

Economía y Empresa

Invitación al emprendimiento

Una aproximación a la creación de empresas

David Urbano
Nuria Toledano



EDITORIAL UOC

Invitación al emprendimiento

Una aproximación a la creación de empresas

David Urbano y Nuria Toledano



EDITORIAL UOC

Diseño de la colección: Editorial UOC

Primera edición en lengua castellana noviembre 2008

© David Urbano y Nuria Toledano, del texto
© Imagen de la cubierta: Istockphoto
© Editorial UOC, de esta edición
Rambla del Poblenou 156, 08018 Barcelona
www.editorialuoc.com

Realización editorial: laburo.tv.
Impresión:

ISBN: 978-84-9788-775-5
Depósito legal

Este libro se ha desarrollado en el contexto de los proyectos del Plan Nacional I+D+I del Ministerio de Educación y Ciencia SEC2006-06017 y SEJ2007-60995.

Ninguna parte de esta publicación, incluyendo el diseño general y de la cubierta, no puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna manera ni por ningún medio, tanto si es eléctrico, como químico, mecánico, óptico, de grabación, de fotocopia, o por otros métodos, sin la autorización previa por escrito de los titulares del copyright.

Índice

Introducción	17
Capítulo I: El espíritu empresarial y las actitudes hacia la actividad emprendedora	19
1. Las PYMEs y las nuevas empresas en la economía	20
1.1. Concepto de PYME	20
1.2. Relevancia y características de las PYMEs	22
1.2.1. El papel de las PYMEs en el desarrollo económico y social.....	22
1.2.2. Las PYMEs y sus características principales	25
1.3. Las nuevas empresas en la economía actual.....	28
2. El espíritu empresarial y las actitudes emprendedoras	30
2.1. El espíritu empresarial.....	30
2.1.1. Concepto	31
2.1.2. La importancia del espíritu empresarial en la actualidad.....	32
2.2. Las actitudes emprendedoras.....	34
2.2.1. Los valores.....	34
2.2.2. Las actitudes.....	35
2.2.3. Las actitudes emprendedoras en la práctica	36
3. Manifestaciones del emprendimiento	37
3.1. La franquicia	37
3.2. La empresa familiar.....	40
3.3. La empresa social	41
3.4. Los proyectos emprendedores en empresas establecidas.....	43
4. El proceso emprendedor	45
4.1. Concepto, elementos y características.....	45
4.2. La oportunidad de negocio.....	47
4.3. Los recursos.....	48
4.4. El empresario y/o equipo fundador	48

5. La planificación del proceso emprendedor	49
5.1. La planificación: cuestiones básicas.....	50
5.2. <u>El proceso de planificación: etapas.....</u>	51
5.3. <u>La planificación de la puesta en marcha de una nueva empresa o proyecto empresarial.....</u>	52
 <u>Resumen.....</u>	 53
Ejercicios	54
<u>Lecturas recomendadas</u>	<u>56</u>
 Capítulo II: El empresario como protagonista de la actividad emprendedora.....	 59
 1. <u>La figura del empresario: en busca de una definición</u>	 60
1.1. <u>Las dificultades de encontrar una definición universal</u>	60
1.2. <u>Los primeros intentos de definir al empresario: el valor de los ejemplos</u>	64
1.3. <u>Definiendo al empresario a partir de su función esencial.....</u>	69
 2. <u>Ser empresario: un estilo de vida.....</u>	 71
2.1. <u>Las características psicosociales y la personalidad del empresario</u>	71
2.2. <u>Tipología de empresarios</u>	77
 3. <u>El empresario en la práctica y las prácticas del empresario.....</u>	 78
3.1. <u>La negociación: una habilidad clave</u>	79
<u>para la actividad emprendedora</u>	
3.1.1. <u>Concepto y variables de la negociación</u>	79
3.1.2. <u>El proceso negociador</u>	80
3.2. <u>El liderazgo: la fuerza para influir y motivar en el ámbito emprendedor</u>	83
3.2.1. <u>Concepto.....</u>	83
3.2.2. <u>Estilos de liderazgo.....</u>	85
3.2.3. <u>Condiciones para ejercer un buen liderazgo</u>	86
3.3. <u>Las habilidades sociales: la inteligencia para las relaciones</u>	87
3.3.1. <u>Concepto.....</u>	88
3.3.2. <u>La empatía como elemento clave en las relaciones sociales.....</u>	88
3.3.3. <u>La creación de redes sociales.....</u>	90

4. Hacia una caracterización sociodemográfica del empresario	90
4.1. Las características sociodemográficas del empresario y su relación con la actividad emprendedora	90
4.2. El perfil tipo del empresario en la actualidad	92
4.3. Las tendencias futuras: hacia un nuevo perfil del empresario	93
5. Emprender de forma colectiva: los equipos fundacionales	95
5.1. Equipos versus grupos.....	96
5.2. Las características de los equipos fundacionales de éxito	96
Resumen	98
Ejercicios	99
Lecturas recomendadas	102
Capítulo III: De la idea de negocio a la oportunidad. El papel de la creatividad y la innovación en el emprendimiento ..	105
1. La creatividad y el proceso creativo	106
1.1. El concepto de creatividad.....	106
1.2. La importancia de la creatividad en la actualidad.....	109
1.3. El proceso creativo	111
1.3.1. Características del proceso creativo y barreras a la creatividad	113
1.3.2. Técnicas de creatividad	115
2. La innovación.....	118
2.1. Concepto y tipos de innovación	119
2.2. Principios de la innovación en el contexto emprendedor	120
2.3. Fuentes de innovación.....	122
3. La idea de negocio	124
3.1. Fuentes de generación de ideas de negocio	125
3.2. Evaluación de la idea de negocio	129
4. La oportunidad de negocio	131
4.1. Concepto.....	131
4.2. La generación de oportunidades de negocio.....	132

4.3. La evaluación de la oportunidad de negocio.....	132
<u>Resumen</u>	<u>134</u>
<u>Ejercicios</u>	<u>134</u>
<u>Lecturas recomendadas</u>	<u>136</u>
<u>Capítulo IV: Los recursos en el proceso emprendedor.....</u>	<u>139</u>
<u>1. La importancia de los recursos para el emprendimiento.....</u>	<u>140</u>
<u>1.1. Los recursos clave</u>	<u>140</u>
<u>1.2. Poseer o utilizar recursos, ¿cuál es la clave?</u>	<u>141</u>
<u>2. Los recursos financieros</u>	<u>142</u>
2.1. Los recursos propios del emprendedor	143
2.2. Las fuentes de financiación externas	144
<u>2.2.1. La banca comercial y las intervenciones</u>	
<u>desde la administración pública</u>	<u>145</u>
<u>2.2.2. El capital riesgo</u>	<u>147</u>
<u>2.2.3. Inversores privados (“Business angels”).....</u>	<u>152</u>
<u>2.2.4. Otras formas alternativas de financiación.....</u>	<u>154</u>
2.3. Medidas de apoyo a la creación de empresas	156
2.3.1. Ayudas económicas y subvenciones	156
2.3.2. Incubadoras de empresas y parques científico tecnológicos	157
<u>3. La red social.....</u>	<u>158</u>
3.1. Concepto y tipos de redes sociales	158
3.2. La formación y el mantenimiento de la red social.....	159
<u>4. La información.....</u>	<u>161</u>
4.1. Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).....	161
<u>Resumen.....</u>	<u>162</u>
<u>Ejercicios</u>	<u>163</u>
<u>Lecturas recomendadas</u>	<u>164</u>

Capítulo V: Factores de éxito y de fracaso en el contexto emprendedor	167
1. El éxito en el contexto emprendedor	168
<u>1.1. Concepto y medidas</u>	168
1.2. Los factores de éxito empresarial: un análisis de las empresas que funcionan.....	170
<u>1.2.1. La actitud y predisposición para el emprendimiento</u>	171
<u>1.2.2. El sector empresarial</u>	171
1.2.3. Las estrategias	174
1.2.4. Los contactos o redes	175
2. El fracaso en el contexto emprendedor	176
2.1. Concepto y aproximaciones	176
<u>2.2. Determinantes del fracaso empresarial: el aprendizaje de los grandes errores</u>	178
<u>2.2.1. Empresario versus gerente: la inadecuación de los roles empresariales</u>	178
<u>2.2.2. Creación y posterior funcionamiento del equipo fundacional</u>	179
<u>2.2.3. El producto/servicio: ¿era realmente necesario?</u>	180
<u>2.2.4. La falta de liquidez: ¿cómo hacer frente a los pagos sin ingresos?</u>	181
<u>2.2.5. La falta de adaptación a los cambios del entorno</u>	182
3. Mitos y realidades de la actividad emprendedora	184
3.1. Mitos sobre la capacidad de emprender	185
<u>3.2. Mitos sobre el emprendedor</u>	188
3.3. Mitos sobre la creación de empresas.....	191
Resumen	192
Ejercicios	193
Lecturas recomendadas	193
Glosario	195
<u>Bibliografía</u>	199

Introducción

Durante los últimos años, hemos sido testigos de la importancia que desde todos los ámbitos se ha atribuido al fenómeno emprendedor. La contribución de las nuevas y pequeñas empresas a la generación de empleos, a la puesta en marcha de innovaciones y, en definitiva, al desarrollo económico y social, son algunos de los motivos que justifican el creciente interés de instituciones, académicos, empresarios, y población en general, hacia las iniciativas emprendedoras.

Dentro de este contexto, las medidas de apoyo para la creación de nuevas empresas se han multiplicado desde el lado institucional. Tal es así, que hoy en día podemos encontrar en todos los ámbitos geográficos una gran diversidad de mecanismos que, de una u otra forma, facilitan el nacimiento de nuevas empresas y de nuevos proyectos.

Desde la perspectiva académica, el número de textos y manuales que abordan la problemática relacionada con la creación de empresas también se ha incrementado de manera importante. Las pautas para la elaboración de planes de empresas y estudios de viabilidad, los criterios para seleccionar las formas jurídicas más adecuadas, o las características psicológicas que acompañan al empresario o emprendedor, constituyen algunos de los temas que más se han analizado en la literatura.

Teniendo en cuenta lo anterior, esta obra se ha centrado en el estudio del emprendimiento desde una óptica más amplia. Así pues, nuestro principal propósito ha sido aproximarnos al fenómeno emprendedor acentuando el componente comportamental, al entender que el emprendimiento, más allá de identificarse únicamente con la creación de una nueva empresa, supone la adopción de ciertas actitudes y comportamientos ante la vida profesional y personal. De esta manera, además de pensar en la creación de una empresa, los capítulos que integran el presente libro han sido concebidos para aplicarse también a la puesta en marcha de un nuevo proyecto empresarial dentro de cualquier ámbito e, incluso, al desarrollo de innovadoras iniciativas que emanan sin una finalidad propiamente empresarial, como es la obtención de un beneficio económico. Concretamente, en el primer capítulo, se analizan los conceptos de “espíritu empresarial” y “actitudes emprendedoras”, así como las diversas alternativas o manifestaciones a las que puede dar lugar el fenómeno emprendedor. Igualmente, este capítulo inicial sirve para introducir los diferentes aspectos considerados en el resto de la obra y, por tanto, los principales rasgos de las pequeñas y nuevas empresas o los elementos fundamentales que integran el proceso emprendedor son también considerados. El segundo capítulo se centra en la figura del empresario o emprendedor como actor principal de la actividad emprendedora, analizándose desde diversas perspectivas. En concreto, cuestiones tales como quién es el empresario, cuáles son sus funciones, qué rasgos psicológicos le ca-

racterizan y cuáles son las habilidades con las que se identifican hoy en día los empresarios de éxito son abordadas en este capítulo. Además, especial mención reciben los equipos fundacionales, los cuales representan la figura del empresario colectivo que irrumpe con fuerza en la actualidad. A continuación, en el capítulo tercero, el concepto de creatividad y las particularidades del proceso creativo, así como su diferenciación con la innovación, constituyen una parte importante del análisis. Así mismo, la búsqueda de ideas de negocio que contienen algún componente innovador y la identificación y evaluación de oportunidades completan las temáticas que se consideran en esta parte del libro. El capítulo cuarto nos acerca a los recursos clave en el contexto emprendedor. Sus características más significativas, así como la forma de obtenerlos se analizan a lo largo de sus páginas. Por último, en el capítulo quinto, se examinan los principales factores de éxito y fracaso de las nuevas empresas, considerando también los mitos más relevantes que han acompañado a los emprendedores en su actividad los últimos años.

En definitiva, esta obra pretende ser una invitación para todas aquellas personas que por diferentes motivos desean introducirse en el maravilloso mundo del emprendimiento. Una mano tendida para todos los que en un determinado momento se han interesado por las actividades emprendedoras y su implementación, contribuyendo así, por encima de los distintos procesos de socialización, a construir realidades alternativas que nos conducen a una mejor calidad de vida y, en general, a un mayor bienestar de nuestra sociedad.

Capítulo I

El espíritu empresarial y las actitudes hacia la actividad emprendedora

Las actitudes son más importantes que las aptitudes
(Winston Churchill)

*En la batalla te das cuenta que los planes son inservibles,
pero hacer planes es indispensable* (Dwight E. Eisenhower)

Cuando necesitamos buscar información, la mayoría de los que estamos familiarizados con la web hemos utilizado en algún momento el buscador Google. Google es hoy un referente a seguir en el mundo de los negocios, pero no podemos olvidar que este gran gigante empresarial empezó siendo una pequeña empresa. En general, podemos decir que la mayoría de las empresas que nos rodean, a lo largo de su existencia, fueron pequeñas en algún momento. Sobre todo, en el momento en el que se crearon.



Figura 1.1. Google, un ejemplo de empresa de éxito en la actualidad. Fuente: <http://www.google.com/corporate/history.html>

A algunas empresas las hemos visto evolucionar hacia modelos de mayor tamaño. En cambio, otras, la gran mayoría, han continuado siendo pequeñas. Lejos de ser un inconveniente, el reducido tamaño con el que se identifica a las pequeñas y medianas empresas (PYMEs), se ha convertido en la actualidad en una fuente de ventaja competitiva. En consecuencia, a este tipo de empresas se le atribuye hoy el papel protagonista en la incesante búsqueda del progreso, el desarrollo y la riqueza.

En este capítulo, analizaremos los principales rasgos de las pequeñas y nuevas empresas, incidiendo de forma especial en el proceso que da lugar a la puesta en marcha de un nuevo proyecto empresarial. Conceptos como “espíritu empresarial” y “actitudes empresariales o emprendedoras” serán analizados, así como

las diversas alternativas o manifestaciones a las que puede dar lugar el fenómeno emprendedor.

1. Las PYMEs y las nuevas empresas en la economía

En el ámbito de las actitudes emprendedoras y la actividad emprendedora, las PYMEs y las nuevas empresas ocupan un lugar esencial, siendo en las mayoría de las ocasiones el resultado más visible. En este apartado abordaremos sus principales características y la importancia que este tipo de empresas tienen para la economía actual.

