a precios corrientes, en%	11.0	16.3	21.9	23.3	32.3	9.9	-19.7	-8.8	-0.3	4.2
Crecimiento del PIB a precios constantes,	7.2	8.7	10.6	12.2	10.0	-4.6	-18.0	-4.0	2.0	3.8

Precios en %										
Deflector del PIB, en%	3.6	7.0	10.2	9.9	20.3	15.2	-2.1	-5.0	-2.2	0.4
IPC (diciembre a diciembre), en%	3.6	7.3	7.0	6.8	14.1	10.5	-1.2	-3.0	-1.6	0.7
IPC (media anual), en %	2.9	6.2	6.7	6.5	10.1	15.4	3.5	-3.7	-2.8	0.0
Salario medio mensual de los empleados en economía, LVL	192	211	246	302	398	479	455	411	410	421
Crecimiento a precios corrientes,%	11.4	9.6	16.5	23.0	31.5	20.5	-5.0	-9.8	-0.2	2.7
El crecimiento a precios	8.3	3.2	9.2	15.5	19.4	4.4	-8.2	-6.3	2.7	2.7

constantes, %										
Empleo, miles	1006.9	1017.7	1035.9	1087.6	1119.0	1124.1	997.0	941.6	940.0	950.4
El crecimiento del empleo, %	1.8	1.1	1.8	5.0	2.9	0.5	-11.3	-5.6	-0.2	1.1
Demandantes de empleo, %	10.6	10.4	8.7	6.8	6.0	7.5	16.9	20.0	18.9	17.5
Registro de desempleados (media anual), %	8.6	8.8	8.0	7.0	5.7	5.3	11.9	13.8	12.7	12.6
Exportaciones de bienes y servicios, millones de lats	2689.3	3268.2	4334.7	5014.3	6241.4	6792.2	5211.3	5289.5	5666.1	6104.8
Crecimiento en precios	14.3	21.5	32.6	15.7	24.5	8.8	-23.3	1.5	7.1	7.7

corrientes en %										
El crecimiento a precios constantes, %	5.225	9.4	20.2	6.5	10.0	-1.3	-17.5	1.5	5.0	5.6
Importaciones de bienes y servicios, millones de lats	3493	4428.9	5637.8	7412.3	9219.5	8920.7	5421.6	4944.6	5174.7	5552.6
Crecimiento a precios corrientes en %	19.8	26.8	27.3	31.5	24.4	-3.2	-39.2	-8.8	4.7	7.3
Crecimiento a precios constantes en %	13.1	16.6	14.8	19.4	14.7	-13.6	-35.0	-9.7	2.6	5.2
Balance de	-522.8	-954.9	-1131.6	-	-	-	827.6	1051.0	1000.2	743.1

pagos, balance de cuentas corrientes millones de lats				2510.0	3327.2	2051.5				
% del PIB	-8.2	-12.8	-12.5	-22.5	-22.5	-12.6	6.3	8.8	8.4	6.0
Industrias de producción, cambios en el rendimiento, en %			6.5	4.8	-1.0	-8.3	-17.7	9.0	7.0	6.0
Venta al por menor en%			21.3	20.1	18.8	-8.2	-28.0	-7.0	3.0	6.0
Cambios en la construcción, en %			15.3	14.4	13.0	-3.1	-34.9	-18.0	4.0	7.0

\* Tipo de cambio lats por euro = 0.702804 (lats letón - LVL)





La economía letona, en el momento de la realización de este caso, se enfrentaba a una de las recesiones más dura y más compleja en la Unión Europea. Las condiciones económicas comenzaron a descender en 2008 y continuaron en 2009 a causa de la caída de la demanda interna y de un severo empeoramiento del entorno económico exterior internacional. La economía letona, a la vez, se estaba enfrentando con una crisis interna de carácter cíclico y estructural, junto con la crisis financiera mundial.

