



*Real Academia
de Ciencias Económicas y Financieras*

Los procesos de creación de empresas

Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras leído,
el 27 de Marzo de 2008
por el Académico Numerario

EXCMO. SR. DR. D. FRANCISCO JAVIER MAQUEDA LAFUENTE,

Y contestación por el Académico Numerario

EXCMO. SR. DR. D. ALFREDO ROCAFORT NICOLAU

Los procesos de creación de empresas



Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras

La Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras
agradece la colaboración del Banco Santander Central Hispano





*Real Academia
de Ciencias Económicas y Financieras*

Los procesos de creación de empresas

Publicaciones de la Real Academia de Ciencias
Económicas y Financieras

Los procesos de creación de empresas

Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras leído,
el 27 de Marzo de 2008

por el Académico Numerario

Excmo. Sr. Dr. D. FRANCISCO JAVIER MAQUEDA LAFUENTE

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales

Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados

de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea

Discurso de contestación por el Académico Numerario

Excmo. Sr. Dr. D. ALFREDO ROCAFORT NICOLAU

Barcelona, 2008

Sumario

Discurso de ingreso del Académico Numerario Electo
EXCMO. SR. DR. D. FRANCISCO JAVIER MAQUEDA LAFUENTE

I	Introducción	13
II	La Cultura Empresarial y la Creación de Empresas	20
III	Evaluación de la Idea y Perfil de los Emprendedores	30
IV	El Plan de Viabilidad y el Plan de Empresa	37
V	El Plan de Marketing en la Creación de Empresas	50
VI	La Creación de Empresas en la Economía del Conocimiento. La Importancia de la Innovación	74
VII	El Espíritu Empresarial en España, Europa y Estados Unidos	85
	Bibliografía	99

Discurso de contestación por el Académico Numerario
EXCMO. SR. DR. D. ALFREDO ROCAFORT NICOLAU

	Discurso	103
	Publicaciones de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras	115



EXCMO. SR. DR. D. FRANCISCO JAVIER MAQUEDA LAFUENTE

Excelentísimo Señor Presidente
Excelentísimos e Ilustrísimas Autoridades
Excelentísimos Señores Académicos
Excelentísimos e Ilustrísimos Señores
Señoras y Señores

Permítanme, en primer lugar, expresar mi más sincero agradecimiento a los miembros de esta Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras por el gran honor que se me otorga al haber sido elegido Académico Numerario Electo de la misma.

Quisiera transmitir mi especial gratitud a todos los Excelentísimos señoras y señores Académicos de esta prestigiosa Institución que han apoyado mi ingreso, a la Junta de Gobierno, al Presidente de esta Real Institución, el Profesor Doctor D. Jaime Gil Aluja, a su Secretario, y Padrino en el día de hoy, el Profesor Doctor D. Alfredo Rocafort Nicolau, y a quien también fue mi Padrino en aquel 27 de Noviembre de 2003 cuando tuve el honor de ingresar en esta Real Academia, como Académico correspondiente Electo para Bizkaia, mi querido amigo y maestro el Profesor Doctor D. Camilo Prado Freire.

Un recuerdo muy sentido para todos aquellos que me ayudaron y me formaron en el camino de la Ciencia y de la Vida, mi maestro tristemente desaparecido, y que también fue miembro de esta Real Corporación, el Profesor Doctor D. Emilio Soldevilla, mis compañeros, mis amigos, mi familia; y de manera especial, Margarita, Aitor, Maider, Vitori y Maite; sabéis que os lo debo todo, que mis logros son vuestros éxitos y que nunca os estaré lo suficientemente agradecido por todo lo que me habéis enseñado, ayudado y apoyado en esos momentos menos fáciles que, algunas veces, se dan andando el camino.

También quisiera tener unas palabras de agradecimiento a todo el equipo humano de T-Systems que tanto me ha ayudado, y en especial, mi más sincero reconocimiento a Mikel Jauregui, Director General de la Zona Norte.

Es un gran honor para mí poder portar la medalla número **15** que con anterioridad tan dignamente portaron los Excelentísimos Académicos Sres. D.

Joaquín Ducet Cabanach, Dr. D. Cristóbal Massó Escofet, el Dr. D. José López Urquía y el Dr. D. Luis Pérez Pardo, quién nos dejó el 1 de noviembre de 2003. Él ingresó en esta Academia el 3 de Mayo de 1972 con un discurso titulado: El punto de Vista Económico – Estructural de Johan Akerman y le respondió el Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Verdú Santurde, quien también falleció el 29 de octubre de 1996. Descansen todos ellos en la Paz del Señor.

Siguiendo su testigo, prometo hoy solemnemente que lucharé con todas mis fuerzas hasta el final de mis días para tratar de contribuir con mi trabajo a dar continuidad a su memoria y a dar esplendor a esta Real Institución.

El tema de mi exposición en este discurso de ingreso como Académico Numerario Electo, versará sobre Procesos de Creación de Empresas. He dedicado muchos años de mi vida investigadora, docente y profesional a esta apasionante tarea de la Creación de Empresas y he tenido el privilegio de ver forjarse a innumerables emprendedores.

Permítanme que repase con ustedes, a continuación, los principales aspectos relacionados con la Cultura Empresarial y la Creación de Empresas, la Evaluación de la Idea Inicial y el Perfil de los Emprendedores, el Plan de Viabilidad y el Plan de Empresa, el Plan de Marketing en la Creación de Empresas, la Creación de Empresas en la Economía del Conocimiento y la Importancia de la Innovación y que finalice con un estudio comparativo del Espíritu Empresarial en España, Europa y Estados Unidos.

I. Introducción

El emprendedor es una mezcla de acción y reflexión. Emprender supone dificultades y riesgos, e implica luchar, sacrificarse y concentrar esfuerzos y energías. En consecuencia, necesita por un lado una vocación sólida. Por otro, necesita formación y tiempo.

Antes de desarrollar una idea de negocio, debe observarse a sí mismo. Con detención y sinceridad. No todo el mundo posee las cualidades personales o profesionales para afrontar este reto.

Emprender es saltar de la teoría o del sueño a la realidad. Debe calcular los riesgos de abordar su proyecto, especialmente al principio, pero sabiendo que es una actitud permanente durante la vida de su empresa.

El emprendedor es una persona que funda una empresa o inicia una actividad, a menudo con más ilusión y motivación que recursos materiales.

Ni los conocimientos académicos ni la habilidad son tan determinantes para el éxito o el fracaso como las características personales del emprendedor. En muchas ocasiones está influido por factores genéticos, por el entorno familiar y por las experiencias anteriores en el mundo de los negocios y por el entorno económico.

Si existe un elemento esencial y determinante del éxito, ése es la propia actitud del emprendedor y su forma de enfrentarse al riesgo e, incluso, a la tensión que producen las altas posibilidades de fracaso. En cualquier caso: emprender nuevos negocios es sinónimo de estar vivo.

La personalidad del emprendedor es el principal factor de éxito de cualquier proyecto empresarial. Aunque hay tantos tipos de promotores como personas, el emprendedor suele tener una personalidad de características especiales. Porque debe tomar un enorme número de decisiones y ha de tomar aquellas que sean adecuadas para él y para su futura empresa.

Los Empresarios saben insuflar un entusiasmo contagioso en una organización. Transmiten la sensación de que conocen bien lo que quieren y están dispuestos a conseguirlo y, de este modo, convencen a los demás de que participen en la acción. Por el motivo que sea (capacidad de seducción o carisma), saben dirigir una organización y darle ímpetu.

Las metas personales del emprendedor deben determinar el tipo de empresa que desea, su tamaño, su capacidad de innovación... En consecuencia, ha de conciliar lo que desea con lo que está dispuesto a arriesgar.

La estrategia de una nueva empresa debe incorporar la visión del fundador respecto a dónde se dirige la empresa, cuál es su norte, y no respecto a dónde está en un momento concreto. Este planteamiento estratégico debe ser sencillo, conciso y muy fácil de entender por todos los agentes clave: empleados, inversores y clientes.

1.1. Características principales del emprendedor

Es evidente que no existe un perfil único para el emprendedor. Las características propias de cada proyecto necesitarán de una persona con unas cualidades diferentes. De todos modos, debe ser consciente que la actividad diaria pondrá a prueba todas sus capacidades.

Resulta verdaderamente importante realizar una reflexión sobre las capacidades que tiene y los requisitos que va a necesitar su nuevo proyecto.

El primer paso recomendable para que sepa si está preparado para afrontar este nuevo reto es preguntarse a sí mismo si será capaz de afrontar uno a uno todos los desafíos que irán apareciendo.

Resulta clave ser realista a la hora de reflexionar sobre uno mismo, ya que conocer sus puntos débiles y sus fortalezas le ayudará a rodearse de profesionales cualificados, buscando complementos a su persona.

El futuro empresario debe reunir una serie de capacidades:

a) Capacidad de decisión y motivación:

El empresario es una persona decidida, que persigue sus objetivos por encima de todo. Una persona que no duda en asumir la responsabilidad de las decisiones y que rehúye del trabajo repetitivo y rutinario.

En consecuencia, es necesario que, antes de nada, se haga una serie de preguntas a sí mismo y que las responda en conciencia y con total sinceridad:

- ¿Tienes capacidad para aprovechar las oportunidades que se producen en el momento adecuado y en el lugar adecuado?
- ¿Te mueves, aprovechas el tiempo no esperas a que la suerte te sonría?

b) Capacidad de innovación:

El empresario es creativo, sabiendo innovar los productos existentes, dándoles la vuelta y así crear uno nuevo a partir del existente. Son personas que encuentran soluciones originales a problemas empresariales. Ponen en marcha una idea inédita y además, desarrollan productos novedosos.

- ¿Tu idea es una copia de un éxito en el mercado?
- ¿Tienes una idea innovadora, en su presentación o en sus prestaciones, para una clientela potencial diferente?

c) Capacidad de aguante y tenacidad:

El empresario sabe gestionar el fracaso. Antes de alcanzar el éxito sufre, en algunas ocasiones, estrepitosos fracasos que hacen desistir a cualquiera. Y sin embargo, nunca se rinde.

- Los comienzos siempre son duros, por la inexperiencia en unos casos y la fuerte competencia en otros, ¿tienes capacidad para dominar este tipo de situaciones?
- ¿Te asustan los problemas del día a día?

- ¿Sabes que un empresario es un corredor de fondo y que los beneficios se producen a medio y largo plazo? ¿Qué los beneficios rápidos derivan más de la suerte que del trabajo?

d) Capacidad de organización:

El empresario debe ser metódico. El azar no debe existir en el proyecto empresarial. La planificación de las actividades debe ser un trabajo del día a día.

- ¿Tienes capacidad de organización para que cada una de las piezas de la empresa funcione perfectamente?

Piezas principales:

- La satisfacción de la clientela.
- La negociación con los bancos.
- Las relaciones con los proveedores.
- Las campañas de promoción y marketing.
- La contratación y formación de personal.
- La política salarial...

e) Capacidad de liderazgo:

Ser emprendedor implica saber cómo expresar claramente ideas y conceptos, de modo que otros puedan y quieran comprenderlos y ponerlos en práctica.

- ¿Tienes capacidad de liderazgo para actuar ante el resto de los trabajadores de tu empresa y ante los clientes o proveedores, con ideas claras y sin ningún tipo de dudas?
- ¿Tienes capacidad de liderazgo ante las situaciones difíciles que puedan ocurrir en tu empresa?
- ¿Tienes capacidad de liderazgo para demostrar una imagen de competencia profesional en los productos o servicios que preste tu empresa?

f) Capacidad de asimilación y flexibilidad mental:

El empresario asimila rápidamente la información que recibe del mercado y es capaz de reaccionar ante cualquier imprevisto con audacia y calma.

- ¿Tienes capacidad para asimilar los cambios que se producen en el entorno empresarial?
- ¿Tienes capacidad para desarrollar la capacidad y la formación continua para mantener al día a tu empresa?
- ¿Tienes capacidad para estar atento a cualquier mejora de tu negocio?
- ¿Tienes capacidad para escuchar los consejos de los expertos y, de esta forma, corregir errores o reforzar aciertos?

g) Capacidad negociadora:

El empresario, cuando surgen problemas, no busca culpables, sino soluciones.

- ¿Tienes capacidad para buscar la mejor solución para todas las partes?
- ¿Tienes conciencia de que ceder en un momento determinado puede suponer importantes rendimientos en el futuro?

h) Capacidad alegre:

El empresario sabe que los problemas existen por lo que los afronta desde un punto de vista optimista olvidándose de los pesimismo.

- ¿Tienes sentido del humor muy necesario ante los problemas?
- ¿Tienes el fundamental “don de gentes” que te abrirá muchas puertas y te ayudará en tu gestión comercial?

i) Capacidad profesional:

El empresario conoce bien el terreno en el que se está moviendo y es capaz de reconocer sus debilidades profesionales y cubrirlas con personal cualificado.

- ¿Tienes experiencia previa en otros trabajos o empresas, aunque no sean del mismo sector de tu nuevo proyecto?
- ¿Tienes en tu plantilla socios cualificados?
- ¿Tienes amplios conocimientos de informática y de las nuevas tecnologías?
- ¿Tienes un perfecto dominio del inglés, esencial para poder comerciar en un mundo cada vez más interrelacionado?
- ¿Tienes aguante para moverte por los aeropuertos, alejarte de tu domicilio y de tu familia durmiendo en hoteles, tomar comidas desconocidas, visitar ferias,...etc.

j) Capacidad ética:

- ¿Tienes integridad para prestar un servicio según las condiciones pactadas?
- ¿Tienes integridad para no comprometerte a nada que no seas capaz de cumplir de forma razonable?
- ¿Tienes integridad para ofrecer productos social o medioambientalmente favorables?

1.II Factores que determinan el éxito de un negocio

Ya hemos reflexionado sobre las características generales del emprendedor, por lo que ahora debemos saber el conocimiento que se tiene del negocio, de la oferta, demanda,...etc.

Podemos considerar esta reflexión un paso previo a la realización de un plan concreto del negocio. En consecuencia, será de gran ayuda que el futuro empresario interiorice otras nuevas interrogantes personales:

a) Una idea muy clara de tu negocio:

El empresario concreta sin especular. Sabe dónde está y sabe hasta dónde quiere llegar.

- ¿Tienes muy claro qué es lo que quieres hacer y conoces bien el sistema para conseguirlo? ¿Alcanzar un determinado nivel de vida?

¿Experimentar con nueva tecnología? ¿Ofrecer un servicio con más valor añadido?

- ¿Tienes muy claro que no puedes iniciar un proyecto por si funciona y adaptarlo sobre la marcha?

b) Amplios conocimientos del mercado destinatario:

- ¿Tienes datos, informes, información,...sobre el mercado al que quieres acceder?
- ¿Tienes clasificados los diferentes tipos de clientes o público objetivo?

c) Un equipo de personas adecuado:

El empresario sabe delegar. Reconoce que no puede estar en todos los sitios al mismo tiempo y se rodea de personal cualificado.

- ¿Tienes los perfiles profesionales bien definidos para asignar de forma clara las responsabilidades según cada caso?
- ¿Tienes un estudio sobre el número de profesionales y su perfil que necesitas?

d) El modelo de empresa:

- ¿Tienes decidido el tipo de empresa: sociedad, anónima, limitada...?

e) Una financiación adecuada:

¿Tienes la financiación adecuada que te va a permitir llevar adelante el proyecto en cuestión?

II. La Cultura Empresarial y la Creación de Empresas

La creación de empresas (Entrepreneurship) se refiere a las características de las empresas y los empresarios de una economía, a la cultura empresarial y la inclinación a crear empresas. Por lo tanto, la creación de empresas juega un papel clave en una economía de mercado y condiciona las posibilidades de crecimiento económico.

A pesar del papel central del empresario en el sistema de economía de mercado, las aportaciones sobre la empresarialidad aparecidas dentro de la ortodoxia económica son escasas. Una posible explicación de la falta de atención a las cuestiones ligadas a la empresarialidad reside en el enfoque predominantemente abstracto que adopta el pensamiento económico a partir de la segunda mitad del siglo XIX, cuando eclosiona la escuela neoclásica. Existen serias dificultades para reducir las estrategias multidimensionales y cambiantes de los empresarios a los esquemas (matemáticos) característicos de los modelos estándar de la teoría de la empresa. De hecho, el estudio de la creación de empresas conduce a menudo a considerar factores de tipo psicológico, y el análisis cualitativo, ignorado en buena medida por la teoría convencional, cobra gran relevancia. Por otra parte, la disponibilidad de datos ha limitado seriamente la realización de estudios sobre la empresarialidad (Caves, 1998). Hasta hace pocos años, no existían prácticamente bases de datos sobre la población de empresas con las que sustentar los estudios sobre demografía empresarial.

No obstante lo anterior, se ha ido desarrollando en los últimos años un conjunto de aportaciones sobre la empresarialidad, que empieza a compensar el vacío existente en este ámbito de la literatura. Dentro de las contribuciones, cabe destacar dos líneas de investigación: los estudios empíricos sobre la creación y crecimiento de empresas y los estudios, eminentemente cualitativos, sobre los factores de éxito y fracaso empresarial. El resultado del conjunto de estudios (empíricos y, sobre todo, cualitativos) es la identificación de los obstáculos a la empresarialidad y, en última instancia, de las políticas y líneas de actuación susceptibles de impulsar la creación y consolidación de empresas.

Respecto a los estudios sobre creación y crecimiento de empresas, éstos se han desarrollado al calor de las bases de datos longitudinales, relativamente recientes, con micro información sobre unidades empresariales. Con una información estadística abundante, frecuentemente basada en censos poblacionales, se ha acumulado evidencia sobre entrada, salida y crecimiento de las empresas. Estos estudios, desarrollados sobre todo para Estados Unidos y Canadá, donde las bases de datos son especialmente ricas, constituyen el núcleo del estudio sobre la demografía empresarial.

Por otra parte, los trabajos sobre éxito y fracaso empresarial adoptan un enfoque primordialmente cualitativo, y se basan en información recabada a través de estudios de casos o de profundas encuestas a empresas. A través de estas fuentes se ha mejorado el conocimiento sobre los factores de éxito de las empresas y los obstáculos al éxito empresarial. También se ha estudiado, aunque en menor medida, las causas del fracaso empresarial, lo que lleva a centrar la atención en empresas que han salido del mercado, para conocer las causas subyacentes.

Los estudios sobre empresarialidad han aportado información valiosa para formular las políticas de apoyo a la creación y consolidación de empresas (políticas de apoyo a la empresarialidad). Dada la asociación entre crecimiento económico y empresarialidad, las políticas de la mayoría de los países se han tornado más atentas al desarrollo y aplicación de estrategias que fomenten y sostengan la empresarialidad. Todo ello, con el objetivo de crear un clima más favorable a la actividad empresarial, a la creación, expansión y consolidación de empresas.

II.1 Creación de empresas y crecimiento económico

El concepto de “Creación de empresas” o “Entrepreneurship” no se encuentra definido de forma unívoca en nuestros días, y se ha empleado en distintos contextos y para referirse a cuestiones diversas. El término empresarialidad suele utilizarse para referirse a las habilidades de los empresarios, su tendencia a crear empresas y buscar oportunidades de negocios. Una definición amplia ligaría la empresarialidad al estudio de las características de las empresas y los empresarios, los rasgos de la cultura empresarial y la inclinación a crear, expandir y consolidar empresas. Es una combinación de aspectos específicos del empresario (habilidad-

des) y de aspectos del entorno empresarial (cultura, normas sociales). Además, la empresarialidad es, en buena medida, un fenómeno local y/o sectorial, cambia entre regiones y sectores de actividad.

La creación de empresas es un factor clave para imprimir dinamismo en una economía y capacitarla para ajustarse a los cambios estructurales, convirtiendo retos en oportunidades. Los empresarios son los agentes del cambio de una economía de mercado, favorecen el uso eficiente de los recursos, introducen nuevos productos, procesos, formas de organización del trabajo y, en general, contribuyen a adaptar el tejido económico a las condiciones cambiantes del entorno dinámico. El comportamiento empresarial es, por tanto, un factor clave para acelerar la generación de nuevas ideas, su extensión y aplicación a diferentes contextos y áreas de actividad económica.

Por todo ello, aparece una relación entre la empresarialidad y el crecimiento económico. Las regiones y países con un mayor desarrollo de la empresarialidad tendrán, en principio, una capacidad mayor para adaptarse a los cambios en el entorno, reconocer los riesgos en el quehacer económico-empresarial e identificar las nuevas oportunidades de negocio. Y ello se reflejará en las tasas de creación de nuevas empresas y en las posibilidades de supervivencia y consolidación de las mismas. También afectará a la capacidad de crecimiento de las empresas existentes.

En suma, se aprecia la existencia de un vínculo entre creación de empresas y crecimiento de una economía dada, toda vez que la empresarialidad se define en términos de “iniciativa” (disponibilidad a sumir riesgos y aprovechar oportunidades) y “capacidad” (habilidad, profesionalidad) del empresario en la economía de mercado. Esta relación ha sido reconocida en entornos políticos, académicos e institucionales. Tony Blair, Ex Primer Ministro del Reino Unido, señalaba, dirigiéndose a la Asociación Británica de Capital Riesgo, el deseo de que “este Gobierno sea el campeón de los empresarios... Sois las tropas de primera línea de la nueva economía británica”. Para la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), la empresarialidad es una pieza central en el funcionamiento de las economías de mercado, y los empresarios “son agentes esenciales de cambio, que aceleran la generación, y la aplicación de

ideas innovadoras y, al hacerlo, no sólo aseguran un uso eficiente de los recursos, también aumentan las fronteras de la actividad económica.” Y, en el seno de la Unión Europea, el reconocimiento del papel crítico de la empresariedad ha llevado a considerar que “ya es hora de que pasemos de hablar simplemente de la importancia de contar con un entorno adecuado para las pequeñas empresas a situar las necesidades de las empresas en el centro de las decisiones políticas”.

Si bien la relación entre creación de empresas y crecimiento económico resulta intuitiva, es difícil establecer un vínculo estadístico entre ambos. Como señala Arzeni (1998), “la empresariedad no puede medirse de forma directa. Es algo latente, su presencia se manifiesta en comportamientos que solamente constituyen variables aproximadas de la misma”. Además, aunque no existieran problemas de medición de la empresariedad, se presentarían dificultades a la hora de distinguir entre la influencia de ésta y otras variables sobre el crecimiento (del nivel de actividad o empleo). Por último, la relación entre empresariedad y crecimiento económico se da en una doble dirección: por una parte, un mayor espíritu de empresa debe ser favorable para el ritmo de actividad. Por otra parte, cuando la economía se encuentra estancada y el nivel de desempleo aumenta, tiende a aumentar la creación de empresas. Ello sucede en la medida que las menores oportunidades de encontrar un trabajo asalariado (o la mayor probabilidad de ser despedido) conducen a una disminución del coste de oportunidad de crear una empresa.