1.1. Concepto de PYME

¿Qué es una PYME? Quizás el punto de partida sea el de reconocer que todos tenemos en la mente una idea sobre lo que es una PYME. La librería en la que solemos comprar nuestras novelas preferidas, la tienda de ropa en la que cambiamos nuestro vestuario más o menos cada temporada, nuestra peluquería habitual, etc.

Precisamente, por la gran diversidad de PYMEs que nos acompañan en nuestra vida diaria es necesario delimitar conceptualmente qué entendemos por PYME, lo que nos lleva en primer lugar a considerar, desde un punto de vista genérico, qué es una empresa.

Una **empresa** es una entidad que, independientemente de su forma jurídica, se encuentra integrada por recursos humanos, técnicos y materiales, coordinados por una o varias personas que asumen la responsabilidad de adoptar las decisiones oportunas, con el objetivo de obtener utilidades o prestar servicios a la comunidad.

De acuerdo con la definición anterior, podemos considerar empresas tanto a los trabajadores autónomos, como a las empresas familiares, las sociedades colectivas, las sociedades cooperativas o las asociaciones que ejerzan regularmente una actividad económica o social.

Partiendo de la definición de empresa, podemos delimitar mejor el concepto de PYME. A este respecto, tenemos que acentuar que el hecho de definir de una forma rigurosa a las PYMEs ha sido siempre una tarea difícil, e incluso controvertida. El término, en sí mismo, cubre una gran variedad de empresas, lo que dificulta en cierto modo su comprensión. No obstante, con carácter general, se suelen adoptar criterios cuantitativos para operacionalizar el concepto. En concreto, las PYMEs se definen comúnmente en función de: (1) el número de empleados, (2) el volumen anual de negocios, y (3) el balance anual.

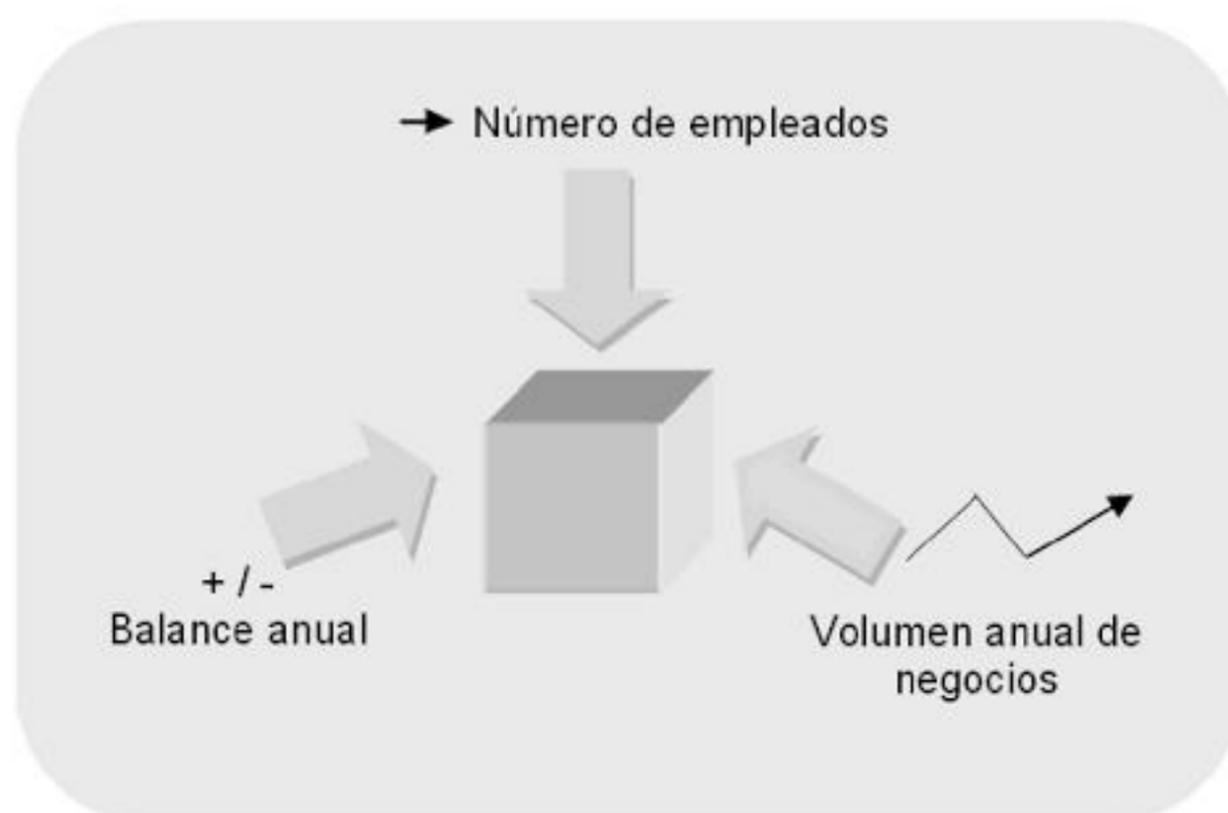


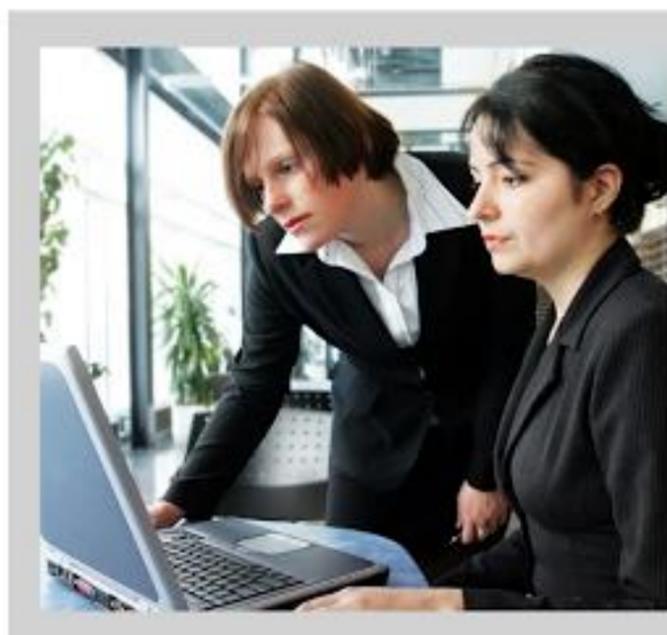
Figura 1.2. Criterios para operacionalizar el concepto de PYME.
Fuente: Comisión Europea (2006).

De este modo, se considera PYME a toda aquella empresa que ocupa a menos de 250 personas, cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros, o cuyo balance general no supera los 43 millones de euros. Así pues, considerando exclusivamente la dimensión, se incluye bajo el concepto de PYME a un colectivo bastante heterogéneo. De ahí que las PYMEs, a su vez, hayan sido clasificadas en microempresas, pequeñas empresas y empresas medianas.

La pequeña empresa es aquella que ocupa a menos de 50 personas y tiene un volumen de negocios o un balance general anual que no supera los 10 millones de euros. El calificativo de “mediana” se atribuye a la empresa que ocupa a más de 50 personas y cuyo volumen de negocios y balance general anual no supera los 50 y 43 millones de euros respectivamente. Finalmente, por microempresa se entiende a toda empresa que ocupa a menos de 10 personas y cuenta con un

*image
not
available*

*image
not
available*



Sabías que...

- En la Unión Europea ampliada a 25 países existen alrededor de 23 millones de PYMEs, que generan en torno a 75 millones de puestos de trabajo y que representan el 99% del total de empresas.
- En España las PYMEs, al igual que en Europa, representan el 99% del total de empresas, y en términos absolutos más de 3 millones de empresas son microempresas (empresas con menos de 10 empleados).

Por otra parte, a medida que las economías dependen más de la forma en la que las personas emplean los conocimientos que de las materias primas que poseen, se valora en mayor grado, y en cualquier ámbito, la innovación, la flexibilidad y la personalización del producto o servicio. Es decir, con carácter general, hay que subrayar la importancia que poseen tales factores –innovación, flexibilidad y personalización–, independientemente de que la empresa se dedique a programar complicadísimos softwares, o que su actividad principal consista en preparar y servir bocadillos. Precisamente estos rasgos, como veremos seguidamente, son los que en definitiva caracterizan a las PYMEs, y los que han pasado a convertirse en sus puntos fuertes.

Finalmente, no podemos olvidar que las pequeñas empresas son con frecuencia la base de las empresas más grandes, por lo que la historia de cualquier país está inevitablemente unida a la historia de sus pequeñas empresas.



Estados Unidos es, por excelencia, el país de los empresarios. Desde hace tiempo, los estadounidenses admiran a la pequeña empresa, no sólo por su contribución al crecimiento de la economía, sino por su fomento de la democracia. Durante más de un siglo Estados Unidos ha promulgado leyes encaminadas a impedir que las grandes empresas compitan injustamente con la pequeña empresa. No se sabe a ciencia cierta si la empresa pequeña crea o no una cantidad desproporcionada de empleos, pero es obvio que ha ejercido influencia en las grandes empresas.

Figura 1.4. Estados Unidos como ejemplo de país emprendedor. Fuente: <http://usinfo.stage.gov>

La pequeña empresa en la historia de Estados Unidos

Calvin Coolidge, presidente de Estados Unidos durante “los rugientes años veinte”, pronunció la célebre frase “el interés de Estados Unidos está en las empresas”. Durante el primer siglo de la existencia del país, hasta la década de 1880, habría sido igualmente exacto decir que el interés de Estados Unidos estaba en la pequeña empresa, ya que prácticamente todas las empresas en el país eran pequeñas en esa época. Desde entonces, las empresas de gran escala han eclipsado en gran medida a la pequeña empresa, obviamente, pero la gran mayoría - casi el 90 por ciento de los empleadores estadounidenses - tiene menos de 20 trabajadores. Es más, la pequeña empresa continúa ejerciendo una fuerte atracción en la imaginación estadounidense.

Las empresas no tenían otra alternativa que ser pequeñas en los primeros días de Estados Unidos. El transporte era lento e ineficiente, lo que mantenía a los mercados demasiado fragmentados para poder sustentar empresas grandes. Las instituciones financieras eran igualmente demasiado pequeñas para servir a empresas grandes. Finalmente, la capacidad productiva era limitada porque la energía eólica, hidráulica y animal eran las únicas fuentes disponibles. Cualquiera que fuera la razón por la que las empresas eran pequeñas, a los estadounidenses les gustaba que fueran así. La pequeña empresa, creían, cultiva el carácter y fortalece la democracia. Como lo dijo Thomas Jefferson, el tercer presidente de Estados Unidos, una nación de agricultores y pequeños empresarios¹ evita la dependencia, que “engendra servilismo y corruptibilidad, sofoca el germen de la virtud y produce las herramientas apropiadas para los designios de la ambición”.

La fe de los estadounidenses en la pequeña empresa fue sometida a prueba a partir de finales de la década de 1800. El ferrocarril, el telégrafo, el invento de la máquina de vapor y el rápido crecimiento demográfico crearon las condiciones en las que algunas empresas, especialmente las de uso intensivo de capital, como metales primarios, elaboración de alimentos, fabricación de maquinaria y de productos químicos, podían crecer y, en el proceso, adquirir mayor eficiencia. Muchos celebraron los salarios más elevados y los precios más bajos que acompañaron la llegada de las empresas de gran escala, para otros, sin embargo, fue motivo de preocupación el que las cualidades elogiadas por Jefferson podían perderse en el proceso. “Aun cuando aceptaban lo que consideraban la superior eficiencia y productividad de la gran empresa”, escribió el historiador Mansel Blackford en *A History of Small Business in America*, “los estadounidenses seguían admirando al pequeño empresario por su autosuficiencia e independencia”.

Fuente: Conte, C. (2006). E-journal USA, Perspectivas Económicas.

1.2.2. Las PYMEs y sus características principales

¿Es una pequeña empresa una gran empresa pequeña? O, planteémoslo de otro modo, ¿tienen las pequeñas empresas las mismas características que las grandes? Por ejemplo, pensemos en el Corte Inglés y en una pequeña asesoría para PYMEs.

1. Cabe señalar que a pesar de que a lo largo del libro se hablará de *empresario* o *emprendedor*, nos estamos refiriendo obviamente también a *empresaria* o *emprendedora*.

*image
not
available*

quier caso, lo que resulta indiscutible es que cuando la mayoría de los factores que rodean a las empresas están en continuo cambio, la flexibilidad se convierte en un factor clave.

La flexibilidad, como acabamos de apuntar, lleva implícito otros rasgos con los que las PYMEs han sido identificadas. De esta forma, o bien las causas que originan la flexibilidad, o bien sus consecuencias, han sido utilizadas para caracterizar este tipo de empresas.

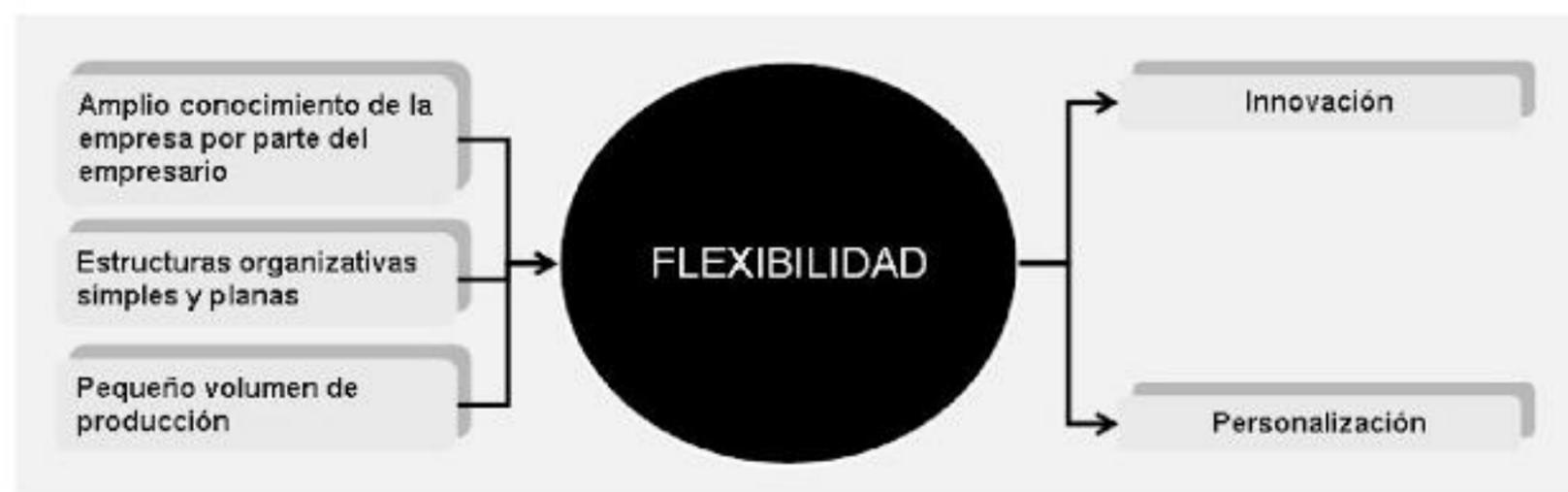


Figura 1.6. Características principales de las PYMEs.