En 2008, la caída el producto interior bruto (PIB) a precios constantes fue de 4,6%. Esa caída estuvo causada tanto por factores internos como externos. La contracción inicial se debió a la alta de inflación en 2007 y al comienzo de 2008 impactó negativamente en la confianza del consumidor, así como el aumento de los costes laborales unitarios, que redujeron la competitividad de los productores letones. El estallido de la burbuja inmobiliaria y la rápida disminución de las tasas de crecimiento del crédito tuvieron un impacto negativo en la demanda interna, que en años anteriores había sido la principal fuente de crecimiento. Como resultado de esto fue la contracción en las ventas al minorista y en la demanda privada a principios de 2008. La crisis financiera global se intensificó en otoño de 2008, creando restricciones en los flujos de capital, y agravando la liquidez en el sector financiero. Los cambios en las políticas de crédito de los bancos y las bajadas en la calificación crediticia soberana de Letonia redujeron sustancialmente los recursos disponibles para las inversiones. Además, la demanda global se redujo, lo que llevó a una caída en las exportaciones.

En 2009, el PIB siguió disminuyendo, bajando en el primer semestre de 2009 un 18,4% en comparación con el mismo período del año anterior. Caídas importantes se registraron en el consumo privado, en la formación bruta de capital fijo y en las exportaciones, el impacto negativo de los cuales fue parcialmente compensado por una caída de las importaciones. Simultáneamente con el PIB, la inflación disminuyó de manera constante de 17,9% en mayo de 2008 al 0,5% en septiembre de 2009. Mientras tanto, el paro registrado aumentó del 4,8% en mayo de 2008 al 13,2% en septiembre de 2009. La tasa de demanda de empleo alcanzó el 18,2% en agosto de 2009. El salario promedio en la economía durante el año 2008 aumentó en un 20,5%, pero durante el último trimestre de 2008 las tasas de crecimiento ralentizaron, especialmente en el sector público estaban por debajo del nivel de inflación. Durante el primer trimestre de 2009, el salario promedio en la economía disminuyó en un 1% en comparación con el

segundo trimestre de 2008 hasta un nivel de 473 lats. Esta reducción del salario promedio fue afectada por un aumento del 0,1% en el sector privado y una reducción del 6,2% en el sector público, y con una posterior disminución del 15,3% del salario medio en las instituciones financiadas por el Estado. Los salarios experimentaron también una reducción aún mayor debido a una caída en el empleo y en las horas de trabajo.

En la actualidad, la información estadística indica una actual estabilización en la economía. La caída en la fabricación ha disminuido de una declive interanual de 24,2% en febrero de 2009 al 12,5% en agosto. El indicador de ánimo (la impresión general de los inversores sobre la tendencia del mercado) de la industria ha aumentado desde su mínimo histórico de todos los tiempos a principios de 2009, y actualmente se encuentra en el nivel de diciembre de 2008, que es considerablemente más alto que durante el primer trimestre de 2009. Una estabilización y un ligero incremento también se han observado en el índice de confianza del comercio minorista. Letonia también está experimentando una corrección más rápida en lo previsto de los desequilibrios externos, no sólo reduciendo el déficit presupuestario en curso, sino también registrando un excedente. Según los datos proporcionados por el Banco de Letonia, en el primer semestre de 2009 se produjo un excedente en los balances por cuenta corriente de 519.4 millones de lats, en comparación con un déficit de 1,214.5 millones de lats en el mismo período de 2008. Este excedente se debió principalmente a la reducción del déficit de la balanza comercial de bienes por un total de 831,0 millones de lats, con la tasa de contracción de las importaciones superior a la de las exportaciones. También se observaron mejoras en el balance comercial de servicios y en las cantidades de ingresos. En el primer semestre de 2009, las cuentas financieras tuvieron un déficit de 755,2 millones de lats, en comparación con un superávit de 1.246,4 millones de lats en el mismo período de 2008. Las cuentas financieras se han visto afectadas negativamente por las salidas de depósitos y fondos transeúntes, que ascendieron a 1,795.0 millones de lats, y se vieron afectados positivamente por los préstamos estatales y la disminución en las reservas del Banco de Letonia.

