

# La creación de empresas

## Un enfoque gerencial

José María Veciana



Un país moderno y dinámico necesita una elevada tasa de creación de empresas para aprovechar con eficacia las nuevas oportunidades que brindan los cambios tecnológicos, de mercado, institucionales y sociales, y así sustituir a las empresas que han cumplido ya su ciclo de vida. Una demografía empresarial vigorosa contribuye al crecimiento, la creación de empleo de calidad y la modernización de la economía. Sin embargo, la creación de empresas es una actividad arriesgada, como indica el reducido número de éxitos y de supervivencia de nuevas empresas. Por esto, el Servicio de Estudios de "la Caixa" encargó al profesor José María Veciana el texto que ahora se presenta. El profesor Veciana, reconocido especialista no sólo en España sino también en Europa, desarrolla con rigor y claridad los principales componentes del proceso de creación de una empresa, prestando especial atención a aquellos aspectos que suelen ser más relevantes para los nuevos empresarios. Ofrece también información sobre las ayudas públicas disponibles para los emprendedores que decidan crear su empresa.

**Colección Estudios Económicos**

---

Núm. 33

La creación de empresas  
Un enfoque gerencial

José María Veciana

Edición electrónica disponible en Internet:  
[www.estudios.lacaixa.es](http://www.estudios.lacaixa.es)



**Servicio de Estudios**

---

# CAJA DE AHORROS Y PENSIONES DE BARCELONA

## **Colección Estudios Económicos**

Director

**Josep M. Carrau**

---

## **Servicio de Estudios**

Av. Diagonal, 629, planta 6, torre I

08028 BARCELONA

Tel. 93 404 76 82

Telefax 93 404 68 92

[www.estudios.lacaixa.es](http://www.estudios.lacaixa.es)

Correo-e: [publicacionesestudios@lacaixa.es](mailto:publicacionesestudios@lacaixa.es)

---

La responsabilidad de las opiniones emitidas en los documentos de esta colección corresponde exclusivamente a sus autores. La CAJA DE AHORROS Y PENSIONES DE BARCELONA no se identifica necesariamente con sus opiniones.

© Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona "la Caixa", 2005

© José María Veciana

# ÍNDICE

---

|  | PÁG. |
|--|------|
| <b>PRESENTACIÓN</b>  | 7    |
| <hr/>  |      |
| <b>PRÓLOGO</b>   | 9    |
| <hr/>  |      |
| <b>I. LA CREACIÓN DE EMPRESAS<br/>COMO PROFESIÓN</b>                                 | 13   |
| 1.1. Objetivos   | 13   |
| 1.2. Preguntas importantes   | 14   |
| 1.3. Mitos sobre la creación de empresas   | 33   |
| <hr/>  |      |
| <b>II. CARACTERÍSTICAS DEL EMPRESARIO</b>  | 39   |
| 2.1. Objetivos   | 39   |
| 2.2. Perfil del empresario   | 39   |
| 2.3. Otras características   | 59   |
| 2.4. Consideraciones finales   | 62   |
| <hr/>  |      |
| <b>III. PROCESO Y PROBLEMAS DE LA CREACIÓN<br/>DE UNA EMPRESA</b>                    | 64   |
| 3.1. Objetivos   | 64   |
| 3.2. Proceso de creación de una empresa:<br>fases                                    | 65   |
| 3.3. Problemas más frecuentes en la etapa<br>inicial de la nueva empresa             | 85   |
| <hr/>  |      |
| <b>IV. IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN<br/>DE UNA OPORTUNIDAD EMPRESARIAL</b>            | 93   |
| 4.1. Objetivos   | 93   |
| 4.2. Identificación de oportunidades<br>empresariales                                | 93   |
| 4.3. Evidencia empírica sobre<br>la identificación de oportunidades<br>empresariales | 103  |
| 4.4. Configuración del proyecto empresarial  | 105  |

|  | <u>PAG.</u> |
|--|-------------|
| 4.5. Evaluación de una oportunidad empresarial   | 106         |
| 4.6. Consideraciones finales   | 116         |
| <hr/>  |             |
| <b>V. FORMAS JURÍDICAS Y ASPECTOS LEGALES</b>  | 117         |
| 5.1. Objetivos   | 117         |
| 5.2. Formas jurídicas de la nueva empresa  | 118         |
| 5.3. Criterios más importantes para decidir la forma jurídica más conveniente                          | 136         |
| 5.4. Trámites administrativos habituales para crear una nueva empresa                                  | 139         |
| 5.5. Otros aspectos legales y contractuales  | 142         |
| <hr/>  |             |
| <b>VI. EL PLAN DE EMPRESA</b>  | 147         |
| 6.1. Objetivos   | 147         |
| 6.2. Concepto y relevancia del plan de empresa   | 147         |
| 6.3. Contenido del plan de empresa   | 150         |
| 6.4. Consideraciones finales   | 170         |
| <hr/>  |             |
| <b>VII. FINANCIACIÓN DE LA NUEVA EMPRESA</b>   | 179         |
| 7.1. Objetivos   | 179         |
| 7.2. Medios habituales del sistema financiero  | 179         |
| 7.3. Capital riesgo y sus variantes  | 185         |
| 7.4. Principales fuentes de financiación de la nueva empresa en la práctica                            | 192         |
| 7.5. El problema de financiación de la nueva empresa y cómo intentan resolverlo los nuevos empresarios | 195         |
| 7.6. Consideraciones finales   | 201         |
| <hr/>  |             |
| <b>VIII. LA FRANQUICIA</b>   | 202         |
| 8.1. Objetivos   | 202         |
| 8.2. Concepto de franquicia  | 202         |
| 8.3. Evolución de la franquicia en España  | 209         |

|   | <u>PAG.</u> |
|---|-------------|
| 8.4. Ventajas y desventajas de la franquicia  | 209         |
| 8.5. El contrato de franquicia  | 220         |
| 8.6. Proceso de selección de una franquicia   | 221         |
| 8.7. Consideraciones finales  | 225         |
| 8.8. Fuentes de información   | 225         |
| Anexo: Código Deontológico Europeo de la Franquicia                                 | 227         |
| <hr/>   |             |
| <b>IX. COMPRA DE EMPRESAS O «MANAGEMENT BUY-OUT»</b>                                | 236         |
| 9.1. Objetivos  | 236         |
| 9.2. ¿Por qué la compraventa de empresas es un tema actual?                         | 236         |
| 9.3. Concepto y variantes del «management buy-out» (MBO)                            | 241         |
| 9.4. Partes que intervienen en una operación de «management buy-out»                | 244         |
| 9.5. Marco institucional para el desarrollo del «management buy-out»                | 249         |
| 9.6. Proceso y documentos de una operación MBO                                      | 251         |
| 9.7. Efecto/resultados de las operaciones «buy-out»                                 | 254         |
| 9.8. Consideraciones finales  | 258         |
| <hr/>   |             |
| <b>X. MEDIDAS Y ORGANISMOS DE APOYO Y AYUDA A LA CREACIÓN DE EMPRESAS</b>           | 259         |
| 10.1. Objetivos   | 259         |
| 10.2. Principales medidas y organismos de fomento y apoyo a la creación de empresas | 260         |
| 10.3. Política de fomento a la creación de empresas: tendencias y retos             | 286         |
| 10.4. Fuentes de información  | 294         |
| <hr/>   |             |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>   | 299         |
| <hr/>   |             |





## Presentación

*Una sociedad dinámica, que desee construir su bienestar material sobre fundamentos sólidos, necesita una tasa de natalidad empresarial elevada. Las nuevas empresas toman el relevo de las que ya han completado su ciclo de vida, canalizando las oportunidades de negocio que los cambios en la tecnología, los mercados, las instituciones y la sociedad proporcionan. Contribuyen así al crecimiento económico, a la creación de empleo y a la modernización de la economía.*

*Pero crear una empresa viable a veces resulta bastante difícil. Así lo indican las reducidas tasas de éxito y la baja proporción de nuevas empresas que superan los cinco años de vida. La importancia de crear nuevas empresas y su dificultad son razones suficientes como para que el Servicio de Estudios de "la Caixa" publique, en su Colección Estudios Económicos, el trabajo preparado por el profesor José María Veciana, que pretende contribuir a conocer mejor el proceso de creación de empresas, pensando tanto en los futuros nuevos empresarios como en todas aquellas personas que les dan apoyo desde diversas instituciones públicas y privadas.*

*A lo largo del texto, el profesor Veciana recorre, de manera rigurosa y clara, los principales componentes del proceso de creación de empresas: el perfil del empresario, la identificación y evaluación de oportunidades empresariales, las etapas a seguir para crear una empresa, el plan de empresa, las vías de financiación, las distintas formas jurídicas que puede*

*adoptar la empresa y las ayudas disponibles en las distintas administraciones. Se detiene especialmente en aquellas cuestiones que suelen ofrecer mayor dificultad a los nuevos empresarios. El texto constituye una excelente guía para quien desee abordar la aventura, sin duda arriesgada pero apasionante, de crear su propia empresa.*

*El profesor Veciana reúne las características que hacen de él uno de los mejores especialistas en este campo: experiencia como consultor en numerosas iniciativas empresariales y Catedrático Emérito del Departamento de Economía de la Empresa de la UAB, donde ha desarrollado docencia, investigación y, específicamente en este campo, ha creado y dirigido el European Doctoral Program, con la participación de prestigiosas universidades europeas. Estamos seguros de que su trabajo servirá para estimular la creación de empresas, capaces de aprovechar nuevas oportunidades, y aumentar sus probabilidades de éxito.*

**Isidro Fainé**

Director General de "la Caixa"

Barcelona, enero de 2005

## Prólogo

La creación de empresas es un tema de actualidad, no sólo en el ámbito académico sino también en el socioeconómico. Desde el punto de vista sociopolítico se espera que con la creación de nuevas empresas se generen nuevos puestos de trabajo y se contribuya así a resolver el problema del paro. Por este motivo, la política de fomento y ayuda a la creación de empresas se ha convertido en un objetivo prioritario tanto a nivel comunitario, gubernamental como autonómico. En el ámbito académico, en las últimas décadas ha crecido el interés por este tema tanto por lo que a la investigación como a la docencia se refiere. Por tanto, la creación de empresas se va consolidando como un programa de investigación científica y área de conocimiento junto al marketing, las finanzas o la organización de empresas.

Este libro trata de la creación de empresas, centrándose en las tareas y los problemas que esta actividad comporta.

Como hemos desarrollado en otro lugar (Veciana, 1999), en el estudio de la creación de empresas como nuevo programa de investigación científica han surgido varios enfoques: económico, psicológico, sociocultural/institucional y gerencial. En el presente libro hemos adoptado el enfoque gerencial, que pretende aportar conocimientos y técnicas que sean de utilidad práctica para los que deseen crear una nueva empresa. Se trata, pues, de un enfoque eminentemente práctico que sirva de guía para los futuros empresarios.

Por tanto, esta obra va dirigida, en primer lugar, a todas aquellas personas que estén contemplando la apasionante pero también difícil tarea de crear una nueva empresa. De todas formas, consideramos que quienes obtendrán un mayor provecho son las personas que tengan una formación universitaria de nivel superior o medio. Como indica el título del primer capítulo, pensamos que la actividad empresarial y, por tanto, su inicio con la creación de una nueva empresa ha de considerarse como una profesión para la cual se requiere una adecuada preparación profesional. Sin duda, los estudios universitarios que mejor base ofrecen para esta profesión son los de administración de empresas, economía, derecho y carreras técnicas. Por este motivo, creemos que el contenido de este libro es también muy adecuado para los cursos de creación de empresas que se imparten en las facultades o escuelas técnicas a los estudiantes de los últimos años de carrera y que, por tanto, tienen ya determinados conocimientos sobre el campo empresarial y económico.

En los últimos años son muchos los organismos públicos (departamentos de economía e industria de las comunidades autónomas, de los ayuntamientos, diputaciones, incubadoras o viveros de empresa, etc.) que se ocupan de la creación de empresas y ofrecen servicios de fomento, ayuda y orientación para las personas que proyectan la creación de una nueva empresa. Desafortunadamente, las investigaciones en este campo han puesto de manifiesto que las personas que atienden a los futuros empresarios no siempre tienen los conocimientos y las actitudes necesarias para desempeñar con éxito su cometido. Pensamos que el contenido de este libro puede ofrecerles un complemento valioso.

Por último, confiamos en que la evidencia empírica que se aporta relativa a otros países sea un estímulo para los interesados en investigar en este campo y llenar así un vacío existente sobre muchos aspectos de la realidad española.

El contenido del libro está organizado en diez capítulos.

El capítulo I trata tres cuestiones preliminares a modo de introducción al tema, a saber: ¿Qué significa crear una nueva empresa?, ¿Por qué es tan difícil crear nuevas empresas? y ¿por qué la creación de empresas cum-

ple una función social? También se comentan algunos mitos sobre la creación de empresas.

El capítulo II desarrolla las características y el perfil psicológico del empresario. Durante mucho tiempo ha prevalecido el convencimiento de que el empresario se distingue de los directivos y otros grupos de la población y, por tanto, abundan las investigaciones dirigidas a determinar los rasgos psicológicos del empresario. Últimamente, las ideas al respecto van cambiando. No obstante, consideramos que es útil que las personas que acarician la idea de convertirse en empresario conozcan los atributos que se consideran importantes en esta profesión.

El capítulo III presenta el proceso de la creación de empresas, sus etapas y las actividades importantes en cada una de ellas, así como también los principales problemas que se suelen encontrar los nuevos empresarios a lo largo de dicho proceso.

El capítulo IV desarrolla uno de los temas más importantes en la creación de una nueva empresa cual es la identificación, configuración y evaluación de una oportunidad empresarial.

El capítulo V está dedicado a las formas jurídicas de empresa (empresario individual, sociedad anónima, sociedad limitada, sociedad limitada nueva empresa, cooperativa, etc.), haciendo hincapié en los distintos criterios que el nuevo empresario ha de tener en cuenta para elegir la forma jurídica más adecuada a su situación. También se incluyen otros aspectos legales que es importante conocer al crear una nueva empresa como son: los trámites legales, el nombre y rótulo comercial, patentes y marcas, etc.

El capítulo VI incluye el tema más tratado en este campo: el plan de empresa.

El capítulo VII se ocupa de la financiación de la nueva empresa, dedicando especial atención a los medios de financiación más específicos de las nuevas y pequeñas empresas así como a la forma en que los nuevos empresarios intentan resolver el consabido problema de falta de recursos financieros en su etapa inicial.

El capítulo VIII trata el sistema de franquicia como un medio de convertirse en empresario, sus ventajas e inconvenientes.

El capítulo IX se dedica al tema de la compra de empresas o «management buy-out», otra forma de convertirse en empresario por parte de directivos, un fenómeno cada vez más extendido en las economías desarrolladas y que denota el grado de dinámica industrial de un país.

Por último, el capítulo X desarrolla el tema de las medidas y organismos de fomento y ayuda a la creación de empresas que existen en los distintos niveles (comunitario, central, autonómico y local).

El contenido y la extensión de los capítulos de este libro han estado condicionados tanto por las preferencias personales de su autor como por las características propias de la colección. Los temas anteriores han sido elegidos teniendo en cuenta lo que es específico e importante, a nuestro juicio, de la tarea de crear una nueva empresa. Quedan, por tanto, excluidas otras cuestiones sobre la dirección de empresas igualmente importantes como son marketing, recursos humanos, organización, etc. cuyo tratamiento hubiera rebasado los límites del presente libro. La extensión limitada de la obra también ha impedido incluir un capítulo sobre generación de proyectos innovadores en las empresas existentes (lo que en inglés se denomina «corporate entrepreneurship», «intrapreneurship» o «venture management»). El lector interesado en este tema puede consultar nuestra publicación al respecto en la revista *Economía Industrial* (Veciana, 1996).

En general, el material necesario para la preparación de este libro es fruto de varias décadas de estudio, investigación y docencia sobre creación de empresas tanto a nivel de licenciatura como en el European Doctoral Programme in Entrepreneurship and Small Business Management y de mi propia experiencia personal en la creación de una empresa en los años sesenta.

Para finalizar quiero agradecer a mi buen amigo y compañero Enric Genescà sus comentarios y sugerencias, a David Urbano su ayuda en la recogida de varias informaciones, a Antonio Jaumandreu la revisión del capítulo V y a Alicia Alesán, del Departamento de Economía de la Empresa de la UAB (Universidad Autónoma de Barcelona), su interés, diligencia y profesionalidad en la preparación del manuscrito, los gráficos y las tablas.

# I. La creación de empresas como profesión

## 1.1. Objetivos

A guisa de introducción, en este primer capítulo queremos dar respuesta a una serie de preguntas que consideramos importantes, a saber:

1. ¿Qué significa crear una nueva empresa?
2. ¿Por qué es tan importante la creación de empresas para la economía?
3. ¿Por qué es tan difícil crear nuevas empresas?
4. ¿Por qué la creación de empresas cumple también una función social?
5. ¿Por qué la función empresarial y el empresario no están aún suficientemente valorados por la sociedad?

De esta forma sentaremos las bases para comprender mejor los principales elementos de la creación de empresas y al mismo tiempo contribuiremos a aclarar dudas y deshacer «mitos» al respecto.

## 1.2. Preguntas importantes

### 1.2.1. ¿Qué significa crear una nueva empresa?

Antes de contestar directamente a esta pregunta conviene precisar algunos conceptos básicos.

#### La nueva empresa

La empresa encuentra su justificación de existencia y su legitimidad como organización social en su posibilidad y capacidad de producir bienes o prestar servicios útiles para satisfacer necesidades humanas.

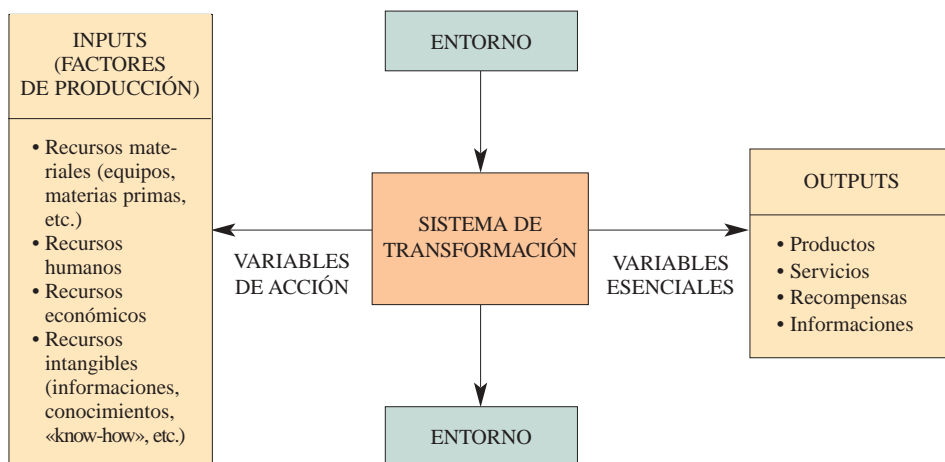
El punto de partida de una nueva empresa es siempre una **IDEA**. Para iniciar un negocio, abrir un comercio o ponerse a fabricar un determinado artículo, el futuro empresario debe tener una *idea de negocio, la idea empresarial* que configura el objetivo, las actividades y la forma de la nueva empresa. Esta idea de negocio ha de estar basada en una *oportunidad empresarial* que significa que esté orientada a una necesidad, latente o manifiesta, que el nuevo empresario quiere satisfacer a través de la nueva empresa.

Ahora bien, crear una nueva empresa supone mucho más que la *identificación de una oportunidad empresarial*. Ésta, con ser importante, es sólo el punto de partida. Para explotar una oportunidad empresarial es necesario adquirir, organizar y combinar de manera eficiente los distintos *factores de producción* necesarios para producir los productos o prestar los servicios objeto de la nueva empresa. La tarea de dirigir el proceso de combinación y organización de los factores de producción es importante porque no se trata simplemente de producir determinados productos o servicios que sean aceptados por el consumidor, *sino de hacerlo a costes y precios competitivos*.

El proceso productivo, en su sentido amplio, supone un proceso de transformación de «**inputs**» (recursos humanos, materiales y financieros, etc.) que se adquieren en el exterior, en «**outputs**» (productos y servicios) que se venden en el mercado, según se ilustra en el gráfico 1.1.



## LA EMPRESA COMO SISTEMA Y SUJETO DE ACTIVIDAD PRODUCTIVA



Fuente: Elaboración propia.

La combinación de estos factores de producción constituye la actividad o labor del empresario o, por delegación, de los altos directivos y se denomina función empresarial o también función directiva. Como esta función directiva es la que decide acerca de la utilización de los restantes factores productivos, se la considera como un cuarto factor de producción, diferente de los otros tres mencionados. El gráfico 1.2 presenta nuestro modelo de creación de empresas que ilustra los principales elementos que intervienen y su interrelación.

Según se observa en el gráfico 1.2 la creación de una nueva empresa se basa en los siguientes *ingredientes*:

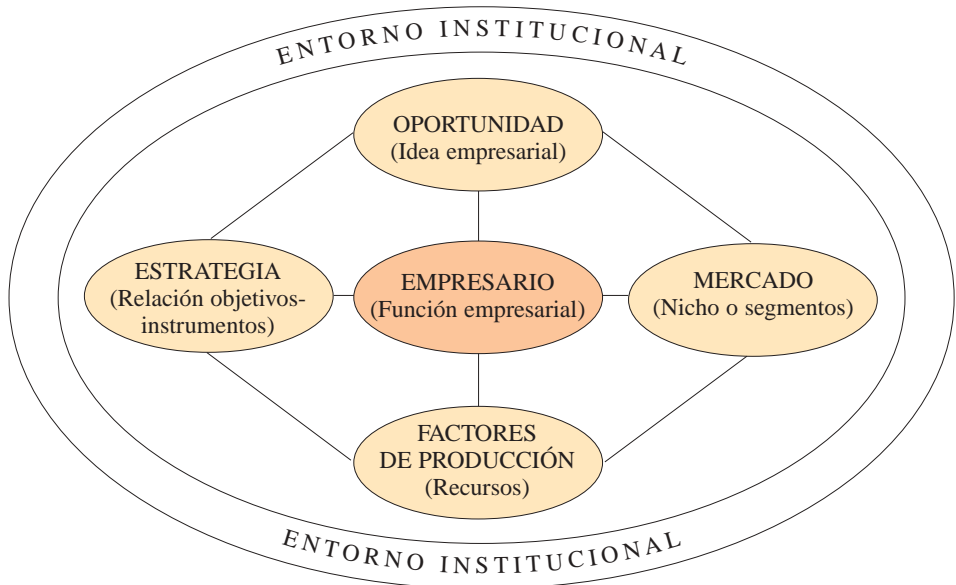
1. La identificación de una **oportunidad empresarial** que es el punto de partida de la idea empresarial.

2. Los **factores de producción** (bienes materiales, inmateriales y humanos) necesarios para el desarrollo y la explotación de la oportunidad empresarial.

---

**MODELO DE LA CREACIÓN DE EMPRESAS**


---



Fuente: Elaboración propia.

3. El **mercado**, nicho del mercado o segmento en el cual va a operar la nueva empresa.

4. La **estrategia** que el empresario piensa adoptar para la *combinación adecuada de los medios de producción* y la forma de *dirigirse a los consumidores o usuarios potenciales*. La estrategia o la relación objetivos-instrumentos o fines-medios define y concreta la realización de la idea empresarial y la explotación de la oportunidad empresarial.

5. El **empresario** con una motivación, preparación y habilidades adecuadas para la toma de las cuatro decisiones anteriores.

Se trata de *elementos o variables controlables* por el empresario que evidentemente están condicionados por el contexto institucional.

La función empresarial se apoya en dos pilares fundamentales, inherentes a ella, a saber: la innovación y la asunción de riesgo.

### **Innovación**

La innovación va tan unida a la función empresarial que algunos economistas, como Schumpeter, la consideran como la nota definitoria del empresario. La función empresarial, según dicho autor, consiste en realizar **nuevas combinaciones** en el ámbito económico. Estas nuevas combinaciones pueden referirse a: 1) la introducción de un nuevo bien o servicio; 2) la introducción de un nuevo método de producción; 3) la apertura de un nuevo mercado; 4) la conquista de una nueva fuente de aprovisionamiento; y 5) la creación de una nueva forma de organización de la industria.

La innovación entendida como la puesta en práctica de ideas creadoras en forma de nuevos productos, procedimientos, sistemas, soluciones de problemas es el punto de partida de toda nueva empresa y la base de las existentes. Requiere intuición, creatividad e imaginación.

He aquí un ejemplo que ilustra perfectamente la idea que tratamos de desarrollar. A raíz de los acontecimientos del 11 de septiembre y la desaceleración de la economía de los principales países industrializados ha habido un fuerte descenso del turismo, especialmente del tráfico aéreo. La mayoría de las compañías aéreas se han enfrentado a fuertes pérdidas.

Sin embargo, a pesar de esta situación general, han aparecido las llamadas compañías aéreas de bajo precio, como EasyJet, Ryanair, Air Berlin, Hapag Loyd, etc. que están consiguiendo un gran éxito y elevados beneficios gracias a la innovación, a una nueva *concepción estratégica* del negocio que supone una nueva combinación de los factores de producción basada en una relación fines-medios distinta. Es decir, el *objetivo o fines* de la empresa son los mismos, transportar viajeros en avión, pero los *instrumentos o medios* son distintos. Fundamentalmente, los medios o factores de innovación son los siguientes:

1. Utilización de Internet para la reserva y compra del billete.
2. Uso exclusivo del billete electrónico, es decir, eliminación de los billetes como ha sido y sigue siendo habitual en las otras compañías.

3. Con ello, eliminación de comisiones a intermediarios.

4. Utilización de aeropuertos pequeños, pero cercanos a las grandes ciudades, como por ejemplo (Girona-Barcelona, Frankfurt-Hahn), con lo cual no sólo consiguen una reducción considerable de costes, sino también evitar las demoras habituales en los grandes aeropuertos debido a la congestión del tráfico aéreo.

5. Menos pérdida de tiempo en la carga y descarga de pasaje, con lo cual obtienen una mayor utilización de los aviones. Mientras que en las líneas tradicionales las horas de vuelo diarias de un avión son 8, en estas compañías alcanzan las 11 horas.

6. Utilización de menos tipos de aviones, reduciéndose costes en su mantenimiento.

7. La programación de los vuelos es de tal forma que la tripulación regresa diariamente a la base, con lo cual reducen costes de estancia de la tripulación en hoteles caros.

8. Menos coste del personal. Mientras que las compañías tradicionales emplean a una persona por cada 1.000 pasajeros, en éstas la relación es de una persona por cada 4.000 pasajeros.

9. Ausencia de catering gratuito.

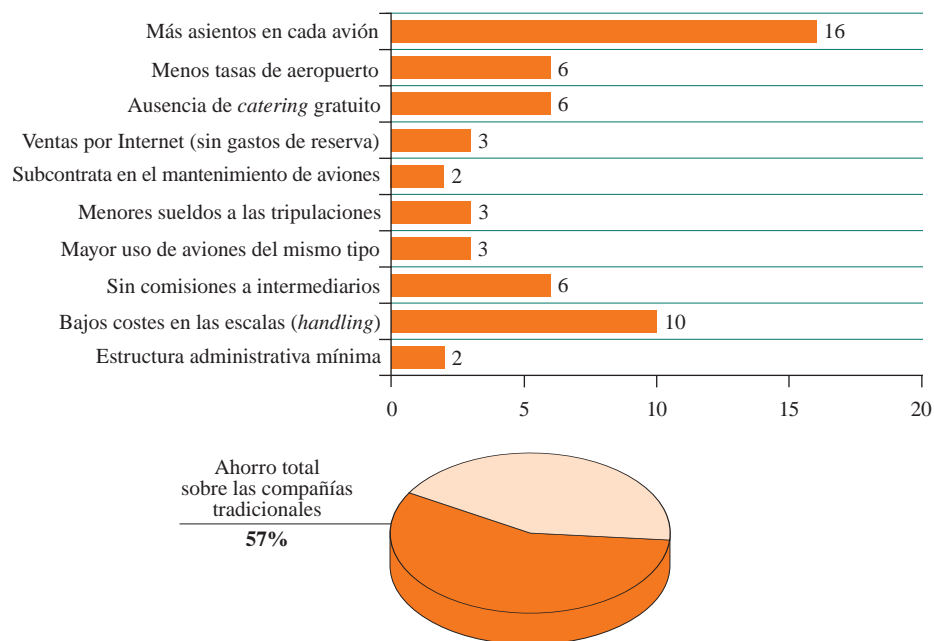
10. Posibilidad de cambio de fecha y del titular del vuelo, pagando una pequeña penalización. En tarifas especiales las grandes compañías siguen aferradas a la condición de que el billete de tarifa reducida no admite cambios.

Todos estos cambios les permiten una fuerte reducción de costes (véase el gráfico 1.3) y además conseguir buenos beneficios. En cambio, aunque las grandes compañías aéreas también van adoptando algunas de estas innovaciones (compra del billete por Internet, billete electrónico, eliminación de los menús tradicionales y del reparto de periódicos, etc.) están teniendo mucho menos éxito en adaptarse a la nueva situación del mercado porque carecen de una nueva concepción global del negocio y sus cambios no van acompañados de una reducción drástica del coste.

Gráfico 1.3

## DÓNDE OBTIENEN EL AHORRO LAS COMPAÑÍAS DE BAJO COSTE

En porcentaje



Fuente: European Cockpit Association, abril 2002.

En este ejemplo tenemos una prueba más de cómo el espíritu empresarial y la capacidad de innovación de las nuevas y pequeñas empresas son un acicate para las grandes, estimulan la competencia que lleva a una reducción de costes y precios en beneficio de los clientes y, por ende, de la sociedad en general.

### Asunción de riesgo

La creación de una nueva empresa, la adaptación de las empresas existentes a los cambios del entorno, la dirección del proceso de combinación y organización de factores, así como el ser creativo e innovador, supone actuar en la incertidumbre. La incertidumbre implica riesgo. De ahí que para muchos autores, como veremos más adelante (Cantillon, Mangold,

Knight, de Torres, etc.) otra característica importante del empresario es la asunción del riesgo que dicho proceso supone.

Para de Torres (1956: 32) la función del empresario es la de «asegurador» de todas las rentas menos la suya, al aceptar los dos tipos de riesgo que lleva consigo el proceso de producción: a) el riesgo técnico y b) el riesgo económico. Esta función de asunción del riesgo inherente a la labor empresarial tiene como consecuencia que el empresario asuma el papel de responsable ante la sociedad de la economicidad del proceso de producción, poniendo como garantía de que sus actos serán acertados, su propio capital, su esfuerzo y la remuneración de su trabajo.

La innovación y el riesgo inherentes a la labor de combinar los factores de producción tiene mucha más importancia cuando se trata de nuevas empresas que en el caso de las existentes. En efecto, si en el mercado existen todos los «inputs» o factores de producción para una determinada producción y se conocen sus precios y si existe un mercado para los «outputs» o productos/servicios y se conocen sus precios, la tarea de combinar factores de producción y dirigir el proceso productivo para convertirlos en «outputs» es una tarea relativamente fácil.

Pero a menudo, en el caso de una nueva empresa basada en la identificación de una nueva oportunidad, no existen en el mercado todos los «inputs» necesarios y el empresario se ve obligado a *completarlos* y *subsannar* las deficiencias del mercado. Un ejemplo claro de esta situación lo ofrecen las nuevas empresas tecnológicas que generalmente no encuentran en el mercado *recursos humanos*, es decir, los técnicos debidamente preparados para la función específica en la nueva empresa y el empresario se ve obligado «a completar» este recurso, formándolos.

En el gráfico 1.4 pueden verse los distintos niveles de riesgo que asume la persona en función de las alternativas que tiene para convertirse en empresario. Excepto el tema de la herencia, las otras tres formas serán objeto de tratamiento en los próximos capítulos.

## FORMAS DE CONVERTIRSE EN EMPRESARIO

| Grado de innovación y riesgo | Tipo de empresa |  |
|------------------------------|-----------------|--|
|                              | NUEVA           | EXISTENTE                                      |
| ALTO                         | Creación propia |  |
| MEDIO                        |                 | Management buy-out/in<br>Compra de una empresa |
| BAJO                         | Franquicia      | Herencia                                       |

Fuente: Elaboración propia.

### 1.2.2. ¿Por qué es tan importante la creación de nuevas empresas para la economía?

La creación de nuevas empresas es la savia del sistema de economía de mercado y factor importante en el desarrollo de la economía de un país. Una estructura industrial equilibrada y sana presupone el proceso de entrada y salida de empresas en el mercado. El proceso de asignación de recursos, así como la vitalidad del sistema económico depende, en buena medida, de que desaparezcan del mercado las empresas ineficientes, por una parte, y de la creación de nuevas empresas en número suficiente, por otra. Este proceso determina la dinámica empresarial y produce un determinado tejido industrial y la densidad de empresas de un país o región.

En la tabla 1.1 se indica la creación de empresas en las distintas comunidades autónomas de España en el período 1996-2001. En la tabla 1.2 puede observarse la densidad de empresas, figurando en los primeros lugares el llamado arco mediterráneo (Cataluña, Comunidad Valenciana, Baleares, Murcia) seguido de Madrid. La densidad promedio del arco mediterráneo del año 2001 (71,2) es considerablemente superior a la media de España (64,3).

Tabla 1.1

**NÚMERO DE EMPRESAS POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS. 1996-2001**

En frecuencias y porcentajes

|                    | 1996             |            | 2001             |            | Diferencia<br>2001-1996 | Tasa de crecimiento<br>del número de empresas<br>1996-2001 |
|--------------------|------------------|------------|------------------|------------|-------------------------|--|
|                    | Frecuencias      | España     | Frecuencias      | España     |                         |  |
| Andalucía          | 340.882          | 14,29      | 384.086          | 14,52      | 43.204                  | 12,67  |
| Aragón             | 74.110           | 3,11       | 80.586           | 3,05       | 6.476                   | 8,74   |
| Asturias           | 59.429           | 2,49       | 65.301           | 2,47       | 5.872                   | 9,88   |
| Baleares           | 61.918           | 2,60       | 71.424           | 2,70       | 9.506                   | 15,35  |
| Canarias           | 88.432           | 3,71       | 108.619          | 4,11       | 20.187                  | <b>22,83</b>   |
| Cantabria          | 29.824           | 1,25       | 32.288           | 1,22       | 2.464                   | 8,26   |
| Castilla y León    | 138.546          | 5,81       | 147.775          | 5,59       | 9.229                   | 6,66   |
| Castilla-La Mancha | 91.956           | 3,86       | 100.804          | 3,81       | 8.848                   | 9,62   |
| Cataluña           | 465.378          | 19,52      | 494.153          | 18,68      | 28.775                  | <b>6,18</b>  |
| Ceuta y Melilla    | 6.147            | 0,26       | 6.889            | 0,26       | 742                     | 12,07  |
| Com. Valenciana    | 250.250          | 10,49      | 281.932          | 10,66      | 31.682                  | 12,66  |
| Extremadura        | 50.111           | 2,10       | 47.765           | 1,81       | -2.346                  | <b>-4,68</b>   |
| Galicia            | 152.495          | 6,39       | 167.732          | 6,34       | 15.237                  | 9,99   |
| La Rioja           | 17.677           | 0,74       | 18.985           | 0,72       | 1.308                   | 7,40   |
| Madrid             | 335.503          | 14,07      | 377.785          | 14,28      | 42.282                  | 12,60  |
| Murcia             | 59.629           | 2,50       | 69.865           | 2,64       | 10.236                  | 17,17  |
| Navarra            | 37.101           | 1,56       | 36.606           | 1,38       | -495                    | <b>-1,33</b>   |
| País Vasco         | 125.323          | 5,26       | 152.722          | 5,77       | 27.399                  | <b>21,86</b>   |
| <b>España</b>      | <b>2.384.711</b> | <b>100</b> | <b>2.645.317</b> | <b>100</b> | <b>260.606</b>          | <b>10,93</b>   |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del DIRCE (INE).

La teoría<sup>(1)</sup> explica este fenómeno de la siguiente manera. Las empresas de cierto tamaño se caracterizan por su lentitud y, a veces, incapacidad para adaptarse a los cambios del entorno. Su burocracia e inercia dificultan una innovación rápida y constante. Por este motivo, cuando se producen cambios importantes en el entorno aparecen nuevos tipos de empresas que nacen porque han identificado las oportunidades que proporciona un determinado cambio. A título de ejemplo podemos mencionar la aparición de los ordenadores personales. Éstos no fueron creados y lanzados al mercado por las grandes empresas existentes en su momento –IBM, Control Data Cor-

(1) Nos referimos a la teoría de la ecología poblacional. Véase al respecto Veciana (1999).



Tabla 1.2

## DENSIDAD EMPRESARIAL<sup>(\*)</sup> POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS. 1996 Y 2001

|                      | 1996        | 2001        | Diferencia<br>2001-1996 |
|----------------------|-------------|-------------|-------------------------|
| Andalucía            | 47,1        | 51,9        | 4,8                     |
| Aragón               | 62,4        | 67,2        | 4,8                     |
| Asturias             | 54,6        | 60,7        | <b>6,1</b>              |
| Baleares             | 81,4        | <b>81,3</b> | -0,1                    |
| Canarias             | 55,0        | 61,0        | <b>6,0</b>              |
| Cantabria            | 56,5        | 60,1        | 3,6                     |
| Castilla y León      | 55,2        | 59,6        | 4,4                     |
| Castilla-La Mancha   | 53,7        | 57,4        | 3,7                     |
| Cataluña             | 76,4        | <b>77,7</b> | 1,3                     |
| Ceuta y Melilla      | 47,9        | <b>47,7</b> | -0,2                    |
| Comunidad Valenciana | 62,4        | 67,1        | 4,7                     |
| Extremadura          | 46,8        | <b>44,5</b> | <b>-2,3</b>             |
| Galicia              | 55,6        | 61,4        | <b>5,8</b>              |
| La Rioja             | 66,7        | 70,2        | 3,5                     |
| Madrid               | 66,8        | 70,3        | 3,5                     |
| Murcia               | 54,3        | 58,7        | 4,4                     |
| Navarra              | 71,3        | 65,8        | <b>-5,5</b>             |
| País Vasco           | 59,7        | 72,7        | <b>13,0</b>             |
| <b>España</b>        | <b>60,1</b> | <b>64,3</b> | <b>4,2</b>              |

(\*) Densidad: número de empresas por 1.000 habitantes.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del DIRCE y censos de población.

poration y Honeywell– sino por nuevos jóvenes empresarios: David Ahl, Robert Albrecht, Steve Jobs, Steve Wozniak, Bill Gates, etc.

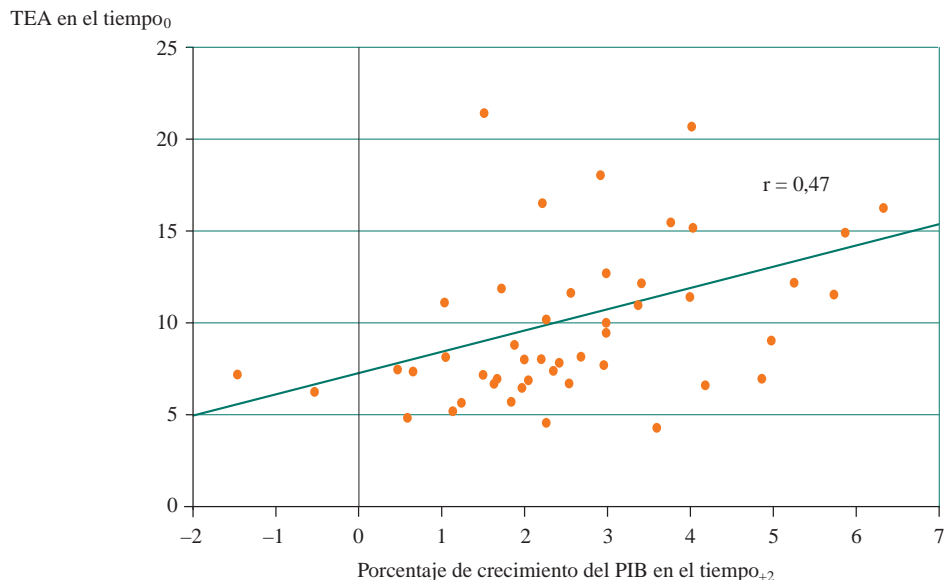
Lo expuesto anteriormente respecto a las compañías aéreas de bajo precio es otro claro ejemplo.

La investigación internacional «Global Entrepreneurship Monitor, GEM», en la que participan de 30 a 35 países cada año, ha intentado confirmar la relación entre creación de empresas y desarrollo económico, una relación que se intuía pero que aún no había sido confirmada empíricamente. En el gráfico 1.5 puede verse la relación entre tasa de creación de empresas y crecimiento del PIB en varios países. Esta alta correlación ( $r = 0,47$ )

nos indica que aproximadamente el 25% de las diferencias en los niveles de crecimiento económico se explican por la actividad o tasa de creación de nuevas empresas.

Gráfico 1.5

## RELACIÓN ENTRE LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA Y EL CRECIMIENTO ECONÓMICO



Fuente: GEM 2002.

### 1.2.3. ¿Por qué es tan difícil crear nuevas empresas?

La creación de una nueva empresa es una tarea apasionante y gratificante, pero también sumamente difícil. Ello se debe a varias razones.

Difícilmente se puede ejercer una actividad o profesión sin haberla aprendido. Pero esta es la circunstancia que se da precisamente en nuestro campo.

En primer lugar, la creación de empresas no es todavía una disciplina o materia que forme parte de los planes de estudio en las facultades de cien-

cias económicas y empresariales o escuelas técnicas. Ciertamente es que cada día son más las facultades de CCEE y EE que ofrecen asignaturas optativas de creación de empresas pero al ser optativas no tienen el mismo peso que las troncales u obligatorias como son contabilidad, marketing, finanzas, etc. Por tanto, son pocos los estudiantes que reciben una preparación adecuada en este campo. Al no existir un área de conocimiento de «Creación de Empresas» es como si en las facultades de medicina no figurara en sus planes de estudio los temas y especialidades de *obstetricia, ginecología y pediatría*.

Por tanto, lógicamente es difícil ejercer una actividad para la cual no se ha recibido una formación adecuada. La creación de empresas no se considera todavía como una profesión que se puede aprender como se aprende la de médico, ingeniero o abogado. Ciertamente, los estudios de económicas o de dirección y administración de empresas constituyen una buena base, pero ésta no es suficiente. De la misma manera que existe la medicina general y luego la especialidad de ginecología y pediatría, que supone una especialización teórica y unas prácticas en estos campos, también la creación de empresas como especialidad y como profesión requiere de unos estudios específicos y unos años de prácticas. Como no existe una adecuada formación en este campo, el ejercicio de tal actividad resulta mucho más difícil y arriesgada. Prueba de ello es la alta mortalidad de las nuevas empresas que va del 20% al 80% en los tres primeros años de su vida. Pero curiosamente en aquellos grupos de creadores de nuevas empresas con mayor formación y experiencia empresarial la tasa de mortalidad no es superior al 20%.

En segundo lugar, de la misma manera que para ser médico o biólogo se necesita vocación, también para ser empresario es necesaria tener una fuerte **motivación**. En el siguiente capítulo veremos cuáles son las principales motivaciones y características del empresario. Basta con señalar aquí lo que el economista francés Jean Baptiste Say escribió ya en 1840, que el empresario ha de reunir una serie de cualidades que son menos comunes que las necesarias para trabajar a las órdenes de otra persona.

Aparte de la motivación, el empresario ha de poseer una serie de conocimientos y aptitudes o habilidades, tales como:

### **Conocimientos de:**

- El proceso de la creación de una nueva empresa (sus actividades, etapas, problemas, etc.).
- Dirección de empresas tales como operaciones, marketing, finanzas, etc.
- El campo o sector en el cual va a crear su nueva empresa.

### **Capacidad directiva** que comprende las siguientes habilidades:

- Capacidad de tomar decisiones en la ambigüedad e incertidumbre.
- Capacidad de planificar.
- Capacidad de tomar decisiones estratégicas.
- Capacidad de dirigir el equipo humano.
- Capacidad de delegar.
- Capacidad de comunicar y negociar.
- Creatividad.
- Capacidad de aprender de la experiencia.

Por tanto, el grado de dificultad de la tarea de crear una nueva empresa y, con ello, la probabilidad de su éxito están en función de **los conocimientos + las habilidades + la motivación** del empresario.

### **1.2.4. ¿Por qué la creación de empresas cumple también una función social?**

Si bien la importancia de la creación de nuevas empresas desde el punto de vista económico parece obvia, su función social lo es menos.

Ciertamente hay un aspecto evidente. Las nuevas empresas suponen la creación de nuevos puestos de trabajo. Como mínimo, la persona que está en el paro y decide crear su nueva empresa y su propio empleo, soluciona su problema personal de subsistencia. En este sentido, toda nueva empresa cumple una función social porque contribuye a reducir el desempleo, la principal lacra de la sociedad actual.

De todas formas, pensamos que la creación de nuevas empresas cumple otra función social a otro nivel y mucho más trascendente.

La historia de la humanidad es la historia de la emancipación del hombre y de la mujer. Las personas han pasado de ser esclavos, siervos de la gleba, súbditos de monarcas absolutistas o de dictadores a ser ciudadanos en regímenes democráticos y laicos en los que pueden decidir autónomamente su forma de vida. Pero queda aún una esfera de su vida, el campo laboral, en que la mayoría está sometida a las normas, directrices y decisiones de la organización para la cual trabaja. Ciertamente que uno puede decidir cambiar de puesto de trabajo y de empresa, pero la condición de trabajador por cuenta ajena implica siempre aceptar la autoridad y someterse a la disciplina de otro.

Pensamos que la decisión de convertirse en empresario, de independizarse, es un paso más en este proceso histórico de emancipación del hombre. Ciertamente esto es algo que, a nuestro juicio, no se ha visto valorado suficientemente desde el punto de vista social y sociológico.

Evidentemente que es más cómodo trabajar a las órdenes de otro que en «plena» independencia en tu propia empresa. Como también es más fácil pedir que se creen más puestos de trabajo en lugar de asumir la responsabilidad personal de crear tu propio medio de subsistencia. Para evitar malentendidos, hemos de aclarar que somos conscientes que no todas las personas están en condiciones de crear su propia empresa, pero sí hay muchas más que podrían hacerlo de las que se deciden a ello. Fundamentalmente es una cuestión cultural y de actitud hacia la creación de empresas. El estado de bienestar ha asumido la protección social de los individuos, produciendo unos «súbditos» con actitudes similares a los de los monarcas absolutos, los cuales se han acostumbrado a pedir y confiar en el Estado para que les resuelva su problema en lugar de asumir y preocuparse ellos mismos de su solución.

Lo que más importa destacar aquí al respecto es lo siguiente. Mientras que amplios sectores de la población se han movilizado para pedir más y más «estado del bienestar» y los políticos han incorporado en sus programas electorales y sus políticas sociales sus reivindicaciones, ningún grupo

social se ha erguido con el mensaje de que en lógico desarrollo del proceso de emancipación del hombre sería hora de que las personas asumieran más responsabilidad personal en la configuración y organización de su vida en lugar de pedir al Estado más y más protección y solución a sus problemas.

Pero como ha puesto de manifiesto Erich Fromm en su libro *El Miedo a la Libertad* (1980) mientras que el hombre ha pedido y logrado cada vez más derechos y más libertad *cuanto más gana en libertad [...] y cuanto más se transforma en «individuo», tanto más se ve en la disyuntiva de unirse al mundo del trabajo creador o bien buscar alguna forma de seguridad que acuda a vínculos tales que destruirán su libertad y la integridad de su yo individual* (p. 45).

### 1.2.5. ¿Por qué la función empresarial y el empresario no están aún suficientemente valorados por la sociedad?

La respuesta a esta pregunta resulta mucho más difícil que las anteriores, pero aventuraremos algunas reflexiones.

En primer lugar, pensamos que la falta de consideración de la función empresarial y del empresario como sujeto primordial de la actividad económica viene de antaño y concretamente se remonta a los economistas clásicos. En efecto, Adam Smith (1723-1790), el llamado padre de la economía política, que escribe su obra *La Riqueza de las Naciones* en 1776 no menciona al **empresario**. Para Smith sólo existen capitalistas y obreros, considerando que la función empresarial, que él llama de «supervisión y dirección», es otro tipo más de trabajo que se puede encargar a un administrativo («clerk»). Smith habla generalmente del «master» para referirse al encargado de realizar la función de «supervisión y dirección».

Por otra parte, los economistas clásicos, tanto Smith como especialmente David Ricardo (1772-1823), elaboran una teoría del valor que dice que el valor de un bien depende de los costes de producción (del salario del trabajo utilizado, del interés del capital invertido y de la renta pagada por la utilización de la tierra). En esta teoría no se distingue entre la renta del capi-

talista y la función y el beneficio del empresario. La creación de valor se atribuye al factor de producción «trabajo».

Esta teoría objetiva del valor tuvo una gran influencia en Karl Marx (1818-1883) que la utilizó para desarrollar su teoría de la plusvalía y el sistema marxista, que tanta repercusión tuvieron en los siglos XIX y XX, a pesar de que ya en la primera mitad del siglo XIX Auguste Walras (1801-1866) y Hermann Heinrich Gossen (1810-1859) desarrollaron la teoría subjetiva del valor que dice que el valor de un bien viene determinado por el valor que el consumidor o usuario le atribuye para la satisfacción de sus necesidades.

Por tanto, en el pensamiento de los economistas clásicos Smith, Ricardo, Marx, etc. el empresario y la función económica y social que éste desempeña en la economía se desconoce o ignora. Sólo se conoce al **capitalista**. Es más, para muchos, empresario y capitalista es la misma persona. El propio Marx, siguiendo a los clásicos que le preceden, no desarrolla el concepto ni la función del empresario, sólo conoce a los capitalistas y obreros, y cuando trata el beneficio del empresario («Unternehmergeinn», *Das Kapital*, p. 668-682), no utiliza el término de «Unternehmer» («empresario», en alemán) en el texto, sino que hace una pirueta lingüística y emplea el de «fungierender Kapitalist» (p. 668), que traducido correctamente significa «el que hace las veces de capitalista». Sin duda, reconocer la existencia de la figura y la función del empresario, distintas del capitalista, no encajaba en su análisis y argumentación.

Cuanto antecede explica, a nuestro juicio, que la imagen del empresario y de la función empresarial haya sido negativa, hasta hace poco y, en cierta medida, lo siga aún siendo. Durante decenios el empresario ha sido el «malo de la película». Se ha vituperado, fustigado y tildado de «explotador de los obreros».

Schmölders (1971) en una investigación en varios países occidentales llega a la conclusión en 1971 que la imagen del empresario es más bien negativa y que se vuelve más «turbia» a medida que nos alejamos del ciudadano medio y nos aproximamos a los grupos líderes de opinión, empezando por profesores y docentes en todos los niveles hasta intelectuales de todas las tendencias. En España, Francisco Candel expresa abiertamente

esta actitud y valoración negativa del empresario en la sociedad en su libro *Carta abierta a un empresario* (1974) al decir: «...ya que si habíamos de favorecer a las clases patronales con ella, no valía, no jugábamos, puesto que es absolutamente negativo, desde los puntos de vista humano, históricos y sociales» (p. 8).

Según el historiador Tortella (1995: 59) los rasgos sociales responsables de esta actitud son los siguientes:

- El viejo prejuicio aristocrático contra el trabajo, en especial el manual.
- La tradicional desconfianza católica hacia el capitalismo.
- La pasividad intelectual y el respeto a la ortodoxia impuesta por la Inquisición.
- Los bajos niveles educativos.
- La larga tradición mercantilista, partidaria de la inversión estatal en la economía y la regulación y gremialización de la actividad empresarial y del trabajo.
- El conocido círculo vicioso: el propio atraso es un obstáculo al desarrollo económico y una barrera a la iniciativa empresarial.

He aquí, pues, la gran paradoja. El empresario, la figura central y el motor del sistema económico, en una economía de mercado basada en la libre empresa, ha estado valorada negativa o insuficientemente por amplios sectores de la sociedad.

Sólo en los últimos años, por las razones que han quedado expuestas más arriba, pero fundamentalmente por la creciente y prolongada tasa de paro, la sociedad ha empezado a darse cuenta de que existen los empresarios, hombres o mujeres que crean empresas, puestos de trabajo y riqueza, distintos del capitalista, hombres que como dijo Say reúnen cualidades que son menos comunes que las necesarias para seguir servilmente a las órdenes de otro; hombres y mujeres, a los cuales se les reconoce ya, por fin, su función socioeconómica, su iniciativa y creatividad, su espíritu emprendedor y de riesgo, su valor y su aportación a la sociedad y que, de pronto, los

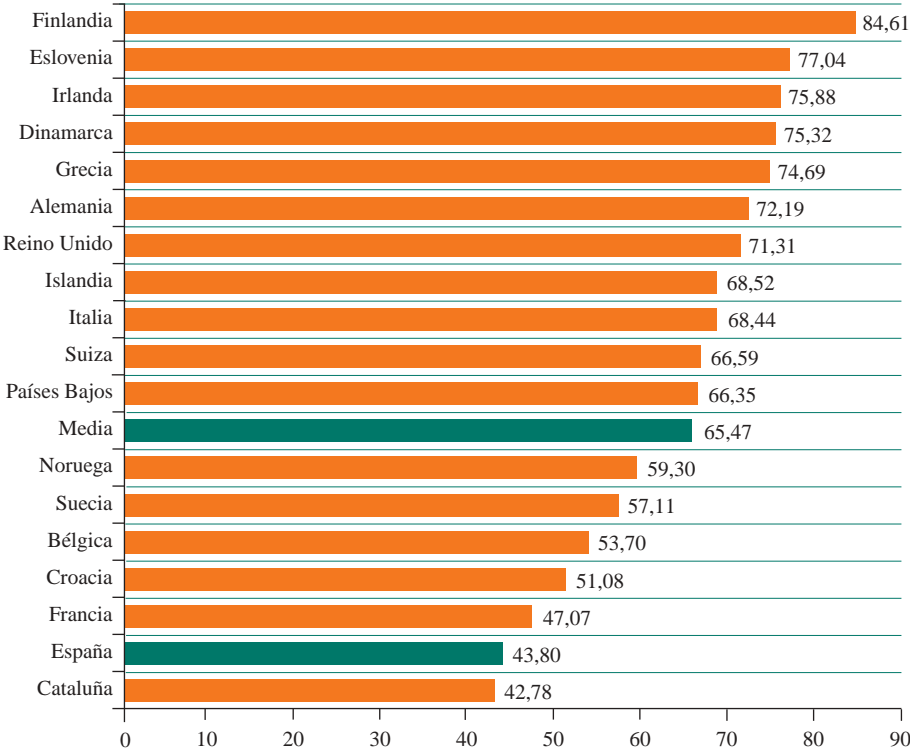


gobiernos, partidos y administraciones de todo signo y nivel quieren promover y ayudar. Cabrera, coautora junto con Fernando del Rey del reciente libro *El poder de los empresarios* (2002), ha elaborado la tesis de que es necesario «lavar la imagen» de los empresarios.

Esta cuestión sigue siendo importante porque según el estudio GEM («Global Entrepreneurship Monitor», 2003) «las normas sociales y culturales», con el 23%, encabezan la lista de los factores citados por los expertos como obstáculos a la creación de empresas en España, y el prestigio y el reconocimiento social del empresario está por debajo de la media de los países de la OCDE, según muestra el gráfico 1.6.

Gráfico 1.6

**PRESTIGIO Y RECONOCIMIENTO SOCIAL DEL EMPRESARIO Y DE LA CREACIÓN DE EMPRESAS**



Fuente: Global Entrepreneurship Monitor - Cataluña, 2003.

Pero es curioso observar que de un tiempo a esta parte se habla en medida creciente del «emprendedor» o de los «nuevos emprendedores» para referirse a los empresarios. No sólo en los medios de comunicación, sino también entre profesionales dedicados a la enseñanza de temas empresariales o al fomento de la creación de empresas.

Como persona que desde hace años vengo dedicándome a la investigación del empresario, la función empresarial y la creación de empresas, oír hablar de los «emprendedores» me resulta extraño, y me pregunto el porqué de este cambio lingüístico. Desconozco la razón, pero aventuraré un par de conjeturas.

El uso del término «emprendedor» en lugar de empresario puede deberse a la influencia anglosajona. En efecto, en inglés el término «entrepreneur» significa y desde siempre se ha traducido al español por «empresario», no por «emprendedor». En los países de habla inglesa, al no disponer de un término anglosajón propio, se utiliza el francés «entrepreneur». Este hecho tiene su origen histórico por haber sido precisamente un economista francés, Jean-Baptiste Say (1767-1832), el primero que desarrolló magistralmente el concepto de empresario como sujeto económico distinto del capitalista.

Ya hemos visto que los economistas clásicos no conocieron al empresario, sino sólo al capitalista.

En español existe el término «empresario» de uso corriente tanto en el lenguaje cotidiano como en el técnico-científico que traduce perfectamente al de «entrepreneur» francés e inglés, al de «Unternehmer» alemán, etc. de gran raigambre en nuestro país.

¿Por qué, pues, gusta tanto utilizar actualmente el término «emprendedor» en lugar de «empresario»?

En otro lugar (Veciana, 1996) hemos tratado nuestra hipótesis sobre la actual predilección por el uso del término «emprendedor» en lugar de «empresario» que por varias razones no vamos a reproducir aquí. Pero quisiera subrayar que no hay que pensar que la labor de las personas que se deciden a crear una empresa en la actualidad y la función socioeconómica

que con ello cumplen en la sociedad creando nuevos puestos de trabajo, son distintas de las del empresario en el pasado. Tan empresarios, en el sentido más cabal del término, fueron en su día Siemens, Ford o Honda como los españoles Carulla, Puig, Areces o los de la era de la informática, tales como Hewlett, Packard, Jobs, Wozniak, Gates y otros tantos.

### 1.3. Mitos sobre la creación de empresas

Para concluir esta introducción haremos una breve referencia a lo que hemos llamado **mitos** sobre la creación de empresas (Veciana, 1997), es decir, creencias equivocadas que, sin embargo, influyen poderosamente en la actitud y predisposición a la creación de empresas.