Concretamente, hay al menos tres razones que justifican la flexibilidad de las PYMEs.

En primer lugar, destaca la amplia visión y el conocimiento que tienen los empresarios-directivos de las PYMEs sobre las capacidades de la empresa. Esta situación responde, entre otros aspectos, al hecho de que con frecuencia la figura del empresario coincide con la del fundador o promotor de la idea de negocio. Además, es importante señalar que los particulares rasgos del empresario, los cuales analizaremos con mayor profundidad a lo largo del segundo capítulo, afectan en gran medida al desarrollo de las actividades de las PYMEs y a su rentabilidad, constituyendo, en definitiva, uno de sus puntos fuertes.

En segundo lugar, son especialmente importantes las estructuras organizativas simples y planas que predominan en la mayoría de las PYMEs. En efecto, en estas empresas tiende a primar la ausencia o minimización de jerarquías, dado que los equipos directivos suelen ser pequeños, y la mayoría de ellos trabajan estrechamente con los empleados.

En tercer lugar, el menor volumen de producción y de negocios que obtienen las PYMEs en comparación con las grandes empresas contribuyen también a elevar su flexibilidad. Como comentamos anteriormente al definir la PYME, su volumen de negocio anual ha de ser inferior a 43 millones de euros.

Por otra parte, como consecuencia de la flexibilidad propia de las PYMEs destacan la innovación y la personalización del producto y/o servicio ofrecido por estas empresas, atributos que han servido para diferenciarlas de las de mayor

dimensión.

Con respecto a la innovación, cabe indicar que se configura como una forma diferente con la que la PYME es capaz de responder a un problema concreto, por ejemplo, el derivado de la modificación en el gusto de los consumidores. Dicha respuesta se establece a través de una “nueva combinación”. A su vez, cada “nueva combinación” podría dar lugar a un nuevo producto, servicio o proceso de producción, a la apertura de un nuevo mercado, al descubrimiento de una fuente de aprovisionamiento o a la creación de una nueva forma de organización dentro de cualquier sector.

Cuando se habla de la personalización con la que las PYMEs tienden a ofrecer sus productos o servicios, se acentúa su facilidad para adaptar éstos a las necesidades o deseos de cada persona o grupo al que se destina.

Por último, no podemos olvidar otras peculiaridades de las PYMEs que, al contrario de las señaladas hasta ahora, constituyen sus grandes desventajas. Dentro de este grupo, es importante subrayar los recursos limitados de los que generalmente disponen (económicos, humanos, etc.), sobre todo en sus inicios, así como el elevado grado de control que mantiene el empresario sobre la propia empresa, cuyo ejemplo más claro lo encontramos en las empresas familiares.



Sabías que...

- En 2007 el 57,1% de las empresas españolas no tenían asalariados.
- Casi 2 millones de las empresas desarrollan su actividad bajo la forma de empresario individual.
- Más de la mitad de las PYMEs operan dentro del sector servicios.
- La pequeña empresa produce por término medio de trece a catorce veces más patentes por empleado que las grandes.

1.3. Las nuevas empresas en la economía actual

Cada día se crean empresas nuevas que, en esencia, comienzan su andadura con una dimensión muy reducida. Por ello, las características de las PYMEs analizadas anteriormente podemos aplicarlas también a las empresas de nueva creación.

En los últimos años, sin embargo, lo especialmente destacable ha sido el elevado número de empresas que anualmente se ponen en marcha. Es más, nunca se habían creado tantas nuevas empresas como en la actualidad (según

datos del Instituto Nacional de Estadística, en España más de 410.000 empresas iniciaron sus actividades durante 2007). De ahí, que podamos afirmar que nos encontramos en la era de las nuevas empresas, en el sentido de que son éstas las protagonistas de una revolución que está transformando y renovando las economías y sociedades de todo el mundo. Además, como acabamos de ver, las pequeñas y nuevas empresas son las que, en mayor proporción, conciben y producen los bienes y/o servicios innovadores, e incluso aquellos que transforman la forma de vivir y trabajar, como los ordenadores personales, Internet, etc.

Ahora bien, llegados a este punto conviene preguntarnos cuándo una empresa deja de ser nueva o, dicho de otro modo, qué entendemos por nueva empresa. La pregunta, aunque sencilla a primera vista, resulta complicada de responder. De hecho, hasta la fecha no existe un acuerdo generalizado en relación con el momento a partir del cual una empresa se considera consolidada o madura y, por lo tanto, deja de ser nueva. Muchas veces, incluso, la propia definición de “nueva empresa” depende del motivo por el cual se esté atribuyendo tal denominación. Por ejemplo, en los casos en los que se esté valorando la concesión de una ayuda pública a una empresa nueva o de reciente creación, las instituciones pertinentes suelen considerar nuevas a aquellas iniciativas empresariales que llevan menos de un año en actividad. Pero tenemos que insistir que se trata de criterios subjetivos, y dependen en gran medida de la finalidad que tenga otorgar el apelativo de nuevo.

Desde una perspectiva más académica, en general, se acepta que una empresa se considera nueva hasta que cumple tres años de vida, al ser éste el período de tiempo en el que suele ser elevado el riesgo de cierre o fracaso de la misma. No obstante, en ocasiones se ha llegado a extender este período hasta los siete años.

Por otro lado, es importante destacar el criterio adoptado por el proyecto *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), el observatorio internacional sobre la actividad emprendedora más importante en la actualidad.

El proyecto **GEM** (*Global Entrepreneurship Monitor*) nació en 1999 como una iniciativa de la *London Business School* y del *Babson College* para crear una red internacional de investigación en el entorno de la creación de empresas. España, a través del Instituto de Empresa, se incorporó al Proyecto GEM en su segunda edición (2000). En la edición del 2007 participaron un total de 42 países. La iniciativa no tiene precedentes y el desarrollo actual del Proyecto le conduce a ser un referente en la investigación del fenómeno emprendedor en todo el mundo. (Para más información sobre el proyecto GEM consultar: www.ie.edu/gem; www.gemconsortium.org)

Si adoptamos el criterio empleado por el GEM, una empresa tendría el calificativo de nueva desde que nace hasta que alcanza los 42 meses, es decir, hasta que cumple tres años y medio de vida. Además, el proyecto GEM distingue dentro de las nuevas empresas las denominadas “empresas nacientes”, que son aquellas que no cuentan con más de tres meses de actividad.

Desde otro punto de vista, también es posible ver en las nuevas empresas el resultado de un determinado proceso emprendedor que culminó con éxito. No obstante, hay que aclarar que una nueva empresa no es el único resultado que puede producir un exitoso proceso emprendedor. El denominador común, en cambio, lo constituyen las actitudes y el espíritu empresarial que demuestran los emprendedores inmersos en dichos procesos. A ellos nos referiremos en el próximo apartado.



Sabías que...

- En 2007 el 11% del total de empresas activas en España (3.422.739) comenzaron el ejercicio de su actividad durante ese año.
- Para ese mismo año, la tasa de actividad emprendedora (TAE) registrada por GEM en la población española alcanzó el 7,6%. La TAE mide el porcentaje de personas (entre 18 y 64 años) involucrada en el nacimiento y consolidación de una empresa o negocio, que va a ser de su propiedad, compartida o no con otros socios, o que actualmente son propietarios-gerentes de un negocio o empresa con menos de 3,5 años de existencia.

2. El espíritu empresarial y las actitudes emprendedoras

De las nuevas empresas y de las PYMEs se ha subrayado, en especial, las actitudes de sus empresarios o promotores así como su espíritu empresarial o emprendedor. En esta sección abordaremos dichos conceptos como pilares sobre los que se sustenta el emprendimiento, y como elementos que requieren las sociedades para garantizar su progreso y desarrollo.

2.1. El espíritu empresarial

En la actualidad, se encuentra generalmente aceptado que el espíritu empresarial es importante para el desarrollo de la economía y la sociedad en general, pero, ¿sabemos realmente qué es el espíritu empresarial? ¿Por qué es tan relevante? A estas preguntas trataremos de dar respuesta en las próximas páginas.

*image
not
available*

gún producto/servicio, y que a su vez proporciona valor añadido en relación con los productos/servicios existentes.

2.1.2. La importancia del espíritu empresarial en la actualidad

Desde el punto de vista institucional, en los últimos años la Unión Europea, consciente de que padece un déficit empresarial en comparación con Estados Unidos, ha aumentado su interés por fomentar el espíritu empresarial de sus ciudadanos y ciudadanas en especial a través de la formación. En este sentido, la Carta Europea de las pequeñas empresas sugirió explícitamente a los países miembros potenciar el espíritu emprendedor.

La **Carta europea de las pequeñas empresas** fue adoptada por el Consejo de Asuntos Generales el 13 de junio de 2000, y fue refrendada en el Consejo Europeo de Feira de los días 19 y 20 de junio del mismo año. La Carta cubre diez áreas clave de actuación y una de ellas es la educación y formación en el espíritu empresarial.

“Europa educará el espíritu empresarial y las nuevas habilidades desde una edad temprana. Debe transmitirse en todos los niveles escolares un conocimiento general sobre la actividad y el espíritu empresarial. Deben crearse módulos específicos sobre temas empresariales, que constituyan un elemento fundamental de los programas educativos de la enseñanza secundaria y superior. Alentaremos y fomentaremos los empeños empresariales de los jóvenes y desarrollaremos programas de formación adecuados para directivos de pequeñas empresas” (Carta Europea de las pequeñas empresas, Unión Europea, 2000).

Más recientemente, en el 2003, la Comisión Europea publicó un Libro verde titulado *“El espíritu empresarial en Europa”*, en el que acentuaba la importancia del espíritu empresarial para el progreso de Europa, debido, sobre todo, a su positiva repercusión en el empleo, la competitividad, el desarrollo de las personas y el bienestar de la sociedad.



Figura 1.7. Efectos del espíritu empresarial.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

Las actitudes, como hemos comentado anteriormente, se relacionan con los valores, aunque no son lo mismo. Esto se comprende mejor si atendemos a los tres componentes de las actitudes: cognición, afecto y comportamiento.

Por ejemplo, la convicción que existe en los últimos años sobre el hecho de que “ser empresario es bueno” es un enunciado de valor. Tal opinión es el componente cognoscitivo de una actitud y prepara el contexto para la parte crucial de la actitud, su componente afectivo, su parte emocional o sentimental, como se aprecia en la declaración “aprecio a Juan porque es un empresario”. Por otra parte, el afecto tiene resultados conductuales. El componente conductual de una actitud remite a la intención de actuar de cierta manera con alguien o algo.

Contemplar las actitudes a través de sus tres componentes, cognición, afecto y conducta, es útil para entender su complejidad y su relación potencial con el comportamiento. En este sentido, es importante recordar que el término actitud se refiere esencialmente a la parte afectiva de los tres componentes. Así mismo, conviene acentuar que las actitudes, a diferencia de los valores, son en general menos estables.

2.2.3. Las actitudes emprendedoras en la práctica

¿Cómo piensan los empresarios exitosos? ¿Qué sensaciones les produce la actividad emprendedora? ¿Cómo son, cómo actúan y cómo se enfrentan a la vida?

Intentar buscar una respuesta única para todas estas preguntas es una misión imposible, pues, como bien podemos intuir, no hay una personalidad única e ideal del empresario, ni hay una única forma de llevar a cabo una actividad emprendedora. Lo más lógico, por tanto, es que encontremos empresarios destacados con estilos muy diversos, y que dentro del mismo grupo podamos identificar a personas analíticas o intuitivas, carismáticas o aburridas, buenos en los detalles u horribles, delegadores o controladores fanáticos.

No obstante, podríamos decir que, en general, casi todos los emprendedores comparten ciertas actitudes y comportamientos. Por ejemplo, suelen trabajar duro, son perseverantes y se caracterizan por su intenso compromiso con el proyecto o empresa. También suelen ser las típicas personas que ven el vaso medio lleno en lugar de medio vacío, se esfuerzan por la integridad y luchan por el deseo de lograr lo que se proponen. Además, con frecuencia, se muestran insatisfechos con el estado actual de las cosas y buscan oportunidades para mejorar cualquier situación con la que topan. Para ello, usan el fracaso como un instrumento para aprender y evitan la perfección en favor de la eficiencia (obtener los mejores resultados utilizando los mínimos recursos posibles) y eficacia (grado en que se logra la meta u objetivos establecidos).

Por último, es importante acentuar que los empresarios exitosos no sólo poseen una actitud creativa y optimista, sino también sólidas destrezas de gestión, un “saber hacer”, y suficientes contactos. A todo ello nos referiremos en los próximos capítulos.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

3.2. La empresa familiar

A pesar de que no resulta sencillo aproximarse al concepto de empresa familiar, de una forma muy simple y en términos generales, podría definirse como aquella empresa en la que la toma de decisiones está en manos de una familia o grupo familiar.

Así pues, lo característico de la empresa familiar es que existe un control político, económico y de gestión en la empresa por parte de los miembros de la familia. Además, generalmente, la propiedad de los medios y la dirección de la empresa también están en manos de la familia, quien, en muchas ocasiones, ha gobernado la empresa a lo largo de varias generaciones. Como consecuencia de esta particular situación, existe una clara influencia y relación entre los intereses y objetivos del grupo familiar y la marcha de la empresa. Así mismo, es importante destacar la voluntad que existe de incorporar a la empresa a las futuras generaciones de la familia.



Simón Barceló, abuelo de los actuales gestores de Barceló Corporación Empresarial, estaba lejos de imaginar en qué se iba a convertir la pequeña empresa de autobuses que fundó a principios de los años treinta en la isla de Mallorca. Tras adquirir una camioneta, aquel mallorquín dio el primer paso para que, dos generaciones más tarde, Barceló Corporación Empresarial se haya convertido en un grupo con más de 120 hoteles en 16 países, un potente negocio mayorista y una red de agencias de viaje con cerca de 400 puntos de venta.

Concretamente, dos de los hijos de Simón Barceló (Gabriel y Sebastián) siguieron los pasos del padre y pronto se pusieron a trabajar en la empresa de transporte. A finales de los años cincuenta, cuando más de quinientos mil turistas empezaban a llegar a la isla de Mallorca, la inquietud de los dos hermanos permitió dar el salto. “Tengo 350 clientes que quieren venir a pasar sus vacaciones a Mallorca y no tengo sitio donde alojarlos”, dijo un día Gabriel a Sebastián. Tres días después, Sebastián ya tenía tres ofertas de solares donde se podía levantar un hotel.

Figura 1.11. Barceló Corporation Empresarial, un ejemplo de empresa familiar.

Fuente: <http://www.barcelo.com/Group/es-ES/CorporateInformation/History.htm>.

A pesar de que, como acabamos de apuntar, lo distintivo de las empresas familiares se deriva del carácter singular que le da el concentrar la propiedad de la empresa en manos de un grupo familiar, también podemos destacar otras notas comunes en este tipo de empresas. Así pues, en términos de dimensión, la mayoría de las empresas familiares pertenecen al grupo de las empresas pequeñas o medianas. Por otra parte, y desde una perspectiva financiera, un aspecto que merece especial mención es la tendencia de estas

*image
not
available*

La imagen heroica del empresario

Una dificultad que generalmente se reconoce al definir la figura empresarial, proviene de la imagen heroica y de apariencia legendaria que durante mucho tiempo se ha propagado del empresario. La percepción del empresario como un auténtico héroe hizo prácticamente imposible reunir bajo un único concepto las múltiples características y atribuciones que se le habían asignado. De todos modos, tenemos que apuntar que algunos de estos rasgos siguen utilizándose en la actualidad para identificar al empresario, y por ello los consideraremos con posterioridad al analizarlos desde una perspectiva psicosocial.