No obstante, como señala Arzeni (1998), lo que resulta evidente es que “la empresariedad es una condición necesaria para el progreso económico en una economía de mercado, y los problemas de medición no deberían hacer disminuir los esfuerzos para promoverla”.

El resultado de las dificultades anteriores es que, a pesar del esfuerzo de numerosos gobiernos de todo el mundo por fomentar la empresariedad, la hipótesis de que empresariedad y crecimiento están correlacionados no ha sido contrastada hasta muy recientemente. Para hacer frente a esta falta de evidencia, el estudio sobre empresariedad de Reynolds et al (2000), “Global Entrepreneurship Monitor 2000” (GEM 2000), ha puesto el acento en el análisis de la relación estadística entre indicadores de nivel de empresariedad y creci-

miento en un conjunto amplio de países. Basándose en información obtenida directamente a través de trabajo de campo (encuestas y entrevistas personales) y en otras fuentes de información sobre empresariedad existente, han elaborado indicadores que aproximan el nivel de empresariedad. Con ello, se evita el problema mencionado anteriormente sobre la medición de la empresariedad, y se hace posible la comparación del nivel de empresariedad entre países y el estudio de la relación entre empresariedad y crecimiento.

El mencionado estudio encuentra una correlación positiva y estadísticamente significativa entre los indicadores de creación de empresas (tasa de creación de empresas) y el crecimiento del PIB, para distintos grupos de países.

Para los 16 países recogidos en el estudio (GEM 2000), Japón, EEUU, Francia, Suecia, Alemania, Finlandia, Israel, Reino Unido, España, Dinamarca, Italia, Canadá, Corea, Austria, Noruega y Argentina, la correlación entre la tasa de empresariedad, definida como el porcentaje de población adulta de un país que está involucrada en la creación de una empresa o en la gestión de una empresa de antigüedad inferior a 42 meses, y el crecimiento del PIB es de 0,69. Esta fuerte correlación apunta, pues, a una estrecha relación entre la empresariedad y el crecimiento económico. “De hecho, si no existieran otros factores determinantes del crecimiento económico, sería razonable concluir que cerca del 50% de las disparidades en el crecimiento económico... se explicarían por variaciones en el nivel de empresariedad de los países”. Las diferencias en el nivel de empresariedad parecen estar jugando un acusado papel a la hora de explicar las disparidades en las tasas de crecimiento económico. Al menos a corto plazo, los países con mayor inclinación a crear empresas son los que más aumentan su PIB.

Si se centra la atención en los países del G-7, la correlación entre la tasa de empresariedad y el crecimiento se eleva hasta el valor de 0,76. Por lo tanto, en estos países se aprecia una fuerte asociación entre empresariedad y crecimiento económico, muy superior a la registrada en el conjunto de los 16 países analizados previamente. Entre los países del G-7, Francia es el que más se aleja de la pauta de asociación crecimiento-empresariedad y, si este país se excluye, se encuentra una relación muy uniforme entre crecimiento y empresariedad. Francia es uno de los países con menor tasa de empresariedad, solamente Japón

tiene una tasa más baja. Pero llama la atención el elevado crecimiento económico alcanzado por Francia, a pesar de tener un nivel de empresarialidad relativamente bajo.

En conclusión, los primeros estudios que evalúan el impacto de la creación de empresas sobre el crecimiento económico han confirmado la existencia de un vínculo estrecho entre estos dos fenómenos. Los países con mayores tasas de población dedicada a iniciar un negocio y a gestionar empresas jóvenes son, también, los que experimentan mayores tasas de crecimiento de su producto interior bruto. Así, estos primeros resultados confirman la intuición de que la mayor predisposición de la población a buscar oportunidades de negocio y asumir riesgos permitirá crear riqueza e impulsar el crecimiento. A pesar de que, como se verá más adelante, las empresas jóvenes sufren también las mayores tasas de mortalidad empresarial, particularmente en sus primeros años de existencia.

II.II. Creación y salida de empresas

Una línea de investigación central dentro de la literatura sobre demografía empresarial es la que estudia las características del proceso de creación o entrada y desaparición o salida de empresas en el mercado. Aunque el estudio sobre la unidad empresarial tiene gran tradición en economía, no han existido prácticamente censos sobre las empresas accesibles para los investigadores hasta fechas recientes. En los últimos años, la disponibilidad de series de datos sobre la unidad empresarial, frecuentemente censos, ha permitido analizar en detalle las características del proceso de entrada y salida en el mercado, y se ha estudiado la trayectoria de las empresas desde su creación hasta su desaparición.

Como resultado de esta línea de investigación, se han subrayado una serie de hechos estilizados sobre el proceso de creación y desaparición de empresas. A continuación, se resumen, siguiendo en lo esencial a Geroski (1995), algunos de los principales hechos estilizados que han emergido del análisis de los datos.

a) La creación o entrada de empresas es un fenómeno común

El análisis de los datos disponibles en distintos países evidencia la existencia de un continuo y sustancial flujo de nuevas empresas que se suman a las

ya existentes en los distintos mercados. Por ejemplo, entre los años 1979 y 1983 la tasa de entrada de empresas (definida como el número de nuevas empresas dividido por las empresas existentes más las entrantes) en el Reino Unido fue próxima al 12% anual. En otras palabras, de cada 100 empresas existentes en un año dado en Reino Unido, 12 habían sido creadas a lo largo del año considerado.

Estados Unidos presenta, igualmente, tasas elevadas de entrada de empresas, que alcanzan la cifra de 12,5% entre 1982 y 1984. Por el contrario, Dinamarca, Francia y Canadá tienen unas tasas de creación de empresas significativamente inferiores a las registradas en Estados Unidos y en Reino Unido (5,9%, 5% y 7% respectivamente). Aunque estas diferencias en las tasas de entrada puedan reflejar diferentes ritmos de creación de nuevas empresas, tampoco puede descartarse que existan diferencias metodológicas en la definición de empresas en unos y otros países, que oscurezcan la comparación de las tasas de entrada entre países.

En cualquier caso, los datos confirman que la tasa de entrada es elevada, muy superior al ritmo de crecimiento medio de las economías.

b) Las tasas de entrada y salida muestran una elevada correlación (positiva)

La literatura empírica sobre el flujo de empresas ha documentado ampliamente la existencia de una correlación positiva entre las tasas de entrada y de salida de las empresas de un país (Baldwin y Gorecki, 1991; Geroski 1992,1995). Esta correlación se aprecia principalmente en los datos sobre entrada y salida de empresas manufactureras. Se observa, en efecto, que las mayores tasas de entrada se corresponden con mayores tasas de salida en todos los países referidos a empresas manufactureras.

La principal implicación de este hecho es que el aumento neto del número de empresas, dado por la diferencia entre la tasa de entrada y de salida es, en el mejor de los casos, modesto. Por ejemplo, en el Reino Unido, a pesar de haberse registrado tasas de entrada en torno al 12% entre 1979 y 1983, la entrada neta anual de empresas (o crecimiento) fue del 1,2%, 1,9%, 2,2% y 3,4% en estos años. En Estados Unidos, con una tasa de entrada de entre el 10% y el 12% anual, la tasa de crecimiento máxima alcanzada entre 1978 y 1984 fue del 3,1% (en

1982-1984). Además, las tasas de crecimiento neto del número de empresas no difieren de forma significativa entre los países con tasas de entrada más altas y los países con menores tasas anuales de entrada de empresas.

Tabla de entrada y salida de empresas manufactureras

País	Años	Tasa de entrada%	Tasa de salida%
Reino Unido	1979-80	12,1	10,9
	1980-81	11,3	9,4
	1981-82	12,0	9,8
	1982-83	12,0	8,6
Dinamarca	1976-77	5,9	6,1
Francia	1980-82	5,0	3,9
Canadá	1980-83	7,0	4,7
Estados Unidos	1978-80	10,4	10,4
	1980-82	10,4	10,2
	1982-84	12,5	9,4

Fuente: Armington (1986)

La evidencia encontrada sobre la conjunción de elevadas tasas de entrada y salida ha llevado a considerar que la “mayoría de los tipos de empresas que entran en el mercado guardan un mayor parecido con los turistas que con los inmigrantes en los mercados en los que desean participar (Geroski, 1992)”. Pues aunque el número de entrantes es elevado, en relación con el número de empresas establecidas, su permanencia en el mercado es de corta duración en buena parte de los casos, esto es, son empresas que no llegan a consolidarse en el mercado. Este fenómeno nos conduce al siguiente hecho.

c) La supervivencia de las empresas entrantes es reducida

La tasa de supervivencia de las nuevas empresas (dada por el porcentaje de empresas nacidas en un año que sobreviven en años posteriores) es pequeña. Ello significa que las altas tasas de salida anuales son, en buena medida, el resultado de la baja supervivencia de las empresas más jóvenes.

La existencia de tasas de mortalidad infantil elevadas se encuentra bien documentada por la literatura empírica desde los años 1950. Churchill (1955) mostró que la mitad de los negocios establecidos en los Estados Unidos entre 1946 y 1954 habían sido vendidos, transferidos o habían cesado dos años más tarde. Recientemente, Audretsch (1995) ha señalado que el 65% de las empresas manufactureras de los Estados Unidos nacidas en 1976 había salido del mercado en 1986. Esto es, la tasa de supervivencia de estas empresas 10 años después de su nacimiento es del 35%. En Canadá, la esperanza de vida de una empresa de nueva creación era de 13 años, y sólo el 40% de las empresas nacidas en 1971 seguía en activo en 1982 (Geroski, 1995).

Aunque las tasas de mortalidad de las nuevas empresas son similares en la mayoría de los países, existen algunas excepciones. Sobre todo, destacan las elevadas tasas de salida de las nuevas empresas en Portugal. Mata et al (1995) han calculado la tasa de mortalidad de las nuevas empresas de dicho país, que se sitúa en el 25% en el primer año, el 16% el segundo año y el 13% en el tercer año. Estas tasas de mortalidad elevadas en comparación con otros países industrializados son atribuibles, al menos en parte, a la base de datos empleada, que incluye empresas de muy pequeño tamaño, con mayor propensión a salir del mercado.

En conclusión, la creación de empresas parece relativamente sencilla, a tenor de las cifras de entrada, pero la supervivencia es más complicada. Esto podría sugerir, como señalan Geroski (1995) y Audretsch (1995) que más que barreras a la entrada de nuevas empresas, existen barreras a la supervivencia de empresas.

d) Las empresas pequeñas son las que muestran mayores tasas de entrada, pero menores tasas de supervivencia

Las mayores tasas de entrada se presentan entre las empresas de menor tamaño, digamos las empresas con 9 o menos asalariados. Por ejemplo, Segarra (1999) ha mostrado que la tasa de entrada de empresas españolas, en 1994, fue del 24% en las empresas sin asalariados, del 11% en las empresas de 1 a 9, del 6,9% en las empresas de 10 a 19 y, por último, del 4,4% en las empresas con 20

o más empleados, en consecuencia, la evidencia empírica nos dice que existe una relación inversa entre la tasa de entrada y el tamaño de las empresas.

Además, las empresas pequeñas tienen menores tasas de supervivencia que las empresas con mayor tamaño. Algunos autores, como Audretsch y Talat Mahmood (1995) y Wagner (1994) han documentado que la probabilidad de cierre de una empresa disminuye al aumentar el tamaño inicial de la misma. De ahí la menor tasa de supervivencia que observamos en las empresas que nacen con un menor tamaño.

Podemos concluir afirmando que la explicación convencional de las mayores tasa de mortalidad de las empresas pequeñas viene justificada por las menores posibilidades de estas empresas a la hora de enfrentarse a las posibles contingencias que rodean, inevitablemente, todas las actividades empresariales. Desde este punto de vista, se alude a las mayores dificultades de las empresas pequeñas para poder obtener la financiación necesaria así como para poder realizar inversiones y fidelizar a posibles inversores, para poder alcanzar una cartera mínima inicial de potenciales clientes, para lograr hacerse con el personal necesario, y, en definitiva, para poder superar las barreras iniciales que supone el comienzo de la aventura empresarial. Todas estas dificultades vienen a aumentar las posibilidades de que la nueva empresa se enfrente a mayores tasas de mortalidad, sobre todo cuando su tamaño es menor.

Ahora bien, queremos aclarar que en los últimos tiempos se ha tratado de explicar la mayor tasa de mortalidad registrada en el segmento de las empresas más pequeñas aludiendo siempre a las expectativas heterogéneas y a las distintas opciones reales de las empresas entrantes ante condiciones de información imperfecta. De este modo, diferentes autores han venido afirmando que las nuevas empresas que más se comprometen inicialmente con un mayor tamaño son las que a la larga tienen unas mejores expectativas de supervivencia y sobre otros factores que inicialmente no han podido ser analizados y comparados, como son los costes, las rentabilidades productivas, la calidad de sus activos o el mismo crecimiento Caves (1998). Así, siguiendo esta línea argumental, será racional para una nueva empresa que entra en un mercado determinado el decidirse, inicialmente, por un tamaño pequeño, aunque, como hemos dicho, la escala óptima eficiente sea mayor, si con ello limita la estructura de sus costes no recuperables

en el momento temporal en el que se encuentra analizando la información necesaria para tratar de establecer su capacidad inicial. El propio Caves (1998) indica que “hemos pensado habitualmente que muchos entrantes fracasan porque empiezan con un tamaño reducido, sin embargo, es posible que empiecen con reducidas dimensiones si creen que las probabilidades de éxito son pequeñas”.

III. Evaluación de la Idea y Perfil de los Emprendedores

Antes de comenzar a trabajar en el proceso de creación de la empresa necesitaremos evaluar la idea que puede ser el origen del éxito o del fracaso empresarial.

Suponiendo que la idea sea exitosa y posible de realizar, deberemos, seguidamente, analizar el perfil que deben cumplir los futuros emprendedores para poder llevar a buen fin el proyecto inicial.

III.1. Evaluación Preliminar de la Idea

Las buenas ideas, las oportunidades de negocio, pueden provenir de fuentes muy diversas que, en numerosas ocasiones, tenemos muy cercanas.

Existen innumerables clasificaciones sobre estas fuentes. Nos vamos a limitar a una de ellas, la cual distingue entre fuentes externas y fuentes internas.

PRINCIPALES FUENTES DE IDEAS

Fuentes externas

Mercado

- Clientes y consumidores
- Proveedores
- Distribuidores
- Mercado exterior
- Cambios en la estructura de los mercados

Entorno general

- Cambios demográficos

- Cambios culturales
- Cambios en el marco político-legal, etc

Competencia

- Imitación de productos y servicios
- Análisis de “debilidades”
- Estudio de su organización y sus actuaciones comerciales

Tecnología

- Inventos y Patentes
- Know-how
- Revistas científicas y técnicas
- Instituciones de investigación
- Previsiones tecnológicas
- Redes tecnológicas
- Consultores externos
- Agencias de publicidad
- Agencias de desarrollo
- Incubadoras de empresas

Empresas de servicios

- Consultores externos
- Agencias de publicidad

Fuentes Internas

De la propia empresa

- I+D en productos
- I+D en procesos

Del emprendedor

- Control de calidad
- Recepción de devoluciones
- Producción
- Marketing
- Intereses y características personales

Los aspectos más significativos de las principales fuentes externas son los siguientes:

- Clientes y consumidores, que están en contacto directo con los múltiples productos y con los resultados de su utilización, lo que les pone en condiciones de proporcionar sugerencias en cuanto a posibles modificaciones, mejoras nuevos usos, etc., derivados de su propia experiencia.
- Proveedores tanto de materias primas como de componentes, envases, etc., dada la dimensión que alcanzan en algunos casos, pueden disponer de potentes departamentos de I+D, generando, de este modo, oportunidades claras de negocio que, a veces no se explotan por motivos de coherencia estratégica, pero que pueden ser utilizados por otras nuevas empresas con capacidad de innovación.
- Distribuidores, los cuales al estar en contacto directo con los clientes, pueden percibir de una manera directa sus necesidades y sugerencias, lo cual servirá para introducir mejoras en los productos o servicios a ofrecer, así como la detección de nuevas necesidades.
- Mercado exterior, el cual nos aporta informaciones sobre las mejoras técnicas que van apareciendo en otros países del mundo, así como novedades a ofrecer en nuestro mercado nacional.
- Inventos y patentes, las cuales pueden provenir de la investigación de la propia empresa o bien de centros de investigación públicos o privados, así como de inventores particulares. Suelen ser la base para el desarrollo de nuevos productos.
- Competencia, Los competidores nos proporcionarán información que nos puede llevar a desarrollar nuevos productos o nuevos canales de distribución.

- Agencias de Comunicación, las cuales disponen de personas creativas y en contacto directo con los mercados, lo cual nos servirá para detectar necesidades y tratar de satisfacerlas con nuevos productos.
- Consultores externos, cuya aportación suele ser de interés al no estar directamente ligados al emprendedor o a la propia empresa.
- Instituciones y organismos de investigación, tanto públicos como privados, pueden aportarnos los frutos de su investigación, los cuales se concretarán en productos o servicios para ofertar al mercado. Las Universidades y los Centros Tecnológicos son una buena fuente de ideas para los futuros emprendedores.

En lo que se refiere a las fuentes internas, destacaríamos:

- La investigación y el desarrollo (I+D), las cuales desarrolladas por el propio emprendedor su equipo suelen ser la base principal de la creación de la nueva empresa.
- Las características personales del emprendedor y sus intereses, que mueven a la persona a dar el paso de lanzarse a la aventura empresarial.

Una vez que la idea ha surgido en la mente del emprendedor, el siguiente paso consistiría en tratar de validarla para analizar su posible viabilidad económico-financiera y técnica. En definitiva, tendremos que asegurarnos que estamos ante una idea que tiene posibilidades de convertirse en una empresa exitosa.

EL TEST DE LA IDEA

Los Compradores

- ¿Qué creemos que necesitan nuestro futuro clientes?
- ¿Cuándo lo van a necesitar?
- ¿Con qué frecuencia lo utilizarán?
- ¿Qué precio estarían dispuestos a pagar?
- ¿Se adapta nuestra idea de producto o servicio a lo que el mercado necesita?

- ¿Ofrece la competencia algo similar?
- ¿Cómo reaccionarían los clientes ante un precio superior o inferior?
- ¿Existe cultura en el mercado para aceptar nuestra oferta?
- ¿Cuáles son los valores de nuestros potenciales clientes?

Los productos o servicios de nuestros competidores

- ¿Satisfacen los productos de los competidores las necesidades del mercado?
- ¿Los precios de los competidores son adecuados?
- ¿Pensamos que existe mercado potencial para nuestra oferta?
- ¿En qué momento de la Curva de Ciclo de Vida se encuentra nuestro producto?
- ¿Cuál es nuestra cuota de mercado objetivo?
- ¿Cuáles serán nuestras estrategias de penetración y de diferenciación?

Las posibles reacciones del mercado

- ¿Sabemos cómo se ha comportado el mercado ante la entrada de otros competidores?
- ¿Existen barreras de entrada que impidan nuestra penetración?
- ¿Existen acuerdos entre empresas o consumidores que condicionen la oferta?
- ¿Hemos analizado la posible estacionalidad?

III.II. Evaluación del Perfil de los Emprendedores

Para asegurarnos el éxito de la nueva empresa uno de los factores claves a analizar es el que se refiere al perfil que debe cumplir el emprendedor.

Será necesario que reflexionemos de una manera profunda sobre las propias capacidades y sobre las carencias iniciales que tenemos antes de correr riesgos innecesarios, y deberemos tratar de cubrir dichas carencias con información, asesoramiento y formación. Asimismo, sería conveniente saber rodearnos de los socios o colaboradores que nos puedan ayudar a suplir nuestras carencias.

Las características personales que debería reunir cualquier nuevo emprendedor podríamos resumirlas, de manera enunciativa, de la siguiente manera:

- Capacidad de trabajo y de concentración. Tendrá que dedicar a la empresa todo el tiempo y los esfuerzos necesarios para poder ponerla en marcha y para, después, poder desarrollarla con éxito.
- Motivación y seguridad en sí mismo. Las personas emprendedoras ponen toda su ilusión para sortear las dificultades que van apareciendo en el camino.
- Espíritu de perfección. Los empresarios exitosos se exigen cada día a sí mismos para poder perfeccionar todas las tareas que desarrollan.
- Elección de un cierto nivel de riesgo. Sin un nivel de riesgo moderado y controlado es imposible alcanzar el éxito empresarial. El emprendedor debe ser arriesgado aunque no aventurero.
- Percepción del futuro. La búsqueda y la detección de nuevas oportunidades de negocio es una de las cualidades que guía el trabajo del nuevo empresario. Hay que aprovecharse de todas las oportunidades que se presenten y tratar de crear nuevas necesidades que se conviertan en nuevas oportunidades de negocio futuro.
- Optimismo. El emprendedor es optimista por naturaleza, no se arruga ante los posibles fracasos que se encontrará en sus momentos iniciales ni en el posterior desarrollo de su negocio. Las oportunidades de negocio igual no parecen claras en el inicio pero su optimismo las convertirá en fuente de posibilidades.
- Valoración de la información. Los nuevos empresarios manejan informaciones de todo tipo y valoran rápidamente los resultados que van obteniendo con cada una de sus diferentes actuaciones.
- Necesidad de obtener resultados. Todas sus actuaciones están enfocadas a la obtención de unos determinados resultados. Se fijan metas y establecen controles para asegurarse que están recorriendo el camino correcto, o, en caso contrario, toman las medidas oportunas para tratar de corregir las posibles desviaciones que se vayan produciendo en cada etapa.

- Actitud positiva ante el dinero. Aunque el emprendedor sabe que el dinero es una meta necesaria en su negocio, no se obsesiona con el mismo. Es necesario que la empresa genere recursos económicos para poder desarrollarse.
- Previsión en la gestión empresarial. La iniciativa de los emprendedores les hace esforzarse en trabajar en un escenario que contempla el presente, pero planificando el futuro y estableciendo objetivos y estrategias viables para modelarlo según sus necesidades y deseos.
- Personalidad y don de mando. El futuro empresario tiene que tener muy claro que, además de dotes de organización, deberá contar con cualidades de mando y de liderazgo para poder coordinar con éxito al equipo de colaboradores que seleccione para su negocio.
- Capacidad de Innovación. Aunque muchas veces la empresa nace de una innovación sobre algo que ya existe en el mercado, el emprendedor tiene que tener muy claro que su supervivencia futura pasará necesariamente por una vocación de innovación permanente. Lo que hoy es nuevo mañana deja de serlo por las actuaciones y reacciones de la competencia actual o futura.