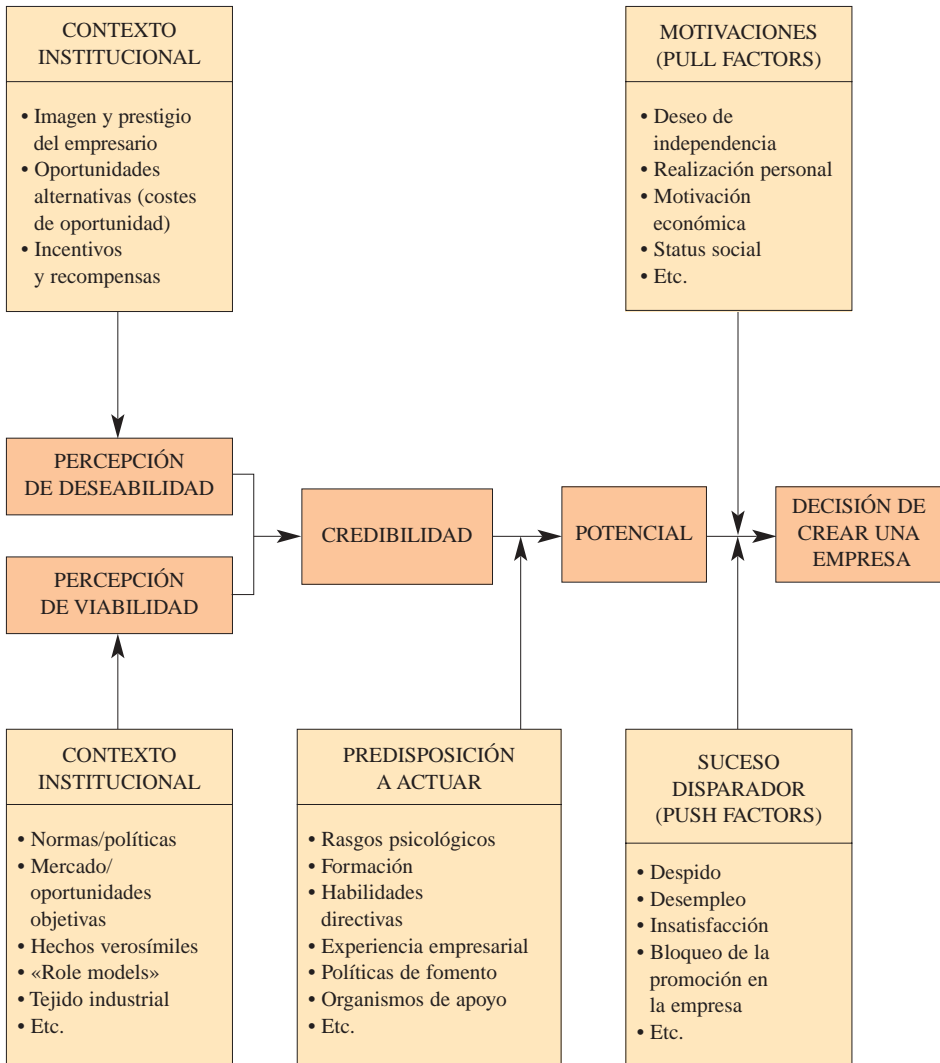
#### La dificultad de crear una nueva empresa en la actualidad

El cuestionario que pasamos a los estudiantes de la asignatura «Creación de empresas» en las facultades de ciencias económicas y empresariales que, generalmente, se cursa en el último año de la licenciatura, incluye la siguiente pregunta: ¿Considera usted que es más fácil o más difícil crear una nueva empresa en la actualidad que en décadas pasadas?

Esta cuestión nos parece tremendamente importante porque sabemos que las personas no actúan en función de la realidad objetiva del entorno sino de su percepción subjetiva del mismo. Por tanto, los creadores potenciales de nuevas empresas considerarán la creación de una nueva empresa en función, en primer lugar, del *grado de deseabilidad* y, en segundo término, según su idea sobre las dificultades o facilidades que creen existen, es decir, según su percepción de la *viabilidad*, según se refleja en el gráfico 1.7.

La mayoría de las respuestas ponen de manifiesto el convencimiento de que es **más difícil crear una nueva empresa en la actualidad que en épocas pasadas**. Los argumentos que se aducen con mayor frecuencia son (véase la tabla 1.3): a) la fuerte competencia existente en los mercados, y b) la falta de recursos financieros.

## MODELO DE LA DECISIÓN DE CREAR UNA EMPRESA: FACTORES CONDICIONANTES



Fuente: Veciana (2002), adaptado y ampliado de Krueger y Brazeal (1994).

Tabla 1.3

## FACTORES QUE OBSTACULIZAN LA CREACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS

En porcentaje

|  |       |
|--|-------|
| Fuerte competencia existente en los mercados | 50,98 |
| Falta de recursos económicos                 | 47,06 |
| Incertidumbre/inestabilidad                  | 25,49 |
| Saturación del mercado                       | 17,65 |
| Falta de idea/proyecto empresarial           | 15,69 |
| Barreras y trámites administrativos          | 13,73 |
| Aversión al riesgo                           | 13,73 |
| Dificultades para encontrar financiación     | 9,80  |
| Tendencia a la concentración                 | 7,84  |
| Falta de subsidios y ayudas financieras      | 5,88  |
| Falta de información                         | 5,88  |
| Cargas fiscales                              | 3,92  |
| Globalización de la economía                 | 3,92  |
| Falta de preparación                         | 3,92  |
| Otros  | 7,84  |

Fuente: Veciana (1998: 9).

Ciertamente, estos factores se dan, pero constituyen un primer **mito** que frena la creación de nuevas empresas. Sorprende mucho que sean precisamente los estudiantes de los últimos cursos de la licenciatura de económicas o empresariales los que los indiquen como dificultades. Veamos algunos de estos argumentos.

### Fuerte competencia

Efectivamente en la actualidad existe una fuerte competencia en la mayoría de los mercados, pero dichos estudiantes a pesar de haber estudiado cuatro o cinco años economía y dirección de empresas, no atinan a comprender que la creación de una nueva empresa ha de basarse en una oportunidad empresarial que satisfaga una necesidad latente o manifiesta no identificada aún por los competidores actuales, o dirigirse a sectores emergentes o nuevos segmentos, etc. En todos estos casos la competencia es inexistente o aun débil.

La misma explicación es válida para el argumento de «saturación del mercado». Ésta existe en los mercados maduros, pero no en nuevos sectores o segmentos.

Por tanto, la **realidad** es que las oportunidades que existen en la actualidad son incomparablemente mayores que en épocas pasadas.

Algunos de los principales factores que favorecen la creación de empresas hoy en día porque significan **nuevas necesidades y, por tanto, nuevas oportunidades**, son los siguientes:

1. Las nuevas tecnologías – el cambio tecnológico.
2. La sociedad del conocimiento.
3. El sector de servicios.
4. La gran empresa.
5. El problema ecológico.
6. La privatización de servicios públicos.
7. El cambio de la estructura demográfica.
8. El cambio de valores en la sociedad.
9. Los movimientos migratorios.
10. Las políticas de fomento y ayuda a la creación de empresas y empleo.

La mayoría de estos factores constituyen, además, fuentes de ideas de negocio y, por tanto, serán tratados en el capítulo III.

La inadecuada respuesta a dicha pregunta evidencia una vez más que no es suficiente estudiar economía y dirección de empresas sino que se requiere una especialización en este campo.

### **La falta de recursos económicos**

La falta de recursos económicos es otro de los argumentos que, como hemos visto más arriba, aducen los estudiantes (¡y no sólo éstos!)

Tabla 1.4

## EXPERIENCIAS DE FRACASO EN PYMES DE LA CE

| Causas de fracaso   | Orden de importancia |
|---|----------------------|
| Problemas financieros   | 1.º                  |
| Demanda insuficiente  | 2.º                  |
| Fuerte competencia  | 3.º                  |
| Problemas organizativos y de gestión                              | 4.º                  |
| Falta de capacidad empresarial                                    | 5.º                  |
| Racionamiento de crédito  | 6.º                  |
| Problemas de carácter personal                                    | 7.º                  |
| Problemas técnicos, lagunas de información y de capacidad técnica | 8.º                  |
| Producto inadecuado   | 9.º                  |
| Presión fiscal  | 10.º                 |
| Problemas relacionados con los mercados                           | 11.º                 |
| Problemas estratégicos  | 12.º                 |
| Retraso de pagos/morosidad  | 13.º                 |
| Problemas locacionales  | 14.º                 |
| Coste del crédito   | 15.º                 |
| Burocracia  | 16.º                 |
| Costes sociales   | 17.º                 |

Fuentes: Price Waterhouse (1995), e IMPI, «Informe Final: la PYME en España» (1993).

para justificar la dificultad de crear una nueva empresa en la actualidad. Por otra parte, los problemas financieros y la falta de recursos quedan siempre situados en el primer lugar de la lista cuando se pregunta a los empresarios sobre las causas del fracaso de las nuevas empresas o el principal obstáculo al crecimiento de las PYMES, como figura en la tabla 1.4.

Éste es otro de los **mitos**, muy extendidos.

Es evidente que para la creación de una nueva empresa se necesita un mínimo de recursos, pero no es menos cierto que la falta de recursos no ha sido obstáculo para que las personas que están convencidas del éxito de su idea de negocio y están fuertemente motivadas, para llevar adelante su proyecto. El estudio de casos concretos de nuevas empresas pone a diario de manifiesto que la gran mayoría de las que han tenido éxito y han llegado a ser grandes, comenzaron con poquísimos medios económicos, generalmen-

te, sólo con los ahorros propios y de los familiares más próximos, como veremos en el capítulo VII, y en condiciones modestas y precarias. Y, no obstante, si disponían de un producto o servicio adecuado, salieron adelante gracias a la especial habilidad del empresario así como a su motivación y tesón.

Nunca antes había existido una oferta tan copiosa de capital semilla, capital riesgo y líneas de crédito especiales para las PYMES, como veremos en el capítulo VII.

### **La motivación del empresario**

Otro **mito** muy arraigado en la sociedad es que el principal móvil del empresario es el «ánimo de lucro». La **realidad** es que, como veremos en el capítulo II, las motivaciones dominantes son muy distintas.

Por tanto, llegamos a la conclusión que las dificultades señaladas o los problemas y las causas que generalmente se indican como responsables del fracaso de las nuevas empresas o PYMES son puros **mitos**. La **realidad** es que, en un marco institucional dado, hay una sola causa del fracaso y un solo problema, a saber: el **empresario**.

Las personas que contemplan la creación de una nueva empresa harán bien en revisar sus ideas sobre cuanto antecede y sobre lo que hemos llamado **mitos**. Ello es importante porque, como veremos en el capítulo siguiente, el empresario ha de estar convencido de que el éxito de su nueva empresa depende más de sus motivaciones, conocimientos, experiencias y habilidades que de factores externos.



## II. Características del empresario

### 2.1. Objetivos

El empresario es, como hemos visto en el capítulo anterior, la figura central en el proceso de la creación de una nueva empresa. Ello explica que el estudio de sus características y rasgos psicológicos hayan ocupado un lugar preferente en la primera etapa de la investigación empírica sobre la creación de empresas. En dichas investigaciones se ha partido de dos suposiciones básicas, a saber:

1.<sup>a</sup> El empresario tiene un perfil psicológico distinto del resto de la población.

2.<sup>a</sup> Los empresarios de éxito tienen un perfil psicológico distinto de los empresarios menos exitosos.

A continuación trataremos las principales características del empresario fruto de las investigaciones realizadas en este campo.

### 2.2. Perfil del empresario

#### 2.2.1. Necesidad de independencia

La motivación más específica, más general y también más profunda del empresario es su deseo y necesidad de independencia. Fueron Collins y Moore (1964) los primeros en detectarla y en analizar sus raíces psicológi-

cas. Lo que más sobresale de la personalidad del empresario es que se resiste a someterse a una autoridad y su dificultad de trabajar en una estructura jerárquica propia de las organizaciones; de ahí su necesidad de huir de las figuras de autoridad en busca de independencia y autonomía.

Aparte de esta evasión de las figuras de autoridad, con el deseo de independencia está asociada la motivación de autorrealización personal, la posibilidad de poner en práctica las propias ideas, así como la de crear algo propio.

Por tanto, los aspectos que definen esta motivación de independencia personal son la huida de las figuras de autoridad, por un lado, y el deseo de la libertad de decisión y acción, por otro.

El motivo de independencia del empresario ha sido identificado como el más sobresaliente y característico de su perfil psicológico por prácticamente todas las investigaciones realizadas. Así, por ejemplo, en los países anglosajones aparte de Collins y Moore, tenemos Shapero (1975), Litvak y Maule (1976), Roberts y Wainer (1971), etc. También el informe Bolton subraya la importancia especial de la necesidad de independencia. De la misma manera, en las investigaciones realizadas en Europa central esta motivación figura en primer o segundo lugar. Así, por ejemplo, en Klandt (1984), Leithner (1977), Oelschläger (1971), Urvat (1974), Szyperski y Nathusius (1977), etc.

En España, en la investigación realizada por Veciana y Genescà sobre «Actitudes hacia la creación de empresas» (1984) el motivo de «independencia personal», también queda situado en primer lugar (véase la tabla 2.1), al igual que en los resultados de otras encuestas.

Algunos estudios han comprobado que esta motivación de independencia se da en grado significativamente más elevado entre los empresarios que han creado una empresa que en la población en general. Este es el caso de Hornaday y Aboud (1971) y Komives (1972). Según Szyperski y Nathusius, esta motivación está presente en igual medida entre los empresarios reales, es decir, los que ya han creado una empresa, que entre los «empresarios potenciales», es decir, los que estaban interesados en crear una empresa.

Tabla 2.1

## MOTIVOS DE LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA

En porcentaje

| Motivos «muy importantes»                                  | 1984            |                | 1999                     |
|--|-----------------|----------------|--------------------------|
|  | Estudiantes (1) | Directivos (1) | Estudiantes Cataluña (2) |
| Independencia personal                                     | 64,2            | 65,7           | 81,8                     |
| Posibilidad de poner en práctica las propias ideas         | 65,2            | 64,9           | 84,1                     |
| Crear algo propio  | 36,0            | 48,8           | 62,6                     |
| Estar al frente de una organización y/o dirigir a un grupo | 12,9            | 24,1           | 51,4                     |
| Afán de independencia económica                            | 20,6            | 16,3           | 47,4                     |
| Conseguir patrimonio personal                              | 7,9             | 12,0           | 48,9                     |
| Afán de ganar más dinero que trabajando a sueldo           | 11,0            | 8,9            | 62,1                     |
| Imposibilidad de encontrar trabajo                         | 13,6            | 3,2            | 44,1                     |
| Conseguir una retribución justa                            | 8,9             | 4,8            | 38,8                     |

Fuentes: (1) Genescà y Veciana (1984).

(2) Veciana, Aponte y Urbano (1999).

### 2.2.2. Infancia dura y comienzo difícil

Una infancia turbulenta e inquietante se repite constantemente en los relatos de muchos empresarios. En la muestra de Collins y Moore la referencia a una infancia difícil es el argumento común a prácticamente todos los empresarios entrevistados. Temas tales como «huida de la pobreza, huida de la inseguridad, muerte y muerte repentina, padres que se fueron o padres que fueron abandonados por el hijo» se repiten con harta frecuencia.

Otra característica de la infancia de los empresarios es que empezaron a trabajar a una edad muy temprana, ya sea en el negocio familiar o a sueldo fuera de casa. Generalmente, han hecho varios trabajos.

– «Nuestra familia era humilde [...] Llegamos a Vitoria con lo puesto. Vivíamos en un piso subarrendado que compartíamos con otra familia [...] Yo, como no tenía edad para ser aceptado como aprendiz, entré en casa de unos magníficos amigos y parientes como recadista, en principio, y después como aprendiz de zapatero remendón, hasta que cumplí los catorce años» (Jesús Echevarría).

– «Tenía ocho años cuando murió mi padre. Mi madre estaba embarazada de siete meses, y yo, *que era el mayor de mis hermanos* [subrayamos nosotros], me convertí en el cabeza de familia y tuve que empezar a trabajar, a luchar por ellos» (Ricardo Soriano).

– Wilson, el fundador del imperio hotelero «Holiday Inn» se convirtió en empresario cuando era aún un niño. A los doce años compró a plazos una máquina automática de palomitas de maíz, pagándola a plazos sin ninguna paga y señal, y a razón de un dólar a la semana. La instaló en un teatro de Memphis e ingresaba 30 dólares por semana. Esto lo hizo por necesidad, ya que su padre murió cuando sólo tenía nueve meses.

– Juan José Hildalgo, propietario de uno de los mayores grupos turísticos de España (Air Europa y Viajes Halcón) emigró a Suiza cuando tenía 19 años y allí durante los primeros tiempos tuvo cinco trabajos diferentes: cuidador de vacas, peón, pintor de exteriores, pintor más fino y por último chófer. Su carrera como empresario empezó en aquel país con la compra de un Mercedes de segunda mano con sus ahorros y creó un sistema por el que traía a España a los inmigrantes que residían en Suiza. «Allí me entró la inquietud por el transporte», reconoce el empresario.

El comienzo de la mayoría de los que se han convertido en empresarios de éxito y renombre *ha sido difícil* y ha tenido lugar en situaciones precarias. El origen de lo que hoy son grandes empresas ha sido o bien un garaje (por ejemplo, Hewlett-Packard, Apple), o un sótano (Creaciones Mitro) o una pequeña sastrería (El Corte Inglés), etc.

El empresario medio empieza con muy poco dinero, generalmente insuficiente para financiar una empresa según los cánones corrientes. La principal fuente de financiación son sus propios ahorros y los de sus familiares y amigos. Todas las investigaciones en todos los países han corroborado este hecho, y la situación no ha cambiado a pesar de la existencia en el mercado de nuevas fórmulas de financiación, tales como el *seed capital* (capital semilla) o el capital riesgo.

### 2.2.3. Motivación de logro, energía personal y desarrollo de iniciativa

La motivación o necesidad de logro (*need of achievement = nach*) se ha definido como un deseo de la persona de hacer las cosas bien, de tener éxito en sus realizaciones y de alcanzar ciertos estándares de excelencia. La persona con necesidad de logro reacciona con alegría o tristeza ante los resultados de sus esfuerzos. Normalmente se siente inclinado a aquellas tareas que considera retadoras y difíciles, de forma que cuando alcance el éxito, sienta la satisfacción de haber conseguido un logro personal. Para él, *el logro es un fin en sí mismo*. Una persona con una baja necesidad de logro, a mayor esfuerzo exige mayores recompensas tangibles; por el contrario, la persona con elevada necesidad de logro encuentra la recompensa en el éxito alcanzado en la realización de lo que hace (Genescà, 1977).

Según McClelland los empresarios son personas que poseen una elevada motivación de logro, señalando además que el rol del empresario se caracteriza por los siguientes atributos:

- Asume la *responsabilidad individual* por el resultado de sus acciones (*logro personal*), significando, por tanto, que prefieren aquellas situaciones en las que los resultados que se consiguen dependen de sus propias aptitudes y decisiones.

- Acepta *riesgos moderados*, en función de sus capacidades y no del azar; capacidad de decisión.

- Desarrolla actividad instrumental enérgica y/o original, es decir, *posee capacidad de innovación*. No le interesan las tareas fáciles y rutinarias, ya que éstas, al exigirle muy poco esfuerzo e implicación personal, no le permiten experimentar sentimientos de logro.

- Desea conocer el resultado de sus decisiones y acciones, y de la eficacia conseguida en la realización de sus tareas o en la consecución de los objetivos, es decir, quiere *retroinformación (feedback)*. El dinero del beneficio empresarial, lo considera como medida de los resultados y de su éxito.

• Anticipa las posibilidades futuras, es decir, tiene interés y capacidad de *planificar a largo plazo* (McClelland y Winter, 1970).

Interesante al respecto es la investigación de Smith y Mines (1984) que ha puesto de manifiesto que las diferencias son mucho mayores y significativas entre empresarios de empresas de rápido crecimiento que entre los de empresas de crecimiento lento y que entre los no empresarios (véase la tabla 2.2).

Tabla 2.2

### PERFIL DE EMPRESARIOS DE EMPRESAS DE CRECIMIENTO RÁPIDO VS. CRECIMIENTO LENTO

|                                | Empresarios de empresas de crecimiento rápido (N = 23) | Empresarios de empresas de crecimiento lento (N = 28) | No-empresarios (N =20) |
|--------------------------------|--|---|------------------------|
| Puntuación total               | 11,91  | 0,54  | 2,00                   |
| Motivación de logro            | 4,09   | 0,54  | 0,04                   |
| Aversión al riesgo             | 1,13   | -0,93   | -0,05                  |
| Retroinformación de resultados | 1,00   | -1,32   | -1,85                  |
| Innovación personal            | 3,96   | 1,96  | 2,50                   |
| Orientación al futuro          | 1,74   | 0,29  | 1,00                   |

Fuente: Smith y Miner (1984).

Lafuente *et al.* (1985) comprueban igualmente que «el tener la oportunidad de realizar algo muy bien» y «que el trabajo a realizar sea un desafío» constituyen un grupo de aspiraciones laborales de una de sus tipologías de empresario.

Las opiniones de relevantes economistas y de los propios empresarios vienen a confirmar que esta motivación de logro sobresale en el perfil del empresario. Así, según Schumpeter, los factores de motivación del empresario innovador son de tres tipos:

– «Tenemos en primer lugar –escribe este autor– el ideal y la voluntad de fundar un reino privado y con frecuencia, aunque no necesariamente, una dinastía [...]».

– «Podemos mencionar también la voluntad de conquista, el impulso de lucha, de manifestarse como superior a los demás, *de tener éxito por el éxito mismo, y no por sus frutos* [subrayamos nosotros]. La acción económica se parece al deporte en este aspecto; [...] el resultado financiero es una consideración secundaria que se valora, en todo caso, como el índice del éxito y como síntoma de la victoria [...]».

– «Finalmente, existe el gozo creador, de hacer las cosas, o simplemente de ejercitar la energía y el ingenio. [...] Nuestro tipo de hombre busca dificultades con objeto de verse obligado a realizar alteraciones; encuentra su gozo en la aventura» (Schumpeter, 1944).

Los propios hombres de empresa confirman plenamente la idea de que el comportamiento del empresario está fundamentalmente motivado por el deseo de hacer cosas, de crear, de lograr resultados, etc. Veamos lo que responden algunos empresarios españoles a la pregunta ¿qué es un hombre de empresa? (Daudet, 1974):

– «El hombre de empresa, como el político, es esencialmente un creador [...]» (Sebastián Auger).

– «En mi caso, me ha dominado siempre la creación [...]» (José Banús).

– «El hombre de empresa es la persona que tiene fe en sí mismo, que sabe mandar (lo que es mucho más difícil que obedecer), que tiene espíritu creador y las suficientes dotes psicológicas para seleccionar a la gente de su equipo y exigir responsabilidad. No puede conceptuarse como tal si no tiene espíritu de superación y ambición de triunfo, no precisamente para él, sino para la empresa que dirige, [...] El que puede ejercer esta actividad no lo lleva a cabo, a mi juicio, por ambición de poder, sino *por la satisfacción que produce ver prosperar lo que uno ha creado* [...] [subrayamos nosotros] [...] La satisfacción propia de lograr un objetivo es mucho más importante que el dinero» (José Meliá).

– «El deseo de evolucionar es el que motiva esta vocación, vocación de crear, sin la cual no es posible ser empresario» (Ricardo Soriano).

– «Creo que mi base y principio de todas las cosas, a partir de aquel momento, *fue el crear algo importante*. Por tanto, *creando ya era feliz* [...]» [subrayamos nosotros] (Jesús Echevarría).

– «Yo no tengo afán de poder, *sino ilusión por hacer cosas importantes* [...] Un hombre de empresa es siempre responsable de sus actos, sean buenos o malos, incluso de sus fracasos» (Nicomedes García).

Hay unidad de criterio entre los investigadores y los propios empresarios sobre que una de las características que distinguen a éstos del resto de la población es su capacidad para desarrollar iniciativas, concomitante con la motivación de logro. A los empresarios les gusta tomar la iniciativa de emprender proyectos, como la creación de una empresa, de entrar en nuevos campos, de abordar la solución de problemas y de llenar así un vacío de liderazgo donde hay una situación compleja y un grupo de personas sin líder. Las otras características, como la necesidad de logro, la intuición, la visión, el no tener miedo al fracaso, etc., le proporcionan el sustrato para esta labor.

Para conseguir logros personales se necesitan un vigor y una energía excepcionales, y el empresario las posee. Como escriben Collins y Moore: «La creación de una empresa nueva de cierto tamaño e importancia requiere, sin embargo, algo más que conocimiento de técnicas. Requiere una *fuerza interna* que pueda ser utilizada con maestría para vencer contratiempos y reveses, superar obstáculos aparentemente insalvables y un sin fin de dificultades que tiene que superar todo hombre que realiza un acto verdaderamente creativo» (Collins y Moore, 1964). El empresario la posee. Como veremos en el capítulo VII, las empresas de capital riesgo valoran mucho «la capacidad de aguante».

Pero esta fuerza y energía no sólo es necesaria en el proceso de creación de una empresa, sino también en las etapas sucesivas. Normalmente, en los primeros años, y puede ser que durante bastante tiempo, el empresario necesita trabajar muchas horas al día para sacar adelante su empresa. Y cuando la nueva empresa ha llegado a una etapa que le permitiría llevar una vida más tranquila y placentera decide seguir creciendo, ampliar, diversificar, crear una nueva empresa, etc. Es esta energía, esta insaciable necesidad



de logro o este impulso compulsivo a la actividad y al trabajo muy característicos del empresario.

#### 2.2.4. Control interno

Íntimamente relacionado con la motivación de logro está el llamado «control interno» o autodeterminación, es decir, la creencia de que la persona puede ejercer algún control sobre los hechos y el entorno que la rodean. Esta actitud o rasgo de personalidad se contrapone al «control externo», es decir, la creencia en que los acontecimientos están controlados por fuerzas externas y ajenas a la persona (destino, casualidad, etc.).

Según la teoría del control interno o externo de Rotter (1971), un individuo percibe y tiene la convicción de que el resultado de sus acciones está o bien bajo su control o fuera de su control.

Varios autores, por ejemplo McClelland *et al.* (1975) y Atkinson (1957), encontraron que las personas con elevada motivación de logro tendían a creer en su propia capacidad para controlar el resultado de sus esfuerzos. McClelland señaló ya en 1961 que un individuo tiende a hacer mayores esfuerzos cuando percibe que sus acciones tendrán como resultado directo un logro personal. Partiendo de estos estudios, Rotter estableció la hipótesis de que los individuos con control interno lucharán con más fuerza para conseguir logros personales que los que creen en el destino, la cual ha sido confirmada por varias investigaciones.

Los empresarios tienen una puntuación de control interno más alta que el promedio de la población, según todas las investigaciones al respecto. Estos hallazgos parecen muy lógicos, ya que las personas que creen que el resultado de sus acciones *no* dependen de sus decisiones y de sus esfuerzos difícilmente se decidirán por crear y dirigir una empresa.

En el estudio realizado por Brockhaus (1980), este autor comparó las puntuaciones de control interno y externo que había obtenido en 1975 con la tasa de éxito y fracaso de las empresas de dicha muestra. Comprobó que los propietarios de las empresas que aún existían en 1978 tenían una puntuación de creencia en el control interno más alta que los de aquellas que no

existían. Como señala Brockhaus, la creencia en el control interno puede haber influido en los esfuerzos realizados para sacar a la empresa adelante, en lugar de cruzarse de brazos y atribuir la marcha de la empresa «a las circunstancias» fuera del control del empresario.

En resumen, las investigaciones han puesto de manifiesto que esta motivación discrimina más entre empresarios con éxito y sin éxito que entre empresarios y ejecutivos.

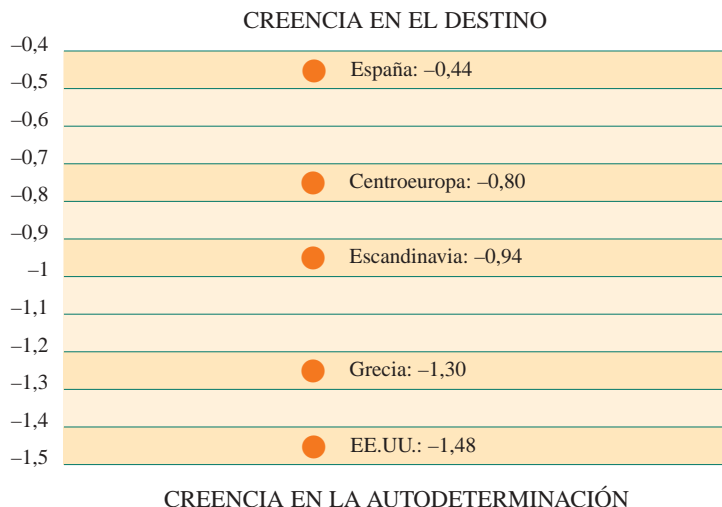
Sin duda, es interesante señalar al respecto que esta actitud fue una de las cuatro investigadas en una muestra de directivos de España por Cummings, Harnett, Stevens y Veciana (1972), en el marco de un estudio internacional que incluía varios países de Europa y EE.UU. Las puntuaciones de la creencia general en el destino o determinación del entorno y la autodeterminación se presentan en el gráfico 2.1. Obsérvese que los directivos españoles fueron los que puntuaban más alto en cuanto a la creencia en el destino (control externo  $-0,44$ ), mientras que los directivos norteamericanos, situados en el otro extremo, registraron la puntuación más alta de control interno ( $-1,48$ ). La muestra comprendía directivos de Barcelona, de Madrid y del sur de España (Córdoba y Alicante).

En la escala de control interno o externo, los tres grupos regionales españoles quedaron situados en la parte superior de la escala, es decir, una gran creencia en el destino, aunque se observan algunas diferencias. Los directivos de Madrid son los que dieron un promedio más alto a favor del control externo ( $-0,2273$ ), seguidos de los del sur de España ( $-0,5313$ ) y, en último, lugar, los de Barcelona ( $-0,5625$ ).

Aunque se trata, insistimos, de una muestra de directivos, no de empresarios, pensamos que los resultados de esta investigación reflejan, sin duda, de alguna manera el sustrato cultural de nuestro país.

Si el acontecer está predeterminado por el destino, ¿por qué preocuparse? Obviamente, este fatalismo es totalmente opuesto al control interno, a la motivación de logro y al progreso. Éstos suponen el intento de activar y, si es necesario, torcer la marcha «natural» de los acontecimientos. Al amparo de este fatalismo, ciertas capas de la población se niegan a mover-

## CONTROL EXTERNO FRENTE A CONTROL INTERNO



Fuente: Cummings, Harnett, Stevens y Veciana (1972).

se porque están seguras de la inutilidad de su esfuerzo. «Quien para pobre está alistado, lo mismo le da correr que estar sentado», dice el refrán.

De ahí que muchos españoles tiendan a esperararlo todo de otros y a culpar a otros de su mala suerte o de su situación actual: unos al gobierno, otros a los empresarios, otros a los obreros, etc.

Esta creencia en el destino, o en el control externo de los acontecimientos, es evidentemente muy cómoda. Si las dificultades con que se encuentra mi empresa o si mi falta de empleo se debe a la coyuntura económica o a la política del gobierno, y no a mi mala gestión o a mi pasividad, no tengo porque esforzarme más, sólo tengo que esperar a que alguien, o las circunstancias, resuelva «mi problema».

### 2.2.5. Espíritu de riesgo o propensión a asumir riesgos

Tradicionalmente, el espíritu de riesgo ha sido un atributo asociado íntimamente a la función y a la personalidad del empresario. Se ha dicho

una y otra vez que el empresario asume grandes riesgos. La mayoría de investigaciones empíricas al respecto, por ejemplo Caird (1991), Begley (1995), Stewart *et al.* (1999), Stewart y Roth (2001), etc. han confirmado que los empresarios fundadores de nuevas empresas tienen una mayor propensión al riesgo que los directivos.

La propensión al riesgo también ha servido para predecir la probabilidad de que un individuo se convierta en empresario independiente (Uusitalo, 2001). Y Taylor (1996) comprobó que la importancia de la seguridad en el puesto de trabajo reducía la probabilidad de convertirse en empresario.

En cambio, otros investigadores, por ejemplo Miner (1997) han concluido que un aspecto importante de la labor del empresario es evitar riesgos. Miner *et al.* (1994) investigando a 118 empresarios técnicos que habían recibido ayudas de la National Science Foundation en EE.UU. comprobó que la tasa media anual de crecimiento de sus ventas estaba positivamente correlacionada con su tendencia a evitar riesgo.

Por su parte, Brockhaus (1980) no encontró ninguna diferencia estadísticamente significativa entre empresarios y directivos.

Aunque una cierta propensión al riesgo es inherente a toda actividad empresarial, las investigaciones empíricas no han aportado resultados definitivos al respecto. Por tanto, en general podemos decir que *el empresario más bien tiende a asumir riesgos moderados*. No le gusta correr riesgos excesivos ni realizar tareas que no sean retadoras. Prefiere situaciones en las que pueda utilizar su juicio e ingenio para influir en el resultado de sus acciones, de forma que pueda tener la sensación de que el logro se debe a su esfuerzo y perspicacia personales.

Atkinson desarrolló en 1957 un modelo teórico para explicar las razones por las cuales los individuos con alta motivación de logro se inclinan por tareas de dificultad media y, por tanto, prefieren asumir riesgos moderados. El modelo se representa en la tabla 2.3. Atkinson parte de la hipótesis de que el grado de satisfacción que se sentirá por un logro personal estará en función de la dificultad de la tarea. La dificultad se representa en el

Tabla 2.3

**LA PROPENSIÓN AL RIESGO COMO FUNCIÓN CONJUNTA DE LA MOTIVACIÓN DE LOGRO ( $M_1$ ), PROBABILIDAD DE ÉXITO ( $P_e$ ) Y VALOR INCENTIVO DEL ÉXITO ( $I_e$ ), EN DONDE  $I_e = (1-P_e)$**

|         | Alta motivación de logro                               | Baja motivación de logro                               |
|---------|--|--|
|         | $M_1 \times P_e \times I_e =$ Aspiración o preferencia | $M_1 \times P_e \times I_e =$ Aspiración o preferencia |
| Tarea A | $8 \times 0,10 \times 0,90 = 0,72$                     | $1 \times 0,10 \times 0,90 = 0,09$                     |
| Tarea B | $8 \times 0,50 \times 0,50 = 2,00$                     | $1 \times 0,50 \times 0,50 = 0,25$                     |
| Tarea C | $8 \times 0,90 \times 0,10 = 0,72$                     | $1 \times 0,90 \times 0,10 = 0,09$                     |

Fuente: Atkinson (1957).

modelo como una probabilidad decreciente de éxito ( $P_e$ ). Así, en la tabla 2.3, la tarea A es difícil (una probabilidad entre diez de acertar, o nueve entre diez de fracasar) mientras que la C es muy fácil (nueve probabilidades entre diez de acertar). Entonces, se supone que el valor incentivo es función inversa de la probabilidad de alcanzar el éxito, o sea  $1-P_e$ . Cuando las probabilidades de alcanzar el éxito son altas –al realizar una tarea fácil–, la cantidad de satisfacción que se experimenta al conseguirlo es escasa. Cuando las probabilidades de triunfo son bajas –en una tarea difícil–, la satisfacción en cambio es grande. Por tanto, el grado en que se activa la motivación para alcanzar una meta cualquiera está en función conjuntamente de la probabilidad de conseguirla ( $P_e$ ) y el valor incentivo o la cantidad de satisfacción que produce el logro de dicha meta. Así pues, la tendencia a preferir la difícil tarea A, en sujetos de alta motivación de logro ( $M_1$ ) es producto de la probabilidad de éxito (0,10) multiplicada por el valor incentivo del éxito ( $1-P_e$ , o sea 0,90) y por la intensidad de la motivación (por ejemplo, 8), o sea, igual a 0,72.

De cuanto antecede se deduce, como demuestra la tabla 2.3, la tendencia a preferir que una tarea sea mayor cuando su dificultad sea moderada, y menor en tareas muy difíciles o muy fáciles. En la tabla 2.3 se ve que una persona con una puntuación motivacional de 8 tiene un valor teórico de preferencia por la tarea B de 2,00, y de 0,72, de 0,25 y 0,09 que corresponden a quienes tengan una puntuación motivacional baja de 1. En estos últimos, la diferencia en la «fuerza de atracción» de las dos tareas puede llegar

a ser tan pequeña que en una situación de elección forzosa escogerían más o menos al azar, mientras que para las personas con alta motivación de logro la «fuerza» de la tarea B es tan grande, en términos absolutos, que se decidirán por ella con mucha mayor frecuencia.

Las investigaciones en este campo parecen, pues, poner de manifiesto una antítesis entre la opinión popular y los hallazgos teóricos. Ahora bien, si tenemos en cuenta que los empresarios tienen una elevada motivación de logro y creen en el control interno, esta aparente contradicción podría resolverse. El razonamiento sería así: los empresarios tienen una creencia tan fuerte en su capacidad para influir en la consecución de sus proyectos y objetivos (control interno) que perciben la dificultad de la tarea y la posibilidad de fracaso como relativamente bajas. Por tanto, el grado de riesgo de una empresa o proyecto es percibido por el empresario como más bajo que por un no empresario.

### 2.2.6. Persona insatisfecha y «marginada»

El empresario suele ser una persona insatisfecha. Esta insatisfacción interna es la fuente de la energía para la acción. Siente la necesidad de fijarse cada vez metas más ambiciosas. Cuando no vive con arreglo a su *norma* implacable, siente desasosiego y sentimiento de culpa, que, a su vez, intenta calmar con más actividad.

Shapero ha señalado que el acto de creación de una empresa se debía a factores negativos y a la insatisfacción con la situación actual más que a factores positivos (por ejemplo, afán de dinero). Esta hipótesis ha sido corroborada por múltiples investigaciones.

Muchas investigaciones ponen de manifiesto que los factores, motivos o sucesos negativos predominan sobre los positivos, entre los negativos figuran:

- falta de seguridad en el empleo (huida de la inseguridad),
- desempleo,
- despido,

- bloqueo de la promoción en su empresa o puesto actual,
- rechazo de ideas o propuestas de cambio por parte de la dirección de la empresa en que se trabaja,
- huida de la pobreza (la ambición de dinero sería un motivo positivo).

La evidencia empírica disponible hasta el presente, sin que pueda considerarse concluyente, viene a refutar la idea tan extendida de que la principal motivación del empresario es el «afán de lucro».

Pero como la insatisfacción con el actual puesto de trabajo no es algo exclusivo de los empresarios, ya que es una causa muy frecuente del cambio de empresa en los directivos, Brockhaus intentó determinar si el grado de insatisfacción era distinto, y significativamente más elevado, en los futuros empresarios que en los directivos y en la población en general. En la tabla 2.4 puede verse que, efectivamente, los que se convertirían en empresarios tenían un grado de insatisfacción más elevado que los directivos en todos los aspectos (oportunidades de promoción, colegas, con la tarea en sí, el estilo de dirección), excepto con el sueldo. Resultados parecidos se obtienen cuando el grado de insatisfacción se compara con la puntuación normativa de la población en general (véase la tabla 2.5).

Varios autores, entre los que destacan Stanworth y Curran (1973), y Shapero (1975), han establecido la teoría de la marginación social para explicar las características y el comportamiento de buena parte de los empresarios-fundadores de una empresa. Obsérvese que decimos *buena parte*, y no todos los empresarios-fundadores.

En esta teoría de la marginación social del empresario, se consideran personas «marginadas» a las que han sufrido un deterioro de su rol o posición, como, por ejemplo, el parado, el universitario que no encuentra un empleo adecuado a sus estudios, los inmigrantes, etc. Estas personas socialmente marginadas, atrapadas en una situación insegura y amenazadora, están forzadas a tomar una decisión sobre su carrera y su futuro profesional. Es en tales situaciones en las que muchas veces surge la idea de establecerse por su cuenta y empieza el proceso de creación de una empresa,

Tabla 2.4

## NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPRESARIOS

| Grupo   | Muestra | Promedio | Desviación estándar |
|---|---------|----------|---------------------|
| <i>Nivel de satisfacción con las oportunidades de promoción en el puesto anterior</i> |         |          |                     |
| Empresarios   | 22      | 16,00    | 8,61                |
| Directivos trasladados  | 31      | 18,70    | 7,83                |
| Directivos promocionados  | 30      | 33,48    | 9,64                |
| <i>Nivel de satisfacción de los colegas en el puesto anterior</i>                     |         |          |                     |
| Empresarios   | 29      | 35,58    | 15,04               |
| Directivos trasladados  | 31      | 39,16    | 12,91               |
| Directivos promocionados  | 30      | 39,65    | 15,46               |
| <i>Nivel de satisfacción con la tarea en el puesto anterior</i>                       |         |          |                     |
| Empresarios   | 30      | 27,77    | 13,43               |
| Directivos trasladados  | 31      | 33,42    | 12,02               |
| Directivos promocionados  | 30      | 33,39    | 14,31               |
| <i>Nivel de satisfacción con el estilo de dirección en el puesto anterior</i>         |         |          |                     |
| Empresarios   | 24      | 28,03    | 19,18               |
| Directivos trasladados  | 31      | 35,35    | 12,54               |
| Directivos promocionados  | 30      | 36,42    | 15,60               |
| <i>Nivel de satisfacción con el sueldo en el puesto anterior</i>                      |         |          |                     |
| Empresarios   | 30      | 31,04    | 6,87                |
| Directivos trasladados  | 31      | 30,00    | 6,97                |
| Directivos promocionados  | 30      | 31,30    | 7,21                |

Fuente: Brockhaus (1980).

como solución a una situación desesperada. A diferencia del individuo que tiene una posición estable, la persona «marginada» no renuncia a unos ingresos regulares ni a una posición segura y/o de prestigio.

Ya hemos señalado antes que el acto de creación de una empresa se debe a menudo a un factor negativo.

El caso de José María Aguirre Gonzalo viene a confirmar esta teoría. Así explica por qué y cómo se convirtió en empresario: «Yo me casé un



Tabla 2.5

## NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPRESARIOS EN COMPARACIÓN CON LA POBLACIÓN NORMA

| Subescala                | Empresarios | Población norma | Valores Chi-cuadrados | Nivel de confianza |
|--------------------------|-------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Tarea en sí              | 27,77       | 36,37           | 70,75                 | 0,01               |
| Colegas                  | 35,58       | 43,14           | 34,25                 | 0,01               |
| Estilo de dirección      | 28,03       | 41,11           | 17,90                 | 0,01               |
| Oportunidad de promoción | 16,00       | 20,99           | 15,75                 | 0,01               |
| Sueldo                   | 31,04       | 29,40           | 8,12                  | 0,05               |

Fuente: Brockhaus (1980).

día de noviembre de 1925, y el día en que volví de viaje de novios, que era el 22, me parece de diciembre, me dijeron que el 31 de diciembre estaba en paro. [...] me despidieron; y entonces, como ya llevaba mucho tiempo en la cabeza ser empresario, me instalé. Cogí al jefe mío, que era San Román, hicimos una cosa que se llamaba San Román y Aguirre, y luego «Agromán» (*La Vanguardia*, 1988).

### 2.2.7. Intuición, visión de futuro, obsesión y hombres de acción

El empresario es altamente intuitivo. Durante décadas, la intuición tuvo mala prensa en el marco de las ciencias empresariales y del *management*. Se anteponeía el directivo profesional al empresario intuitivo. Siempre he defendido la intuición como una de las cualidades más valiosas en la vida empresarial. En 1969 escribía al respecto: «De un tiempo a esta parte, el vocablo “intuición” se viene utilizando únicamente en su sentido peyorativo de actuación por presentimiento y rutina. Cabe recordar que, su acepción positiva, “intuición” significa la “percepción de la esencia de una cosa, de una relación, de una verdad, de un valor” (Hoffmeister). La intuición percibe la unidad en la diversidad; es “contemplación intelectual” (Fichte, Shilling); la psicología, el arte, etc., toman la intuición como punto de partida (Eisler). Según Descartes, incluso las ciencias exactas parten de verdades supremas, concebibles intuitivamente, de intuiciones claras y evidentes

(*mentis intuitus*). La intuición no debe, pues, menospreciarse, en la dirección de empresas, a condición, naturalmente, de que la siga como complemento la elaboración discursiva, o sea, un análisis racional de lo intuido. Generalmente este complemento es lo que suele faltar» (Veciana, 1969).

Afortunadamente, desde la publicación del libro de Peters y Waterman (1982) la intuición se acepta como algo imprescindible en el directivo. El buen empresario la ha utilizado siempre, como también ha tenido y utilizado desde siempre en alto grado una extraordinaria visión de futuro, algo que ahora también se ha puesto de moda como una cualidad importante del líder, del llamado «líder transformacional».

Los empresarios poseen en alto grado esta peculiar capacidad intelectual, la intuición, que les permite identificar rápidamente relaciones entre problemas y sus soluciones alternativas o entre oportunidades y amenazas en medio de situaciones complejas y confusas. Esta capacidad de identificar oportunidades (o «*alertness*») es, según Kirzner (1973 y 1979), lo que define y caracteriza al empresario. Una vez identificado un problema, empieza a trabajar en su solución con mayor rapidez que las demás personas que los rodean. Se siente cómodo y tolera la ambigüedad y la incertidumbre porque intuitivamente percibe orden en las situaciones que a las mentes analíticas se les aparecen como caos.

La visión de futuro proporciona un ideal, un proyecto de empresa por el cual luchar, activando la motivación y liberando la energía necesaria para la acción.

El empresario piensa a largo plazo. Su compromiso con la empresa que crea es, por lo general, como un matrimonio para toda la vida, o la considera como un hijo. Esta relación afectiva con la empresa la expresa A. Krupp con las siguientes palabras: «La fábrica la considero como a un hijo mío y además como a un hijo bien educado, cuyo comportamiento me produce alegría. ¿Quién no querría dedicarse a ella todo el tiempo posible? (Witt, 1929: 45). Sus objetivos ambiciosos lo son también a largo plazo. Pensemos en Ford, Siemens, Wilson, pero también en Raventós (Codorniu), Areces (El Corte Inglés), etc. Esta orientación temporal y afectiva distingue

al auténtico empresario que ama a su empresa del comerciante, especulador financiero o promotor.

Se trata de una visión global de la empresa futura, y de las posibilidades futuras, difícilmente explicable y bastante inverosímil para la mayoría de las personas. Por eso, el empresario no tiende a hablar de sus proyectos que pueden parecer «fantásticos» y «utópicos» a otras personas por temor a que no le tomen en serio.

Un ejemplo típico es Henry Ford. Mientras todos los fabricantes de automóviles de su tiempo tenían la vista puesta en los coches caros y en el mercado de personas adineradas, Ford tuvo la visión del coche utilitario, a precio económico y para el hombre medio. Pero no basta con tener la idea, la intuición o la visión, sino que es menester la energía, el aguante; en fin: la *obsesión* para conseguir el objetivo fijado.

Burlingame, un biógrafo de Ford escribe que «resulta difícil negar que Ford estaba dominado por dos obsesiones: la perfección mecánica y el hombre medio» (1955).

La obsesión de Werner Siemens, en 1861, fue [...] «la de crear y dirigir una empresa que quizás más tarde, bajo la dirección de mi hijo, puede convertirse en una empresa internacional a lo Rothschild, y que lleve y acredite nuestro nombre por todo el mundo» (1916).

Sin una fuerte obsesión por conseguir el objetivo, el empresario no sigue adelante. Abandona a la primera dificultad.

El empresario tiene una enorme confianza en sí mismo para conseguir lo que se ha propuesto. No abandona fácilmente sus propósitos. La obsesión por su objetivo, le da la fuerza para continuar. Convierte su desasosiego y su impulso compulsivo a la actividad en acción efectiva. Es hombre de acción. Aborda los problemas de manera inmediata y directa.

En el empresario existe una combinación y un equilibrio difíciles de encontrar juntos: la visión de futuro, la obsesión por una meta a largo plazo y el énfasis en la acción inmediata.

### 2.2.8. Tolerancia de la ambigüedad y la incertidumbre

Ya Hoselitz en 1951 señaló que los empresarios tienen una tolerancia especial para situaciones ambiguas y para la toma de decisiones en la incertidumbre. Características que Peters y Waterman (1982) identificaron como necesarias en los directivos, ya que éstos tienden más a actuar en el marco del modelo racional, que es lo que se les enseña en las escuelas de administración de empresas. Tanto las investigaciones de Schere (1982) como Begley y Boyd (1987) pusieron de manifiesto que los empresarios fundadores de nuevas empresas tenían una mayor tolerancia de la ambigüedad que los directivos o no fundadores. Por otra parte, la tolerancia de la ambigüedad es característica de la persona creativa (Arieti, 1976), ya que, lógicamente, la situación que rodea a un problema que requiere una solución creativa suele presentar tales circunstancias, y si no es capaz de tolerar un cierto grado de ambigüedad, difícilmente encontrará una solución al problema. Tolerancia de la ambigüedad, intuición y creatividad están íntimamente relacionadas.

### 2.2.9. Capacidad de aprender de la experiencia

El empresario demuestra una capacidad especial para aprender de la experiencia. Esta capacidad es el resultado conjunto de una serie de características ya comentadas, a saber: la capacidad de observación, la intuición, que le da una visión de las oportunidades y de los problemas; un énfasis en la acción y la experimentación; su propensión a emprender tareas retadoras y generalmente nuevas y, *sobre todo, su interés y preocupación por la retroinformación*. Como personas con una elevada motivación de logro, los empresarios están muy interesados en hacer las cosas bien y en conseguir resultados. Esta preocupación se manifiesta en una característica muy propia del empresario: la utilización de la retroinformación, el *feedback*. Quiere tener información rápida y fiable sobre cómo lo está haciendo y sobre la medida en que va alcanzando sus objetivos. Los empresarios con éxito tienen una mayor preocupación por la retroinformación y una capacidad especial para buscarla y sacar consecuencias de ella, es decir, para tomar medidas correctoras y mejorar su política, actuación, etc.

¡Es asombrosa la cantidad de conocimientos y conclusiones que el empresario ha aprendido de su experiencia! A veces te explican su política o te razonan una decisión con argumentos de libro de texto de dirección de empresas, a pesar de que el empresario medio no se distingue por su formación académica.

El empresario considera y utiliza el fracaso y los errores como una forma de aprender. Este método de ensayo-error, característico del empresario con éxito, significa que los contratiempos y las decepciones son parte integral del proceso de aprendizaje práctico. Los empresarios eficaces son suficientemente realistas para esperar dificultades y tropiezos, y cuando éstos se presentan, y fracasan, no se sienten desanimados, frustrados ni deprimidos. El fracaso es para ellos como una lección práctica que no temen. Parece como si los empresarios se hubieran acostumbrado a trabajar de niños en el trapezio de la vida sin la red de protección: el padre. El valor y la ausencia de temor al fracaso son, en estos casos, resultados predecibles.

## 2.3. Otras características

Aparte de las motivaciones y los rasgos psicológicos, conviene destacar dos características que consideramos muy importantes, a saber, **el nivel de formación y la experiencia profesional**.

### 2.3.1. Nivel de formación

El nivel de formación de los nuevos empresarios ha ido en aumento en las últimas décadas. Actualmente, en la mayoría de países un elevado porcentaje de los creadores de nuevas empresas tienen una formación universitaria, principalmente técnica o en dirección de empresas. Según la investigación de Kantis *et al.* (2002) en América Latina tres de cuatro nuevos empresarios cursó estudios de nivel universitario y casi el 60% completó una carrera profesional. En el este de Asia el 62,5% tienen estudios universitarios, especialmente de ingeniería y administración de empresas.

En España, según el «Global Entrepreneurship Monitor» (GEM, 2003), aproximadamente el 30% de los nuevos empresarios/as tienen estudios superiores, según figura en la tabla 2.6.

Tabla 2.6

### NIVEL DE FORMACIÓN DEL NUEVO EMPRESARIO EN ESPAÑA

En porcentaje

|                        | Nivel educativo del nuevo empresario |              |
|------------------------|--------------------------------------|--------------|
|                        | Hombres                              | Mujeres      |
| Sin estudios           | 0,7                                  | 0,4          |
| Hasta nivel secundario | 28,3                                 | 16,2         |
| Nivel secundario       | 41,8                                 | 45,5         |
| Nivel superior         | 29,2                                 | 37,9         |
| <b>Total</b>           | <b>100,0</b>                         | <b>100,0</b> |

Fuente: GEM (2003: 38).

Sin embargo, según otras fuentes (Confederación de Asociaciones de Jóvenes Empresarios) más de la mitad de los nuevos empresarios son licenciados.

Todas las investigaciones han puesto de manifiesto que las personas con un nivel de formación mayor que la población en general tienen más probabilidades de convertirse en empresario independiente (Storey, 1994; Reynolds, 1997; Bates, 1995; Delmar y Davidson, 2000; Ritsila y Tervo, 2002).

El nivel de formación del empresario también influye en el éxito de la nueva empresa. Los estudios al respecto han hecho patente que los nuevos empresarios con mayor nivel de formación tienen menos probabilidades de fracasar (Cooper *et al.*, 1988; Bates, 1994, 1995; Mata, 1996; Bruderl *et al.*, 1992), que la tasa de crecimiento de sus empresas es mayor (Reynolds y White, 1997; Roberts, 1991; Westhead, 1995) así como también su rentabilidad (Denison y Alexander, 1986; Taylor, 1996; Gimeno *et al.*, 1997; Burke *et al.*, 2000).

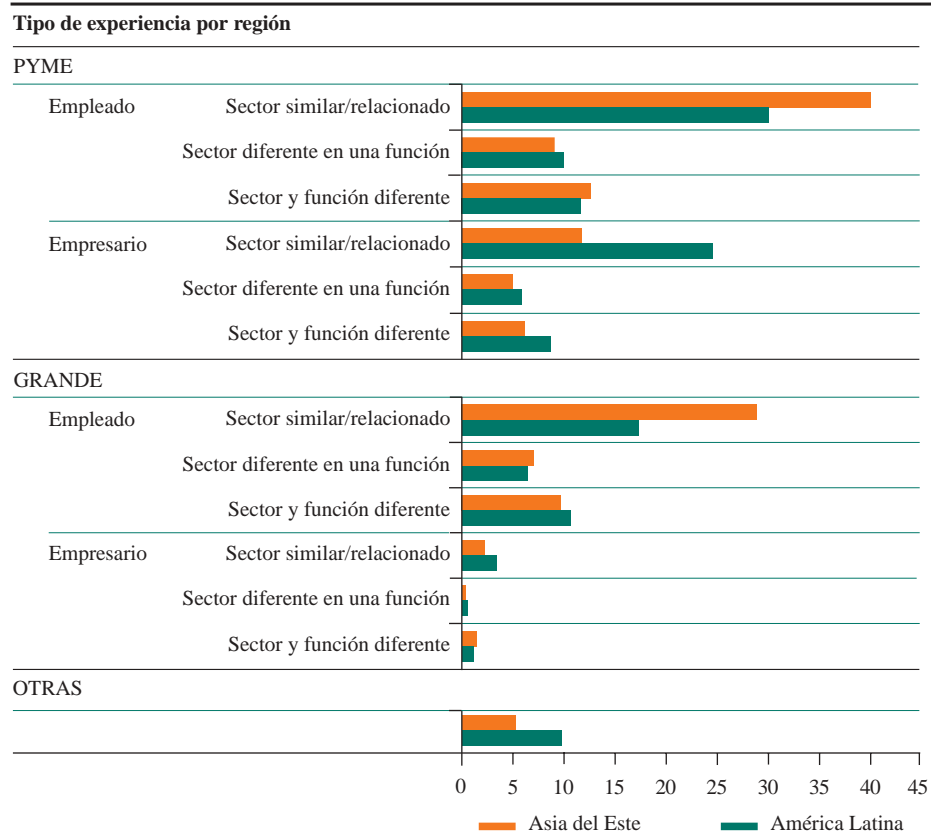
### 2.3.2. Experiencia profesional

La experiencia profesional es otra de las características importantes a tener en cuenta. Según puede verse en el gráfico 2.2 todos los empresarios que crean una nueva empresa de crecimiento contaban con experiencia profesional previa, principalmente en sector similar o relacionado y también en una función similar o relacionada.

Gráfico 2.2

#### EXPERIENCIA LABORAL PREVIA DE LOS NUEVOS EMPRESARIOS DINÁMICOS SEGÚN TIPO DE EMPRESA (TAMAÑO Y SECTOR) Y CATEGORÍA OCUPACIONAL

En porcentaje



Fuente: Kantis *et al.* (2002: 15).

El nivel de experiencia empresarial reduce la probabilidad de fracaso de la nueva empresa, según las investigaciones de Duchesneau y Gartner (1990), Bruderl *et al.* (1992), Taylor (1999) y también está correlacionada con su rentabilidad (Lerner *et al.*, 1995 y Schefczyk, 2001).

## 2.4. Consideraciones finales

En este capítulo hemos desarrollado los principales rasgos psicológicos que se atribuyen al empresario en base a las numerosas investigaciones empíricas realizadas en este campo. Se trata, evidentemente, de una generalización ya que no todos los empresarios poseen dichas características.

Para terminar quisiéramos hacer algunas consideraciones al respecto.

1.<sup>a</sup> Sería erróneo concluir de cuanto antecede que la actividad empresarial está sólo al alcance de muy pocas personas.

2.<sup>a</sup> Es lógico señalar que las investigaciones empíricas sobre los rasgos psicológicos del empresario se han ido reduciendo en los últimos años. Ello se debe, sin duda, a dos razones. En primer lugar, ya se sabe cuáles son éstos. En segundo lugar, ante los resultados contradictorios de muchas investigaciones va cundiendo la convicción de que los rasgos atribuidos al empresario no son exclusivos de éste.

3.<sup>a</sup> Mientras que en los años setenta y ochenta se partía de la hipótesis que el empresario tenía un perfil psicológico definido y diferente de los directivos y del resto de la población, la creciente creación de empresas por directivos, universitarios, investigadores, etc. viene a confirmar nuestro convencimiento de que hay que considerar la labor del empresario y la creación de empresas como una profesión que se puede enseñar y aprender. Sin duda, también el investigador científico, el profesional liberal o el artista tiene necesidad de independencia, necesidad de logro, tolera la incertidumbre, ha de ser intuitivo, creativo, etc. para tener éxito en su actividad. Por otro lado, si aplicamos al empresario los resultados de las investigaciones realizadas ya en los años cuarenta sobre las características del buen jefe podemos decir que el éxito en el desempeño de la actividad empresarial



puede formar el perfil del empresario y sazonar así propiedades que anteriormente no podían detectarse en él.

De ahí que últimamente las investigaciones se centren en la formación y en la experiencia previa como factores condicionantes de la actividad emprendedora y de su éxito.

4.<sup>a</sup> Lo importante para la persona que está considerando iniciar una actividad empresarial es tener muy presente que ha de gustarle trabajar con independencia y autonomía, que confía en sí mismo, que está dispuesto a correr el riesgo de equivocarse, y estar convencido de que todo ello le va a proporcionar más satisfacción que trabajando a las órdenes de otra.

# III. Proceso y problemas de la creación de una empresa

## 3.1. Objetivos

El proceso de creación de una empresa puede estudiarse a partir de sus distintas fases o etapas.