Modificaciones de las funciones empresariales

En último lugar, aunque no por ello menos importante, cabe indicar que las modificaciones que a lo largo del tiempo han sufrido las funciones empresariales dificultaron en gran medida la obtención de una definición universal. Además, teniendo en cuenta que dichas funciones se han utilizado en ocasiones para definir al empresario, resulta lógico admitir que una alteración en su concepción lleva implícitas también variaciones en su definición. La relevancia de tales funciones de cara a entender el perfil que posee el empresario en la actualidad, nos lleva analizarlas más exhaustivamente en un apartado posterior.

1.2. Los primeros intentos de definir al empresario: el valor de los ejemplos

Una de las formas más habituales que solemos emplear para definir algo son los ejemplos. Pues bien, es justamente esta manera de proceder la que primero se empleó cuando se trató de definir a la persona que desarrollaba una actividad emprendedora. Concretamente, los primeros intentos de definir al empresario llevaron a identificar esta figura con alguna persona típica de la época. Así pues, lo especialmente relevante era reconocer al empresario en alguien de la vida cotidiana para, posteriormente, observar sus funciones y comportamientos típicos, y elaborar así una definición y un perfil más completo de la figura empresarial.

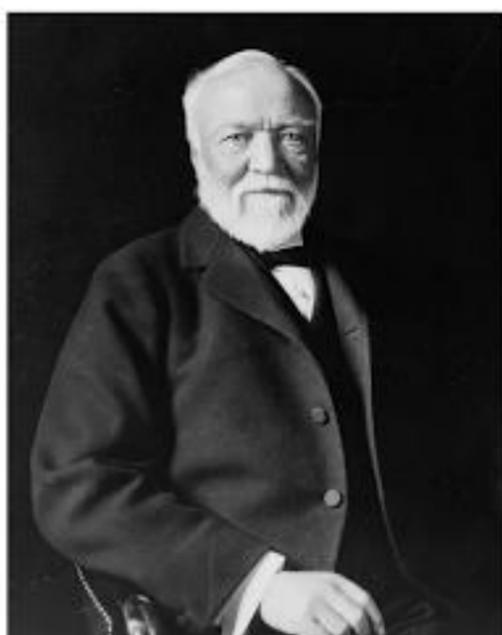
Uno de los primeros autores que adoptó este enfoque fue Richard Cantillón (1680-1734), a quien además se le atribuye la popularización del término "*entrepreneur*" con una acepción referida explícitamente a la actividad empresarial. Dicho autor identificó al empresario con el granjero, el comerciante, el artesano

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

Andrew Carnegie constituye uno de los mejores ejemplos de esta definición.



Andrew Carnegie procedía de una familia pobre que emigró a Estados Unidos en 1848. Tuvo una educación autodidacta, al tiempo que se ganaba la vida en oficios duros e iba ahorrando para adquirir participaciones en pequeños negocios de su ciudad, Pittsburgh. En 1865-70 hizo una primera fortuna negociando con bonos de compañías ferroviarias y con productos siderúrgicos. Luego se concentró en la fabricación de acero, invirtiendo a pesar de la «gran depresión» de 1873, hasta dominar el sector hacia 1880.

Carnegie representa, pues, el prototipo del «hombre hecho a sí mismo», ideal humano típicamente norteamericano que sólo era posible en aquel contexto histórico de mercado libre, prácticamente sin impuestos ni regulaciones.

Las empresas de Carnegie siguieron creciendo en los años ochenta de la mano de su socio H.C.Frick, quien le hizo comprender la necesidad de la integración vertical: además de la mayor parte de la siderurgia de Pensilvania, adquirió minas de hierro, navieras y ferrocarriles, adaptándose así a las nuevas tendencias monopolistas que se impusieron en la economía de finales del siglo XIX.

Figura 2.7. Andrew Carnegie, empresario de éxito en el S.XIX. Fuente: <http://www.andrewcarnegie.net/>

Más recientemente, a mediados del siglo XX, se populariza el término “emprendedor” para identificar al empresario, acentuando así su iniciativa para comenzar proyectos a pesar de no disponer de recursos y, en general, para hacer cosas que entrañan cierta dificultad y riesgo.

El **emprendedor** se define como aquella persona que tiene una especial sensibilidad para detectar oportunidades y para ponerlas en marcha, aun cuando no disponga de los recursos necesarios para ello.

Actualmente, podemos encontrar los términos emprendedor y empresario intercambiados indistintamente para referirse a la persona que crea una empresa, o que pone en marcha nuevos proyectos en el seno de alguna organización ya existente, o en cualquier otro contexto. En este sentido, tal como ya se comentó anteriormente, Bill Gates en Estados Unidos o Amancio Ortega en España constituyen buenos ejemplos de quiénes hoy se consideran empresarios de éxito.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

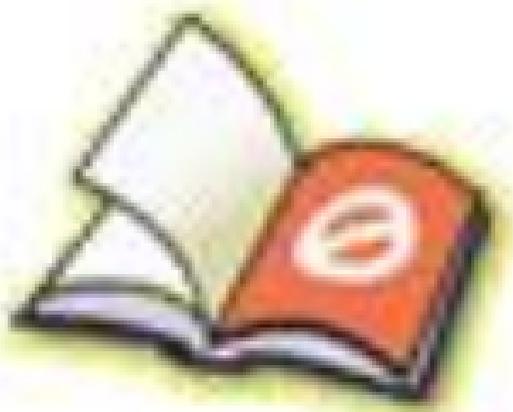
Imaginemos, por ejemplo, que tenemos la posibilidad de conseguir un objetivo profesional a través de diferentes caminos: a) un camino muy fácil, a través del cual, prácticamente, nos regalan el objetivo y, por tanto, no tenemos que realizar ningún esfuerzo adicional para conseguirlo; b) un camino que posee una dificultad normal, teniendo en cuenta que en dicho camino existen otras personas que compiten con nosotros para conseguir el objetivo, pero que en el contexto en el que nos encontramos el nivel profesional es extremadamente tan bajo que no nos supondrá ninguna dificultad conseguirlo; c) un camino arduo, en el que tendremos que poner todo nuestro empeño si queremos conseguir las metas planteadas, y en el que el reconocimiento obtenido supera con creces el de los dos anteriores. Si eligiéramos el camino c), probablemente seríamos una persona con necesidad de logro, motivada por sobresalir y triunfar. En este sentido, se acentúa el hecho de que las personas con elevada necesidad de logro luchan por las realizaciones personales más que por las recompensas del éxito en sí mismas, tienen el deseo de hacer algo mejor o de manera más eficiente de lo que se ha hecho antes, y buscan situaciones en las que asumen la responsabilidad personal de hallar la solución de los problemas. En general, se tiende a afirmar que las personas que poseen esta necesidad son proclives a desarrollar una actividad emprendedora, y por ello a los empresarios se le atribuye dicha cualidad.

Además de la necesidad o motivación de logro, otras características destacables de los empresarios de éxito son las siguientes:

- Compromiso, determinación y sentido de la responsabilidad.
- Tolerancia al riesgo, a la ambigüedad y a la incertidumbre.
- Creatividad, actividad enérgica y original.
- Autoconfianza y autocontrol.
- Deseo de autonomía e independencia.

*image
not
available*

*image
not
available*



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

3.1. La negociación: una habilidad clave para la actividad emprendedora

“El empresario que quiera ser alguien debe ser un negociador”. Con esta frase que hemos tomado de Jose María Cuevas, un empresario que ostentó la presidencia de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) durante 23 años (1984-2007), pretendemos resaltar la significación que posee la habilidad negociadora para el emprendimiento.

Ciertamente, las negociaciones filtran prácticamente todas las relaciones que el empresario mantiene con los diferentes agentes implicados en su empresa o proyecto (clientes, proveedores, empleados, banqueros, administraciones, etc.). Por ejemplo, pensemos en negociaciones obvias, como las que mantiene con el representante de la entidad financiera con el fin de obtener los recursos necesarios para sus inversiones, en negociaciones no tan obvias, como las sostenidas con conocidos clientes para probar un nuevo producto o servicio, e incluso en negociaciones más sutiles, como se daría en aquellos casos en los que los empresarios inducen a alguno de sus trabajadores a dedicar algunas horas más al trabajo. En todas estas situaciones, el empresario, de una forma u otra, se encuentra negociando, y su capacidad para negociar se vuelve crucial para la consecución de sus objetivos.

Dentro de este apartado, analizaremos las variables que afectan a la negociación y las fases del proceso negociador.

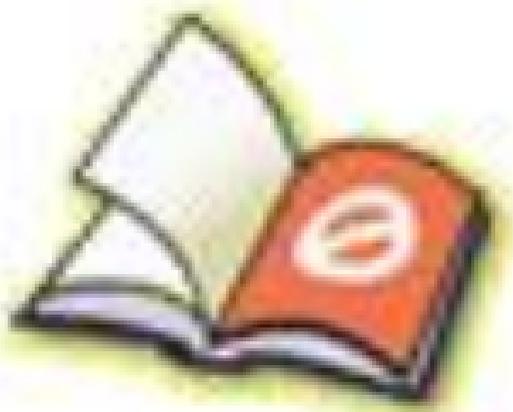
3.1.1. Concepto y variables de la negociación

La **negociación** se define como el proceso en el que dos o más partes intercambian bienes, servicios o información y tratan de acordar una tasa de cambio entre ellos.

En la mayoría de las negociaciones empresariales, hay tres variables que influyen directamente en sus resultados: el contexto, los objetivos o aspiraciones que se pretenden conseguir, y las personas o partes a negociar.

*image
not
available*

*image
not
available*



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image
not
available*

*image
not
available*



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image
not
available*



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

y en ocasiones son la mejor explicación de su éxito y/o fracaso. Por ejemplo, la formación universitaria del empresario se destaca como elemento distintivo de aquellas empresas con más proyección de crecimiento. Además, la experiencia laboral previa suele representar un papel importante en el éxito de la iniciativa empresarial, siendo en ocasiones la que proporciona al empresario la idea de negocio.



A Alain Afflelou le sirvió mucho aburrirse durante sus veranos como becario en una óptica a comienzos de los años setenta. Durante su periodo de prácticas, se dio cuenta de que aquel trabajo le aburría y a punto estuvo de tirar la toalla. “O cambiaban mucho las cosas o me había equivocado de carrera”, reconoce Alain Afflelou 25 años después. Se veía obligado a imitar un modelo, y sus ideas, sencillamente, no se tenían en cuenta. En esta situación, al borde del desánimo, con solo 24 años emprendió su propio proyecto para poder hacer las cosas a su manera.

En 1972 abrió la primera tienda, funcionó, y se animó con otras dos. El negocio estaba a unos milímetros de sus ojos, y lo vio claro. En un plazo de diez años contaba ya con 100 tiendas. Su originalidad reside en ofrecer un “dos por uno” no limitado a campañas promocionales, sino introducirlo como producto propio.

Figura 2.18. Alain Afflelou, empresario que detectó la oportunidad de negocio en base a su formación y experiencia laboral. Fuente: Revista Emprendedores (2005) y <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Alain-Afflelou-SA-Company-History.html>

En concreto, a través de la experiencia laboral el empresario puede formarse una idea del sector empresarial en el que podría adentrarse a través de su propia iniciativa. Este tipo de experiencia se denomina experiencia técnica, y suele relacionarse con el crecimiento de las ventas que experimentan algunas empresas durante sus primeros años de vida.

Además de la experiencia técnica, también son valiosas la experiencia directiva y empresarial. La primera de ellas resulta esencial en las etapas de crecimiento y consolidación de la empresa, mientras que la experiencia empresarial proporciona conocimientos válidos para resolver los problemas diarios a los que se enfrenta cualquier proyecto desde su puesta en marcha.

Al igual que la formación y la experiencia, el género, la edad y la raza del empresario dejan también sus huellas en la actividad desarrollada. Las formas de hacer, de pensar, de relacionarse, pueden en gran medida ser el resultado de estas variables, que a su vez son fruto del entorno social, país o región del empresario.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

Por otra parte, como ya vimos en el primer capítulo, junto al empresario que desarrolla su idea de negocio a través de una nueva empresa, en los últimos años es frecuente que nos encontremos al empresario corporativo, es decir, el intraempresario o el que emprende dentro de una organización ya existente, básicamente a partir de nuevos proyectos innovadores. La profesionalidad, experiencia y madurez de este último vienen a configurar un perfil de empresario algo distinto del que apuntamos con anterioridad.

Finalmente, tenemos que acentuar el protagonismo que frente al empresario individual va acaparando el empresario colectivo, es decir, los equipos de empresarios que ponen en marcha nuevas iniciativas dentro o fuera de una organización ya existente. A continuación, abordaremos más extensamente esta figura empresarial cuyo protagonismo se hace cada día más evidente.

5. Emprender de forma colectiva: los equipos fundacionales

Durante mucho tiempo, cualquier referencia al autor de la actividad emprendedora se realizaba de una forma individual, por lo que la mayoría de las veces imaginábamos el caso de una persona sólo que crea una empresa o que pone en marcha un proyecto empresarial. Esta ha sido también la perspectiva que hasta ahora hemos adoptado en el presente capítulo. Sin embargo, lo cierto es que en el contexto actual, en un gran número de ocasiones dicha actividad se lleva a cabo por un grupo de personas. En este sentido, se alude a los equipos fundacionales para resaltar el hecho de que en determinados casos no hay un único empresario, sino que el proyecto o empresa es obra de un equipo de empresarios.

Empíricamente, está demostrado que las iniciativas empresariales llevadas a cabo por equipos tienen más probabilidad de sobrevivir en el mercado y poseen mayor potencial de crecimiento que aquellas que se ponen en marcha de forma individual. No obstante, al mismo tiempo, el proceso emprendedor se vuelve más complejo, y a menudo son los desacuerdos entre los socios-empresarios los que llevan el nuevo proyecto al fracaso. Así pues, emprender en equipo puede ser un arma de doble filo, aunque para competir en el mundo globalizado actual todos admiten en señalarlo como la mejor práctica. No obstante, hemos de ser plenamente conscientes de sus puntos débiles, y para minimizarlos conviene plantearnos, entre otras, las siguientes cuestiones: ¿qué es lo que define la calidad del equipo?, ¿cuáles son las características que ha de tener un equipo fundacional para aumentar sus posibilidades de éxito en el mundo empresarial? Trataremos de dar respuestas a estas cuestiones en las próximas páginas.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

Test para el autodiagnóstico¹

¿Sabemos negociar? Como hemos visto a lo largo del presente capítulo, una de las habilidades que caracterizan a los buenos empresarios es la especial destreza que demuestran en las negociaciones. También hemos estudiado que en el éxito de un proceso de negociación influyen diversas variables, como son el conocimiento que tengamos de la otra parte, el contexto en el que se desarrolle la negociación o los objetivos que pretendamos conseguir con la negociación.