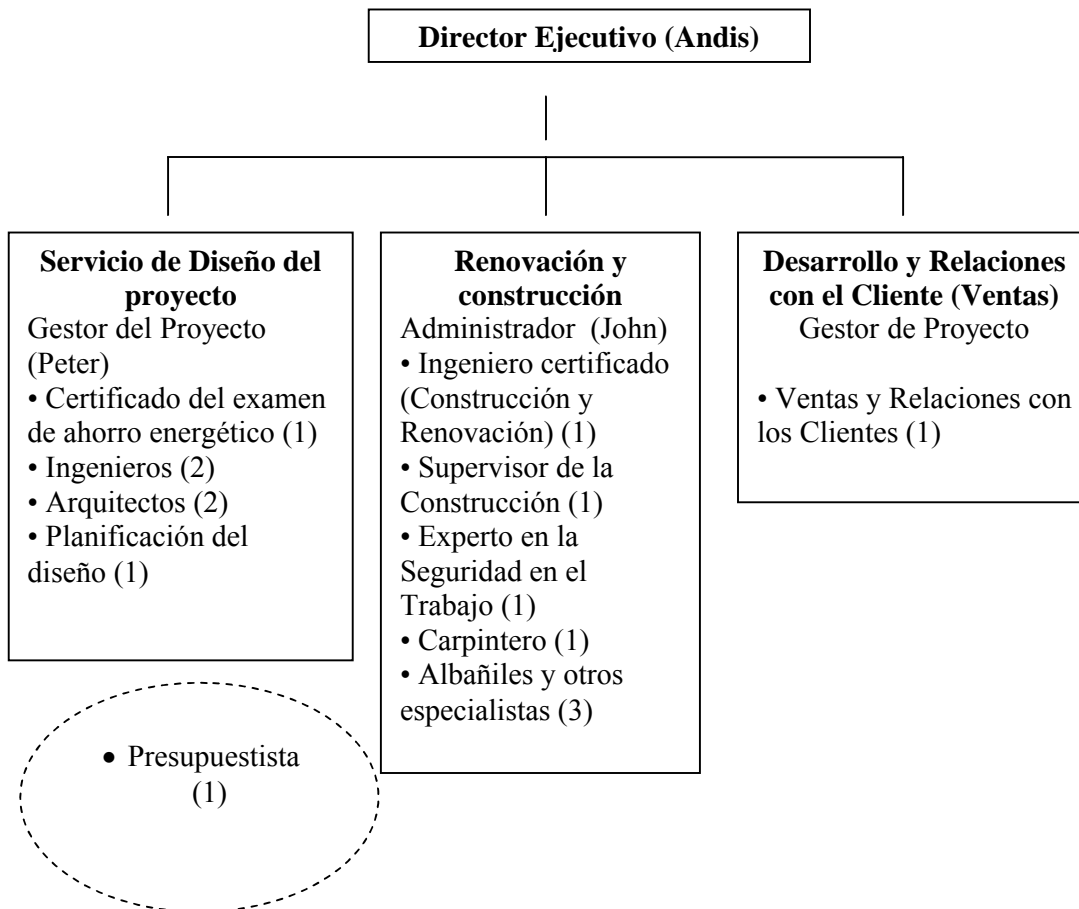
En el segundo trimestre de 2009, varios signos positivos indicaban que la situación de la economía mundial se estaba estabilizando y que proporcionaba mejoras marginales. Varios países desarrollados registraron un crecimiento ínter trimestral en el segundo

trimestre, incluidas las principales economías de la UE. Más datos positivos se podían ser vistos en el índice global PMI de JP Morgan, que indicaba las tendencias en el sector manufacturero mundial, ya que subió a su nivel más alto de los últimos 26 meses en agosto, y por primera vez desde mayo de 2008, indicaba una expansión en la fabricación en las principales economías mundiales. Esta tendencia se iba a prolongar hasta septiembre e indicaba que la recuperación de la fabricación mundial estaba en marcha. En la actualidad, la recuperación de la economía mundial ha estado impulsada principalmente por diferentes incentivos fiscales en todo el mundo, así como por la reposición de inventarios. Una gran parte del dinero de estos incentivos fiscales se agotará en 2010. Teniendo en cuenta que las mejoras en la situación económica de Letonia están estrechamente vinculadas con la recuperación mundial y en particular de la UE, el entorno económico externo puede ser visto, con cautela, desde una perspectiva de optimismo.