Si después de todo esto consideramos que la idea no es viable, o bien que no estamos lo suficientemente preparados para poner en marcha la nueva empresa, será conveniente que paremos en este punto. Es más recomendable perfeccionar aquellos puntos débiles que detectemos en este estadio que continuar con el proyecto de empresa y comprometernos con unas inversiones o con unos desembolsos que después será muy difícil recuperar.

Si a pesar de todo ello decidimos seguir adelante, necesitaremos elaborar un minucioso Plan de Viabilidad y un detallado Plan de Empresa.

IV. El Plan de Viabilidad y el Plan de Empresa

Todo proyecto de empresa se desarrolla en torno a una idea que surge como consecuencia de la detección de oportunidades de negocio. Una vez que el emprendedor ha tomado la decisión de materializar su idea debe hacer un Plan de Viabilidad. Debe plasmar el diseño de su idea sobre papel y reflexionar acerca del mismo.

Planificar un nuevo negocio significa hacer un gran trabajo sobre el terreno, hablar con clientes en potencia, recoger información sobre la competencia, obtener el mayor número posible de datos respecto a las inversiones y a los desembolsos que habrá de afrontar. O sea, que prepararse antes significa correr menos riesgos después.

El Plan de Viabilidad es un instrumento necesario para comunicar las características principales de nuestro proyecto. Por ello el emprendedor reflexionará, en base a dicho Plan, en los siguientes momentos:

- Cuando pidas opinión a conocidos o a expertos.
- Cuando solicites inversiones privadas o de instituciones financieras.
- Cuando busques colaboradores (asesores externos, proveedores y consejeros).

Debes ser realista. No te engañes a ti mismo. No inflés los ingresos y minimices los gastos. Como todo inversor experimentado sabe, las proyecciones financieras, mes a mes, que abarcan más de un año, son un acto de imaginación. Una empresa emprendedora se enfrenta a demasiados aspectos desconocidos para predecir sus ingresos y, mucho menos, los beneficios. Por lo general, los emprendedores son exageradamente optimistas e inflan las proyecciones. En este momento, utiliza las mejores estimaciones. Después, ya actualizarás los datos.

Reúne toda la información posible:

- Curriculum Vitae de los fundadores y principales directivos.

- Nombres de los principales clientes y previsiones de demanda.
- Nombres e información sobre los competidores y una evaluación de los mismos.

El Plan de Empresa tendría el siguiente guión:

- Inversiones necesarias para materializar el proyecto.
- Proceso de producción y fuentes de aprovisionamiento.
- Información sobre las necesidades de instalaciones de producción.
- Normas y regulaciones que puedan afectar al producto y a la protección legal del proceso (patentes, derechos de autor y marcas registradas).

Las fuentes más habituales para conseguir esta información las puedes encontrar en:

- Anuarios, Revistas y Diarios Especializados.
- Asociaciones de consumidores.
- Asociaciones empresariales.
- Boletines Oficiales.
- Cámaras de Comercio.
- Colegios Profesionales.
- Comisión Europea.
- Datos de exportaciones e importaciones.

- Ferias y Exposiciones.
- Informes de las Entidades Financieras.
- Informes gremiales o del sector.
- Oficinas de Patentes y Marcas.
- Preguntando a los profesionales del sector.

La redacción de este Plan debe ser atractiva y convincente para que resalten de manera clara y concisa sus dos objetivos principales:

- 1) Identificar, describir y analizar la oportunidad de negocio.
- 2) Analizar su viabilidad técnica, comercial y financiera.

La realidad demuestra que las posibilidades para diseñar el contenido de este Plan son muy variadas. El análisis debe extenderse a todas las áreas de la empresa. Sin embargo, sí puede establecerse un guión estándar con los siguientes epígrafes:

a) Breve descripción del proyecto

Iniciaremos nuestro Plan de Viabilidad realizando un esquema de los puntos más importantes a destacar.

En esta primera parte marcaremos las características básicas del proyecto (nombre, ubicación, promotores,...), y describiremos cuál es la principal actividad de la nueva sociedad.

Es un buen momento para reflexionar sobre el nacimiento de la idea y cuál está siendo la evolución histórica del proyecto.

b) Análisis del accionariado

En este apartado se pretende reflejar la composición, características y trayectoria profesional del accionariado, el capital social aportado por cada uno y la evolución prevista para los próximos años.

Es aquí donde debemos analizarnos como emprendedores y resaltar el perfil profesional individual con el fin de entender la función de cada uno dentro de la nueva empresa.

c) Análisis del producto

Es el momento de analizar los productos y servicios que vamos a ofrecer. Con el fin de ayudarte, a continuación te facilitamos algunas indicaciones que te ayudarán a definirlo con mayor rigor.

El producto

El producto, sea un bien tangible o un servicio, es lo que justifica la existencia de la empresa tanto social como económicamente.

Una vez que hayamos encontrado un producto o un servicio que podamos vender a un mercado, debemos trabajar con ahínco en él y familiarizarse completamente con el producto, el mercado, los clientes y cómo venderlo.

Pero la empresa debe considerar que no vende productos a los clientes, sino satisfacciones a sus necesidades. El mecanismo de compra comienza en el momento en que el individuo siente una necesidad que le mueve a satisfacerla, decide hacerlo y elegir el producto y la marca más adecuada para satisfacer esa necesidad.

Si el producto que intentamos comercializar es un “producto competidor” (esto es, que compite con otros muchos productos parecidos en el mercado) necesitaremos un esfuerzo de ventas muy fuerte.

Si es un “producto nuevo” (introduce mejoras en la función de los ya existentes), también necesitaremos un esfuerzo de ventas y de marketing fuerte, pero la dirección del ataque será diferente.

Con un producto competidor, el empuje del esfuerzo de marketing irá dirigido a la competencia.

Con un producto nuevo, la dirección es hacia los clientes potenciales. Tenemos que educarlos sobre las ventajas de usarlo, en vez de usar el producto que ellos utilizan ahora.

Los productos sin diferencias apreciables frente a sus competidores, a menudo, se venden en función de su precio. Pero esta reducción rebaja los beneficios muy fácilmente, a no ser que podamos producir a un coste menor que nuestros competidores. De otro modo, sería una receta para el desastre.

Normalmente para que un pequeño negocio pueda competir con un producto no diferenciable es necesario concentrarse en una parcela o segmento pequeño del mercado, quizá con las ventajas de la atracción total.

En general, los productos que no tienen diferencias entre ellos, no son áreas potencialmente fructíferas para los negocios, a no ser que:

- Nuestros productos presenten un ahorro significativo o un beneficio para el cliente que se puedan traducir en términos de dinero.
- Nuestros productos sean de bajo coste.
- Nuestros productos se puedan comercializar de manera distinta a la competencia.
- Nuestros productos estén concentrados en una pequeña parte del mercado y así, logremos una ventaja sobre la competencia que no puede estar en todas partes.

El precio

Un punto básico que afecta directamente en el producto es la política de precios que se establezca.

El propósito de marcar un precio en el producto o servicio es venderlo para tener un beneficio. A menudo, se necesitará de muy buen juicio para evitar que sea demasiado alto o demasiado bajo.

El precio tiene que ser lo suficientemente atractivo para que los consumidores compren, y así, obtener beneficios.

Fijar precios es una de las tareas más difíciles.

d) Análisis del mercado

La realidad en la que nos encontramos es determinante para la puesta en marcha de nuestro negocio. No solamente las características de los productos que fabricamos determinarán el éxito de nuestra empresa, sino que tendremos que tener en cuenta la oferta y la demanda existente.

Detallamos a continuación algunos elementos que forman parte del análisis del mercado.

Investigación de mercado

La investigación de mercado es la búsqueda y obtención de los datos necesarios para crear las posibilidades de éxito de nuestro producto o empresa.

Su finalidad es “demostrar” si existe, verdaderamente, una oportunidad de negocio, una parcela de mercado para la empresa que pretendemos poner en marcha.

Es imprescindible para establecer la viabilidad del proyecto y servirá como base para diseñar las estrategias a seguir.

En primer lugar, hay que tener claro a qué mercado se dirige la empresa y quiénes serán nuestros clientes potenciales, incluidos los intermediarios y los consumidores finales.

Hay que identificar los rasgos principales del mercado, sus previsiones de crecimiento, el grado de competencia y su estructura, así como estudiar su segmentación, capacidad adquisitiva de los clientes, edad, nivel social, comportamiento y motivaciones de compra, hábitos de consumo,...etc.

También hay que prever las “barreras de entrada”, los obstáculos que dificultan nuestra llegada al sector. Los competidores serán los principales obstáculos y tendremos que diseñar estrategias para esquivarlos.

El estudio de mercado debe contemplar, además, toda la normativa legal aplicable a la actividad que vamos a desarrollar en nuestra empresa y los permisos y autorizaciones que debemos tramitar.

El proceso comienza con la recogida de toda la información necesaria para la toma de decisiones, sustituyendo los deseos por los datos. De esta forma, disminuirémos el riesgo de fracaso con el conocimiento de la realidad.

La investigación puede tratar sobre cualquier factor que pueda afectar a la toma de decisiones, teniendo en cuenta que se debe dar más importancia a la calidad de lo que nos dicen, que a la cantidad de información.

Es necesario conocer con antelación qué datos queremos obtener, con el fin de estar dispuestos a cambiar de producto o servicio modificándolo según nos aconseje la investigación y la evaluación del mercado.

Demanda

Una de las claves para crear con éxito tu empresa es el conocimiento del mercado en el que se va a desarrollar la actividad. Por norma general, los promotores de pequeñas y medianas empresas suelen ser muy buenos conocedores de éste.

Dentro de la globalidad del sector, tendremos que ser capaces de conocer nuestro mercado objetivo, cualificándolo por segmentos de productos, evolución y tendencias.

Oferta

Las empresas existen porque hay competencia. En este sentido, a la hora de crear una empresa, no podemos olvidar que existen los competidores actuales y los futuros.

A medida que el mercado se desarrolla, llega un momento en el que la oferta se hace superior a la demanda y, entonces, lo que ocurre es que los compradores ya no adquieren un determinado producto en función de la satisfacción de sus necesidades básicas, sino que añaden a sus criterios de selección aspectos como la calidad, el precio o la facilidad de adquisición (derivada de la capacidad de distribución de los fabricantes).

En el lanzamiento de un nuevo producto o servicio al mercado (algo que va a ocurrir cuando hayas creado la empresa), se producirán ajustes en las estrategias de la competencia y, por lo tanto, respuestas en el comportamiento de los compradores; quienes ahora deberán decidir qué productos van a comprar, en qué cantidad, con qué frecuencia y, sobre todo, ¿a quién?.

Aunque parezca extraño, iniciar un negocio sin competencia resulta muchas veces más arriesgado que empezar enfrentándose a la existencia de los competidores. Cuando otros se han abierto camino en un sector determinado, el que llega después tiene mucho trabajo trillado. Puede comparar, analizar las ventajas e inconvenientes que tiene el negocio del vecino, sus estrategias de éxito, sus puntos débiles...etc., y, de esta manera, salir al mercado ofreciendo algo mejor y más competente.

Si quieres ser un buen competidor, tienes que prestar mucha atención a los servicios pre- y post- venta. No se puede triunfar plenamente si no se estudia la necesidad de los clientes antes, durante y después del propio momento de venta. El servicio post-venta es el que establece el mayor grado de competitividad en algunos sectores como la informática, la automoción o los electrodomésticos.

En consecuencia, nuestro producto será el mejor cuando logre distinguirse de otros cien similares de la competencia.

Una atención constante a la acción de los competidores requiere información, con el fin de poder evaluar sus puntos fuertes y sus puntos débiles.

e) Medios productivos

La ubicación de la nueva empresa es una decisión de tipo estratégico, ya que puede ser un punto importante para su futuro desarrollo.

Debes tener en cuenta que las administraciones públicas son las primeras interesadas en potenciar la creación de empresas en sus territorios, por lo cual existen importantes ayudas económicas y fiscales que te pueden interesar.

La maquinaria y sus suministros serán claves para poder desarrollar la actividad de nuestra empresa. Además, será un elemento a tener en cuenta a la hora de plantear la inversión inicial.

Analiza cuidadosamente el proceso de producción, con el fin de no pasar ningún detalle por alto. Te ayudará a concretar la inversión.

f) Plan comercial

La acción de vender implica un convencimiento, una persuasión. Por eso, en un bar, en un estanco, en un kiosco de periódicos,...etc., no se vende, sino que se expende o se despacha un producto.

Así, vender es persuadir al posible cliente en las ventajas que para él tiene la operación propuesta.

Previsión de ventas

Es una estimación fundamentada del volumen de ventas de un producto o servicio para determinado periodo de tiempo futuro.

Esta previsión de ventas influye en todos los departamentos de la empresa.

El departamento de producción debe conocer las características de los productos objeto de la producción y hacer el debido aprovisionamiento de material.

El departamento de personal debe tener conocimiento para saber si la plantilla debe disminuir o aumentar.

El departamento financiero debe conocer el dinero con el que se puede contar.

El departamento de marketing debe saber el volumen de ventas que se debe alcanzar, con el objetivo de tomar decisiones sobre el marketing-mix y sobre las estrategias de venta.

Tener una previsión de ventas nos proporciona las pautas para escoger el segmento o parcela del mercado en donde podemos tener más oportunidades. Además, nos proporciona los datos cuantitativos sobre ventas futuras, saliendo de aquí las decisiones para eliminar riesgos innecesarios al contar, en la medida de lo posible, con la mayor cantidad de información.

Las técnicas de previsión de ventas pueden ser estadísticas/matemáticas, o de opinión.

Las primeras valoran los datos conseguidos de otras empresas, del mercado, de estudios económicos. La base de estas técnicas es del pasado y no se contemplan las variaciones de marketing acerca de cambios sociales, eventos no controlables,...etc.

Las técnicas de opinión se basan en la petición de opinión a los expertos, los vendedores y los clientes en base a lo que sucederá en el futuro.

La organización comercial

Tiene una finalidad esencial: “adaptar la empresa al mercado y a los clientes para lograr la mayor facturación posible, la mayor fidelidad de los clientes y la mayor facturación por cliente”. Existen varias estructuras organizativas bajo una misma dirección comercial.

La distribución

La distribución de los productos que fabricamos es una de las llaves del éxito de la mayoría de las empresas.

Si queremos fabricar un producto de gran categoría, no ganaremos ni un céntimo si lo tenemos bien guardado en un trastero, en una fábrica o en un almacén. Y si es un servicio el objeto de nuestra empresa, hasta que alguien no haga uso de él, será una pérdida económica total.

Todo el tiempo que el producto permanezca quieto, nos estará costando dinero. Hay que considerar el coste de las materias primas, los componentes, la mano de obra, los costes de estructura,...etc., y, además, ocupará un espacio en el almacén que, tal vez, esté en renta.

En consecuencia, llamamos “distribución” a la función comercial que consiste en poner los productos al alcance del mercado.

Todos los esfuerzos para estudiar la conducta del mercado y para concebir el producto en función de sus necesidades resultarán inútiles si el producto, a la hora de la verdad, no se encuentra en el punto de venta, al alcance de la mano del cliente.

En conclusión, los productos deben distribuirse y los servicios deben prestarse.

g) Plan de inversiones

Este apartado nos permitirá formarnos una idea clara de los conceptos en los que invertiremos el capital inicial de nuestra empresa así como de los fondos que vamos a necesitar y cual debe ser el origen de los mismos.

Debemos concretar el dinero que se invierte en maquinaria (nueva o usada), proyectos de inversión/inversión de reposición, así como el periodo de amortización aproximado para cada uno de los diferentes equipos.

h) Plan organizativo

En muchas ocasiones, las nuevas empresas aparecen ligadas a la figura humana y económica de su promotor o grupo de promotores. En la medida en que la empresa crece, las actividades se multiplicarán y se comienza a sentir necesidad de incorporar profesionales especializados, con el fin de atender con éxito los obstáculos que van surgiendo.

En toda empresa, independientemente de su tamaño, debe haber un órgano encargado de las decisiones importantes y que se responsabilice de la organización y la coordinación de cada una de las tareas productivas.

Es importante, por lo tanto, basarse en el organigrama actual para hacer una previsión de incorporación de personal en los próximos años.

i) Conclusiones. DAFO

Llegados a este punto, debemos reflexionar y sacar conclusiones de todo lo planeado hasta el momento. Puede ayudar hacer una breve reseña de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que la empresa se encontrará en su lanzamiento.

Deberemos confeccionar una matriz DAFO antes de aventurarnos a dar el siguiente paso en nuestra aventura empresarial. Si las Debilidades superan a las Fortalezas, o bien, si las Amenazas son mayores que las Oportunidades, deberemos replantearnos la idea de crear en estos momentos la empresa.

j) Calendario de ejecución del proyecto

Este apartado se utiliza para crear un pequeño cronograma con los puntos más importantes a tener en cuenta en la puesta en marcha de tu negocio. Debemos concretar la fecha aproximada de:

- Constitución de la Sociedad.
- Estudio económico-financiero.
- Desembolso del capital.
- Obtención de financiación.
- Compra de terrenos.
- Construcción del pabellón.
- Contratación de personal.
- Formación de personal.
- Pedidos de los equipos.
- Instalación de los equipos.
- Suministro de material.
- Inicio de la producción.
- Homologaciones.
- Escrituras, Registros.

Una de las primeras decisiones a adoptar por el promotor o promotores de una nueva empresa, una vez estudiado el Plan de Negocio y analizada su viabilidad, es la elección de la forma jurídica (autónomo, sociedad civil, limitada, autónomo,...). A continuación, disponemos de un cuadro comparativo con las principales formas jurídicas y algunos de los datos a tener en cuenta al hacer la elección.

Distintas formas jurídicas de constitución

TIPO	Nº SOCIOS	CAPITAL	RESPONSABILIDAD
AUTÓNOMO	1	No existe mínimo inicial	Ilimitada
SOCIEDAD CIVIL	2 o más	No existe mínimo inicial	Ilimitada
COMUNIDAD DE BIENES	2 o más	No existe mínimo inicial	Ilimitada
SOCIEDAD LIMITADA	Mínimo 1	3.006 Euros	Limitada al capital aportado
SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA	Mínimo 1	3.006 Euros	Limitada al capital aportado
SOCIEDAD ANÓNIMA	Mínimo 1	60.101 Euros	Limitada al capital aportado
SOCIEDAD LIMITADA LABORAL	Mínimo 3	3.006 Euros	Limitada al capital aportado
SOCIEDAD ANÓNIMA LABORAL	Mínimo 3	60.101 Euros	Limitada al capital aportado
COOPERATIVA	Mínimo 3	1.803 Euros	Limitada al capital aportado

V. El Plan de Marketing en la Creación de Empresas

Es importante, en primer lugar, aclarar el concepto de marketing y no confundirlo con el de ventas.

Marketing es una orientación empresarial que reconoce que el éxito de una empresa es sostenible si se organiza para satisfacer las necesidades actuales y futuras de los consumidores o usuarios de forma más eficaz que sus competidores.

Marketing es más que solo vender. Es descubrir las necesidades reales de los clientes y después, satisfacer esas necesidades con un beneficio. Detectar necesidades y plantear soluciones es el único camino para triunfar en los negocios. El Marketing empieza antes de la fabricación del producto.

El éxito de algunas empresas proviene de su capacidad para romper las normas habitualmente respetadas en los mercados en los que opera. La creatividad puede encontrarse en el producto o servicio que ofrezcas, en la forma de producirlo, en el modo de comercializarlo o en todos los aspectos a la vez. Estos aspectos son muy importantes a la hora de crear una empresa.

a) Marketing Mix

El Marketing Mix o mezcla de Marketing es el conjunto de variables controlables (producto, precio, distribución y comunicación), que la empresa utiliza para ejercer una influencia en el mercado que tiene como objetivo.

Un Marketing Mix realizado de forma fiable es la base del éxito en el Marketing.

Producto	Precio
Calidad	Precio de catálogo
Marca	Descuentos
Envase	Rappels
Etiqueta	Formas de pago
Diseño	
Distribución	Comunicación
Canales de distribución	Publicidad
Localización	Promoción de Ventas
Almacenamiento	Relaciones Públicas
Aprovisionamiento	Venta Personal
Transporte	

b) Definición de un Plan de Marketing

Un Plan de Marketing es un documento de trabajo escrito, ordenado, estructurado, anual y periódico, que combina con precisión los elementos del Marketing Mix, para una determinada línea de productos, un proceso, marca o mercados principales y permite saber cuándo y cómo se han alcanzado los objetivos prefijados

en el Plan Estratégico, estableciendo responsabilidades y poniendo a disposición de la empresa, controles flexibles y adaptables a los cambios del mercado.

Este documento no se elabora para guardarlo en un cajón, sino para que circule por la empresa y llegue a los que lo tienen que poner en marcha. Tiene como fin fundamental fijar metas y planes específicos a un año.

c) ¿Por qué debe hacerse un Plan de Marketing?

Evitará los riesgos de improvisación y se anticipará a la realidad futura, previendo los medios necesarios para modificar o controlar dicha realidad con la mayor eficiencia posible.

Pondrá de manifiesto los medios y los recursos que se necesiten para conseguir los objetivos, asignando a determinadas personas la responsabilidad de conseguir dichos medios o recursos.

Un sistema de información de Marketing actualizado y con los datos necesarios facilita un rápido proceso de toma de decisiones.

d) Ventajas de tener un Plan de Marketing en la empresa

- Mejora la coordinación de los esfuerzos de la empresa.
- Precisa los objetivos planteados.
- Prepara mejor a la empresa para soportar un rápido desarrollo.
- Fomenta el trabajo en equipo.
- Fomenta que los mandos piensen antes de actuar y permite una mayor interacción en sus funciones.
- Requiere que se disponga de la información apropiada para una eficaz Planificación de Marketing.

- Aunque no consiga anticipar todas las claves del futuro, cualquier definición de la empresa a largo plazo es mejor que una reacción a corto. Para cubrir el riesgo del error mencionado, que por otra parte es altamente probable en un entorno cambiante como el actual, la Planificación debe contemplar escenarios alternativos.

e) Clientes

La mayoría de los nuevos emprendedores dan por supuesto que encontrar nuevos clientes será coser y cantar. Al fin y al cabo, ofrecen un producto novedoso de gran valor añadido.

Pero casi todas las empresas empiezan con muy poca credibilidad. El problema se agrava cuando hay que educar al mercado sobre un producto o servicio revolucionario. Cambiar los hábitos de compra es uno de los retos más duros para cualquier empresa y, más, si es nueva en el mercado.

Para empezar, lleva tiempo identificar a los clientes adecuados y, dentro de la empresa, la persona que decide. Lleva tiempo también, ponerse en contacto con ellos. Tardan en probar el producto o servicio y, más aún, en decidirse a introducirlo en su organización.