Ahora bien, hay un ingrediente que es fundamental: “Te tiene que gustar negociar”. En la siguiente batería de preguntas se puede comprobar si se posee tal destreza. Conteste a cada una de ellas con un “sí”, “regular” o “no”.

Preguntas

1. Se encuentra cómodo cuando tiene que realizar algún tipo de negociación.
2. Deja para última hora la preparación de la negociación.
3. Se preocupa con tiempo suficiente en buscar la máxima información de sus oponentes.
4. Una vez transcurrida la negociación, reflexiona y saca experiencias.
5. Si puede, prefiere mandar a otro en su lugar.
6. Siempre que debe realizar un proceso de negociación tiene claro los objetivos que persigue.
7. Cree que es mejor terminar cuanto antes el proceso, aunque con ello deba ceder más de lo que tenía previsto.
8. Tiene preparada una serie de argumentos por si durante el proceso surgen objeciones por parte del contrario.
9. Es de la opinión que en una negociación usted tiene que llevarse la mejor parte.

1. El presente test para el autodiagnóstico se encuentra disponible en la Revista Emprendedores (2005).

*image
not
available*

*image
not
available*



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

Características	Acciones
Flexibles	Van más allá de lo obvio, diferente e inusual.
Ingeniosos	Generan muchas ideas en torno de un problema.
Minuciosos	Expanden el trabajo con grandes detalles, ideas y soluciones.
Tolerantes a la ambigüedad	Toleran conflictos sin tensión, soportan.
Originales	Van más allá de las ideas comunes.
Insaciables	Tienen una amplia gama de intereses.
Sensitivos	Están conscientes de sus intereses y de los de otros.
Curiosos	Tienen la capacidad de jugar, el deseo de conocer más y están abiertos a nuevas ideas y experiencias.
Independientes	Piensan por sí mismos, toman decisiones.
Reflexivos	Consideran y evalúan sus ideas y las de otros.
Orientados a la acción	Traducen sus ideas en acciones.
Concienzudos	Trabajan consistentemente y con profunda concentración.
Persistentes	Actúan con determinación y no se dan por vencidos fácilmente.
Comprometidos	Se preocupan y se involucran profundamente.
Expresivos de una peculiar personalidad	Expresan la dualidad de la naturaleza (masculina y femenino, integral intelectual y emocional, etc.).
Bromistas	Usan el humor para mantener el equilibrio en la vida.

Tabla 3.1. Características de las personas creativas. Fuente: Adaptado de Waisburd (1996).

A lo largo de la historia podemos encontrar numerosas personas que han desarrollado su capacidad creativa de forma notable en muy diversos campos.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

Pero, ¿dónde podemos encontrar ideas de negocio innovadoras?, ¿cómo podemos encontrarlas? Algunas de las pistas más relevantes las obtendremos en lo que hemos denominado fuentes de innovación. No obstante, en este apartado concretamos aún más para acercarnos al núcleo de la idea de negocio.

3.1. Fuentes de generación de ideas de negocio

Al igual que ocurría con las fuentes de innovación, las fuentes de generación de ideas de negocio son interminables. En este apartado, por tanto, sólo pretendemos a concretar algunas de ellas, las más usuales y las más accesibles a la mayoría de nosotros.



Figura 3.18. Fuentes de ideas de negocio

La invitación. Algunas veces la idea de un negocio surge de “la nada”, en el sentido de que procede de una propuesta de algún conocido, en la que hace una invitación para participar. Si al empresario lo hemos definido como la persona que lleva a cabo las acciones necesarias para poner en marcha un nuevo proyecto o empresa, y no únicamente como aquella persona a la que le surge la idea, entonces la fuente de la idea de negocio le puede surgir al empre-



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

Resumen

Aunque a lo largo de la historia podemos encontrar personalidades muy creativas, la competitividad que prevalece en el contexto socioeconómico actual ha revelado la necesidad de impulsar aún más la creatividad con el fin de promover nuevas ideas que, a su vez, permitan la innovación y la participación activa de las personas en una sociedad culturalmente diversa y basada en el conocimiento.

Para ello, se ha puesto una atención especial en el proceso creativo y en el desarrollo de técnicas que estimulen la generación de soluciones con altas dosis de creatividad. La aplicación práctica de dichas soluciones nos lleva a hablar de innovaciones, entendidas en el sentido más amplio del término y en la forma de innovación incremental. Ésta, al contrario que las innovaciones radicales, basadas en invenciones de carácter científico, son las que hallamos con más frecuencia en el mundo de los negocios. Observando los cambios que ocurren a nuestro alrededor y analizando con cierta rigurosidad los elementos de nuestro entorno más cercano, podemos encontrar numerosas fuentes de ideas de negocio innovadoras.

En un contexto emprendedor, alcanzar la idea innovadora que cumpla las características de ser una auténtica oportunidad de negocio es el objetivo final de todo el proceso creativo. Para asegurarnos que estamos ante una verdadera oportunidad de negocio pueden emplearse diversos tests de evaluación. Solo aquellas que ofrezcan mayor potencial merecerán ser desarrolladas posteriormente.

Ejercicios

Cuestiones para el repaso

- Señala tres cambios del entorno que podrían constituir fuentes de innovación en la actualidad.
- Señala cuáles son los principios básicos de la innovación.
- Piensa en un producto/servicio de éxito en la actualidad y explica brevemente por qué es una oportunidad de negocio.
- ¿Cuáles son las diferencias fundamentales entre creatividad e innovación?

*image
not
available*

*image
not
available*



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*



Figura 4.2. Recursos clave en la actividad empresarial.

Además, en la era de la información en la que nos encontramos, no podemos olvidar el valor que ésta posee como recurso. Vivimos en un mundo plétórico de datos, frases, iconos. La accesibilidad de cualquiera de nosotros a todos ellos es rápida y fácil, con independencia del lugar del mundo en el que nos encontremos. De ahí, que identificar y manejar adecuadamente la información, en lugar de disponer de ella, sea básico en el proceso emprendedor. La información, por tanto, ha de entenderse como un recurso estratégico, junto con los recursos monetarios y la red social.

Era de la información es el nombre que se le ha dado al período que, aproximadamente, sucede a la era industrial y antecede a la economía del conocimiento y va ligada a las tecnologías de la información y la comunicación. La era de la información es un término que se empezó a utilizar a partir de 1980, y se aplica al período en el cual el movimiento de información es más rápido que el movimiento físico. Fue acuñado por el filósofo Manuel Castells.

1.2. Poseer o utilizar recursos, ¿cuál es la clave?

Para el emprendedor, los recursos son algo parecido a lo que podrían ser la pintura y el pincel para el artista. A pesar de ser indispensables, son inertes y

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

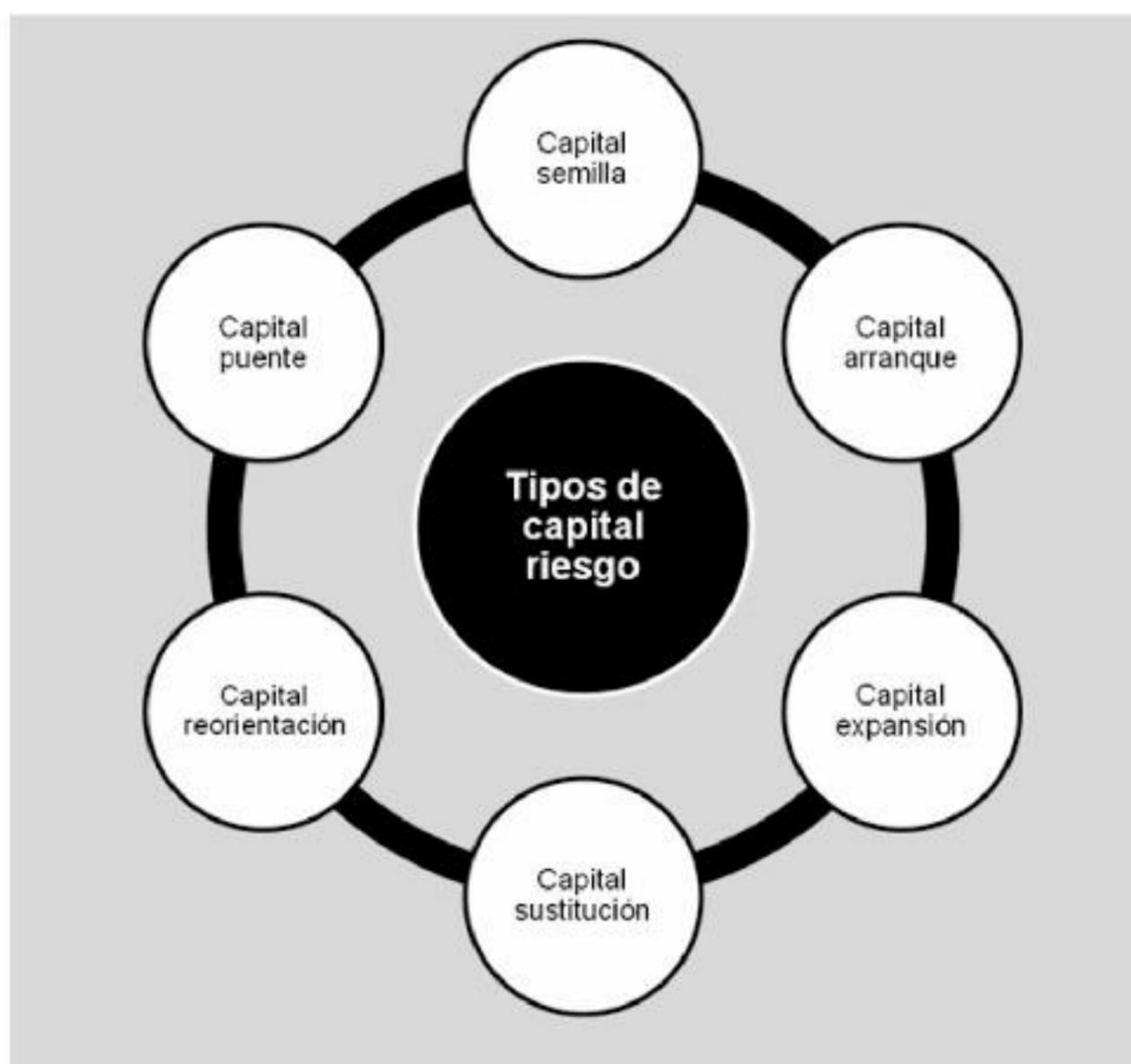


Figura 4.5. Tipos de capital riesgo

- **Capital Semilla:** la aportación financiera se realiza durante el proceso de creación de la nueva empresa. Normalmente, el emprendedor dispone de un proyecto de producto/ servicio/ negocio y necesita recursos, por ejemplo, para concluir su diseño, realizar prototipos de prueba o desarrollar de forma más amplia el concepto de negocio.
- **Capital Arranque:** la aportación financiera se realiza cuando la empresa comienza su actividad. Por tanto, el capital arranque está destinado a empresas de reciente creación que ya tienen un modelo de negocio elaborado y, en cierta medida, probado en mercado. El empresario suele acudir a esta fuente financiera para sufragar los gastos que se generan durante el desarrollo inicial y la primera comercialización del producto o servicio.
- **Capital Expansión:** la aportación financiera se realiza en el momento en el que la empresa decide ampliar su actual mercado o lanzar nuevos productos/ servicios. De este modo, acuden a esta fuente financiera los empresarios que se encuentran, por ejemplo, en proceso de internacionalización o de consolidación de nuevos mercados.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

- El capital invertido es sustancialmente menor al promedio invertido por las entidades de capital-riesgo.
- Los inversores, en relación con la desinversión, suelen ser más pacientes que aquellos de capital-riesgo.
- Los procedimientos con los que actúan son más informales y los inversores, por tanto, suelen ser más ágiles a la hora de tomar decisiones de inversión.
- Aceptan rentabilidades esperadas inferiores a las de las entidades de capital riesgo.
- Las decisiones de inversión pueden venir motivadas por finalidades económicas o sociales (desarrollo económico de su zona de residencia, satisfacción profesional, vinculación familiar, etc.).



Sabías que...

- Las dos comunidades autónomas de España donde se concentra la mayor actividad de inversores privados son Madrid y Cataluña.
- El perfil de un inversor privado en España es el de un hombre, con estudios medios, con edad media de cuarenta años, que desarrolla su propia actividad profesional a tiempo completo, que opera en zonas urbanas y cuyo volumen de inversión oscila entre los 18.500 y los 36.000 euros.

2.2.4. Otras formas alternativas de financiación

Además de las fuentes financieras analizadas anteriormente, existen también otras alternativas entre las que cabe destacar el *“leasing”*, el *“factoring”* y el *“bootstrapping”*.

El *“leasing”* es un instrumento financiero que permite al emprendedor la financiación de activos fijos, mobiliarios e inmobiliarios, a medio y largo plazo. Es, en definitiva, un contrato de alquiler que incluye una opción a compra en unas

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

Un **parque científico tecnológico** es una organización gestionada por profesionales especializados, cuyo objetivo fundamental es incrementar la riqueza de su comunidad promoviendo la cultura de la innovación y la competitividad de las empresas e instituciones instaladas en el parque o asociadas a él.

Un parque tecnológico estimula y gestiona el flujo de conocimiento y tecnología entre universidades, instituciones de investigación, empresas y mercados, impulsando la creación y el crecimiento de empresas innovadoras a la vez de prosperidad otros servicios de valor añadido, así como espacio e instalaciones de gran calidad. En definitiva, y según la Asociación de Parques Científicos y Tecnológicos de España, éstos constituyen un proyecto, generalmente asociado a un espacio físico, a través del cual: a) se mantienen relaciones formales y operativas con las universidades, centros de investigación y otras instituciones de educación superior, b) se alienta la formación y el crecimiento de empresas basadas en el conocimiento y de otras organizaciones de alto valor añadido pertenecientes al sector terciario, normalmente residentes en el propio Parque, y c) se impulsa la transferencia de tecnología y la innovación entre las empresas y organizaciones usuarias del Parque (<http://www.apte.org>).

3. La red social

A pesar de que convertirse en empresario y decidir poner en marcha una idea de negocio han sido generalmente percibidos como actos solitarios impulsados, con cierta frecuencia, por la necesidad del emprendedor de imponer su individualidad e independencia en su carrera personal y profesional, las relaciones sociales que ha de mantener a lo largo de su actividad son fundamentales. De ahí, que “relacionarse”, en el sentido de formar y mantener una red social adecuada, sea clave para el desarrollo del negocio. En el presente apartado profundizamos en este recurso estratégico.

3.1. Concepto y tipos de redes sociales

Si partimos del concepto genérico de red, podemos decir que se trata de un tipo específico de relación que une a un grupo de personas, objetos o acontecimientos.

La red está asociada con la persona que mantiene relaciones, y, por tanto, es una formación social que existe sólo cuando la persona conoce y usa la red.