En la tabla 3.1 presentamos un esquema que comprende cuatro fases, a saber: 1) Gestación, 2) Creación, 3) Lanzamiento y 4) Consolidación, que pueden ayudar a comprender no sólo el proceso de creación de una empresa, sino también sus actividades, características y los principales problemas con que se encuentra el empresario a lo largo de tan tortuoso y retador camino.

A continuación analizaremos brevemente cada una de dichas etapas. Nuestro objetivo no es tanto desarrollar todas las actividades de cada fase del proceso, sino destacar y comentar las características peculiares más sobresalientes de cada una de ellas. Las principales actividades y decisiones serán objeto de un tratamiento más profundo en los siguientes capítulos. Huelga decir que la inclusión de las actividades en la fase de Creación o Lanzamiento se hace fundamentalmente a efectos didácticos, ya que algunas de las actividades de la fase de Lanzamiento pueden y suelen también iniciarse en la fase 2.

Tabla 3.1

## PROCESO DE CREACIÓN DE UNA EMPRESA

| Tiempo                                 |   |  |                                    |
|--|---|--|------------------------------------|
| 3-12 meses                             |   | 2-3 años                                 |                                    |
| Fase 1: Gestación                      | Fase 2: Creación                              | Fase 3: Lanzamiento                      | Fase 4: Consolidación              |
| Infancia                               | Búsqueda e                                    | Creación de equipo                       | Sucumbir o vencer                  |
| Antecedentes y preparación profesional | identificación de una oportunidad empresarial | Adquisición y organización de los medios | Deshacerse de socios «indeseables» |
| Organización incubadora                | Configuración del proyecto empresarial        | Desarrollo del producto/servicio         | Por fin «todo bajo control»        |
| Suceso disparador/deterioro del rol    | Creación de una red de relaciones             | Búsqueda de financiación                 |                                    |
| Decisión de crear una empresa propia   | Evaluación del plan de empresa                | Lanzamiento del producto/servicio        |                                    |
|  | Creación formal de la empresa                 |  |                                    |

Fuente: Veciana (1988: 59).

## 3.2. Proceso de creación de una empresa: fases

### 3.2.1. 1ª fase: Gestación

#### Antecedentes y preparación profesional

Los antecedentes de la decisión de crear una empresa son muy variados como también lo es la formación del futuro empresario.

Sin pretensión de ser exhaustivos podemos identificar los siguientes cuatro grupos.

Hay un grupo de personas que se deciden a crear una empresa obligados por las circunstancias. En este grupo están los parados y también los prejubilados. Su objetivo principal es crear su propio medio de subsistencia. En este grupo también podemos incluir a los inmigrantes, quienes con la creación de su propia empresa buscan una ocupación, difícil de encontrar en el mercado laboral, así como también una forma de integración social en el nuevo entorno. Es lo que últimamente se ha llamado «creación de empresas por necesidad».

El segundo grupo, el mayor en el pasado siglo, ha estado constituido por lo que podríamos llamar «el empresario medio». Se caracteriza por dos notas principales: a) ha empezado a trabajar a una edad muy temprana, haciendo generalmente varios trabajos, y b) durante tiempo ha acariciado la idea de crear su propia empresa, como hemos comentado en el capítulo anterior.

A esa temprana edad se afianza ya muchas veces la idea de independizarse, de crear una empresa propia. Además, es en la infancia y juventud cuando empieza la preparación profesional.

Hay dos vías profesionales, fundamentalmente distintas, que conducen a la creación de una empresa.

La preparación profesional típica del empresario medio tiene lugar en lo que Collins y Moore han llamado la «escuela de empresarios».

La otra es la que siguen los llamados «empresarios técnicos».

En la «escuela de empresarios» el «plan de estudios» es desigual y escabroso y los hombres que se licencian en ella son hombres de un valor y una capacidad insólitas. Es la *escuela de la experiencia*. Los «créditos» se consiguen por los puestos de trabajo que uno ha desempeñado, por el número de socios con los que se ha roto, y por las veces que ha superado situaciones de crisis. En esta escuela, como en muchas otras, la mayoría de asignaturas son optativas. Los alumnos pueden especializarse en la pérdida continuada del puesto de trabajo, en el cambio de profesión o en pelearse con sus socios.

Aunque hay excepciones, los que se convierten en empresarios con éxito suelen pasar bastantes años en esta escuela. Muchos tardan de 10 a 20 años en «graduarse».

En la escuela de empresarios, un candidato con éxito aprende, ante todo, el arte de asumir riesgos. «La parafernalia educativa de la sociedad está organizada para enseñar a las personas a no correr riesgos así como a identificar y estigmatizar a aquellos que lo hacen. Consecuentemente, un curso de éxito en la función empresarial ha de proporcionar una base sólida para saber encontrar apoyo al margen de los canales legítimos o convencer

a las entidades financieras normales de que en su empresa no existe el riesgo. Tales aptitudes sólo se aprenden en la escuela de empresarios» (Collins y Moore, 1964: 101).

Esta escuela refuerza al futuro empresario en su actitud de desconfianza cara a las figuras de autoridad y en su convicción de que el trabajar para otros constituye una situación de inseguridad básica, consolidándose así su deseo de independencia.

Gracias a la variedad de tareas y puestos de trabajo que desempeña, adquiere un amplio repertorio de técnicas y habilidades. Además aprende a confiar en sí mismo, a trabajar duro, a superar obstáculos, y como decía Kipling «a perder y a empezar de nuevo, y a no quejarse de su pérdida». Sobre todo, aprende a «aprender de la experiencia».

Evidentemente, no todos los que pasan por esta escuela se convierten en buenos empresarios ni todos los buenos empresarios pasan necesariamente por estas circunstancias, pero sí es muy frecuente encontrarla en biografías de empresarios.

En la actualidad es cada vez más frecuente que los creadores de nuevas empresas tengan estudios universitarios y, muy particularmente, estudios técnicos. Como ya hemos señalado antes, la vía de formación y los antecedentes de los llamados «empresarios técnicos», es decir, aquellos que crean una empresa basada en las nuevas tecnologías, es fundamentalmente distinta. En este tipo de empresarios predomina la formación universitaria, ya sea en ingeniería, informática, biología, etc.

Por regla general, el empresario técnico también suele poseer experiencia profesional en su campo, pero en sus antecedentes la experiencia práctica adquirida a través del desempeño de una variedad de puestos de trabajo de índole muy diversa, no juega un papel tan importante como en el empresario no técnico.

Lo que sí influye mucho en la decisión de crear una empresa propia en el caso del empresario técnico es la organización en la cual ha trabajado. A esta organización se le llama «organización incubadora» porque en ella surge y se «incuba» la idea de crear la futura empresa.

## Organización incubadora

La «organización incubadora» puede ser una empresa, un laboratorio o un instituto de investigación de la universidad.<sup>(1)</sup>

En primer lugar, cuando la organización incubadora es una empresa, ésta influye en la naturaleza de la nueva empresa.

En Palo Alto, el 85,5% de las nuevas empresas se dedicaron al mismo mercado o utilizaron la misma tecnología que la empresa incubadora. En Michigan, el 83,7% de las nuevas empresas tenían productos o servicios que estaban relacionados directamente con el empleo, la experiencia y los conocimientos adquiridos en la empresa en que había trabajado previamente su fundador. Generalmente, el empresario explota lo que conoce mejor. En este sentido podría decirse que estas nuevas empresas basadas en la tecnología, llamadas «spin-offs», son menos innovadoras, porque al principio suelen seguir los mismos derroteros de la empresa en que han trabajado últimamente.

Otro estudio de empresas «spin-offs», salidas de las universidades, mostró que inicialmente se concentraron en proveer servicios (investigación y desarrollo, ensayos, consultoría) en el mismo campo en que trabajan en la universidad.

La organización incubadora afecta también la localización de la nueva empresa. Aunque el empresario técnico puede haber mostrado movilidad geográfica al inicio de su carrera profesional, rara vez cambia de región cuando crea una nueva empresa. El porcentaje de nuevas empresas que tenían un cofundador que estaba trabajando en la misma zona es superior al 90% (97,5% en Palo Alto y el 90% en Austin).

El tamaño de la organización incubadora influye igualmente en la gestación de ideas de nuevas empresas. *Las empresas pequeñas y medianas son más fértiles que las grandes.* En Palo Alto, las empresas hasta menos de 500 empleados produjeron diez veces más nuevas empresas «spin-offs» que

(1) El término «organización incubadora» tiene dos acepciones. En el sentido utilizado aquí significa la organización en que trabaja el futuro empresario y en la que concibe e incuba la idea de crear una nueva empresa. Por otra parte, a los viveros de empresa o centros de nuevas empresas también se les suele denominar «incubadoras». Las incubadoras en este segundo significado serán tratadas en el capítulo X.

las grandes. Draheim *et al.* ya en 1966 comprobaron que cuando una ciudad depende de una sola gran empresa dominante, raramente se produce la creación de nuevas empresas. Incluso dentro de una misma gran empresa, Cooper (1971) comprobó que se producen más nuevas empresas «spin-offs» de sus unidades pequeñas que de sus grandes divisiones.

En los últimos años en España, como en otros países, se está intentando fomentar la creación de empresas por parte de investigadores y profesores de la universidad, ya que se parte de la idea de que estas personas poseen determinados conocimientos técnico-científicos que pueden ser útiles para la creación de empresas basadas en las nuevas tecnologías.

Evidentemente, los antecedentes de estos empresarios técnicos o empresarios universitarios son muy distintos a los de los grupos antes mencionados. En estos casos, la universidad como institución establece unos programas de fomento y ayuda a las iniciativas emprendedoras, como es el caso del programa INNOVA de la UPC, el QUASI-EMPRESA de la UB, UNI-EMPRENDE de la Universidad de Santiago, EMBRYO de la Universidad Miguel Hernández, etc., cuyos principales objetivos son: a) hacer ver y convencer a los investigadores que se conviertan en empresarios, y b) ayudarles en la creación de la nueva empresa.

Para alcanzar estos objetivos, las universidades han creado «centros de empresas», llamados también «incubadoras» que, como se ilustra en el gráfico 3.1, son los encargados de facilitar la ayuda en las áreas allí indicadas.

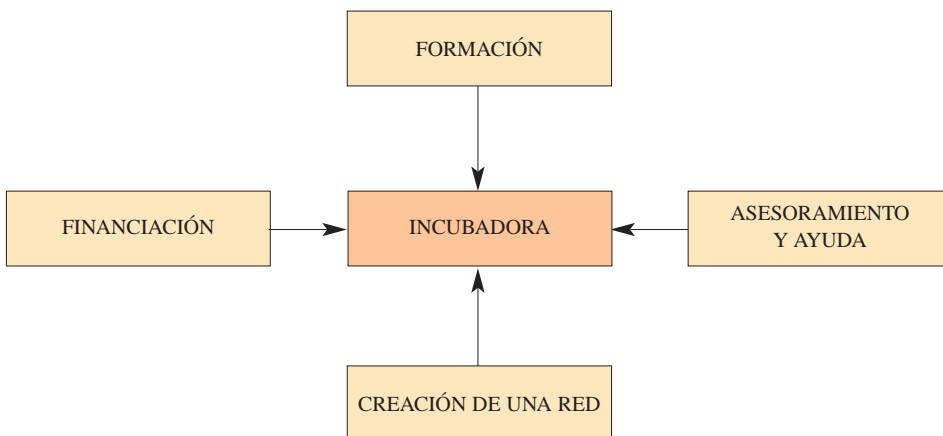
La nueva era de la información y comunicación así como de la sociedad de servicios ha fomentado la aparición de un cuarto y nuevo grupo de jóvenes empresarios, generalmente recién licenciados de la universidad o escuelas técnicas que, basándose muchas veces en su interés por las nuevas tecnologías convierten su *hobby* en una nueva empresa. Otros reciben el impulso en los cursos de creación de empresas que se imparten en la universidad.

En cuanto al aspecto de formación, justo es señalar, para evitar malentendidos, que tanto el empresario técnico como el no técnico, es decir,

---

**LA INCUBADORA EN LA UNIVERSIDAD**


---




---

Fuente: Van der Sijde y Ridder (2002:14).

el que ha pasado por la llamada escuela de empresarios, suelen acusar una falta de preparación en dirección de empresas, siendo ello una de las principales causas del fracaso de las nuevas empresas.

### **Suceso disparador o deterioro del rol**

Las investigaciones del proceso de creación de una empresa han puesto de manifiesto la importancia de algún *suceso*, generalmente negativo que desencadena y/o precipita el proceso de creación de una empresa. Según los resultados de todas las investigaciones, la creación de una empresa no es muchas veces fruto de un acto deliberado y frío, como culminación de un proceso racional de análisis y decisión, sino que para la mayoría de empresarios, el inicio de la fase del proyecto de creación de una empresa empieza con la ruptura del modo o estilo de vida previo.

Evidentemente, es posible y habitual que el futuro empresario venga acariciando desde algún tiempo la idea de crear una empresa. «Pero la idea –escriben Collins, Moore y Unwalla– en sí no es nada». El elemento más



importante es la reflexión global o la decisión provocada por el acontecimiento de un hecho, un suceso crítico que la precipita. Este momento es la ruptura con su estilo de vida anterior. A esta circunstancia, a esta ruptura, se le ha llamado «deterioro del rol» o «suceso disparador».

En unos casos, aunque se esté incubando la idea desde algún tiempo, generalmente es un «suceso disparador» que supone una deterioración del rol actual el que desencadena el proceso de formación de una empresa. Esta hipótesis significa, a la vez, que la creación de una empresa no responde, la mayoría de veces, a un motivo positivo (crear algo propio, obtener beneficio, etc.) o a factores «pull», sino más bien a un motivo, factor o suceso crítico «negativo», o factores «push» (véase el gráfico 1.6).

Esta hipótesis ha sido corroborada por las investigaciones de Collins, Moore y Unwalla, Shapero, Susbauer, Norman R. Smith, Guillor, Somers, GEM, etc. Estas investigaciones han hecho patente que los factores, motivos o sucesos negativos predominan sobre los positivos, como ya hemos mencionado en el capítulo I. Entre los negativos figuran:

- Desempleo, despido.
- Falta de seguridad en el empleo (huida de la inseguridad).
- Bloqueo de la promoción en su empresa o puesto actual.
- Rechazo de ideas, nuevos productos, propuestas de cambio, etc. por parte de la dirección de la empresa en que se trabaja.
- Huida de la pobreza (la ambición de dinero sería un motivo positivo).

Los factores negativos parecen tener la misma importancia en los empresarios medios que en los técnicos, aunque en éstos «la frustración» en la empresa actual suele ser decisiva. En cambio, la existencia de un largo período de incubación de la idea de crear una empresa, es más característica del empresario medio que del técnico. En efecto, en un estudio se comprobó que el 30% de los empresarios técnicos habían abandonado su puesto de trabajo sin tener ningún plan específico para el futuro.

Evidentemente, no siempre es un factor negativo el causante de la creación de una empresa. También las motivaciones del empresario juegan un papel importante. Entre éstas, como hemos visto en el capítulo II, la más específica es la de *independencia*, acompañada de la motivación de logro de McClelland, y el deseo de crear algo propio, como hemos visto en el capítulo II. En tales casos, se habla de «creación de empresas por motivación» a diferencia de la «creación de empresas por necesidad».

En el caso de los investigadores universitarios, la labor de convencimiento por parte de los responsables de los programas de apoyo es decisiva y, por tanto, no encaja en ninguna de las categorías antes mencionadas.

### 3.2.2. 2ª fase: Creación

#### **Identificación de una oportunidad empresarial y configuración del proyecto**

La fase de creación propiamente dicha empieza con la búsqueda e identificación de una oportunidad empresarial.

Los grandes empresarios tienen en común una capacidad especial para identificar oportunidades allí donde otros sólo ven problemas. Para Kirzner esta capacidad define al empresario.

Una nueva empresa nace siempre de una IDEA. La idea empresarial configura el objetivo y da contenido a la nueva empresa. Ahora bien, para que la idea empresarial, fruto de la intuición, pueda tener éxito, ha de estar basada en una oportunidad, y las oportunidades están siempre en el entorno, en el mercado. Si la idea empresarial no se deriva de la identificación de una oportunidad en el mercado, se produce en el vacío y carece de la consistencia y del soporte fundamentales. En términos económicos, esto significa identificar una necesidad, latente o manifiesta, en el mercado o un problema en busca de una solución.

En la fase inicial de identificación de una necesidad, lo más importante es la intuición, la visión de futuro, la capacidad de juicio y la experiencia del empresario en identificar y enjuiciar una nueva oportunidad. Ningún estudio puede sustituirlas. Las informaciones, cuando existan, ten-

drán siempre lagunas, imperfecciones y contradicciones y, por lo tanto, su significado será siempre impreciso y ambiguo. El auténtico empresario establecerá relaciones, sacará conclusiones e identificará oportunidades allí donde una mente analítica y perfeccionista sólo verá incertidumbre, caos y contradicciones. Al nuevo empresario no le queda otro remedio que orientarse y actuar en base a lo que Ansoff ha denominado «señales débiles», a no ser que, como ocurre con muchos empresarios técnicos, la nueva empresa se dedique a los mismos productos y mercados que la antigua empresa, que conoce bien.

Este tema será tratado en el capítulo IV.

### **Creación de una red de relaciones**

En el capítulo I hemos explicado que la empresa se puede concebir como una organización transformadora de «inputs» en «outputs», según se ilustra en el gráfico 1.1. Esto significa que la empresa vive y depende del entorno. Por una parte, ha de adquirir los recursos necesarios para producir bienes o prestar servicios. Por otra, tiene que buscar clientes potenciales para vender sus productos o servicios en el mercado.

Evidentemente, para llevar a cabo esta función ha de establecer una serie de relaciones con proveedores, clientes, etc. A este tipo de relaciones, que han existido siempre porque son inherentes a la actividad de toda empresa, últimamente están siendo objeto de investigaciones empíricas. Se investiga la importancia o impacto de la red de relaciones («network») en el proceso de la creación de una nueva empresa.

Cuando el nuevo empresario crea una nueva empresa basada en los mismos o similares productos de la empresa incubadora, según hemos visto más arriba, la creación de una red de relaciones es tarea fácil, ya que el nuevo empresario ya conoce tanto a los proveedores como a los posibles clientes.

Ahora bien, cuando se trata de una persona que crea una nueva empresa por primera vez y no cuenta con experiencia profesional (parados, recién licenciados, investigadores, etc.) la construcción de una red de relaciones es una tarea primordial y de suma importancia.

El nuevo empresario ha de empezar por buscar fuentes de información de todo tipo: informaciones sobre el mercado, la posible competencia, las ayudas disponibles, los proveedores, etc.

En el gráfico 3.2 hemos indicado los organismos, personas o empresas que suelen constituir la red de relaciones del nuevo empresario. No pretende ser exhaustiva, sino simplemente ilustrar y orientar al futuro empresario en esta importante tarea. No olvidemos que en la búsqueda de información, en la identificación de nuevas fuentes de aprovisionamiento o nuevos segmentos del mercado juegan un papel importante la habilidad y la creatividad del empresario.

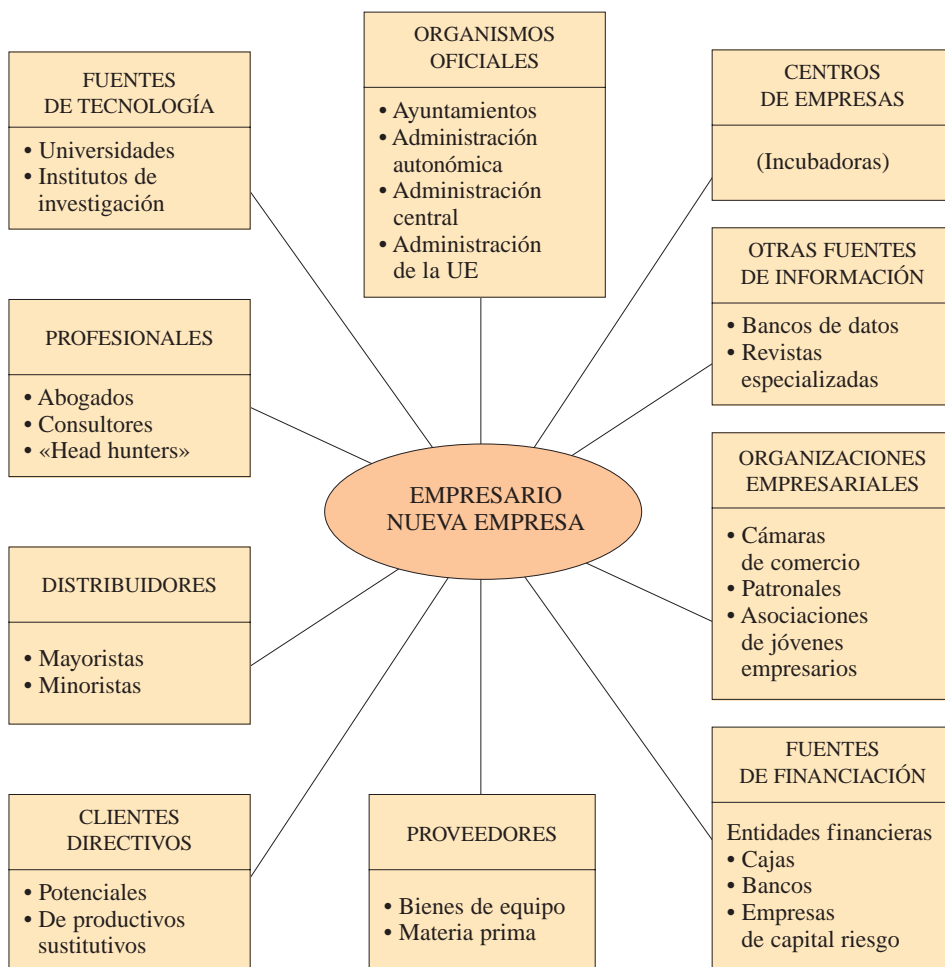
A título de ejemplo, queremos señalar que una primera fuente de información y orientación la ofrecen las administraciones públicas y los organismos que de ellas dependen y que veremos con mayor detalle en el capítulo X. Así, por ejemplo, en Cataluña existe el CIDEM, y en la mayoría de los ayuntamientos existen departamentos de promoción económica y social.

Otra fuente importante son las incubadoras o centros de nuevas empresas.

El nuevo empresario hará bien en empezar por recurrir a dichas fuentes, ya que allí generalmente encontrará información sobre los otros nudos de la red de relaciones.

Sin querer restar importancia al establecimiento de esta red de relaciones, porque, como hemos señalado más arriba, es inherente a la actividad empresarial, pensamos que últimamente se ha exagerado la importancia de las redes de relaciones. A nuestro juicio, se exagera cuando se afirma que a través de la red el nuevo empresario podrá identificar oportunidades o que los miembros de la red le ayudarán a definir las oportunidades, etc. Pensamos que la identificación y definición de una oportunidad empresarial es la primera tarea del empresario. Según nuestra experiencia, el empresario que cree haber identificado una buena oportunidad tiene mucho cuidado en no exponerla a nadie por temor a que se la plagien y se le adelanten. Sólo aquellas personas que no tienen una idea clara de lo que quieren hacer tienden a buscar ayuda en la red.

## LA RED DE RELACIONES DEL NUEVO EMPRESARIO



Fuente: Elaboración propia.

### Evaluación de la oportunidad empresarial

Como hemos comentado en el capítulo I, la empresa, toda empresa, encuentra su justificación de existencia y su legitimidad en la posibilidad y capacidad de producir bienes o prestar servicios que aparecen en el merca-

do en forma de demanda. De ahí que el primer y principal criterio de evaluación de una oportunidad empresarial sea la identificación, definición y la importancia real de la necesidad que se va a satisfacer. ¿Sabe el futuro empresario que realmente existe una necesidad a satisfacer por su producto o servicio? ¿Tiene alguna evidencia de su existencia o sólo es una idea personal desvinculada del mercado? ¿Cuáles son las fuerzas subyacentes y la laguna competitiva o «nicho» que producen la oportunidad? ¿Cuáles son las razones de su existencia? ¿Cuánto tiempo durarán previsiblemente? Los criterios y la problemática de la evaluación de las oportunidades empresariales serán tratados en el capítulo IV.

### **Elaboración del plan de empresa**

Una vez que se ha llegado a la conclusión que el proyecto empresarial en cuestión tiene probabilidades de éxito, conviene elaborar el PLAN DE EMPRESA. Se trata de un documento escrito en el que se explica y detalla el proyecto de la nueva empresa y en concreto:

- qué oportunidad se quiere aprovechar,
- por qué se considera que existe tal oportunidad,
- cómo se piensa aprovecharla,
- cuándo se va a realizar (plan de fechas), y
- quién o quiénes son los promotores o realizadores del proyecto.

El PLAN DE EMPRESA es el documento más importante de la nueva empresa. Sintetiza la concepción de su negocio y la estrategia. Por tanto, refleja una diversidad de información y las reflexiones y decisiones del empresario durante todo el proceso de gestación así como, evidentemente, la planificación del nuevo proyecto empresarial. Aunque se tiende a pensar que el PLAN DE EMPRESA se ha de preparar para buscar recursos económicos, la verdad es que el primer beneficiario es el propio empresario, ya que constituye la guía que luego le va indicando qué hay que hacer en cada fase, cómo y cuándo hacerlo y por qué. Como éste tiende a fijar su atención prioritariamente en un aspecto del negocio (el producto, el mercado, etc.) en

función de su formación, experiencia o preferencias, desatendiendo otros, la preparación de un buen plan de empresa obliga al empresario a analizar cada parte del proyecto, a buscar las informaciones generales que necesita y a hacerle ver sus propios puntos débiles en algunas áreas (finanzas, conocimientos de la competencia, etc.).

La elaboración de un PLAN DE EMPRESA, llamado también plan de viabilidad, se va imponiendo en la actualidad. Es habitual que lo pidan las entidades de crédito, organismos oficiales cuando se solicita ayuda, etc. Su elaboración hace ver al futuro empresario, tanto técnico como no técnico, la necesidad de completar sus conocimientos teóricos y prácticos, con una formación específica en el campo de la creación y dirección de empresas.

Este tema será objeto de estudio en el capítulo V.

### **Creación formal de la empresa**

Esta fase termina con la creación formal de la empresa (elección de la forma jurídica, constitución de la sociedad, obtención de las correspondientes licencias y permisos, etc.), que aunque puede considerarse de puro trámite, porque se trata de cumplir con la normativa vigente en cada caso, todos los que han pasado por esta experiencia coinciden en señalar que es un verdadero «calvario» y una primera prueba de fuego y de perseverancia con que se enfrenta el empresario.

Estas cuestiones se tratarán en el capítulo V.

#### **3.2.3. 3ª fase: Lanzamiento o apertura**

La fase de lanzamiento y apertura del negocio marca un hito importante, porque a partir de este momento empieza la cuenta atrás. Es como el inicio de un largo viaje que se emprende generalmente con medios insuficientes, que se conoce muy bien el destino final (alcanzar el punto muerto o umbral de rentabilidad de la empresa), pero que se desconoce a qué distancia exacta está dicho destino (a pesar de los cálculos previos) y es difícil de alcanzar porque es como el horizonte que se aleja de nosotros a medida que nos acercamos a él.

Que el viaje es duro e incierto lo demuestran las estadísticas: el 50% de las nuevas empresas fracasan, por término medio en los primeros cinco años de su existencia. El combustible se agota, nos damos cuenta de que nos hemos equivocado de ruta o el camino resulta ser más tortuoso de lo que pensábamos al principio.

El tiempo que suele transcurrir desde la concepción de la idea empresarial hasta la creación formal de la empresa varía considerablemente y puede ir de un mes a un máximo de 96, con un promedio de 9,96 meses y una mediana de 6, según ha puesto de manifiesto una reciente investigación sobre la «Implantación de las Nuevas Empresas en el Vallés Occidental» (Capelleras, Genescà y Veciana, 2004). Tal como se observa en la tabla 3.2 un 40% de los empresarios tardó menos de 6 meses, un 24% entre 6 y 11 meses, otro 24% entre 12 y 23 meses y un 11% dos años o más.

Según se desprende del estudio las variables que reducen significativamente estas dos primeras fases son:

- El fundador/a trabajaba en una empresa del mismo sector antes de crear la nueva.
- El fundador/a tenía formación en dirección de empresas.
- Los clientes potenciales contribuyeron a la concepción de la idea de negocio.

Tabla 3.2

| <b>TIEMPO TRANSCURRIDO DESDE QUE EL FUNDADOR CONCIBIÓ LA IDEA HASTA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA<sup>(*)</sup></b> |            |              |
|---|------------|--------------|
|   | Número     | Porcentaje   |
| Menos de 6 meses  | 73         | 40,3         |
| De 6 a 11 meses   | 44         | 24,3         |
| De 12 a 23 meses  | 44         | 24,3         |
| 24 meses o más  | 20         | 11,0         |
| <b>Total</b>  | <b>181</b> | <b>100,0</b> |

(\*) En un caso no se dispone de esta información.  
Fuente: Capelleras, Genescà y Veciana (2004).



## Creación y organización del equipo

Esta fase empieza con una tarea generalmente infravalorada: la creación del equipo, sobre todo del equipo directivo que ha de ayudar a constituir y luego a llevar a buen puerto la flamante nave.

Cada vez es más frecuente que la creación de una nueva empresa no sea obra de un solo hombre o mujer, sino de un equipo. En 10 investigaciones se comprobó que el promedio de empresas creadas por un grupo fue alrededor del 70%. De todas formas, en el grupo de fundadores de empresas técnicas, en un elevado porcentaje suele haber un socio dominante que marca la pauta.

La creación del equipo suele tener lugar a dos niveles: a) a nivel de socios, y b) a nivel de equipo directivo.

El mejor criterio para la búsqueda de uno o más socios es el de complementariedad de formación, aptitudes y experiencia profesional. El futuro empresario que proceda de la producción o campo técnico, debería buscar socios con formación y experiencia en el área de marketing y finanzas. Y a la inversa.

No es aconsejable buscar socios en el círculo de amigos o colegas, porque generalmente son del mismo campo. Un error frecuente es buscar a un directivo profesional que además aporte capital. Generalmente, los buenos profesionales consideran que su capital es su valía profesional y han estado más preocupados por prepararse profesionalmente y por promocionar a puestos de más responsabilidad en las empresas, que interesados en ahorrar.

Una cuestión importante es la participación en el capital social de la empresa. Según nuestra experiencia no es aconsejable participaciones iguales para todos los socios (33% en el caso de tres socios o el 25% en el caso de cuatro). Lo normal es que el autor de la idea empresarial, que sin duda es el que tiene «más madera de empresario», tenga la mayor participación. Esta decisión, que se suele tomar con cierta ligereza al constituir la empresa, puede tener consecuencias importantes en el futuro.

En cuanto a la formación del equipo directivo, el futuro empresario hará bien en buscar profesionales con experiencia en puestos directivos.

Se ha escrito bastante sobre la diferente personalidad, valores, actitudes, etc. del empresario y del «manager». Por razones de espacio es imposible tratarlas aquí. Señalaremos solamente que, por regla general, el empresario busca la independencia, quiere «hacer empresa» y tiende a actuar más en base a su intuición y visión de futuro, encontrándose a gusto en situaciones «no estructuradas». O es un investigador interesado en desarrollar un nuevo producto o un nuevo proceso, pero que se interesa poco por lo que pide el mercado, los costes o las finanzas. En cambio, el «manager» o directivo profesional, debido a su formación, es más analítico y prefiere actuar en «situaciones estructuradas» y de acuerdo con un plan. De ahí que se necesiten y complementen mutuamente. El empresario necesita al «manager» para que le planifique, organice y controle los medios y las personas en los distintos departamentos; el «manager» necesita al empresario para que marque la pauta en la identificación de oportunidades en el mercado, genere ideas sobre nuevos productos, conciba el diseño de nuevas estrategias innovadoras y que, con su intuición, anticipe las posibles amenazas del entorno. Esto no significa que la formación y experiencia del empresario en materia de dirección de empresas no sean importantes, sino simplemente que necesita de buenos profesionales que le ayuden en esta tarea y en los cuales pueda delegar el «día a día», la planificación y el control para que él pueda dedicarse a las cuestiones estratégicas y de relación.

Es conveniente tener muy claro el perfil del profesional que se busca y que se quiere integrar en la empresa, sobre todo cuando se está convencido de que se trata de una buena oportunidad empresarial y se prevé un rápido crecimiento de la misma.

Una reciente investigación empírica en este campo (Baron y Hannan, 2002) ha puesto de manifiesto la importancia de tener clara la política inicial de reclutamiento de profesionales ya que ésta condiciona la futura cultura de la empresa, difícil de cambiar más adelante, los medios de coordinación y control, la probabilidad de fracaso, los costes de estructura así como la rentabilidad.

## **Adquisición y organización de los medios: tarea estratégica de combinación de los factores de producción**

La adquisición y organización de los medios es un capítulo importante. La primera decisión fundamental es la localización de la nueva empresa, que sólo puede tomarse después de un detallado estudio. De todas formas, la dificultad de la tarea de adquisición y organización de los medios está en función del grado de novedad del proyecto. En el caso, bastante frecuente, como hemos visto, de que el nuevo empresario se dedique al mismo mercado y utilice la misma tecnología que la empresa incubadora de la cual procede, existe un conocimiento directo del equipo productivo necesario, de sus proveedores, etc. y, por tanto, resulta fácil. En cambio si se trata de un nuevo proyecto con un alto grado de novedad, la identificación de los medios de producción, la búsqueda de proveedores adecuados, etc. constituyen un caso típico de toma de decisiones en situaciones no estructuradas, en las que se pone a prueba la auténtica capacidad empresarial y en las que la experiencia suele ser una buena ayuda.

Cabe recordar aquí lo que hemos señalado en el capítulo I en el sentido de que en el caso de proyectos novedosos muchas veces no se encuentran en el mercado todos los medios necesarios para su realización, y el empresario se ve obligado a «completar» y a subsanar las deficiencias del mercado, desarrollando y/o completando los recursos necesarios.

Esta tarea de adquisición y organización de los medios de producción depende de la concepción estratégica del negocio que debe estar reflejada en el Plan de Empresa.

## **Desarrollo del producto/servicio**

Un elevado porcentaje de las empresas técnicas, tanto en el extranjero como incluso en España, nace con un pedido en el bolsillo del nuevo empresario. La obtención de un contrato, ya sea de la Administración o de una gran empresa, es con frecuencia el punto de partida y el disparador para la creación de este tipo de empresas.

De todas formas, tanto si el desarrollo de un nuevo producto es bajo contrato o para el mercado, lo más característico de esta fase es el estar trabajando contrarreloj. Los plazos y las demoras constituyen el principal problema. Se demoran el desarrollo del producto, la respuesta del banco sobre la solicitud de crédito, el lanzamiento del producto al mercado y con ello la entrada de pedidos y de dinero con que se había contado para «ir aguantando». Lo que no se demora son los fines de mes y los vencimientos de las facturas de proveedores. Los pagos corrientes van consumiendo el capital inicial, las pólizas de crédito y los últimos ahorros personales y de familiares.

Una buena planificación y control de actividades y plazos es primordial. Hoy en día existen programas de información utilizados en la planificación de proyectos.

### **Búsqueda de financiación**

Aunque el capital inicial de la nueva empresa procede en un elevado porcentaje de casos (del orden del 47% al 73%) de los ahorros personales de sus fundadores o de familiares, la búsqueda de recursos adicionales, ya sea financiación a largo plazo o capital riesgo, suele constituir un capítulo importante. Esta labor de búsqueda depende más que cualquier otra actividad del propio empresario. Además, es un proceso largo. No obstante, el proceso se ha acortado. Cristóbal Colón tuvo que esperar seis años hasta ser recibido por los Reyes Católicos para pedir recursos económicos para su empresa. Hoy en día hay que contar con varios meses. La razón es que las entidades de crédito o sociedades de capital riesgo suelen examinar detenidamente el plan de empresa presentado por el empresario, pedir referencias sobre el mismo y su equipo, analizar los aspectos técnicos del producto, la situación de la demanda y de la competencia, etc.

El tema de la financiación se tratará en el capítulo VII.

#### **3.2.4. 4ª fase: Consolidación**

Quizás el empresario haya pensado al iniciar su andadura que llegaría un momento en que, después de lanzar el producto al mercado y de ver

que ha tenido éxito, empezaría un período de calma y de tranquilidad, en que podría disfrutar de la tan anhelada *independencia*.

La persona que se embarque en el proyecto de crear una nueva empresa con estas ideas e ilusiones, corre el riesgo de llevarse una gran decepción.

Aunque el producto esté bien concebido, diseñado y fabricado, suele tener las llamadas «enfermedades de infancia», por lo que a pesar de la buena aceptación inicial, suele haber reclamaciones y la necesidad de modificar algún aspecto del mismo. Además, a menudo es conveniente reorientar la idea de empresa, la concepción estratégica del negocio o el sistema de comercialización. En otros casos, la aparición de nuevos competidores o de oferta similar por parte de las empresas existentes, obliga a redefinir la estrategia.

### **Sucumbir o vencer**

Pero es que para llegar a esta fase, el empresario ha ido adquiriendo una serie de compromisos. Los problemas que emergen en esta etapa proceden de distintos frentes y fuentes y, generalmente, de fases anteriores: a) tiene que hacer frente a los plazos de devolución de créditos a corto plazo; b) el incremento del volumen de producción y de ventas, si ha tenido éxito la empresa, requiere capital circulante adicional; los costos de producción del producto son más elevados de lo previsto; un socio desilusionado y cansado de luchar puede querer abandonar y retirar su dinero porque en vista de las dificultades ya se había buscado otro campo de actividad más seguro y placentero; y d) a las dificultades en la empresa se suman las quejas del cónyuge y los hijos que hasta ahora habían tenido la prudencia y delicadeza de no decir nada para no abrumarle aún más. La vida familiar se ha resentido en estos últimos años y la familia piensa que ha llegado el momento de plantear el problema.

Por otra parte, la división de funciones que se planificó y acordó al principio entre los socios, caso de ser varios o entre el socio y el equipo directivo, pocas veces funciona en la práctica, y uno de los socios, el que tiene más madera de empresario, se encuentra que está haciendo e interviniendo en muchas más funciones de las previstas inicialmente. Si este socio es el técni-

co o investigador que pensaba que él podría dedicarse a su afición de investigar y a crear nuevos productos, ahora se encuentra visitando clientes para conseguir un contrato o resolver una reclamación; negociando con bancos para obtener un nuevo crédito o el aplazamiento de un pago que vence dentro de unos días; o peleándose con los proveedores por la demora en la entrega de unas piezas importantes y todo ello con la «espada de Damocles» de la nómina de fin de mes. Es la época de jornadas de trabajo de 18 horas y de noches en vela pensando en cómo resolver los problemas del día siguiente.

Como hemos señalado antes, las estadísticas nos dicen que muchas empresas sucumben. El auténtico empresario vence. Los clientes repiten compras, las «enfermedades de infancia» se curan, se consigue tener los costes de producción bajo control, los proveedores empiezan a cumplir con sus entregas; la tesorería mejora; los vencimientos pueden atenderse. Puede decirse que la empresa ha salido del atolladero y ha entrado en la fase de consolidación.

### **Deshacerse de socios indeseables**

Hasta aquí el empresario o socio principal ha estado absorbido y preocupado por mantener a flote y sacar adelante la empresa. En el camino probablemente ha adquirido más obligaciones que los otros socios, ha avalado personalmente créditos, mientras que otros socios se han negado. Con todo ello ha tenido oportunidad de conocerlos más de cerca y de saber en quiénes puede confiar y en quiénes no. Ahora ha llegado el momento de aclarar la situación de participación en la empresa y de deshacerse de los socios indeseables.

Las investigaciones empíricas han puesto de manifiesto que de las empresas creadas por varios fundadores, al cabo de cuatro años sólo el 52% tenía intacto el equipo fundacional. En el momento en que la empresa lucha por sobrevivir, es cuando aparecen tensiones y presiones en el equipo fundacional. Surgen las incompatibilidades de carácter entre los socios, las diferencias en el grado de compromiso y de actitud frente al proyecto empresarial y las luchas por el poder. Se pone de manifiesto que algunos adolecen de las necesarias aptitudes que se supusieron al principio o sim-

plemente tienen puntos de vista distintos sobre las horas que hay que dedicar a la empresa, sobre la política de sueldos de los socios, reparto o reinversión de beneficios, etc.

El socio dominante o el que se ha convertido en líder del grupo y con ello ha demostrado ser el auténtico empresario, tiene que abordar ahora un problema fundamental: deshacerse de los socios indeseables.

### **Por fin, «todo bajo mi control»**

El empresario que sale airoso en este empeño, se convierte en el principal accionista de su empresa, alcanzando el estado con que había soñado cuando se fue configurando el proyecto de crear una empresa. Ahora es un auténtico empresario que tiene bajo su control una empresa y puede decidir y actuar a sus anchas, con independencia. El empresario piensa que ha llegado el final de una etapa importante. Ciertamente, pero también el principio de una nueva. En este momento puede decirse que el empresario empieza de nuevo, porque entra en la etapa de la expansión y crecimiento que comporta una nueva estructura, nuevos sistemas de dirección y control, nuevas formas de financiación (quizás introducción en bolsa) y sobre todo, generalmente, la aparición de nuevos competidores y nuevos productos en el mercado, etc.

Desde el lanzamiento hasta llegar a la fase de consolidación hay que contar con un mínimo de 2-3 años.

## **3.3. Problemas más frecuentes en la etapa inicial de la nueva empresa**

De la misma manera que hemos querido presentar una visión de conjunto del proceso de creación y consolidación de una nueva empresa, consideramos que conocer los problemas que suelen surgir a lo largo del mismo puede ayudar a prevenirlos o a anticipar su solución.

En las tablas 3.3, 3.4, 3.5 y en los gráficos 3.3 y 3.4 presentamos los problemas identificados en distintas investigaciones. Aunque se observan

Tabla 3.3

## PROBLEMAS EN EL REINO UNIDO

| Cleveland (Storey, 1972-1979)       | Scotland (Scottish Development Agency, 1978) |
|-------------------------------------|--|
| Escasez de demanda                  | Flujo de caja                                |
| Escasez de suministros              | Normativa legal (burocracia)                 |
| Alta rotación de personal           | Inflación                                    |
| Altos costes laborales              | Insuficiente demanda                         |
| Escasez de mano de obra cualificada | Escasez de mano de obra cualificada          |
| Conflictos laborales                |  |

Fuente: Storey (1985: 336) y Scottish Development Agency (1978: 18).

Tabla 3.4

## TIPOS DE PROBLEMAS

En porcentaje

### *Primer año*

|   |    |
|---|----|
| 1. Conseguir financiación externa         | 17 |
| 2. Gestión financiera                     | 16 |
| 3. Marketing/ventas                       | 38 |
| 4. Desarrollo de productos                | 5  |
| 5. Gestión de la producción u operaciones | 4  |
| 6. Dirección general                      | 11 |
| 7. Gestión de recursos humanos            | 5  |
| 8. Entorno económico                      | 3  |
| 9. Normativa sobre medio ambiente         | 1  |

### *A los nueve años de media*

|   |    |
|---|----|
| 1. Conseguir financiación externa         | 1  |
| 2. Gestión financiera                     | 21 |
| 3. Marketing/ventas                       | 22 |
| 4. Desarrollo de productos                | 2  |
| 5. Gestión de la producción u operaciones | 8  |
| 6. Estructura organizativa                | 6  |
| 7. Dirección general                      | 14 |
| 8. Gestión de recursos humanos            | 17 |
| 9. Entorno económico                      | 2  |
| 10. Normativa sobre medio ambiente        | 8  |

Fuente: Terpstra y Olson (1993: 13).



diferencias, existen también coincidencias. Los principales problemas comunes a la mayoría de nuevas empresas son los que se detallan en los apartados siguientes.

Tabla 3.5

### RESUMEN DE LOS PROBLEMAS DE LAS PYMES EN VARIOS PERÍODOS

| Problemas                    | Períodos         |                  |                  | Total problemas |
|------------------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|
|                              | 1973-79 Subtotal | 1980-89 Subtotal | 1990-97 Subtotal |                 |
| Planificación estratégica    | 13               | 11               | 8                | 32              |
| Marketing                    | 60               | 68               | 47               | 175             |
| Fijación de precios          | 9                | 15               | 5                | 29              |
| Distribución                 | 4                | 2                | 7                | 13              |
| Competencia                  | 2                | 8                | 3                | 13              |
| Localización                 | 6                | 7                | 1                | 14              |
| Organización                 | 5                | 6                | 8                | 19              |
| Aprovisionamiento            | 1                | 2                | 3                | 6               |
| Equipo técnico               | 1                | 2                | 2                | 5               |
| Mantenimiento                | 1                | 2                | –                | 3               |
| Calidad                      | 2                | –                | –                | 2               |
| Gestión «stocks»             | 17               | 15               | 1                | 33              |
| Investigación y desarrollo   | 3                | 1                | 7                | 11              |
| Gestión de recursos humanos  | 21               | 14               | 16               | 51              |
| Análisis financiero          | 10               | 8                | 5                | 23              |
| Financiación                 | 4                | 7                | 15               | 26              |
| Planificación financiera     | 14               | 16               | 1                | 31              |
| Gestión de cobros y créditos | 12               | 3                | 1                | 16              |
| Liquidez                     | 22               | 21               | 5                | 48              |
| Contabilidad                 | 32               | 25               | 8                | 65              |
| Impuestos y asuntos legales  | 8                | 19               | 6                | 33              |
| Otros factores externos      | 13               | 20               | 9                | 42              |

Fuente: Wu y Young (2002: 9).

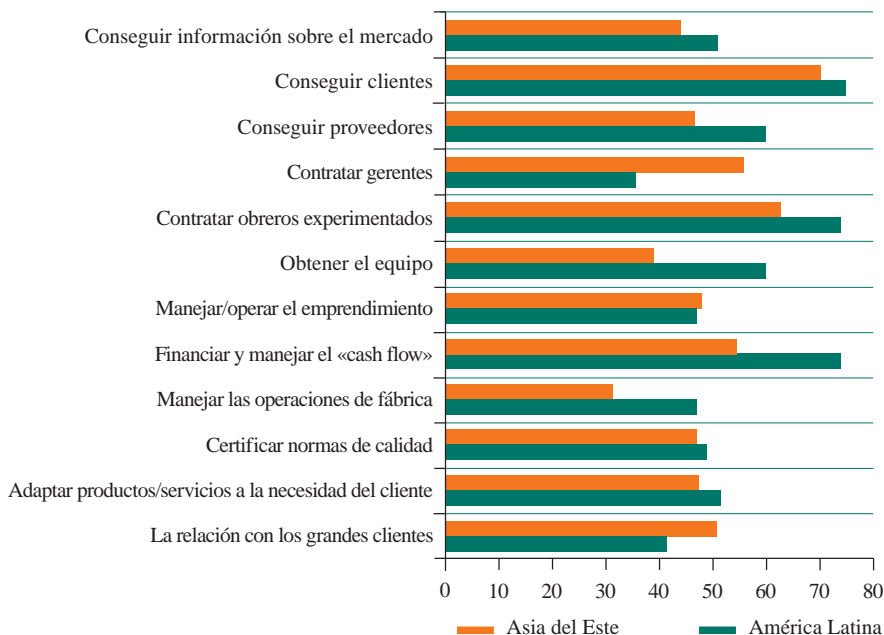
#### 3.3.1. Conseguir clientes o ventas insuficientes

Este es sin duda el principal problema. Tiene varias causas. En primer lugar, se debe a la dificultad de poder estimar y prever las ventas de un nuevo producto o servicio, y cuanto mayor sea el grado de novedad del mismo, más difícil es hacer previsiones de ventas. Por otra parte, aunque exis-

## PRINCIPALES PROBLEMAS DE LAS EMPRESAS DINÁMICAS EN LOS TRES PRIMEROS AÑOS DE VIDA

En porcentaje

### Principales problemas por región



Fuente: Kantis, Ishida y Komori (2002: 29).

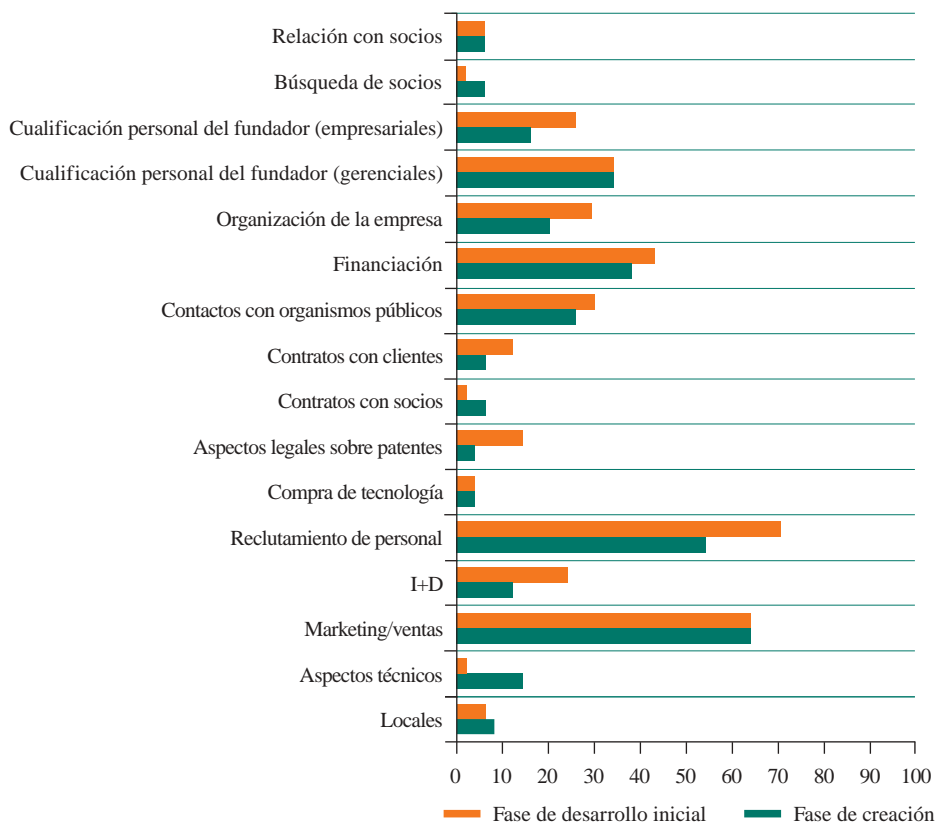
ta demanda del producto o servicio, hay que organizar su distribución y, generalmente, se infravalora la resistencia de los canales de distribución a aceptar nuevos productos o de los consumidores o usuarios a cambiar de producto.

Otra de las causas consiste en el error del empresario en estar «enamorado» de su producto. Uno está tan «enamorado» de su producto que «no ve» las bondades de productos sustitutos, las deficiencias del propio o las dificultades de su comercialización.

Gráfico 3.4

## PROBLEMAS EN LA FASE DE CREACIÓN Y DESARROLLO INICIAL

En porcentaje



Fuente: Klandt y Daniels (1999: 7).

En la tabla 3.5 se puede observar que el problema del marketing/ventas persiste a lo largo de los tres períodos investigados.

### 3.3.2. Obtener financiación externa

A pesar de que, como ya hemos indicado en el capítulo I y veremos con mayor detalle en el VII, la oferta de medios de financiación de nuevas empre-

sas nunca ha sido tan grande y variada, la verdad es que la obtención de recursos financieros es otro de los problemas más comunes y difíciles de resolver.

La principal dificultad radica, en primer lugar, en el propio proyecto empresarial y sobre todo en el producto o servicio en que está basado el mismo, es decir, en la «oportunidad empresarial». En segundo lugar, se debe también evidentemente al anterior: unas ventas insuficientes suponen problemas de tesorería.

Sin embargo, el hecho de que, según se observa en la tabla 3.5, la mayoría de los problemas del área financiera (financiación, liquidez, planificación financiera) persistan en el segundo período (1980-89) e incluso aumenten en el tercero (1990-97) en cuanto a la financiación, denota una falta de capacidad directiva y de gestión.

### **3.3.3. Reclutamiento de personal cualificado**

Es muy frecuente que la nueva empresa tenga dificultades en encontrar y contratar personal cualificado.

Por una parte, es posible que, como ya hemos mencionado, no exista en el mercado personal con la preparación requerida para el nuevo proyecto. Por otra, todavía más frecuente, las nuevas empresas están en inferioridad de condiciones frente a las grandes en conseguir tanto personal especializado como directivos. Las personas prefieren a las grandes empresas antes que a las nuevas y pequeñas. Además, generalmente la nueva empresa tampoco puede competir en salarios y condiciones. De ahí que sea importante tener bien definida una política de reclutamiento adecuada al proyecto de empresa, algo que suele brillar por su ausencia.

### **3.3.4. Reorientación del negocio**

La experiencia enseña que por mucho que se acierte en la definición y desarrollo del producto o servicio o del sistema de comercialización, siempre son necesarios ajustes. En el gráfico 3.3 se habla de «Adaptar productos/servicios a la necesidad del cliente» y «Certificar normas de calidad».

A veces es necesario reorientar todo el negocio, reestructurando la gama de productos o servicios o rediseñando la política de marketing.

La investigación de Serarols (2003) ha puesto de manifiesto que las nuevas empresas digitales que no supieron reorientar su negocio con celeridad tuvieron enormes dificultades para sobrevivir o quebraron.

En esta tarea de reorientar el negocio se pone de manifiesto la capacidad del empresario de aprender de la experiencia y actuar en consecuencia.

### 3.3.5. Riesgo de la novedad

Los problemas antes mencionados se pueden resumir en lo que se ha llamado el «riesgo de la novedad».

A un nivel más general, la teoría<sup>(2)</sup> ha explicado las dificultades de las nuevas empresas a través del concepto de *legitimización*. La nueva empresa, el empresario y sus productos, son desconocidos en el mercado, carecen aún de legitimidad. Por eso tienen dificultades en obtener financiación, en vender sus productos, en conseguir buenos profesionales, etc. Con su actuación tienen que ganarse la confianza del mercado, su legitimidad, es decir, su capacidad de contribuir a la sociedad con sus productos y servicios.

Frente a la desventaja de la falta de legitimidad está la ausencia de competencia en el nuevo segmento.

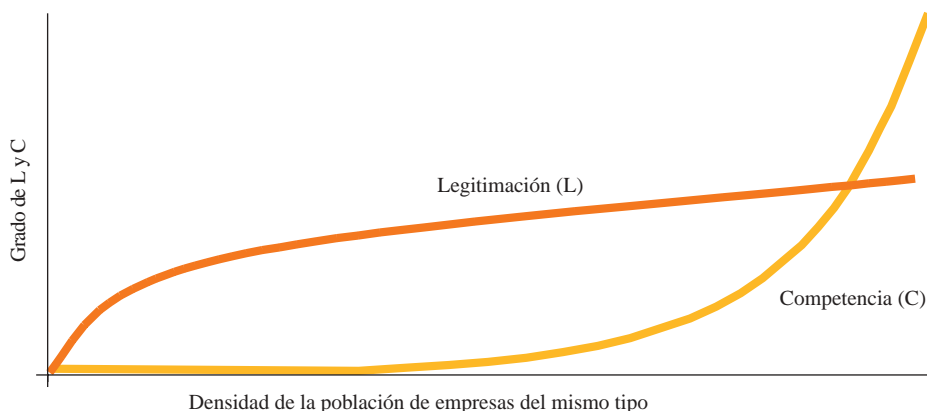
A medida que se va consiguiendo legitimidad, aumenta también la competencia como se ilustra en el gráfico 3.5. Si se trata de un negocio novedoso y el modelo de negocio es acertado y tiene éxito, pronto se irá extendiendo y aparecerán nuevas empresas que lo imitan y, con ello, mayor competencia.

(2) Nos referimos a la teoría de la ecología poblacional de Hannan y Freeman.

---

## RELACIÓN ENTRE LEGITIMIDAD Y COMPETENCIA DE LAS NUEVAS EMPRESAS

---



Fuente: Hannan y Carroll (1992: 95).

### 3.3.6. Riesgo de la pequeñez

La misma teoría ha desarrollado el concepto del riesgo de la pequeñez para explicar las dificultades de las nuevas que son generalmente pequeñas empresas. Debido a su tamaño tienen más dificultades en encontrar proveedores, o buenos especialistas. Por la misma razón, su masa crítica no les permite soportar los costes de un buen técnico, un director de marketing o un director económico-financiero así como tampoco aprovechar las economías de escala. Todas estas causas suponen al principio una dificultad y un riesgo adicionales que ponen a prueba la capacidad empresarial, directiva y de gestión del nuevo empresario.

## IV. Identificación y evaluación de una oportunidad empresarial

### 4.1. Objetivos

Este capítulo persigue los siguientes objetivos:

1. Justificar que la creación de una empresa empieza con la identificación de una oportunidad, lo cual constituye la idea empresarial o idea de negocio. Una buena parte del éxito de la empresa depende de su acierto en la identificación de una **buena oportunidad**.

2. Informar de cuáles son las principales fuentes de ideas de negocio, es decir dónde y cómo se pueden identificar.

3. Explicar la naturaleza del proceso de identificación y **configuración** de una oportunidad empresarial y la parte activa que el empresario juega en él.

4. Tratar los criterios usuales que se pueden y suelen utilizar para evaluar una oportunidad empresarial.

### 4.2. Identificación de oportunidades empresariales

#### 4.2.1. La idea de negocio

Toda empresa parte de una idea de negocio. A veces se suele creer que las ideas de negocio tienen que ver fundamentalmente con la suerte, con

las invenciones técnicas o con la utilización de información privilegiada. La verdad es que la concepción de una idea de negocio es fruto de la actitud, la capacidad y la pericia del empresario.

Las primeras consideraciones a tener en cuenta sobre las ideas de negocio son las siguientes:

1.<sup>a</sup> Están basadas en la identificación de una oportunidad.

2.<sup>a</sup> Las oportunidades están en el entorno.

3.<sup>a</sup> Las ideas de negocio, más concretamente los productos o servicios que se derivan de ellas, deben satisfacer una necesidad manifiesta o latente y, por tanto, deben añadir valor a quién va a pagar por ellos.

Muchos de los NUEVOS productos o servicios de gran éxito están basados en una necesidad latente identificada por el nuevo empresario, es decir, el consumidor o usuario todavía no siente la necesidad del mismo, pero el empresario intuye y está convencido de que la tendrá en el futuro. Un ejemplo muy reciente es el de los teléfonos móviles. Hace unos años, pocas personas, por no decir ninguna, sentían la necesidad de disponer de un teléfono celular, pero en los últimos años su número ha ido en aumento vertiginosamente.