Normalmente, la mayoría de las nuevas empresas revelan que ha habido un largo periodo de penetración y consolidación en el mercado, antes de que la empresa despegara.

Todas las pequeñas estructuras empresariales, para sobrevivir, deben dedicar, por lo menos, un tercio de sus recursos y de su tiempo a las ventas.

f) Proveedores

Lleva tiempo encontrar proveedores dispuestos a negociar y, más todavía, a negociar las condiciones. Probablemente haya que hablar con muchos, con el fin de compartir tus ideas y convencerles de tus propósitos.

No es fácil adquirir credibilidad, y lleva tiempo conseguir condiciones favorables. De igual modo, asegurar la calidad y la entrega a tiempo, requiere una vigilancia diligente. Tendrás que convencer a tus proveedores de que la relación con tu empresa les beneficia.

Para las compras no estratégicas, lo ideal es dirigirse a un único proveedor, de forma que se le puede persuadir de que nos ofrezca buenas condiciones de precio y de pago por los pedidos voluminosos. En cambio, para los pedidos estratégicos es una buena norma tener, por lo menos, dos proveedores diferentes, de forma que no corramos el riesgo de sufrir las consecuencias de posibles problemas por parte de uno de ellos.

g) Comercialización

Un error importante es subestimar el tiempo de desarrollo y comercialización de un nuevo producto o servicio, que, a menudo, exige muchas fases, pruebas y procesos de aprobación.

h) Precios

Un nivel incorrecto en el precio del producto puede hundir a una empresa recién nacida. Al establecer la política de precios es importante que evites dos excesos:

- 1) Los precios fuera de mercado, o sea, tan altos que impidan las ventas.
- 2) Los precios excesivamente bajos, que no generen ningún tipo de rentabilidad para la empresa.

i) Cobrar

La solvencia de los clientes es una cuestión muy delicada. Por lo general, con tal de trabajar, las empresas recién nacidas seleccionan a sus clientes con no demasiada atención. Y a veces, puede costarles caro, hasta llevarles a la quiebra.

Las pequeñas empresas suelen ser víctimas de las políticas de pago a crédito, de grandes empresas. Por este motivo, establece estrictos métodos de crédito y cobro desde un inicio, para evitar crisis de liquidez.

La primera y tremenda lección que vas a aprender es que nadie (o casi nadie) te va a pagar en el plazo acordado.

En el caso de que nos sea devuelto por insolvencia algún efecto o letra de los acreedores (hipótesis no precisamente remota para cualquier empresa), nos prepararemos psicológicamente y legalmente para afrontar la situación.

V. I. Etapas en la elaboración de un Plan de Marketing

a) Introducción

Como hemos intentado demostrar, la realización de un Plan de Marketing resulta fundamental para la buena marcha de la nueva empresa. Ciertamente es que el grado de profundización y detalle al que queremos llegar va a depender de nosotros.

A continuación, describimos las diferentes etapas y los diversos elementos que un Plan de Marketing debe tener en cuenta. No es fundamental que todos los puntos aquí analizados aparezcan en el Plan, pero sí es importante que los conozcamos para tenerlos en cuenta.

A partir de ahora, trataremos el Plan de Marketing como una sucesión de etapas necesarias para poder conseguir unos objetivos. No intentaremos pasar a la siguiente, sin haber completado la anterior.

Etapa 1: Análisis de la situación externa e interna.

Etapa 2: Diagnóstico de la situación.

Etapa 3: Definición de objetivos.

Etapa 4: Estrategias.

Etapa 5: Plan de acción y presupuestos.

Etapa 6: Control del Plan.

b) Etapa 1: Análisis de la situación externa e interna

1. Análisis de la situación externa

Con el análisis de la situación externa, la empresa dispone de la información necesaria para actuar en respuesta a las circunstancias que se producen o prepararse a los cambios que en el mercado se puedan producir.

1.1 Entornos

La empresa está en medio de entornos que influyen en su devenir. No estamos solos. Y nuestro negocio depende de los elementos exteriores. Estos entornos que no pueden ser dominados por la empresa son:

Entornos que rodean a la empresa:

Entorno económico

La demanda de productos que la empresa ofrece en el mercado depende fundamentalmente del atractivo que tenga el producto para el cliente, pero también de la “situación económica de ese cliente potencial, de su renta disponible, de los precios, de otros bienes más o menos necesarios, de las expectativas sobre la marcha de la economía...”.

Algunos de los factores que se presentan a lo largo de la vida de la empresa lo forman aquellas variables que afectan de una forma significativa a la oferta y a la demanda de productos en el mercado, como los siguientes:

- Ingresos disponibles de los consumidores.
- Marcha positiva/negativa de la economía.
- Exportaciones/Importaciones.
- Intereses de los créditos.

Por otro lado existen Factores que se manifiestan de una manera súbita:

- Tipos de interés
- Acuerdos con sindicatos y patronal.
- Paros o huelgas que paralizan la producción o la actividad.
- Encarecimiento de las materias primas.

Entorno tecnológico

Continuamente están apareciendo en el mercado productos sustitutivos (mejores, a menor coste y con menos proceso de fabricación) que sustituyen a los productos que fabricamos en nuestra empresa, y si no llegamos a dominarlos por desarrollo o coste, pueden llevar a que nuestro negocio se vaya al traste.

Además, se producen modificaciones que influyen en la fabricación, distribución, lo que nos conduce a unos Ciclos de Vida de los productos cada vez más cortos. La innovación es incorporada rápidamente por la competencia. En este entorno observamos cómo se manifiesta la dificultad para diferenciarse con algo que sea único, intangible y no copiable.

Entorno legal y administrativo

Los empresarios deben ser conscientes y conocedores de las leyes que les afecten desde cualquier punto de vista. Lo importante para las empresas es adelantarse a las nuevas normativas tomando las medidas oportunas, como en el Registro de Patentes y Marcas.

Entorno cultural y social

Los grupos de individuos y la sociedad están cambiando constantemente en función de lo que consideran formas más deseables y aceptables de vida y de comportamiento.

Estos cambios pueden incidir profundamente en las actitudes de los individuos hacia los productos.

Entornos sectoriales de las empresas:

Entorno competitivo

Presenta una gran dificultad a la hora de ser controlado por la empresa.
Factores a tener en cuenta:

- Tipo de competencia: ésta puede ser: genérica, formal (forma específica del producto) o entre empresas (elección entre diferentes marcas que den el mismo servicio).
- El ámbito de la competencia puede ser: Regional, Nacional o Internacional.
- También tendremos que estudiar las fusiones de empresas líderes, las alianzas, las joint-ventures, los acuerdos, los proyectos conjuntos, las uniones temporales de empresas, la compra de una empresa para fusionarla con la primera y los desembarcos de empresas con zonas determinadas...porque potencian el entorno competitivo.

Entorno de los proveedores

Estudiaremos los puntos o características que mejor definan el tipo de proveedores de nuestro sector, según sean: por el servicio que nos prestan, por la calidad desarrollada y el afán de innovación de los proveedores, o por los precios.

Entorno de los clientes

Existen dos tipos de clientes claramente diferenciados:

Los intermediarios o distribuidores: son organizaciones de negocios que se encuentran en el ámbito de nuestra empresa y son clientes que utilizan o distribuyen nuestro producto.

Los clientes finales: Son los clientes que utilizan o consumen nuestros productos. La empresa deberá tratar de obtener información sobre ellos para ofrecerles los productos y servicios que se adapten mejor a sus necesidades. Por esta razón, debemos saber quiénes son los compradores más importantes, quiénes serán grandes compradores y quiénes no compran nuestro producto.

Es importante saber las motivaciones que mueven a los clientes a la compra de nuestro producto o servicio, qué atributos del producto son para el cliente los más importantes y cuáles son los objetivos que busca el cliente.

Es importante observar si los clientes se encuentran satisfechos con los productos que compran o si tienen algún tipo de problema.

Algunos sistemas de investigación, utilizados para conocer a los clientes, son:

Observación directa. Para conocer los clientes en tu empresa, en ferias o en los establecimientos de la competencia.

Encuesta al equipo de ventas. Hay que aprovechar los conocimientos que tienen los vendedores del consumidor.

Estadísticas de clientes. Conviene abrir una ficha de cliente para determinar qué tipo de compra realiza, su cuantía y alguna otra observación de interés.

Sistema de quejas. Además de una buena fórmula de fidelización, se puede usar esta técnica para detectar qué cosas funcionan mal en la organización.

Pymes con mentalidad innovadora. Tan importante como saber quién compra los productos es conocer cómo los utiliza. Debemos realizar acciones sencillas encaminadas a eliminar dolores de cabeza a nuestros clientes, esto, puede marcar la diferencia con nuestros competidores.

Entornos de las tendencias

Una de las tareas más difíciles de hacer es la previsión de las tendencias que seguirá el mercado, ya que no sólo la situación económica puede variar rápidamente y afectar a la conducta de compra de los consumidores, sino que también lo puede hacer el entorno psicológico de crisis o euforia en un momento determinado.

Muchas empresas intentan averiguar el futuro de su mercado estudiando la evolución de otros mercados más avanzados, sea de otros países, sea en el mismo país, pero de otros productos más desarrollados.

Veamos las tendencias siguientes:

Entornos tecnológicos. Estudiaremos el grado de maduración de las tecnologías existentes.

Entornos económicos. Observaremos las perspectivas de un saneamiento económico del país.

Entornos culturales. Detectaremos las tendencias culturales o incipientes estilos de vida, moda, y otros componentes de la cultura.

Entornos demográficos. Veremos las tendencias demográficas y su influencia en el tamaño de la industria, los servicios...etc.

Mecanismos para detectar tendencias:

Fuentes externas. Consultar a los expertos, informaciones, estudios,...de otras empresas o de Organismos Oficiales.

Fuentes propias. El estudio del mercado, asignación de las tareas de búsqueda a las personas concretas, descomponer la tarea tratando de fijarse por sectores de aplicación de los diversos productos, y, de aquí, extraer el mercado total, en lugar de llegar a él de forma directa y ver el entorno futuro bajo 3 prismas: el optimista, el pesimista y el aproximado.

1.2 Competencia

Para hacer una previsión de las posibles intenciones de la competencia actual y potencial, el redactor del Plan tendrá que obtener información sobre el número de competidores y sus marcas.

Sobretudo deberá conocer el grado de competitividad de las empresas competidoras con sus políticas, acciones,...etc.

Porque no hay mercado para todos. El mercado que se gana o se pierde será siempre a cuenta de la competencia. Las leyes del mercado son inexorables y nada benevolentes. Sólo sobreviven y progresan los mejores. Hay que mantenerse en alerta permanente respecto a la competencia europea y mundial. Los riesgos pueden llegar de cualquier lado y en el momento menos pensado e inoportuno.

Análisis de los puntos clave de la competencia

Las destrezas comerciales. Analizar las personas, sus métodos y sus medios, si se debe a una o varias personas, a sus métodos bien experimentados, a sus tácticas, a medios de producción especiales,...etc.

Sus principales condicionantes. Frenos para el desarrollo de tu competidor: Un cliente muy importante que supone una gran parte de tu facturación. La falta de agilidad para adaptarse a los continuos cambios del mercado. Un único proveedor de materias primas.

Sus principales ventajas. El análisis de sus éxitos, por pequeños que sean. La alta inversión en I+D. La sólida y amplia distribución.

Sus resultados anteriores. Reunir datos sobre la actividad del competidor en los últimos cinco años. Sus últimos balances y cuentas de resultados.

Su evolución, señala dónde está situado cada uno de tus competidores en el Ciclo de la Vida del producto. Su cifra de negocios, por producto o servicio, la familia de productos, los índices de penetración en el mercado, sus principales inversiones recientes, el personal, las acciones empresariales.

Principales fuentes de información sobre la competencia

Fuentes internas: La Dirección General, Departamento de Compras, la Red de Ventas, la Red de Distribución.

Fuentes externas: Comunicación y Publicidad. Visitar sus establecimientos. Comprar acciones de los rivales, asociaciones gremiales, prescriptores, salones, ferias, exposiciones, coloquios,...etc.

1.3 Mercado

La pequeña y mediana empresa tienen a su alcance una gran ventaja sobre la grande: el conocimiento que posee, en ocasiones individualmente, de sus consumidores.

Este es un factor competitivo clave, que le permite una capacidad de maniobra y de dominio de su ámbito que a la gran empresa se le escapa forzosamente.

Resulta clave dominar los siguientes puntos relacionados con el mercado en general:

Estructura. Sus productos, sus marcas, los segmentos elegidos, las participaciones del mercado, el tamaño de la oferta, los canales de distribución,...etc.

Naturaleza. Tipología y perfil de los segmentos existentes en el mercado, las necesidades satisfechas e insatisfechas, los cambios producidos, los competidores por segmentos, sus participaciones en el mercado,...etc.

Evolución futura, de la estructura y naturaleza del mercado.

2. Análisis de la situación interna

En este apartado, la empresa describe todos los puntos que la caracterizan. Esos puntos que la hacen diferente a las demás. Tiene que conocerlos en profundidad y, de esta manera, ser consciente de sus posibilidades de respuesta ante las demandas del mercado.

Consiste en detectar las fortalezas y debilidades de la empresa que originen ventajas o desventajas competitivas.

2.1 Factores estratégicos internos

Los factores estratégicos están relacionados con el planteamiento o proyecto de la empresa:

Análisis de producción. Tipos de tecnologías, economías de escala, recursos humanos, almacenes, movimientos de mercancías, logística, procesos, materia prima, calidad,..etc.

Análisis de Marketing. Atención al cliente, costes y precios, cartera de productos, comunicación, imagen genérica, investigación, red de ventas, mercados y segmentos, posicionamiento, estrategia funcional en base al Marketing Mix...etc.

Análisis Financiero. Finanzas, liquidez, rentabilidad, capacidad de endeudamiento, solvencia, sistemas de control, recursos de capital,..etc.

Análisis de la Organización. Organización y control, sistema jerárquico, procesos de decisión, estructura, recursos humanos,..etc.

Análisis de la Personalidad Pública. Cultura de la empresa, la ética de los negocios, identidad corporativa,..etc.

Investigación y desarrollo. Nuevos productos.

2.2. Factores operativos internos

Los factores operativos están relacionados con el día a día de la empresa:

Análisis de los Productos. Definición clara de los mismos, modelos, tamaños, gamas, envases, política de marcas, diseños, atributos, características sobresalientes,..etc.

Análisis de la Distribución. Distribuidores mayoristas y minoristas, canales, número de unidades vendidas por cada establecimiento, precios ofrecidos

según tipo de establecimientos, incentivos ofertados a cada detallista, porcentaje de ventas de cada tipo de establecimiento,...etc.

Análisis de Organización Comercial. Composición y estructura, claridad de estrategias, remuneración de vendedores y comisionistas, formación del personal comercial, seguimiento y control de su actuación.

Análisis de Comunicación externa e interna. Imagen, grado de conocimiento, comprensión y aceptación de nuestra marca comercial y de nuevos productos, comportamiento corporativo, campañas realizadas en años anteriores y resultados,...etc.

Análisis de los Gastos Generales. Desglose del presupuesto anual de gastos por meses.

c) Etapa 2: Diagnóstico de la situación

Una vez finalizada la fase anterior, en la que se han detallado tanto la situación actual como la previsión de cuál será la situación futura, se deben resaltar aquellos aspectos que pueden suponer para la empresa: las “amenazas” y “oportunidades”, y los “puntos fuertes” y “puntos débiles”, DAFO. Este diagnóstico es siempre la consecuencia de un análisis previo.

Un excelente trabajo de análisis DAFO debe incluir:

Trabajo en equipo e individual para estructurarlo. Este análisis comienza con una reunión del equipo directivo para una “tormenta de ideas”. El resultado es un DAFO preliminar. Este trabajo debe continuar con el desarrollo (liderado por miembros del equipo directivo) de la estructura cuantitativa o cualitativa del análisis.

Benchmarking comparativo. Realizado por un directivo y en grupo, para sugerir nuevas y atractivas oportunidades que se salgan de las actividades normales de la empresa.

Repetición regular del proceso. La disciplina organizativa es un elemento clave para lograr un análisis DAFO de éxito.

Toma de decisiones:

Amenazas + Debilidades= SUFRIR

Amenazas + Fortalezas=SOLUCIONAR

Oportunidades + Debilidades=SUDAR

Oportunidades + Fortalezas= ATACAR

Análisis DAFO. El DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortaleza y Oportunidades) nos ofrece los factores clave para el éxito y el perfil de la empresa. Los deberemos tener en cuenta para seleccionar las estrategias de Marketing más adecuadas y así alcanzar las metas propuestas en la lucha con la competencia.

1. Fortalezas y Debilidades. Ambos conceptos son la consecuencia y la síntesis del análisis interno realizado en la primera etapa del Plan de Marketing y reflejan una situación observada (necesariamente controlable, dado que es la situación de nuestra propia empresa) que marca una situación de ventaja o desventaja ante nuestros propios competidores.

Fortalezas

Son los factores internos propios de la empresa que favorecen, o pueden favorecer, el cumplimiento de nuestros objetivos.

Ejemplos:

Equipo directivo con mentalidad emprendedora.

Flexibilidad organizativa.

Habilidades y recursos tecnológicos superiores.

Propiedad de la tecnología principal.

Buena relación calidad-precio.

Red de Ventas efectiva.

Debilidades

Son los factores internos que perjudican, o pueden perjudicar, el cumplimiento de nuestros objetivos.

Ejemplos:

Falta de experiencia y de talento gerencial.

Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia.

Deficiente comunicación.

Atraso en Investigación y desarrollo.

Red de distribución pequeña.

2. Oportunidades y Amenazas. Ambos conceptos son la consecuencia y la síntesis del análisis externo realizado en la primera etapa del Plan de Marketing y reflejan una situación observada (no controlable) que marca el atractivo o desinterés que tiene para nosotros el mercado en el que nos movemos.

Oportunidades

Son aquellos factores externos a la propia empresa (es decir, no controlables) que favorecen, o pueden favorecer, el cumplimiento de las metas y objetivos que nos proponemos.

Ejemplos:

Apertura de nuevos mercados interiores. Entrar en nuevos segmentos. Eliminación de barreras comerciales en los mercados exteriores atractivos. Crecimiento rápido del mercado. Nuevos sistemas y canales de ventas, más adaptados a nuestros productos.

Nuevos usos de nuestros productos o servicios. Nuevas estrategias de negociación con proveedores y clientes. El cierre de empresas de la competencia directa. Las nuevas posibilidades relacionadas con la publicidad, la promoción o

las relaciones públicas. Los nuevos estilos de vida socioculturales que afecten a nuestro tipo de cliente.

Amenazas

Son aquellos factores externos a la empresa (también, no controlables) que perjudican, o pueden perjudicar, el cumplimiento de las metas y objetivos trazados.

Ejemplos:

El crecimiento lento del mercado. La base de clientes reducida. La aparición de nuevas empresas competidoras en un mercado más abierto. Nuevos productos de la competencia muy afines a las demandas del mercado. Desarrollo de nuevas tecnologías en las empresas competidoras. Las nuevas redes de distribución ajenas. Creciente poder de negociación de clientes y/o proveedores. El mercado de productos en declive.

d) Etapa 3: Definición de los objetivos

Entramos en una de las fases más complejas y controvertidas: “las decisiones al devenir de nuestra empresa”.

Para ello, la empresa en las etapas 1) y 2) ha debido obtener un buen conocimiento de sí misma, de sus fuerzas, de sus cualidades, de sus oportunidades, de sus amenazas...y esa información es compartida, por lo menos, por los directivos.

El primer paso hacia el éxito es saber lo que se desea: “lo que se quiere tener, lo que se quiere ser y lo que se quiere conseguir”.

Las empresas que consiguen sus ambiciones son empresas orientadas a objetivos. Y un objetivo es la finalidad a la que se encamina una acción.

En este momento de la redacción del Plan de Marketing haremos una lista amplia de todos nuestros objetivos de un primer momento.

Posteriormente, se elegirán sólo las metas verdaderas y motivadoras, las que tendrán una alta posibilidad de éxito en el año objeto de dicho Plan.

El cuadro de los objetivos va a ser un par de gafas especialmente útiles mediante las que visualizaremos todas nuestras acciones.

Si no hay una visión clara de nuestros objetivos, careceremos de una base firme sobre la que tomar decisiones o de la forma de juzgar si una acción es útil o no.

Los planes son guías útiles, que no se hacen para ser seguidos al pie de la letra, puesto que la realidad se revela a menudo de forma diferente de lo que se proyecta.

Se presentan nuevas oportunidades que, a veces, es preciso saber aprovechar y, en consecuencia, tenemos que actuar conforme a esas nuevas circunstancias.

Por el contrario, los hechos se oponen a nuestros proyectos y, en este caso, el realismo impone dar prioridad a los primeros y modificar, en consecuencia, los segundos.

Los planes aunque no se lleven a la práctica tal como se había previsto, habrán tenido la ventaja de obligarnos a una gestión más rigurosa.

1. Características de los objetivos:

Adecuados y consecuentes con las políticas, prácticas básicas y objetivos generales de la empresa, con las ideas generales de su Plan Estratégico.

Direccionales. Deben proporcionar un sentido de dirección a las personas que trabajan en la empresa. Serán una guía para la acción y nos ayudarán a priorizar, centrando la energía de la dirección y la de todos los empleados. Legitiman la asignación de los recursos.

Cuantificables y concretos en cuanto a tiempo y resultados. Lo ideal sería que los objetivos generales del Plan estuvieran desagregados en objetivos parciales en cuanto a productos, modelos, marcas, tamaños, tipos de establecimientos, áreas geográficas, categorías de clientes,...etc.

Viables. Los objetivos tienen que ser posibles de alcanzar y de realizar. Estarán formulados con realismo y con sentido práctico.

Consensuados y aceptados por toda la organización. Es necesario que los objetivos constituyan una motivación para todas las personas que trabajan en la empresa.

Motivadores. Tienen que suponer un aliciente a alcanzar a cada uno de los diferentes niveles y, en ningún caso, ser una utopía.

Coherentes. Estarán sustentados en supuestos o hipótesis de partida o en escenarios que se habrán contemplado en el Análisis de la Situación (Etapa 1).

Flexibles. Estarán abiertos a modificaciones permanentes ante los posibles cambios que se irán produciendo en el mercado y en los distintos entornos.

Dotados de recursos financieros, humanos y de tiempo.

En orden correcto. Se establecerán de una forma clara los pasos o las metas intermedias, esto es, las prioridades, los valores, las características,..etc.