En el contexto emprendedor, estas relaciones abarcan procesos sociales que giran alrededor de una actividad comercial. Concretamente, en estos casos, la red social se define como el conjunto de relaciones directas e indirectas que el emprendedor mantiene con distintas personas de su entorno socio-económico y familiar. Así pues, los intercambios del emprendedor con las personas que integran su red poseen a la vez una dimensión social y de negocios, y únicamente con estas dos dimensiones puede entenderse su funcionamiento.

A través de su red social, el empresario puede obtener los recursos y el apoyo que necesita para poner en marcha su proyecto empresarial. Además, en algunos casos, la red social es la que le proporciona la idea del producto o servicio con el que trabajar. De este modo, los contactos directos e indirectos que mantiene el emprendedor pueden contribuir tanto al desarrollo conceptual del negocio, como a su implementación.

Con carácter general, se pueden distinguir dos tipos de redes:



Figura 4.7. Tipos de redes

- Red formal: incluye los organismos e instituciones públicas de un determinado ámbito, tales como la administración central, los organismos de desarrollo local, las entidades financieras, las cámaras de comercio, etc.
- Red informal; está integrada por miembros de la familia, amigos, antiguos compañeros de trabajo o jefes, etc.

3.2. La formación y el mantenimiento de la red social

Si tenemos en cuenta que la red social del empresario puede proporcionarle los recursos que necesita para la puesta en marcha de su proyecto, diremos que

4.1. Las tecnologías de la información y comunicación (TIC)

En la actualidad, son pocas las personas que no estén familiarizadas con las tecnologías de la información y comunicación (TIC). Para los empresarios, éstas se han convertido en el instrumento básico para llevar a cabo sus iniciativas empresariales. Bien implementadas se convierten, además, en una poderosa arma competitiva para el negocio.

Las **tecnologías de la información y la comunicación** son un conjunto de servicios, redes, software y aparatos que tienen como fin la mejora de la calidad de vida de las personas dentro de un entorno, y que se integran a un sistema de información interconectado y complementario.

Como ya hemos comentado en otros capítulos, las nuevas iniciativas han de disponer de algún componente innovador que les permita diferenciarse de los competidores. En este contexto, tener una infraestructura de TIC adecuada a las necesidades particulares del emprendedor puede convertirse en una de las mejores formas de lograrlo. Entre otras cosas, las TIC permiten al emprendedor reducir el tiempo de respuesta a las necesidades de los consumidores, predecir posibles problemas y disponer de información sobre todas las tareas relevantes para el ejercicio de la actividad empresarial. Y lo que es más importante aún, le facilita la toma de decisiones, una constante en la vida de cualquier empresario.

Además, las TIC potencian la actividad emprendedora continua, en el sentido de que permiten analizar y encontrar nuevas oportunidades de negocio, basadas en la realización de actividades similares con costes más reducidos.

El incremento de efectividad de las actividades que integran el proyecto o empresa una vez puesto en marcha es claro, dado que facilita el análisis de las tareas que están generando valor, para así poder potenciarlas, y de las que no lo están generando para poder eliminarlas.

En definitiva, gestionar adecuadamente la información a través del uso apropiado de las nuevas TIC es una tarea vital. De ahí, que más a menudo de lo que nos pudiéramos imaginar se pueda aplicar la expresión “quien tiene la información, realmente tiene el poder”.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

1. El éxito en el contexto emprendedor

La complejidad e incertidumbre que rodea al mundo de los negocios, hace que sea imposible realizar una lista exhaustiva de los factores que garantizan la supervivencia, el crecimiento y la consolidación de los nuevos proyectos empresariales. Las experiencias vividas por cada emprendedor o las vicisitudes por las que pasa cada empresa son únicas, y, por tanto, los determinantes del éxito podrían ser diferentes en cada situación.

A pesar de esta compleja evidencia, en el presente apartado nos planteamos algunas cuestiones que nos permitirán comprender mejor dicha realidad. Específicamente, nuestros interrogantes se centran en tratar de conocer que es lo que proporciona a algunos proyectos y empresas esa “ventaja competitiva” que les permite el crecimiento rápido y la consolidación. En los próximos párrafos trataremos de plantear posibles respuestas.

1.1. Concepto y medidas

Si nos fijamos en las empresas que hay a nuestro alrededor, y también en aquellas que no tenemos tan cercanas, podemos comprobar la diversidad de tipologías que existen. Supuestamente, si todas están y se mantienen en el mercado se debe a que, en parte, ya han tenido cierto éxito. Supervivencia, crecimiento, rentabilidad o contribución a la sociedad, son dimensiones alternativas que toman las empresas para valorar su éxito. Si además preguntáramos a cada empresario si cree que ha logrado el éxito, probablemente muchos de ellos nos contestarían afirmativamente, y nos darían motivos muy dispares para argumentar tal afirmación. Algunos nos hablarían de satisfacción personal, otros de cifras de ventas, otros de números de empleos creados, de reputación, etc. Así pues, no cabe duda de que el éxito puede variar en su definición, en función de la forma operativa que se haya elegido para medirlo.

En términos generales, solemos referirnos al éxito cuando hemos alcanzado algunas de las metas que previamente nos habíamos propuesto. Dichas metas pueden tener un carácter subjetivo u objetivo.

presente apartado analizamos algunos de los aspectos clave que ayudan a entender el éxito empresarial: la actitud y predisposición para el emprendimiento, el sector empresarial, las estrategias y los contactos o redes.

1.2.1 La actitud y predisposición para el emprendimiento

La actitud del empresario y/o equipo fundador constituye un buen punto de partida para entender el por qué del éxito empresarial. De hecho, en la práctica se ha demostrado que los proyectos que culminan con éxito y las empresas más exitosas están dirigidas por personas que demuestran una actitud de entrega y un gran espíritu emprendedor.

Así mismo, hacer las cosas de una forma simple, hacerlas regularmente y nunca dejar de hacerlas, es el consejo que más ha servido en el mundo empresarial. “Hacer” es, por tanto, el verbo que acompaña a los emprendedores de éxito. Y esto es así porque la gran finalidad que tienen los que deciden emprender un nuevo proyecto no es el análisis del proyecto en sí mismo, ni el mejor conocimiento de los elementos que lo hacen posible, sino la determinación de llevarlo a la práctica.

Tal y como comentamos en el capítulo 2, junto a la actitud de entrega que demuestran los empresarios exitosos, disponer de los conocimientos, habilidades y experiencias necesarias para que el proyecto empresarial salga adelante, constituyen factores sustanciales de cara a aumentar las posibilidades de éxito de la nueva empresa. Ser plenamente consciente de todo ello, permite visualizar las fortalezas y debilidades del nuevo proyecto empresarial, y de quienes lo ponen en marcha, garantizando en mayor medida la autoestimación realista de las capacidades y limitaciones que lo acompañan.

1.2.2. El sector empresarial

A primera vista, podemos encontrar empresas exitosas que no guardan nada en común. Algunas se dedican a las nuevas tecnologías y otras no. Algunas fabrican productos y otras prestan servicios. No obstante, es cierto que determinados proyectos empresariales y determinados sectores son más propensos que otros para favorecer el anhelado éxito empresarial. A este respecto, la Comisión Europea, en el Libro Blanco *“Crecimiento, competitividad y empleo: retos y pistas para entrar en el siglo XXI”*, esbozó una serie de ideas estratégicas para la creación de nuevos empleos que, a su vez, servían de orientación a los emprendedores sobre las oportunidades de negocio con mayor potencial de éxito. Para ellas se acuñó el término de “nuevos yacimientos de empleo” (que nosotros denominaremos nuevos yacimientos emprendedores), las cuales se clasificaron inicialmente en 17 ámbitos sectoriales, y se agruparon en cinco apartados.

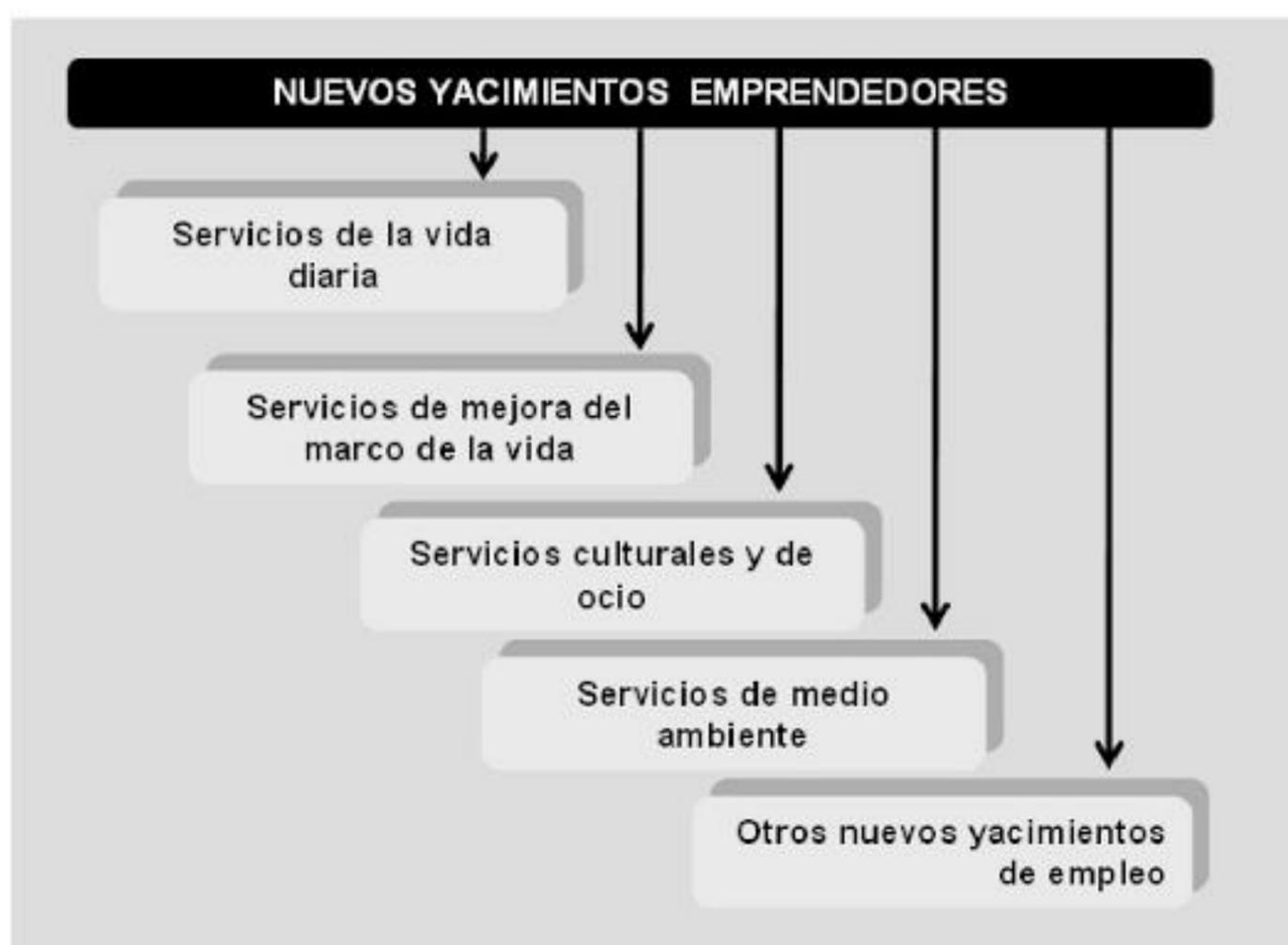


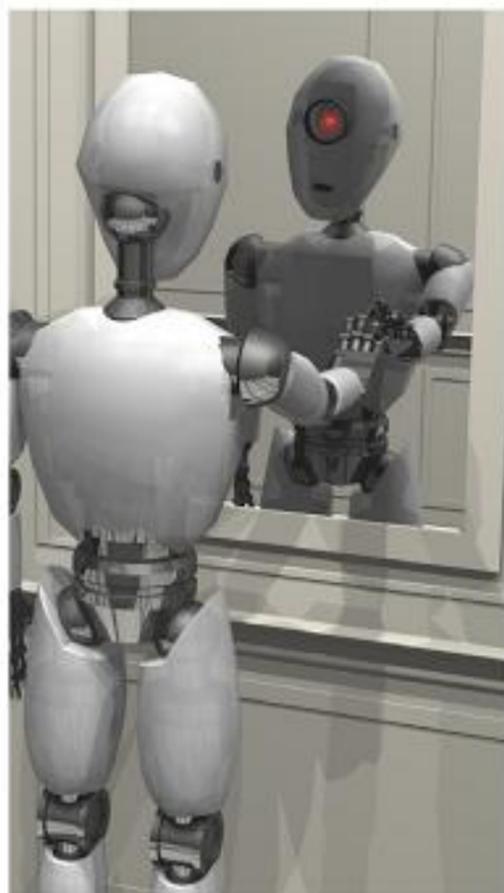
Figura 5.3. Ámbitos sectoriales de los nuevos yacimientos de empleo.

- **Servicios de la vida diaria**, donde se incluyen los servicios a domicilio, el cuidado de niños, la ayuda a jóvenes en dificultad de inserción laboral, y las nuevas tecnologías de la información y comunicación, cuyas posibilidades empresariales están ocupando un lugar primordial en los mercados actuales. Entre ellos, hay que destacar la significación que en los últimos años han adquirido las telecomunicaciones, Internet, el tratamiento de la información, la implantación de telemática o la gestión de redes locales.
- **Servicios de mejora del marco de la vida**, integrados por servicios relacionados con la mejora de la vivienda, la seguridad y los transportes colectivos locales, la revalorización de espacios públicos urbanos y los comercios de proximidad.
- **Servicios culturales y de ocio**, entre los que se encuentran los servicios vinculados con el turismo, el sector audiovisual, la valorización del patrimonio cultural y el desarrollo cultural local. Concretamente, el reciente auge de las actividades promovidas por las industrias culturales y creativas está siendo reconocido desde el ámbito internacional. Se trata de actividades que combinan la creación, la producción y la comercialización de contenidos creativos que sean intangibles y de naturaleza cultural y que toman la forma de un producto o servicio. Dentro de las

industrias culturales se incluyen, generalmente, los sectores editoriales, multimedia, audiovisual, fonográfico, producciones cinematográficas, artesanía y diseño. Además, las industrias culturales junto con toda la producción artística o cultural, ya sean espectáculos o bienes producidos individualmente, constituyen lo que se reconoce como industrias creativas. En ellas, el producto o servicio contiene un elemento artístico o creativo sustancial, e integra sectores como la arquitectura y la publicidad.

- **Servicios de medioambiente**, destacando entre ellos la gestión de residuos, la gestión del agua, la protección y mantenimiento de zonas naturales, la normativa y control de contaminación y de las instalaciones correspondientes.
- **Otros nuevos yacimientos de empleo**, en sectores tan variados como el de las energías renovables o el deporte.

Además de los sectores apuntados anteriormente, la biotecnología, la electrónica, la robótica y la biomedicina constituyen también sectores en auge y nichos de mercado para los emprendedores. Aunque en principio pudieran parecerse sectores propios de grandes empresas multinacionales, lo cierto es que las nuevas y pequeñas empresas también están teniendo un gran protagonismo en estos ámbitos.