En cuanto al valor añadido en los productos o servicios, éste se puede generar o bien ofreciendo beneficios, o bien disminuyendo costes. Se añade valor a un producto aumentando sus **funcionalidades** (el electrodoméstico que ralla, bate, muele, y además pica la carne), aumentando sus **posibilidades de uso** (relojes con luz para ver la hora de noche), incrementando la **calidad** (la atención al cliente en hoteles), aportando **garantía** (coches con cinco años de garantía en repuestos), **diseño** (sillas ergonómicas) o **facilidades de pago** (oferta de financiación que acompaña a algunos productos).

También se puede añadir valor a los productos disminuyendo los costes para el comprador, ya sea en **precio** (productos idénticos a la competencia pero más baratos), en **distancia** (productos o servicios servidos a domicilio), en **peso** (repercute en la facilidad de manejo), en **tamaño** (repercute en la facilidad de almacenaje y transporte), en facilitar la **gestión y tramitación** (Por ejemplo, en la compra de un automóvil se gestiona la matriculación, el seguro y la financiación).



Todas las ideas de negocio de éxito tienen un elemento común, el mercado las ha valorado positivamente. Están basadas en la *identificación de una oportunidad*.

#### 4.2.2. Fuentes de ideas de negocio

Las fuentes de ideas de negocios son muy variadas. He aquí las más importantes.

##### 1. Cambios del entorno

Es la fuente más importante y valiosa para oportunidades empresariales con mayor probabilidad de éxito.

Los principales factores que proporcionan oportunidades se especifican en la tabla 4.1.

Tabla 4.1

#### FACTORES QUE PROPORCIONAN OPORTUNIDADES

- A. El cambio tecnológico
- B. Cambios en los valores
- C. Cambios en la estructura demográfica
- D. Aumento del sector de servicios
- E. Cambios en el poder adquisitivo
- F. Cambios en el mercado de trabajo
- G. Cambios en la estrategia de las grandes empresas
- H. Privatización de servicios públicos
- I. Cambios en los mercados internacionales
- J. El problema ecológico
- K. Sociedad del conocimiento

Fuente: Elaboración propia.

**A. Cambio tecnológico.** La introducción de nuevas tecnologías en campos como la informática, la bioquímica, el alimentario, la aparición de nuevos materiales y el hipercrecimiento del sector de las telecomunicaciones abre la puerta a infinidad de nuevos productos y servicios; basta con

observar el gran número de negocios que están apareciendo en torno a Internet.

**B.** El **cambio de valores** y/o el estilo de vida son una *fuentes* inagotable de ideas de negocio. La concepción hedonista de la vida, la reducción de la jornada laboral que incrementa el tiempo disponible para la cultura y el ocio, la incorporación de la mujer al mundo laboral, etc. genera la demanda de nuevos servicios.

**C.** En nuestros días los cambios en la **estructura demográfica** se caracterizan por: envejecimiento de la población, esperanza de vida más alta, bajas tasas de natalidad, en que la edad de maternidad del primer hijo se retrasa, y un creciente número de personas que viven solas.

Todos estos cambios generan nuevas necesidades y, por lo tanto, oportunidades de negocio. Pongamos unos ejemplos:

El envejecimiento de la población ha generado un crecimiento acelerado en la construcción de geriátricos, y servicios a la tercera edad. El incremento de la esperanza de vida ha estimulado el sector del ocio dirigido a la «edad de oro», y del sector financiero (planes de jubilación). Las bajas tasas de natalidad han permitido destinar al único/a hijo/a mayor renta familiar propiciando los servicios extraescolares, posibilidad de estudiar en el extranjero o moda para niños de conocidas marcas de ropa.

El retraso en la edad de paternidad genera en las parejas más capacidad de consumo y propicia por ejemplo los viajes a países exóticos. El creciente número de personas que viven solas ofrece oportunidades de negocio en los ámbitos de servicios domésticos o clubes sociales.

**D.** Todos los cambios del entorno antes mencionados producen un aumento del **sector de servicios**. Los subsectores de mayor crecimiento son: telecomunicaciones, comercio electrónico, ocio, turismo, educación, salud, etc.

**E.** Los cambios en los niveles de **poder adquisitivo** generan oportunidades de negocio tanto si son aumentos como reducciones. Si la renta disponible aumenta, incrementan los consumos de bienes de lujo, y servicios de ocio de segmentos altos. Por el contrario, si las rentas disponibles des-

cienden surgen negocios como «todo a 100», planes de ahorro en los servicios financieros y propuestas vacacionales modestas.

**F. Los cambios en el mercado laboral** han abonado el campo a las Empresas de Trabajo Temporal (ETT). De la misma manera la incorporación masiva de la mujer al mundo laboral ha generado nuevas necesidades en las unidades familiares, como el renacimiento de las tintorerías rápidas y servicios de distribución a domicilio: el «home delivering».

**G. La estrategia de las grandes empresas.** El incremento de la competitividad a nivel global ha obligado a las grandes empresas a adoptar políticas de subcontratación, flexibilización de plantillas, «outsourcing», etc. que han propiciado la creación de nuevas pequeñas empresas que realizan las actividades que antes estaban integradas en la gran empresa, nuevas especialidades de consultoría, etc.

**H. Privatización de servicios públicos.** La fuerte tendencia no sólo a la privatización de empresas públicas, sino sobre todo de servicios públicos tanto a nivel estatal, autonómico como local proporciona oportunidades para nuevas empresas. También las universidades públicas están cediendo al sector privado muchas de las actividades que antes realizaban ellas mismas, como servicio de publicaciones, restauración, informática, etc.

**I. La globalización de la economía** ha supuesto un incremento del comercio exterior. Los mercados y segmentos en países extranjeros significan nuevas oportunidades y también nuevas necesidades de formación (idiomas, estudios internacionales e interculturales, etc.).

**J. Mayor sensibilidad ecológica.** La concienciación por parte de la mayoría de la población de la necesidad por velar por el medio ambiente ha propiciado la aparición de un gran número de empresas que se dedican al tratamiento de aguas, a la instalación de filtros, al reciclaje de cartón, pilas, aceites, así como consultoras que realizan estudios de impacto ambiental.

**K. Las nuevas tecnologías, el sector de servicios, etc. están basados en conocimientos y «know-how».** Para crear una empresa en base a oportunidades derivadas de ellos lo importante no es el capital sino los conocimientos. Por otra parte, la aparición de normativas que regulan algún aspec-

to de nuestra vida, promueve directa o indirectamente a que surjan nuevas ideas de negocio, como por ejemplo la legislación que regula las condiciones de seguridad e higiene en el trabajo ha motivado la aparición de consultoras que realizan planes de evaluación de riesgo, de seguridad y evacuación. La normativa de protección del medio ambiente ha fomentado la consultoría en estudios ambientales, como ya se ha indicado.

## **2. Identificación de problemas no resueltos con los productos o servicios actuales**

Se trata de observar atentamente el comportamiento de compra de los clientes. A menudo se comprueba –usted mismo puede hacerlo como cliente– que el comprador no está del todo satisfecho con el producto o servicio y manifiesta críticas o propuestas de mejora. Estas observaciones o manifestaciones pueden ser el punto de partida de una nueva idea de negocio.

Ejemplo 1. La elevada tasa de mortalidad por accidentes de tráfico ha llevado a la concepción y creación del «airbag» en los automóviles, un complemento producido por nuevas empresas proveedoras de la industrial automovilística.

Ejemplo 2. Es muy frecuente observar cómo lloran los niños/as cuando les cortan el pelo en la peluquería. En la peluquería Child Plaza de la ciudad japonesa Osaka se anuncia diversión durante el corte de pelo de los «peques». Fue la primera peluquería que ideó diseñar el salón como una sala de juego para niños. Durante el corte de pelo los niños no están sentados en sillas normales sino en autos, caballitos de madera o en mini-aviones. Mientras se les corta el pelo, pueden ver vídeos de Disney.

Ejemplo 3. Pedro García era electricista. Trabajaba en una empresa dedicada a la instalación y mantenimiento de letreros luminosos para comercios. Cuando la instalación dejaba de funcionar, Pedro reparaba la avería y además limpiaba los cuerpos luminosos, lo cual los clientes apreciaban mucho. Ello le llevó a Pedro la idea de crear una empresa dedicada a la limpieza y mantenimiento de letreros luminosos. Dado que Pedro era electricista, además de ocuparse de la limpieza, podía ver y reparar las averías antes de que se produjeran. La empresa que el creó tuvo mucho éxito.

### 3. La experiencia laboral como fuente de ideas de negocio

La experiencia laboral también es fuente de ideas de negocio en tres sentidos: conocer un proceso, conocer un mercado y/o detectar deficiencias de gestión.

El haber trabajado en un sector y conocer el proceso de producción de un bien o servicio, nos permite detectar la posibilidad de introducir mejoras en la calidad, en disminución de costes o de crear productos con mejores prestaciones.

De la misma manera, la experiencia profesional en un determinado mercado y conocer directamente los clientes de la empresa en que trabajamos, nos permite detectar necesidades no satisfechas de esos mismos clientes, lo que puede propiciar que nos decidamos a crear nuestra propia empresa.

Igualmente, nuestra experiencia profesional en una o varias empresas nos permite identificar deficiencias de gestión que pueden repercutir en un descontento por parte de los clientes o en exceso de costes de operación. Se nos abre pues la posibilidad de crear una nueva empresa con un modelo de gestión más eficiente y consecuentemente, más competitiva.

Las informaciones que recibimos diariamente a nivel personal pueden ser una fuente de ideas de negocio si somos observadores y sabemos explotar nuestras aficiones/hobbies, nuestra formación, nuestra red de relaciones, o simplemente nos acostumbramos a viajar con los ojos bien abiertos.

### 4. Identificación de nuevos nichos de mercado

En un mercado que se caracteriza por el predominio de productos masivos producidos en serie, cada vez son más los consumidores que prefieren y pueden permitirse productos diferenciados que satisfagan mejor sus deseos personales. Por tanto, si hace unas décadas la tendencia era de producir productos masivos en grandes series para reducir costes, desde hace algunos años las empresas tratan de **diferenciar** sus productos u oferta por dos razones: a) para diferenciarse de la competencia, y b) para adaptar los productos a grupos de consumidores que tienen preferencias y expectativas

distintas de los productos masivos. Esta situación lleva al surgimiento de **nichos de mercado**, es decir, grupos o **segmentos** de consumidores con preferencias o comportamientos de compra hacia determinados productos distintos de la población en general, pero internamente similares entre sí. Al proceso de identificación de estos nichos de mercado y establecer una oferta y estrategia específicas para ellos, se le llama **segmentación**.

Como hemos explicado en otro lugar (Veciana, 1969), la U.S. Timex Co., a través de la investigación comercial, descubre que el mercado de relojes puede dividirse cuantitativamente de la forma siguiente:

- Aproximadamente el 23% de los compradores compraba el reloj de precio más bajo (segmento 28).
- Otro 46% compraba el reloj de más duración y mejor calidad (segmento 29).
- El 31% compraba un reloj como símbolo de alguna ocasión importante.

En aquella época la mayoría de los fabricantes de relojes dirigían sus esfuerzos de venta al tercer segmento, al 31% del mercado que compraba un reloj sólo como regalo en ocasiones importantes, descuidando el resto del 69% que constituía su mayor parte y que quedaba abierto al ataque de la competencia. A la vista de esta situación, la Timex decidió cambiar radicalmente su política de producto y de precio, dirigiendo sus esfuerzos a este 69% del mercado, sobre todo al segmento 1, que compra el reloj de precio más bajo. Esta nueva idea de dividir el mercado en segmentos según criterios determinados y dedicarse sólo a uno de ellos hizo surgir la **segmentación de mercados** que en la actualidad se estudia como una decisión fundamental de la política de clientela y como una técnica en el campo del marketing.

El centrar la atención en **nuevos nichos o segmentos de mercado** y en la posibilidad de **diferenciar productos, servicios u ofertas** es una buena forma para identificar nuevas oportunidades empresariales no sólo para las nuevas empresas sino también para las existentes. Los cambios del entorno señalados anteriormente producen constantemente nuevos nichos o segmentos de mercado.

La **diferenciación** puede resultar de:

- mejorar la función;
- mejorar la calidad;
- uso más fácil;
- diseño más atractivo;
- tamaño mejor adaptado a las circunstancias;
- menor peso;
- menor consumo;
- mejor precio;
- facilidades de pago;
- mejor atención al cliente (servicio preventa);
- más seguridad;
- más fácil de adquirir (localización, sistema de venta, etc.);
- más confort;
- mejor garantía;
- facilidades de entrega, montaje y servicio posventa;
- etc.

### **Yacimientos de empleo**

En el Libro Blanco sobre Crecimiento, Competitividad y Empleo publicado por la Unión Europea en marzo de 1985 se recogen los llamados **yacimientos de empleo**, es decir, campos de actividad que han surgido en los últimos años a raíz de los cambios del entorno que detallamos en la tabla 4.2.

Estos yacimientos de empleo pueden servir de base para identificar y/o concebir una oportunidad empresarial.

### **Franquicias**

Aunque el sistema de franquicia será tratado en el capítulo VIII, aquí sólo queremos indicar que la franquicia significa una fuente de ideas de

Tabla 4.2

## YACIMIENTOS DE EMPLEO

### *Servicios de la vida diaria*

Servicios a domicilio

Cuidado de los niños

Nuevas tecnologías de la información y de la comunicación

Ayuda e inserción de los jóvenes con dificultad

### *Servicios de mejora del marco de vida*

Mejora de la vivienda

La seguridad

Transportes colectivos locales

Comercio de proximidad

La revalorización de los espacios públicos urbanos

### *Servicios culturales y de ocio*

Turismo

Sector audiovisual

Revalorización del patrimonio cultural

Desarrollo de la cultura local

### *Servicios de medio ambiente*

Gestión de residuos

Gestión del agua

Protección y mantenimiento de zonas naturales

Normativa y control de la contaminación

Fuente: Comisión Europea (1985).

negocio así como también una forma de convertirse en empresario. Generalmente, el sistema de franquicia se asocia a los establecimientos de comida rápida (McDonalds, Burger King, Telepizza, etc.), pero en la actualidad existen franquicias en muchos otros campos de actividad. A título de orientación en la tabla 4.3 presentamos una relación no exhaustiva de actividades en las cuales existen franquicias.

En el capítulo VIII sobre franquicias se indican algunas fuentes de información sobre franquicias.

### **Otras fuentes de ideas**

Los medios de comunicación son igualmente una buena fuente de ideas. Podemos distinguir entre la prensa diaria y las revistas especializadas.



Tabla 4.3

### ACTIVIDADES EN LAS CUALES EXISTEN FRANQUICIAS

|                                   |                                   |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Agencias inmobiliarias            | Lencería, mercería                |
| Alimentación                      | Mobiliario, decoración            |
| Artículos de regalo, complementos | Oficina, papelería                |
| Calzados, bolsos                  | Panadería, pastelería, confitería |
| Centros de belleza                | Productos especializados          |
| Confección, moda                  | Salud, servicios médicos          |
| Cosmética                         | Seguros y servicios financieros   |
| Deportes                          | Servicios de automóviles          |
| Droguerías                        | Servicios a domicilio             |
| Enseñanza                         | Servicio de transporte            |
| Fotografía                        | Servicios varios                  |
| Herboristería                     | Telefonía                         |
| Hostelería, restauración          | Textiles                          |
| Imprenta, rotulación              | Tintorerías                       |
| Joyería, bisutería                | Viajes                            |

Fuente: Elaboración propia.

En la prensa diaria, periódicos como *Expansión*, *Cinco Días*, etc. que informan sobre nuevas tendencias, oportunidades, nuevas empresas basadas en ideas originales. También la mayoría de periódicos tienen suplementos económicos el domingo (por ejemplo, *El País*, «Negocios», *La Vanguardia*, «Dinero», etc.).

Algunas de las revistas especializadas que también contienen información sobre nuevas ideas de negocio son «Emprendedor», «Capital», «Emprèn», etc. Por otra parte, Internet constituye otra fuente de conocimiento a través de portales como el impulsado por "la Caixa" ([www.emprendedorXXI.es](http://www.emprendedorXXI.es)), que sirve amplia información sobre nuevas empresas y herramientas de gestión.

### 4.3. Evidencia empírica sobre la identificación de oportunidades empresariales

La identificación de oportunidades empresariales, a pesar de ser un tema central en el campo de la creación de empresas, ha sido muy poco

investigado. Solamente en los últimos años los investigadores han dirigido su atención e interés hacia él.

Según la evidencia empírica disponible al respecto (Baron, 1988; Cooper *et al.* 1995; Hills *et al.*, 1997, 1999; Puhakka, 2002; Ucbasaran *et al.*, 2003, etc.) tanto el comportamiento de búsqueda de información y el comportamiento de búsqueda proactiva de oportunidades como la habilidad y capacidad de identificar oportunidades empresariales dependen de los siguientes factores:

– *Del nivel de formación.* A mayor nivel de formación, más intensa es la búsqueda de información sobre el mercado y los competidores potenciales, la búsqueda proactiva de oportunidades y mayor el número de oportunidades identificadas y explotadas.

– *La experiencia previa del empresario.* Cuanto más amplia es la experiencia profesional y directiva previa, más intensa es la búsqueda de información sobre el mercado y los competidores potenciales. En general, los empresarios con experiencia tienden a buscar más información que los empresarios noveles. También es más elevado el número de oportunidades identificadas y explotadas. La búsqueda proactiva de información también influye en el posterior crecimiento de la nueva empresa.

– *La red de relaciones sociales.* La amplitud y variedad de la red de relaciones sociales influye en la posibilidad del empresario potencial en acceder a determinado tipo de información y a la identificación de oportunidades empresariales. El comportamiento en este campo está influido, a su vez, por la experiencia empresarial y directiva previa, ya que la red de relaciones resulta fundamentalmente de su entorno laboral y/o profesional previo.

– *La creatividad.* A mayor creatividad, más intensa es la búsqueda de información sobre el mercado y los competidores potenciales.

– *El dinamismo del entorno.* El dinamismo del entorno influye, a su vez, tanto en el comportamiento de búsqueda de información como de oportunidades empresariales. A mayor dinamismo, mayor intensidad del comportamiento de búsqueda.

## 4.4. Configuración del proyecto empresarial

Si la identificación de una oportunidad empresarial es un acto muy creativo, la *configuración* del proyecto empresarial que ha de explotarla aún lo es más.

Se trata de idear, diseñar y *dar forma concreta* al nuevo sistema –la nueva empresa– que ha de llevar a cabo la producción de un bien o a la prestación de un servicio. Consiste en decidir **la concepción estratégica del negocio**, o la relación fines-medios, es decir, qué medios de producción necesito para conseguir el fin del nuevo proyecto.

Es en esta fase donde se ve con mayor claridad el **grado de novedad** del nuevo proyecto empresarial. Para ello es necesario no sólo creatividad, sino conocimientos y habilidad.

He aquí algunas de las preguntas que el nuevo empresario debe plantearse y responder en esta tarea de configuración del proyecto empresarial:

- ¿Qué actividades son necesarias realizar?
- ¿Qué actividades he de realizar en mi empresa y cuáles puedo subcontratar?
- ¿Qué tipo de recursos (materiales, humanos, financieros) necesito?
- ¿Dónde y cómo puedo conseguir los recursos necesarios?
- ¿Cuál es el período de maduración del proceso de producción?
- ¿Quiénes pueden ser mis clientes?
- ¿Cómo voy a llegar a los clientes? (Estrategia de comercialización)
- ¿Qué tipo de servicio requiere mi producto/servicio?
- ¿Cuál va a ser mi **ventaja competitiva**?
- etc.

Para comprender mejor esta tarea remitimos al lector al caso de las compañías aéreas de bajo coste expuesto en el capítulo I. En él se puede ver con claridad que aun ofreciendo un mismo tipo de servicio ya existente en el mercado (transporte aéreo de personas), **su configuración de la idea de**

**negocio**, es decir, su concepción estratégica, su combinación de factores de producción y su coste son muy distintos de los de las grandes compañías convencionales. Ahí radica también su **ventaja competitiva**.

La configuración del proyecto empresarial queda plasmada en el PLAN DE EMPRESA, que se trata en el capítulo VI.

## 4.5. Evaluación de una oportunidad empresarial

En el proceso de creación de una nueva empresa, la evaluación de la oportunidad es un paso decisivo. La elevada tasa de mortalidad de las nuevas empresas se debe, en buena parte, a una deficiente valoración preliminar del proyecto de empresa.

Distinguiremos dos tipos de evaluación, a saber: a) evaluación por parte del empresario, y b) evaluación por parte de empresas de capital riesgo.

### 4.5.1. Evaluación por parte del empresario

Veamos cuáles son los principales criterios que se pueden y suelen utilizar en la evaluación de una oportunidad empresarial (véase la tabla 4.4).

Como hemos explicado en el capítulo I, la empresa, toda empresa, encuentra su justificación de existencia y su legitimidad, en la posibilidad de producir bienes o prestar servicios que aparecen en el mercado en forma de demanda. De ahí que el primer y principal criterio de evaluación de una oportunidad empresarial sea la identificación, definición y la **importancia real de la necesidad que se va a satisfacer**. ¿Sabe el futuro empresario que realmente existe una necesidad a satisfacer por su producto o servicio? ¿Tiene alguna evidencia de su existencia o sólo es una idea personal desvinculada del mercado? ¿Cuáles son las fuerzas subyacentes y la laguna competitiva o «nicho» que producen la oportunidad? ¿Cuáles son las razones de su existencia? ¿Cuánto tiempo durarán previsiblemente?

La primera dificultad está en dar una respuesta a estas preguntas y en estimar cuantitativamente la oportunidad en cuestión. El problema radica en el hecho de que, generalmente, la demanda potencial que respalda una

Tabla 4.4

## CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE UNA OPORTUNIDAD

1. Necesidad que satisface el producto o servicio
2. Posibilidad de identificar los clientes potenciales
3. Tamaño del mercado
4. Tasa de crecimiento del mercado
5. Participación en el mercado
6. Situación competitiva: grado y estructura de la competencia
7. Respuesta esperada de los competidores en cuanto a producto, tecnología, comercialización, etc.
8. Grado de control sobre precios, costes, canales de distribución
9. Costes de producción, marketing y distribución
10. Margen bruto de contribución
11. Rentabilidad (ROI y beneficios después de impuestos)
12. Plazo para alcanzar el punto crítico
13. Plazo para tener «cash flow» positivo
14. Posibilidad de proteger la idea, el producto, etc.
15. Características del empresario incluido el equipo fundacional y directivo

Fuente: Veciana (1988).

nueva oportunidad es inversamente proporcional a la información disponible acerca de las características del nuevo producto o servicio requerido, del mercado, competidores, etc. Cuando estas informaciones están disponibles o se pueden comprar, probablemente también las tendrán muchos otros empresarios o competidores. Si no existe información, podemos conseguirla mediante una investigación de mercado. Pero la experiencia enseña que los estudios de mercado, aparte de su elevado coste, aportan informaciones muy poco fiables cuando se trata de productos con un alto grado de novedad y que aún no existen en el mercado. Además, hace ya años que Katona comprobó la poca fiabilidad de las informaciones dadas por los consumidores encuestados sobre sus propósitos y expectativas de compra de un determinado producto en el futuro. Por tanto, en esta fase inicial de identificación de una nueva necesidad, lo más importante es la intuición, la visión, la capacidad de juicio y la experiencia del empresario en identificar y enjuiciar una nueva oportunidad. Ningún estudio puede sustituirlas, aunque sí complementarlas. Las informaciones, cuando existan, tendrán siem-

pre lagunas, imperfecciones y contradicciones y, por lo tanto, su significado será siempre impreciso y ambiguo. Al empresario no le queda otro remedio que orientarse y actuar en base a lo que Ansoff ha denominado «señales débiles». El auténtico empresario establecerá relaciones, sacará conclusiones e identificará oportunidades allí donde una mente analítica y perfeccionista sólo verá incertidumbre, caos y contradicciones.

La **posibilidad de identificar a los futuros compradores del producto o servicio** es fundamental a la hora de valorar una nueva oportunidad empresarial. Hay grupos de compradores, segmentos o «nichos» del mercado que son fácilmente identificables y a los cuales se puede llegar sin dificultad, mientras que otros no. Por regla general, los compradores de productos industriales (empresas) o clientes institucionales son más fáciles de identificar que los compradores de productos de gran consumo. A veces, la idea o el prototipo del nuevo producto genera entusiasmo en las futuras empresas cliente hasta el punto de que te dicen: «Cuando lo tengas, te lo compro». En algunos casos, el interés de los futuros compradores puede ser de tal índole que te pasen pedidos, anticipen pagos o firmen un contrato de I + D. En otros casos, en cambio, los consumidores o usuarios potenciales del nuevo producto están satisfechos con los productos actuales y poco predispuestos a considerar un cambio. En tales circunstancias, hay que estimar con la máxima prudencia el grado de resistencia con que va a encontrarse el nuevo producto y el tiempo que se necesitará para vencerla. Muchos nuevos negocios o productos han fracasado por subestimar la resistencia inicial al nuevo producto o procedimiento que acaba por imponerse, pero el fruto de los esfuerzos iniciales no siempre lo cosecha el primer innovador, porque no tuvo el aguate financiero suficiente.

Otro criterio importante es el **tamaño del mercado**. Ahora bien, si los dos criterios anteriores tienen carácter imperativo para todas las nuevas oportunidades empresariales, éste tiene una importancia relativa. El valor del tamaño del mercado estará en función de los objetivos personales del nuevo empresario, del tipo de producto o servicio, de la situación de la competencia en el sector, etc. Si el empresario, con su nueva empresa, busca fundamentalmente independencia y no tiene ambiciones de poseer una gran empresa, este criterio carece de importancia.

En cambio, si aspira a crear lo que se ha denominado una «empresa de crecimiento» o se trata de un producto técnico, cuya producción requiere fuertes inversiones y sólo puede fabricarse a costes competitivos si se hace a gran escala, el tamaño del mercado es esencial. Este es además, un factor decisivo a la hora de buscar capital riesgo. Evidentemente, un tamaño de mercado grande no siempre es un factor positivo, ya que atraerá con mayor fuerza las grandes empresas, produciendo el que podríamos llamar «efecto del cazador»: el nuevo empresario levanta la liebre, pero otra gran empresa la caza. Abundan los ejemplos en este sentido.

Una alta **tasa de crecimiento del mercado**, del orden del 20% al 50%, facilita la entrada de nuevas empresas en el mercado. En un sector en crecimiento, los competidores están más ocupados en atender la creciente demanda y en aumentar la capacidad productiva que en adoptar medidas defensivas contra posibles nuevos y pequeños competidores. La fase de crecimiento del ciclo de vida del producto o del sector es el momento más adecuado para identificar nuevos segmentos o «nichos» desatendidos y entrar en el mercado.

Un mercado de crecimiento permite igualmente hacerse con mayor facilidad con una participación adecuada, sin que, por los mismos motivos antes indicados, haya que esperar acciones defensivas de la competencia. La participación en el mercado que obtiene el nuevo empresario no va a costa de los competidores existentes, ni su participación se ve reducida, sino que es posible gracias al crecimiento del mercado global. En cambio, en sectores o productos de bajo crecimiento, es decir, en su fase de madurez, los competidores defenderán con toda fuerza cualquier intento de quitarles parte del mercado, ya que ello supondría tener desocupada parte de su capacidad productiva y unos costes unitarios más altos.

La **situación competitiva**, es decir, el grado y la estructura de la competencia de un sector facilita y obstaculiza la entrada de nuevos empresarios y la explotación de la nueva oportunidad en él. Cuando un sector está dominado por una empresa que posee el 60% o el 70% por ciento del mercado y el resto está en manos de unos pocos competidores, cualquier intento de entrada de un nuevo competidor será combatido con contundencia. En cambio, si el mercado está repartido entre muchas empresas, su acceso es

mucho más fácil. Además, la curva de experiencia de la empresa dominante es otro obstáculo que tendrá que salvar el nuevo empresario.

La **respuesta esperada de los competidores** en cuanto a tecnología, productos, marketing, etc., puede reducir la atractividad de una oportunidad empresarial. La respuesta de los competidores dependerá, de un lado, de la fase del ciclo de vida en que se encuentre el sector y de la estructura de la competencia, factores señalados ya, y por otro lado y sobre todo, del grado en que la nueva idea producto, procedimiento, etc., sea susceptible de ser protegida legalmente mediante una marca o patente y/o imitable fácilmente por los competidores.

La situación de la competencia en el sector determina también el **grado de control sobre precios, fuentes de suministro y coste de las materias primas, canales de distribución**, etc., que ejerce la empresa dominante y, como corolario, el grado de libertad del nuevo empresario al respecto. Por ejemplo, el hecho de estar «copados» los canales de distribución por la empresa dominante o por los competidores actuales, es generalmente subestimado por el nuevo empresario y dificulta el aprovechamiento de una oportunidad realmente existente. Otras veces, la libertad de actuación del empresario se ve restringida por la regulación estatal (de precios, condiciones, etc.).

Un **margen bruto de contribución elevado**, del orden del 40% al 50% da una gran seguridad al nuevo empresario. Constituye, además, un buen colchón que puede amortiguar posibles errores, estimaciones o imprevistos y hacer frente a reducciones drásticas de precios de los competidores. Es notorio que en la fase de vida de crecimiento del mercado, se producen a menudo recortes de precios por parte de los competidores y si el margen es sólo de un 20%, el nuevo empresario corre el riesgo de dejar de ser competitivo. La consecuencia lógica de un margen de contribución alto es una alta rentabilidad (ROI y beneficios después de impuestos).

Un margen de contribución elevado acorta asimismo el **plazo para alcanzar el punto crítico y un «cash flow» positivos**. Esto es importante porque la experiencia enseña que las nuevas empresas suelen necesitar más recursos financieros y tardan más en alcanzar el punto crítico y en hacer beneficios que lo previsto en el plan de empresa o el plan de viabilidad.



«Last, but not least», hay que mencionar al empresario. Las oportunidades no sólo deben ser identificadas sino también aprovechadas y explotadas. Por tanto, no se trata de valorar una oportunidad, de hacer cálculos, de planificar y elaborar un plan de empresa sino de reunir y organizar todos los factores de producción necesarios (**hombres, máquinas, edificios**, etc.) para llevar a la práctica el plan previsto y hacerlo en el tiempo y con los costes previos. Elaborar un plan de empresa es fácil (aunque el nuevo empresario puede pensar lo contrario) comparado con las dificultades de su realización. Disponer de un plan bien elaborado y detallado es necesario, pero no suficiente para asegurar el éxito del nuevo proyecto. En la realización de todo plan, y en el caso de una nueva empresa aún más, surgen siempre imprevistos, de ahí la trascendental importancia de la capacidad empresarial y directiva del empresario y de su equipo. La puesta en marcha de una nueva empresa es un acto creativo «par excellence» que significa saber y querer actuar en «situaciones no estructuradas» y, por tanto, como hemos señalado en el capítulo II, requiere intuición, visión de conjunto, espíritu de riesgo, entusiasmo, flexibilidad y capacidad de adaptarse a las circunstancias. Requiere en definitiva, la personalidad y el talante propios del auténtico empresario de índole muy distinta de las formas de actuación habituales de un directivo en una empresa de funcionamiento y, por tanto, en situaciones más estructuradas.

De ahí que las oportunidades no puedan ser valoradas per se, sino primordialmente en función de la personalidad y la experiencia del empresario que las ha identificado, definido y valorado y que, por tanto, cree en ellas. Esta circunstancia explica también que las empresas de capital riesgo sitúen este factor –la personalidad y experiencia del empresario y su equipo– en el primer lugar de la lista de criterios que utilizan para valorar un proyecto y decidir si le dan soporte financiero, como se ilustra en el apartado siguiente.

Los criterios antes mencionados, que resumimos en la tabla 4.5, no son lógicamente los únicos, pero sí los más importantes en términos generales. Evidentemente, en cada caso particular hay que tener en cuenta criterios específicos.

Así, por ejemplo, en las empresas de comercio al detall la **localización** es un factor que tiene una importancia fundamental que no se da en igual medida en el caso de empresas industriales.

Tabla 4.5

## COMPARACIÓN DE EMPRESAS INDUSTRIALES Y DE COMERCIO AL DETALL

| Empresas de fabricación           |            | Empresas de comercio al detall    |            |
|-----------------------------------|------------|-----------------------------------|------------|
| Categoría                         | Porcentaje | Categoría                         | Porcentaje |
| El equipo fundacional o directivo | 50-60      | El equipo fundacional o directivo | 30-50      |
| Tasa de crecimiento del sector    | 20-30      | La localización                   | 40-50      |
| La idea del producto              | 10-20      | La idea de producto o servicio    | 5-10       |
| Planes de marketing y financieros | 5-10       | Planes de marketing y financieros | 1-5        |

Fuente: White, R. M. (1977: 15-16).

### 4.5.2. Evaluación por parte de las empresas de capital riesgo

En el capítulo VII sobre financiación de la nueva empresa trataremos el tema del **capital riesgo**. Como veremos en dicho capítulo, la financiación de la nueva empresa por parte de inversores privados y entidades financieras de capital riesgo ha adquirido en los últimos años un papel importante en determinado tipo de empresas. Nos estamos refiriendo a nuevas empresas, generalmente de base tecnológica, que por sus características ofrecen perspectivas de rápido crecimiento. Por tanto, la gran mayoría de las empresas que se crean no tienen acceso a esta fuente de financiación porque no reúnen las condiciones para las cuales ha sido concebido el llamado **capital riesgo**. De todas formas, dado que el número de nuevas empresas de base tecnológica va en aumento, consideramos interesante que se conozcan los criterios que utilizan dichas empresas para evaluar los proyectos de empresa para decidir si invierten en ellos o no. Por otra parte, los criterios de evaluación utilizados aportan conocimientos muy valiosos sobre lo que el futuro empresario, sea su empresa de base tecnológica o no, debe saber para asegurar su éxito.

Según la investigación de MacMillan, Siegel y Narasimha (1985) las empresas de capital riesgo evalúan los proyectos de inversión de las nuevas empresas basándose en cinco criterios, a saber:

1. La personalidad del empresario.
2. La experiencia del empresario.
3. Características del producto o servicio.

Tabla 4.6

## CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y RESULTADOS

|   | Promedio |
|---|----------|
| <b><i>I. La personalidad del empresario</i></b>   |          |
| 1. Capaz de mantener un esfuerzo intenso  | 3,60     |
| 2. Habilidad en evaluar adecuadamente riesgos y saber reaccionar ante ellos             | 3,34     |
| 3. Ser claro y preciso en la discusión de la idea/proyecto de empresa                   | 3,11     |
| 4. Atiende a los detalles   | 2,82     |
| 5. Personalidad compatible con la mía   | 2,09     |
| <b><i>II. La experiencia del empresario</i></b>   |          |
| 6. Muy familiarizado con el mercado al cual van dirigidos los productos o servicios     | 3,58     |
| 7. Ha demostrado capacidad directiva en el pasado                                       | 3,41     |
| 8. Tiene experiencia relacionada con la nueva empresa                                   | 3,24     |
| 9. Me ha sido recomendado por una fuente fiable   | 2,03     |
| 10. Conozco la reputación del empresario  | 1,83     |
| <b><i>III. Características del producto o servicio</i></b>                              |          |
| 11. El producto está patentado o puede ser protegido                                    | 3,11     |
| 12. El producto goza de aceptación demostrada en el mercado                             | 2,45     |
| 13. El producto ha sido desarrollado hasta disponer de un prototipo que funciona        | 2,38     |
| 14. El producto puede ser considerado de «alta tecnología»                              | 2,03     |
| <b><i>IV. Características del mercado</i></b>   |          |
| 15. El mercado al cual va dirigido el producto tiene una tasa de crecimiento importante | 3,34     |
| 16. La nueva empresa será un estímulo para el mercado actual                            | 2,43     |
| 17. La nueva empresa opera en un sector que me es familiar                              | 2,36     |
| 18. Hay poca amenaza de competencia en los tres primeros años                           | 2,33     |
| 19. El nuevo proyecto creará un nuevo mercado   | 1,82     |
| <b><i>V. Consideraciones financieras</i></b>  |          |
| 20. Exijo una rentabilidad de al menos 10 veces mi inversión dentro de 5-10 años        | 3,42     |
| 21. Exijo una inversión de fácil liquidez   | 3,17     |
| 22. Exijo una rentabilidad de al menos 10 veces mi inversión dentro de al menos 5 años  | 2,34     |
| 23. Que no se espere que haga inversiones adicionales                                   | 1,34     |
| 24. No participar en posteriores rondas de inversión                                    | 1,20     |

Fuente: McMillan, Siegel y Narasimha (1985: 121).

4. Características del mercado.

5. Aspectos económico-financieros.

En la tabla 4.6 se especifican los subfactores que se consideran bajo cada uno de estos cinco criterios así como su evaluación en una escala de 1 a 4.

En la tabla 4.7 se recogen los diez criterios con mayor valoración –superior a 3– y la frecuencia con que dicen ser utilizados. Obsérvese que de los diez criterios, seis hacen referencia al empresario, a saber:

- Capaz de mantener un esfuerzo intenso.
- Muy familiarizado con el mercado al cual van dirigidos los productos o servicios.
- Ha demostrado capacidad directiva en el pasado.
- Habilidad en evaluar adecuadamente riesgos y saber reaccionar ante ellos.
- Tiene experiencia relacionada con la nueva empresa.
- Ser claro y preciso en la discusión de la idea/proyecto de empresa.

Tabla 4.7

### LOS DIEZ CRITERIOS CONSIDERADOS ESENCIALES

En porcentaje

|  |    |
|--|----|
| 1. Capaz de mantener un esfuerzo intenso   | 64 |
| 2. Muy familiarizado con el mercado al cual van dirigidos los productos o servicios    | 62 |
| 3. Exijo una rentabilidad de al menos 10 veces mi inversión dentro de 5-10 años        | 50 |
| 4. Ha demostrado capacidad directiva en el pasado                                      | 50 |
| 5. Habilidad en evaluar adecuadamente riesgos y saber reaccionar ante ellos            | 48 |
| 6. Exijo una inversión de fácil liquidez   | 4  |
| 7. El mercado al cual va dirigido el producto tiene una tasa de crecimiento importante | 43 |
| 8. Tiene experiencia relacionada con la nueva empresa                                  | 37 |
| 9. Ser claro y preciso en la discusión de la idea/proyecto de empresa                  | 31 |
| 10. El producto está patentado o puede ser protegido                                   | 29 |

Fuente: McMillan, Siegel y Narasimha (1985: 123).

Otros resultados interesantes de esta investigación son los que refleja la respuesta a la pregunta sobre qué propuestas de inversión rechazarían si no cumplieran al menos dos de los criterios de la tabla 4.6. Los resultados de esta pregunta se presentan en la tabla 4.8.

Los resultados de la tabla 4.8 pueden interpretarse de la siguiente manera. Tomemos la pareja de factores en 1. Si el proyecto de empresa presentado reflejara que el empresario parece tener poca capacidad de mantener un esfuerzo intenso y el proyecto no tuviera un potencial de rentabilidad de al menos 10 veces dentro de 10 años, el 84% de las empresas de capital riesgo de la muestra rechazarían la propuesta de inversión aunque la valoración de los otros factores resultara ser muy alta. Por lo tanto, tal propues-

Tabla 4.8

### INVERSIONES QUE RECHAZARÍAN PROPUESTAS QUE NO CUMPLAN LOS DOS CRITERIOS

En porcentaje de rechazo

| Par de criterios  |    |
|---|----|
| 1. Capaz de mantener un esfuerzo intenso<br>Exijo una rentabilidad de al menos 10 veces mi inversión dentro de 5-10 años  | 84 |
| 2. Capaz de mantener un esfuerzo intenso<br>Equipo directivo equilibrado  | 80 |
| 3. Ha demostrado capacidad directiva en el pasado<br>Muy familiarizado con el mercado al cual van dirigidos los productos o servicios                           | 80 |
| 4. Capaz de mantener un esfuerzo intenso<br>Ha demostrado capacidad directiva en el pasado  | 79 |
| 5. Habilidad en evaluar adecuadamente riesgos y saber reaccionar ante ellos<br>Muy familiarizado con el mercado al cual van dirigidos los productos o servicios | 77 |
| 6. Capaz de mantener un esfuerzo intenso<br>Tiene experiencia relacionada con la nueva empresa  | 77 |
| 7. Habilidad en evaluar adecuadamente riesgos y saber reaccionar ante ellos<br>Exijo una rentabilidad de al menos 10 veces mi inversión dentro de 5-10 años     | 76 |
| 8. Capaz de mantener un esfuerzo intenso<br>El mercado al cual va dirigido el producto tiene una tasa de crecimiento importante                                 | 76 |
| 9. Ha demostrado capacidad directiva en el pasado<br>Exijo una rentabilidad de al menos 10 veces mi inversión dentro de 5-10 años                               | 75 |
| 10. Capaz de mantener un esfuerzo intenso<br>El producto está patentado o puede ser protegido   | 75 |

Fuente: McMillan, Siegel y Narasimha (1985: 124).

ta sólo tendría la probabilidad de ser tomada en consideración por el 16% de las empresas de capital riesgo.

De los criterios de evaluación que utilizan las empresas de capital riesgo en los EE.UU. se desprenden dos conclusiones importantes. Primero, la primacía de las características del empresario en la evaluación global de un proyecto de inversión. En el «**jargon**» empresarial se dice que las empresas de capital riesgo prefieren un proyecto de empresa mediocre con un buen empresario que un buen proyecto con un empresario mediocre. Segundo, las características del empresario que las empresas de capital riesgo evalúan no coinciden con los rasgos de personalidad (motivación de logro, control interno, etc.) que, según hemos visto en el capítulo II, han sido objeto de estudio por parte de los investigadores en este campo. Sin embargo, los criterios que utilizan son altamente interesantes así como de identificación y evaluación más fáciles.

## 4.6. Consideraciones finales

Las **ideas de negocio** con mayor probabilidad de éxito reúnen los siguientes criterios:

*Criterio n.º 1.* Están basadas en las **necesidades o deseos**, manifiestos o latentes, de los consumidores o usuarios.

*Criterio n.º 2.* Parten de los **problemas** de los consumidores o usuarios.

*Criterio n.º 3.* Están basadas en la **utilidad** para el cliente y suponen, generalmente, una **diferenciación** con respecto a la oferta de los competidores actuales, convirtiéndose así en un producto único a los ojos del cliente.

*Criterio n.º 4.* Las ideas de negocio que tienen éxito, generalmente mucho éxito, son las que se basan en **tendencias y necesidades emergentes** y que, por tanto, se anticipan en el tiempo. Por encontrarse en la fase inicial del ciclo de vida del producto o del sector la competencia es poca o inexistente.

*Criterio n.º 5.* Las ideas de negocio con mayor probabilidad de éxito son las que cumpliendo algunos de los criterios anteriores se apoyan, además, en la capacidad, conocimientos y experiencia del empresario, fruto de su actividad profesional, de una afición o un interés personal.

## V. Formas jurídicas y aspectos legales

### 5.1. Objetivos

En este capítulo trataremos las siguientes cuestiones:

- 1.<sup>a</sup> Formas jurídicas y clases de sociedades mercantiles que el nuevo empresario puede adoptar para llevar a cabo una actividad empresarial.
- 2.<sup>a</sup> Los criterios más importantes para decidir la forma jurídica más conveniente.
- 3.<sup>a</sup> Los trámites administrativos habituales para la creación de una nueva empresa.
- 4.<sup>a</sup> Otros aspectos legales y contractuales a tener en cuenta.

El objetivo principal es dar una visión de conjunto de las diferentes formas jurídicas y aspectos legales sin efectuar un desarrollo profundo de los mismos. Es obvio que con la información contenida en este capítulo el nuevo empresario difícilmente podrá tomar las pertinentes decisiones y necesitará acudir a profesionales en los respectivos campos. Sin embargo, pensamos que éste debe tener una idea de las formas jurídicas y de los aspectos legales a tener en cuenta en la creación de una nueva empresa.

## 5.2. Formas jurídicas de la nueva empresa

En la tabla 5.1 indicamos las distintas formas jurídicas que la nueva empresa puede adoptar para ejercer su actividad empresarial.

Tabla 5.1

| FORMAS JURÍDICAS         |   |
|--------------------------|---|
| Formas personales        | 1. Empresario individual                              |
|                          | 2. Trabajador autónomo                                |
| Sociedades personalistas | 1. Sociedad colectiva                                 |
|                          | 2. Sociedad comanditaria                              |
|                          | 3. Sociedades cooperativas                            |
|                          | 4. Sociedad civil                                     |
|                          | 5. Asociación de cuentas en participación             |
|                          | 6. Comunidad de bienes                                |
| Sociedades de capital    | 1. Sociedad anónima                                   |
|                          | 2. Sociedad anónima laboral                           |
|                          | 3. Sociedad de responsabilidad limitada               |
|                          | 4. Sociedad de responsabilidad limitada nueva empresa |
|                          | 5. Sociedad limitada laboral                          |

Fuente: Elaboración propia.

A continuación trataremos sucintamente las principales características de cada una de ellas. Por razones de espacio es obligado limitarnos a señalar las más importantes.

### 5.2.1. Empresario individual

El empresario individual como forma jurídica es, según el Código de Comercio, aquella persona física que tenga capacidad legal para el ejercicio del comercio y se dedique a él habitualmente.

Las NOTAS DEFINITORIAS del empresario desde el punto de vista legal son:

1.<sup>a</sup> Que la persona sea *mayor de edad* y con libre disposición de sus bienes (capacidad legal).



2.<sup>a</sup> Que realice una actividad empresarial. Esta actividad debe ser *habitual* y no ocasional.

3.<sup>a</sup> El ejercicio de la actividad empresarial debe ser *en nombre propio*, ya que quien la realiza por cuenta de otro, como es el caso del director o gerente de una empresa, no es empresario.

4.<sup>a</sup> La *responsabilidad* del empresario individual es *ilimitada*, significando que responde del cumplimiento de sus obligaciones con todos sus bienes presentes y futuros.

La tramitación legal de esta forma de organización es muy simple, ya que para constituirse como empresario individual no es necesario el otorgamiento de ninguna escritura pública ante notario ni su inscripción en el Registro Mercantil. Solamente son necesarios los permisos y licencias que veremos en el apartado 5.3.

El empresario puede elegir ejercer la actividad empresarial bajo su propio nombre y bajo un determinado nombre comercial. En este caso deberá solicitarlo en el registro de la Oficina Española de Patentes y Marcas, que veremos en el apartado 5.4.

El empresario individual está sujeto al régimen del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, pudiendo tributar a su elección, tanto en este impuesto como en el IVA, por el sistema de módulos o por el de estimación directa. El sistema de módulos se basa en unos pagos trimestrales y una posterior regularización anual, según unos elementos representativos de la actividad de que se trate (consumo eléctrico, superficie, personal empleado, etc.) y no en función de los ingresos y gastos reales. La estimación directa, que puede ser normal o simplificada, es el sistema tradicional de tributación en base a ingresos y gastos.

### 5.2.2. El trabajador autónomo

La legislación española ha creado la figura del *trabajador autónomo*. El trabajador autónomo, o por cuenta propia, es aquél que realiza de forma habitual, personal y directa una actividad empresarial con fines lucra-

tivos. Se trata de un empresario individual con un régimen de cotización a la Seguridad Social.

Sus principales CARACTERÍSTICAS son:

1.<sup>a</sup> A pesar del nombre «trabajador autónomo» es un empresario individual.

2.<sup>a</sup> Su relación con sus clientes no está sujeta a ningún contrato de trabajo.

3.<sup>a</sup> Tiene la obligación de darse de alta en el Régimen Especial de Seguridad Social de Autónomos.

4.<sup>a</sup> Está sujeto a las obligaciones propias de un empresario individual (Impuesto de Actividades Económicas –IAE–, de apertura de establecimiento, pago del IVA, etc.).

5.<sup>a</sup> Tienen un Régimen de Estimación Objetiva Singular (REOS) en cuanto al IRPF.

La figura de *trabajador autónomo* está regulada por la siguiente normativa legal:

- Decreto 2530/1970, de 20 de agosto.
- Orden de 24 de septiembre de 1970.
- Ley General de la Seguridad Social.
- Abundante normativa de desarrollo y complemento, que cambia constantemente.

Entre los profesionales liberales que han quedado incluidos en el campo de aplicación de este régimen especial están:

- Graduados sociales.
- Peritos y tasadores profesionales de seguros.
- Agentes comerciales y de seguros.
- Trabajadores autónomos en la agricultura.
- Agentes de la propiedad inmobiliaria.

- Economistas que trabajen por cuenta propia.
- Odontólogos y estomatólogos incorporados a su colegio profesional.
- Veterinarios incorporados a su colegio profesional.
- Agentes y comisionistas de aduanas.
- Agentes de la propiedad industrial.
- Titulares mercantiles.
- Ingenieros técnicos y peritos de minas.
- Auditores de cuentas, etc.

Dadas las características de esta figura es muy frecuente y adecuada cuando una persona quiere dedicarse a una actividad económica y beneficiarse de las prestaciones de la Seguridad Social.

### 5.2.3. Sociedad colectiva

La sociedad regular colectiva es una sociedad mercantil en que predomina el *elemento personal* y, por tanto, de carácter personalista. Está regulada por el Código de Comercio y sus principales CARACTERÍSTICAS son:

1.<sup>a</sup> Predomina el elemento personal. Ello significa que es una sociedad de trabajo o de gestión, en la que la aportación de capital del socio no es fundamental como en el caso de las sociedades de capital y que la cualidad de socio no es transmisible sin el consentimiento de todos los demás socios.

2.<sup>a</sup> Los socios pueden ser de dos tipos:

- Socios colectivos, que aportan capital y trabajo.
- Socios industriales, que aportan sólo trabajo y, salvo pacto en contrario, no responden de las deudas sociales.

3.<sup>a</sup> No existe ningún capital social mínimo o máximo.

4.<sup>a</sup> Su constitución requiere escritura pública e inscripción en el Registro Mercantil. La escritura debe contener:

- La razón social, en la que no pueden figurar los socios industriales, salvo pacto en contrario.

- La duración de la sociedad.

- El domicilio de la sociedad.

- El objeto social.

- La fecha de iniciación de sus actividades.

- La proporción en que los distintos socios participan de la sociedad.

5.<sup>a</sup> Salvo pacto en contrario, todos los socios colectivos están facultados para la administración y gestión de la sociedad.

6.<sup>a</sup> Todos los socios colectivos, sean administradores o no, responden de forma solidaria, personal, subsidiaria e ilimitada de las deudas y obligaciones sociales. En cambio, salvo pacto en contrario, los socios industriales no responden de las deudas sociales.

7.<sup>a</sup> Existe una prohibición legal de concurrencia que significa que los socios no pueden ejercer personalmente la misma actividad desarrollada por la sociedad.

8.<sup>a</sup> Deben llevar los libros de contabilidad usuales: balance, cuenta de resultados, memoria, informe de gestión y propuesta de aplicación de resultados que deben presentarse anualmente en el Registro Mercantil.

9.<sup>a</sup> Está sometida al Impuesto sobre Sociedades.

10.<sup>a</sup> La condición de socio no puede transmitirse libremente debido a su carácter personalista, requiriéndose el consentimiento de todos los socios.

En general, podemos decir que se trata de un tipo de sociedad poco común en la práctica, ya que no ofrece ninguna ventaja frente a una sociedad de responsabilidad limitada o anónima.

#### 5.2.4. Sociedad comanditaria

También es una sociedad personalista, en la que existen unos *socios colectivos* que tienen una responsabilidad ilimitada y unos *socios comandi-*

*tarios* con responsabilidad limitada que solamente responden con los fondos aportados a la sociedad. En este sentido, la sociedad comanditaria es similar a la sociedad colectiva. Está regulada por el Código de Comercio.

La sociedad comanditaria puede ser de dos tipos:

- Sociedad comanditaria simple.
- Sociedad comanditaria por acciones. En ésta, las participaciones de los socios comanditarios o capitalistas están representadas por acciones.

Las CARACTERÍSTICAS de la sociedad comanditaria son iguales a la sociedad colectiva, excepto en los aspectos siguientes:

1.<sup>a</sup> En la denominación social debe figurar la mención de «Sociedad en Comandita».

2.<sup>a</sup> En la denominación social no puede aparecer el nombre de los socios comanditarios.

3.<sup>a</sup> En el caso de la sociedad comanditaria por acciones se exige un capital social mínimo de 60.101 euros, igual que en las sociedades capitalistas.

4.<sup>o</sup> La aportación de los socios a la sociedad comanditaria por acciones debe ser en dinero. En el caso de aportaciones «no dinerarias», bienes o derechos patrimoniales, éstas deben ser valoradas económicamente por expertos independientes nombrados por el Registro Mercantil.

Tampoco este tipo de sociedad es común en la práctica.

### 5.2.5. Sociedad anónima (SA)

La sociedad anónima es una sociedad mercantil en la que predomina el *elemento capital*, de ahí que se denomine sociedad capitalista. Su capital social, formado por las aportaciones de los socios, está dividido en acciones.

Está regulada por la Ley de 9 de julio de 1996. Las principales CARACTERÍSTICAS de este tipo de sociedad son:

1.<sup>a</sup> Para su constitución no se requiere un número mínimo de socios, siendo posible que la sociedad sea unipersonal tanto en el momento de su constitución como de forma sobrevenida.

2.<sup>a</sup> Sus socios pueden ser tanto personas físicas como jurídicas.

3.<sup>a</sup> Los requisitos legales de constitución son: escritura pública e inscripción en el Registro Mercantil. Hasta su inscripción en dicho Registro y su publicación en el Boletín Oficial del Registro Mercantil, la sociedad no adquiere personalidad jurídica.

4.<sup>a</sup> El capital social no puede ser inferior a 60.101 euros.

5.<sup>a</sup> Como en el caso de la sociedad comanditaria por acciones, las aportaciones pueden ser dinerarias o no dinerarias. En este caso también deben ser valoradas económicamente por expertos independientes nombrados por el Registro Mercantil.

Veamos a continuación con un poco más de detalle tres elementos importantes de este tipo de sociedad.

### **Contenido de la escritura pública y de los estatutos**

La escritura debe contener:

– La identificación de los fundadores y de las personas encargadas de la administración y representación de la sociedad.

– Las aportaciones dinerarias o no dinerarias de cada socio.

– Los estatutos de la sociedad.

Los estatutos deben contener:

– La denominación, el domicilio social y la duración de la sociedad, que puede y suele ser indefinida.

– El objeto social, especificando las actividades que lo integran.

– El número de acciones en que el capital está dividido y el valor normal de cada una de ellas.

- La representación de las acciones, si es por títulos o por anotaciones en cuenta, y si las acciones son nominativas o al portador.
- Los derechos que, en su caso, se reserven los fundadores.
- Los órganos de administración.
- El modo de deliberar y tomar los acuerdos en la Junta General.
- La fecha de cierre del ejercicio social.
- Las restricciones, en su caso, a la libre transmisibilidad de las acciones (la cláusula de *sindicación de acciones*).
- Si existen prestaciones accesorias.
- La fecha en que dará comienzo sus operaciones.
- El capital social, expresando el valor no desembolsado.

### **La acción**

La acción representa una parte alícuota del capital social. Las acciones deben responder a una aportación patrimonial *efectiva*.

Las acciones confieren a su titular el derecho de votar en las juntas generales y el de participar en el reparto de los dividendos.

Las acciones pueden ser:

- Ordinarias.
- Privilegiadas. Éstas conceden algún privilegio a sus titulares, generalmente un dividendo preferente, respecto a las acciones ordinarias.
- Sin voto, las cuales confieren a su titular un derecho preferente a percibir un dividendo anual mínimo, pero no el derecho político del accionista a votar. Su emisión no puede ser superior a la mitad del capital social.
- Nominativas. En ellas aparece el nombre del titular.
- Al portador. Si en ellas no consta el nombre del titular.

## Los órganos de la sociedad anónima

Los órganos de gobierno de la sociedad anónima son los siguientes:

### • **La Junta General**

Es el máximo órgano deliberante de la sociedad. Los accionistas reunidos en Junta General, debidamente convocada, deciden los asuntos propios de su competencia.

Las Juntas Generales pueden ser:

- *Ordinarias*, que deben ser convocadas obligatoriamente por los administradores dentro de los seis primeros meses de cada año para aprobar las cuentas del ejercicio anterior y decidir la aplicación de los resultados y el reparto de dividendos.

- *Extraordinarias*, para tratar asuntos extraordinarios. Pueden ser convocadas por los administradores o cuando lo soliciten accionistas que representen, al menos, el cinco por ciento del capital social.

- *Universales*, son las que se celebran válidamente cuando esté representado todo el capital social y los asistentes acepten por unanimidad su celebración. No necesita convocatoria. Por este motivo, en las sociedades anónimas que sólo tienen dos o tres socios, incluso las juntas ordinarias se celebran como universales para evitar los trámites de la convocatoria.

### • **Los administradores**

Los administradores son el órgano ejecutivo de los acuerdos adoptados por la Junta General y encargados de la administración y representación de la sociedad. Son los que llevan la dirección y gestión diaria.

Puede haber un administrador único o varios que actúen solidariamente, o dos que lo hagan conjuntamente, según se determine en los estatutos.

El nombramiento de los administradores se efectúa por la Junta General por un plazo máximo de cinco años. Pueden ser reelegidos indefinidamente. Su nombramiento debe presentarse en el Registro Mercantil.

### • **Consejo de Administración**

Cuando la administración de la sociedad se confía, según los estatutos, a más de dos personas se exige que éstas se integren en un Consejo de



Administración. Cuando existe un Consejo de Administración, la dirección y gestión diaria de la sociedad la suele llevar un consejero delegado.

Las reglas de funcionamiento del consejo las determina el mismo consejo. Queda válidamente constituido cuando concurren a la reunión la mitad más uno de sus componentes.

### **Responsabilidad de los administradores**

La Ley 26/2003, del 17 de julio, ha ampliado y concretado la responsabilidad de los administradores frente a la sociedad, los accionistas y los acreedores por el daño que causen por sus actos u omisiones «*contrarios a la Ley o a los estatutos o por los realizados incumpliendo los deberes inherentes al desempeño del cargo*».

Los miembros del Consejo de Administración *responden solidariamente*, a no ser que prueben que se opusieron a los acuerdos o desconocían los hechos.

La acción de responsabilidad contra los administradores la pueden entablar los accionistas, los acreedores de la sociedad o terceras personas por actos que lesionen directamente sus intereses.

### **Las cuentas anuales**

Las cuentas anuales están integradas por el balance, la cuenta de pérdidas y ganancias y la memoria. Estos documentos, que constituyen una unidad, deben reflejar fielmente el patrimonio, la situación financiera y los resultados de la sociedad.

Las cuentas anuales deben ser examinadas y verificadas por auditores de cuentas. Una vez aprobadas por los auditores y la Junta General deben depositarse en el Registro Mercantil. La publicación de las cuentas anuales depositadas en dicho Registro debe indicar si la misma es íntegra o abreviada.