*Fuente: Ministerio de Finanzas de la República de Letonia, el Banco de Letonia*

## Apéndice Dos

### Estructura Organizativa de Valmiera Construction Ltd



De acuerdo con su plan de negocios, Valmiera Construction Ltd cuenta con tres divisiones de 18 personas. Las principales actividades de la división que se encarga de diseñar los proyectos incluye también auditorías de ahorro energético, inspecciones de los pre-diseños en la construcción in situ, proyectos de diseño técnico para la renovación y construcción, así como cualquier documentación relativa a la organización. La división de construcción y renovación se prevé que sea la ‘gallina de los huevos de oro’ de la empresa. John es el responsable de un equipo de siete empleados. El número de personal podría aumentar si Valmiera Construction Ltd encontrase recursos económicos para hacerlo. De lo contrario, una parte de la renovación y la construcción se llevaría a cabo mediante subcontratistas. Andis se basa en la experiencia del responsable de ventas que, junto con sus asistentes, son los responsables para los nuevos clientes y otras actividades de marketing. Servicios tales como contabilidad y arreglos de las cuentas se subcontratan.

## **Apéndice Tres**

### **Incubadoras de Empresas en Letonia**

Las incubadoras de empresas existen en todo el mundo, y para una gran parte de nuevas empresas, las incubadoras ofrecen un apoyo significativo y garantizan un desarrollo rápido. La posibilidad de tener éxito en los negocios es mayor cuando se coopera con una incubadora de empresas. Las incubadoras son a menudo locales, proporcionando puestos de trabajo para la región. En todo el mundo, así como en Letonia, las incubadoras de empresas son cada vez más activas y más disponibles. El reto para las nuevas empresas es conseguir lo máximo para su propio negocio, y las incubadoras de empresas seguirán desempeñando un papel importante para ayudar a lograr este objetivo.

Trece incubadoras están activas en Letonia y operan en Ventspils, Livani, Ogro, Valmiera, Rēzekne, Tukums, Jelgava y Riga. Algunas de ellas iniciaron o ampliaron sus operaciones en el marco del programa del Ministerio de Economía para los Centros de Innovación e Incubadoras de Empresas. Hoy en día, las incubadoras de empresas combinan oficinas y equipos con las consultas para el desarrollo empresarial y la financiación. Ayudan a compañías startup que tienen ideas, transmiten coraje a las compañías para que se arriesguen, y proporcionan el conocimiento y la asistencia para el apoyo que estas empresas puedan necesitar.

Las incubadoras de empresas en Letonia ofrecen varios servicios:

- Apoyo y consultas para registrar la empresa;
- Oportunidad de obtener un domicilio legal y recibir el correo de forma fácil y segura;
- Infraestructuras - instalaciones modernas, equipos de oficina y mobiliario, acceso a laboratorios y servicios público a un bajo costo;
- Servicios de secretaría en cualquier momento durante la jornada laboral, incluido el acceso a equipos de oficina y salas de conferencias;
- Oportunidad para desarrollar, probar e introducir nuevas tecnologías y productos innovadores, utilizando la red de colaboración de las incubadoras;
- Servicio de asesoramiento, recibiendo cofinanciación estatal en las siguientes áreas: marketing, captación de capital, captación de personal, contabilidad,

desarrollo de planes de negocios, servicios jurídicos, documentación, desarrollo y ensayos con tecnología de primera calidad.