Sistemas de control. Para tratar de conocer, en todo momento, el rumbo de los objetivos aprobados, así como la aparición de posibles desviaciones y sus causas, para tratar de corregirlas o eliminarlas. Contaremos con medidas correctoras a tal fin.

2. Exposición de los objetivos.

Un objetivo bien redactado comienza siempre con un “verbo de acción o de consecución” del tipo: aumentar, penetrar, alcanzar, consolidar,...etc.

Hay que fijar un objetivo prioritario a alcanzar (sobre todo en el momento del lanzamiento de la nueva empresa); dicho objetivo puede estar referido a la consecución de un determinado nivel de beneficios, al aumento de la notoriedad de un producto-servicio o de una marca, a la penetración en un mercado,...etc.

3. Tipos de objetivos.

De rentabilidad. En el nacimiento de la nueva empresa la rentabilidad no suele ser el objetivo prioritario. A partir del segundo o tercer año, la obtención de un determinado nivel de beneficios se hace necesaria, con independencia del tipo de empresa, del mercado en el que se desenvuelva o de cómo se reparta dicho beneficio.

Elaboraremos una previsión de ventas y un estudio de los costes. Con estos dos elementos estableceremos las cifras de resultados financieros que esperamos alcanzar mes a mes y año a año. Se recomienda un horizonte temporal de tres años, detallando el primero de ellos en datos mensuales y los otros en datos anuales globales.

De ventas. Unido a lo anterior, fijaremos unos niveles de ventas que justifiquen la existencia de la actividad empresarial. Se establecerán en el tiempo siguiendo lo indicado en el apartado anterior.

De posicionamiento. Nos permitirá diferenciar los productos o los servicios de nuestra empresa en relación a los ofrecidos por la competencia. Los productos y los servicios compiten en la mente de los consumidores potenciales y las cuotas de mercado obtenidas determinarán quienes son los ganadores y quienes los perdedores.

e) Etapa 4: Estrategias.

Para poder competir de una manera adecuada la nueva empresa tiene que tratar de combinar una serie de factores, como son, la innovación, la tecnología y una correcta estrategia de marketing.

La estrategia nos permite dirigir todos nuestros recursos y todos nuestros esfuerzos hacia la consecución de los objetivos deseados. Responde al arte de dirigir las operaciones militares en la guerra. La empresa nueva entra en un mercado en la que se presentarán diferentes escenarios que podemos considerar, en cierto modo, como bélicos. En un Plan de Marketing, la estrategia responde al arte y a la habilidad de dirigir a la empresa a la consecución de los objetivos señalados (Etapa 3). Tendremos que elegir bien las estrategias que mejor se adapten a los objetivos de nuestro Plan de Marketing si queremos sobrevivir en un mercado en el que la competencia acecha día a día.

Es evidente que, para poder definir y seleccionar de una manera adecuada las posibles estrategias, tenemos que saber previamente en qué fase de su Ciclo de Vida se encuentran los productos o los servicios que pensamos ofrecer. Debemos encontrar una posición viable que evite un choque frontal con los competidores más fuertes y, al mismo tiempo, intentaremos alargar la vida de nuestros productos.

Una vez que hayamos analizado la fase del Ciclo de Vida en la que nos encontramos, tendremos que ver cuál es nuestra posición en el mercado. En este sentido, podremos ocupar una posición de líderes, de seguidores, de retadores o de especialistas. El líder tratará de defenderse de los anteriores líderes o bien de los recién llegados con hambre de éxito inmediato. Los seguidores tratan de mantener sus cuotas de mercado. Los retadores suelen tratar de retar a los líderes con sus estrategias. Por último, los especialistas suelen ser la base de una defensa productiva; al ser empresas nuevas y pequeñas, tratan de especializarse, creciendo poco a poco y buscando, al mismo tiempo, una adecuada rentabilidad en función de su dimensión.

A la hora de seleccionar la posible estrategia a seguir deberemos plantearnos las siguientes preguntas:

- ¿Es la estrategia elegida la ADECUADA?
- ¿Es la estrategia elegida VÁLIDA?
- ¿Es la estrategia elegida COHERENTE?
- ¿Es la estrategia elegida POSIBLE?
- ¿Es la estrategia elegida VULNERABLE?

Existen diferentes Modelos de estrategias:

1. Estrategias basadas en los elementos del Marketing Mix

- De producto
- De precio
- De distribución
- De comunicación

2. Estrategias en función de la competencia

- Diferenciación
- Liderazgo en costes

3. Estrategias de marketing de guerrilla

- Guerrillas geográficas
- Guerrillas demográficas
- Guerrillas sectoriales
- Guerrillas con un producto en mercados determinados
- Guerrillas en la franja horaria
- Guerrillas en el extremos superior o inferior

4. Estrategias de segmentación

- Criterios geográficos
- Criterios socioeconómicos
- Criterios psicológicos o de personalidad
- Criterios de conducta del comprador

5. Estrategias de posicionamiento

- En productos o servicios
- En mercados

6. Estrategias de fidelización de clientes

7. Estrategias de supervivencia

- Unión o fusión de pequeñas empresas
- Búsqueda de nuevos socios
- Alianzas con líderes

8. Estrategias de crecimiento

f) Etapa 5: Planes de Acción y Presupuestos

Para ejecutar los objetivos y las estrategias tendremos que establecer una serie de Programas de Acciones a desarrollar, los cuales estarán formados por un conjunto de actividades que deberemos poner en marcha con el fin de asegurarnos el éxito empresarial.

Además, designaremos a las personas responsables en cada una de las etapas y fijaremos un calendario y unos presupuestos concretos.

Si los presupuestos asignados para tratar de alcanzar un objetivo resultan ser no suficientes, tendremos que establecer otros objetivos más realistas y posibles de alcanzar.

g) Etapa 6: Control del Plan de Marketing

El Plan de Marketing debe ser controlable y flexible. De la misma manera que los objetivos tienen que ser cuantificables en el horizonte temporal y en sus resultados, es necesario establecer medidas de control para poder analizar las posibles desviaciones del Plan y tener diseñadas, al mismo tiempo, una serie de acciones correctoras para tratar de paliarlas o de eliminarlas.

Será conveniente estar preparados para enfrentarnos a las posibles situaciones de crisis que pueden ir apareciendo a lo largo de la vida del Plan. De esta manera, será imprescindible identificar las crisis, evaluando sus daños; enfren-

tarnos a las mismas, constituyendo comités de crisis; contribuir a su resolución , elaborando informes y difundiendo, a todos los niveles, la información necesaria; y, gestionando la post crisis, descubriendo nuevas metas y comparando la empresa actual con la que teníamos con anterioridad a la crisis.

VI. La Creación de Empresas en la Economía del Conocimiento. La importancia de la Innovación

Hay que partir de la base que el desarrollo de nuevas empresas es un elemento determinante en el dinamismo económico de todos los países. Las pequeñas empresas suponen un desarrollo de los recursos y facilitan las innovaciones en los distintos sectores de actividad. Todo ello genera nuevos puestos de trabajo y contribuye al desarrollo del progreso tecnológico del tejido económico y empresarial de las diferentes regiones. En definitiva, las nuevas empresas ayudan a elevar el nivel de renta de cada territorio.

Por todo ello, cada uno de los Gobiernos de todos los países ha prestado una especial atención al fomento y patrocinio de la creación de empresas, base del crecimiento económico y del bienestar de los ciudadanos.

Las políticas que favorecen dicho espíritu emprendedor sobrepasan las esferas de lo público y trascienden a los ámbitos de lo social, económico y cultural.

En consecuencia, podemos afirmar que el debate sobre cómo favorecer el espíritu emprendedor sobrepasa el mero ámbito económico y muestra, al mismo tiempo, dimensiones de tipo social, cultural, personal y político. Así, observamos como los estudios más recientes referidos a las políticas de apoyo a los nuevos emprendedores incorporan estos elementos referidos al mencionado cambio cultural, sobre todo en lo que se refiere a las estrategias tradicionales basadas en el asesoramiento, el emprendizaje, la formación y la financiación de las nuevas empresas. Todo ello exige que el entorno sea propicio para que se desarrollen los nuevos negocios y que sus diferentes elementos se refuercen mutuamente para lograr el éxito final deseado.

El desarrollo de entornos innovadores y la necesidad de políticas concretas por parte de los poderes públicos son una exigencia necesaria. En la Economía del conocimiento juega un papel fundamental la utilización de las TIC, que en numerosas ocasiones, promueven y garantizan el éxito de la nueva empresa.

VII.1. La Creación de Empresas y la Economía del Conocimiento

La innovación ha ido favoreciendo, a lo largo de los últimos años, la creación de nuevas empresas en cada uno de los diferentes sectores de actividad económica. Según afirma el Profesor Josep LLadós (2005) : El nuestro (España) es un país de pequeñas empresas, fruto de un proverbial espíritu emprendedor. Se ha hablado mucho de ello y, a menudo, se ha hecho exaltación o crítica de forma desmesurada. Con el tiempo, y a fuerza de analizar muchas realidades locales, los economistas han demostrado que las economías sustentadas por redes de empresas de reducida dimensión pueden ofrecer ventajas competitivas que compensan la escasa presencia de grandes empresas, hasta el punto de que, en la actualidad, las denominadas microempresas se han convertido en verdaderos actores de la innovación, así como del progreso tecnológico y de la creación de empleo en todos los países.

Un elemento que resulta ser fundamental para tratar de explicar este papel trascendental de las pequeñas empresas es el denominado cambio de contexto económico y social resultante de la importancia que va adquiriendo el conocimiento en toda la actividad económica.

El proceso de creación de riqueza se desmaterializa de una manera progresiva, y, de este modo, las actividades con una mayor proyección de futuro son las que más necesitan del empleo del conocimiento. Del mismo modo, la competitividad depende cada vez más del desarrollo de elementos intangibles. También, las restricciones geográficas van perdiendo fuerza y las condiciones temporales, que se basaban en los costes de transporte, en la distancia o en obstáculos de entrada y comerciales y en los costes de transacción, van desapareciendo del mismo modo.

Se crea un nuevo entorno en el cual la competencia se globaliza y el llamado cambio tecnológico se acelera cada día más. Todo esto obliga a las empre-

sas a adoptar nuevas estrategias, hasta ahora desconocidas, lo cual va a implicar cambios en los sistemas organizativos y en las relaciones debido a que estamos obligados a ofrecer una respuesta ágil y adaptada a las nuevas oportunidades que se nos presentan cada día en unos entornos cada vez más cambiantes. La demanda cambiante pasa a ser una oportunidad, o, en otras palabras, el cambio en la demanda se convierte en un factor de competitividad de primera necesidad.

Observamos cómo esta mayor flexibilidad, así como la proximidad a los mercados y la predisposición al cambio son características específicas de las empresas pequeñas, las cuales, aunque a veces no pueden aprovecharse de las denominadas economías de escala, pueden disponer de las ventajas que representan unas estructuras de gestión más ágiles y adaptables a las oportunidades que se van presentando.

Siguiendo al Profesor LLadós (2005) podemos afirmar que: En la economía del conocimiento, los ciclos de vida de los productos y las tecnologías son más cortos y los procesos de innovación, por lo tanto, se convierten en cruciales. El futuro de nuestro modelo económico probablemente radica, por lo tanto, en saber colocar la innovación y la mejora continua justo en medio de las estrategias empresariales, lo que requerirá tanto del acierto para alimentar los mercados internacionales de nuevos productos y servicios, de calidad y más remuneradores, como de la capacidad de estimular las vocaciones emprendedoras en el conjunto de nuestra sociedad, con el fin de inducir a un proceso continuado de creación de nuevas empresas.

De esta manera observamos como la creación de empresas es un subproducto más del sistema de la innovación que dirige la nueva idea hacia el mercado final. Es este un reto al que debe enfrentarse toda economía de mercado y al que necesariamente tendríamos que acercarnos desde tres dimensiones claramente diferenciadas: la política, la social y la puramente productiva.

En primer lugar, supone un reto para la comunidad científica y para todas las instituciones implicadas en la promoción económica y empresarial. Es muy importante contar con el sistema universitario y con los centros de investigación tecnológica para que contribuyan a difundir los conocimientos entre los estudian-

tes y entre los investigadores, estimulando, al mismo tiempo, la creación de nuevos conocimientos y de nuevas áreas de investigación científica y práctica que posibiliten el nacimiento de nuevas ideas que tengan posibilidades de desarrollarse en el mercado y que permitan la creación de nuevas empresa en forma de spin-off concretas y con verdaderas posibilidades de supervivencia en el futuro.

Pensamos que los requisitos que supone el cambio organizativo en este tipo de instituciones suponen, preferentemente, modificaciones sustanciales. La Universidad debe adaptarse a las demandas que se le hacen desde la sociedad y tiene que favorecer, en su seno, la aparición de incubadoras de empresas en las cuales los investigadores experimenten con nuevos productos y con nuevos servicios que, llegado el momento, den origen a una realidad empresarial.

Además, y junto con lo anterior, las diferentes iniciativas de tipo público o institucional no deben centrarse exclusivamente en el diseño de los llamados planes de negocio, sino que, por otra parte, deben complementarse con la prestación gratuita de servicios de asesoramiento, cesión de espacios físicos, actividades de formación y concesión de ayudas económicas para la puesta en marcha de la idea empresarial. Las incubadoras o viveros de empresas deben florecer en el ámbito universitario y en el sector público como una forma de fomentar espacios de nacimiento, protección y lanzamiento de nuevas iniciativas empresariales.

Parece claro que el nacimiento de nuevas empresas se da en entornos institucionales estables y volcados hacia la protección de los nuevos promotores, lo cual favorece la actividad empresarial. Las acciones que favorecen el espíritu emprendedor tienen siempre una dimensión local importante. De este modo, vemos como las diferentes acciones estructurales de política económica orientadas hacia el crecimiento, el funcionamiento eficiente de los mercados y la necesaria estabilidad macroeconómica necesitan siempre de una elaboración y puesta en práctica de políticas de acompañamiento que impulsen y protejan al emprendedor.

En segundo lugar, la creación de empresas supone un reto para la sociedad en su conjunto; ya que el espíritu emprendedor solo se da en entornos en los cuales se estimulan, de una manera simultánea, el ingenio y la creatividad. Y en los que no se penaliza, al menos de una marea contundente, la asunción de riesgos

por parte de los emprendedores. Por todo ello, consideramos que el papel de los poderes públicos puede considerarse como decididamente estratégico en este proceso. Sin la clara apuesta por parte de las instituciones difícilmente se darán las condiciones que favorezcan la aparición y el desarrollo de vocaciones empresariales en ninguna parte del planeta.

También es cierto que tenemos un largo camino por delante para tratar de dar el prestigio que se merecen las personas, que arriesgándolo todo, dan el paso para convertirse en empresarios. Ellos crean riqueza y bienestar y aseguran la creación de puestos de trabajo en numerosos sectores de actividad, en muchos de los cuales, la iniciativa pública no podría llegar en la mayoría de las ocasiones por diferentes motivos.

Podemos constatar, con cierta alegría, que cada vez son más los elementos culturales que reconocen el esfuerzo en la construcción de una sociedad decididamente emprendedora. Así, numerosos gobiernos de diferentes países incluyen en sus agendas públicas objetivos tendentes a favorecer el desarrollo del espíritu emprendedor. El profesor Lladós (2005) afirma que: Este cambio cultural estaría estrechamente vinculado con la capacidad del sistema educativo para animar el espíritu crítico y las iniciativas innovadoras. La integración del emprendedorismo en la oferta curricular de las instituciones universitarias, el desarrollo de capacidades emprendedoras entre la comunidad educativa, el aprendizaje a lo largo de toda la vida y la formación al puesto de trabajo serían los principales pilares de esta reforma cultural.

Por último, también supone un reto importante para el conjunto del tejido productivo, debido a que la creatividad y la innovación son siempre fuentes de desarrollo general. Nacen nuevas empresas competitivas en las cuales la organización interna favorece el esfuerzo innovador, la referida creatividad y la integración de nuevas ideas y de nuevas formas de trabajar. En numerosas ocasiones con este tipo de procesos se favorecen escenarios de externalización de nuevas actividades o el desarrollo de las mismas, dando lugar a la aparición de las llamadas start-ups.

Las empresas de nueva creación necesitan encontrar entornos favorables a su crecimiento y desarrollo, sobre todo nos estamos refiriendo a todos aquellos

que se relacionan de una manera directa con la difusión de los nuevos conocimientos, el desarrollo de redes de innovación y el intercambio de productos y servicios que tengan alto valor añadido en su diseño.

El espíritu emprendedor no solo nos lleva a la creación de nuevas empresas, sino que también impregna a las empresas existentes y les contagia la cultura innovadora e intraemprendedora.

Los entornos cambiantes en los que nos ha tocado vivir exigen un esfuerzo innovador constante y que los diferentes puestos de trabajo en las empresas requieran de personas con habilidades y con capacidades emprendedoras. Todo ello nos lleva a rodearnos de personas que dominen las nuevas tecnologías y que sean capaces de adaptarse, de una manera casi inmediata, a los continuos vaivenes y novedades técnicas, productivas y comerciales que cada día aparecen.

VI.III. La importancia de la Innovación

Podemos considerar la innovación como un elemento clave para tratar de dotar a las empresas de una mayor competitividad. En cada uno de los países del mundo cada vez existen un mayor número de políticas con el mismo objetivo de intentar incrementar la competitividad de las empresas. Y en todas estas políticas juega un papel fundamental la innovación.

Tendremos que preguntarnos, llegados a este punto, ¿en qué innovan nuestras empresas?, o si ¿existen obstáculos para que las empresas lleven a cabo sus proyectos de innovación?, o si ¿las políticas diseñadas para tratar de incentivar la innovación tienen efectos positivos sobre la misma?, o bien si ¿existen diferencias entre las empresas españolas y las de otros países?

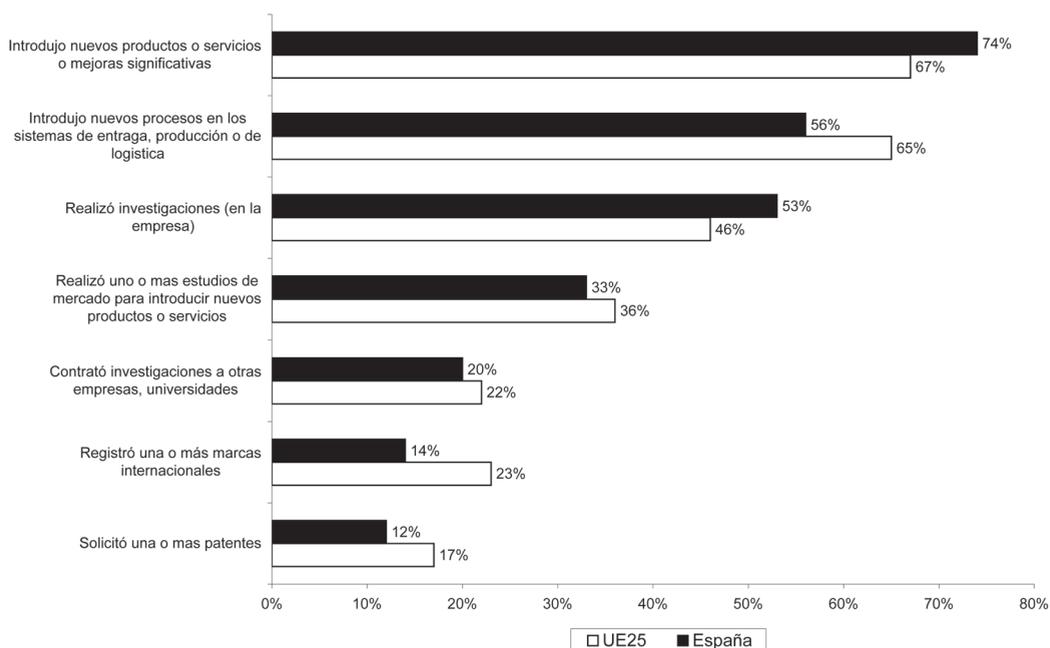
Para intentar dar respuesta a cada una de estas preguntas la Comisión Europea elabora una encuesta periódica entre más de 4.500 empresas de los diferentes países de la Unión Europea. El objetivo principal de la misma es el de evaluar las inversiones en innovación de dichas empresas europeas y detectar cuáles son las principales necesidades que tienen las empresas en el campo de la innovación. Para obtener dicha información la encuesta se dirige exclusivamente a empresas que han realizado alguna innovación en los últimos dos años.

VI.III. La Innovación en las Empresas Europeas. Tipos de Innovación

Las empresas españolas y europeas se diferencian claramente en el tipo de innovación que realizan en cada caso o, al menos, en cuanto al tipo de innovación al que conceden una mayor importancia.

La innovación cubre un amplio rango de actividades que tienen como fin mejorar los resultados de las empresas. Estas actividades vemos que van desde la simple puesta en funcionamiento de nuevos procesos de producción, de distribución, de organización o de marketing, hasta la introducción en el mercado de nuevos productos o servicios tendentes a satisfacer nuevas necesidades. Se puede, de este modo, hablar de diferentes tipos de innovación, en función de que ésta vaya dirigida a los cambios en la organización, en los procesos productivos o distributivos, en los propios modelos de empresa o en el lanzamiento de nuevos productos o de nuevos servicios.

La innovación en los últimos años



La mayoría de las empresas españolas, así como también las europeas, tienen como principal destino para sus inversiones en innovación la creación y el lanzamiento al mercado de nuevos productos o servicios, o bien realizar mejoras sustanciales en los productos o servicios que ya tienen. Buena prueba de lo que decimos es que, en los dos últimos años, el 74% de las empresas europeas analizadas introdujeron nuevos productos o servicios, aunque tenemos que indicar que dicho porcentaje disminuye hasta el 67% en el caso de las empresas españolas estudiadas.

Las principales diferencias entre las empresas españolas y europeas se concretan, por ejemplo, en una mayor utilización de nuevos procesos en los sistemas de producción, logística y entregas finales en las empresas españolas que en las europeas. Por el contrario, el 53% de las referidas empresas europeas realizaron investigaciones dentro de la propia empresa 7 puntos porcentuales por encima de las empresas españolas.

No obstante, también podemos afirmar que, en cualquier caso, las empresas tanto españolas como europeas, prefieren realizar sus investigaciones dentro de la propia empresa, antes que externalizar sus investigaciones contratando a universidades, investigadores privados u otras empresas.

España aparece como uno de los países que ofrece un mayor porcentaje de empresas que en los últimos años han introducido nuevos procesos innovadores en los procesos de producción, logística y distribución; únicamente en Austria y Dinamarca existen más empresas que están realizando estos tipos de innovación. La media de la UE está situada casi 10 puntos porcentuales por debajo de España con un 56% de empresas que optan por estos nuevos procesos.