La empresa puede presentar balance abreviado cuando durante dos ejercicios consecutivos concurren al menos dos de las siguientes circunstancias: que el total de las partidas del activo no supere los 2.373.997 euros,

que el importe de la cifra anual de negocios no supere los 4.747.995 euros, que el número medio de empleados no supere los 50. En cuanto a la cuenta de pérdidas y ganancias abreviada, pueden formularla las empresas en que durante dos ejercicios concurren dos de las siguientes circunstancias: que el total de las partidas del activo no supere los 9.495.994 euros, que el importe neto de la cifra de negocios no supere los 18.991.982 euros, que la plantilla media no supere los 250. En el caso de que la empresa presente cuentas anuales abreviadas está exenta de la auditoría externa.

Es sin duda el tipo de sociedad más adecuado cuando los fundadores de la nueva empresa son varios y tienen el objetivo y perspectivas de que ésta se desarrolle y crezca.

### 5.2.6. Sociedad anónima laboral (SAL)

Es un tipo de sociedad mixta porque integra el elemento *capital* propio de las sociedad anónimas y el elemento *trabajo* propio de las cooperativas de trabajo asociado. Está regulada por el Real Decreto 2229/1986, la Ley 15/1986 y otros decretos sobre su régimen tributario.

Sus principales CARACTERÍSTICAS son:

- Como sociedad anónima su capital social está dividido en acciones y no será inferior a 60.101 euros.

- Es de responsabilidad limitada: los socios no responden personalmente de las deudas sociales.

- El 51% del capital social debe estar en manos de los trabajadores que presten sus servicios retribuidos en ella y cuya relación con la sociedad lo sea por tiempo indefinido y en jornada completa.

- Ningún socio podrá poseer acciones que representen más del 25% del capital social.

- La extinción de la relación laboral del socio trabajador obliga a éste a ofrecer sus acciones a quienes tengan derecho de adquisición preferente.

– Su constitución ha de ser mediante escritura pública e inscripción en el Registro Mercantil.

– Para acreditar el carácter de sociedad anónima *laboral* se ha de aportar certificado expedido por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social o, en su caso, por el órgano competente de la correspondiente comunidad autónoma.

– También ha de inscribirse en el Registro Administrativo de Cooperativas y Sociedades Laborales (en el ámbito autonómico) o en la Dirección de Fomento de la Economía Laboral.

### **Las acciones**

Son de dos clases:

- Acciones laborales, reservadas a los socios trabajadores, que deberán llevar esta indicación en el título de la acción.

- Las restantes, que serán análogas a las de una sociedad anónima ordinaria.

- Las acciones serán siempre nominativas.

Las principales ventajas de este tipo de sociedad son:

- Beneficios fiscales.

- Aportación de capital por parte de socios no trabajadores, generalmente entidades locales o de la comunidad autónoma, preservando el predominio del elemento *trabajo*.

Es un tipo de sociedad poco habitual que se ha adoptado en aquellos casos en que una empresa existente ha sido adquirida por los trabajadores de la misma con el apoyo de alguna entidad pública.

### **5.2.7. Sociedad de responsabilidad limitada**

La sociedad de responsabilidad limitada es una sociedad mercantil de carácter capitalista. Está regulada por la Ley 2/1995 de Sociedades de

Responsabilidad Limitada, modificada por la Ley 7/2003, de la Sociedad Limitada Nueva Empresa. Sus principales CARACTERÍSTICAS son:

1.<sup>a</sup> Se constituye mediante escritura pública e inscripción en el Registro Mercantil.

2.<sup>a</sup> El capital social no puede ser inferior a 3.005 euros (500.000 pesetas).

3.<sup>a</sup> El capital social está dividido en participaciones sociales que no pueden incorporarse a títulos negociables ni denominarse en acciones.

4.<sup>a</sup> La responsabilidad de los socios queda limitada a su aportación al capital social.

### **Escritura y estatutos sociales**

La escritura pública de constitución debe otorgarse ante notario por todos los socios fundadores o por el socio fundador si la sociedad es *unipersonal*.

Los estatutos sociales deben contener:

- La denominación social, así como el objeto social determinando las actividades que lo integran.

- La fecha de cierre del ejercicio social. Si no se especifica se entenderá que es el 31 de diciembre de cada año.

- El domicilio social.

- El capital social y las participaciones en que se divide.

- El modo o modos de organizar la administración de la sociedad.

### **Órganos de gobierno de la sociedad**

De forma similar a la sociedad anónima, la sociedad de responsabilidad limitada tiene los siguientes:

- La Junta General.

- Los administradores. Puede haber un administrador *único* o varios que actúen solidariamente o conjuntamente.

- El Consejo de Administración, cuando haya más de dos administradores.

### **Cuentas anuales**

Debe procederse de la misma manera que en el caso de las sociedades anónimas, que hemos visto más arriba.

### **5.2.8. Sociedad unipersonal de responsabilidad limitada (SRL)**

Este tipo de sociedad fue creada por la Ley de 23 de marzo de 1995 siguiendo la 12.<sup>a</sup> Directiva Comunitaria de 21 de diciembre de 1990.

Según dicha Ley hay dos clases de sociedades unipersonales, a saber: a) las *originarias*, cuando en el acto de constitución solamente existe un socio, y b) la *sobrevenida*, que es aquella sociedad que estando constituida por varios socios, posteriormente todos transmiten sus participaciones a un solo socio.

La SRL *unipersonal* también debe constituirse en escritura pública e inscribirse en el Registro Mercantil.

El carácter unipersonal de la sociedad debe hacerse constar en toda documentación (correspondencia, facturas, pedidos, etc.).

El socio único no responde de las deudas sociales, excepto en el caso de que, siendo la unipersonalidad sobrevenida, no lo notifique al Registro Mercantil en el plazo de seis meses.

Los contratos entre el socio único y la sociedad deben constar por escrito en un libro registro de modo individualizado.

Es habitual y aconsejable en aquellos casos en que los fundadores de la nueva empresa son pocos y no se contempla un crecimiento rápido que obligue a incorporar nuevos socios capitales (por ejemplo, empresas de capital riesgo) o salir a bolsa.

### 5.2.9. Sociedad limitada nueva empresa (SLNE)

La sociedad limitada nueva empresa fue creada por la Ley 7/2003, de 1 de abril, siguiendo las resoluciones y recomendaciones de varios organismos europeos y directivas comunitarias, en especial la «Carta Europea de la Pequeña Empresa».

Esta nueva forma jurídica nace con el objetivo de agilizar y simplificar los trámites para la creación de nuevas empresas.

Sus CARACTERÍSTICAS son:

– Los socios deben ser personas físicas y su número no puede ser superior a cinco.

– La denominación social debe estar compuesta por los dos apellidos y el nombre de uno de los socios fundadores con las siglas (SLNE).

– Como objeto social pueden ser todas o algunas de las siguientes actividades: agrícola, ganadera, forestal, pesquera, industrial, de construcción, comercial, turística, de transportes, de comunicaciones, de intermediación, de profesionales, de servicios en general.

– Debe constituirse en escritura pública e inscribirse en el Registro Mercantil.

– El capital mínimo es de 3.012 euros y el máximo 120.202 y sólo puede ser desembolsado mediante aportaciones dinerarias.

– Los órganos de gobierno son: Junta General, administrador único o varios que actúen de modo solidario o mancomunado; pero, si son varios, en ningún caso se pueden constituir en Consejo de Administración.

Al objeto de agilizar y simplificar todos los trámites y formularios administrativos se crea:

– El *Documento Único Electrónico* (DUE) que contiene todos los datos relativos a la sociedad y permite realizar telemáticamente todos los trámites.

– El *Centro de Información y Red de Creación de Empresas* (CIRCE), con la misión de asesorar y prestar servicios a los futuros empresarios duran-

te los primeros años de vida de la sociedad. Este centro se concibe como una red de puntos de asesoramiento e inicio de tramitación (PAIT), en los que se asesora y se prestan servicios a los futuros empresarios, tanto en la gestación, tramitación administrativa y puesta en marcha de sus iniciativas empresariales como durante los primeros años de actividad de las mismas, según se explica en la exposición de motivos de la citada Ley. La página «web» ([www.circe.es](http://www.circe.es)) de este Centro ofrece información detallada.

- Un tipo «estándar» de estatutos realizado por la Administración.
- Un modelo de contabilidad muy reducido que consiste en llevar un único registro (*Libro Diario*) que permita el cumplimiento de las obligaciones que el ordenamiento jurídico impone en materia de información contable y fiscal.

Una vez otorgada la escritura de constitución, la Ley prevé que el mismo notario la remita, junto con el Documento Único Electrónico, a las administraciones tributarias competentes para la obtención del número de identificación fiscal de la sociedad (NIF), presente, en su caso y de conformidad con lo dispuesto por la disposición tributaria, la autoliquidación del impuesto que grave el acto y remita la copia autorizada para su inscripción en el Registro Mercantil.

Es sin duda la mejor forma de sociedad para la nueva empresa que tiene la vocación de ser pequeña.

### **5.2.10. Sociedad limitada laboral**

La sociedad limitada laboral es equivalente a la sociedad anónima laboral, que hemos visto anteriormente. Se rige por la Ley 4/1997 de Sociedades Laborales y, de forma supletoria, por la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

Para este tipo de sociedad son aplicables los mismos requisitos que hemos expuesto en la SAL con respecto a tipo de socios, capital social, etc.

### 5.2.11. Sociedades cooperativas

La Ley de 16 de julio de 1999 define las cooperativas como sociedades constituidas por personas que se asocian en régimen de libre adhesión, con estructura y funcionamiento democrático para la realización de actividades empresariales encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales.

Las principales CARACTERÍSTICAS de las cooperativas son:

– Su objetivo es satisfacer las necesidades de los cooperativistas, aunque también pueden realizar actividades empresariales a favor de terceros no socios cuando lo prevean los estatutos.

– No se reparten dividendos, pero se puede pactar el pago de un interés por las aportaciones de cada socio.

– La responsabilidad de los socios es limitada, ya que no responden de las deudas sociales.

– Igualdad de derechos y obligaciones de los socios.

– Funcionamiento democrático.

– Deben constituirse mediante escritura pública e inscribirse en un Registro especial de sociedades cooperativas.

– En los estatutos se fijan todas las cuestiones sobre el funcionamiento de la cooperativa.

– El capital social mínimo se fija en los estatutos, debiendo estar totalmente desembolsado desde el momento de su constitución.

– Tiene varios beneficios fiscales (Impuesto de Sociedad del 18%) y posibilidad de acogerse a otras deducciones o bonificaciones.

#### **Clases de cooperativas**

Existen muchas clases de cooperativas, tales como:

– *De trabajo asociado*, que proporcionan a sus socios puestos de trabajo mediante su esfuerzo personal y directo.



– *Agrarias*, que asocian a titulares de explotaciones agrícolas, ganaderas o forestales y tienen como objeto la realización de todo tipo de operaciones encaminadas al mejor aprovechamiento de las explotaciones de sus socios o de la misma cooperativa.

– *Cooperativas del mar*, que asocian a pescadores, armadores de embarcaciones, cofradías, etc. para la prestación de suministros y servicios.

– *Cooperativas de enseñanza*, que asocian a personas dedicadas a actividades docentes en sus diversos niveles y modalidades.

– *Cooperativas sanitarias*, constituidas por los diversos prestadores de asistencia sanitaria.

## **Órganos de gobierno de la cooperativa**

Los órganos de gobierno son:

– La Asamblea General, constituida por todos los socios. Al igual que en la Junta General de las sociedades anónimas es el órgano supremo para deliberar y tomar acuerdos. En las asambleas ordinarias se examina la gestión social y, si procede, se aprueban las cuentas anuales.

– El Consejo Rector. Es el órgano colegiado encargado de la dirección y administración de la cooperativa así como su representación. En cooperativas con menos de diez socios, este órgano puede ser sustituido por un administrador único o gerente.

– Los interventores, encargados de fiscalizar la cooperativa.

Algunas comunidades autónomas, como la de Cataluña, País Vasco, etc. tienen su propia ley de sociedades cooperativas.

Es especialmente interesante para acogerse a varios beneficios fiscales, aunque poco adecuada para un proyecto empresarial con perspectiva de desarrollo rápido y necesidades de financiación con capital riesgo.

### 5.2.12. Otras formas jurídicas

La realización de un proyecto empresarial por varias personas puede adoptar la forma de una *asociación de cuentas en participación*, regulada por el Código de Comercio (artículos 239-240), sobre todo cuando se trata de un proyecto esporádico y único. Como forma jurídica para llevar a cabo una actividad empresarial constante no es habitual ni aconsejable.

Otra forma jurídica es la *Sociedad Civil* que es un contrato por el cual dos o más personas se obligan a poner en común dinero o bienes, con el ánimo de repartir entre sí las ganancias o pérdidas que generen estos bienes, en proporción a su participación o según se haya pactado.

La Sociedad Civil está regulada en el Código Civil (artículos 1665-1708). Aunque tradicionalmente se ha argumentado que cuando una Sociedad Civil lleve a cabo actividades económicas deberá adoptar alguna de las formas de sociedad mercantil, antes mencionadas, de hecho hoy en día se viene utilizando con toda normalidad para cualquier tipo de actividad, sea o no mercantil.

La *Comunidad de Bienes* se produce cuando, como su nombre indica, la propiedad de un bien o derecho pertenece pro indiviso a varias personas. Ésta se rige por los acuerdos establecidos en el documento de constitución, el cual sirve para obtener el CIF. La Comunidad de Bienes no tiene personalidad jurídica, pero sí constituye una unidad fiscal independiente.

## 5.3. Criterios más importantes para decidir la forma jurídica más conveniente

Los criterios más importantes que el nuevo empresario ha de tener en cuenta para decidir la forma jurídica más adecuada son los siguientes.

### Tratamiento fiscal

Este es sin duda uno de los criterios más importantes, ya que el tratamiento fiscal es muy distinto para el empresario individual, las sociedades personalistas, sociedades de capital o sociedades cooperativas.

Hay que considerar que sólo los autónomos y las sociedades civiles tienen la opción de tributar por módulos o por estimación directa. Las sociedades mercantiles deben regirse necesariamente por el Impuesto de Sociedades.

## Responsabilidad

La limitación de la responsabilidad personal del empresario es otro criterio importante en la elección de la forma jurídica después de la fiscalidad.

En el caso de las sociedades de capital (sociedad anónima y de responsabilidad limitada), la responsabilidad está limitada por ley al capital de la sociedad, mientras que el empresario individual o en las sociedades personalistas el empresario responde personalmente con sus bienes de todas las responsabilidades que se derivan del ejercicio de su actividad empresarial.

Estas responsabilidades son las siguientes:

– Responsabilidad civil contractual.

Según el Código Civil (artículos 1.1º y siguientes), se establece que *quedan obligados a la indemnización de daños y perjuicios causados los que en el cumplimiento de sus obligaciones incurrieren en dolo, negligencia y morosidad*, que significa que el empresario responde del cumplimiento de sus contratos o, en caso contrario, debe reparar los daños y perjuicios causados.

– Responsabilidad como fabricante.

Según la Directiva Comunitaria de 25 de julio de 1985 adaptada por la Ley de 6 de julio de 1994 el empresario fabricante tiene *responsabilidad civil por los daños causados por productos defectuosos*.

– Responsabilidad extracontractual

La responsabilidad extracontractual surge cuando se causa un daño o perjuicio a un tercero con el que el empresario no está unido a ningún contrato. El Código Civil (artículo 1902) dice al respecto *el que por acción u omisión cause un mal a otro interviniendo culpa o negligencia, está obligado a reparar el daño causado*.

De todas formas, hay que tener en cuenta que la limitación de la responsabilidad del empresario en las sociedades de capital de tamaño reducido desaparece en la práctica en el caso de que contratar créditos o préstamos con una entidad bancaria, ya que en tal caso las cajas y bancos suelen exigir la garantía personal del o de los socios de la sociedad.

### Capital mínimo

En las sociedades de capital está establecido por ley un capital mínimo, mientras que en las otras formas jurídicas no se da esta condición.

### Verificación de las cuentas anuales

En las sociedades anónimas, las cuentas anuales (balance y cuenta de resultados) y el informe de gestión deben ser *verificadas* por los auditores de cuentas, que son los encargados de examinar, controlar y certificar que la contabilidad se ha llevado de acuerdo con la normativa legal vigente.

### Publicidad de las cuentas anuales

Las sociedades de capital (sociedades anónimas y limitadas) están obligadas por ley a dar publicidad de sus cuentas anuales. Esta publicidad consiste en depositar las cuentas anuales en el Registro Mercantil dentro del mes siguiente a la aprobación de las mismas por la Junta General, acompañándose un ejemplar de la certificación del acuerdo y de cada una de las cuentas. El Registrador debe guardar estos documentos durante seis años. Debe indicarse si la publicación es íntegra o abreviada.

### Posibilidades de financiación

Para una nueva empresa que generalmente es pequeña al iniciar sus actividades, la forma jurídica adoptada respecto a las posibilidades de financiación no tiene demasiada importancia al principio. Como ya se ha indicado más arriba, en el caso de pedir un crédito o préstamo las entidades bancarias suele exigir la garantía personal del socio o socios de la sociedad.

En cambio, la clase de sociedad, personalista o de capital, sí lo es en la fase de crecimiento. En las sociedades de capital es más fácil dar entrada a nuevos socios y, por supuesto, es condición indispensable para salir a bolsa.

### **Dirección y gestión de la empresa**

Como hemos visto, las sociedades de capital están sujetas a una serie de condiciones en cuanto a los órganos de la sociedad, mientras que en el empresario individual y las sociedades personalistas no existen tales condicionantes.

### **Sucesión / Transmisibilidad de la participación**

La posibilidad de transmitir la participación de un socio varía igualmente si se trata de sociedades de capital o otras formas jurídicas. De ahí que también sea un criterio a tener en cuenta.

En la tabla 5.2 se ofrece un resumen de estos criterios según la forma jurídica.

## **5.4. Trámites administrativos habituales para crear una nueva empresa**

Los trámites administrativos necesarios para que la nueva empresa pueda iniciar sus actividades pueden dividirse en tres tipos: a) registrales, b) específicos y c) laborales.

Los trámites registrales comprenden aquellos a través de los cuales la empresa debe dejar constancia de sus actos mediante determinados documentos. Pueden subdividirse en a) trámites necesarios para la inscripción del nombre comercial y/o la sociedad en el registro correspondiente, y b) trámites requeridos para iniciar la actividad empresarial.

Los trámites específicos son los requeridos en relación con la ubicación física de la empresa y su actividad concreta.

Tabla 5.2

## FORMAS JURÍDICAS Y CRITERIOS PARA SU ELECCIÓN

| Forma jurídica                              | Fiscalidad  | Responsabilidad   | Capital mínimo  | Verificación de las cuentas anuales    |
|---|---|---|---|--|
| Empresario individual                       | Beneficios sujetos a IRPF.  | Personal e ilimitada.   | No existe. No se distingue entre patrimonio empresarial y particular. | No hay.                                |
| Trabajador autónomo                         | Beneficios sujetos a IRPF.  | Personal e ilimitada.   | No existe. No se distingue entre patrimonio empresarial y particular. | No hay.                                |
| Sociedad colectiva                          | Impuesto sobre Sociedades.  | Personal, solidaria, subsidiaria e ilimitada de sus socios.                   | No existe.  | No hay.                                |
| Sociedad comanditaria                       | Impuesto sobre Sociedades.  | Ilimitada para los socios colectivos. Limitada para los socios comanditarios. | No existe.  | No hay.                                |
| Sociedad anónima                            | Impuesto sobre Sociedades.  | Limitada a las aportaciones.  | 60.101 euros.   | Verificación por auditores de cuentas. |
| Sociedad anónima laboral                    | Impuesto sobre Sociedades. Varias bonificaciones.                 | Limitada a las aportaciones.  | 60.101 euros.   | Verificación por auditores de cuentas. |
| Sociedad de responsabilidad limitada y SLNE | Beneficios sujetos a Impuesto sobre Sociedades.                   | Limitada a las aportaciones.  | 3.005 euros.  | Verificación por auditores de cuentas. |
| Sociedad limitada laboral                   | Impuesto sobre Sociedades. Varias bonificaciones.                 | Limitada a las aportaciones.  | 3.005 euros.  | Verificación por auditores de cuentas. |
| Sociedad cooperativa                        | Impuesto sobre Sociedades reducido: 18%. Otras ventajas fiscales. | Personal e ilimitada.   | No existe.  | No hay.                                |

Fuente: Elaboración propia.

| Criterios                          |  |  |   |
|------------------------------------|--|--|---|
| Publicidad de las cuentas anuales  | Posibilidades de financiación                            | Dirección y gestión  | Sucesión  |
| No hay.                            | Limitadas a su solvencia personal.                       | Le corresponde al empresario.  | Sin limitaciones. Puede disponer libremente.                              |
| No hay.                            | Limitadas a su solvencia personal.                       | Le corresponde al empresario.  | Sin limitaciones. Puede disponer libremente.                              |
| No hay.                            | Limitadas a la solvencia personal de sus socios.         | Todos los socios tienen derecho a ella, salvo pacto en contrario.            | Limitada, ya que se requiere el consentimiento de los demás socios.       |
| No hay.                            | Limitadas a la solvencia personal de sus socios.         | Todos los socios colectivos tienen derecho a ella, salvo pacto en contrario. | Limitada, ya que se requiere el consentimiento de los demás socios.       |
| Registro en el Registro Mercantil. | Buenas, con posibilidad de salir a bolsa.                | Junta General. Administradores.  | Sin limitación, salvo que se haya pactado la sindicación de las acciones. |
| Registro en el Registro Mercantil. | Buenas, con posibilidad de salir a bolsa.                | Junta General. Administradores.  | Sin limitación, salvo que se haya pactado la sindicación de las acciones. |
| Registro en el Registro Mercantil. | Limitadas a la solvencia de la sociedad y de sus socios. | Junta General. Administradores.  | Limitada, ya que se requiere el consentimiento de los demás socios.       |
| Registro en el Registro Mercantil. | Limitadas a la solvencia de la sociedad y de sus socios. | Junta General. Administradores.  | Limitada, ya que se requiere el consentimiento de los demás socios.       |
| No hay.                            | Limitadas a la solvencia de la cooperativa.              | Asamblea General. Consejo Rector.  | La condición de socio no es transmisible.                                 |

Los trámites laborales son los relacionados con la contratación de personal.

En la tabla 5.3 se especifican los tres tipos de trámites. Para determinadas actividades hay trámites y permisos específicos.

El cumplimiento de todos los trámites administrativos necesarios para crear una nueva empresa e iniciar sus actividades económicas es laborioso y costoso, en tiempo y dinero. Este hecho ha llevado a las administraciones públicas, tanto comunitaria, central como autonómicas, a ocuparse de este asunto. Un medio para simplificar y agilizar estos trámites ha sido la creación de la Sociedad Limitada Nueva Empresa, como hemos visto en el apartado anterior.

Otra medida es la creación de una *Ventanilla Única*, una iniciativa conjunta de todas las administraciones públicas (ministerios de Justicia, de Economía, de Hacienda, de Trabajo y Asuntos Sociales, las comunidades autónomas y los ayuntamientos), las cámaras de comercio y el Consejo Superior de Cámaras de Comercio, encargadas de gestionar todos los trámites administrativos. Hasta el momento se han abierto *Ventanillas Únicas* en las siguientes ciudades: Valladolid, Palma de Mallorca, Santa Cruz de Tenerife, Las Palmas de Gran Canaria, Madrid, Getafe, Burgos, Murcia, Oviedo, Zamora, Navarra, Segovia, Toledo, Sevilla, Valencia, Ávila, Zaragoza, Cartagena, Salamanca, Ciudad Real y Albacete.

## 5.5. Otros aspectos legales y contractuales

Otros aspectos legales importantes hacen referencia a lo que se denomina la *propiedad industrial de la empresa*, regulada por la Ley 17 de 7 de noviembre de 2001. Las cuestiones que aquí nos interesan son las siguientes.

### El nombre comercial

Según especifica dicha Ley es *el signo de representación gráfica de la organización empresarial dónde aquél ejercita su actividad y sirve para*



Tabla 5.3

## TRÁMITES ADMINISTRATIVOS REQUERIDOS EN LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA

| Trámites registrales   | Trámites específicos  | Trámites laborales   |
|--|---|--|
| <b><i>Trámites hasta la inscripción en el registro correspondiente</i></b>   | <b><i>Trámites relacionados con la ubicación física de la empresa</i></b> | <b><i>Trámites relacionados con la contratación</i></b>  |
| Certificación negativa del nombre.   | Licencia municipal de apertura.   | Elección del régimen de cotización a la Seguridad Social por parte de los socios e inscripción en el mismo (régimen de autónomos, en su caso). |
| Ingresar el capital social en la cuenta bancaria de la sociedad y obtener el correspondiente certificado bancario. | Licencia de obras (en su caso).   | Obtención del código de cuentas de cotización.   |
| Otorgamiento de escritura pública ante notario.  | Comunicación de apertura de centro de trabajo.                            | Afiliación de los trabajadores que ejerzan primera ocupación.  |
| Obtención del NIF.   | <b><i>Trámites relacionados con la actividad de la empresa</i></b>        | Alta de los trabajadores en el régimen general de la Seguridad Social.   |
| Pago del impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados.                                   | Registro de establecimientos industriales.                                | Registro de los contratos laborales.   |
| Inscripción en el Registro Mercantil.  | Documento de calificación empresarial.                                    | Alta de los trabajadores en contingencia de accidentes y enfermedad profesional.   |
| Declaración de la actividad económica (en su caso).  | Otros registros de actividades específicas.                               |  |
| Calificación e inscripción de la sociedad (en su caso).  |   |  |
| Elaboración del contrato privado (en su caso).   |   |  |
| Asamblea constitutiva y elaboración de los estatutos de la sociedad (en su caso).                                  |   |  |
| <b><i>Trámites para iniciar la actividad económica</i></b>   |   |  |
| Declaración censal y solicitud del código de identificación fiscal.  |   |  |
| Alta en el impuesto sobre actividades económicas (IAE).  |   |  |
| Registro de los libros de documentación social y contable.   |   |  |
| Inscripción en el Índice de entidades jurídicas de la Agencia Estatal de Administración Tributaria (en su caso).   |   |  |

Fuente: Urbano (2003: 145).

identificar y distinguir a una empresa de las demás empresas que se dedican a actividades similares.

No pueden constituir nombres comerciales los patronímicos, la razón o denominación social ni los anagramas, logotipos, imágenes, figuras y dibujos.

El nombre comercial ha de solicitarse a la Oficina Española de Patentes y Marcas. En la solicitud hay que especificar las actividades que pretende distinguir.

La elección del nombre comercial es importante porque si ésta tiene éxito constituye un bien intangible de gran valor. Su cambio posterior no es aconsejable. Por tanto, el nuevo empresario debería reflexionar suficientemente antes de decidirlo.

## El rótulo

Si el nombre comercial identifica y distingue a la empresa, el rótulo es el signo diferenciador del establecimiento donde el empresario ejerce su actividad empresarial. Está regulado en la Ley de Competencia Desleal de 10 de enero de 1991.

## La marca

Según la citada Ley de Marcas, la marca *es todo signo de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de los de otra.*

Las marcas pueden ser *palabras, imágenes, figuras, letras, dibujos, etc.*

La solicitud de una marca debe presentarse en la Oficina Española de Patentes y Marcas o en el organismo competente de la respectiva comunidad autónoma.

## Las patentes

Las patentes están reguladas por la Ley de 20 de marzo de 1986. Según esta Ley una patente *es un título expedido por el Estado que permite a su concesionario la explotación en exclusiva del invento durante un plazo determinado por la Ley*. Según la mencionada Ley el plazo es de 20 años.

Solamente se pueden patentar las invenciones industriales que tengan una aplicación industrial. No son patentables los métodos o procedimientos para las actividades industriales.

La posesión de una patente confiere a su titular una ventaja competitiva frente a sus competidores. En el capítulo IV vimos que la posibilidad de proteger legalmente el producto era uno de los criterios que las empresas de capital riesgo valoraban en la evaluación de la oportunidad empresarial.

## El diseño industrial

El diseño industrial está regulado por la Ley 20 del 7 de julio de 2003. Según esta Ley, diseño industrial es *la apariencia de la totalidad o de una parte de un producto que se derive de las características de las líneas, contornos, colores, forma o materiales del producto en sí o su ornamentación*.

Existe también un Registro de Diseños en la Oficina Española de Patentes y Marcas. El diseño puede protegerse por cinco años, pudiéndose renovar hasta un máximo de veinticinco.

Su protección legal es asimismo importante porque el diseño constituye otro bien intangible que si está protegido legalmente diferencia a la empresa de la competencia y se convierte en una ventaja competitiva.

## Seguros

Todos estos instrumentos que acabamos de mencionar pueden ser considerados hoy en día como bienes intangibles que constituyen factores

de competencia. Además sirven para eliminar y/o reducir el riesgo de que la competencia copie o imite nuestros productos, servicios, invenciones, diseños, etc.

Con respecto a la reducción de riesgos cabe señalar que, aparte de la propiedad industrial, el empresario tiene la posibilidad de cubrir determinados riesgos a través de la contratación de un seguro. Entre los principales riesgos susceptibles de ser asegurados contractualmente figuran:

- Seguros de vida.
- Seguro de accidentes.
- Seguro de incendios.
- Seguro de robo, expoliación y hurto.
- Seguro multirriesgo de comercio y oficinas.
- Seguro de cambio de moneda extranjera.

El nuevo empresario hará bien en estudiar detenidamente qué seguros le conviene contratar para reducir los riesgos asegurables inherentes a la actividad empresarial, ya que este es un tema que generalmente se olvida.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que muchas entidades bancarias exigen un seguro de vida del empresario cuando éste quiere contratar un crédito o préstamo.

## VI. El plan de empresa

### 6.1. Objetivos

En este capítulo trataremos el PLAN DE EMPRESA y en concreto:

1.º Qué se entiende por plan de empresa y sus diferencias y similitudes con otros tipos de planes.

2.º El contenido del plan de empresa.

Es obvio que el plan de empresa ha de reflejar el proyecto empresarial concreto. Ello significa que algunas partes del contenido que se desarrollan en este capítulo tendrán poca importancia en determinados casos.

### 6.2. Concepto y relevancia del plan de empresa

El PLAN DE EMPRESA es un documento escrito en el que se explica y detalla el proyecto de una nueva empresa y en concreto:

- qué oportunidad empresarial se quiere aprovechar,
- por qué se considera que existe tal oportunidad,
- cómo se piensa aprovecharla,
- cuándo se va a realizar (plan de fechas), y
- quién o quiénes son los promotores y realizadores del proyecto empresarial.

## **Plan de empresa - Plan estratégico - Plan de viabilidad**

Hay diferencias y similitudes entre estos tres tipos de planes.

En primer lugar, se denomina PLAN DE EMPRESA al primer *plan* que realiza toda *nueva* empresa. Por extensión, se le llama también plan de empresa al de un nuevo proyecto o una nueva «aventura» empresarial, cuando una empresa existente emprende un nuevo negocio que requiere la creación de una unidad organizativa más o menos independiente (división o una nueva empresa) y una inversión adicional considerable.

El PLAN DE EMPRESA es, a su vez, un *plan estratégico*, y evidentemente el primero de la nueva empresa ya que, como veremos, especifica los *objetivos* del nuevo proyecto y *los instrumentos o medios* con que se van a conseguir dichos objetivos. Ahora bien, el término de plan estratégico se reserva para el plan anual (que en algunas empresas se le llama «plan de gestión») o para el plan trienal que elaboran las empresas *en funcionamiento*, mientras que el plan de empresa se refiere siempre a una nueva empresa o a un nuevo proyecto empresarial.

El PLAN DE EMPRESA es siempre también *un plan de viabilidad*, puesto que con él se ha de demostrar que la nueva empresa que se quiere crear o el nuevo proyecto empresarial que se desea emprender es *viable*, es decir, tiene posibilidades de éxito económico y es factible desde el punto de vista financiero. Ahora bien, hay otras situaciones en que se elaboran *planes de viabilidad* (por ejemplo, cuando una empresa ha entrado en una crisis y se trata de reflotarla) o en el caso de un proyecto de inversión, etc. En tales casos, se habla también de «plan de viabilidad».

De todas formas, no es infrecuente que plan de viabilidad y plan de empresa, se utilicen como sinónimos en el caso de nuevas empresas.

### **¿Por qué preparar un plan de empresa?**

El plan de empresa es de utilidad múltiple, ya que son muchos los que lo necesitan y se benefician de él; entre ellos destacan:

### **1.º El propio empresario**

El plan de empresa es el *documento más* importante de la nueva empresa, aunque quizás también para algunos el más difícil de preparar. El primer beneficiario es el propio empresario, ya que dicho plan sintetiza la concepción de su negocio y refleja una diversidad de información y de reflexiones del empresario durante todo el proceso de gestación así como, evidentemente, la planificación del nuevo proyecto empresarial. Es la guía que le va indicando qué hay que hacer en cada fase, cómo hacerlo y por qué. Como el nuevo empresario tiende a fijar su atención prioritariamente en un aspecto del negocio (el producto, el mercado, etc.) desatendiendo otros, la preparación de un buen plan de empresa fuerza al empresario a analizar cada parte del proyecto, a buscar las informaciones adicionales que necesita, y a hacerle ver sus propios puntos débiles en algunas áreas (finanzas, conocimiento de la competencia, etc.).

A muchos empresarios la preparación del plan de empresa les resulta sumamente difícil, y piensan que es una pérdida de tiempo. Craso error. A posteriori, la mayoría reconoce la gran utilidad y las muchas ventajas que supone.

### **2.º Bancos y sociedades de *capital riesgo***

En segundo lugar, el nuevo empresario necesita un plan de empresa para buscar recursos económicos, ya sea de un banco, una caja o de una sociedad de capital riesgo. Aunque no se necesite o no se piense recurrir a la financiación ajena al principio, al establecer una relación con un banco, es bueno informarle de su proyecto mediante la presentación del plan de empresa o partes del mismo. Ello crea una relación de confianza desde el principio que redundará en beneficio de futuras peticiones de crédito.

### **3.º Proveedores**

La posibilidad de crecimiento de un pequeño nuevo negocio depende muchas veces de las facilidades de crédito proporcionadas por los proveedores. Pero generalmente los proveedores son reacios a vender a crédito a nuevas empresas desconocidas. La presentación del plan de empresa o partes del mismo puede ayudar a conseguir plazos de pago más favorables.

#### 4.º Personal directivo

Las nuevas y pequeñas empresas suelen tener dificultades en reclutar personal directivo cualificado, ya que éste suele preferir una gran empresa de renombre. Los objetivos y el proyecto de la nueva empresa explicados de forma atractiva en el plan de empresa puede ser un factor decisivo en el reclutamiento de personal directivo.

### 6.3. Contenido del plan de empresa

En la guía-resumen del final del capítulo se detalla el índice de un plan de empresa que puede servir de orientación para su elaboración.

La primera observación importante a hacer es que cada plan de empresa será distinto porque ha de reflejar un proyecto concreto. Por tanto, no todos los apartados o puntos del índice serán necesariamente objeto de desarrollo ni tendrán la misma importancia en él. La primera labor a realizar es escoger aquellas cuestiones que son relevantes para el proyecto en cuestión. Así, por ejemplo, en empresas de servicios, el plan de producción es superfluo o, mejor dicho, partes del mismo, son superfluas, aunque existirá una descripción de las *operaciones o actividades* necesarias para la prestación del servicio. De todas formas, conviene no desechar demasiado pronto un apartado o cuestión.

A continuación haremos una breve referencia al contenido de las principales partes. Es obvio que el desarrollo exhaustivo de los distintos apartados equivaldría a escribir un libro.

#### 6.3.1. Resumen

Aunque el plan de empresa sea en primer lugar para el propio empresario, es recomendable poner un breve resumen al principio, de dos o tres páginas como máximo. En él se explica sucinta pero claramente las características más sobresalientes de la oportunidad o proyecto empresarial y cómo se va a aprovechar.

Como se trata de una síntesis de todo el plan de empresa, este resumen se hace al final de la elaboración de todo el plan. Ha de ser claro, atrac-



tivo y convincente. Tiene que interesar de entrada y predisponer favorablemente al banquero, proveedor, o futuro directivo hacia el proyecto.

Este resumen debe contener una breve explicación de la idea empresarial y la delimitación del objetivo y la actividad de la nueva empresa o el nuevo proyecto, señalando: a) la *necesidad* que se ha identificado y que se va a satisfacer con el *nuevo producto* o servicio, b) el producto o servicio con las características que lo hacen atractivo, c) la tecnología utilizada, d) el *mercado* o segmentos de mercado al cual va dirigido el producto, e) características de la *clientela* potencial y f) la inversión requerida para llevar a cabo el proyecto así como su rentabilidad.

En un segundo apartado conviene presentar las líneas principales de la *estrategia* que se va a seguir (marketing, producción, financiación, recursos humanos).

En un entorno caracterizado por la abundancia de productos, de todas clases, y una fuerte competencia en todos los ámbitos, conviene, de entrada, señalar las *ventajas competitivas* que tiene nuestro producto o servicio.

Si bien este resumen ha de transmitir de entrada el entusiasmo y la visión del empresario por el proyecto que intenta emprender, también es conveniente demostrar un conocimiento adecuado de los riesgos que comporta. Ello infunde confianza y da pruebas de que el proyecto ha sido estudiado y preparado a conciencia. De la infinidad de riesgos que supone la creación de una nueva empresa, conviene señalar los más relevantes en cada caso (reacción de la competencia, resistencia en cambiar de hábitos los consumidores, demora en la instalación de la fábrica, costes más elevados de los previstos, legislación, permisos, etc.).

También debe indicarse el punto muerto o umbral de rentabilidad, es decir, el volumen de ventas para el que el beneficio es 0, y el tiempo que se prevé para alcanzarlo.

Las sociedades de capital riesgo, al evaluar una oportunidad empresarial, valoran mucho la personalidad, experiencia y demás circunstancias del *empresario* o del equipo fundacional. De ahí que sea necesario dar alguna información al respecto, en este resumen.

Si el empresario sabe ya desde el principio que necesita financiación, es aconsejable indicar, como último punto del resumen, la oferta de *participación* o la *petición de financiación* que se desee.

### 6.3.2. Análisis del entorno

En este apartado se definirá la necesidad o necesidades que cubrirá nuestro producto/servicio, describiendo las características más importantes del mismo. También se detallará el entorno general y el mercado en el que operará la empresa, así como los clientes potenciales y la competencia.

#### **Necesidades a satisfacer**

Se deben identificar, definir y justificar las necesidades que nuestro producto/servicio va a satisfacer. ¿Cuáles son las necesidades de los clientes a los que nos vamos a dirigir? ¿Existe alguna evidencia sobre las motivaciones de compra de nuestro producto por parte de los clientes potenciales? ¿Cuáles son las razones de su existencia y cuánto tiempo se prevé que duren?

#### **Productos/servicios ofrecidos para satisfacer las necesidades**

Se trata de describir las características más importantes del producto/servicio y decir para qué sirve (usos y aplicaciones principales). ¿Cuáles son las características distintivas de nuestro producto/servicio que harán que sea elegido por la clientela potencial en lugar de otros productos/servicios ofrecidos por la competencia?

#### **Análisis del entorno general**

Los factores a analizar y tener en cuenta dependerá de cada caso particular. En unos casos será necesario analizar el mercado de trabajo (disponibilidad de mano de obra cualificada y técnicos especialistas en un determinado campo, etc.); en otros, los factores económicos (política industrial, barreras de entrada, coyuntura, etc.), los tecnológicos (nuevas tecnologías,

política de I+D, infraestructuras científicas, etc.) y los factores político-legales (legislación económico-administrativa, fiscalidad, etc.). Por otra parte, también se considerarán los cambios previstos del entorno en el futuro.

### **Análisis del mercado**

El análisis del mercado se concretará en el estudio de los clientes potenciales y de la competencia, haciendo especial hincapié en la descripción de las zonas geográficas donde se piensa comercializar el producto/servicio, el cálculo del tamaño del mercado, la tasa de crecimiento del mismo, la cuota de participación estimada de nuestra empresa, la fase del ciclo de vida del mercado, así como el análisis de las barreras de entrada existentes, los productos/servicios sustitutivos y las tendencias futuras previstas del mercado en cuestión.

En cuanto a los clientes potenciales será necesario definirlos de la forma más precisa posible, así como explicitar su perfil. Algunas de las cuestiones que nos plantearemos son las siguientes:

- ¿Quiénes son los clientes potenciales?
- ¿Cuántos son?
- ¿Dónde están ubicados?
- ¿Qué poder adquisitivo tienen?
- ¿Qué necesidades y motivaciones de compra tienen actualmente?
- ¿Qué están comprando actualmente?
- ¿Cuáles son los motivos principales para comprar nuestro producto/servicio?

En referencia a la competencia se describirán los aspectos más relevantes que definen a los competidores directos, estableciendo una comparación con nuestra empresa y destacando si se está en una situación de fortaleza o de debilidad respecto a dicha competencia. En este caso las cuestiones que nos plantearemos serán:

- ¿Quiénes son los competidores directos actuales?
- ¿Cuántos son?
- ¿Dónde se ubican?
- ¿A qué clientes se dirigen y donde se encuentran?
- ¿Qué productos/servicios comercializan nuestros competidores?
- ¿Cuáles son las características más relevantes de estos productos/servicios?
- ¿Cuáles son los productos/servicios sustitutivos?
- ¿Quiénes pueden ser competidores en el futuro?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de los competidores con relación a nuestra empresa?, etc.

Cabe decir que cuando se trata de productos/servicios nuevos, es difícil y a veces imposible determinar muchas de las anteriores cuestiones (tamaño del mercado, estructura de la competencia, etc.). Además, para la nueva empresa, que generalmente es una microempresa al iniciar sus actividades, el tamaño del mercado, la cuota de participación estimada de nuestra empresa, etc., son irrelevantes.

### 6.3.3. Plan de marketing

El plan de marketing proporcionará la información referente a la comercialización del producto/servicio. Se detallará desde el punto de vista comercial qué producto/servicio se quiere vender, cómo se dará a conocer, cómo se hará llegar al cliente, y a qué precio se venderá, así como el servicio de preventa y de postventa que se piensa ofrecer.

En este apartado se hará una definición más precisa de la segmentación del mercado. Se cuantificará el segmento o segmentos del mercado al que irán destinados nuestros productos/servicios, tanto en unidades físicas como en unidades monetarias, haciendo una previsión de su evolución en los próximos años y de la cuota de mercado que esperamos obtener en dicho

período. A partir de estas estimaciones se podrán establecer las previsiones de venta.

Por otra parte, se indicará la estrategia general de marketing a seguir para alcanzar las previsiones de venta, considerando la combinación de las distintas políticas de marketing que nuestra empresa aplicará (política de producto, de comunicación, de distribución, de servicio y de precio), así como el coste de cada una de ellas.

### **Política de producto/servicio**

Se definirá el producto/servicio a comercializar, pero de forma más precisa y minuciosa que en el apartado anterior dedicado al análisis del entorno. Se considerará el número y tipos de variantes, la calidad, la marca, el envase, el diseño, los aspectos innovadores, la fase del ciclo de vida del producto, etc.

Estas características se compararán con las de los productos/servicios ofrecidos por la competencia.

### **Política de comunicación**

Se describirán los medios más adecuados para cada caso particular (Internet, prensa local, folletos, etc.) y las acciones (publicidad y promoción de ventas) a través de las cuales se dará a conocer nuestro producto/servicio. La publicidad pretende dar a conocer nuestros productos o servicios, mientras que la promoción de ventas será el conjunto de actividades de marketing que apoyan la venta y que estimularán la compra de nuestro producto/servicio por parte de los clientes potenciales. Se podría decir que la publicidad lleva el consumidor hacia el producto y que la promoción de ventas lleva el producto hacia el consumidor.

### **Política de distribución**

Se especificará si se utiliza la venta directa o indirecta. En caso de que se trate de venta indirecta se detallarán los canales o vías de distribu-

ción (mayorista, detallista o ambos) a través de los cuales se hará llegar el producto/servicio al cliente final. El papel que pueden tener los intermediarios (agentes, distribuidores, representantes, etc.) puede ser fundamental, ayudando al cumplimiento de las tareas de distribución, así como ofreciendo al cliente servicios de asistencia técnica y asesoramiento comercial.

### **Política de servicio**

Se concretará el tipo de servicio que la empresa ofrecerá al cliente, tanto antes de la compra del producto/servicio (preventa: elaboración de ofertas, asesoramiento, etc.) como después de la misma (postventa: mantenimiento, garantía, etc.).

Será necesario definir cuáles son los objetivos que persigue el servicio ofrecido, de qué tipo de servicio se trata exactamente, así como cuál será el coste del mismo.

### **Política de precios**

Se detallará la estrategia de precios más adecuada para nuestra empresa, con la finalidad de fijar el precio de venta del producto/servicio.

Será necesario concretar el método seguido en la fijación de precios (a partir de los costes fijos y variables, a partir de la demanda, o a partir de los precios de la competencia), el sistema de descuentos y de tarifas, el plazo y la forma de pago.

### **6.3.4. Plan de producción u operaciones y calidad**

En este apartado se tratarán los aspectos relacionados con el proceso de producción o el núcleo de operaciones requerido en el caso de tratarse de la prestación de un servicio. Se describirán los recursos necesarios (locales e instalaciones, equipos técnicos, medios humanos, materias primas, etc.) para llevar a cabo la actividad de la empresa, así como la política de aprovisionamiento. También se procederá a la determinación del coste del producto/servicio.

Por otra parte, se tendrá en cuenta la tecnología aplicada, la gestión de la calidad, las medidas de protección en el trabajo y las cuestiones medioambientales.

### **Proceso de producción u operaciones**

Se describirá detalladamente el conjunto de acciones y decisiones relativas a cómo se fabricará el producto y qué recursos serán necesarios. En el proceso de producción se deberán tomar decisiones relativas a:

- ¿Cuánto se producirá en un intervalo de tiempo determinado?
- ¿Cuál es la capacidad productiva de la empresa?
- ¿Qué tipo de materia prima, cuánta y cuándo se requerirá?
- ¿Que recursos materiales y humanos se necesitan?
- ¿Cuál es la disponibilidad de recambios y asistencia técnica?
- ¿Qué tecnología específica se aplicará?, etc.

Para el diseño del producto se utilizarán bocetos, planos de construcción, listas de componentes o materiales, prototipos, fórmulas, etc.

Otra decisión importante es la decisión de fabricar o comprar. Cabe tener en cuenta que la segunda opción, comprar el producto, requiere menos inmovilizado, menos capital y permite mayor flexibilidad, mientras que si se decide fabricar posiblemente se asegure en mayor medida la calidad del producto.

En el caso de la prestación de un servicio (ya que no se trata de un producto tangible) será necesario detallar las características más relevantes de la prestación del mismo, considerando aspectos tales como:

- ¿Con qué frecuencia se prestará el servicio? (días de la semana, horas del día).
- ¿Cuánto tiempo requerirá la prestación de cada servicio?
- ¿Cuál será el grado de autoservicio requerido?

- ¿Cuál será la apariencia interna del local/establecimiento en donde se prestará el servicio? (ambiente, decoración, tamaño, distribución interior, etc.).
- ¿Con qué personal se cuenta?, etc.

### **Infraestructuras, equipamientos y mano de obra**

Se deberá elegir la ubicación más adecuada de nuestra empresa en función de variables como las siguientes: proximidad a la clientela, a la mano de obra y a los proveedores; disponibilidad de infraestructuras y de buenas comunicaciones en la zona; normativa y otras disposiciones legales (restricciones locales, horarios de apertura, subvenciones); etc. Cabe plantearse también la posibilidad de ubicarse en un vivero de empresas o en algún centro para nuevas empresas.

Posteriormente se detallarán los recursos necesarios en el proceso de producción u operaciones tales como: locales, edificios, terrenos y otro tipo de instalaciones; maquinaria, herramientas, mobiliario, equipos técnicos e informáticos; suministros y medios de transporte; mano de obra. Será preciso cuantificarlos y determinar su coste.

En cuanto a los recursos materiales (edificios, maquinaria, etc.) se tendrá que decidir si se compran o se alquilan («leasing»).

En referencia a la mano de obra, se tendrá que determinar el número de personas necesarias, en el puesto de trabajo adecuado, con la formación requerida y en el tiempo oportuno para llevar a cabo la actividad de la empresa. En el plan de organización y planificación de recursos humanos se detallarán los aspectos relativos al organigrama funcional de la empresa y a las políticas de personal.

### **Plan tecnológico**

En la actualidad uno de los aspectos más importantes de las nuevas empresas es el que hace referencia a la tecnología. Hoy en día se están creando muchas empresas basadas en las nuevas tecnologías. En el caso de que



nuestra empresa sea una de ellas, será conveniente explicar de qué tipo de tecnología se trata, cuáles son sus características más importantes, en qué estado se encuentra el mercado de dicha tecnología y qué previsiones se esperan sobre este mercado en el futuro.

### **Gestión de existencias: aprovisionamiento y almacenaje**

En cuanto a la gestión de existencias se detallará las materias primas, productos semielaborados o productos acabados requeridos en el proceso de producción o para su comercialización directa, con qué proveedores trataremos, qué precios y condiciones nos ofrecen, cuáles son sus plazos de entrega, cuál es el volumen óptimo de pedido, etc. Se indicará también dónde vamos a almacenar las existencias, cuál será su coste y qué método de valoración de existencias se utilizará.

### **Determinación del coste del producto/servicio**

Se establecerán los costes previstos asociados a la actividad que desarrollará la empresa, distinguiendo entre los costes fijos o de estructura (se incurre en ellos, independientemente del volumen de ventas realizado) y los costes variables (varían en relación directa con el número de unidades). En el plan económico-financiero se profundizará más al respecto.

### **Gestión de la calidad**

Se indicará si se va a tener en cuenta la gestión de la calidad referida a nuestro producto/servicio, y en su caso se identificarán las variables de medida de la calidad que se van a utilizar. Éstas tienen que ser «medibles» (fáciles de identificar, concretas, cuantificables y evaluables económicamente). Por ejemplo: quejas de clientes, libro de reclamaciones, número de piezas imperfectas en el proceso de producción, etc.

También se detallarán los mecanismos de control de la calidad en el proceso de producción u operaciones, así como los posibles sistemas de mejora de la calidad relativos a: a) acciones relacionadas con el producto/

servicio (por ejemplo: adaptar y mejorar las características del servicio o las funciones del producto); b) acciones relacionadas con el cliente (por ejemplo: identificar las nuevas necesidades del cliente); y c) acciones relacionadas directamente con los resultados de la empresa (por ejemplo: disminuir los costes, principalmente los asociados con la mala calidad, mediante la mejora y racionalización del proceso productivo de la empresa).

### **Seguridad e higiene y gestión medioambiental**

Se indicará qué tipo de medidas relacionadas con la protección en el trabajo y más concretamente con la seguridad y la higiene será necesario adoptar para la actividad específica de la empresa. De igual forma se indicará si se ha previsto alguna medida preventiva en materia de medio ambiente y el coste asociado a la misma, así como si la actividad que lleva a cabo nuestra empresa debe acogerse a alguna normativa relativa a la protección medioambiental.

Tanto las cuestiones referentes a la protección en el trabajo como la gestión medioambiental requerirán la consulta de la legislación existente al respecto.

### **6.3.5. Plan de organización y de recursos humanos**

En este apartado se tratarán los aspectos relativos a la estructura organizativa y a la planificación de recursos humanos de la nueva empresa. Cabe señalar que al tratarse de una empresa de nueva creación, la estructura organizativa tendrá una importancia relativa en el plan de empresa, aunque no por ello podamos obviar su utilidad en los primeros pasos de cualquier iniciativa empresarial.

### **Estructura organizativa**

Gran parte de las nuevas empresas carecen de estructura organizativa en sus fases iniciales de vida debido a que sus plantillas están formadas por muy pocas personas. De todas formas, igualmente conviene especificar

cuáles son las principales tareas que hay que realizar en la empresa (diseño, compras, gestión de ventas, etc.) y quienes son las personas encargadas de llevarlas a cabo.

En la medida en que la empresa vaya creciendo se introducirán relaciones de mando y de dependencia, que posteriormente se plasmarán en un organigrama que refleje las funciones a desarrollar en la empresa y los responsables de su ejecución. El organigrama deberá ser suficientemente flexible para poder adaptarse a las necesidades organizativas del momento.

### **Planificación de recursos humanos**

En una nueva empresa, las políticas de personal deben centrarse en aquellos aspectos relativos a la fase de vida inicial en el desarrollo de la misma. Será importante especificar cuántas personas y con qué características (edad, formación, etc.) se necesitarán para llevar a cabo la actividad de la empresa. En este sentido se procederá a la captación de personas del exterior mediante el reclutamiento (proceso de atracción de personas) y la consiguiente selección (proceso de elección de los candidatos/as más idóneos), así como la contratación de las mismas. Por otra parte, mediante la política de retribución se determinarán los salarios a percibir por los trabajadores/as, así como la estructura de los mismos (parte fija y variable) y la forma de reparto de los beneficios entre los socios, si se da el caso.

También será necesario no sólo describir la plantilla inicial de la empresa, sino que se deberá prever la evolución en la dimensión de la misma en el medio plazo.

### **6.3.6. Plan jurídico-fiscal**

En el plan jurídico-fiscal se especificará la forma jurídica que adoptará la nueva empresa así como todos aquellos aspectos legales relativos a la constitución de la misma.

## **Determinación de la forma jurídica y constitución legal de la empresa. Permisos, licencias y obligaciones registrales**

Una vez elegido el nombre comercial de nuestra empresa, se especificará la forma jurídica adoptada por la misma, justificando las razones de dicha elección.

Como hemos visto en el capítulo V, hay una serie de criterios a tener en cuenta en la elección de la forma jurídica de la nueva empresa.

Por otra parte, se indicará el estado de los trámites necesarios para la constitución legal de la empresa bajo la forma jurídica escogida, así como los permisos, las licencias, etc. necesarios para la gestión de la empresa.

## **Contratación**

Se describirán, en su caso, los distintos tipos de contratos que se utilizarán en la relación entre empresario y los principales directivos y personal técnico.

## **Principales obligaciones fiscales de la actividad a desarrollar. Cobertura de responsabilidades**

Se deberán detallar las obligaciones fiscales que inciden en el desarrollo de la actividad de la empresa: Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF), Impuesto sobre Sociedades (IS), Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA), Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE), etc.

## **Marcas y patentes**

Se indicará si nuestro producto/servicio es susceptible de obtener algún tipo de protección legal, especificando las características de la misma.

Los signos distintivos de la empresa se protegerán mediante la legalización de las marcas, los nombres comerciales y los rótulos de establecimiento. Mientras que para la protección de invenciones industriales se podrán utilizar las patentes y los modelos de utilidad, y para proteger nuevas formas del producto se usarán los modelos y los dibujos industriales.

## Seguros

Conviene igualmente hacer referencia a los seguros que se piensa contratar para cubrir los riesgos susceptibles de ser asegurados en nuestro negocio.

### 6.3.7. Plan económico-financiero

En este apartado se recogerán los aspectos económico-financieros de nuestro proyecto empresarial. Se considerarán el plan de inversiones iniciales, el plan de financiación, la previsión de tesorería y de la cuenta de resultados, así como el cálculo del punto de equilibrio y la elaboración del balance de situación véanse las tablas 6.1, 6.2, 6.3, 6.4 y 6.5 sobre los modelos para la gestión económico-financiera).

Tabla 6.1

#### PLAN DE INVERSIONES INICIALES

Modelo

| Concepto                                  | Importe | % | Fecha |
|---|---------|---|-------|
| Edificios, locales y terrenos             |         |   |       |
| Instalaciones                             |         |   |       |
| Elementos de transporte                   |         |   |       |
| Mobiliario y útiles de oficina            |         |   |       |
| Maquinaria y herramientas                 |         |   |       |
| Equipos y aplicaciones informáticas       |         |   |       |
| Derechos de traspaso                      |         |   |       |
| Marcas y patentes                         |         |   |       |
| Depósitos y fianzas                       |         |   |       |
| Estudios previos                          |         |   |       |
| Gastos de constitución y puesta en marcha |         |   |       |
| Existencias                               |         |   |       |
| Otros gastos                              |         |   |       |
| Provisión de fondos                       |         |   |       |
| <b>Total</b>                              |         |   |       |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6.2

## PLAN DE FINANCIACIÓN

Modelo

| Concepto                          | Importe | % | Fecha |
|-----------------------------------|---------|---|-------|
| Ahorros personales                |         |   |       |
| Ahorros de la familia o de amigos |         |   |       |
| Préstamos o créditos bancarios    |         |   |       |
| Créditos de proveedores           |         |   |       |
| Anticipos de clientes             |         |   |       |
| Otros                             |         |   |       |
| <b>Total</b>                      |         |   |       |

Fuente: Elaboración propia.

### Plan de inversiones iniciales

El plan de inversiones iniciales hará referencia a los recursos necesarios a invertir para poder llevar a cabo la actividad de la empresa. Se detallarán las inversiones, las cantidades monetarias y la fecha en que se llevarán a cabo.

### Plan de financiación

El plan de financiación se referirá a la forma en que se financiarán las inversiones a realizar. Se detallarán las fuentes de financiación, así como el porcentaje de cada una de ellas y la fecha en que se tendrán que hacer.

El tema de la financiación será tratado en el capítulo VII.

### Previsión de tesorería y sistema de cobro a clientes y de pago a proveedores

La previsión de tesorería reflejará la previsión de cobros y de pagos, así como las necesidades de dinero que tendrá la empresa en cada momento, con la finalidad de prever desfases que pudieran producirse. En este caso únicamente se tendrán en cuenta los flujos que dan lugar a entradas o salidas de dinero. Por otra parte se considerarán las condiciones y plazos de cobro a clientes y de pago a proveedores.

Tabla 6.3

## PREVISIÓN DE TESORERÍA

Modelo

| Concepto               | Saldo |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|
|                        | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
| <b>Cobros</b>          |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |
| Ventas (clientes)      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |
| Otros cobros           |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |
| <b>Total cobros</b>    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |
| <b>Pagos</b>           |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |
| Compras (proveedores)  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |
| Comisiones             |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |
| Pagos personal         |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |
| Seguridad Social       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |
| Alquileres             |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |
| Reparaciones           |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |
| Transportes            |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |
| Primas de seguros      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |
| Publicidad             |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |
| Suministros            |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |
| Tributos               |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |
| Otros pagos            |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |
| Liquidación IVA        |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |
| Liquidación IRPF       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |
| Pagos inversiones      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |
| Cuotas préstamos       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |
| <b>Total pagos</b>     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |
| <b>Saldo mes</b>       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |
| <b>Saldo anterior</b>  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |
| <b>Saldo acumulado</b> |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |

Fuente: Elaboración propia.

### Previsión de la cuenta de resultados

La cuenta de resultados expresará el beneficio o pérdida de un período determinado a partir de la diferencia entre los ingresos y los costes.