*"Estoy convencido de que mucha gente piensa que tener su propio negocio, y trabajar para ellos mismos es un sueño hecho realidad. Un gran número de estas personas tienen una idea de negocio que no se lleva a cabo por varias razones. Este es el momento en el que se debe utilizar una incubadora de empresas! Esto ayudará a iniciar un negocio y tramitar toda la documentación necesaria. Una incubadora de empresas ofrece seguridad; las nuevas empresas no se quedarán solas con sus problemas. Ciertamente, una incubadora de empresas no va a hacer el trabajo de la empresa. Pero los empresarios 'principiantes' se reunirán con otros empresarios, expertos y demás personas del mundo de los negocios. Esta comunicación promueve y sostiene intercambios con la convicción de que, sí, puedo lograrlo! ", explica el gerente de la incubadora de empresas 'Parque de Alta Tecnología Ventspils'.*

Las incubadoras de empresas promueven la creación de nuevas empresas, sus ideas y desarrollo. Las incubadoras de empresas ofrecen a las compañías startup unas infraestructuras de calidad y servicios de secretaría a precios reducidos, asesoramiento en los negocios para el desarrollo, financiación y organización, así como redes de colaboración eficaces para las ventas de las ideas concebidas. Las empresas que han sido incubadas tienen los prerrequisitos para un rápido desarrollo y un aumento del volumen de negocios. Acceden a los mercados nacionales e internacionales a través de la red de colaboración de la incubadora.

Los cuatro pasos para iniciar las actividades operativas con una incubadora de empresas incluyen:

1. Discutir la idea con la administración de la incubadora de negocios;
2. Enviar el formulario de solicitud para las actividades operativas de apoyo de la incubadora de negocios;
3. Recibir la confirmación de asignación por la comisión de apoyo;
4. Concluir un contrato sobre las actividades operativas con la incubadora de empresas.

La incubadora de empresas proporciona lo siguiente:

1. El domicilio legal de la empresa - si es necesario, está disponible. El uso de este domicilio legal proporciona los correos directamente a su lugar de trabajo. No es necesario un cargo adicional por el uso de este domicilio legal.
2. Apoyo en el registro de la compañía – a través de los canales de experiencia y colaboración, la incubadora de negocios puede satisfacer las consultas sobre el establecimiento de la empresa, y resolver otros problemas, por ejemplo la adquisición de capital.
3. Infraestructura – las empresas que trabajan con la incubadora de empresas reciben instalaciones y equipos de oficina (ordenadores, muebles) modernos y avanzados. También ofrece servicios residenciales y acceso a los laboratorios. Los servicios de infraestructura están disponibles a precios asequibles, a un bajo coste que lo pueden pagar incluso las nuevas empresas.
4. Servicios de secretaría - están disponibles en cualquier momento durante el horario laboral. El servicio es proporcionado por la administración, y las empresas pueden utilizar las impresoras, fotocopiadoras, escáneres, faxes, los servicios postales para enviar / recibir correo, servicios telefónicos, así como salas de conferencias y sus respectivos equipos.
5. Desarrollo de nuevas tecnologías y productos innovadores -a las nuevas empresas se les proporciona la oportunidad de desarrollar, probar e introducir nuevas tecnologías y nuevos productos en la fabricación, utilizando la amplia red de colaboración.
6. Servicio de asesoramiento – La cofinanciación estatal hace posible recibir el apoyo de los siguientes servicios:
  - a. servicios de marketing (proyecto del programa especial como "Los primeros clientes"; proyectos de marketing del programa especial como "Los mercados extranjeros");
  - b. servicios de captación del capital (proyectos del programa especial de "Captación de capital");
  - c. selección y captación de personal (los proyectos del programa especial "Captación de personal");
  - d. otros servicios tales como contabilidad, elaboración de planes de negocios, servicios jurídicos, las consultas para la organización del negocio;
  - e. proyectos del programa especial "Desarrollo y evaluación de las primeras tecnologías".