La empresa española Caytec (Calidad del Aire y Tecnología), especializada en combatir el llamado síndrome del edificio enfermo, es un ejemplo de pequeña empresa que opera en el sector de la robótica. Caytec ha desarrollado un robot de pequeñas dimensiones que recorre los conductos del aire acondicionado y los limpia de polvo y de otras impurezas perjudiciales para la salud. Se trata de una herramienta eficaz para poder controlar la calidad del aire que se respira en los espacios cerrados y con ventilación artificial. El invento consiste en un pequeño robot eléctrico del tamaño de una caja de zapatos que se dirige a distancia y que se desliza sobre unas cadenas similares a las de una tanqueta, lo que le permite realizar giros de 90 grados en espacios muy reducidos. Gracias a un foco y a una cámara de vídeo, va recorriendo los conductos de ventilación y los va limpiando con la ayuda de cepillos y de un aspirador movido con un motor neumático con el que se extrae el polvo adherido a las paredes.

Figura 5.4. Ejemplo de pequeña empresa que opera en el sector de la robótica. Fuente: Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica (2007)



Figura 5.5. Definición de fracaso empresarial.

Desde una perspectiva amplia, el fracaso empresarial ha sido identificado con el cierre (temporal o no) del negocio. No obstante, emplear tal identificación puede suponer, en ocasiones, considerar como fracasos situaciones que reflejan la no continuidad del negocio por decisión del propio emprendedor. Pensemos, por ejemplo, en el caso de negocios que cierran como consecuencia de la venta de la empresa, o por enfermedad o jubilación del empresario.

Partiendo de una concepción financiera, el fracaso existe cuando la empresa se encuentra en una situación de bancarrota formal.

Una **quiebra** o **bancarrota** es una situación jurídica en la que una persona (persona física), empresa o institución (personas jurídicas) no puede hacer frente a los pagos que debe realizar (pasivo exigible), porque éstos son superiores a sus recursos económicos disponibles (activos). A la persona física o jurídica que se encuentra en estado de quiebra se le denomina fallido. Cuando el fallido o deudor se encuentra declarado judicialmente en estado de quiebra, se procede a un juicio de quiebras o procedimiento concursal, en el cual se examina si el deudor puede atender a parte de la deuda con su patrimonio a las obligaciones de pago pendientes. Actualmente se alude al estado de quiebra con la expresión “concurso voluntario de acreedores”.

El grupo inmobiliario Martin Fadesa, en el verano de 2008, se convirtió, según The Wall Street Journal, en “la mayor víctima” europea del estallido de la burbuja inmobiliaria, España fue así víctima de la mayor quiebra de su historia, cuando el grupo inmobiliario Martinsa-Fadesa, con una deuda cercana a los 5.200 millones de euros, se acogió a las leyes de protección de bancarrota. La bancarrota de Martinsa-Fadesa repercutió negativamente en un sector que ya estaba sintiendo los estragos del derrumbe de la venta de viviendas, y de los estándares de crédito más estrictos provocados por la crisis de las hipotecas de alto riesgo que estaba sufriendo Estados Unidos en esa época.

Figura 5.6. Martinsa-Fadesa, la “mayor víctima” de la burbuja inmobiliaria. Fuente. <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias>

Desde el punto de vista económico, se entiende que un proyecto o empresa fracasa cuando cesan sus operaciones habituales como consecuencia de la pérdida de competitividad en la utilización de los recursos.

Finalmente, partiendo de la óptica del propio emprendedor, la consideración subjetiva del fracaso coincide con la del éxito, es decir, se percibe que se ha fracasado cuando no se han logrado los objetivos que se habían previsto.

2.2. Determinantes del fracaso empresarial: el aprendizaje de los grandes errores

Si tal y como hemos visto anteriormente pueden haber muchos factores que condicionen el éxito de un proyecto empresarial, en términos de fracaso las razones del mismo podrían multiplicarse por cien. Así pues, cualquier intento de tipificar los condicionantes del fracaso sería siempre un intento de aproximación. Por tanto, sin ánimo de ser exhaustivos, consideramos en este apartado los errores más comunes que se han cometido en el contexto de las nuevas empresas, y que las ha conducido hacia el fracaso empresarial.



Sabías que...

- Según el proyecto GEM, España se situaba en 2005 en la novena mejor posición de los 34 países analizados con un porcentaje de cierres de 1,42%.
- España se encuentra en una posición más favorable que Italia, Francia o Grecia en cuanto a cierres de empresas.
- Las condiciones del entorno externo y la elevada competencia se encuentran entre los principales motivos de fracaso empresarial.

2.2.1. Empresario versus gerente: la inadecuación de los roles empresariales

Entre las principales causas de fracaso de las nuevas empresas, las inadecuadas prácticas directivas y de gestión ocupan un lugar privilegiado. Con más frecuencia de lo que pudiéramos imaginar a priori, cuando se analiza el fracaso de innovadores

proyectos descubrimos muchas debilidades y carencias en la gestión práctica del negocio. Las necesidades y problemáticas a las que se enfrentan los nuevos proyectos empresariales, evolucionan y cambian cada día. Por esta razón, deberían cambiar también los roles asumidos por el empresario. Por ejemplo, saber manejar las prioridades del negocio en cada momento constituye uno de los pilares fundamentales para desarrollar adecuadamente el rol de gestor. Esas prioridades se materializan, en ocasiones, en la necesidad de buscar personal competente, adoptar políticas de mejora continua, crear y liderar equipos o definir y redefinir claramente los objetivos. Adoptar en cada momento los comportamientos requeridos es fundamental. Sin embargo, son muchos los casos de emprendedores que, llegado el momento, no asumen adecuadamente su rol de gestor. Precisamente, el fracaso empresarial se ha atribuido en numerosos casos a la ineficiencia gestora de los emprendedores, quienes se han mostrado incapaces de adoptar las decisiones oportunas en las situaciones clave. La falta de experiencia, previsión y la incapacidad del emprendedor de rodearse de las personas adecuadas repercuten negativamente en la adopción de los apropiados roles empresariales.



El proyecto Gebiosa, llevado a cabo en Cantabria, proporciona un claro ejemplo de cómo no deben actuar los empresarios. Tras un larguísimo periodo de gestación y de recibir el apoyo institucional, finalmente, el proyecto no fue capaz de salir adelante. Gebiosa se concibió como una planta de generación de biocombustible a base de aceite de soja. Sin embargo, desde el primer momento se vió que sus promotores han llevado una errática tramitación del proyecto, poniendo siempre obstáculos a medida que la la administración iba resolviendo los presuntos problemas. Se trataba de una fábrica desde el principio mal concebida y peor gestionada, en términos de costes, infraestructuras o recursos humanos.

Figura 5.7. Gebiosa, un ejemplo de mala gestión empresarial. Fuente. <http://www.eldiariomontanes.es/20070915/opinion/anfiteatro/gebiosa-ejemplo-mala-gestion-20070915.html>

2.2.2. Creación y posterior funcionamiento del equipo fundacional

Tal y como hemos apuntado en repetidas ocasiones, cualquier proyecto empresarial implica que el emprendedor ha de mantener cierta colaboración

con otras personas. Sin embargo, no siempre dicha colaboración proporciona los resultados esperados. Esta situación es esencialmente relevante en los casos en los que las empresas nacen de la mano de un equipo fundador. Las desavenencias personales generadas con el paso del tiempo entre los socios, constituyen importantes causas de fracaso.

Cuestiones tales como ¿cuánto salario recibe cada uno?, ¿quién le dedica más tiempo al negocio?, o ¿quién toma la última decisión?, suelen plantearse en el imprevisible mundo empresarial, e imprevisible mundo de las relaciones. Una discusión previa y en profundidad de estas y otras cuestiones relacionadas con el reparto de obligaciones y responsabilidades ayudan a evitar, o en todo caso a disminuir, los riesgos de fracaso que tienen su origen en las cuestiones personales y del personal. Así mismo, buscar personas con las que se comparta la misma visión del proyecto, los principales valores humanos, el compromiso, la lealtad al trabajo en equipo y la complementariedad en los conocimientos y capacidades, son algunos de los consejos que se suelen otorgar para evitar fracasar al son de la relación.

2.2.3. El producto/servicio: ¿era realmente necesario?

En ocasiones, no tener en cuenta si el producto o servicio cubría realmente una necesidad de mercado o la falta de un aspecto novedoso en él, ha llegado a finiquitar la aventura empresarial al poco tiempo de su nacimiento.

Para los emprendedores, la pregunta clave se resume en conocer a qué clientes se van a dirigir con el producto/servicio. Los clientes, más que una parte del negocio, constituyen el negocio en su esencia. Por tanto, sin clientes es imposible que sobreviva una empresa, y ésta pierde toda su razón de ser. Pensemos, por ejemplo, qué le ocurriría a un empresario cuyo producto o servicio es inmejorable desde el punto de vista técnico, pero que no encuentra a un cliente dispuesto a pagar por él. Equivocarse con el cliente, ha sido siempre una señal de fracaso empresarial. En cambio, estar cercar de ellos puede proporcionar información muy valiosa. En este sentido, un ejemplo histórico nos lo proporciona Konosuke Matsushita.

Un hombre humilde con 100 yenes

Konosuke Matsushita era en 1918 un joven vendedor de Osaka. Matsushita invirtió cien yenes (30 euros), que eran todos sus ahorros, para importar enchufes. Su misión: venderlos todos. No le fue muy bien. De hecho, fue tanta la gente que no quiso sus enchufes que se arruinó. En sus propias palabras, había fracasado porque pensó demasiado en vender y no pensó lo suficiente en lo que los clientes querían realmente. Aunque un poco desengañado con su aventura empresarial, decidió volver a intentarlo y aprender de sus errores. Matsushita volvió a visitar a toda la gente que no le había querido comprar, y por primera vez les preguntó

cómo podrían ser mejorados los enchufes. Tomó nota de sus sugerencias, se puso a hacer remiendos en sus enchufes y fabricó unos nuevos prácticamente con sus manos. Se pasó años diseñando, vendiendo, rediseñando y revendiendo enchufes. Fue este proceso estratégico, de ir hacia atrás y hacia delante de cliente/producto lo que produjo el maravilloso invento de Knosuke Matsushita, el primer enchufe doble. Con él, comenzó a ganar clientes, pero el proceso continuó. Cada nuevo cliente era una nueva oportunidad para aprender lo que debía ser mejorado y para encontrar nuevas aplicaciones. Por ejemplo, cada enchufe podía conectarse a dos electrodomésticos. Entonces convirtió su misión en construir un negocio alrededor de la misteriosa tecnología de la electricidad, desde ventiladores eléctricos a radios y hornillos. Su proceso estratégico no cambió nunca: una búsqueda constante de los consumidores adecuados y los productos adecuados. Abrió un nuevo mundo de posibilidades en productos y en mercados. Como sabemos ahora, su estrategia dio luz al fabricante más grande del mundo de productos eléctricos y electrónicos, Matsushita Electric, líder mundial en el siglo XX por sus productos Panasonic. En la actualidad, sigue estando entre las primeras empresas en cifras de beneficios. Durante toda su historia, la estrategia de la empresa ha estado subordinada a saber *qué* clientes quieren *qué* productos.

Fuente: <http://panasonic.net/history/founder>

2.2.4. La falta de liquidez: ¿cómo hacer frente a los pagos sin ingresos?

Como acabamos de ver, los emprendedores han de cerciorarse muy bien de la necesidad del producto o servicio con el que tratan de poner en marcha el nuevo proyecto o la nueva empresa. En términos económicos, también es muy importante calcular bien el capital que se requerirá con el fin de generar la “energía” mínima, aunque suficiente, para poner en movimiento los demás recursos y establecer una determinada relación con el mercado. Dicha relación está determinada, entre otros factores, por los objetivos estratégicos que se planteen, y por las condiciones reales que en cada momento dominan en el entorno. Por tanto, en la fase de creación, los emprendedores deben plantear objetivos que sean capaces de atender también a las necesidades futuras de desarrollo.

Sin embargo, lo cierto es que uno de los errores más comunes que hacen fracasar los nuevos proyectos empresariales radica, precisamente, en desatender las necesidades financieras que surgen una vez que han tomado vida. De hecho, los expertos en administración y finanzas coinciden en que una de las principales razones por la que las empresas van a la bancarrota no son las contingencias económicas del entorno, sino la mala administración financiera que tarde o temprano reclama una nueva inyección de capital.

La historia que presentamos a continuación, es una historia que podría darse en cualquier empresa que ya está en funcionamiento, que tiene productos, clientes, pero que, desgraciadamente, también tiene problemas.

En busca del equilibrio financiero

En cualquier rincón geográfico del mundo, un emprendedor como Daniel, que con 29 años acaba de sacar adelante su idea de negocio y que acaba de ver en realidad aquello que tanto imaginó es, en gran medida, el reflejo de una persona contenta. Previamente, Daniel ya había demostrado su habilidad en la detección de oportunidades de negocio, y había sabido hablar y escuchar a los clientes sobre las particularidades que debía tener su producto/servicio. También, cómo no, fue capaz de reunir el capital justo para dar vida a su proyecto empresarial. Los clientes, encantados de tener un producto/servicio tan magnífico y a tan buen precio, eran la viva imagen de lo que se entiende por un “cliente fiel”, un tesoro, sin duda, en el mundo competitivo actual. Sin embargo, un buen día, sin hacer nada que pudiera haber influido en la evolución de su negocio, Daniel comenzó a notar que tenía cada vez más problemas con la tesorería. Es cierto que algunos de sus asiduos clientes le había comentado las dificultades económicas que estaban sufriendo como consecuencia de las crisis que padecían las empresas en las que trabajaban. Daniel, había retrasado así el cobro de sus productos con el fin de hacerles un pequeño favor a sus clientes. Pero al tiempo que las ventas no las cobraba, sus proveedores venían puntuales para reclamarle el pago de sus suministros. Los bancos, las administraciones, los distribuidores, y un sin fin de personas se presentaban ante Daniel con el fin de obtener su dinero lo más rápido posible. Esta situación acabó por terminar con la aventura empresarial del joven emprendedor. Daniel no tuvo en cuenta el necesario equilibrio que debía existir entre los ingresos y los gastos para que el negocio funcionara. Y tampoco había previsto las necesidades financieras que podrían surgirle una vez la empresa estuviera en funcionamiento. Su primera ilusión empresarial se fue al traste, aunque dicen sus amigos que aprendió muy bien a saber distinguir los riesgos necesarios de los inaceptables. Ahora, en su nueva aventura empresarial, sigue asumiendo los riesgos necesarios, inseparables en el curso de cualquier negocio, aunque al mismo tiempo toma las precauciones debidas para no poner en peligro la nueva empresa. Los cálculos financieros los realizó esta vez pensando en el mañana, y no sólo en el momento en el que el proyecto emprendía su nueva vida.