Tabla 6.4

## CUENTA DE RESULTADOS

Modelo

| Concepto                   | Saldo |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |  |
|----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|--|
|                            | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 | Año 1 | Año 2 | Año 3 |  |
| <b>Ingresos</b>            |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |  |
| Ventas                     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |  |
| Otros ingresos             |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |  |
| <b>Total ingresos</b>      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |  |
| <b>Costes</b>              |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |  |
| Compras                    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |  |
| Variación existencias      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |  |
| Servicios externos         |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |  |
| Tributos                   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |  |
| Costes de personal         |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |  |
| Costes financieros         |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |  |
| Amortizaciones             |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |  |
| Provisiones                |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |  |
| <b>Total costes</b>        |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |  |
| <b>Beneficios/pérdidas</b> |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |  |

Fuente: Elaboración propia.

### Balance de situación

El balance de situación expresa la situación patrimonial de la empresa en un momento determinado del tiempo. Está compuesto: a) por el activo que agrupa los elementos patrimoniales que representan bienes y derechos de propiedad de la empresa; b) por el pasivo que está formado por los elementos patrimoniales que representan deudas u obligaciones pendientes de pago con personas o entidades ajenas; y c) por el neto patrimonial que contiene el valor de los fondos que aporta el empresario, el equipo fundacional o los accionistas, así como los recursos generados no distribuidos.



Tabla 6.5

## BALANCE DE SITUACIÓN

Modelo

| ACTIVO                                       |       |       |       | PASIVO  |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|---|-------|-------|-------|
| Cuenta                                       | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Cuenta  | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
| <b>INMOVILIZADO</b>                          |       |       |       | <b>NO EXIGIBLE (NETO)</b>                     |       |       |       |
| <b>Gastos de establecimiento</b>             |       |       |       | Capital social                                |       |       |       |
| Gastos de constitución                       |       |       |       | Reservas                                      |       |       |       |
| <b>Inmaterial</b>                            |       |       |       | Resultados                                    |       |       |       |
| Derechos de traspaso                         |       |       |       |   |       |       |       |
| Aplicaciones informáticas                    |       |       |       |   |       |       |       |
| Amortización acumulada inmovilizado          |       |       |       |   |       |       |       |
| <b>Material</b>                              |       |       |       |   |       |       |       |
| Construcciones                               |       |       |       |   |       |       |       |
| Maquinaria                                   |       |       |       | <b>EXIGIBLE A LARGO PLAZO</b>                 |       |       |       |
| Otras instalaciones                          |       |       |       | Deudas a largo plazo con entidades de crédito |       |       |       |
| Mobiliario                                   |       |       |       | Proveedores                                   |       |       |       |
| Equipos de proceso de información            |       |       |       | Efectos a pagar                               |       |       |       |
| Elementos de transporte                      |       |       |       |   |       |       |       |
| Otros inmovilizados                          |       |       |       |   |       |       |       |
| Amortización acumulada inmovilizado material |       |       |       | <b>EXIGIBLE A CORTO PLAZO</b>                 |       |       |       |
| <b>CIRCULANTE</b>                            |       |       |       | Proveedores                                   |       |       |       |
| <b>Existencias</b>                           |       |       |       | Efectos a pagar                               |       |       |       |
| Existencias                                  |       |       |       | Acreedores                                    |       |       |       |
| <b>Deudores</b>                              |       |       |       | Anticipos a clientes                          |       |       |       |
| Anticipos proveedores                        |       |       |       | Remuneraciones pendientes pago                |       |       |       |
| Clientes                                     |       |       |       | Hacienda Pública acreedora                    |       |       |       |
| Efectos a cobrar                             |       |       |       | Organismos Seguridad Social                   |       |       |       |
| Deudores varios                              |       |       |       | Deudas a corto plazo con entidades de crédito |       |       |       |
| Hacienda Pública deudora                     |       |       |       | Cuentas corrientes socios                     |       |       |       |
| <b>Cuentas financieras</b>                   |       |       |       |   |       |       |       |
| Caja en efectivo                             |       |       |       |   |       |       |       |
| Bancos                                       |       |       |       |   |       |       |       |
|  |       |       |       |   |       |       |       |
| <b>Suma total activo</b>                     |       |       |       | <b>Suma total pasivo</b>                      |       |       |       |

Fuente: Elaboración propia.

### 6.3.8. Empresario fundador o equipo fundacional y equipo directivo

Como ya hemos señalado varias veces, el empresario o equipo fundacional es un factor clave para evaluar un proyecto de empresa. Para el futuro inversor, prestamista o proveedor será fundamental conocer las características más relevantes del nuevo empresario o del equipo fundacional (edad, formación, experiencia profesional y en el sector de la empresa, antecedentes de empresarios en la familia, etc.). También será interesante detallar, en su caso, la complementariedad de las personas que forman el equipo fundacional y directivo.

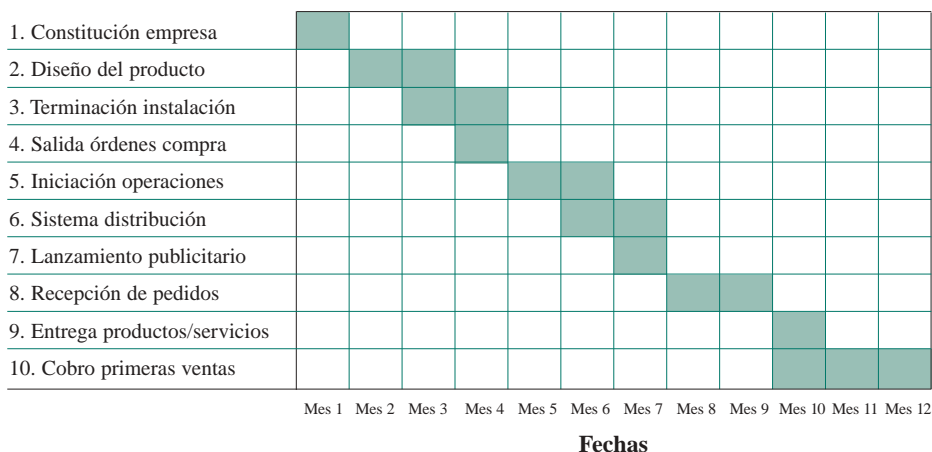
### 6.3.9. Plan de fechas o calendario de ejecución

Se detallarán las principales actividades necesarias para llevar a cabo el proyecto empresarial, indicando las fechas o plazos de realización. Es aconsejable representar el calendario de ejecución de las actividades en un diagrama de Gantt (gráfico 6.1).

Gráfico 6.1

#### EJEMPLO DE DIAGRAMA DE GANTT

##### Actividades



Fuente: Elaboración propia.

### 6.3.10. Posibles riesgos y problemas

La creación de una nueva empresa contiene una serie de riesgos y problemas, que conviene prever desde el principio. La falta de su mención explícita en el plan de empresa puede causar la impresión que no se han tenido en cuenta. En cambio, su inclusión denota perspicacia del empresario y madurez del proyecto de empresa. Si, además, se hace alguna alusión sobre las medidas que, dado el caso, se piensan adoptar para afrontar el correspondiente problema, se demuestra que no se trata de una improvisación, sino de un proyecto de empresa estudiado y preparado con detenimiento y conocimiento de causa.

Entre los riesgos y problemas con que se suelen encontrar las nuevas empresas, los más frecuentes son:

1. Cambios de tendencia del sector o de la economía que puedan afectar las previsiones.

2. Previsiones de venta no alcanzadas (porque su compra supone un cambio de hábitos de los compradores; porque los distribuidores no actúan de la manera prevista; porque el producto tiene más «enfermedades de infancia» de las previstas, etc.).

3. Costes de producción superiores a los previstos.

4. El desarrollo del producto y su salida al mercado ha requerido más tiempo del planificado.

5. Posible reacción de los competidores (rebajando el precio, saliendo con productos similares o sustitutivos, etc.).

6. Falta de tesorería.

7. Pérdida de un directivo o socio clave en el negocio.

8. Dificultades de aprovisionamiento de algunas partes del producto.

La elaboración de medidas para afrontar dichos problemas desemboca en los llamados «planes contingenciales», es decir, en función de una contingencia o nueva situación.

### 6.3.11. Oferta o petición de financiación

En el caso de que se estén buscando recursos adicionales para llevar a cabo el proyecto, se incluirá una propuesta de participación en el capital social de la empresa (porcentajes de participación y condiciones), la petición de financiación que se solicita (cuantía del préstamo y condiciones) o ambas propuestas a la vez.

### 6.3.12. Anexos

Este apartado ha de incluir aquella información adicional que sea relevante para la mejor comprensión del proyecto y que no se haya incluido anteriormente. Se considerarán informaciones tales como:

- Documentos del plan económico-financiero (si no se han incluido previamente).
- Documentos legales (normativas, legislación, etc.).
- «Currículum vitae» del empresario o del equipo fundacional y equipo directivo (en su caso).
- Maquetas del producto.
- Lista de clientes potenciales.
- Lista de competidores.
- Lista de proveedores.
- Lista de precios.
- Programa de producción y detalles de la tecnología utilizada.
- Estudios de mercado.
- Logotipo de la empresa, etc.

## 6.4. Consideraciones finales

He aquí algunas observaciones adicionales que consideramos importantes:

1.<sup>a</sup> El plan de empresa ha de ser *breve*. Ha de contener lo más importante, pero expuesto de forma concisa, y ha de ser equilibrado en sus partes. Los anexos juegan aquí un papel complementario importante.

2.<sup>a</sup> El plan de empresa ha de ser un documento de trabajo tanto para el empresario como para terceras personas. Por tanto, tiene que ser realista y verosímil. Amañar un plan de empresa para conseguir capital adicional o un préstamo, es un grave error.

3.<sup>a</sup> Aunque la existencia de un PLAN DE EMPRESA no asegura el éxito, varias investigaciones han puesto de manifiesto sus ventajas. Así, por ejemplo:

- Duchesneau y Gartner (1990) encontraron que los empresarios que dedicaban menos tiempo a la planificación también realizaban menos investigaciones de mercado y tenían una visión estratégica más estrecha.

- Reid y Smith (2000) encontraron una relación positiva entre planificación y resultados de la nueva empresa.

- Delmar y Shane (2003) comprobaron que la planificación influye en la probabilidad de supervivencia, acelera el desarrollo de productos y las actividades de organización de la nueva empresa.

- Reynolds y White (1997) aportaron evidencia de que las nuevas empresas que preparan planes formales tenían mayores tasas de crecimiento que las que no planificaban.

4.<sup>a</sup> La investigación de MacMillan, Siegel y Narasimha (1985) puso de manifiesto que los planes de empresa con previsiones de ventas y beneficios excepcionalmente altas (y, por tanto, presumiblemente irrealistas) fueron los más rechazados por las sociedades de capital riesgo.

5.<sup>a</sup> Los datos o informaciones sobre mercado, riesgos, problemas, etc. han de ser específicos, indicando la fuente, siempre que sea posible, y en el caso de futuros socios o directivos clave conviene dar nombres y apellidos.

6.<sup>a</sup> Aunque las cifras son imprescindibles, en el plan de empresa hay que explicar y razonar *sucintamente* los objetivos, las medidas, lo que se

piensa hacer y cómo se piensa hacerlo, demostrando así, directa o indirectamente, que se es conocedor del sector, del producto, etc. y que se trata de un proyecto madurado.

## Guía-resumen para la elaboración del plan de empresa

### 1. Resumen

(Descripción de la idea empresarial, de la estrategia de marketing, producción y financiación. Ventajas competitivas de nuestro producto/servicio y características del empresario o del equipo fundacional.)

1.1. Explicación de la idea empresarial y delimitación del objeto y actividad de la nueva empresa o del nuevo proyecto.

1.1.1. Necesidad-es a satisfacer / utilidad para los clientes potenciales.

1.1.2. Producto/servicio a comercializar.

1.1.3. Mercado-s / Segmento-s de mercado.

1.1.4. Clientes potenciales.

1.1.5. Inversión y rentabilidad.

1.2. Estrategia.

1.2.1. Estrategia de la empresa.

1.2.2. Marketing (Políticas de marketing).

1.2.3. Tecnología, plan de producción u operaciones.

1.2.4. Financiación.

1.3. Ventajas competitivas.

1.4. Estimación capacidad de generar beneficios.

1.4.1. Justificación de la generación de beneficios.

1.4.2. Primera estimación de beneficios (planteamiento de hipótesis).

1.5. Principales riesgos y problemas.

1.6. Empresario y/o equipo fundacional.

## 2. Análisis del entorno

(Necesidades a satisfacer, producto/servicio ofrecido, análisis del entorno, análisis de los clientes, de los competidores y estructura del mercado.)

2.1. Necesidades a satisfacer.

2.2. Productos/servicios ofrecidos para satisfacer las necesidades.

2.3. Análisis del entorno general.

2.3.1. Información general del entorno (factores socio-culturales, económico-industriales, tecnológicos y político-legales).

2.3.2. Previsiones de cambio del entorno general.

2.4. Análisis del mercado.

2.4.1. Análisis de los clientes potenciales.

2.4.2. Quiénes son los clientes potenciales.

2.4.3. Cuántos son.

2.4.4. Dónde se ubican.

2.4.5. Otras características (poder adquisitivo, etc.).

2.5. Análisis de la competencia.

2.5.1. Quiénes son los competidores directos actuales.

2.5.2. Cuántos son.

2.5.3. Dónde se ubican.

2.5.4. A qué clientes se dirigen y dónde se encuentran.

2.5.5. Qué productos/servicios comercializan los competidores.

2.5.6. Otras características competencia (competidores potenciales en el futuro, etc.).

2.6. Estructura del mercado.

2.6.1. Cálculo del tamaño del mercado.

2.6.2. Tasa de crecimiento del mercado.

2.6.3. Cuota de participación estimada de la empresa.

2.6.4. Fase de ciclo de vida del mercado.

2.6.5. Barreras de entrada existentes.

2.6.6. Tendencias futuras previstas del mercado.

2.6.7. Productos sustitutivos.

### **3. Plan de marketing**

(Qué producto/servicio se quiere vender, cómo se dará a conocer, cómo se hará llegar al cliente, a qué precio se venderá y qué servicio de pre-venta y postventa se ofrecerá. Definición más precisa de la segmentación del mercado. Determinación estrategia general de marketing.)

3.1. Política de producto/servicio.

3.1.1. Características principales del producto/servicio (tipos de variantes, aspectos innovadores, etc.).

3.1.2. Comparar el producto/servicio con los de la competencia.

3.2. Política de comunicación.

3.2.1. Medios de comunicación (TV, radio, Internet, etc.).

3.2.2. Acciones de comunicación (publicidad y promoción de ventas).

3.3. Política de distribución.

3.3.1. Canales de distribución del producto-servicio (venta directa, mayorista, detallista).

3.3.2. El papel de los intermediarios.

3.4. Política de servicio.

3.4.1. Tipo de servicio de pre-venta ofrecido (entrega, etc.).

3.4.2. Tipo de servicio postventa ofrecido (mantenimiento, garantía, etc.).

3.5. Política de precios.



3.5.1. Método de fijación de precios.

3.5.2. Tarifas.

3.5.3. Descuentos.

## **4. Plan de producción u operaciones y calidad**

(Proceso de producción u operaciones, infraestructura, equipamientos, mano de obra, gestión de existencias, determinación del coste del producto/servicio, gestión de la calidad, seguridad e higiene y gestión medioambiental.)

4.1. Proceso de producción u operaciones del producto/servicio.

4.1.1. Proceso de elaboración del producto o de prestación del servicio (programa de producción o de operaciones).

4.1.2. Diseño del producto.

4.1.3. Tecnología aplicada en la producción (plan tecnológico).

4.2. Infraestructuras, equipamientos y mano de obra.

4.2.1. Ubicación de la empresa.

4.2.2. Recursos necesarios en el proceso de producción u operaciones (locales, edificios, terrenos, mobiliario, equipos informáticos, suministros, medios de transporte y mano de obra).

4.3. Plan tecnológico (en su caso).

4.4. Gestión de existencias.

4.4.1. Aprovisionamiento.

4.4.2. Almacenaje.

4.5. Determinación del coste del producto/servicio.

4.5.1. Detalle de los costes previstos.

4.5.2. Cuantificación de los costes fijos y los costes variables.

4.6. Gestión de la calidad.

4.6.1. Medidas de gestión de la calidad referentes al producto/servicio.

4.6.2. Sistemas de mejora de la calidad.

4.7. Seguridad e higiene y gestión medioambiental .

4.7.1. Medidas que se adoptarán relacionadas con la seguridad y la higiene en el trabajo.

4.7.2. Medidas preventivas para proteger el medio ambiente.

4.7.3. Normativa existente referente a la protección en el trabajo y a la gestión medioambiental.

## **5. Plan de organización y de recursos humanos**

(Estructura organizativa, planificación de recursos humanos.)

5.1. Estructura organizativa.

5.1.1. Definición de tareas a realizar.

5.1.2. Asignación de personas a tareas y actividades.

5.1.3. Organigrama estructura organizativa (en su caso).

5.2. Planificación y gestión de los recursos humanos.

5.2.1. Planificación de las políticas de recursos humanos (en su caso): plantilla actual y previsión plantilla futura.

5.2.2. Gestión de las políticas de recursos humanos (en su caso): reclutamiento, selección, contratación, formación, compensación, etc.

## **6. Plan jurídico-fiscal**

(Determinación de la forma jurídica de la empresa, documentos necesarios para su constitución legal, contratación, aspectos fiscales, marcas y patentes.)

6.1. Determinación de la forma jurídica de la empresa, justificación de la elección y constitución legal de la empresa.

6.2. Contratación.

6.3. Principales obligaciones fiscales de la actividad a desarrollar. Cobertura de responsabilidades.

6.4. Marcas y patentes.

6.4.1. Necesidad de protección legal.

6.4.2. Tipos de protección legal.

## **7. Plan económico-financiero**

(Inversiones a realizar, financiación de las mismas, previsión de tesorería, cobro de clientes y pago a proveedores, previsión de resultados, cálculo del punto crítico y balance de situación. Modelos para la gestión económico-financiera de la empresa.)

7.1. Plan de inversiones iniciales.

7.2. Plan de financiación.

7.3. Previsión de tesorería y sistema de cobro a clientes y de pago a proveedores.

7.4. Previsión cuenta de resultados.

7.5. Análisis del punto de equilibrio.

7.6. Balance de situación.

## **8. Empresario fundador o equipo fundacional y equipo directivo**

## **9. Plan de fechas**

## **10. Posibles riesgos y problemas**

## **11. Oferta o petición de financiación**

## **12. Anexos del plan de empresa**

(Información adicional relevante para la mejor comprensión del proyecto empresarial y que no se haya incluido anteriormente.)

# VII. Financiación de la nueva empresa

## 7.1. Objetivos

En este capítulo trataremos:

- 1.º Los medios y las fuentes de financiación más habituales que ofrece el sistema financiero tradicional.
- 2.º El capital riesgo y sus variantes.
- 3.º Las principales fuentes y medios de financiación de la nueva empresa en la práctica.
- 4.º El problema de financiación de la nueva empresa y cómo intentan resolverlo los nuevos empresarios.

## 7.2. Medios habituales del sistema financiero

En el gráfico 7.1 resumimos los principales medios de financiación de la nueva empresa clasificados según la fase de creación/lanzamiento y la de crecimiento/consolidación. A continuación trataremos solamente los relativos a la primera fase.

En este apartado expondremos las formas habituales de financiación de las empresas que ofrece el sistema financiero tradicional que también pueden ser utilizadas por la nueva empresa.

## MEDIOS Y PROBLEMAS DE FINANCIACIÓN DE LA NUEVA EMPRESA SEGÚN SUS FASES

| Medios y problemas     | Fases   |   |
|------------------------|---|---|
|                        | Creación/Lanzamiento  | Consolidación/Crecimiento   |
| Medios de financiación | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aportaciones fundador/es</li> <li>• Préstamos personales del/los socio/s y familiares</li> <li>• Microcréditos</li> <li>• Capital semilla</li> <li>• Capital riesgo</li> <li>• Leasing/renting</li> <li>• Financiación alternativa</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autofinanciación</li> <li>• Capital riesgo</li> <li>• Salida a bolsa</li> </ul>  |
| Problemas              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de conocimientos y habilidad del empresario</li> <li>• Falta de garantías</li> <li>• Falta de instrumentos de financiación adecuados en el sistema financiero tradicional</li> <li>• Desconfianza de las entidades de crédito</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de productos en fase de crecimiento</li> <li>• «Cash flow» insuficiente</li> <li>• Resistencia del empresario a dar entrada a nuevos socios</li> <li>• Falta de un segundo mercado de valores eficiente</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia.

La financiación de la nueva empresa se realiza con los recursos aportados por el propio empresario y con los recursos ajenos.

### Recursos propios

Son las aportaciones dinerarias del empresario y sus socios. Constituyen el **capital** de la empresa; son recursos permanentes que sirven para financiar el **activo inmovilizado** (inmuebles, bienes de equipo, instalaciones, etc.) y el fondo de maniobra.

En las nuevas y pequeñas empresas se recurre con frecuencia a los **préstamos que el empresario y sus socios** hacen a su empresa y con los que se opera como si fueran recursos propios.

## Financiación ajena o externa

Las entidades financieras (bancos y cajas de ahorro) ofrecen *créditos y préstamos* cuyas formas más corrientes son las que indicamos a continuación.

### Préstamo

Es la modalidad mediante la cual el prestatario recibe una cantidad de dinero, a devolver en un plazo convenido, y a un interés determinado. La modalidad más habitual es el **préstamo hipotecario** en el que la garantía es el inmueble que se hipoteca. El plazo del préstamo puede ser hasta 30 años.

### Crédito a corto plazo

A diferencia del préstamo, el crédito suele ser a corto plazo, entre 6 y 12 meses. En él se suele fijar una cantidad límite, pudiendo utilizar y reintegrar distintas cantidades, dentro del límite fijado, bajo un régimen de cuenta corriente. Los intereses se devengan por las cantidades utilizadas.

La forma más habitual es una **póliza de crédito** (personal o mercantil). Como garantía las entidades financieras suelen exigir o bien dos fiadores solventes, una cartera de valores, etc.

Otra modalidad de crédito a corto plazo es el *descuento comercial*. Cuando el empresario vende a sus clientes a pago aplazado (30, 60 ó 90 días fecha factura), las entidades de crédito pueden conceder una línea de descuento al empresario y anticiparle el valor de sus facturas documentadas en letras de cambio o simples recibos, deduciendo los intereses por el período comprendido entre el día del vencimiento del recibo o letra y una comisión de cobro.

Cuando el crédito personal se establece a través del descuento de una letra de cambio, se habla de *descuento financiero*.

El *descubierto en cuenta corriente o en cuenta de crédito* equivale a un crédito a corto plazo. Se produce por adeudo de letras, recibos domiciliados que la entidad financiera carga en la cuenta del cliente aunque ésta no tenga saldo.

Otra modalidad es el *factoring*. Consiste en la venta en firme de la facturación total de la empresa o la relativa a un grupo de clientes de la misma, a una sociedad de factoring. Ésta la adquiere por un importe inferior al nominal, asumiendo el riesgo de insolvencia de los clientes.

A modo de resumen las principales diferencias entre un crédito y un préstamo son las siguientes.

En un crédito la entidad bancaria concede un límite de disposición de dinero en una cuenta de crédito. En el préstamo la cantidad prestada es fija.

En la cuenta de crédito puede haber saldos acreedores o deudores en función de la cantidad que el cliente ha dispuesto y sólo se pagan intereses por dicha cantidad. En el préstamo, su importe se ingresa en una cuenta corriente y el devengo de intereses es por la cantidad total del préstamo.

El crédito puede ser renovado a su vencimiento tantas veces como así lo acuerden la entidad y el cliente. El préstamo debe ser pagado en su totalidad a su vencimiento.

## Microcréditos

El «microcrédito» es una modalidad de reciente aparición en los países occidentales. Como su nombre indica, se trata de pequeños préstamos, a interés reducido, y van dirigidos a personas que quieren desarrollar un pequeño negocio y no cuentan con las garantías o los avales necesarios para tener acceso al sistema financiero tradicional.

Los microcréditos tienen su origen en Bangladesh. En 1976, Mohamed Yanus creó el **Grameen Bank** con el objetivo de prestar microcréditos a personas necesitadas. Su crecimiento ha sido espectacular y en la actualidad cuenta con 2,4 millones de clientes.



La modalidad del microcrédito se ha ido extendiendo por todos los países, no sólo en los del Tercer Mundo sino también en los países industrializados de Occidente. En España, el Instituto de Crédito Oficial (ICO) puso en marcha el año 2002 una línea de microcréditos dirigidos a financiar proyectos empresariales que favorezcan la autoocupación, mediante la creación de microempresas, es decir, con menos de 10 empleados y un volumen de negocio inferior a un millón de euros. El importe máximo es de 25.000 euros, por proyecto y año, para financiar el 95% de la inversión a realizar, con un interés del 6% TAE, y para devolver en un plazo de 2 ó 3 años. Tampoco hay comisiones y no se necesitan garantías ni avales de ningún tipo.

Otra iniciativa ha sido la de "la Caixa", que ha creado una sociedad llamada Gestora de Microfinances, cuyo objetivo es promover y facilitar la concesión de microcréditos a colectivos con dificultades para acceder al sistema crediticio tradicional.

### El «leasing»

El «leasing» o arrendamiento financiero, es una fórmula sustitutiva de financiación que permite a las empresas arrendar bienes de equipo (maquinaria, vehículos, equipos informáticos, etc.) o inmuebles (naves industriales, edificios, etc.) y disponer de ellos durante un determinado tiempo, mediante el pago periódico de una cuota.

Al final del período pactado, generalmente el arrendatario puede adquirir el bien objeto del **leasing** por su valor residual.

Existen fundamentalmente dos modalidades de **leasing**, a saber: a) el **leasing financiero** en el que la sociedad de **leasing** se compromete únicamente a comprar y financiar el bien, pero no a su mantenimiento ni reparación, y b) el **leasing operativo** en el que la sociedad de leasing sí se compromete al mantenimiento del bien e incluso a reponerlo a medida que vayan surgiendo modelos tecnológicamente más avanzados, como es frecuente en el campo de los equipos informáticos.

### *Ventajas e inconvenientes del leasing*

Desde el punto de vista de la nueva empresa, cabe destacar las siguientes ventajas:

1.<sup>a</sup> Reduce las necesidades de capital propio para financiar el inmovilizado, ya que el arrendamiento sustituye a la compra y no se necesita hacer un desembolso inicial.

2.<sup>a</sup> Las cuotas que se pagan periódicamente son aceptadas como gasto deducible desde el punto de vista fiscal.

3.<sup>a</sup> Se soslaya la normativa y los límites de amortización autorizados por la Ley del Impuesto de Sociedades.

El principal inconveniente del **leasing** es que su coste es más elevado que cualquier otra fuente de financiación.

### «Renting»

El «**Renting**» es una fórmula parecida al «leasing». Al igual que en el caso del «leasing», la sociedad de *renting* cede mediante contrato al arrendatario el uso de un bien por un período determinado contra el pago de una renta periódica. A diferencia del «leasing», en el *renting* la renta incluye no sólo el derecho del uso del equipo, sino también el mantenimiento del mismo, así como un seguro que cubre los posibles siniestros del mismo. Es una fórmula habitual en el sector del automóvil. En la tabla 7.1 se ofrece una comparación entre el «leasing» y el «renting».

Tabla 7.1

#### COMPARACIÓN ENTRE «LEASING» Y «RENTING»

| Leasing  | Renting  |
|--|--|
| • La cuota incluye amortización e intereses, pero no mantenimiento y seguro.       | • Cuota única que lo incluye todo (amortización, intereses, mantenimiento y seguro). |
| • La cuota es gasto fiscalmente deducible, pero no gasto contable en su totalidad. | • La cuota es gasto fiscalmente deducible en su totalidad.                           |
| • Permite la opción de compra.   | • No permite la opción de compra.  |
| • Contabilización complicada.  | • Contabilización más sencilla.  |

Fuente: Elaboración propia.

## Otras fuentes

Al margen del sistema financiero tradicional y algunas veces incluso a través del mismo existen otras fuentes de financiación provenientes de organismos públicos como son subvenciones, créditos subvencionados, etc. Este tipo de ayudas financieras serán tratadas en el capítulo X sobre Medidas y Organismos de Fomento y Ayudas a la Creación de Empresas.

### 7.3. Capital riesgo y sus variantes

El capital riesgo o «venture capital» es una modalidad financiera que surge en las últimas décadas para paliar los defectos o limitaciones del sistema financiero tradicional en el campo de la creación de empresas así como también para financiar el crecimiento de las existentes.

Como su nombre indica se trata de la aportación de **capital** a la nueva empresa por parte de empresas de capital riesgo que de esta manera se convierten en socios de aquélla, corriendo con el **riesgo** de su inversión. La denominación de «capital riesgo» es en realidad un pleonasma, ya que por definición todo el capital aportado a la empresa por su fundador o socios es un «capital que corre con el riesgo de la inversión».

Por tanto, en esta modalidad financiera un inversor (capitalista) adquiere una participación del capital de la nueva empresa o PYME en funcionamiento, esperando obtener una plusvalía. Por otra parte, el empresario recibe una inyección de «fondos propios» que le permite financiar el desarrollo de su proyecto empresarial o el crecimiento de la empresa.

En función de la fase de desarrollo en que se encuentra el proyecto empresarial se suelen distinguir las siguientes variantes en esta modalidad financiera, a saber:

– «*Seed capital*» o «capital semilla». Se denomina así cuando el capital va destinado a financiar el desarrollo del producto y, por tanto, el proyecto empresarial se encuentra en su fase inicial.

– «*Start-up financing*» o capital de demarraje que sirve en general para la puesta en marcha del proyecto empresarial (producción y distribución).

– El término genérico de *capital riesgo* se utiliza para designar la financiación de la consolidación y sobre todo el crecimiento de la empresa. También se le denomina «*expansion financing*».

– «*Bridging financing*» o financiación puente que tiene como finalidad cubrir las necesidades financieras cuando una empresa se encuentra en el proceso de búsqueda de capital permanente distinto al que ofrecen las sociedades de capital riesgo.

Las principales características del capital riesgo en general, son las siguientes:

1.<sup>a</sup> El inversor de capital riesgo está interesado en una participación minoritaria que no suele superar el 35%-40%. El motivo es que el inversor quiere que el empresario siga considerándose el propietario de la empresa y que está trabajando para «su» empresa. Una participación mayoritaria convertiría al empresario en un «empleado» de la empresa y a merced del socio mayoritario.

2.<sup>a</sup> El capital aportado tiene una vocación de temporalidad, es decir, transcurrido un período de tiempo no demasiado largo que suele ser de 5 a 10 años, la empresa de capital riesgo venderá su participación.

3.<sup>a</sup> La empresa de capital riesgo no espera una rentabilidad inmediata ni mediante dividendos, sino con las plusvalías de su inversión.

4.<sup>a</sup> Las sociedades de capital riesgo buscan empresas con proyectos y en mercados que ofrezcan perspectivas de crecimiento rápido y que por estar en las primeras fases del ciclo de vida del producto o mercado generen elevados beneficios.

5.<sup>a</sup> Por lo general, las sociedades de capital riesgo no sólo aportan capital financiero a la empresa sino sus conocimientos, experiencias y red de relaciones. Con ello contribuyen con tres tipos de «capital» adicionales a los que cada vez se les atribuye mayor importancia para la nueva empresa y que en la literatura han recibido las siguientes denominaciones:

– **Capital humano.** Se denomina así a los conocimientos y habilidades del personal que incluye la creatividad, innovación, visión del negocio, etc.

– **Capital social.** Como hemos visto en el capítulo III, constituye la red de relaciones que aporta el inversor de capital riesgo, como, por ejemplo, conocimiento de personas, relaciones con bancos, clientes proveedores, organismos oficiales así como fuentes de información, etc.

– **Capital organizativo.** Se denomina así al conocimiento codificado y archivado en bases de datos, patentes, manuales. Para las nuevas

Gráfico 7.2

### PRINCIPALES CONTRIBUCIONES NO FINANCIERAS DE LAS SOCIEDADES DE CAPITAL RIESGO



Fuente: NUBS/EVCA (2002: 8).

empresas es especialmente importante lo que podemos llamar «modelos de gestión» de nuevas empresas en determinados sectores que reflejan la experiencia acumulada que por su vinculación a dichas empresas ha tenido la oportunidad de conocer el inversor de capital riesgo.

En el gráfico 7.2 se muestra cuáles son las contribuciones no financieras que las empresas receptoras de capital riesgo más valoran en función de la fase en que se encuentran.

### 7.3.1. Tipos de inversores de capital riesgo

En el mercado encontramos en la actualidad los siguientes tipos de inversores de capital riesgo:

- Sociedad de capital riesgo. Sociedad anónima dedicada a invertir sus propios recursos en la promoción y fomento de empresas innovadoras y de rápido crecimiento mediante la participación temporal en su capital y que están dotadas de una infraestructura adecuada para el estudio, la realización y el seguimiento de las inversiones.

Estas sociedades pueden ser privadas o promovidas por distintos organismos públicos y privados. En la tabla 7.2 figuran las principales según el capital gestionado que actúan en España.

La mayoría de entidades financieras cuentan con una sociedad de capital riesgo. Así, por ejemplo, la *Vista Capital de Expansión* está controlada por el Banco Santander Central Hispano y el Royal Bank of Scotland. O el Grupo "la Caixa", que desarrolla su actividad en este campo a través de sociedades como Caixa Capital Desarrollo.

Algunas universidades también han promovido en su seno una sociedad de capital riesgo, como es Innova participada por la Caixa Catalunya, la familia Sans, Grupo Godó, etc. Otras, como es el caso de Weblin Invest, son iniciativa de un grupo de empresarios.

- Sociedad gestora de fondos de capital riesgo. Asociación de profesionales o expertos en la gestión de fondos de capital riesgo que operan con

Tabla 7.2

**CAPITAL GESTIONADO**

En miles de euros

|   | Capital<br>gestionado<br>30-VI-2001 | % sobre<br>el total | Valor cartera<br>(coste)<br>30-VI-2001 | % sobre<br>el total | Compañías<br>en cartera<br>(coste)<br>30-VI-2001 | Capital<br>disponible<br>para invertir<br>30-VI-2001 |
|---|-------------------------------------|---------------------|--|---------------------|--|--|
| 1. Mercapital Servicios<br>Financieros  | 926.548                             | 17,71               | 446.548                                | 15,24               | 14   | 480.000  |
| 2. 3i Europe PLC-<br>Sucursal en España | 673.380                             | 12,87               | 540.910                                | 18,46               | 91   | –  |
| 3. Vista Capital de<br>Expansión        | 558.375                             | 10,67               | 61.556                                 | 2,10                | 6  | 496.819  |
| 4. Secuoya Capital Privado              | 200.000                             | 3,82                | 163.000                                | 5,56                | 3  | 37.000   |
| 5. Excel Partners                       | 183.250                             | 3,50                | 58.600                                 | 2,00                | 6  | 124.650  |
| 6. Activa Ventures                      | 180.303                             | 3,45                | 8.372                                  | 0,29                | 3  | 171.931  |
| 7. N Mas1 Electra Capital<br>Privado    | 170.000                             | 3,25                | 93.000                                 | 3,17                | 14   | 170.000  |
| 8. Corpfin Capital Asesores             | 158.160                             | 3,02                | 36.900                                 | 1,26                | 6  | 115.087  |
| 9. Dresdner Kleinwort<br>Capital Spain  | 150.000                             | 2,87                | 20.000                                 | 0,68                | 10   | 130.000  |
| 10. Inversiones Ibersuizas              | 147.800                             | 2,82                | 110.900                                | 3,78                | 13   | 36.800   |

Fuente: *Expansión* (14-01-2002).

recursos provenientes de terceros, constituyendo un fondo que tendrá que invertirse en capital riesgo.

- Departamentos de inversión de capital riesgo de entidades financieras.

- Sociedades promovidas por organismos públicos. Por ejemplo, Invercat, un fondo de capital riesgo participado por el CIDEM (Departamento de Industria de la Generalitat de Cataluña), Copca, "la Caixa", Caixa Catalunya, Banco Sabadell y Agrupación Mutua; Barcelona Emprèn (Barcelona Emprèn) liderada por el Ayuntamiento de Barcelona; Catalana de Iniciatives (Ayuntamiento de Barcelona), etc.

- Sociedades de capital riesgo de grandes multinacionales (Corporate venture capital companies). Últimamente algunas grandes empresas

multinacionales (por ejemplo, Siemens, Telefónica, Ericsson Innova, Agrolimen, etc.) han creado su propia sociedad de capital riesgo. Los recursos propios de estas sociedades provienen de la empresa madre. Con ello, estas grandes multinacionales quieren participar en el desarrollo de nuevas empresas tecnológicas.

– Inversores informales («business angels»). Estos inversores informales suelen ser o bien empresarios o altos directivos jubilados. En los últimos años ha crecido el número de personas individuales interesadas en invertir directamente en nuevas empresas que por su situación personal y experiencia están deseosos de aportar no sólo capital financiero sino sobre todo *capital humano, social y organizativo*.

Según una investigación realizada por Ardichvili *et al.* (2002) el 85% de la muestra de inversores informales participaban en la gestión de la empresa en que habían invertido. Es decir, ayudan a los empresarios a definir el modelo de negocio, a tomar decisiones estratégicas, a contratar directivos clave, etc. En la tabla 7.3 puede verse el número de inversores formales que contribuyen con una combinación de recursos en su inversión.

Las características más sobresalientes de los inversores informales a raíz de las investigaciones realizadas en los principales países (Alemania,

Tabla 7.3

### NÚMERO DE INVERSORES INFORMALES QUE CONTRIBUYEN CON UNA COMBINACIÓN DE RECURSOS (N = 27)

| Nº de inversores | RF | RF-RS | RF-RH | RF-RO | RF-RO-RH | RF-RO-RS | RF-RO-RS |
|------------------|----|-------|-------|-------|----------|----------|----------|
| 8                | ■  |       |       |       |          | ■        |          |
| 7                | ■  |       |       |       |          |          | ■        |
| 6                | ■  |       |       |       |          |          | ■        |
| 5                | ■  |       |       |       |          |          | ■        |
| 4                | ■  |       |       |       |          |          | ■        |
| 3                | ■  | ■     |       |       |          | ■        | ■        |
| 2                | ■  | ■     |       | ■     | ■        | ■        | ■        |
| 1                | ■  | ■     | ■     | ■     | ■        | ■        | ■        |

RF: Recursos financieros

RS: Recursos sociales

RH: Recursos humanos

RO: Recursos organizativos

Fuente: Ardichvili (2002: 53).



Australia, Austria, Canadá, Finlandia, Gran Bretaña, Japón, Noruega, Suecia, Estados Unidos y Singapur) figuran en la tabla 7.4.

Tabla 7.4

---

### PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS INVERSORES INFORMALES («BUSINESS ANGELS»)

---

1. **Profesión.** En Austria, Suecia, Finlandia, Alemania y Japón más del 50% son empresarios con experiencia que llevan la dirección de su propia empresa. En los otros países predominan los que trabajan por cuenta ajena.
  2. **Nivel de formación.** La mayoría tienen estudios universitarios, siendo los austríacos, con un 78% junto con los finlandeses los que encabezan la lista.
  3. **Edad.** La edad promedio es de 50 años, siendo los más jóvenes en Australia (40) y los mayores en Japón (60).
  4. **Motivación.** La motivación de invertir es económica, aunque con excepciones. Así, por ejemplo, en Japón los motivos principales son fomentar la empresarialidad y en Alemania por distracción/placer.
  5. **Criterios de decisión.** Los principales son el empresario, su motivación y «curriculum», por delante de las características del producto o del potencial de crecimiento del mercado.
- 

Fuente: Elaboración propia basada en Fath (2003).

En la mayoría de países existen ya asociaciones de inversores informales (Business Angels Associations). En Terrassa se ha constituido en 2003 la red «Business Angels Network Catalunya», la primera en España, promovida por CECOT y en la que también participan la Generalitat y la Fundació Privada per a la Promoció de l'Ocupació.

#### 7.3.2. Proceso de análisis y decisión de la inversión de capital riesgo

Para el empresario que busca capital riesgo es importante conocer el proceso de análisis y de decisión que suelen seguir los inversores de capital riesgo, tanto si se trata de sociedades como de particulares. Las principales actividades y etapas de este proceso son las siguientes:

1. *Identificación de la inversión.* La primera fase consiste en identificar los posibles proyectos de inversión. La sociedad de capital riesgo se

basan en el elevado número de propuestas que reciben constantemente por parte de los empresarios/empresas que buscan financiación.

2. *Preselección o criba de los proyectos de inversión.* Se trata de una preselección de los planes de empresa recibidos. Por término medio, en esta primera criba los inversores no dedican más de 10-15 minutos a la lectura del un plan de empresa. Por regla general, sólo uno de cada diez proyectos pasan esta primera prueba.

3. *Evaluación del proyecto de inversión.* En esta fase se evalúan los proyectos preseleccionados en base a una serie de criterios. Estos criterios ya los tratamos en el capítulo IV y se refieren a cuatro campos, a saber: a) el empresario, b) el producto o servicio, c) el sector, y d) consideraciones financieras (véase la tabla 4.7).

4. *Condiciones de la inversión.* Decisión sobre las condiciones de inversión y negociación de las condiciones del acuerdo de inversión entre la sociedad de capital riesgo y la empresa receptora de la inversión.

5. *Cumplimiento del pacto.* Aportación del capital financiero y de las ayuda no económicas pactadas (participación en el consejo de administración, asesoramiento, aportación de contactos, etc.).

6. *Salida de la PYME.* La venta de la participación puede hacerse o bien a través de la recompra por parte de los propios socios fundadores de la empresa, la compra por parte de un tercer grupo o su venta en el mercado bursátil.

## **7.4. Principales fuentes de financiación de la nueva empresa en la práctica**

En la tabla 7.5 y en los gráficos 7.3 y 7.4 se resumen las fuentes de financiación de la nueva empresa en la práctica, según han manifestado los nuevos empresarios consultados en los distintos países y momentos.

De dicho resumen se desprende que la fuente de financiación más frecuente son los ahorros personales. Su porcentaje va desde el 36% al 88%.

Tabla 7.5

## FUENTES DE FINANCIACIÓN DE LA NUEVA EMPRESA

En porcentaje

|  | UAB<br>(1) | Ayuntamiento<br>de Barcelona<br>(2) | Cámara de<br>Comercio<br>de Barcelona (3) |
|--|------------|-------------------------------------|---|
| Ahorros                                  | 85,03      | 53,1                                | 36,4                                      |
| Ayudas familiares o amigos               | 9,44       | 14,1                                | 12,4                                      |
| Créditos personales                      | 3,14       | 11,9                                | 18,8                                      |
| Indemnización                            | –          | 4,5                                 | 6,4                                       |
| Patrimonio                               | –          | 3,3                                 | 8,8                                       |
| Capitalización del subsidio de desempleo | –          | 0,8                                 | 12,4                                      |
| Proveedores y clientes                   | –          | 2,5                                 | –   |
| Letras de cambio                         | 1,57       | 1,0                                 | –   |
| Otros                                    | –          | –                                   | 4,8                                       |
| No contesta                              | 0,78       | –                                   | –   |

(1) Tena, J. (1980).

(2) Grau y Gil (1987).

(3) Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona, 1988.

Fuente: Veciana (1989: 21).

En segundo lugar, aparecen los «familiares o amigos» con porcentajes que oscilan entre aproximadamente el 10% y el 40%.

Por el contrario, los créditos bancarios propios del sistema financiero tradicional participan en la financiación con porcentajes módicos que van del 3,14% al 30%.

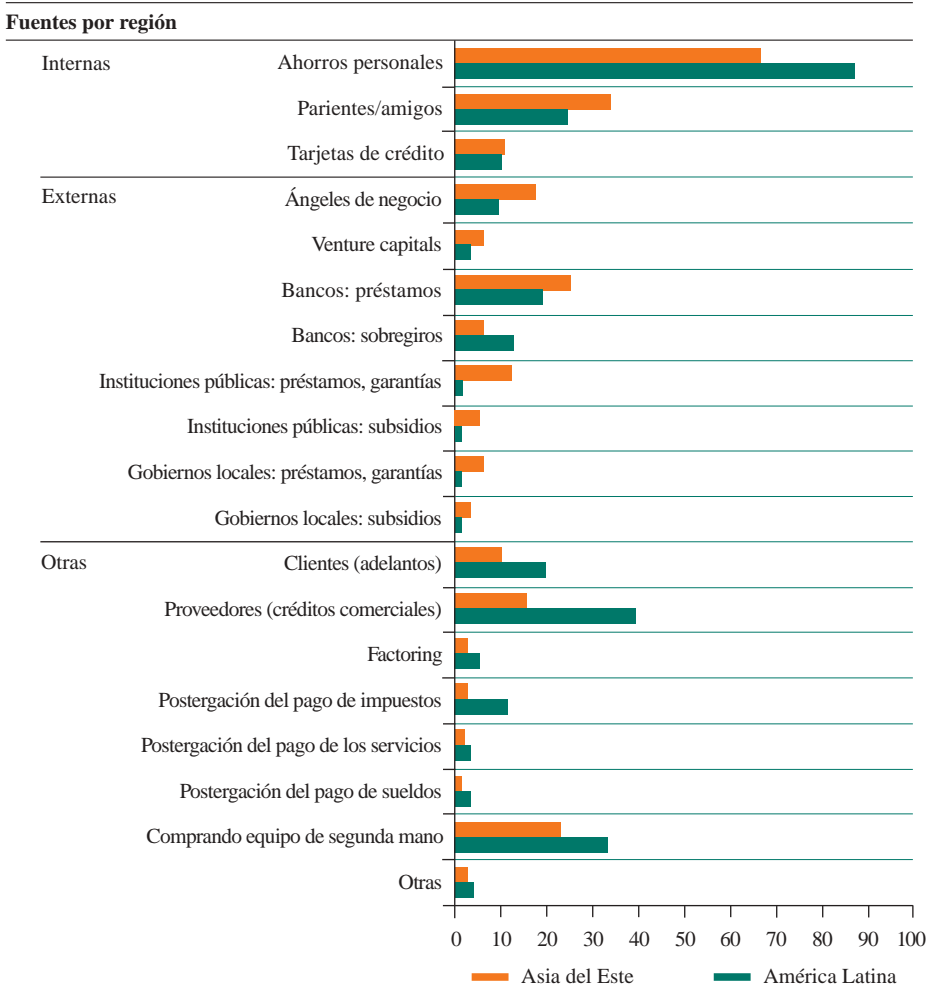
La comparación de los resultados de las distintas investigaciones también nos indica que la utilización del capital riesgo era inexistente en la década de los ochenta en España mientras que en la década de los noventa y a principios de este siglo esta forma de financiación ya representaba entre el 3% y el 20%, siendo mayor en la muestra de las nuevas «empresas dinámicas» del Este de Asia y América Latina que en EE.UU.

Igualmente es interesante resaltar que tanto en dicha muestra de «empresas dinámicas» como en la de Bhidé figuran las «tarjetas de crédito» como fuente de financiación. Una cuestión sobre la que volveremos en el apartado siguiente.

Gráfico 7.3

## FUENTES DE FINANCIACIÓN UTILIZADAS POR LAS EMPRESAS DINÁMICAS PARA LA PUESTA EN MARCHA

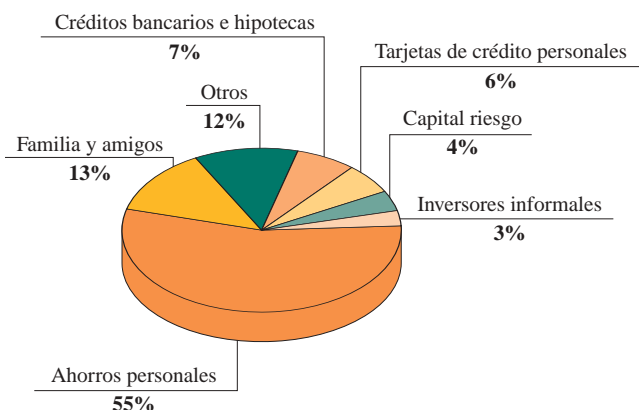
En porcentaje de empresas



Fuente: Kantis *et al.* (2002: 25).

En resumen, observamos que ha habido una evolución de las fuentes de financiación de la nueva empresa y que éstas varían de unos países a otros y sobre todo en función del tipo de nueva empresa.

## FINANCIACIÓN INICIAL DE LA NUEVA EMPRESA



Fuente: Inc. Magazine, citado por Bhidé (2000).

### 7.5. El problema de financiación de la nueva empresa y cómo intentan resolverlo los nuevos empresarios

La financiación de la nueva empresa es uno de los principales problemas con que ésta se enfrenta. Como ya hemos señalado en el capítulo I figura en los primeros puestos del ranking de problemas indicados por los empresarios consultados.

Las causas del problema son de índole diversa, objetivas unas y subjetivas o personales otras.

Entre las objetivas tenemos:

1.<sup>a</sup> Los instrumentos de financiación que proporciona el sistema financiero tradicional no se ajustan a las necesidades del nuevo empresario. Como hemos visto más arriba, aquél ofrece una serie de modalidades de crédito a corto plazo pensadas para financiar el circulante de las empresas en funcionamiento. Sin embargo, el nuevo empresario en su etapa inicial

necesita medios de financiación a medio y a largo plazo para poder lanzar y desarrollar el proyecto empresarial.

2.<sup>a</sup> El sistema financiero tradicional exige siempre ciertas garantías. El nuevo empresario, generalmente, no puede aportarlas. Sin embargo, cabe mencionar aquí la existencia de Sociedades de Garantía Recíproca (SGR) reguladas por la Ley 1/1994, de 11 de marzo, cuya finalidad esencial es facilitar las posibilidades de financiación de sus socios avalando o garantizando la misma.

3.<sup>a</sup> Los «microcréditos» pueden ayudar a microempresas y a la auto-ocupación, pero no resuelven el problema financiero de la gran mayoría de nuevas empresas.

4.<sup>a</sup> El capital riesgo, en sus distintas modalidades y procedencias, constituye una valiosa fuente de financiación para las nuevas empresas innovadoras y basadas en las nuevas tecnologías, pero hay que ver con toda claridad que desgraciadamente incluso en los países industrializados de Occidente dichas nuevas empresas constituyen aún un porcentaje muy reducido del total de empresas creadas. Ello significa que son muy pocas las empresas que por sus características tienen acceso al capital riesgo.

La existencia de estas barreras objetivas a la financiación de la nueva empresa son indiscutibles. A nivel teórico la problemática de la financiación de las nuevas y pequeñas empresas por parte del sistema financiero tradicional ha sido explicada a través de los siguientes factores.

### **Información asimétrica**

Se parte de la base de que las entidades de crédito no disponen del mismo nivel de información fiable sobre las empresas pequeñas que sobre las grandes. Las pequeñas empresas pueden ocultar información y, por tanto, la prestación de dinero por parte de los bancos encierra mayor incertidumbre y riesgo. De ahí que exijan suficientes garantías. De todas formas, en el caso de las nuevas empresas puede darse el caso de que el banco tenga mayor información sobre las probabilidades de éxito de un nuevo negocio y posibilidades de evaluarlas que el propio empresario. Por tanto, el

principal problema radica más en unas prácticas establecidas en el sistema bancario que en la asimetría de información.

## Costes de agencia

Las entidades de crédito, en la prestación de dinero, actúan como el principal y tienen costes superiores para la evaluación y el control del contrato establecido con el cliente (el agente).

Sin embargo, tanto a nivel teórico como a raíz de las investigaciones empíricas llevadas a cabo en este campo en los últimos años se ha llegado a la conclusión de que la barrera o dificultad más importante es de tipo subjetivo y radica en la persona del empresario.

A nivel teórico, ya en 1959 Penrose escribía:

«Con frecuencia se concede un lugar preferente entre los factores que impiden la expansión de las empresas pequeñas a las dificultades de obtener capital; pero eso es sólo cierto en un sentido muy limitado. Las empresas nuevas, pequeñas y desconocidas no encuentran las mismas facilidades para aumentar el capital que las grandes ya establecidas y de sólida reputación. Esto es indiscutible. Sin embargo, muchas empresas pequeñas que no tienen recursos financieros iniciales adecuados, prosperan, aumentan su capital y crecen hasta convertirse en grandes empresas. *Y lo realizan, en gran parte, merced a una especial habilidad del empresario* [subrayamos nosotros]. Hay muchos ejemplos que atestiguan el ingenio desplegado por hombres de negocios de gran talla para obtener los fondos que precisaban; solamente en caso de que esta especial habilidad empresarial falte, se puede afirmar con certeza que la empresa no podrá conseguir los fondos necesarios» (p. 37-38)».

El estudio de casos concretos de empresas pone a diario de manifiesto que la gran mayoría de empresas que han tenido éxito y han llegado a ser grandes, comenzaron con poquísimos medios económicos (generalmente, sólo con los ahorros propios y de los familiares más próximos) y en condiciones modestas y precarias. Y, no obstante, si disponían de un producto o servicio adecuado, salieron adelante gracias a la especial habilidad del empresario de que habla Penrose, así como a su motivación y tesón.

Tabla 7.6

**ANÁLISIS FACTORIAL DE LOS MEDIOS ALTERNATIVOS DE FINANCIACIÓN**

| Método   | Factor       |             |             |             |             |              |
|--|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
|  | 1            | 2           | 3           | 4           | 5           | 6            |
| Utilizar las tarjetas de crédito de los directivos para gastos de la empresa             | <b>-0,70</b> | 0,00        | 0,18        | -0,05       | 0,11        | -0,11        |
| Obtener préstamos de familiares o amigos   | <b>0,66</b>  | 0,18        | 0,04        | 0,16        | -0,10       | 0,15         |
| Retener el pago a los directivos por períodos más o menos cortos                         | <b>0,64</b>  | -0,04       | -0,12       | 0,28        | 0,00        | -0,11        |
| Tareas en otras empresas   | <b>0,62</b>  | -0,13       | 0,10        | 0,01        | 0,00        | -0,02        |
| Emplear a familiares y/o amigos en condiciones favorables                                | <b>0,56</b>  | -0,13       | 0,22        | 0,03        | -0,01       | 0,04         |
| Eliminar clientes que se demoran en el pago de las facturas                              | 0,02         | <b>0,78</b> | 0,04        | -0,05       | 0,14        | -0,08        |
| Utilizar rutinas o procedimientos para acelerar la facturación                           | -0,12        | <b>0,76</b> | -0,03       | 0,13        | 0,20        | 0,08         |
| Cargar intereses sobre morosos   | -0,14        | <b>0,74</b> | 0,10        | 0,09        | 0,24        | 0,20         |
| Ofrecer las mismas condiciones a todos los clientes                                      | 0,09         | <b>0,57</b> | -0,04       | -0,02       | -0,32       | -0,09        |
| Tomar prestados equipos de otras empresas para períodos cortos                           | 0,26         | 0,02        | <b>0,71</b> | 0,03        | -0,01       | 0,11         |
| Compartir equipo con otras empresas  | 0,00         | -0,12       | <b>0,67</b> | -0,14       | -0,01       | 0,15         |
| Coordinar compras con otras empresas   | -0,02        | 0,19        | <b>0,66</b> | 0,15        | -0,07       | -0,20        |
| Practicar el trueque en lugar de comprar/vender productos                                | 0,37         | -0,04       | <b>0,52</b> | 0,21        | 0,05        | -0,07        |
| Utilizar el «leasing» en lugar de comprar  | -0,11        | 0,04        | 0,18        | <b>0,73</b> | 0,00        | 0,07         |
| Demorar deliberadamente el pago a los proveedores  | 0,29         | -0,01       | 0,06        | <b>0,70</b> | 0,30        | 0,18         |
| Demorar deliberadamente el pago del IVA  | 0,24         | 0,05        | -0,06       | <b>0,69</b> | -0,10       | -0,04        |
| Utilizar rutinas o procedimientos para minimizar el capital invertido en «stocks»        | -0,04        | 0,14        | -0,11       | 0,03        | <b>0,72</b> | 0,05         |
| Buscar las mejores condiciones posibles con los proveedores                              | 0,11         | 0,26        | 0,05        | 0,02        | <b>0,71</b> | <b>-0,08</b> |
| Obtener subvenciones del «County Administrative Board»                                   | 0,03         | 0,11        | 0,02        | 0,06        | -0,03       | <b>0,80</b>  |
| Obtener subvenciones del «Swedish National Board for Industrial & Technical Development» | -0,06        | -0,02       | -0,02       | 0,06        | 0,02        | 0,80         |
| Ofrecer a los clientes descuentos por pronto pago  | 0,06         | 0,05        | 0,05        | 0,17        | 0,25        | -0,08        |
| Utilizar el «factoring»  | -0,08        | 0,11        | 0,02        | 0,04        | -0,12       | 0,01         |
| Elegir deliberadamente clientes que pagan con rapidez                                    | 0,15         | 0,37        | 0,02        | -0,13       | 0,20        | 0,10         |
| Compartir instalaciones con otras empresas   | 0,00         | 0,04        | -0,05       | 0,17        | 0,08        | -0,09        |
| Compartir personal con otras empresas  | 0,13         | -0,04       | 0,13        | -0,05       | -0,25       | 0,01         |
| <b>Eigenvalue:</b>   | <b>2,50</b>  | <b>2,44</b> | <b>1,86</b> | <b>1,81</b> | <b>1,56</b> | <b>1,54</b>  |
| <b>Porcentaje de la varianza explicada (acumulado)</b>                                   | <b>10,0</b>  | <b>19,8</b> | <b>27,2</b> | <b>34,4</b> | <b>40,7</b> | <b>46,8</b>  |

Fuente: Winborg (2000: 135).



Últimamente, algunas investigaciones empíricas han confirmado la tesis de Penrose en el sentido de que a pesar de las barreras objetivas, los buenos empresarios «idean» formas alternativas para paliar el problema financiero. A esta nueva línea de investigación de las nuevas empresas se le llama «bootstrap finance» o también «financial bootstrapping», que podemos traducir al español como «financiación alternativa».

Las pocas investigaciones empíricas en este campo (Bhidé, 1992, y Winborg, 2000) han puesto de manifiesto que los esfuerzos y las medidas de los nuevos empresarios para resolver el problema financiero se pueden agrupar en dos grandes categorías, a saber: a) medidas para minimizar las necesidades de capital; y b) medidas para hacer frente a las necesidades de capital. Los resultados del análisis estadístico (*cluster analysis* y *factor analysis*) permitieron identificar seis grupos de factores que representan el 47% de la varianza total después de la rotación varimax. Los resultados se presentan en la tabla 7.6.