El hecho de solicitar una o más patentes es la actividad innovadora llevada a cabo por un menor número de empresas en todos los países de la Unión Europea. En este sentido, observamos como España es el país que lidera este ranking en el cual 17 de cada 100 empresas solicitó una o más patentes en los últimos dos años. En el otro extremo se sitúa Irlanda en donde, en estos mismos dos últimos años, ninguna empresa solicitó patentes.

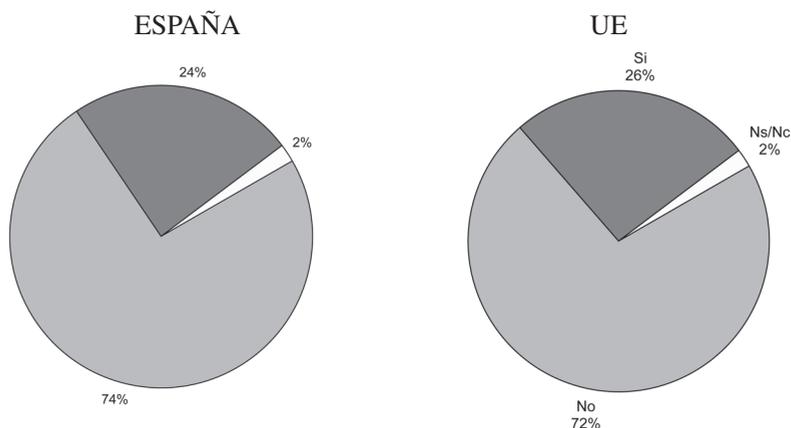
Introducir nuevos productos, servicios, o realizar mejoras significativas en los mismos, es el primer tipo de innovación en España y en todos los países europeos estudiados, excepto en Italia y en los Países Bajos, en cuales hay un mayor porcentaje de empresas que realizan investigaciones en el seno de las propias empresas.

VI.IV. Apoyo Público a la Innovación

En Europa observamos como los servicios de asesoramiento a empresas en materia de innovación son todavía escasos. Así, tenemos que más del 70% de las empresas no han recibido ningún tipo de asesoramiento o de consejo sobre aspectos relacionados con la elaboración de planes de negocio, planificación estratégica, realización de estudios de mercados, la búsqueda de procesos o de socios para poder iniciar las innovación o bien para poder adaptarse a las nuevas tecnologías de producción o de información.

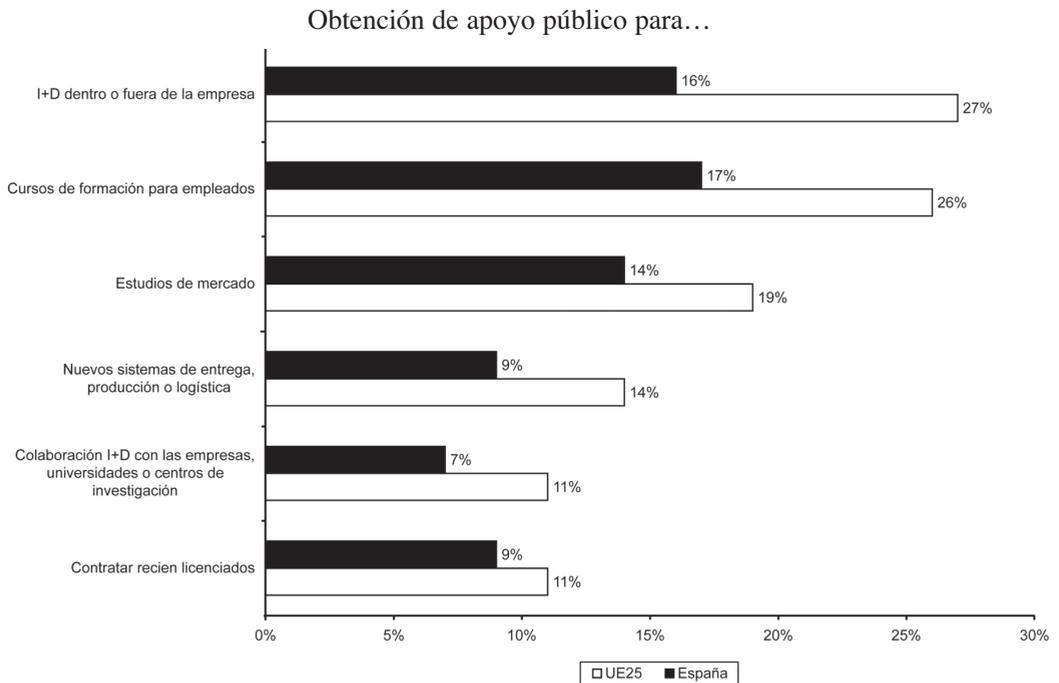
En lo que se refiere a la distinción entre asesoramiento o ayudas públicas o privadas, la mayor parte de las empresas se decantan por los consultores privados. Casi el doble de las empresas se ha asesorado por consultores privados. En el caso de España, el 13% de las empresas acuden al sector privado, mientras que únicamente un 7% se dirige a organismos públicos tecnológicos o bien a centros de innovación. El 4% de las empresas españolas solicitan asesoramiento en materia de innovación tanto a consultores privados como a consultores públicos.

Utilización de los servicios de asesoramiento a la innovación



En los dos últimos años, las empresas españolas han conseguido más apoyo público para poder realizar sus innovaciones que la media de los países de la Unión Europea en su conjunto. Realizar actividades de I+D, dentro o fuera de la empresa, cursos de formación para sus empleados o estudios de mercado, son las principales actividades innovadoras o incentivadoras de la innovación que obtienen un mayor apoyo público.

En cualquier caso, sí podemos afirmar que la mayoría de las empresa de los países de la Unión Europea no reciben ningún tipo de ayudas públicas para llevar a cabo tareas de innovación en sus diferentes procesos.



Las ayudas públicas recibidas para tratar de apoyar la innovación son valoradas, no obstante, de una manera favorable por parte de las empresas. Así, vemos como las empresas españolas y europeas se diferencian claramente en cuanto a la actividad en la que consideran que es prioritario el apoyo público. En

el caso de España el 71% de las empresas creen que es prioritaria la ayuda recibida para introducir nuevos procesos, mientras que en Europa la formación en innovación ocupa el primer puesto con un 51% de empresas.

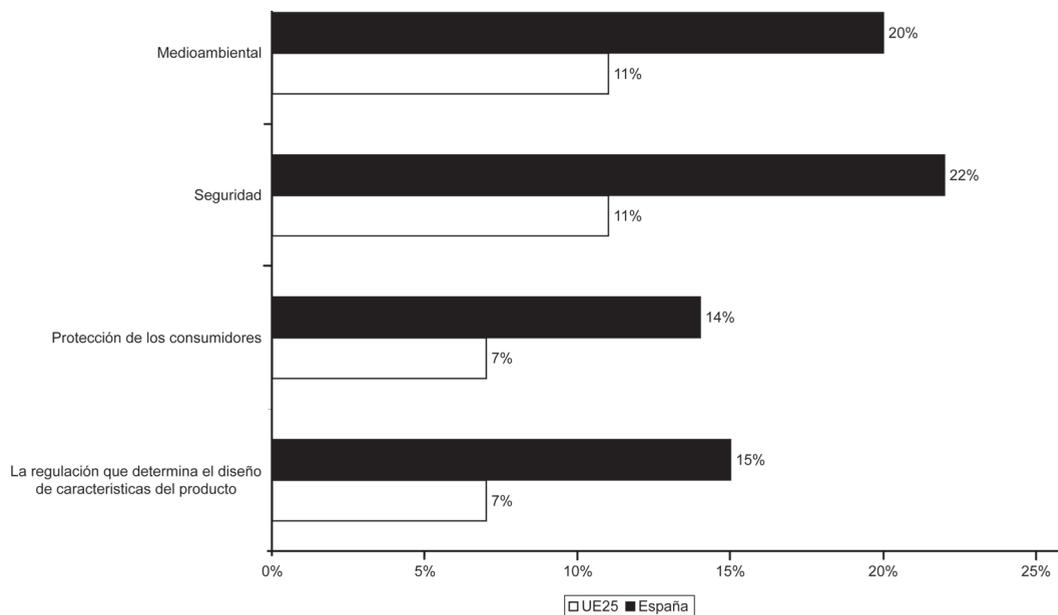
Las áreas en las que la ayuda pública es menos importante, o al menos es considerada prioritaria para un porcentaje menor de empresarios, son, para los empresarios españoles, la colaboración con otras empresas, universidades e institutos de innovación; le sigue el apoyo a la innovación en los servicios de asesoramiento y la participación en redes empresariales de innovación. En estas dos últimas áreas coinciden los empresarios españoles con los europeos. Del 20% al 30% de los empresarios valoran como prioritarias las ayudas públicas recibidas.

El análisis de los resultados del apoyo público a la innovación nos muestra que la mayoría de los empresarios consideran positivas las ayudas públicas en el proceso innovador. Así, el 26% de los empresarios europeos y el 23% de los empresarios españoles consideran que el apoyo público no tiene prácticamente ningún tipo de efecto sobre el proceso de innovación. En el lado opuesto se sitúan el 61% de los empresarios europeos y el 58% de los empresarios españoles que sí ven algún efecto positivo en las ayudas públicas que reciben para innovar en sus empresas.

Entre los factores que resaltan los empresarios, en los que consideran más útil el apoyo público, se encuentran la reducción en los costes de la innovación, la mejora en la calidad de las innovaciones y la aceleración del proceso innovador.

Los empresarios españoles son los que encuentran menores trabas que los empresarios europeos en todos los aspectos relacionados con el proceso innovador. Así, cuando se les pregunta a los empresarios si la necesidad de encontrar algún tipo de regulación es una desventaja competitiva frente a sus competidores para llevar a cabo sus innovaciones, el 22% de los empresarios europeos responde afirmativamente en materia de seguridad frente al 11% de los empresarios españoles.

Barreras a la innovación

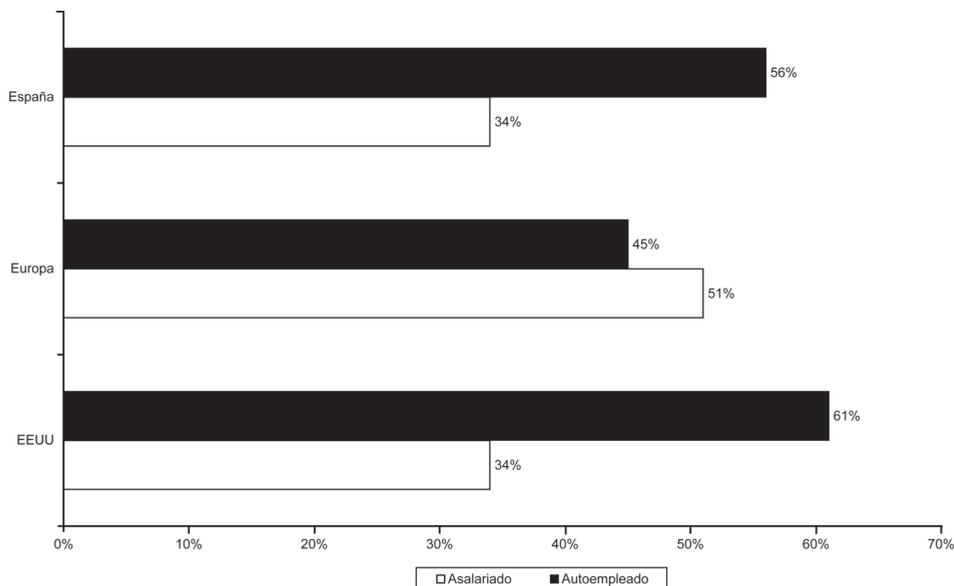


VII. El Espíritu Empresarial en España, Europa y Estados Unidos

Lo primero que todos pensamos es que el Espíritu Empresarial es mayor en Estados Unidos que en Europa o España.

El 61% de los americanos prefiere ser auto empleado frente al 34% que opta por ser asalariado. En el caso de España, también es mayor el porcentaje de personas que prefiere ser auto empleado que asalariado, 56% y 34% respectivamente.

¿Prefiere ser auto empleado o asalariado?

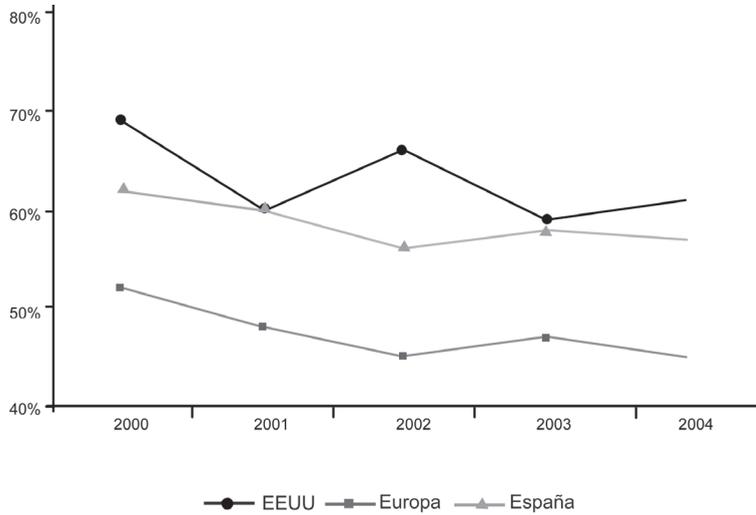


Los europeos son los menos emprendedores, así lo muestra el hecho de que sea mayor el porcentaje de personas que prefieren ser asalariados 51% que auto empleados 45%.

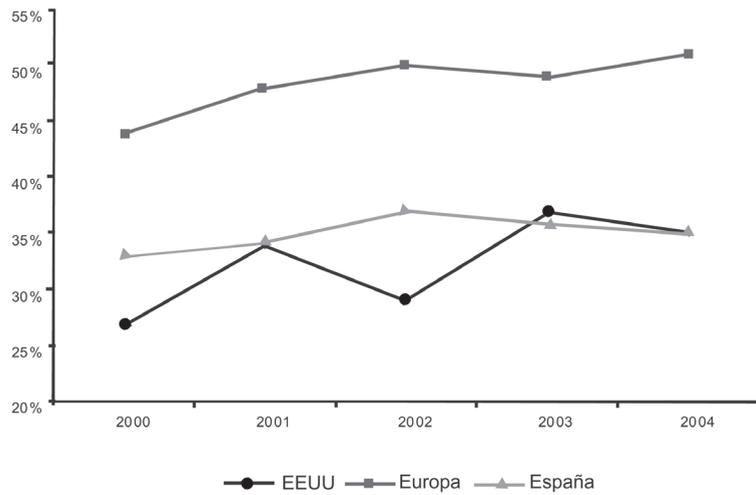
En 2004 el auto empleo se reduce respecto al año anterior en Europa y España; en EEUU aumenta.

Desde 2000, España y Europa han presentado disminuciones en el porcentaje de auto empleo, excepto en 2003, año en que se produjo un aumento; en 2004 ha vuelto a reducirse el porcentaje de personas que prefieren trabajar por su cuenta. En el caso de EEUU no hay una tendencia clara, unos años disminuye y otros aumenta como ocurre en 2004. Aún así los estadounidenses siguen siendo más emprendedores que los españoles o los europeos.

AUTOEMPLEADO



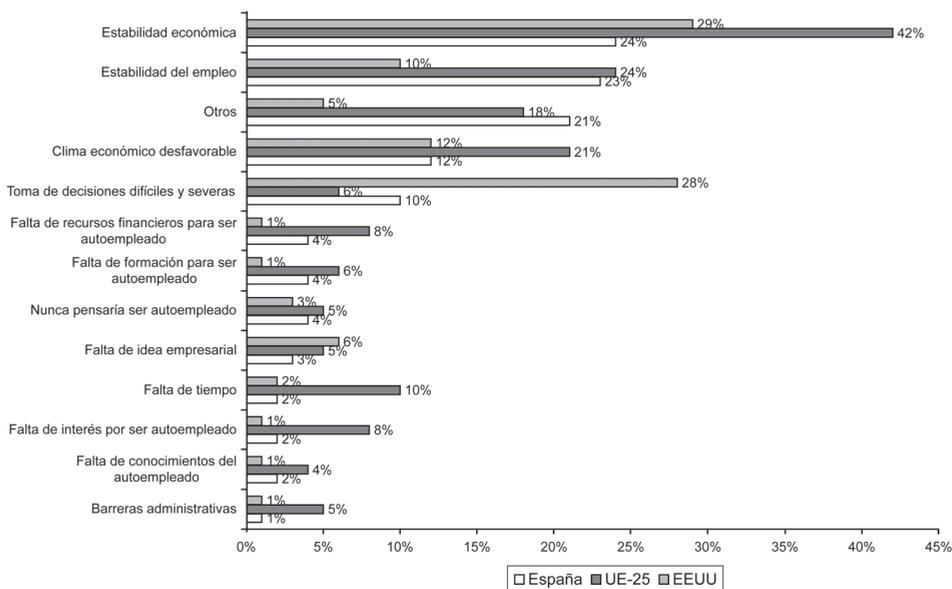
ASALARIADO



En Europa hay un mayor porcentaje de asalariados y además continúa aumentando.

Mientras que en 2004 en España y en EEUU, un 34% de personas prefieren ser asalariadas, en Europa este porcentaje aumenta hasta el 51%. El número de asalariados europeos aumenta todos los años desde 2000, excepto una pequeña disminución en 2003.

¿Por qué prefiere ser asalariado que auto empleado?



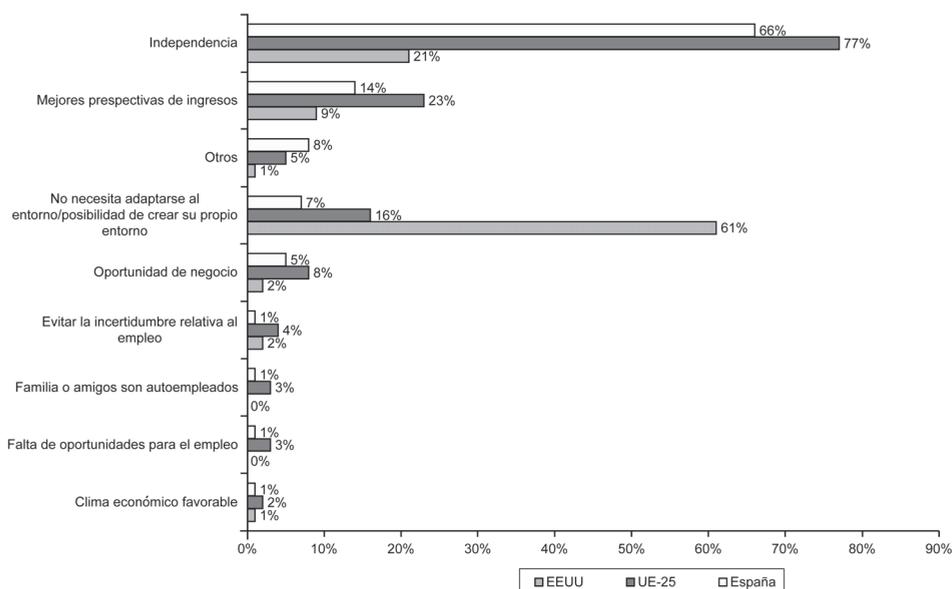
El 51% de los europeos y el 34% de los españoles y de los americanos prefieren ser asalariados que auto empleados. En Europa, además, es mayor el porcentaje de personas que eligen ser asalariados que auto empleados.

Pero, ¿por qué hay un mayor número de asalariados europeos que españoles o americanos? ¿Cuáles son las razones que llevan a las personas a elegir ser asalariado frente a auto empleado? En el caso de los europeos el 42% opina que la causa fundamental de esta elección es la estabilidad económica (tener unos ingresos fijos y regulares) frente a los ingresos variables de los auto empleados. Para los españoles es también muy importante la estabilidad, pero no sólo la estabilidad económica, sino también la estabilidad del empleo. Algo más del 20%, tanto de europeos como de españoles, argumentan su decisión de ser asalariado en la estabilidad en el empleo.

En cambio los americanos, que optan por ser asalariados, lo hacen por las decisiones difíciles y severas que se deben tomar al tener un negocio propio.

Otras de las razones de esta elección son: el clima desfavorable al auto-empleo, la falta de seguridad, de disponibilidad de tiempo, de formación y de idea empresarial y las barreras administrativas. Todas ellas con un mayor peso en el caso de Europa que en el de España o USA, especialmente en lo que se refiere al clima económico desfavorable.

¿Por qué prefiere ser asalariado que auto empleado?



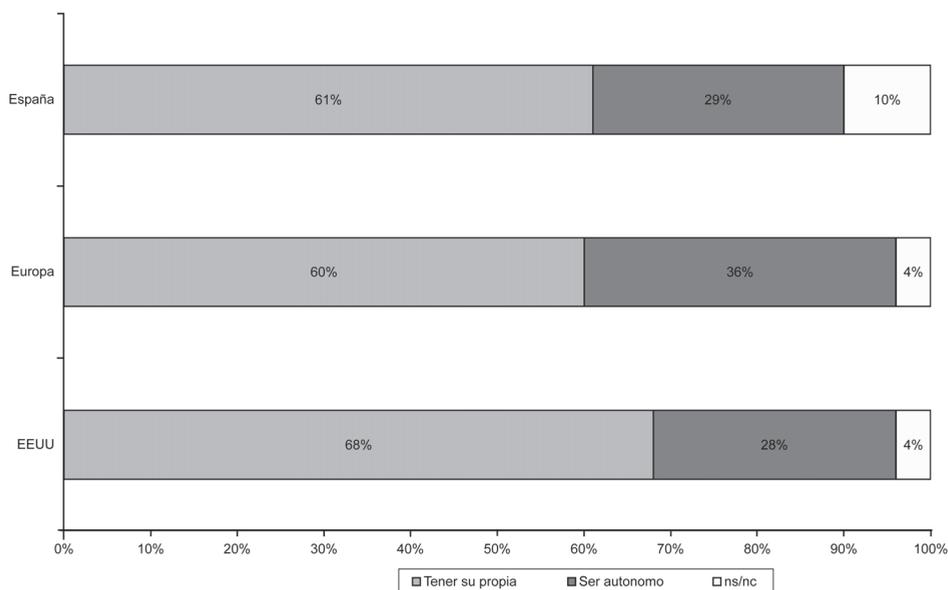
Si analizamos cuáles son las causas por las que se elige ser auto empleado frente a asalariado se observa que existen diferentes motivaciones para ser auto empleado por parte de españoles y europeos frente a los americanos.