2.2.5. La falta de adaptación a los cambios del entorno

La falta de flexibilidad en un mundo de cambios permanente es una forma de asegurarse el fracaso continuo. Justamente lo contrario es lo que puede ayudar a las nuevas empresas a sobrevivir en los mercados competitivos actuales. El llamado “ajuste y asimilación” explica en gran parte por qué sobreviven algunos de los nuevos negocios. Cambiar, por tanto, es obligatorio en un mundo en el que lo único seguro es el cambio y la incertidumbre. Es, según cuenta la famosa fábula “El pez que no quiso evolucionar”, el secreto para avanzar y crecer día a día.

El pez que no quiso evolucionar

Sobrevivir en un mundo donde los cambios se producen de manera rápida y continua requiere una fuerte determinación para evolucionar, para adaptarse a las nuevas situaciones y así progresar.

Había una extraña agitación en la zona de las grandes marismas. Todos los animales acuáticos tenían una asamblea convocada por la tortuga. Aunque el nivel de las aguas era sobrado, había descendido en los últimos años y eso inquietó al viejo reptil. Por ello, mandó llamar a la comunidad de animales de la vecindad para trasladar sus conclusiones: *"Amigos, imagino que os habréis fijado en que cada vez hay menos agua. Sé que aún no parece nada serio, pero he visto este mismo proceso con anterioridad en otras zonas de la tierra, y os vaticino que se aproximan siglos de dura sequía"*.

Ante estas palabras se organizó un gran revuelo. Todos habían percibido un suave y continuado descenso del caudal de las marismas, pero nadie creía que pudiera ser tan grave. *"¿Por qué nos habrá citado si hay agua de sobra?, se preguntaban unos a otros"*.

El centenario galápago dio respuesta a la inquietud despertada:

"Os he convocado porque afortunadamente todavía nos queda mucho tiempo, y podremos superar esto sin problemas si empezamos a actuar desde hoy. Para que sobrevivan nuestras especies tenemos que evolucionar".

Todos quedaron estupefactos. Nunca se habían planteado tal cosa y comenzaron a preguntar cómo hacerlo.

"Cada día, estaremos unos minutos fuera del agua, el que no pueda que empiece por unos segundos y poco a poco que vaya ampliando. Debemos hacerlo una y otra vez, y enseñarlo a las generaciones venideras, para que cada especie evolucione con tiempo, y así lograr que todos podamos mantenernos en un entorno sin marismas. Debemos cambiar nuestros hábitos de alimentación, y cada día ir comiendo algo que no esté en el agua, hasta que nos acostumbremos a digerir plantas del exterior".

No sin ciertos temores, todos empezaron con el largo plan de acción. En unas decenas de generaciones lograrían respirar fuera del agua, alimentarse con comida que crece en la tierra y hasta podrían moverse fuera del ámbito acuoso.

Todos menos el barbillo, uno de los peces históricos de las marismas, que se negó a participar en este proceso. Convencido de la exageración de la tortuga no hizo caso, y pronto disfrutó de la torpeza de sus vecinos ganando capacidad para encontrar más comida. Las otras especies, a medida que evolucionaban, eran menos competitivas dentro del agua. El barbillo veía descender las aguas, pero mantenía la visión de que algunas lluvias arreglarían a tiempo el problema.

Al cabo del tiempo, tan sólo unas pocas charcas con apenas un dedo de profundidad hacían recordar que en esos parajes hubo alguna vez unas marismas. El barbillo agonizaba, y ese verano, el más duro que se recordaba, acabaría con seguridad con el agua que quedaba. Delgado, sin poder moverse, lloraba su desgracia. Justo entonces pasó la tortuga a su lado y le dijo: *"Tuviste la misma oportunidad que los demás. En este mundo de cambios constantes evolucionar no es una opción, es una obligación para sobrevivir"*.

El barbillo, aún sin comprender, gritaba: *"¡Qué mala suerte he tenido! Todo se ha puesto en mi contra. Tú lo dices porque eres una tortuga y puedes desenvolverte por donde quieras, pero no tienes ni idea de lo que es esto"*.

La anciana tortuga sonrió y antes de abandonarle comentó: *"Mi infeliz amigo, hace mucho tiempo, yo era un pez estúpido como tú, y también me llegó la oportunidad de evolucionar. Aunque me presté a ello, no lo tomé en serio, y es por eso que soy así de torpe sobre tierra. Durante años eché la culpa a la mala suerte, y ahora ya he aprendido que soy"*

yo el único responsable, pues cuando la realidad me mandaba sus señales me empeñé en no hacer caso, en no cambiar nada en mí y casi me quedo fuera de este nuevo mundo. Me marché, he decidido que debo ser más rápida, así que he de correr un poco más cada día, y así podré evolucionar a algo superior, pues parece que vendrán tiempos de escasez y quiero seguir siendo competitiva para entonces".

El barbillo murió en el barro, en el lodo de los mediocres que embriagados por la abundancia de hoy no saben ver la necesidad de cambio, de evolución, para seguir existiendo mañana.

Igual que el pez, hay muchos trabajadores –jefes y empleados- que aún viendo las nuevas exigencias y tendencias que habrá que afrontar en el futuro inmediato, no asumen la evolución como necesidad profesional inminente. Son los que esperan pasivos que al final una lluvia milagrosa acabe por volver a poner las cosas como antes, sin entender que en el entorno competitivo actual nada es nunca como siempre, pues las empresas están en continuo progreso y los que no sean capaces de evolucionar con ellas, por fuertes o competentes que sean hoy, pasarán a engrosar la lista de los extinguidos por quedar desfasados de su mundo.

Fuente: Diario Expansión & Empleo (2002).

3. Mitos y realidades de la actividad emprendedora

Emprender, crear una empresa, poner en marcha un nuevo proyecto empresarial, ser emprendedor y tener espíritu empresarial es algo bastante legítimo en la actualidad. Como hemos podido comprobar a lo largo de los distintos capítulos, mucho se ha escrito sobre los emprendedores. Además, las historias que podemos observar a nuestro alrededor también son múltiples. En parte, por ello, se han extendido diversos mitos sobre el emprendedor, la capacidad de emprender y la creación de empresas. Muchos de estos mitos, sin embargo, no han afectado positivamente a la actividad emprendedora, dado que en general situaban el emprendimiento en un plano al que sólo tenían acceso personas sobrenaturales y extraordinarias.

Un **mito** (del griego $\mu\theta\omicron\varsigma$, *mythos*, 'cuento') es un relato de hechos maravillosos protagonizado por personajes sobrenaturales (dioses, semidioses, monstruos) o extraordinarios (héroes). Los mitos forman parte del sistema religioso de una cultura, la cual los considera historias verdaderas. Su función es otorgar un respaldo narrativo a las creencias centrales de la comunidad.

*image
not
available*

(Amazon) o Pepe Barroso (Don Algodón), pusieron en marcha sus empresas sin contar con experiencia laboral previa.

Mito 5: “Es imposible convertirse en empresario sin contar con la comprensión y el apoyo de los que te rodean”

Realidad: Mientras algunas redes personales del emprendedor facilitan la puesta en marcha de la nueva empresa, no siempre contribuyen a favor del emprendimiento.

En muchas ocasiones, y sobre todo en el caso de los proyectos empresariales más innovadores, los emprendedores se han topado con la oposición de las personas más cercanas (familia y amigos), así como con el rechazo de los bancos y administraciones. No podemos olvidar que las innovaciones, al principio, pueden parecer ideas descabelladas, y que tal percepción puede llegar a desmotivar a los empresarios. En este contexto, existen muchas historias de grandes empresarios que se iniciaron sólo en el mundo de la empresa, sorteando circunstancias difíciles y superando toda clase de contrariedades. En palabras de Luciano Benetton “los bancos no fueron los únicos que desconfiaron de mi proyecto empresarial. Muchos de mis colegas, amigos y familiares pensaban igual. Desde el día que decidimos montar nuestro negocio, los que nos conocían nos auguraron un rotundo fracaso. Todos se equivocaron. Absolutamente todos”.

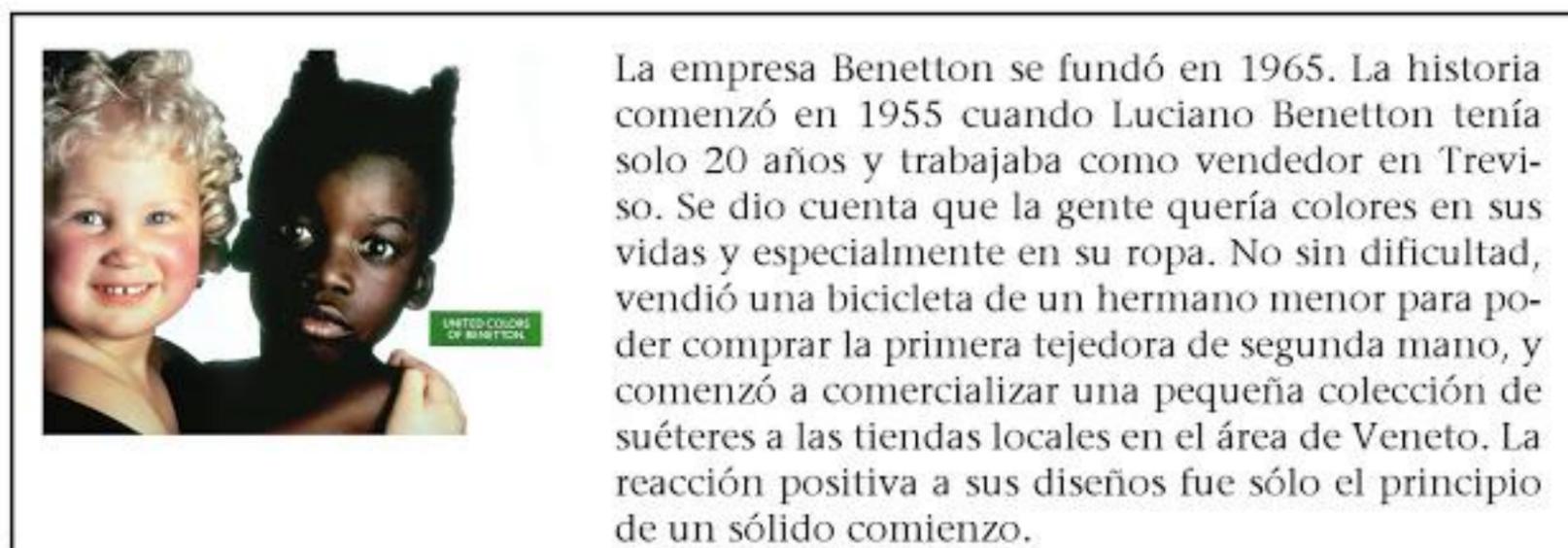


Figura 5.11. El inicio de Benetton. Fuente: <http://www.benettongroup.com/en/whoweare/Founders.htm>

3.2. Mitos sobre el emprendedor

Mito 1: “El emprendedor nace, no se hace”

Realidad: A pesar de que algunas teorías deterministas genéticas plantean que los emprendedores pueden tener cierta inteligencia innata, el proceso de emprendimiento es fundamentalmente producto de la acumulación de habilidades, experiencias y contactos adquiridas a lo largo de la vida del emprendedor.



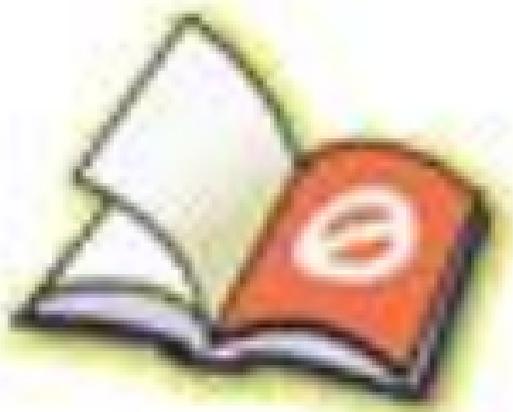
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



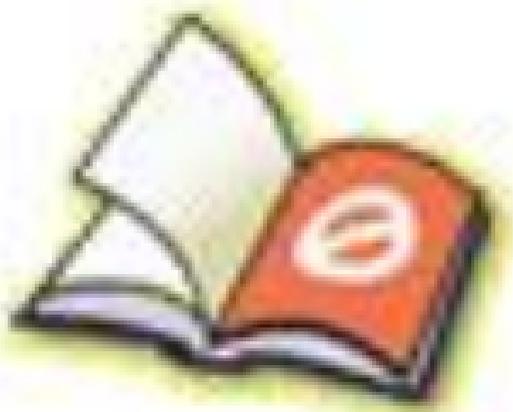
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

- Reynolds, P. D., Bygrave, W. D. and Autio, E.** (2004). *Global Entrepreneurship Monitor: 2003 executive report*. London: Babson College, London Business School.
- Reynolds, P., Autio, E., Hay, M., Bygrave, W. and Camp, S.** (2001). *Global Entrepreneurship Monitor, 2000. Executive report*. London: Kauffman Center.
- Robbins, S.P.** (2004). *Comportamiento organizacional*, México. Pearson (décima edición).
- Rodríguez, A.M.** (1993). *La creatividad como soporte imprescindible de una innovación permanente*. Revista de Estudios Empresariales.
- Segarra, A. (dir.)** (2002). *La creación y la supervivencia de las empresas industriales*. Madrid: Civitas.
- Segarra, R., Mateo, R.** (2004). *Creación de empresas. Teoría y Práctica*, McGraw-Hill, Madrid.
- Serarols, C. y Urbano, D.** (2007). *Empresariado digital y tradicional: un estudio de casos en Catalunya*. Revista de Comptabilitat i Direcció. Associació catalana de Comptabilitat i Direcció, nº5, 139-167.
- Sexton, D.L. y Smilor, R.W.** (1997). *Entrepreneurship 2000*, Upstart Publishing Company, Chicago.
- Storey, D.** (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge.
- Thomas, C.J.** (2001). *Guía básica para mandos intermedios y jefes de equipo*. FC Editorial, Madrid.
- Timmons, J. A.** (2003). *New venture creation. Entrepreneurship for the 21st century*, McGraw Hill, Nueva York. (Edición 6ª)
- Toledano, N.** (2003). *Análisis de las políticas de desarrollo rural en la provincia de Huelva. Un estudio comparado de la Iniciativa LEADER II, el programa PRODER y el programa Escuela de Empresas (obra premiada)*. Analistas económicos de Andalucía y Fundación Unicaja, Málaga.
- Toledano, N.** (2003). *Crear empresas*, Diputación Provincial de Huelva, Huelva.
- Urbano, D.** (2006). *La creación de empresas en Cataluña. Organismos de apoyo y actitudes hacia la actividad emprendedora*, Generalitat de Catalunya, Barcelona.
- Urbano, D. y Rodríguez, L.** (2006). *Guia per a l'elaboració del pla d'empresa*. Departament de Treball i Indústria. Servei de Creació d'Empreses. Barcelona.
- Veciana, J.M.** (2005). *La creación de empresas. Un enfoque gerencial*. Colección Estudios Econòmics, Nº 33, Barcelona: Servei d'Estudis de La Caixa.
- Vesper, K.H.** (1990). *New Venture Strategies*, Prentice Hall, New Jersey.
- Waisburd, G.** (1996). *Creatividad y Transformación*, Trillas, México.