Los seis grupos identificados son los siguientes:

– 1. El primer factor agrupa las medidas que tienen por objetivo reunir recursos financieros de manera directa o indirecta a través del director-propietario y de sus familiares, tales como: trabajar a tiempo parcial en otras actividades, emplear a familiares en condiciones favorables, utilización de las tarjetas de crédito del directivo-propietario, etc.

– 2. El segundo factor incluye medidas que tienen que ver con la gestión de las cuentas a cobrar como, por ejemplo, acelerar la facturación o cargar intereses de demora sobre las facturas vencidas.

– 3. El tercer factor consiste en medidas de «utilización conjunta de recursos» como compartir y pedir prestado recursos de otras empresas.

– 4. El cuarto factor incluye medidas tendentes a minimizar las necesidades de recursos financieros como son la utilización del «leasing» en lugar de la compra o el demorar pagos (a proveedores, impuestos, etc.).

– 5. El quinto factor también se refiere a medidas para minimizar las necesidades de capital (por ejemplo, la inversión en stocks).

– 6. Finalmente, este factor incluye formas de obtener subvenciones o ayudas económicas de organismos oficiales.

Otra medida que no figura en dicha tabla, pero que consideramos de una enorme trascendencia para reducir las necesidades de capital inicial es demorar al máximo la apertura de la empresa y coordinar ésta con la campaña de lanzamiento del producto o servicio de forma que sea mínimo el período entre el inicio de las actividades y de los gastos y el momento en que se obtienen ingresos por ventas.

Sin duda, muchas de las medidas identificadas en la mencionada investigación ya son frecuentes en la vida comercial, mientras que otras (como, por ejemplo, demorar el pago del IVA) son imposibles en nuestro país.

De todas formas, hemos creído interesante presentar estos resultados, que evidentemente reflejan unas prácticas de un país bastante distinto del nuestro, al objeto de hacer patente la necesidad por parte de los nuevos empresarios de esforzarse y ser creativos en la solución de cualquier problema, incluso el financiero.

### **Efectos de las decisiones financieras**

Hemos reiterado que las decisiones financieras constituyen un aspecto importante en el lanzamiento y la gestión de la nueva empresa así como también un problema y una preocupación prioritarios del empresario. Saber resolver el problema financiero desde el principio tiene sus ventajas. Así, por ejemplo, Cooper *et al.* (1994: 391) ha señalado las siguientes.

- Permite disponer de más tiempo para el negocio.
- Permite abordar estrategias más ambiciosas.
- Facilita el cambio de cursos de acción.
- Permite crecer más rápidamente.

Sin embargo, un exceso de tesorería también puede tener efectos negativos, como han indicado Hisrich y Peters (1995: 251), a saber:

- Reduce la motivación de buscar el beneficio.
- Aumenta el impulso al gasto.
- Reduce la flexibilidad.
- Condiciona y puede distorsionar la estructura del negocio.

## 7.6. Consideraciones finales

Del contenido de este capítulo así como también de los anteriores se desprenden tres conclusiones principales que queremos subrayar.

1.<sup>a</sup> La financiación de la nueva empresa constituye uno de los principales problemas y preocupaciones del nuevo empresario.

2.<sup>a</sup> La solución del problema financiero de la nueva empresa radica fundamentalmente en la habilidad del empresario y en su proyecto de empresa (oportunidad empresarial, estrategia de empresa, etc.).

3.<sup>a</sup> Los nuevos empresarios se quejan de la dificultad de encontrar financiación y, en cambio, los inversores (empresas de capital riesgo, inversores informales) se lamentan de la falta de proyectos empresariales interesantes.

## VIII. La franquicia

### 8.1. Objetivos

Como hemos ilustrado en el gráfico 1.4 hay varias formas de establecerse por cuenta propia. Una de ellas es tomando una **franquicia**.

En este capítulo vamos a explicar:

- 1.º Qué es una franquicia: concepto, elementos y clases de franquicia.
- 2.º Evolución del sistema de franquicia en España.
- 3.º Cuáles son las ventajas e inconvenientes de la franquicia.
- 4.º El contrato de franquicia.
- 5.º El proceso de selección de una franquicia.
- 6.º Fuentes de información y anexos.

El sistema de franquicia ha sido considerado y estudiado inicialmente como una estrategia de marketing de la empresa que la concede. Aquí la vamos a tratar fundamentalmente desde el punto de vista de la persona que la toma.

### 8.2. Concepto de franquicia

La franquicia es un sistema de colaboración entre dos empresas independientes y diferentes, pero ligadas por un contrato en virtud del cual

una de ellas concede a la otra, mediante el pago de una cantidad y bajo condiciones bien determinadas, el derecho de explotación de una marca o una fórmula empresarial y asegurándole al mismo tiempo una ayuda y unos servicios regulares destinados a facilitar esta explotación.

En la franquicia se parte de la base de que una empresa ha desarrollado una idea empresarial, ha acreditado una marca bajo la cual se explota dicha idea empresarial y ha adquirido unos conocimientos y una experiencia, llamados «know-how» («saber cómo»), que puede ceder a otra para su explotación.

Los *elementos* en que se basa una franquicia son los siguientes:

1. Dos empresas o partes contratantes, a saber:

- la empresa otorgante, llamada «franquiciador»; y
- la empresa concesionaria, llamada «franquiciado».

2. La existencia de una *relación contractual*, es decir, las relaciones entre franquiciador y franquiciado así como las condiciones de dicha relación se especifican en un contrato (contrato de franquicia).

3. El objeto de dicha relación contractual es la *concesión de un derecho de explotación*, es decir, el franquiciado podrá explotar un determinado negocio bajo la misma marca o enseña del *franquiciador*.

4. El franquiciador asegura al franquiciado una *ayuda y unos servicios regulares* para la explotación del negocio.

5. El franquiciado satisface al franquiciador una remuneración en concepto de *derechos de explotación*, que tienen dos componentes, a saber:

– Derecho de entrada, cuya cuantía depende de:

- El nombre y la reputación, y con ello la rentabilidad del negocio del franquiciador que constituye el objeto de la franquicia.

- La importancia del objeto de la franquicia. Por ejemplo, no es lo mismo una franquicia de una tintorería que de un hotel de renombre internacional.

– Remuneración periódica variable en función de la cifra de negocio del franquiciado.

Por tanto, los tres elementos básicos de una franquicia son:

### Elemento técnico («know-how»)

El franquiciador posee y transmite al franquiciado sus conocimientos y experiencia en un campo determinado a través de los siguientes mecanismos:

- El *manual* que contiene información detallada sobre el negocio y la forma de gestionarlo.
- *Formación*. Además de la información contenida en el manual, el franquiciador da formación al franquiciado sobre la gestión del negocio.
- *Asistencia técnica*. El franquiciador proporciona ayuda y asesoramiento al franquiciado sobre las cuestiones que puedan surgir en la gestión diaria del negocio.

La sociedad del conocimiento y el incremento del sector de servicios en el que predomina el elemento personal, los conocimientos o «know-how» y la cercanía al cliente explican, a nuestro juicio, el auge del sistema de franquicia en los últimos años.

### Elemento económico

La franquicia está basada en la idea de que a través de ella hay una mejor utilización de los recursos, productos y elementos organizativos dentro del sistema.

Además, la franquicia significa una reducción del riesgo por ambas partes.

Desde el punto de vista teórico, el sistema de franquicia se explica a través de la teoría de agencia. Al franquiciador (el principal) le resulta más económico operar con el sistema de franquicia, compartiendo riesgos y

beneficios con el franquiciado, que contratando a directivos a sueldo para gestionar establecimientos propios que se encuentran lejos de la central.

### Elemento jurídico

Los derechos y obligaciones de ambas partes se establecen en un contrato mercantil.

En el marco de la teoría de agencia, el contrato es el mecanismo mediante el cual el principal (el franquiciador) establece tanto las condiciones de reparto de riesgos y beneficios como las reglas para controlar el comportamiento del agente (el franquiciado) para evitar que éste actúe en contra de sus intereses, y el denominado riesgo moral («moral-hazard»). Al contrato de franquicia se le ha considerado un «contrato de aparcería» debido a las similitudes entre ambos (Stiglitz, 1974).

Sin embargo, no todos los negocios son susceptibles de ser franquiciados. Los requisitos de una franquicia son:

– La *actividad ha ser franquiciable*. Significa esto que los conocimientos y las experiencias, es decir, el «know-how» ha de ser transmisible. Ha de ser conocimiento fundamentalmente codificable y que, por tanto, se pueda enseñar y aprender fácilmente.

– El «know-how» ha de haber sido experimentado. Por regla general, se considera que es necesario que el franquiciador haya creado él mismo como mínimo tres establecimientos piloto propios y que estos hayan funcionado con éxito durante dos años.

– El franquiciador ha de disponer de una marca registrada que sirve para identificar el negocio.

– La actividad o negocio ha de tener cierta originalidad y diferenciación.

– Deben existir expectativas de mercado permanentes.

– El negocio ha de ser rentable. La rentabilidad ha de haber sido probada por el franquiciador en sus tres establecimientos propios durante dos años.

## Clases de franquicia

Existen múltiples variantes de franquicia. Nos referiremos a las más frecuentes.

### Franquicia de producción

La franquicia de producción consiste en la cesión del «know-how» para producir y vender un determinado producto. Generalmente, el producto o el método de producción está patentado. Se habla también de conceder una licencia de fabricación. Son numerosos los campos en que el «know-how» se refiere tanto a la fabricación o preparación de un producto como a su venta. La marca de fabricación y de producción es idéntica. Esta clase de franquicia es frecuente no sólo en productos industriales sino de uso y consumo, como, por ejemplo, muebles, zapatos, etc. (Roche Bois, Camper).

### Franquicia de distribución

Ésta ha sido durante mucho tiempo la clase más corriente de franquicia. El franquiciador concede al franquiciado el derecho a vender sus productos en exclusiva en una determinada zona. Tradicionalmente, al franquiciado se le ha llamado *concesionario*. El concesionario es el representante oficial del franquiciador o fabricante. El ejemplo muy conocido lo encontramos en el sector del automóvil, pero también en productos de gran consumo. En este caso, el franquiciador es comparable a una central de compra y su «know-how» consiste fundamentalmente en su relación con proveedores y su capacidad de negociación y compra. Ejemplos de este tipo de franquicias son Computerland, Euronido, etc.

### Franquicia de servicios

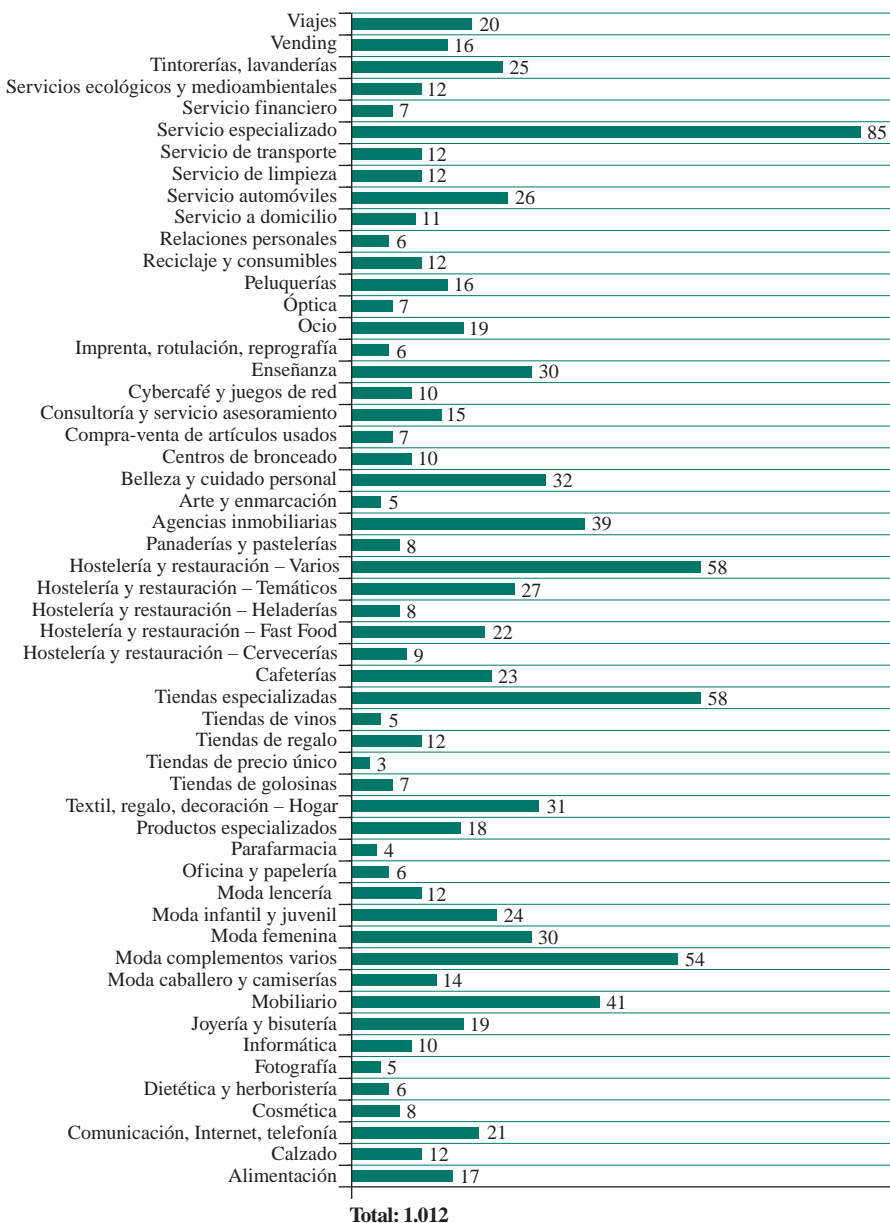
En la franquicia de servicios el «know-how» que se transmite se refiere a la forma de organizar y gestionar la prestación de un servicio. Ejemplos de franquicias de servicios son la enseñanza, tintorería, agencias inmobiliarias, agencias de viaje, etc.

Como se desprende de los gráficos 8.1 y 8.2 las franquicias de servicios son las más numerosas y también las que más han aumentado en



Gráfico 8.1

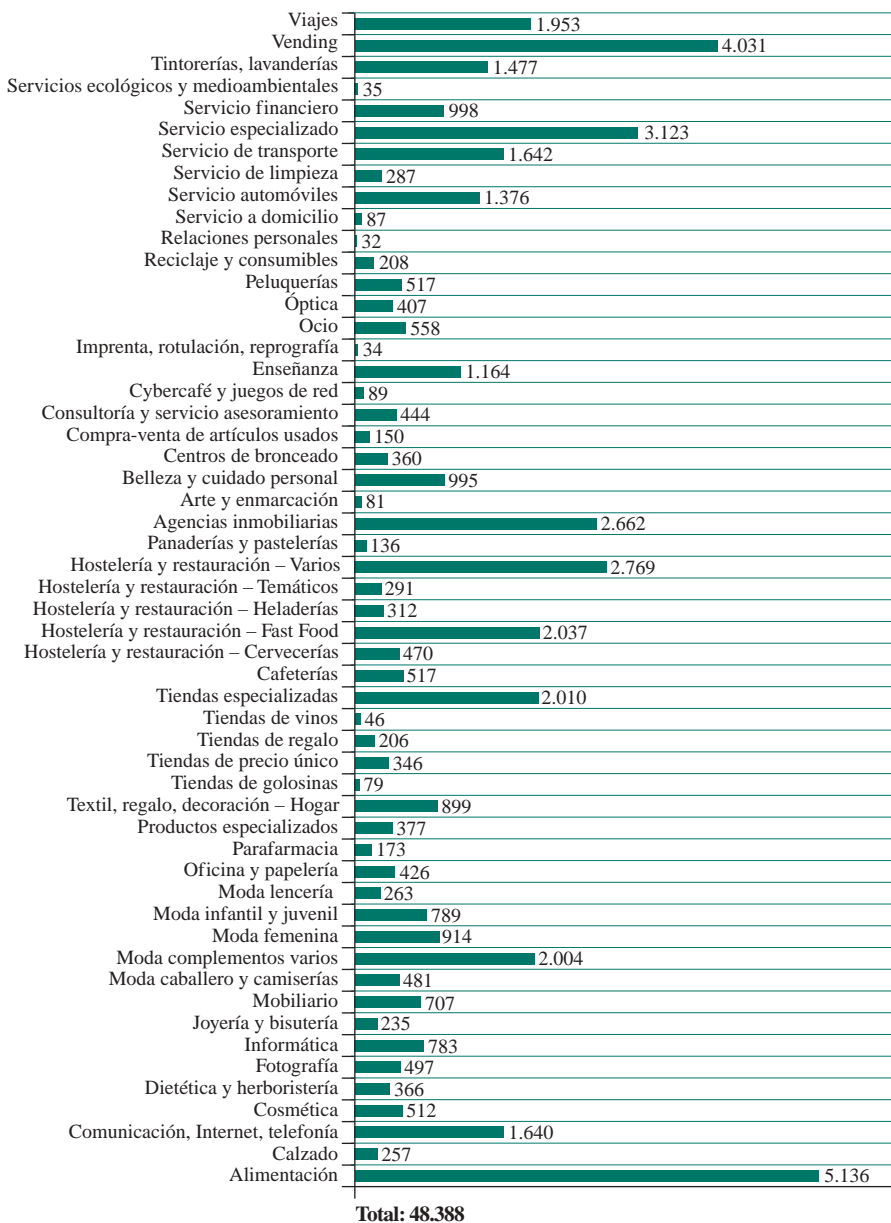
## CLASIFICACIÓN DE REDES POR SECTOR DE ACTIVIDAD



Fuente: Censo anual de la franquicia en España (2003) (Tormo & Asociados).

Gráfico 8.2

## CLASIFICACIÓN DE ESTABLECIMIENTOS POR SECTOR DE ACTIVIDAD



Fuente: Censo anual de la franquicia en España (2003) (Tormo & Asociados).

las últimas décadas. Dicho aumento es una consecuencia lógica del incremento general del sector de servicios en comparación con el sector industrial así como la consolidación de la sociedad del conocimiento. Como hemos visto, la base de la franquicia es la transmisión de conocimientos y experiencias («know-how» probado). En la sociedad del conocimiento, éste tiene un valor y, por ello, se puede comprar y vender en el mercado. La franquicia facilita la compra-venta de conocimiento.

### **Franquicia «Master»**

En este caso, llamado también «Master» franquiciado, una persona o sociedad adquiere el derecho de explotar una franquicia, generalmente extranjera, en un país o región, en régimen exclusivo nombrando subfranquiciados.

## **8.3. Evolución de la franquicia en España**

Desde que la franquicia aparece en España en la década de los cincuenta en el sector del automóvil, en las últimas décadas ha tenido una rápida evolución, como en la mayoría de países industrializados.

Como puede observarse en los gráficos 8.3 y 8.4 en 2003 existían en España 1.012 redes de franquicia que suponen un total de 48.388 establecimientos. En 2004 ha habido un descenso debido a que sólo se reconocen como franquicias a aquellas enseñas que cumplen una serie de requisitos más restrictivos que en el pasado.

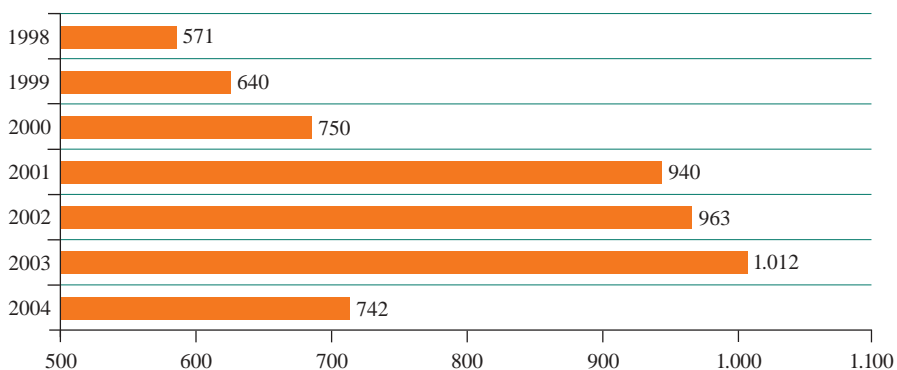
## **8.4. Ventajas y desventajas de la franquicia**

El sistema de franquicia ofrece una serie de ventajas, pero también de desventajas tanto para el franquiciador como el franquiciado. A continuación trataremos las más importantes para ambos.

Gráfico 8.3

## NÚMERO DE REDES DE FRANQUICIA

Operativas al inicio de cada ejercicio

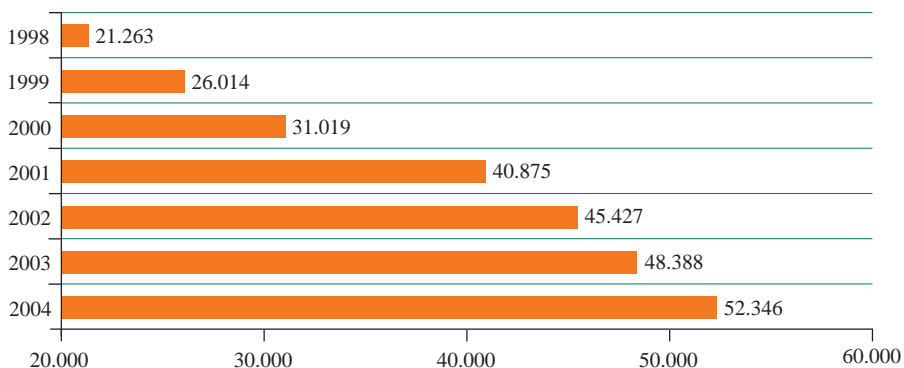


Fuente: Expansión.com (2004).

Gráfico 8.4

## NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS

Operativos al inicio de cada ejercicio



Fuente: Expansión.com (2004).

## Ventajas para el franquiciador

Las principales ventajas para el franquiciador son las siguientes.

## **Fuente de ingresos adicionales**

Con la cesión de su «know-how» el franquiciador obtiene unos ingresos adicionales a través de los derechos de explotación o *royalties* que pagan los franquiciados.

## **Crecimiento autofinanciado**

Los derechos de explotación permiten al franquiciador crecer a base de autofinanciación. Sin embargo, ello sólo es posible si el negocio es verdaderamente rentable. Casos recientes han puesto de manifiesto que una política de crecimiento desorbitado puede llevar al franquiciador a la quiebra.

## **Economías de coste en aprovisionamiento**

La compra de elevadas cantidades de bienes de equipo, materias primas, etc. de forma centralizada permite al franquiciador obtener mejores condiciones de precio en los contratos de aprovisionamiento tanto para él como para sus franquiciados.

## **Menos necesidad de estructuras administrativas y de gestión**

Cuando el crecimiento del negocio exige el establecimiento de nuevas sucursales, oficinas o puntos de venta cercanos a los clientes, como es el caso en el sector servicios, el sistema de franquicia, cuyos franquiciados son personas jurídicas independientes, supone para el franquiciador ahorrarse la gestión administrativa de las sucursales, la contratación de jefes de sucursal, etc. Ello significa el ahorro de estructuras administrativas y de personal difíciles de gestionar, de coste elevado y de elevada rigidez. Las franquicias le dan flexibilidad y agilidad.

## **Menor riesgo de expansión**

Por las razones antes indicadas, el riesgo de la expansión es menor y más disperso.

## Desventajas para el franquiciador

Las principales desventajas son las siguientes.

### Menos control de las operaciones

Al descentralizar las operaciones que en una franquicia son realizadas por empresas independientes, lógicamente el franquiciador tiene menos control de las mismas que si operara con jefes de sucursales empleados de la casa.

El franquiciador trata de paliar este problema con cláusulas en el contrato que le dan el derecho de control.

Los tipos y campos de control más frecuentes figuran en la tabla 8.1.

Tabla 8.1

### CONTROLES MÁS FRECUENTES EN EL CONTRATO DE FRANQUICIA

En porcentaje

| Tipos/campos de control     | Dicen existir los franquiciados |
|-----------------------------|---------------------------------|
| Compras                     | 77                              |
| Proveedores autorizados     | 67                              |
| Control de calidad          | 74                              |
| Restricciones de territorio | 73                              |
| Cláusula de no-competencia  | 63                              |
| Cláusula de re-compra       | 53                              |
| Cláusula de renovación      | 80                              |
| Cláusula de terminación     | 96                              |

Fuente: Knight (1983: 178).

### Mayor probabilidad de conflictos con los franquiciados

Las relaciones contractuales y diarias entre franquiciador y franquiciado ofrecen mayor probabilidad de conflictos. Más adelante, veremos cuáles son las cuestiones de roce y conflicto según los franquiciados.

## **Vulnerabilidad en el eslabón más débil de la cadena**

Cuando el negocio del franquiciador está basado única y exclusivamente en franquicias el grado de vulnerabilidad de su negocio es elevado porque depende de los franquiciados, que son empresas independientes.

De ahí que el franquiciador trate de reducir esta vulnerabilidad con contratos que por sus características se les ha llamado leoninos.<sup>(1)</sup>

## **Vulnerabilidad de los ‘royalties’**

La posibilidad de obtener capital por *royalties* está sujeta a dos condiciones: a) que la marca esté acreditada y b) que se haya acertado en la elección de los franquiciados.

## **Ventajas para el franquiciado**

Nos referiremos a continuación a las ventajas que supone una franquicia para el franquiciado, comparando la nueva empresa franquiciada con la creación de una nueva empresa sin franquicia.

## **Se requiere menos experiencia**

El nuevo empresario requiere menos experiencia tanto empresarial como en el sector en que va a actuar. Ya hemos visto que los conocimientos y experiencia previos del nuevo empresario independiente son importantes para asegurar el éxito de la nueva empresa. En el caso de la franquicia, el nuevo empresario recibe la información, la formación y el «know-how» necesarios del franquiciador.

Ahora bien, aunque no sea necesaria experiencia previa en el mismo sector, sí son igualmente importantes la capacidad directiva, la voluntad de éxito y la disposición a trabajar duro, como ha puesto de manifiesto la investigación de Knight (1983) (véase la tabla 8.2).

(1) Dícese del contrato oneroso en que toda la ventaja se atribuye a una de las partes, en este caso al franquiciador, sin equitativa conmutación entre éstas.

Tabla 8.2

## CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL EMPRESARIO CONSIDERADAS IMPORTANTES Y NO IMPORTANTES

En porcentaje

|   | Empresario independiente |            |                 | Empresario franquiciado |            |                 |
|---|--------------------------|------------|-----------------|-------------------------|------------|-----------------|
|   | Muy importante           | Importante | Poco importante | Muy importante          | Importante | Poco importante |
| Experiencia directiva previa en el mismo sector | 41                       | 48         | 11              | –                       | 20         | 80              |
| Experiencia directiva previa en negocio propio  | 32                       | 53         | 15              | 12                      | 46         | 42              |
| Capacidad directiva                             | 98                       | 2          | –               | 84                      | 15         | 1               |
| Voluntad de éxito                               | 93                       | 7          | –               | 90                      | 10         | –               |
| Voluntad de trabajar duro                       | 97                       | 3          | –               | 92                      | 8          | –               |

Fuente: Knight (1983: 175).

### **Análisis de localización**

La experiencia del franquiciador proporciona los criterios a tener en cuenta en la localización del negocio y le ayuda en esta decisión, efectuando estudios de mercado.

### **Entrenamiento operativo**

Tanto el nuevo empresario como su personal reciben entrenamiento para realizar las operaciones o actividades propias del negocio.

### **Se requiere menos capital**

Se requiere menos capital porque, por regla general, el franquiciador tiene establecidas formas de financiación con proveedores o entidades financieras que le resuelven este problema de entrada.

### **Marca e imagen conocidas**

Al salir al mercado bajo una marca e imagen conocidas, el franquiciador no corre el «riesgo de la novedad» que suele tener la nueva empresa desconocida.



## **Publicidad colectiva**

El sistema de franquicia presupone que el franquiciador realizará publicidad que redundará en beneficio del franquiciado y en el conocimiento de la marca y la imagen del producto o servicio.

## **Asistencia técnica regular**

El franquiciado recibe asistencia técnica de forma regular sobre la gestión del negocio y en la solución de los posibles problemas que puedan surgir.

En la tabla 8.3 figuran los servicios iniciales y permanentes que el franquiciador suele proporcionar al franquiciado así como el nivel de satisfacción de los franquiciados con los mismos. En la tabla 8.4 se indican la importancia que el franquiciado atribuye a los distintos servicios y el grado de adecuación de los mismos según una investigación realizada en el Reino Unido (Spinelli y Birley, 1998).

Al conjunto de servicios del franquiciador se le llama «paquete de franquicia».

## **Tasa de mortalidad menor**

Éste es uno de los argumentos que se aducen con mayor frecuencia, afirmándose que la tasa de mortalidad de las nuevas empresas franquiciadas es menor que en las nuevas empresas independientes. Sin embargo, los resultados de las investigaciones realizadas sobre esta cuestión son contradictorios. Mientras que el primer estudio (Ozanne y Hunt, 1971) presentó resultados muy positivos, posteriormente las investigaciones de Shane (1996) y Lafontaine y Shaw (1998), etc. han aportado tasas de supervivencia de los sistemas de franquicia del orden del 24,6% y 28,6% respectivamente en los EE.UU.

Aparte de los problemas metodológicos, la mayoría de investigaciones analizan el éxito y fracaso de los sistemas de franquicia, es decir, de las empresas franquiciadoras, existiendo muy pocos estudios centrados en los franquiciados.

Tabla 8.3

## SERVICIOS PROPORCIONADOS POR EL FRANQUICIADOR Y NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL FRANQUICIADO

En porcentaje

|                                     | Proporcionado | Nivel de satisfacción |       |      |
|-------------------------------------|---------------|-----------------------|-------|------|
|                                     |               | Alto                  | Medio | Bajo |
| <b><i>Servicio inicial</i></b>      |               |                       |       |      |
| Manual de operaciones               | 89            | 45                    | 38    | 17   |
| Programas de formación en dirección | 85            | 36                    | 42    | 22   |
| Marca acreditada                    | 98            | 74                    | 22    | 4    |
| Diseño del local                    | 74            | 52                    | 34    | 14   |
| Selección de localización           | 72            | 48                    | 39    | 13   |
| Investigación de mercado            | 64            | 33                    | 41    | 26   |
| Equipos                             | 59            | 43                    | 46    | 11   |
| Financiación                        | 36            | 42                    | 31    | 27   |
| <b><i>Servicio permanente</i></b>   |               |                       |       |      |
| Publicidad y promoción              | 93            | 35                    | 41    | 24   |
| Asesoramiento                       | 94            | 44                    | 34    | 22   |
| Boletines de información            | 84            | 41                    | 44    | 15   |
| Compras centralizadas               | 61            | 52                    | 28    | 20   |
| Investigación de mercados           | 58            | 25                    | 39    | 36   |
| Cursos de seguimiento               | 58            | 31                    | 48    | 21   |
| Ayuda técnica sobre operaciones     | 64            | 26                    | 40    | 34   |
| Control de stocks                   | 37            | 42                    | 33    | 25   |
| Contabilidad                        | 31            | 24                    | 44    | 32   |

Fuente: Knight (1983: 177).

Según Holmberg y Morgan (2003), la tasa de fracaso de los franquiciados durante un período de cuatro años consecutivos ha aumentado del 8,86% en 1994 al 10,49% en 1997 en EE.UU., aunque sigue siendo baja, comparada con las tasas de mortalidad de las nuevas empresas independientes.

Como evidencian dichas cifras, es obvio que últimamente debido al auge de este sistema y al no observar muchos franquiciadores el requisito de tres establecimientos durante dos años antes de lanzarse a franquiciar su negocio, la tasa de mortalidad en ambas partes ha aumentado.

Tabla 8.4

## SERVICIOS DEL FRANQUICIADOR

| Servicios   | Importancia atribuida<br>(promedio) | Grado de adecuación<br>(promedio) |
|---|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Resolución equitativa de conflicto                            | 4,47                                | 3,02                              |
| Publicidad nacional efectiva                                  | 4,46                                | 3,10                              |
| Promoción de nuevos productos y servicios                     | 4,36                                | 3,10                              |
| Desarrollo de nuevos productos y servicios                    | 4,33                                | 3,11                              |
| Procedimientos operativos bien definidos                      | 4,11                                | 3,38                              |
| Análisis e información de mercados                            | 4,07                                | 2,39                              |
| Programas y procedimientos para la formación del personal     | 4,07                                | 2,94                              |
| Acceso a la dirección general del franquiciador               | 3,99                                | 3,35                              |
| Proveedor de productos  | 3,90                                | 3,36                              |
| Formación en habilidades directivas                           | 3,90                                | 2,58                              |
| Organización de acuerdos de cooperación para publicidad local | 3,77                                | 2,40                              |
| Apoyo para el desarrollo del nuevo establecimiento            | 3,76                                | 2,90                              |
| Asesoramiento en problemas de dirección                       | 3,76                                | 2,80                              |
| Ayuda financiera y crédito                                    | 3,74                                | 2,53                              |
| Formación en aspectos contables                               | 3,53                                | 2,48                              |
| Asesoramiento en gestión financiera                           | 3,52                                | 2,30                              |
| Suministro de equipo estandarizado                            | 3,49                                | 3,31                              |
| Asesoramiento en control de existencias                       | 3,45                                | 2,75                              |

Fuente: Spinelli y Birley (1998: 9).

## Desventajas para el franquiciado

Las principales son:

### Menor grado de independencia del franquiciado

Esta ha sido una de las desventajas que más se ha esgrimido en el campo de la creación de empresas. Tanto es así que a nivel teórico se ha llegado a cuestionar si se puede considerar «empresario» a la persona que se establece por cuenta propia tomando una franquicia.

Ciertamente, la libertad de actuación se ve restringida en muchos campos. Sin embargo, pensamos que aquella no es mayor que en muchas empresas pequeñas y medianas, como, por ejemplo, se da el caso de los subproveedores de piezas en el sector del automóvil, donde la empresa fabricante prescribe exactamente las especificaciones técnicas, el sistema de fabricación, costes o precios y los controles de calidad. Lo mismo sucede con cierto tipo de proveedores de los grandes almacenes que trabajan en exclusiva para ellos.

Por otra parte, la investigación de Stanworth (1999) ha hecho patente que la percepción de libertad por parte de los franquiciados es alta, según se puede observar en la tabla 8.5.

Tabla 8.5

### PERCEPCIONES DE LIBERTAD Y RENTABILIDAD DE LOS FRANQUICIADOS (N = 215)

En porcentaje

#### *Libertad*

|   |            |
|---|------------|
| Mucha libertad  | 45         |
| Nivel razonable de libertad en el marco de las cláusulas del contrato | 52         |
| Poca libertad   | 1          |
| NS/NC   | 2          |
|   | <b>100</b> |

#### *Rentabilidad*

|                               |            |
|-------------------------------|------------|
| Muy satisfecho                | 17         |
| Bastante satisfecho           | 43         |
| Ni satisfecho/ni insatisfecho | 18         |
| Bastante insatisfecho         | 13         |
| Muy insatisfecho              | 6          |
| NS/NC                         | 3          |
|                               | <b>100</b> |

Fuente: Stanworth (1999: 100).

### **Imposibilidad de influir en las políticas del franquiciador**

Evidentemente, el franquiciado tiene pocas posibilidades de influir en las políticas del franquiciador, aunque cada vez más los franquiciadores

estimulan y esperan que sus franquiciados aporten sus ideas, experiencias y conocimientos del mercado para el establecimiento de sus políticas.

### **Posibilidad limitada de rescindir el contrato**

Las cláusulas del contrato de franquicia limitan generalmente las posibilidades de su rescisión por parte del franquiciado y ésta suele estar sujeta a condiciones desfavorables para éste.

### **Posibles conflictos sobre royalties y demás derechos y obligaciones de ambas partes**

Todo contrato lleva en sí el germen de conflictos en cuanto a la interpretación de los derechos y deberes de las partes contratantes.

En la tabla 8.6 indicamos los principales problemas que los franquiciados dijeron tener con los franquiciadores según la investigación realizada por Knight (1983).

Tabla 8.6

| <b>PROBLEMAS CON EL FRANQUICIADOR</b>                      |    |
|--|----|
| En porcentaje  |    |
| <b>Problema</b>  |    |
| Ayuda del franquiciador                                    | 37 |
| Royalties  | 26 |
| Publicidad   | 14 |
| Compras  | 10 |
| <b>Soluciones</b>  |    |
| Asociación de franquicias                                  | 29 |
| Mejor comunicación   | 17 |
| Discusión con otros franquiciados de los problemas comunes | 69 |

Fuente: Knight (1983: 178).

Según dicha tabla, en el 37% de los casos el franquiciado se quejó de la ayuda recibida del franquiciador. Otras fuentes de conflicto son los *royalties* (26%), la publicidad (14%) y las compras (10%).

También en dicha tabla figuran las formas de solución de los mencionados problemas. Vemos que la «discusión con los otros franquiciados de los problemas comunes» así como la «creación de asociaciones de franquicias» son las más frecuentes.

La misma investigación de Knight (1983) puso de manifiesto que la valoración global de la franquicia es más positiva en muchos aspectos (rentabilidad, riesgo, etc.) que en el caso de una empresa independiente (véase la tabla 8.7).

Tabla 8.7

### GRADO DE ACUERDO DEL EMPRESARIO CON AFIRMACIONES RESPECTO A LA FRANQUICIA

En porcentaje

|   | Independiente | Franquicia |
|---|---------------|------------|
| Se puede ganar más dinero con una franquicia que como empresario independiente      | 19            | 51         |
| Una franquicia es menos arriesgada que un negocio independiente                     | 42            | 78         |
| Una franquicia ofrece una fórmula de negocio probada                                | 51            | 83         |
| Vd. puede desarrollar una franquicia con mayor rapidez que un negocio independiente | 76            | 92         |
| Una franquicia ofrece menos independencia que un negocio independiente              | 92            | 38         |

Fuente: Knight (1983: 176).

## 8.5. El contrato de franquicia

El contrato es un elemento fundamental en el sistema de franquicia. Aunque no existe un contrato-tipo para toda clase de franquicias, su contenido es bastante similar. El Código Deontológico Europeo de la Franquicia establece que el contrato de franquicia deberá ajustarse al derecho nacional, al derecho comunitario y al Código Deontológico. El contrato reflejará los intereses de los miembros de la red de franquicia, protegiendo los derechos de propiedad industrial e intelectual del franquiciador y manteniendo la identidad común y la reputación de la red de franquicia (véase el apartado 9 de las notas del anexo de este capítulo).

Según dicho Código Deontológico, los puntos esenciales mínimos del contrato son los siguientes:

- A. Los derechos del franquiciador.
- B. Los derechos del franquiciado.
- C. Los bienes y/o servicios proporcionados al franquiciado.
- D. Las obligaciones del franquiciador
- E. Las obligaciones del franquiciado.
- F. Las condiciones financieras para el franquiciado.
- G. La duración del contrato, fijada de modo que permita al franquiciado amortizar las inversiones específicas de la franquicia.
- H. Las condiciones de renovación del contrato, si procede.
- I. Las condiciones en que podrán efectuarse la cesión o la transferencia de los derechos derivados del contrato y las condiciones de prioridad del franquiciador.
- J. Las condiciones de utilización por el franquiciado de los símbolos pertenecientes al franquiciador: distintivo, marca, marca de servicio, logotipo y todos los demás símbolos característicos.
- K. El derecho del franquiciador de hacer evolucionar su concepto de franquicia.
- L. Las cláusulas de rescisión del contrato.
- M. Las cláusulas que prevén la recuperación, por el franquiciador, de cualquier elemento material o inmaterial que le pertenezca en caso de finalización del contrato antes del plazo previsto.

## 8.6. Proceso de selección de una franquicia

Según se desprende de los apartados anteriores, la franquicia reduce el riesgo que todo nuevo negocio conlleva. Sin embargo, este sistema no está exento de riesgos y decepciones. Estos pueden derivarse, por una par-

te, de falsas expectativas del franquiciado y, por otra, del tipo de franquicia o franquiciador elegido.

Por ello, antes de tomar una decisión en este campo, el futuro franquiciado hará bien en proceder a un riguroso análisis de esta alternativa frente a la de crear una empresa propia.

Dicho análisis es conveniente dividirlo en tres partes:

1. Autoanálisis
2. Estudio del producto o servicio y del sector
3. Análisis del franquiciador.

### **Autoanálisis**

Como potencial franquiciado, es importante empezar por autoanalizarse para ver si el sistema de franquicia se ajusta a sus deseos, expectativas y circunstancias personales. Para ello es necesario plantearse las siguientes preguntas:

1. ¿Conozco suficientemente qué es y cómo funciona el sistema de franquicia?
2. ¿Tengo claras cuáles son sus ventajas y desventajas así como los derechos y obligaciones del franquiciador y el franquiciado?
3. ¿Estoy dispuesto a someterme a las cláusulas, reglas de juego y disciplina impuestas por el franquiciador y el contrato de franquicia?
4. ¿Tengo los conocimientos mínimos necesarios para dirigir un pequeño negocio?
5. ¿Estoy dispuesto a aprender el «know-how» necesario para llevar el negocio?
6. ¿Me gusta trabajar con cierta independencia?
7. ¿Cuáles son mis expectativas de futuro: quiero tener un negocio pequeño toda la vida o prefiero un negocio pequeño con capacidad de crecimiento?



La respuesta a estas preguntas le ayudarán a tomar una decisión sobre si la franquicia es el tipo de negocio que encaja en sus deseos y circunstancias personales o prefiere apostar por una nueva empresa totalmente independiente con más riesgo inicial, pero con mayores posibilidades de convertirla en un negocio de más envergadura en el futuro.

## Estudio del producto o servicio y del sector

Si el resultado de su primer autoanálisis es positivo, conviene continuar con el estudio del producto o servicio así como del sector. Algunas de las preguntas que uno como franquiciado pueda plantearse son las siguientes:

1. ¿Tengo conocimiento y/o alguna experiencia en relación con el producto o servicio en cuestión?
2. ¿Me gusta la actividad y el tipo de clientela que conlleva dicho producto o servicio?
3. ¿En qué fase del ciclo de vida se encuentra el producto o servicio? ¿Se trata de un producto nuevo en el mercado o lleva ya años en el mismo?
4. ¿Es un producto de demanda estacional o que está de moda actualmente?
5. ¿En qué fase del ciclo de vida se encuentra el sector?
6. ¿Cuál es la estructura de la competencia en el sector?
7. ¿Existen ya en el mercado muchos productos y marcas de otros competidores que trabajan bajo el sistema de franquicia?
8. ¿Cuál es la imagen que tienen en el mercado las franquicias en el sector en cuestión?

## Análisis del franquiciador

Como generalmente hay varias empresas que trabajan con el sistema de franquicia en un mismo sector y producto/servicio (pensemos en las

franquicias de comida rápida, hoteles, tintorerías, etc.) es muy importante proceder a un detallado análisis del franquiciador antes de tomar una decisión. He aquí algunas cuestiones a tener en cuenta:

1. ¿Se trata de una franquicia suficientemente probada o de reciente creación? Recordemos que, como mínimo, se piensa que una franquicia debería haber sido probada en tres franquicias piloto propias durante dos años.

2. ¿Cuál es el número de franquiciados que tiene actualmente el franquiciador?

3. ¿Cuál ha sido la evolución de la red de franquicias del franquiciador a lo largo de los últimos 3-5 años?

4. ¿Nos ha facilitado el franquiciador la lista de nombres y direcciones de su red de franquiciados?

5. ¿Cómo son los informes comerciales y bancarios del franquiciador?

6. ¿Qué opinan sus franquiciados del franquiciador y del funcionamiento de su sistema de franquicia?

7. ¿Cuál es la imagen y el conocimiento en el mercado de la marca del franquiciador?

8. ¿Cuáles son sus planes de expansión en el futuro?

9. ¿Dispone el franquiciador de algún acuerdo de colaboración con alguna entidad financiera para los franquiciados?

10. ¿Tiene en cuenta el contrato de franquicia el Código Deontológico Europeo de la Franquicia?

Estas tres fases del análisis para la toma de una franquicia no son fáciles, especialmente la segunda y la tercera, pero son imprescindibles para un proceso racional de toma de decisión y evitar así decepciones y fracasos.

## 8.7. Consideraciones finales

A modo de resumen quisiéramos subrayar las siguientes cuestiones.

1.<sup>a</sup> La toma de una franquicia puede ser una forma adecuada para iniciarse en la gestión de una nueva empresa y una actividad empresarial para aquellas personas que se sienten más cómodas al amparo de una marca conocida que actuando solas.

2.<sup>a</sup> Lo más importante para la toma de una decisión en este campo es informarse suficientemente sobre las características, antigüedad y posición del franquiciador en el mercado. Para ello se puede recurrir tanto a la Asociación Española de Franquiciados, Asociación Española para el Desarrollo y Defensa del Franquiciado (AEDEF) como a consultores independientes. La evidencia empírica disponible en este campo y la experiencia de estos últimos años aconsejan actuar con cautela.

3.<sup>a</sup> Es conveniente analizar detenidamente el contrato de franquicia y recurrir para ello al asesoramiento de profesionales independientes.

## 8.8. Fuentes de información

Aparte de la bibliografía indicada al final de este libro, reseñamos a continuación algunas fuentes de información para los interesados en este sistema.

### **Asociaciones-Organismos**

- Asociación Española de Franquiciadores (AEF).
- Asociación Española de Franquiciados.
- Asociación Española para el Desarrollo y Defensa del Franquiciado (AEDEF).
- Registro de Franquiciadores.

## **Revistas**

- *Entrepreneur*
- *Emprendedor*
- *Fortune*
- *Franquicias hoy*

## **Ferias y exposiciones**

- Expofranquicia
- Barcelona Negocios y Franquicias.

## **Otras fuentes**

- Diario económico *Expansión*
- [www.expansiondirecto.com/franquicias](http://www.expansiondirecto.com/franquicias)
- Tormo & Asociados.– Consultores de Franquicia
- [www.tormo-asociados.es](http://www.tormo-asociados.es)

# Anexo. Código Deontológico Europeo de la Franquicia

## 1. Definición de franquicia

La franquicia es un sistema de comercialización de productos y/o servicios y/o tecnologías basado en una colaboración estrecha y continua entre empresas jurídica y financieramente distintas e independientes, (1)<sup>(\*)</sup> el franquiciador y sus franquiciados individuales, en la cual el franquiciador otorga a sus franquiciados el derecho e impone la obligación de explotar una empresa de conformidad con el concepto (2) de franquiciador.

El derecho otorgado autoriza y obliga al franquiciado, a cambio de una contribución financiera directa o indirecta, a utilizar el distintivo y/o la marca de productos y/o de servicios, el «*saber hacer*» (3) y demás derechos de propiedad intelectual, sostenido por la prestación continua de asistencia comercial y/o técnica, dentro del marco y por la duración del contrato de franquicia escrito, pactado entre las partes, a tal efecto.

## 2. Los principios generales

El franquiciador es el iniciador de una «red de franquicia» (4) constituida por el franquiciador y sus franquiciados individuales, de la cual el franquiciador es el tutor permanente.

### 2.1. Obligaciones del franquiciador

El franquiciador deberá:

A. Haber establecido y explotado con éxito un concepto comercial durante un período razonable y, como mínimo, en una unidad piloto antes del inicio de la red. (5)

B. Ser titular de los derechos sobre los símbolos: definitivo, marcas y demás símbolos característicos. (6, 7)

(\*) Para la definición de cada una de las notas de este anexo, véase el recuadro de p. 231.

C. Impartir a sus franquiciados una formación inicial y prestarles de manera continua una asistencia comercial y/o técnica durante toda la vigencia del contrato.

## **2.2. Obligaciones del franquiciado individual**

El franquiciado deberá:

A. Dedicar sus máximos esfuerzos al desarrollo de la red de franquicia y al mantenimiento de su identidad común y de su reputación.

B. Proporcionar al franquiciador los datos operativos verificables, a fin de facilitar la determinación de los resultados y los estados financieros necesarios para la dirección de una gestión eficaz. El franquiciado autorizará al franquiciador y/o a sus delegados el acceso a sus locales y a su contabilidad en horas razonables.

C. No divulgar a terceros el «*saber hacer*» facilitado por el franquiciador ni durante ni después del fin del contrato. (8)

## **2.3. Las obligaciones continuadas de las partes**

Las partes deberán actuar de forma equitativa en sus relaciones mutuas.

A. El franquiciador comunicará por escrito al franquiciado cualquier incumplimiento del contrato y le concederá, si procede, un plazo razonable para subsanarlo.

B. Las partes deberán resolver sus quejas y litigios con lealtad y buena voluntad, mediante la comunicación y negociación directa.

## **3. Contratación, publicidad y divulgación**

**3.1.** La publicidad relativa a la captación de franquiciados deberá carecer de ambigüedad y de información engañosa.

**3.2.** Todo documento publicitario en el que aparezcan directa o indirectamente resultados financieros previsibles del franquiciado, deberá ser objetivo y verificable.

**3.3.** Para que el futuro franquiciado pueda comprometerse con pleno conocimiento de causa, el franquiciador le entregará una copia del presente Código Deontológico, así como una información completa y escrita, en relación con las cláusulas del contrato de franquicia, en un plazo razonable con anterioridad a la firma del contrato.

**3.4.** Cuando el franquiciador proponga la firma de un precontrato, éste respetará los principios siguientes:

A. Previamente a la firma de cualquier contrato deberán entregarse al futuro franquiciado las informaciones escritas relativas al contenido del mismo, así como a los gastos que de él se derivarán para el candidato.

B. Si se firma el contrato de franquicia, los gastos serán reembolsados por el franquiciador o se considerarán a cuenta del derecho de entrada, si procede.

C. Deberá especificarse la duración del precontrato y deberá preverse una cláusula de indemnización mutua.

D. El franquiciador podrá imponer una cláusula de no competencia y de confidencialidad a fin de impedir el desvío del «*saber hacer*» transmitido durante la vigencia del precontrato.

## **4. Selección de los franquiciados**

**4.1.** El franquiciador seleccionará y aceptará únicamente a los franquiciados que, tras una investigación razonable, reúnan las condiciones requeridas (formación, cualidades personales, capacidad financiera) para la explotación de la empresa franquiciada.

## **5. El contrato de franquicia**

**5.1.** El contrato de franquicia deberá ajustarse al derecho nacional, al derecho comunitario y al Código Deontológico. El contrato reflejará los intereses de los miembros de la red de franquicia, protegiendo los derechos de propiedad industrial e intelectual del franquiciador y manteniendo la identidad común y la reputación de la red de franquicia. (9)

**5.2.** Todo contrato y todo acuerdo contractual por los que se rijan las relaciones entre franquiciador y franquiciado serán redactados o traducidos por un traductor jurado en la lengua oficial del país en el que se establece la franquicia, y las copias del contrato firmado se remitirán inmediatamente al franquiciado.

**5.3.** El contrato de franquicia establecerá sin ambigüedades las obligaciones y responsabilidades respectivas de las partes, así como cualquier otra cláusula material de la colaboración.

Los puntos esenciales mínimos del contrato son los siguientes:

- A. Los derechos del franquiciador.
- B. Los derechos del franquiciado.
- C. Los bienes y/o servicios proporcionados al franquiciado.
- D. Las obligaciones del franquiciador.
- E. Las obligaciones del franquiciado.
- F. Las condiciones financieras para el franquiciado.
- G. La duración del contrato, fijada de modo que permita al franquiciado amortizar las inversiones específicas de la franquicia.
- H. Las condiciones de renovación del contrato, si procede. (10)
- I. Las condiciones en que podrán efectuarse la cesión o la transferencia de los derechos derivados del contrato y las condiciones de prioridad del franquiciador.
- J. Las condiciones de utilización por el franquiciado de los símbolos pertenecientes al franquiciador: distintivo, marca, marca de servicio, logotipo y todos los demás símbolos característicos.
- K. El derecho del franquiciador de hacer evolucionar su concepto de franquicia.
- L. Las cláusulas de rescisión del contrato.
- M. Las cláusulas que prevean la recuperación, por el franquiciador, de cualquier elemento material o inmaterial que le pertenezca en caso de finalización del contrato antes del plazo previsto. (11)



## 6. Master franquicia

Este Código Deontológico no se aplicará o las relaciones entre el franquiciador y su master franquiciado. Sin embargo, sí se aplicará entre el master franquiciado y sus franquiciados.

### Notas del anexo

#### (1) La independencia jurídica y financiera entre las partes

El franquiciado será responsable de los medios humanos y financieros que contrata, y será responsable ante terceros de los actos realizados en la explotación de la franquicia.

Estará obligado a colaborar con lealtad al éxito de la red a que se ha adherido.

#### (2) El concepto: será la conjunción original de tres elementos

A. La propiedad o el derecho de uso de símbolos: marca de fábrica, marca comercial, marca de servicios, distintivos, razón social, nombre comercial, signos y símbolos, logotipo, etc.

B. El uso de una experiencia, de un «saber hacer».

C. Una serie de productos, de servicios y/o de tecnologías patentadas o no, que habrá concebido, puesto a punto o adquirido.

#### (3) Definición del «saber hacer»

El «*saber hacer*» es un conjunto de informaciones prácticas, no patentadas, resultantes de la experiencia del franquiciador y probadas por él. Es secreto, sustancial e identificado.

«*Secreto*» significa que el «*saber hacer*», en su conjunto o en la configuración y el ajuste exacto de sus componentes, no es conocido en general, ni resulta fácilmente accesible: esto no se limita al sentido estricto de que cada componente individual del «*saber hacer*» deba ser totalmente desconocido o imposible de obtener fuera de las relaciones con el franquiciador.

«*Sustancial*» significa que el «*saber hacer*» debe incluir una información importante para la venta de productos o la prestación de servicios a los usuarios finales y, en particular, para la presentación de los productos para su venta, la transformación de los productos en combinación con la prestación de servicios, las relaciones con la clientela, y la gestión administrativa y financiera. El «*saber hacer*» debe resultar útil para el franquiciado pudiendo mejorar la posición competitiva del mismo en la fecha de conclusión del acuerdo, especialmente mejorando sus resultados o ayudándole a introducirse en un nuevo mercado.

«*Identificado*» significa que el «*saber hacer*» debe estar descrito de forma suficientemente completa que permita verificar si reúne las condiciones de secreto y sustancialidad; la descripción del «*saber hacer*» puede realizarse, de acuerdo con el franquiciado, en documento separado o en cualquier otra forma apropiada.

El franquiciador garantizará al franquiciado el uso de este «*saber hacer*» que mantiene y desarrolla.

El franquiciador lo transmitirá al franquiciado y controlará la aplicación y el respeto del mismo mediante una información y una formación adecuadas.

El franquiciador fomentará el incremento de la información de los franquiciados a fin de mejorar el «*saber hacer*».

En el período precontractual, contractual y poscontractual el franquiciador impedirá cualquier utilización y transmisión del «*saber hacer*» que puedan perjudicar a la red de franquicia, en particular, en lo que respecta a las redes competidoras.

#### **(4) La red de franquicia**

La constituirá el franquiciador y sus franquiciados. La red de franquicia, por su organización y su desarrollo, contribuirá a mejorar la producción y/o la distribución de los productos y/o servicios; pro-

moverá el progreso técnico y económico, reservando a los usuarios una parte equitativa del beneficio que de ello se derive.

La marca del franquiciador, símbolo de la identidad y de la reputación de la red, constituirá la garantía de calidad del servicio prestado al consumidor.

Esta garantía estará asegurada por la transferencia y el control del respeto del «*saber hacer*» y por la puesta a disposición del franquiciado de una gama homogénea de productos y/o servicios y/o de tecnologías.

El franquiciador se asegurará de que el franquiciado dé a conocer su naturaleza de empresario jurídicamente independiente, a través de una señalización adecuada.

#### **(5) Obligación del franquiciador**

Le corresponderá al franquiciador dedicar a la promoción de su marca y a la innovación los medios humanos y económicos que permitan asegurar el desarrollo y perennidad de su concepto.

#### **(6) Los derechos sobre los signos distintivos**

Esos derechos deberán tener una duración al menos igual a la duración del contrato.

#### **(7) La imagen de marca**

El franquiciador garantizará al franquiciado el uso de los símbolos puestos a su disposición, Sobre todo deberá garantizarle la validez de sus derechos sobre la marca o marcas cuyo uso se concede por cualquier concepto al franquiciado.

El franquiciador mantendrá y desarrollará la imagen de marca.

El franquiciador vigilará que el franquiciado cumpla las prescripciones de utilización de la marca y de los demás símbolos puestos contractualmente a su disposición.

Al término del contrato, el franquiciador se asegurará de la no utilización de los símbolos por parte del antiguo franquiciado.

En caso de exclusividad de la utilización de la marca en un territorio determinado, el franquiciador precisará las modalidades: objeto, alcance.

El franquiciador se asegurará, por todos los medios, de que la serie de productos y/o servicios y/o tecnologías que se ofrecen al consumidor es totalmente conforme con la imagen de marca, mediante una cláusula de compras exclusivas para los casos que lo justifiquen y, en particular, cuando los productos lleven la marca del franquiciador.

#### **(8) Obligación de no divulgar el «saber hacer» por parte del franquiciado**

A este respecto, el contrato podrá prever una cláusula de no competitividad en el curso o al término del contrato, cuya duración, alcance y objeto se determinarán teniendo en cuenta el interés de la red.

#### **(9) Las relaciones contractuales**

El franquiciador y los franquiciados son conscientes de que colaboran en un sistema en el que están unidos sus intereses, tanto a corto como a más largo plazo.

La flexibilidad del sistema y el sentido de las responsabilidades de cada uno han sido la base del éxito de la franquicia.

Las relaciones entre las partes deberán permitir, por tanto, seguir las evoluciones necesarias para mejorar el funcionamiento de la red de franquicia y la satisfacción del consumidor.

El franquiciador establecerá en el contrato escrito, de forma completa y precisa, los derechos, obligaciones y responsabilidades de las partes.

El contrato deberá reflejar la estrategia de la red de franquicia. Indicará los medios necesarios para conseguir la realización del concepto de franquicia.

El contrato no impondrá a las partes interesadas restricciones que no sean necesarias para alcanzar los objetivos.

El equilibrio del contrato se apreciará de forma global en función del interés de la red de franquicia.

El marco contractual permitirá la expresión de un diálogo permanente y propiciará las soluciones de conciliación.

#### **(10) Las condiciones de renovación**

El franquiciador informará al franquiciado con un preaviso suficiente su intención de no renovar su contrato antiguo expirado o de no firmar un nuevo contrato.

#### **(11) El cese de la relación de franquicia**

El franquiciador, que habrá indicado en el contrato las condiciones de retirada y/o de utilización de los materiales específicos de la franquicia, no pretenderá, por estas condiciones, penalizar al antiguo franquiciado, sino proteger la identidad y la reputación de la red de franquicia.