Así, para los españoles y europeos la causa principal, de manera destacada, es la independencia. El 66% de los españoles y el 77% de los europeos eligen ser auto empleado por la independencia que conlleva. Para los americanos, en cambio, el motivo principal para ser auto empleado es el no tener que adaptarse al entorno y la posibilidad de crear el suyo propio.

Otras de las razones señaladas, aunque de menor importancia, son: evitar la incertidumbre relativa al empleo, tener familia o amigos auto empleados, falta de oportunidades para el empleo y un clima económico favorable.

Por último, destacar que, tanto en el caso de los auto empleados como los asalariados, los españoles, europeos y americanos tienen muy claro cuál es el motivo de la elección, aunque no coincidan en la misma, ya que tienen una opción con un porcentaje muy elevado y el resto de motivos con porcentajes mucho menores.

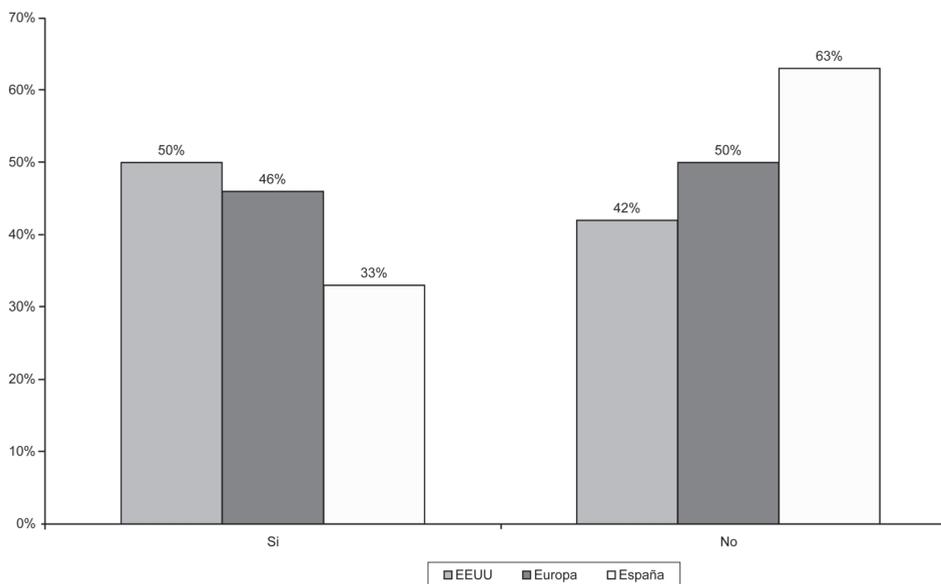
¿Prefiere tener su propia empresa o ser autónomo?



Casi el 70% de los americanos prefiere tener su propia empresa frente a un 28% que opta por ser autónomo.

En Europa y España estos porcentajes varían; en torno al 60% prefieren tener su propia empresa, en cambio eligen ser autónomos el 36% de los europeos y el 29% de los españoles.

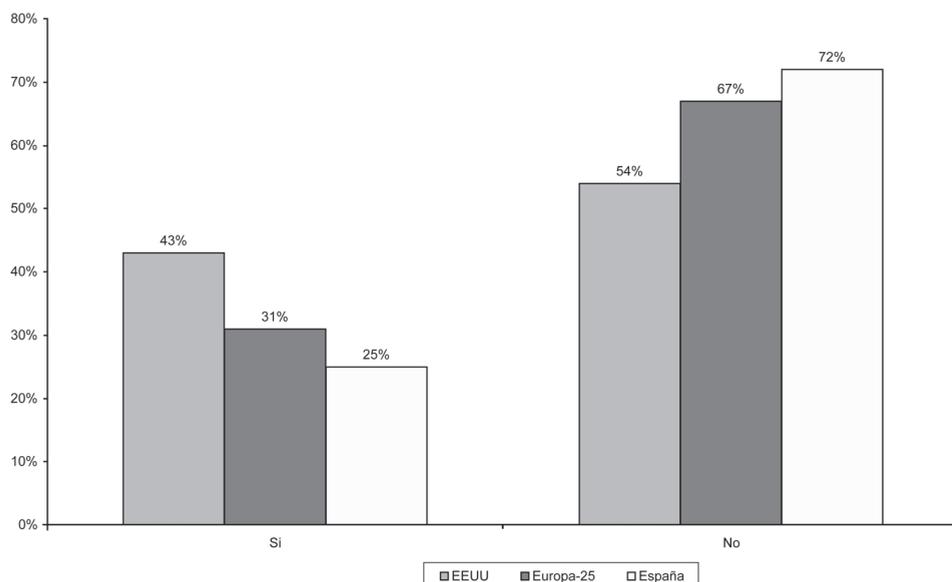
¿Desearía llegar a ser auto empleado en los próximos 5 años?



La iniciativa empresarial se decanta, en EEUU, en mayor medida que en Europa, por la empresa de mayor dimensión frente al empresario individual.

Los europeos son menos emprendedores que los españoles. A la mitad de los españoles les gustaría ser auto empleados en los próximos 5 años, en cambio a un 63% de los europeos esta situación no les agrada.

¿Ve factible ser auto empleado en los próximos 5 años?

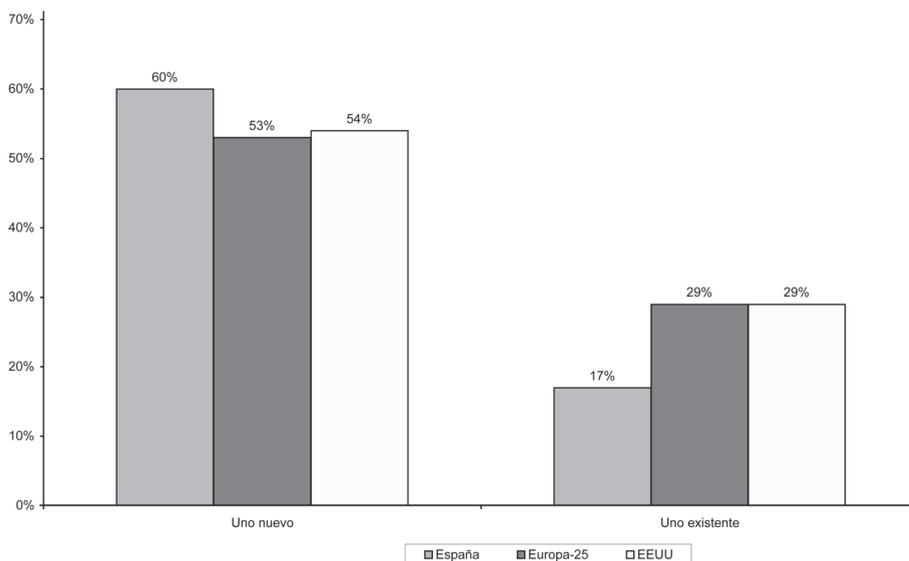


Sin embargo, en España es donde parecen existir mayores obstáculos para los emprendedores, ya que un 72% de los españoles no ve factible ser auto empleado en los próximos 5 años, porcentaje que en Europa es menor del 67% y en Estados Unidos disminuye 18 puntos porcentuales respecto a España, situándose en un 54%. Por tanto, es en Estados Unidos donde son más optimistas y donde parecen existir menores trabas para establecerse por su cuenta; así el 43% de los encuestados cree que será auto empleado en los próximos 5 años.

Los emprendedores que se deciden a crear una empresa, en la mayor parte de los casos, optan por crear un nuevo negocio frente a la posibilidad de partir de uno existente.

Este comportamiento es más acentuado en el caso de los españoles, el 60% de los encuestados que están dispuestos a emprender una actividad empresarial crearía un nuevo negocio, mientras que el 17% mantendría uno existente. En el caso de Europa y EEUU estos porcentajes difieren poco. El 53%-54% prefiere uno nuevo y un 29% uno existente.

Si fuera a crear un nuevo negocio, ¿preferiría uno nuevo o uno existente?

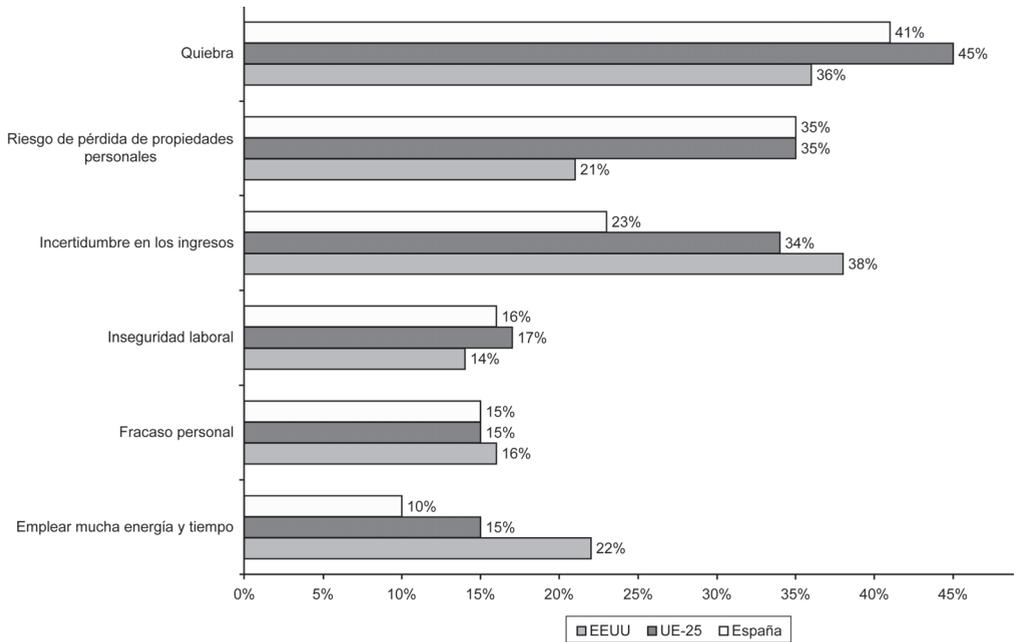


Espanoles y europeos consideran que los dos riesgos más importantes que asumen al ser auto empleados son la quiebra y la posible pérdida de propiedades personales. El 45% de los europeos auto empleados cree que la quiebra es el mayor riesgo a la hora de desarrollar su actividad.

A los americanos les supone una mayor inseguridad la incertidumbre en los ingresos y la quiebra. También destacan, el 22%, como un inconveniente para ser auto empleado el de que esta actividad requiere emplear mucho tiempo y energía. Este porcentaje disminuye hasta el 10% en el caso de los españoles.

En torno al 15% de los emprendedores, cuando van a comenzar un negocio, entre sus temores está el fracaso personal y la inseguridad laboral.

Si fuera a comenzar un negocio hoy, ¿cuáles serían los dos riesgos más importantes?

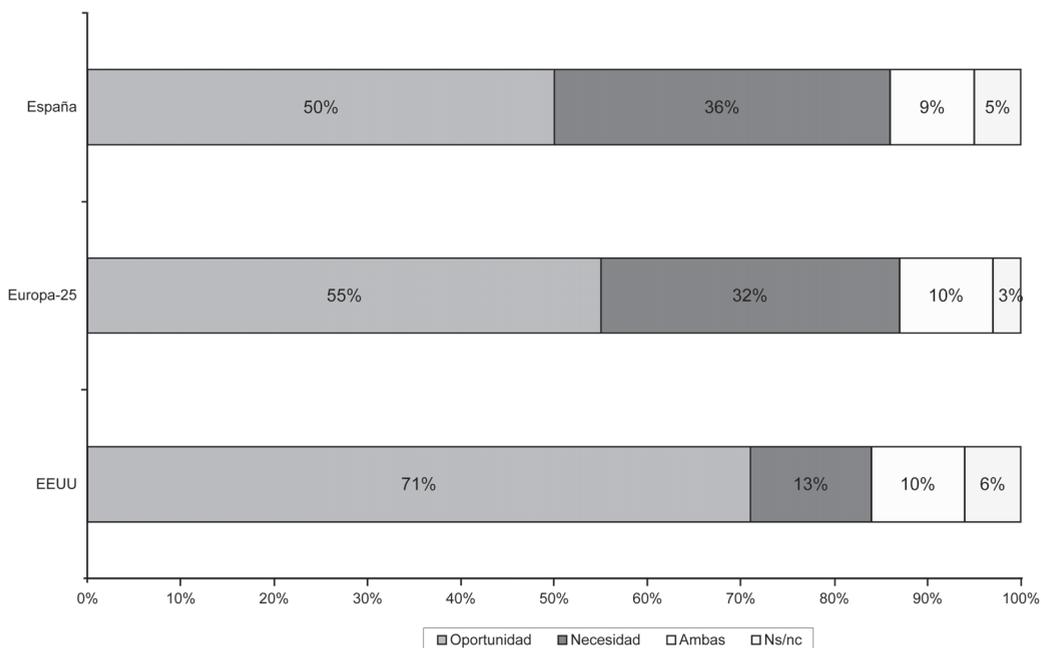


Un porcentaje muy elevado de los emprendedores españoles crean empresas por necesidad. El 71% de los emprendedores estadounidenses crean su empresa porque encuentran una oportunidad en el mercado y no por necesidad, frente al 55% en Europa.

El 32% y el 36% de los emprendedores europeos y españoles crean su empresa por necesidad.

Estos motivos pueden determinar, en un futuro, la competitividad alcanzada por las empresas.

¿Su actividad empresarial se deriva de una oportunidad de mercado o por necesidad?

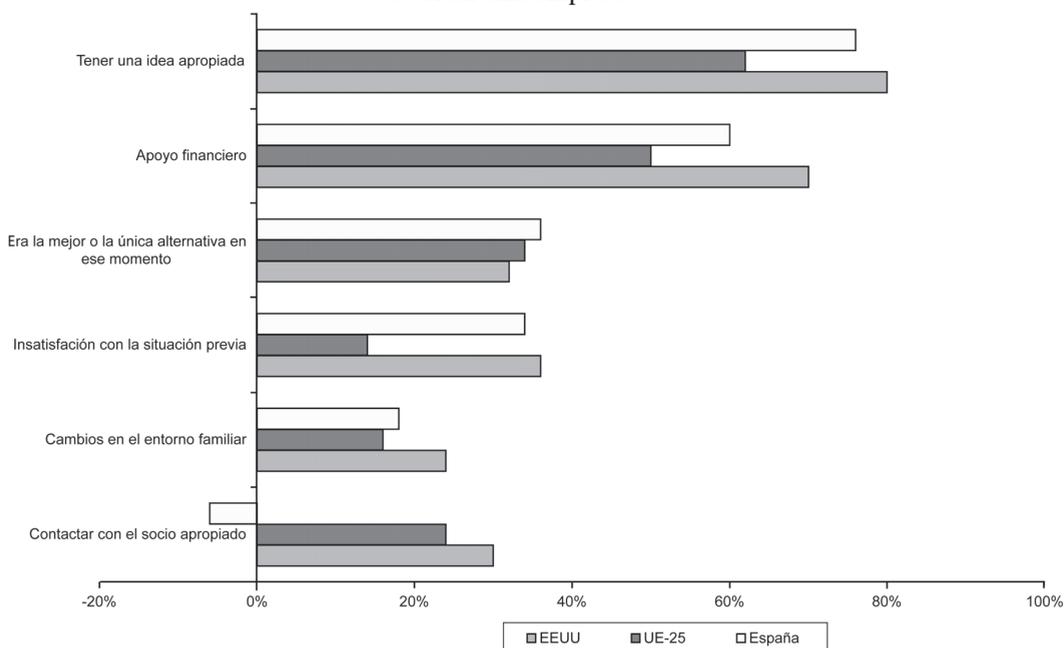


Cuando un emprendedor decide crear una empresa entre los elementos que considera más importantes destacan tener una idea apropiada y un apoyo financiero suficiente. Son los estadounidenses los que dan una mayor relevancia a estos dos elementos.

Españoles, europeos y americanos opinan que es significativo, para tomar la decisión de crear una empresa, estar insatisfecho con la situación previa o ser la única (mejor) alternativa posible. Es importante analizar las causas que llevan a los emprendedores a crear definitivamente su empresa ya que pueden ser un factor de consolidación del nuevo negocio.

Los españoles no consideran de relevancia, a la hora de crear una empresa, contactar con un socio apropiado. En Europa y en América sí es uno de los factores a tener en cuenta cuando se crea una empresa.

¿Cuál de los siguientes elementos considera importantes para tomar la decisión de crear una empresa?



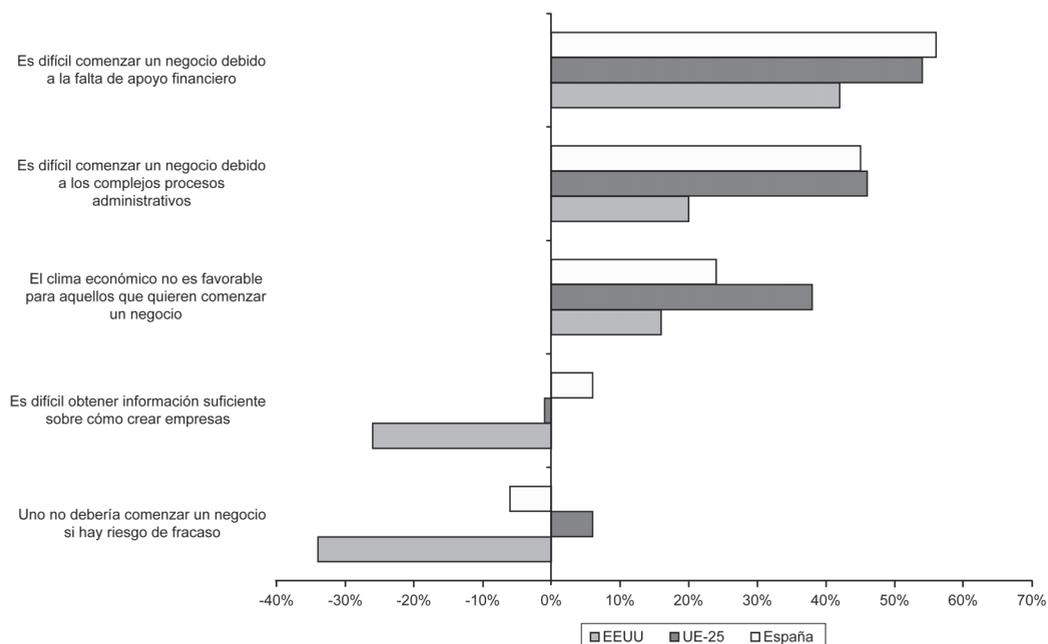
El apoyo financiero es uno de los elementos más importantes cuando se crea una empresa. Los emprendedores, especialmente los españoles, creen que es difícil comenzar un negocio debido a la falta de apoyo financiero y, en segundo lugar, sitúan los complejos procesos administrativos. También, opinan que es importante que el clima económico sea favorable. Como ya se ha comentado, es uno de los factores que intervienen en el proceso de decisión entre asalariado o auto empleado.

Donde no están de acuerdo americanos, europeos y españoles es en las dificultades de obtener la información existente sobre la creación de empresas y cómo asumir los riesgos del fracaso.

Los europeos son los más temerosos al riesgo; son los únicos que piensan que no se debería crear un negocio si hay riesgo de fracaso. Los americanos son los que están en mayor desacuerdo con esta afirmación.

Para fomentar el espíritu empresarial, además de la existencia de políticas de apoyo a la creación de empresas, es importante que los emprendedores conozcan dichas políticas, que exista información sobre las mismas y que, además, sean de fácil accesibilidad. En cuanto a la dificultad existente para obtener información sobre la creación de empresas son los españoles los que están de acuerdo, mientras que los americanos no piensan que existan tales dificultades.

¿Con cuál de las siguientes afirmaciones está de acuerdo?



A modo de conclusiones podemos afirmar que:

- Los españoles son más emprendedores que los europeos aunque menos que los americanos.
- El factor fundamental en la decisión de autoempleo es la autonomía, mientras que la preferencia por el trabajo asalariado descansa en la seguridad.

- Entre los factores que inciden en el menor espíritu empresarial en España y Europa no sólo están los económicos (obstáculos a la creación de empresas, existencia de un clima económico favorable), sino también otros factores que podríamos llamar personales (relacionados con las percepciones sobre el autoempleo y el trabajo).
- Las trabas a la hora de comenzar un negocio relacionadas con la falta de apoyo financiero y los complejos trámites administrativos son mayores en España y en Europa que en EEUU.
- Los emprendedores españoles opinan que hay mayores dificultades para acceder a la información sobre cómo crear empresas que en Europa y, sobre todo, que en EEUU.
- Entre los factores de carácter no económico, destaca la aversión al riesgo de los europeos que consideran que no se debería comenzar un negocio si existe riesgo de fracaso. Los americanos están totalmente en desacuerdo con esta afirmación y los españoles se sitúan en una posición intermedia.
- Las causas por las que americanos, españoles o europeos prefieren ser asalariados o auto empleados son bien distintas y afectan, como hemos dicho, a las diferentes mentalidades.
- En España el porcentaje de empresas que se crean por necesidad es más elevado que en Europa y EEUU.
- Los españoles son los más proclives a iniciar nuevos negocios que a mantener empresas existentes.

BIBLIOGRAFÍA

ALLEN, M. (2001): *El emprendedor visionario*. Empresa Activa. Madrid.

AZQUETA OYARZUN, D. (2002): *Introducción a la economía ambiental*. Ed. Mc Graw Hill. Madrid.

BARCELÓ ROCA, M. (1994): *Innovación tecnológica en la industria*. BETA Editorial. Barcelona.

BERMEJO, M; RUBIO, I; DE LA VEGA, I. (1996): *La creación de la empresa propia*. Ed. Mc Graw Hill. Madrid.

CÁMARA DE COMERCIO DE MADRID (2007): *Guía para la creación de empresas*. Madrid.

COMISIÓN EUROPEA (1996): *Libro verde de la innovación*. Ed. CECA. Bruselas.

GIL ESTALLÓ, M.A. (2007): *Cómo crear y hacer funcionar una empresa. Conceptos e instrumentos*. Ed. ESIC. Madrid.

GIL ESTALLÓ, M.A. (1996): *Cómo crear y hacer funcionar una empresa. Casos prácticos*. Ed. ESIC. Madrid.

GOLDSMITH, W; CLUTTERUCK, D. (1987): *Cómo llevar una empresa por el camino del éxito*. Ed. Deusto. Bilbao.

GÓMEZ GRAS, J.M. (2002): *Manual para la creación de empresas por universitarios*. UMH: Observatorio ocupacional.

GÓMEZ URANGA, M. (1992): *El cambio tecnológico hacia el nuevo milenio*. Ed. FUHEM. Madrid.

GONZALEZ DOMINGUEZ, F.J. (2003): *Creación de empresas. Guía para el desarrollo de iniciativas empresariales*. Ed. Pirámide. Madrid.