El uso de estos servicios permitirán a las empresas no sólo ahorrar los activos, sino también lograr sus objetivos rápidamente.

Las empresas tienen la oportunidad de solicitar el apoyo financiero prestado por el Estado para los servicios mencionados en función de la edad de la empresa:

	<b>Edad de la empresa</b>			
	<1 año	1 - 2 años	2 - 3 años	3 - 5 años
Servicio	85%	70%	50%	25%

La admisión de las empresas se basa en dos tipos de criterios:

1. La edad de la empresa no debe superar los 3 años;
2. El tiempo de residencia no debe exceder los 3 años, el tiempo transcurrido después de salir de la incubadora no debe superar los 5 años.

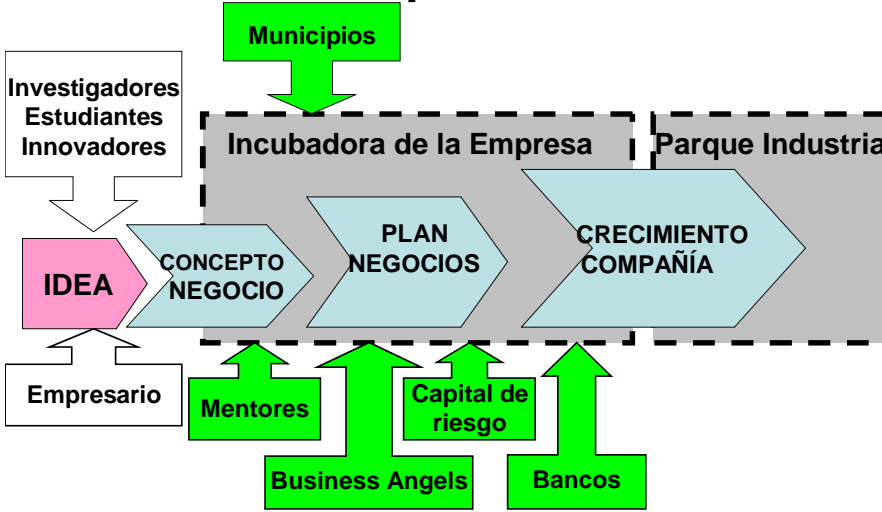
Evaluación de la empresa y de su plan de negocios (evaluación expresada en puntos). La incubadora de empresas utiliza los siguientes criterios para elegir a los mejores candidatos:

- Análisis personal - disponibilidad de competencias para la ejecución del proyecto;
- Análisis de la idea de negocio - evaluación de la capacidad real de la idea del proyecto;
- Análisis del mercado - la accesibilidad al mercado de ventas, potencial de ventas del producto;
- Análisis financiero - previsión financiera, disponibilidad, rendimiento esperado;
- Sectores preferentes - empresas que trabajan en uno de los campos más importantes determinados por la incubadora de empresas (tecnologías de la información, telecomunicaciones, electrónica, ingeniería, automatización)



industrial, CAD), son considerados como una prioridad y reciben puntos adicionales en la evaluación.

# Proceso de Incubación de Empresas



### Apéndice Cuatro

#### Proyecciones Financieros Año 1 (2010) - Año 5 Construcción Valmiera Ltd , en Euros

<b>Servicios</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Auditoría ahorro energético de los edificios	25,900	20,900	25,700	31,400	35,000
Inspecciones técnicas en las instalaciones (Pre-Renovación)	4,000	4,400	5,400	6,500	7,500
Diseños Técnicos de Proyectos, Servicios Relacionados	50,000	70,000	85,600	104,800	110,000
Supervisión de la Construcción “In-Situ”	14,000	14,000	17,100	21,000	24,000
Renovación y Construcción	1,180,100	1,485,000	1,871,100	2,357,600	2,800,000
<b>Total</b>	<b>1,274,000</b>	<b>1,594,300</b>	<b>2,004,900</b>	<b>2,521,300</b>	<b>2,976,500</b>