GORE, A. (1993): *La tierra en juego: ecología y conciencia ambiental*. Ed. Enece. Barcelona.

HERNÁNDEZ BERASALUCE, L. (1993): *Gestión medioambiental en la empresa*. Ed. Deusto. Bilbao.

JACOBS, M. (1996): *La economía verde*. Ed. FUEM. Madrid.

JIMÉNEZ HERRERO, L. M. (1997): *Desarrollo sostenible y economía ecológica: Integración medio ambiente-desarrollo y economía-ecología*. Ed. Síntesis. Madrid.

JIMÉNEZ QUINTERO, J.A. (2002): *Dirección estratégica en la creación de empresas*. Ed. Pirámide. Madrid.

LOPE PEÑA, A. (1996): *Innovación tecnológica y cualificación*. Ed. CES. Madrid.

MAQUEDA LAFUENTE, F.J. (1990): *Cómo crear y desarrollar una empresa: Planificación y control de actividades*. Ed. Deusto. Bilbao.

MAQUEDA LAFUENTE, F.J. (1994): *Cuadernos de dirección estratégica y planificación*. Ed. APD y SPRI. Bilbao.

MAQUEDA LAFUENTE, F.J. (1996): *Creación y dirección de empresas*. Ed. Ariel. Barcelona.

MAQUEDA LAFUENTE, F.J. (2003): *Tu propia empresa: un reto personal. Manual útil para emprendedores*. Ed. ESIC. Madrid.

MATEO, R; SAGARRA, R. (2004): *Creación de empresas. Teoría y práctica*. Ed. Mc Graw Hill. Madrid.

NUENO, P. (2001): *El arte de crear empresas y sus artistas*. Ed. Deusto. Madrid.

OLAMENDI, G. (1998): *Cómo crear una empresa y triunfar en el intento*. Ed. G.O. Bilbao.

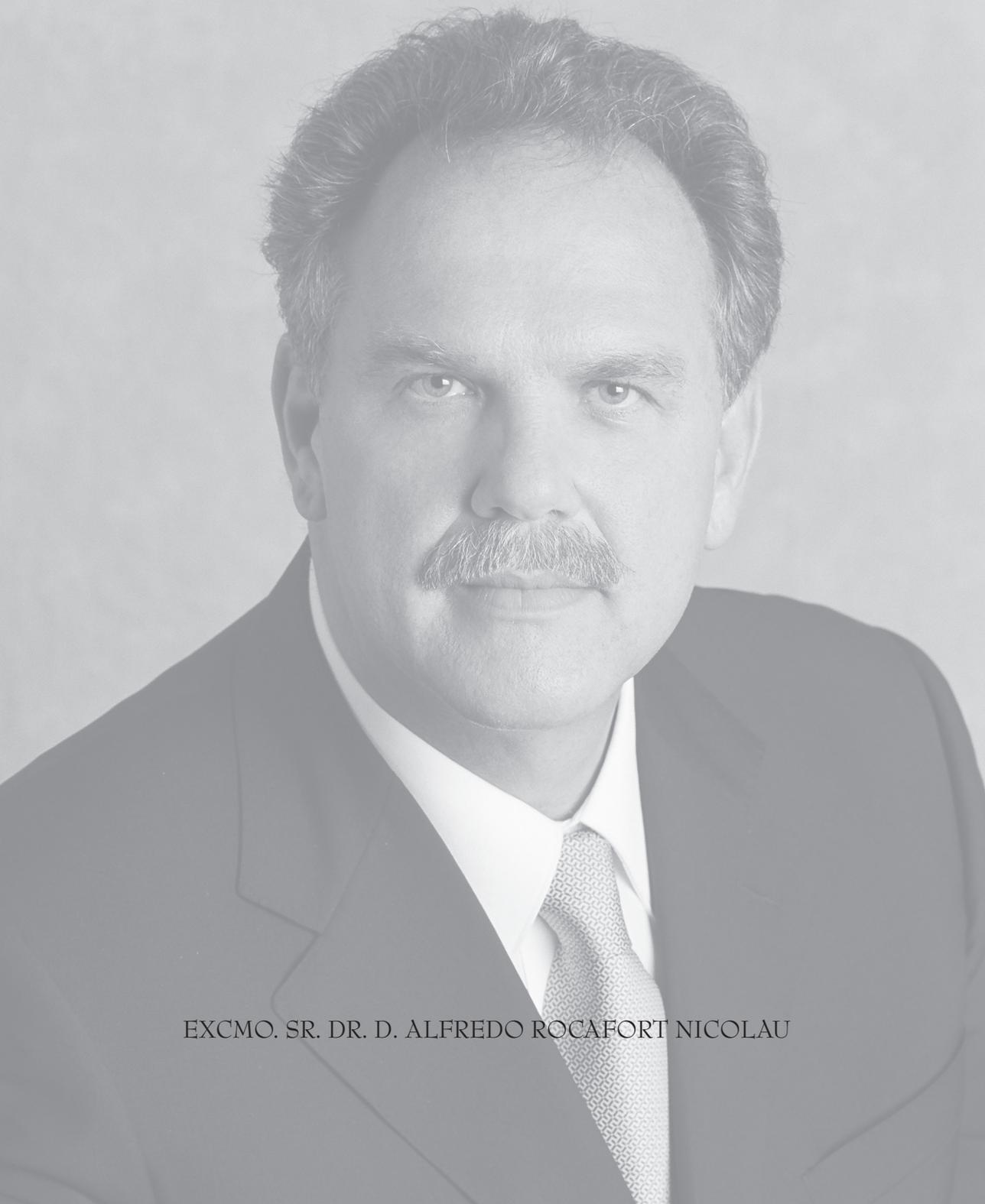
OLAMENDI, G. (2002): *Plan de marketing en plan sencillo*. Ed. G.O. Bilbao.

VECIANA, J. M. (2005): *Creación de empresas. Un enfoque gerencial*. Servicio de estudios de La Caixa. Barcelona.

VELASCO, F. (2007): *Aprender a elaborar un plan de negocio*. Ed. Paidós Ibérica. Madrid.

Discurso de contestación por el Académico Numerario

EXCMO. SR. DR. D. ALFREDO ROCAFORT NICOLAU



EXCMO. SR. DR. D. ALFREDO ROCAFORT NICOLAU

Excelentísimo Señor Presidente
Excelentísimos Señores Académicos
Excelentísimas e Ilustrísimas Autoridades
Señoras y Señores

Es un honor para la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras dar la bienvenida y recibir en su seno al Profesor Francisco Javier Maqueda Lafuente como Académico Numerario y una satisfacción plena para mí responder a su discurso de ingreso.

El Profesor Francisco Javier Maqueda ingresó en esta misma Corporación como Académico Correspondiente para Vizcaya el 27 de Noviembre de 2003, cuyo discurso de ingreso fue “Marketing, protocolo y calidad total”. Le contestó en nombre de nuestra Real Corporación el Excelentísimo Sr. Dr. Camilo Prado Freire. El Profesor Maqueda es, por tanto, un antiguo amigo de esta Academia, con la que colabora muy estrechamente tanto en aspectos científicos y académicos, como en aspectos organizativos e institucionales.

Desde 1979 Francisco Javier Maqueda Lafuente es Profesor de la Universidad del País Vasco, y desde 1992 Catedrático por oposición de Economía Financiera y Contabilidad y desde 1994, Catedrático por oposición de Comercialización e Investigación de Mercados en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Bilbao. También es Académico de la prestigiosa Real Academia de Doctores.

Ha ocupado los siguientes cargos: Responsable de Nuevos Productos y de Planificación Estratégica de la Caja de Ahorros Bilbao Vizcaya Kutxa, Director General del Centro de Empresas e Innovación de Vizcaya, Director General del Centro de Desarrollo Empresarial de la Margen Izquierda “Centro Europeo de Empresas e Innovación” y, en la anterior legislatura, Senador por Vizcaya en las Cortes Generales.

El Profesor Maqueda Lafuente pertenece a numerosos Consejos de Administración de Empresas, tanto públicas como privadas, en calidad de Presidente y de Consejero. Asimismo, es Patrono de diferentes Fundaciones.

En el campo científico y de la investigación, el Profesor Maqueda es un referente y una personalidad. Además de su tesis doctoral sobre “La integración de España en la Comunidad Económica Europea y sus repercusiones para las Cajas de Ahorros dentro del Sistema Financiero” y de sus más de una quincena de libros como autor, conviene recordar sus muchos años de investigación dirigiendo diversos proyectos subvencionados por distintas instituciones: “La creación de empresas en el País Vasco”, “La creación de empresas en Aragón”, “El comercio electrónico en Euskadi”, “El impacto del comercio electrónico en el sector comercial de Vizcaya”, entre otros. Es autor también de numerosos artículos, ponencias y comunicaciones relacionados con la creación de empresas, la gestión de la innovación empresarial, las finanzas, el marketing y el comercio electrónico.

A todo esto hay que añadir que el Profesor Maqueda es miembro numerario del Instituto de Economía Aplicada a la Empresa de la Universidad del País Vasco, miembro titular de la Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM), miembro de Honor del Talent Pool de la Universidad de Alcalá de Henares, Madrid, miembro del Consejo de Redacción de la Revista Cuadernos de Gestión de la Universidad del País Vasco.

Es colaborador habitual de distintos medios de comunicación: “El Correo Español-EI Pueblo Vasco”, Diario DEIA, Revista de la Confederación Empresarial Vasca, entre otras.

Por su prestigio profesional, docente e investigador, el Profesor Maqueda ha sido invitado por numerosas Universidades europeas y americanas: Toulouse, Lyon y Burdeos en Francia, Oporto en Portugal, Open London University en Gran Bretaña, Universidad de Chile. Universidad de Poznan, en Polonia, Universidad de La Habana en Cuba y Universidad de Santander-Bucaramanga en Colombia.

Con su extraordinario discurso sobre el proceso de creación de empresas el Doctor Francisco Javier Maqueda Lafuente nos ha dado una lección magistral sobre un tema de acuciante actualidad: “Los procesos de creación de empresas”.

El mundo de la empresa, el rol del empresario, en un mundo cambiante y globalizado como el actual, está siendo objeto de una nueva estructuración que tiene muy poco que ver con la empresa clásica que hemos conocido hasta ahora.

El éxito y la supervivencia de una empresa moderna no depende ya únicamente de la calidad del producto o de la profesionalidad del empresario. Decisiones políticas tomadas a miles de kilómetros del emplazamiento de la empresa o situaciones sociales de otros continentes pueden poner en peligro la viabilidad de cualquier empresa.

Por tanto, en la creación y en la existencia de una empresa están implicados también los poderes públicos, que no solamente deben crear las condiciones necesarias para el nacimiento de una empresa, sino que deben facilitar la continuidad de las empresas viables y, sobre todo, deben protegerlas de los ataques que sean ajenos a la libre competencia o al libre mercado. Los peligros a que está expuesta la empresa actual son mucho mayores que en el pasado y tienen una dimensión universal.

Es todo un conjunto de circunstancias lo que hace que el sueño del emprendedor pueda llegar o no a buen puerto: Conocimientos académicos, circunstancias personales del emprendedor, circunstancias políticas, circunstancias sociales, el entorno económico, legislación nacional e, incluso, la legislación supranacional de la Unión Europea y la internacional.

La estructura interna de la empresa es también diferente: nuevos métodos de trabajo, distribución de la responsabilidad entre los empleados y trabajadores, fraccionamiento de la cadena del valor añadido, entre otros, son elementos de la empresa moderna. La responsabilidad empresarial no recae ya sólo en una única persona. El concepto de jefe es también muy diferente.

Pero ¿qué significa ser emprendedor, emprender?

Para el doctor Maqueda, emprender es saltar de la teoría o del sueño a la realidad. El emprendedor es una mezcla de acción y de reflexión. Emprender supone dificultades y riesgos e implica luchar, sacrificarse y concentrar esfuer-

zos y energías. Por un lado, necesita una vocación sólida y, por otro, formación y tiempo.

Fundar y mantener una empresa, además del significado que tiene como desarrollo de la propia personalidad del fundador y además de las expectativas de obtención de unos beneficios económicos, es también crear una riqueza que después será repartida de una forma u otra entre los miembros de una sociedad. El empresario es un auténtico creador de riqueza, aunque su misión no consista en repartirla, sino únicamente en crearla.

Toda persona puede ser en mayor o menor medida un emprendedor. La capacidad emprendedora es innata, está presente en toda persona. La capacidad emprendedora tiene mucho que ver con la educación... La educación consiste en formar a la persona integral, en prepararla para la vida y la convivencia, y, la vida moderna es lucha, competición, superación, riesgo. La mejor educación es la que mejor prepara al niño para la vida, la que desarrolla su iniciativa, su creatividad, no la que más contenidos le da. Los contenidos se pueden encontrar en los libros o en Internet, pero los hábitos de esfuerzo, de lucha, de iniciativa, de riesgo..., si no se aprenden de niños, difícilmente se aprenderán de mayores. La capacidad emprendedora no es, por tanto, una capacidad "intelectual".

En un mercado hipercompetitivo los emprendedores deben poseer cada día más capacidades y aptitudes. No basta con poseer capacidades racionales, hoy día, más que nunca, es menester contar con capacidad creativa, innovación, intuición e inteligencia emocional.

Comprender la naturaleza del entorno y ser sensible a sus cambios y flujos de energía le permitirá al empresario lograr nuevos y mayores niveles de excelencia. En un mundo globalizado, con población en fuerte incremento y en el que todos luchan por un lugar y unas posibilidades de desarrollo, resulta imposible fortificarse en un lugar o posición, hay que estar dispuesto a salir al juego y vencer para seguir subsistiendo.

Thomas Peters y Robert Waterman en su libro "En busca de la Excelencia" nos ponen el ejemplo de las abejas y las moscas. Nos dicen "... Si se meten seis

abejas y seis moscas en una botella y se coloca ésta horizontalmente, con el fondo contra la ventana, se verá que las abejas no dejan de luchar por encontrar salida a través del vidrio, hasta que mueren de agotamiento o de hambre; mientras que las moscas, en menos de dos minutos, habrán salido por el cuello en el otro lado... Es el amor de las abejas por la luz, su misma inteligencia, lo que las pierde en este experimento. Probablemente se imaginan que la salida de una prisión debe encontrarse donde la luz brilla más y obran en consecuencia y persisten en esta actitud bastante lógica. Para ellas el vidrio es un misterio sobrenatural que nunca han visto. Nunca han tenido una experiencia de esta atmósfera repentinamente impenetrable y, cuanto más desarrollada sea su inteligencia, más inadmisibles y más incomprensibles aparecerá este extraño obstáculo. Mientras que las tontas moscas, indiferentes a la lógica como al enigma del vidrio, hacen caso omiso de la llamada de la luz, vuelan al azar de aquí para allá y encuentran la buena suerte que a menudo sonrío a los ingenuos que encuentran la salvación donde los sabios perecen... y acaban, necesariamente, por descubrir la abertura que les devuelve la libertad.”

Los empresarios y emprendedores no deben limitarse a la mera razón, deben hacer caso también de su intuición. Deben evitar caer prisioneros de su propia inteligencia. No basta para el empresario considerar que si el producto es útil, el mismo será demandado (error de las abejas), es menester tantear en el mercado para descubrir que es lo que realmente desean los consumidores.

Tenemos en España magníficas escuelas de ciencias empresariales y de administración y dirección de empresas, pero esto no basta. Creo que toda escuela primaria debería ser ya un centro donde se le enseñe al niño a tomar decisiones, a desarrollar su personalidad, a pensar, mucho más que a aprender.

Para el Doctor Maqueda, el factor determinante del éxito es la propia actitud del emprendedor y su forma de enfrentarse al riesgo.

Hay, además, otros factores que pueden facilitar, fomentar y también impedir la creación de empresas y éstos son los factores políticos. Es el gobierno, en cuanto responsable de dirigir la economía del país, el que debe actuar de motor y de director del concierto empresarial.

La empresa, principal fuente de riqueza

La empresa del siglo XXI sigue siendo la principal fuente de riqueza y de bienestar social.

La correlación entre la tasa empresarial, definida como porcentaje de población adulta de un país implicada en la creación o gestión de una empresa, y el crecimiento económico parecen ir de la mano.

Tienen que desaparecer, por tanto, las trabas a la creación de empresas, pero sobre todo las barreras a la supervivencia de las empresas. Se trata, pues, de crear empresas y, sobre todo, de apoyar la supervivencia de las empresas ya existentes. Y para esto, hay que adaptar a los nuevos tiempos las empresas existentes, incluso mediante la externalización, la internacionalización y la deslocalización, si fuere necesario.

La empresa en un mundo globalizado

¿Hacia dónde camina la empresa del futuro? Es difícil saberlo con precisión, pero lo que sí sabemos es que será muy diferente a la empresa actual, será una empresa en cambio casi continuo. Será diferente la forma de proveer al mercado de productos y servicios, será diferente el papel que jugarán los trabajadores, serán diferentes los procesos productivos.

Una de las características será la rapidez en la ejecución. En la era de la electrónica no basta con ser rápido, es necesario ser el más veloz. Velocidad para producir, velocidad para entregar, velocidad para responder a la consulta, velocidad para diseñar los productos y procesos, velocidad para entrar al mercado, velocidad para cobrar, todo es velocidad. Cobrar con mayor velocidad en un supermercado puede significar a igualdad de precios incrementar las ventas. Ser más veloz en atender a los pacientes en un sanatorio implica no sólo incrementar los servicios, sino aumentar notablemente la satisfacción de los pacientes. Hoy nadie quiere esperar, todo se desea al instante. Antes se enviaba una tarjeta postal vía correo, hoy se efectúa vía Internet de manera inmediata y a cero costes. En una era donde los ciclos de vida de los productos y servicios son cada día

más cortos, la tardanza en llegar al mercado puede significar la derrota en manos del competidor más veloz.

La empresa global que tiene que competir a nivel mundial, debe tener también una magnitud determinada. Las empresas españolas carecen, en general, del tamaño mínimo necesario para ser competitivas en un mercado global. Sin ese volumen es difícil que una empresa pueda sostener los gastos de estructura necesarios para mantener una I+D y un marketing que les proporcionen el liderazgo en una estrategia de concentración. Se impone en este campo de la empresa global una reorganización industrial, que pasa por un fraccionamiento de la cadena del valor añadido y una fuerte presencia en el extranjero, reorganización que afecta no solamente a las empresas intensivas de mano de obra, sino a todo el tejido productivo, incluidos los servicios

La calidad es otra de las características que debe predominar en todos los ámbitos de la empresa. No basta tener el mejor producto, si el servicio de atención al público es desastroso. Se podrá tener la mejor comida, pero también cuenta la limpieza del mantel y los sanitarios. Cada detalle cuenta.

La empresa moderna será una empresa basada no en la obediencia sino en la responsabilidad. La obediencia es una virtud, pero la virtud capital en una sociedad humana es la responsabilidad. Nadie puede escudarse en la “obediencia debida” para eludir responsabilidades personales. Hasta ahora la empresa se cimentaba en la obediencia debida a la jerarquía, y muchos conceptos empresariales se basaban en ese supuesto. La estructura de una empresa basada en la jerarquía ya no nos sirve. Para levantar una organización fundada en la responsabilidad personal de cada miembro, debemos formar hombres con carácter e institucionalizar (que no es lo mismo que profesionalizar) las empresas. Y esto requiere un tipo de formación muy diferente del actual.

Las empresas centradas en el poder unipersonal tienen un ciclo de vida parecido al de las dictaduras: una época floreciente, estancamiento y problemas de sucesión. Algunas veces, los cambios vienen forzados por revoluciones o grandes crisis de supervivencia; otras, más raras, se alargan más de una generación. Pienso que las empresas, al igual que los países, deben buscar sistemas de gobierno más estables y perdurables

La empresa futura será una empresa basada en la economía del conocimiento. A partir de la mitad de los años noventa las economías desarrolladas se caracterizan por la progresiva incorporación a las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) en el conjunto de las actividades económicas, tanto de producción como de distribución y consumo. Un amplio abanico de innovaciones de proceso y de producto en materia informática y de telecomunicaciones ha generado la aparición de nuevas actividades productivas en el sector de las tecnologías de la información y de la comunicación que, junto con la transformación de la industria de los contenidos tradicionales en nuevos formatos digitales, ha dado lugar a un nuevo sector productivo: la industria de la información. Esta industria se levanta sobre tres pilares: las telecomunicaciones, el acceso a Internet y la tecnología.

La emergente industria de la información está superando su propio desarrollo tecnológico y, en la actualidad, el conjunto de productos y servicios resultantes de la producción informacional son utilizados como factores productivos por el resto de las ramas de actividad de la economía. De esta manera, se está construyendo un entramado de relaciones sinérgicas entre la industria de la información y el resto de las ramas de actividad, que define un cambio estructural y tiene como principal elemento visible la incorporación del conocimiento en la estructura productiva de las economías avanzadas.

Por esta razón podemos hablar de una economía del conocimiento, que tiene un sector nuclear: la industria de la información, la cual, a su vez, ejerce sus efectos en la oferta y la demanda del resto de las actividades económicas. De hecho, la consolidación de la industria de la información como sector económico de progresiva importancia, junto con los efectos del proceso de mundialización económica y el cambio en los patrones de consumo de las familias, genera un círculo de gran crecimiento económico.

Todo esto nos hace pensar que si no se tienen en cuenta los impactos producidos por todos los factores citados, nos encontraremos con que se está legislando, formando, educando a la juventud u organizando al personal de las empresas para un mundo que está desapareciendo. Aquellas empresas que se limiten a seguir, como hasta hoy, estrategias de puro perfeccionamiento, se

encontrarán con empresas muy mejoradas, pero para un mundo que ya habrá dejado de existir.

Para terminar, quiero dar mi más sincera y cordial bienvenida como Académico Numerario de nuestra Real Corporación al Excelentísimo Sr. Dr. D. Francisco Javier Maqueda Lafuente; la continuidad de su aportación científica enriquecerá el trabajo colectivo al servicio del progreso de la ciencia y del bienestar de la comunidad.

Muchas gracias por su atención.

La Academia no se hace responsable
de las opiniones expuestas en sus propias
publicaciones.

(Art. 41 del Reglamento)

Con la colaboración de:

• • **T** • • **Systems** •

Depósito legal: B-10870-2008

Imprime: Ediciones Gráficas Rey, S.L. - c/Albert Einstein, 54 C/B, Nave 12-14-15
Cornellà de Llobregat



*Real Academia
de Ciencias Económicas y Financieras*

Via Laietana, 32 4º despacho 91 · 08003 Barcelona · España
Tel. + 34 93 310 07 41 · Fax + 34 93 319 12 65
E-mail: secretaria@racef.es · Web: www.racef.es