# IX. Compra de empresas o «management buy-out»

## 9.1. Objetivos

Como se indica en el gráfico 1.4, la compra de una empresa en funcionamiento es otra forma de convertirse en empresario independiente. Aunque a primera vista puede parecer algo raro, ilusorio y fuera del alcance de la mayoría de personas, es cada vez más frecuente en los países industrializados.

En este capítulo trataremos las siguientes cuestiones:

- 1.<sup>a</sup> ¿Por qué la compraventa de empresas es un tema actual?
- 2.<sup>a</sup> Concepto y variantes del «management buy-out» (MBO).
- 3.<sup>a</sup> Las partes que intervienen en una operación «MBO».
- 4.<sup>a</sup> Proceso y documentos de una operación «MBO».
- 5.<sup>a</sup> Marco institucional para el desarrollo del «Management buy-out».
- 6.<sup>a</sup> Efecto/resultados de las operaciones «buy-out».

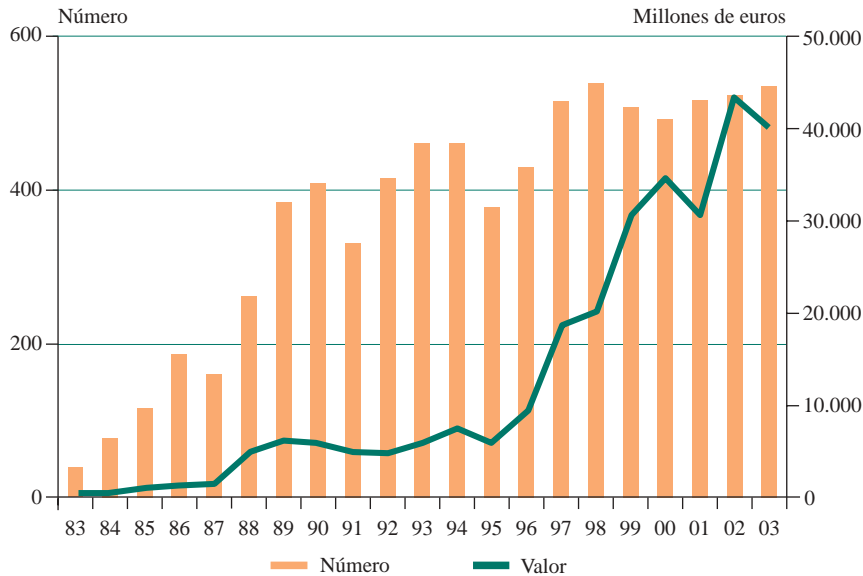
## 9.2. ¿Por qué la compraventa de empresas es un tema actual?

Las operaciones de «buy-out» van en aumento en todos los países industriales.

En el gráfico 9.1 puede verse la evolución de las operaciones de «buy-outs» en Europa en los últimos años y en los gráficos 9.2 y 9.3 por países.

Gráfico 9.1

### EVOLUCIÓN DE LAS OPERACIONES «BUY-OUTS» EN EUROPA. 1983-2002



Fuente: CMBOR/Barclays Private Equity/Deloitte (2003: 9).

En la tabla 9.1 podemos ver la evolución de las operaciones «buy-out» y «buy-in» en España desde el año 1989 hasta el 2003. Observamos fuertes fluctuaciones y un considerable descenso en 2003.

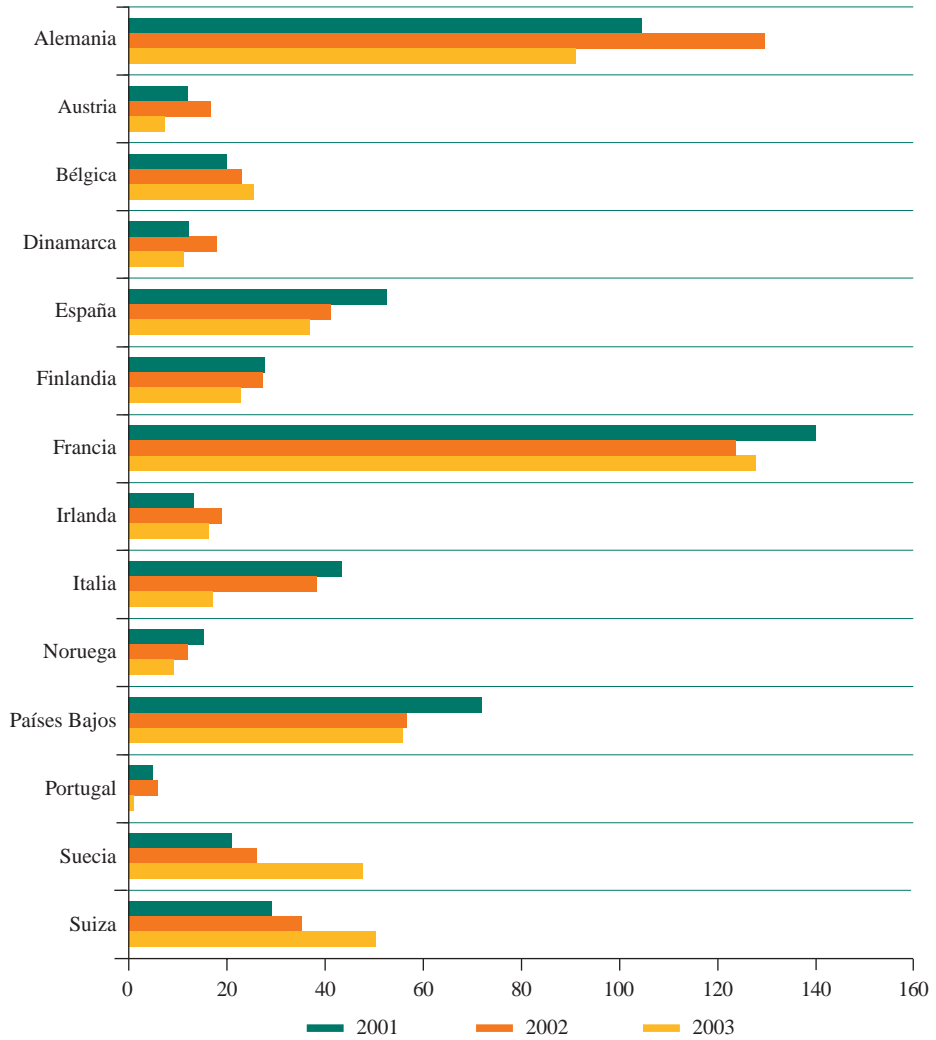
Varios son los factores que provocan la existencia cada día mayor de una oferta de empresas en el mercado. He aquí las más importantes.

En Europa existen muchas empresas que fueron creadas en los años de la posguerra, en la década de los cincuenta y sesenta, y cuyo empresario fundador ha alcanzado la edad de retirarse. Muchas de estas empresas familiares no tienen resuelto el problema de la sucesión, ya sea porque su pro-

Gráfico 9.2

## «BUY-OUTS» EN EUROPA SEGÚN PAÍSES

Número de operaciones



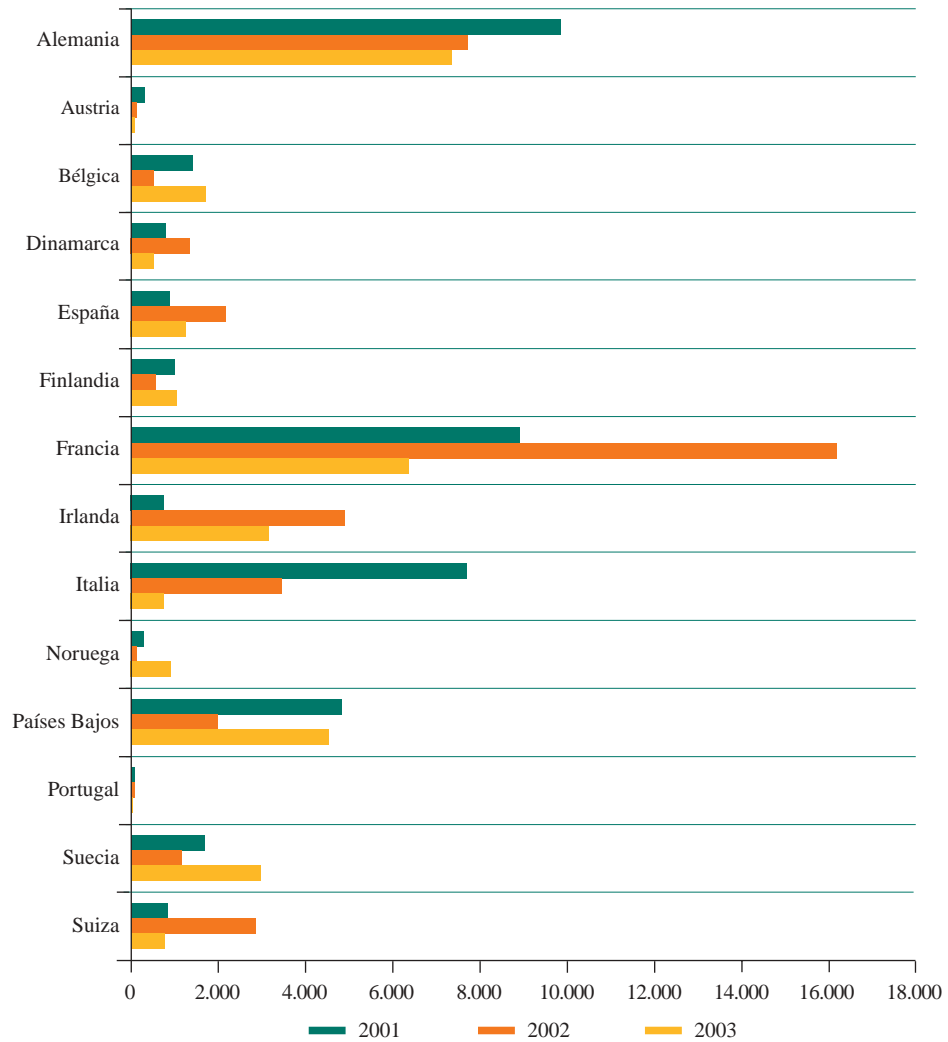
Fuente: CMBOR/Barclays Private Equity/Deloitte (2003: 26).



Gráfico 9.3

## «BUY-OUTS» EN EUROPA SEGÚN PAÍSES

En valor



Fuente: CMBOR/Barclays Private Equity/Deloitte (2003: 25).

Tabla 9.1

**NÚMERO Y VALOR DE LAS OPERACIONES «BUY-OUT» EN ESPAÑA**

En miles de euros

|      | Buy-out |       |          | Buy-in |         |          | Total |         |          |
|------|---------|-------|----------|--------|---------|----------|-------|---------|----------|
|      | Núm.    | Valor | Promedio | Núm.   | Valor   | Promedio | Núm.  | Valor   | Promedio |
| 1989 | 8       | 60,1  | 7,5      | 4      | 38,8    | 9,7      | 12    | 98,9    | 8,2      |
| 1990 | 14      | 165,0 | 11,8     | 1      | 13,2    | 13,2     | 15    | 178,2   | 11,9     |
| 1991 | 8       | 146,9 | 18,4     | –      | –       | –        | 8     | 146,9   | 18,4     |
| 1992 | 13      | 325,4 | 25,0     | –      | –       | –        | 13    | 325,4   | 25,0     |
| 1993 | 15      | 38,1  | 2,5      | 2      | 2,4     | 1,2      | 17    | 40,5    | 2,4      |
| 1994 | 21      | 312,7 | 14,9     | 2      | 46,5    | 23,3     | 23    | 359,2   | 15,6     |
| 1995 | 12      | 203,8 | 17,0     | 2      | 36,8    | 18,4     | 14    | 240,6   | 17,2     |
| 1996 | 7       | 61,4  | 8,8      | 6      | 165,3   | 27,6     | 13    | 226,7   | 17,4     |
| 1997 | 15      | 192,5 | 12,8     | 8      | 181,6   | 22,7     | 23    | 374,1   | 16,3     |
| 1998 | 27      | 645,9 | 23,9     | 12     | 215,2   | 17,9     | 39    | 861,1   | 22,1     |
| 1999 | 20      | 965,1 | 48,3     | 10     | 747,7   | 74,8     | 30    | 1.712,8 | 57,1     |
| 2000 | 14      | 231,7 | 16,6     | 15     | 726,4   | 48,4     | 29    | 958,1   | 33,0     |
| 2001 | 20      | 334,6 | 16,7     | 17     | 916,0   | 53,9     | 37    | 1.250,6 | 33,8     |
| 2002 | 19      | 813,4 | 42,8     | 22     | 1.338,2 | 60,8     | 41    | 2.151,6 | 52,5     |
| 2003 | 21      | 199,1 | 9,5      | 30     | 697,9   | 23,3     | 51    | 897,0   | 17,6     |

Fuente: CMBOR/Barclays Private Equity/Deloitte (2003: 143).

pietario no tiene descendencia o porque sus hijos/as han elegido otra profesión y no están interesados en hacerse cargo de la empresa. El empresario-fundador se encuentra entre la alternativa de resolver el problema de la continuidad de la empresa o liquidarla.

La estrategia de muchas grandes empresas las lleva a veces a diversificar, creando nuevas divisiones o comprando otras empresas. Pero con frecuencia en un momento determinado llegan a la conclusión de que parte del negocio no encaja en su estrategia y deciden desprenderse de la nueva división o la nueva empresa y concentrarse en el negocio principal.

Otras veces, cuando una empresa entra en una crisis, su venta es una salida obligada para asegurar su continuidad y sus puestos de trabajo.

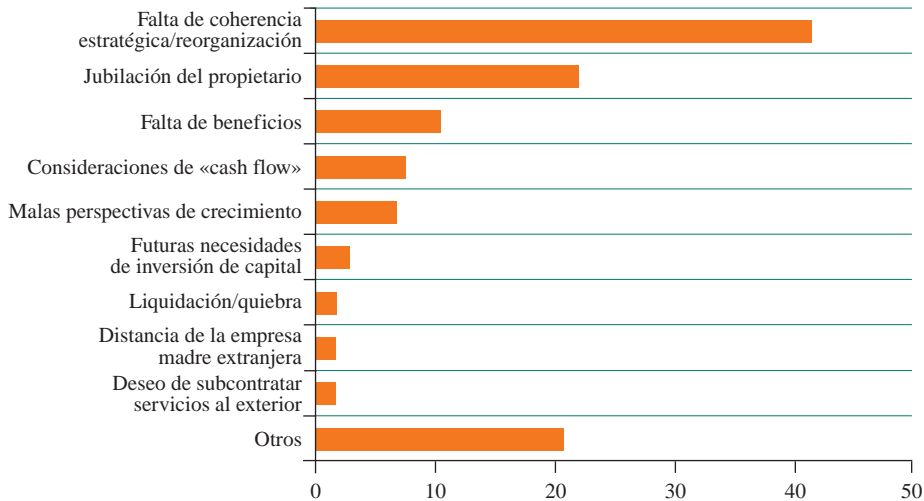
En todos estos casos, cada vez más frecuentes en un mundo económico dinámico y de rápidos cambios, la venta de la empresa es una salida

para asegurar su supervivencia, y su compra una forma de convertirse en empresario.

Los motivos por los cuales se han vendido empresas mediante una operación de «buy-out», se muestran en el gráfico 9.4 en el que destacan: a) la falta de coherencia estratégica/reorganización y b) jubilación del dueño.

Gráfico 9.4

### ANÁLISIS DE LOS MOTIVOS DE VENTA



Fuente: CMBOR/EVCA (2001: 8).

### 9.3. Concepto y variantes del «management buy-out» (MBO)

Hay distintas variantes de la compra de una empresa. «Buy-out» es el término genérico utilizado en los países anglosajones para denominar la compra de una empresa por parte de un grupo inversor que tiene unas características distintas a la que supone la adquisición de la propiedad de la empresa comprando las acciones en la bolsa. La que más nos interesa y trataremos a continuación es la denominada «management buy-out».

– «*Management buy-out*». Es la compra de la empresa por parte de un directivo o grupo de directivos de la misma empresa.

– «*Management buy-in*». Es la compra de la empresa por parte de un directivo o grupo de directivos ajenos a la empresa.

En ambos casos, el elemento principal de la operación es *el directivo o equipo directivo*, ya sea de la misma empresa o del exterior.

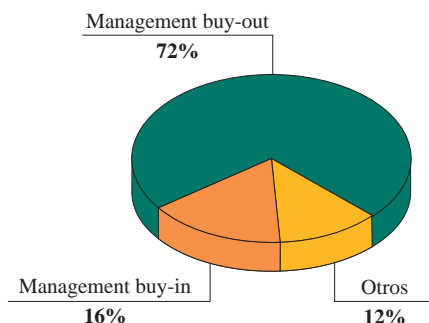
Esta forma es la que más nos interesa aquí porque se trata de «simples» directivos, es decir, no de capitalistas, que a través de ella se convierten en empresarios. Además, el «management buy-out» es la forma más frecuente, como muestra el gráfico 9.5.

Gráfico 9.5

---

### ANÁLISIS SEGÚN EL TIPO DE OPERACIÓN

---



---

Fuente: CMBOR/EVCA (2001: 8).

¿Cómo es ello posible? puede uno preguntarse. ¿Cómo es posible que un directivo o grupo de directivos, sin disponer de suficiente capital puedan comprar una empresa que generalmente tiene un valor de varios millones de euros?

La respuesta es sencilla: para la compra de la empresa el directivo o grupo de directivos toman un préstamo para el cual aportan como garantía el valor de la empresa. La amortización del préstamo se efectúa con los beneficios (*cash flow*) que genere la misma en el futuro.

Un símil ayudará a comprender esta operación. Ella equivale a la compra de una vivienda sin disponer de su valor en efectivo mediante una hipoteca. En este caso, la entidad bancaria anticipa el valor del inmueble mediante un préstamo hipotecario. La garantía hipotecaria es el inmueble. La entidad bancaria se asegura que el prestatario podrá amortizar el préstamo exigiéndole justificación de unos ingresos regulares, generalmente la nómina.

En el caso del «management buy-out», la garantía para la concesión de un préstamo al comprador es la propia empresa. La fuente de ingresos con los que se espera amortizar el préstamo son los beneficios de la empresa.

Así de fácil, pero también bastante más complicado que en el caso de una hipoteca para la compra de una vivienda, por varias razones. En primer lugar, mientras que la tasación del valor de una vivienda es sencilla, la valoración de una empresa en funcionamiento es una de las tareas más difíciles ya que depende de su capacidad futura de generar beneficios. En segundo lugar, la amortización del préstamo no depende de un sueldo fijo y regular del comprador, sino de la *habilidad del comprador* –el/los directivos– de dirigir la empresa y de generar beneficios. De ahí que la capacidad empresarial y directiva de los directivos sea aquí determinante. En tercer lugar, mientras que en el caso del préstamo hipotecario el riesgo que corre la entidad bancaria es bajo, la inversión en una operación de «management buy-out» tiene las mismas características del capital riesgo.

Cuando la compra de la empresa se efectúa mediante esta fórmula que acabamos de explicar, se denomina «*leveraged management buy-out*», es decir, compra con apalancamiento financiero de otros inversores.

Existen otras variantes del «buy-out».

– El «*Employee buy-out*» es, como su nombre indica, una operación en la que la compra de la empresa corre a cargo de sus empleados. Es más frecuente en empresas pequeñas que están en crisis o al borde de la quiebra y el personal de la misma está interesado en asegurar su supervivencia y sus puestos de trabajo. En tales casos, es frecuente que la forma jurídica de la empresa se transforme en una sociedad anónima laboral o en una cooperativa de trabajo asociado.

– «*Leveraged cash-out (LCO)*». Cuando los antiguos accionistas de la empresa, aparte de dinero por la venta, reciben acciones de la nueva empresa.

Evidentemente, en una operación de compraventa pueden establecerse formas híbridas que combinen algunas de las antes mencionadas. Así, por ejemplo, cuando la compra la realiza una persona o grupo externo en colaboración con el equipo directivo interno, en cuyo caso se llama «BIMBO».

## 9.4. Partes que intervienen en una operación de «management buy-out»

A continuación analizaremos brevemente las tres partes que intervienen en una operación de «management buy-out», a saber:

- a) La empresa objeto de compraventa.
- b) El directivo o equipo directivo comprador.
- c) La entidad bancaria que financia la operación.

### 9.4.1. La empresa objeto de compraventa

Las empresas susceptibles de un MBO deben reunir una serie de características.

En primer lugar, la característica más importante es que la empresa sea rentable actualmente o que tenga el potencial de rentabilidad en el futuro. Como hemos señalado más arriba, esto es una condición «sine qua non».

Es frecuente que su rentabilidad actual sea baja. Lo importante es que cambiando su estrategia, reduciendo costes, etc. su potencial de «cash flow» futuro sea alto.

En segundo lugar, su cuenta de resultados y su balance deben estar saneados. Por regla general, el valor contable de los activos está por debajo de su valor de mercado o el que cabe atribuirles si se asegura la continuidad y la eficiencia de la empresa.

En tercer lugar, la empresa no debe requerir inversiones importantes de forma que la mayor parte de los fondos generados se pueda dedicar al

pago de los intereses y a la cancelación de la deuda adquirida para la compra de la empresa.

En resumen, los inversores prefieren aquellas empresas que reúnan las siguientes condiciones:

- Equipos de dirección con experiencia y cohesionados.
- Balance sólido con poca deuda.
- Productos y marcas propios.
- Buena posición en el mercado.
- «Cash-flow» consistente y predecible.
- Activos infravalorados.
- No requerir grandes inversiones.

#### **9.4.2. El directivo o equipo directivo comprador**

¿Cuáles son los motivos que llevan a los directivos a comprar una empresa? Como muestra el gráfico 9.6 tres son los motivos principales, a saber:

- Evitar la venta a otra compañía.
- Probar suerte.
- Ser empresario independiente.

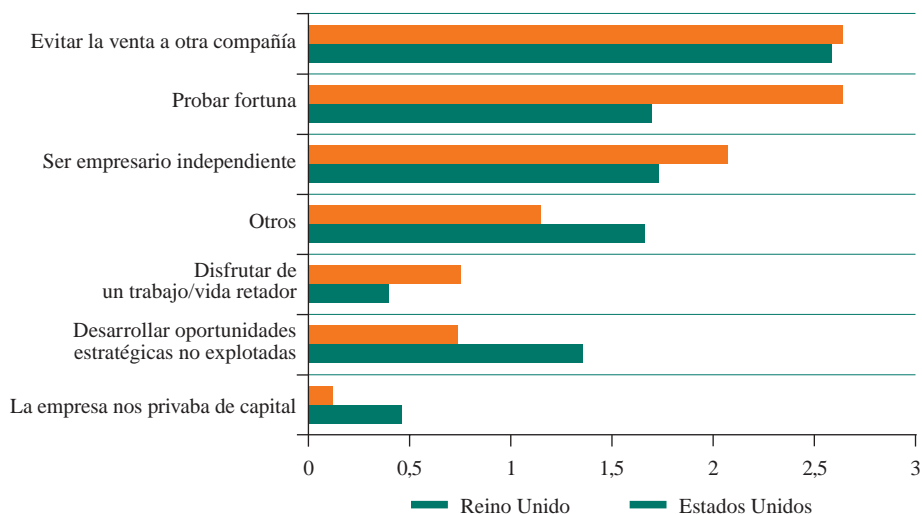
El perfil del directivo comprador es fundamental en una operación de «buy-out». Este debe reunir dos características:

- El directivo debe tener el perfil de empresario que hemos analizado en el capítulo II.
- El directivo debe tener capacidad directiva, igualmente señalada en el capítulo I.

Si el directivo comprador es el director general o tiene ya responsabilidades de gestión en la empresa objeto del «buy-out», su capacidad directiva está ya probada. Además, ya posee un conocimiento del sector, merca-

## MOTIVOS DE COMPRA DE LOS DIRECTIVOS

Valor ponderado



Fuente: Kitching (1989: 75).

do, clientes, proveedores, etc. de suma importancia para la obtención de la financiación necesaria, como hemos visto en capítulos anteriores.

A menudo, la operación de «buy-out» la lleva a cabo el equipo directivo de la empresa. Si se trata de un equipo multidisciplinar en que estén representadas las distintas áreas de la empresa, ello puede ser una ventaja. Y si se trata de un equipo cohesionado que ha venido trabajando junto en los últimos años, aún mejor. De todas formas, no es conveniente que el equipo sea muy grande. Se considera que el número más adecuado es entre tres y cinco. Además, es conveniente que haya un «primus inter pares», es decir, un líder del equipo que habría de ser el que tenga un perfil de empresario más acusado. Según la investigación de Muzyka y Hay (1994), el atributo principal del líder ha de ser su capacidad de promover y gestionar el cambio.

Cuando se trata de un «management buy-in» en el que el/los directivo/s compradores son ajenos a la empresa lo importante es que conozcan el sector en que actúa la empresa.



### 9.4.3. Entidades bancarias y medios de financiación de una operación de «buy-out»

La financiación de una operación de MBO corresponde generalmente a las sociedades de capital riesgo, que hemos estudiado en el capítulo VII. Sin embargo, pueden existir distintas clases de financiación e intervenir varias entidades financieras.

Así, por ejemplo, puede existir una *deuda principal* que puede estar garantizada con los activos de la sociedad o sin garantía. Las entidades que financian este tipo de deuda son los bancos, las financieras y las compañías de «leasing».

La *deuda subordinada* consiste en la emisión de títulos con unas características híbridas de recursos ajenos que generan interés y recursos propios que proporcionan dividendos. La llamada deuda «mezzanine» ocupa una posición intermedia entre la deuda principal y los recursos propios. Los prestamistas de deuda «mezzanine» tienen prioridad en el cobro de intereses antes de la distribución de dividendos, pero sólo los cobran si ha habido beneficios. En la tabla 9.2 pueden verse los medios de financiación más utilizados en Europa.

Tabla 9.2

#### PROMEDIOS DE LOS MEDIOS DE FINANCIACIÓN DE MBO Y MBI EN EUROPA

Promedio en porcentaje

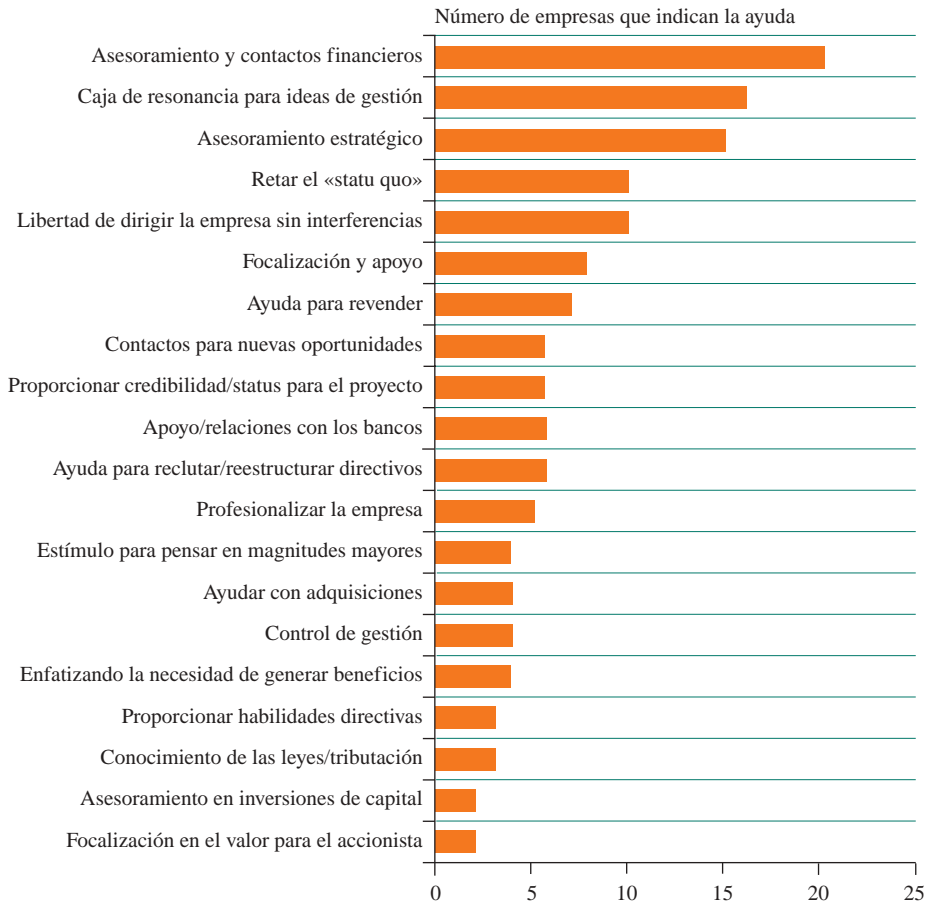
| Tipo de financiación                          | 1999          | 2000          | 2001          | 2002          | 2003          |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Capital propio <sup>(*)</sup>                 | 40,0          | 47,3          | 44,6          | 37,6          | 35,8          |
| Mezzanine                                     | 3,8           | 7,5           | 9,6           | 8,1           | 8,1           |
| Deuda   | 54,2          | 40,3          | 42,4          | 45,5          | 55,1          |
| Obligaciones                                  | 0,5           | 0,3           | 1,0           | 3,7           | –             |
| Otros   | 1,5           | 4,6           | 2,4           | 5,1           | 1,0           |
| <b>Financiación total (millones de euros)</b> | <b>12.790</b> | <b>16.224</b> | <b>11.095</b> | <b>32.076</b> | <b>23.988</b> |

(\*) Generalmente, capital riesgo.

Fuente: CMBOR/Barclays Private Equity/Deloitte (2003: 33).

Gráfico 9.7

## LAS CONTRIBUCIONES MÁS IMPORTANTES POR PARTE DE LAS SOCIEDADES DE CAPITAL RIESGO EN UNA OPERACIÓN DE «BUY-OUT» (EXCLUIDA LA APORTACIÓN FINANCIERA)



Fuente: CMBOR/EVCA (2001: 11).

Sin embargo, como ya hemos señalado más arriba, las sociedades de capital riesgo juegan un papel importante en las operaciones de «buy-out». Su intervención suele ir más allá de la simple aportación de los medios financieros, participando en las negociaciones con el vendedor y otras entidades financieras, en la elaboración del plan estratégico, etc. En el gráfico

9.7 se muestran las ayudas más importantes que aportan dichas sociedades, aparte de su contribución económica.

Dada la complejidad de estas operaciones es recomendable recurrir a los servicios de asesores especializados.

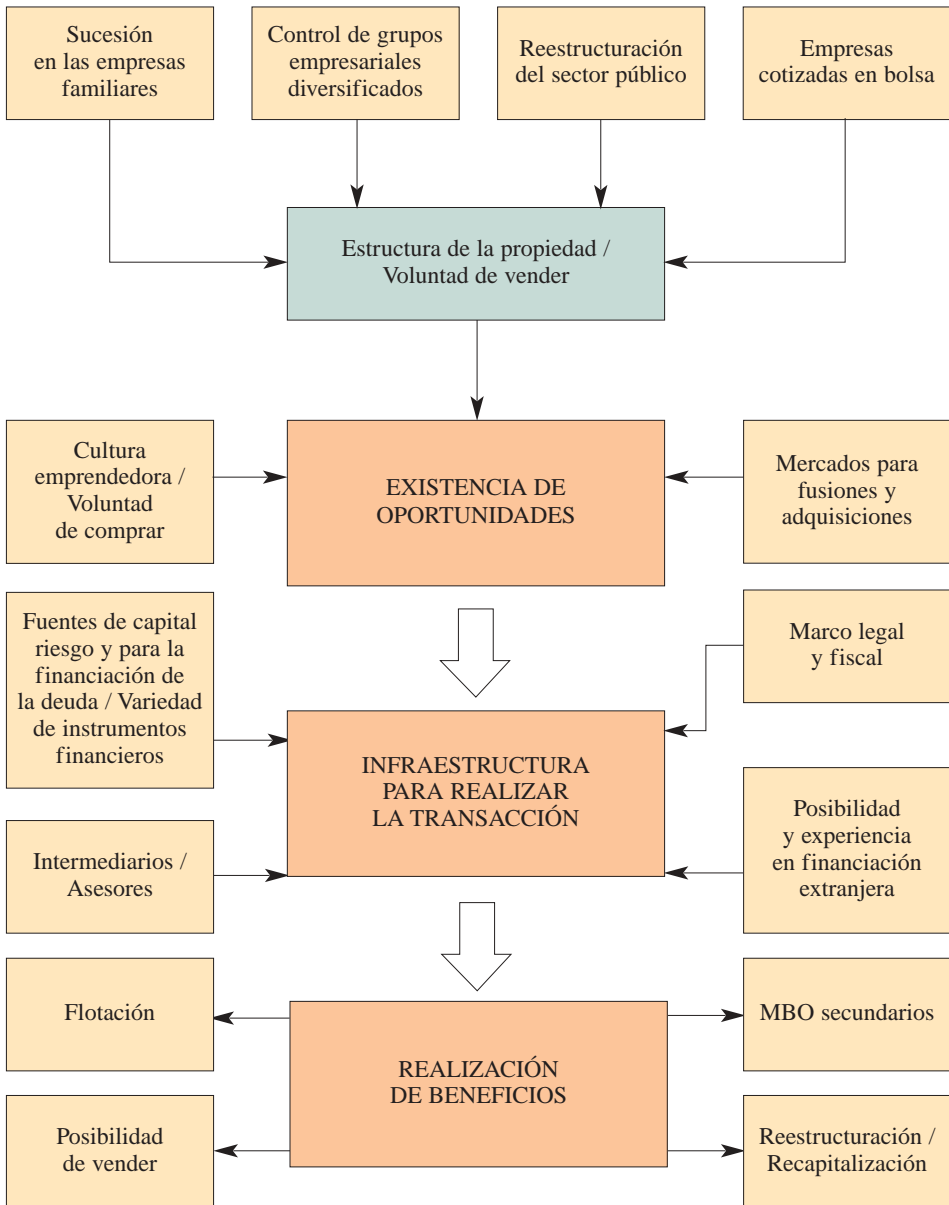
## **9.5. Marco institucional para el desarrollo del «management buy-out»**

Para el desarrollo de este tipo de operaciones son necesarios tres factores o condiciones, según se muestra en el gráfico 9.8, a saber:

- la existencia de oportunidades de «buy-out»;
- la infraestructura para realizar la transacción; y
- oportunidades para los inversores en un «buy-out» para realizar sus beneficios.

Cada uno de estos tres factores está condicionado por una serie de subfactores. Así, por ejemplo, la existencia de oportunidades está altamente influida por las actitudes hacia el riesgo empresarial y, por tanto, por la actitud y voluntad de los directivos a decidirse por la compra de una empresa así como por la estructura de la propiedad del tejido industrial y, con ello, la existencia de empresas o partes de empresas susceptibles de ser vendidas, etc. En la infraestructura juegan un papel importante la existencia de fuentes de financiación, el sistema legal y fiscal, los intermediarios/asesores que puedan identificar y asesorar en tales operaciones. Igualmente importante es la posibilidad de realización de beneficios que depende de la existencia de un mercado de operaciones «buy-out» que permita la re-venta, la reestructuración y la recapitalización mediante un segundo MBO.

## MARCO INSTITUCIONAL: FACTORES QUE LO INTEGRAN



Fuente: Wright *et al.* (1992: 53).

## 9.6. Proceso y documentos de una operación MBO

El primer paso en una operación de MBO es la realización de un estudio adecuado de la empresa. Este estudio, que se denomina *due diligence*, ha de ser exhaustivo y comprende los siguientes aspectos:

### Área económico-financiera

- Descripción del sector.
- Descripción de la empresa.
- Estrategia de la empresa.
- Sistema contable.
- Situación financiera.
- Organización y recursos humanos.

### Área jurídica y fiscal

- Revisión de contratos.
- Revisión de temas societarios.
- Revisión de los aspectos fiscales.
- Revisión laboral.

A partir del estudio de la empresa se procede a elaborar los siguientes documentos necesarios para la negociación y cierre de la operación:

- El plan de empresa.
- Oferta inicial: carta de intenciones.
- «Head of agreement» y precontrato.
- El protocolo de entrada y de gestión.
- El protocolo de salida.

## El plan de empresa

El contenido habitual de un *plan de empresa* ya se ha visto en el capítulo V, y remitimos el lector a dicho capítulo. Evidentemente, habrá algunas variaciones ya que en este caso se trata de elaborar un plan de empresa o plan estratégico de una empresa en funcionamiento que tiene una historia y que, por tanto, se tendrá que reflejar en el mismo. De todas formas, el objetivo es el de mostrar la **estrategia** que el equipo directivo piensa adoptar en el futuro y la **viabilidad** de la misma.

Dwyer (1997) plantea el problema relativo a la propiedad del plan de empresa. Generalmente, éste es elaborado por el directivo o equipo directivo aspirante a comprador de la empresa objeto de la operación MBO. Pero estos directivos son aún empleados de la empresa. Por tanto, como tales pueden haber hecho uso de información confidencial que puede perjudicar la fijación del precio y el proceso de negociación entre vendedor y comprador.

De todas formas, cuando el aspirante a comprador son los propios directivos, es presumible que exista un clima de confianza que elimina el problema. Este puede tener más importancia cuando se trata de directivos del exterior de la empresa.

## Oferta inicial: carta de intenciones

Una vez elaborado el *plan de empresa*, el siguiente paso es que el/los directivo/s interesados en la compra de la empresa hagan entrega al vendedor de una *carta de intenciones* en la que aquéllos expresan su intención de adquirir la empresa y en la que ya suele figurar el precio orientativo de compra. De ahí que también se llame *oferta inicial*.

Según Tàpies y Ortega (2000: 63-64) el contenido de la carta de intenciones suele incluir los siguientes aspectos:

- Su intención de comprar la empresa en cuestión.
- Las bases fundamentales del acuerdo, con indicación obviamente de su carácter de «intención». En este sentido se suele indicar el precio tentativo y la forma de pago, el posible interés en que determinado personal

clave se mantenga en la sociedad, etc. No es habitual entrar en excesivo detalle y la carta de intenciones se complementa con el denominado «head of agreement» que veremos a continuación.

- La obligación de negociar en exclusiva durante un plazo determinado. Con ello se trata de evitar que las partes interesadas entren en negociaciones con terceros durante dicho plazo.

- La obligación de confidencialidad de las negociaciones. Dado que no existe aún acuerdo o contrato como tal, las partes suelen querer que el proceso se mantenga en secreto y sólo darle publicidad en el caso de que se llegue a un acuerdo y a la firma del contrato final.

- La concesión recíproca del derecho de designar abogados y auditores que revisen y asesoren a cada parte, con la obligación recíproca de facilitar la tarea de los mismos, dándoles acceso a la información que requieran para su trabajo.

- El compromiso sobre el pago de gastos.

- Las consecuencias del incumplimiento de las obligaciones de exclusividad, confidencialidad y cooperación. En estos casos se suele fijar que habrá indemnización de daños y perjuicios, consistente, normalmente en la asunción de la parte infractora de los gastos y costes incurridos por la otra parte.

### «Head of agreement» y precontrato

Mientras que la carta de intenciones es sólo, como su nombre indica, una declaración de una intención de compra, sin entrar en detalles y condiciones de la operación, el «head of agreement», según Dwyer (1977), trata de establecer todos los elementos y aspectos principales de la transacción, incluidos el precio, las acciones y los activos que habrán de ser adquiridos, y, por lo menos, una indicación general del nivel de garantías requeridas.

Aunque el «head of agreement» contiene ya una manifestación suficientemente clara sobre el acuerdo alcanzado entre vendedor y comprador, este documento no constituye aún ninguna obligación jurídica, excepto para

aquellos temas que se indiquen expresamente como pueden ser los compromisos de exclusividad, confidencialidad y gastos.

En cambio, el precontrato obliga a las partes a la firma del contrato definitivo en los plazos que se acuerden.

### **Protocolo de entrada**

Este documento recoge las condiciones de entrada de la sociedad de capital riesgo en la sociedad financiada así como las reglas de juego entre ésta y el equipo directivo en lo que se refiere a su participación en la gestión de la empresa, toma de decisiones, etc.

### **Protocolo de salida**

Este documento contiene las condiciones de salida de la sociedad de capital riesgo o entidad bancaria que haya financiado la operación. Generalmente, contiene una cláusula que obliga al equipo directivo, en el caso de recibir una oferta de compra de acciones, a ofrecer la compra a la sociedad de capital riesgo.

## **9.7. Efecto/resultados de las operaciones «buy-out»**

Desde el punto de vista jurídico una operación de «buy-out» puede resultar en una nueva empresa, llamada «holding». Esta nueva empresa integrada por los nuevos socios –directivos y sociedad de capital riesgo– es la que adquiere la sociedad objeto de la operación de «buy-out», solamente sus activos o partes de la empresa vendedora. La creación de una nueva sociedad obedece generalmente a razones fiscales. Sin embargo, la creación de una nueva sociedad no siempre es necesaria y el cambio de propiedad puede realizarse en la sociedad objeto de la compraventa.

Desde el punto de vista económico es interesante constatar que la compra de empresas por parte de directivos suele suponer una mejora de la gestión y de los resultados de las empresas compradas.



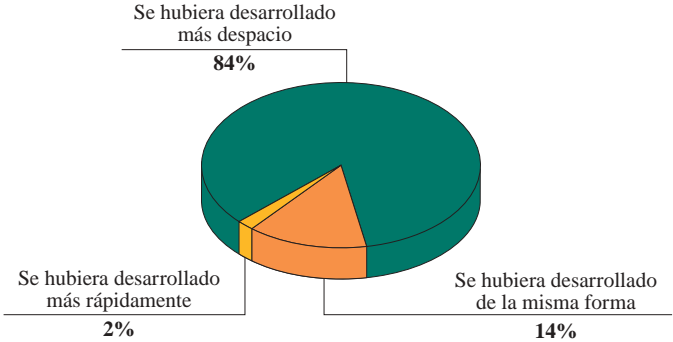
En primer lugar, cabe destacar que según una investigación pan-europea llevada a cabo por el Centre for Management Buy-Out Research (CMBOR) por cuenta de la Asociación Europea de Capital Riesgo (EVCA) el 84% de las empresas objeto de una operación «buy-out» hubieran desaparecido o se hubieran desarrollado más lentamente sin dicha operación, según puede verse en el gráfico 9.9.

Gráfico 9.9

---

### EFECTO GENERAL DEL «BUY-OUT» SOBRE LA SUPERVIVENCIA Y CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

---



---

Fuente: CMBOR/EVCA (2001: 4).

En segundo lugar, si analizamos las investigaciones empíricas que se han centrado en investigar el efecto del «buy-out» en otras áreas, a saber: a) innovación o desarrollo de nuevos productos; b) área financiera, y c) ventas y beneficios, vemos que aportan resultados igualmente positivos.

La tabla 9.3 muestra que el 63% de las empresas que fueron objeto de una operación «buy-out» introdujeron nuevos productos que no se hubieran introducido si no se hubiera dado esta circunstancia. Similar porcentaje (69,6%) arroja otra investigación, según puede verse en el gráfico 9.10 el cual, además, aporta información sobre otras áreas estratégicas.

La tabla 9.4 ilustra las medidas financieras adoptadas por las empresas objeto de un «buy-out», entre las que destacan la reducción de los saldos deudores, la venta de equipo o inmuebles sobrantes.

Tabla 9.3

## DESARROLLO DE PRODUCTOS DESPUÉS DE LA OPERACIÓN DE «BUY-OUT»

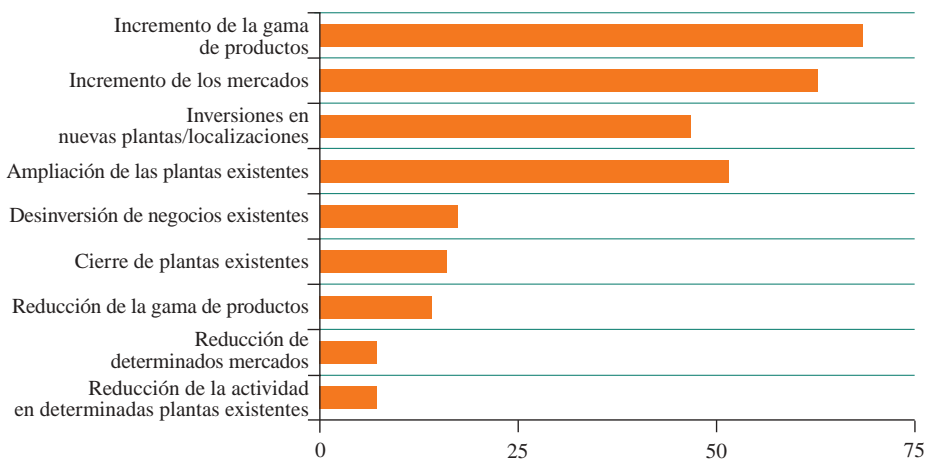
En porcentaje

|  |             |
|--|-------------|
| <b>Compañías que introdujeron nuevos productos que no hubieran introducido sin la operación</b>              | <b>62,3</b> |
| Modificación de productos existentes   | 6,0         |
| Nuevos productos en el mismo mercado   | 19,1        |
| Nuevos productos en mercados nuevos  | 6,6         |
| Refinamientos de productos existentes y nuevos productos en las mismas áreas del marketing                   | 8,7         |
| Refinamiento de productos existentes y nuevos productos en nuevos mercados                                   | 0,5         |
| Refinamiento de productos existentes y nuevos productos tanto en nuevos mercados como en mercados existentes | 11,5        |
| Nuevos productos tanto para nuevos mercados como para mercados existentes                                    | 9,3         |
| <b>Compañías que cesaron su producción a resultas de la operación «buy-out»</b>                              | <b>16,9</b> |
| Reposición por una nueva versión   | 0,5         |
| Deseo de salirse del mercado   | 3,8         |
| Racionalización de la gama de productos  | 9,8         |
| Otros  | 3,1         |

Fuente: Wright *et al.* (1992: 63).

Gráfico 9.10

## PRINCIPALES ESTRATEGIAS PARA EL CRECIMIENTO



Fuente: CMBOR/EVCA (2001: 9).

Tabla 9.4

## CONSOLIDACIÓN DE ASPECTOS FINANCIEROS DESPUÉS DE LA OPERACIÓN

En porcentaje

| Medidas financieras adoptadas                |      |
|--|------|
| Reducción del plazo de las cuentas a cobrar  | 43,2 |
| Aumento del plazo de pago a los clientes     | 31,1 |
| Venta del equipo sobrante                    | 20,8 |
| Venta de inmuebles o terrenos sobrantes      | 17,5 |
| Reducción de la flota de vehículos           | 13,1 |
| Re-financiación de los activos inmovilizados | 6,0  |
| Utilización del «factoring»                  | 3,3  |

Fuente: Wright *et al.* (1992: 65).

En la tabla 9.5 puede verse la valoración de resultados relativos a cifra de negocios y beneficios de la misma muestra de empresas, en que la mayoría de ellas informan de que sus resultados son «sustancialmente o ligeramente mejores» que antes de la compra o en comparación con el plan de empresa. El gráfico 9.10 basado en otra investigación confirma estos resultados.

Resultados positivos similares han sido comprobados en las investigaciones de Wright *et al.* (1993 y 1996).

Tabla 9.5

## RESULTADOS DE LAS EMPRESAS OBJETO DE UN MBO

En porcentaje

|                       | En comparación con el plan de empresa |                   | Comparación actual con antes del MBO |                   |
|-----------------------|---------------------------------------|-------------------|--------------------------------------|-------------------|
|                       | Beneficios                            | Cifra de negocios | Beneficios                           | Cifra de negocios |
| Sustancialmente mejor | 39,5                                  | 26,6              | 56,0                                 | 36,8              |
| Ligeramente mejor     | 12,8                                  | 19,6              | 12,7                                 | 24,5              |
| Más o menos igual     | 16,3                                  | 28,4              | 13,9                                 | 20,9              |
| Ligeramente peor      | 19,2                                  | 19,5              | 8,4                                  | 11,1              |
| Sustancialmente peor  | 12,2                                  | 5,9               | 9,0                                  | 6,7               |
| <b>Total</b>          | <b>100,0</b>                          | <b>100,0</b>      | <b>100,0</b>                         | <b>100,1</b>      |

Fuente: Wright *et al.* (1992: 65).

## 9.8. Consideraciones finales

- Las operaciones «buy-out» reflejan la dinámica de la economía y, sobre todo, el nivel de espíritu empresarial por parte de un sector de la población –los directivos de empresa– que por su preparación y experiencia constituyen uno de los *yacimientos de empresarios* más importante en la sociedad del conocimiento, como hemos señalado en otro lugar (Veciana, 1998).

- Las operaciones «buy-out», que significan la unión de la propiedad y el control de la empresa, reducen costes de agencia y, por tanto, redundan en una mayor competitividad de la misma.

- La existencia de asimetrías de la información entre vendedor y comprador se reducen si existe un buen nivel de confianza entre ellos y si las partes contratantes planifican la operación a lo largo de un período de tiempo razonable.

- La existencia de confianza es un elemental importante para las negociaciones y suele darse más en el caso de operaciones MBO que en MBI.

- En el caso de MBO en empresas familiares es frecuente que los antiguos propietarios continúen colaborando en la nueva empresa si la operación de MBO se llevó a cabo de forma cooperativa.

# X. Medidas y organismos de apoyo y ayuda a la creación de empresas

## 10.1. Objetivos

Desde que la investigación de Birch (1979) pusiera de manifiesto que más de la mitad de los nuevos puestos de trabajo en EE.UU. en el período 1969-1976 los habían creado las nuevas empresas y las PYMES, la creación de empresas como campo de estudio y factor económico de desarrollo adquirió carta de naturaleza tanto en el ámbito académico como político. A consecuencia de ello, a partir de la década de los ochenta las administraciones de todos los niveles (central, autonómico y municipal) e ideologías empezaron a poner en marcha políticas de apoyo a la creación de empresas. Ello ha llevado a una gran variedad de organismos y medidas de apoyo.

Al objetivo de este capítulo es dar una visión de conjunto en este campo. Vamos a tratar:

1.º En primer lugar, en qué consisten estas medidas de fomento y apoyo a la creación de empresas.

2.º Las principales políticas de apoyo y los organismos encargados de llevar a la práctica las distintas políticas en los tres niveles antes mencionados, incluido el comunitario.

3.º La política de fomento de la creación de empresas: principales tendencias.

4.º Las fuentes de información.

## 10.2. Principales medidas y organismos de fomento y apoyo a la creación de empresas

Tradicionalmente las principales medidas de apoyo a la creación de empresas han girado en torno a las siguientes actividades, que suelen clasificarse en medidas económicas y no económicas.

### Medidas no económicas

#### Información

Hay distintos organismos dedicados a facilitar información a las personas interesadas en la creación de una nueva empresa. La información va desde los trámites administrativos necesarios hasta las medidas de apoyo que ofrecen los distintos organismos. Estos puntos de información se encuentran en los distintos niveles (municipal, autonómico y central).

#### Asesoramiento

Tanto en la mayoría de ayuntamientos como administraciones autonómicas y recientemente también en las universidades, existen organismos en que el futuro empresario puede recibir orientación y asesoramiento para la elaboración del plan de empresa, búsqueda de financiación, etc.

#### Formación

Muchas administraciones públicas a nivel municipal y autonómico organizan y/o subvencionan cursos de formación para la creación de empresas, sobre el desarrollo de productos/servicios, comercialización, etc.

#### Locales compartidos

Tanto los ayuntamientos como las administraciones autonómicas suelen ofrecer a los nuevos empresarios la oportunidad de instalarse en los llamados *viveros de empresas*, *centros de empresas* o *parques tecnológicos*,

que trataremos más adelante, bajo condiciones más favorables que en el mercado.

### **Medidas económicas**

Las medidas económicas son de tipos muy diversos, por ejemplo:

– Premios en metálico a planes de empresas que han sido ganadores en determinados concursos. La consecución de un premio de este tipo facilita el contacto y la posibilidad de obtener financiación por parte de empresas de capital riesgo.

– Bonificaciones fiscales, por ejemplo en el caso de las sociedades anónimas laborales.

– Capital semilla y capital riesgo en condiciones favorables, por ejemplo, del Instituto de Crédito Oficial (ICO).

– Créditos a tipos de interés subvencionados a partir de convenios firmados por las administraciones públicas y entidades financieras.

– Subvenciones a fondo perdido, cada vez menos frecuentes.

En el apartado tercero veremos las tendencias de cambio en este campo.

#### **10.2.1. Políticas de apoyo a nivel de la Unión Europea**

La Unión Europea ha establecido políticas de apoyo a la creación de empresas tanto en el campo de las medidas económicas como no económicas, medidas que no se limitan a fomentar la creación de empresas sino que comprenden también la creación de empleo y el apoyo a las PYMES.

En cuanto a las medidas no económicas cabe destacar los siguientes programas:

– Programa Integrado de 1994 inspirado en el Libro Blanco «Crecimiento, Competitividad y Empleo» con el objetivo de establecer un marco global entre los países de la Unión Europea, planteando tres ámbitos de actuación relacionados con las tres fases del ciclo de vida de la empresa.

Los ámbitos políticos, denominados Acciones Concertadas 1, 2 y 3 eran: a) la mejora del entorno de la empresa, b) el estímulo de medidas de apoyo a las empresas y c) la mejora del conocimiento y asimilación de los servicios de apoyo, respectivamente. Las fases del ciclo de vida de la empresa se referían a la creación, el crecimiento y la transmisión de una empresa a la siguiente generación.

– Programa Integrado de 1996 proponía la creación y el desarrollo de las PYMES mediante una acción más centrada en áreas específicas como la mejora del acceso a los mercados financieros y de capitales, la cooperación administrativa, el acceso de las PYMES a la sociedad de la información, la adecuación de la formación a las necesidades de la PYME, la mejora de los servicios para las empresas, la promoción del espíritu empresarial y la promoción de foros para la PYME.

– La constitución en 1997 del «Grupo de Trabajo para la Simplificación del Entorno Empresarial» (BEST = «Business Environment Simplification Task Force»), con el objetivo, como su nombre indica, de mejorar la legislación y la eliminación de las barreras al desarrollo de las empresas europeas en general y de las PYMES en particular.

– La «Carta Europea de la Pequeña Empresa», adoptada en junio de 2000 por mandato del Consejo de Lisboa. Con ella los estados de la Unión Europea se comprometieron a establecer un marco jurídico y administrativo que propicie la actividad empresarial a través de una puesta en marcha menos costosa y más rápida, ampliándose las posibilidades de inscripción on-line en los diversos registros. A raíz de esta Carta se ha creado en España la Sociedad Limitada Nueva Empresa, como hemos visto en el capítulo V.

– Recientemente la Comisión Europea está trabajando en el Libro Verde («Green Paper») sobre «El Espíritu Empresarial en Europa (2003)» al objeto de establecer una nueva política de fomento del espíritu empresarial y la creación de empresas. En este Libro se señala que los tres pilares básicos para una sociedad con espíritu empresarial son: a) derribar las barreras que obstaculizan el desarrollo y crecimiento empresarial, b) equilibrar los riesgos y las recompensas de la iniciativa empresarial, y c) mejorar la valoración y el reconocimiento de la actividad empresarial y la figura del empresario.



## **Medidas económicas**

Entre las medidas económicas de la Unión Europea destacan: a) los Fondos estructurales y b) los Fondos de cohesión.

Los objetivos de los Fondos estructurales son:

– Promover el desarrollo y el ajuste estructural de las regiones menos desarrolladas.

– Apoyar la reconversión económica y social de las zonas con deficiencias estructurales en los sectores de la industria y los servicios, las zonas rurales en declive, las áreas urbanas en dificultades y las zonas en crisis dependientes de la pesca.

– Apoyar la adaptación y modernización de las políticas y sistemas de educación, formación y empleo.

Para el período 2000-2006 España recibirá 33.140 millones de euros con cargo a los Fondos estructurales.

Como complemento a este programa existen las Iniciativas Comunitarias (Interreg III, Equal, Leader y Urban II) para el mismo período 2000-2006.

## **Fondo de cohesión**

Este Fondo tiene como objetivo apoyar los proyectos de medio ambiente y de transporte en España, Grecia, Portugal e Irlanda, siempre que estos países tengan un PIB per capita inferior al 90% de la media comunitaria, cuenten con un programa conforme a los criterios de convergencia económica y lo cumplan.

## **Organismos de la Unión Europea**

La Unión Europea, aparte de la Dirección General XXIII de la Comisión Europea encargada de la política de Empresa, Comercio, Turismo y Cooperativas y los Grupos de Trabajo que se crean «ad hoc», tiene los siguientes:

– El *Observatorio Europeo de la PYME*, creado en 1992 por dicha Dirección General con el objetivo de elaborar anualmente un informe sobre la situación de las PYMES en Europa.

– El *Banco Europeo de Inversiones (BEI)* dedicado a financiar proyectos relacionados con la promoción de un desarrollo equilibrado en la Unión Europea así como el fomento de la competitividad de la industria y el fomento de las PYMES.

– El *Fondo Europeo de Inversiones (FEI)* que tiene la finalidad de adquisición y administración de participaciones en fondos de capital riesgo o garantizando los préstamos tomados por las PYMES.

### 10.2.2. Políticas de apoyo en el ámbito de la Administración central española

En el ámbito de la Administración central son muchos los ministerios y organismos dependientes de ellos implicados en el fomento y apoyo a la creación de empresas y PYMES como se ilustra en el gráfico 10.1. Sin embargo, entre los principales organismos destacan tres, a saber: a) la Dirección General de Política de la PYME (DGPYME); b) el Instituto de Crédito Oficial (ICO); y c) el Instituto de Comercio Exterior (ICEX), todos ellos dependientes del Ministerio de Economía y Hacienda.

#### **Dirección General de Política de la PYME**

Es el principal organismo encargado de proponer y desarrollar las políticas de fomento y apoyo a la creación de empresas y PYMES. Desarrolla dichas políticas a través de los siguientes instrumentos:

– *Iniciativa PYME de Desarrollo Empresarial*. Sus objetivos son: la promoción de los servicios de información empresarial, la mejora de la financiación, el apoyo del sistema de garantías recíprocas y la potenciación de la cooperación empresarial, que desarrolla en colaboración con las comunidades autónomas.

– La *Compañía Española de Refinanciamiento, S.A. (CERSA)*, con el objetivo de fortalecer el sistema de garantías recíprocas.

– La *Empresa Nacional de Innovación, S.A. (ENSA)* con el objetivo de financiar proyectos innovadores y difundir los préstamos participativos ofrecidos a las empresas.

– La *Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación, S.A. (DDI)* que tiene el objetivo de desarrollar una cultura del cambio y de la innovación para las PYMES, realizando también actividades de asistencia técnica, información, financiación y comercialización de proyectos de innovación y de diseño de productos y servicios.

– El *Observatorio de la Pequeña y Mediana Empresa* que tiene la función de institucionalizar los mecanismos de consulta y las relaciones de colaboración entre las administraciones públicas (central, autonómica y local).

Esta Dirección General dispone de los siguientes servicios de información:

a. Área de Información Electrónica

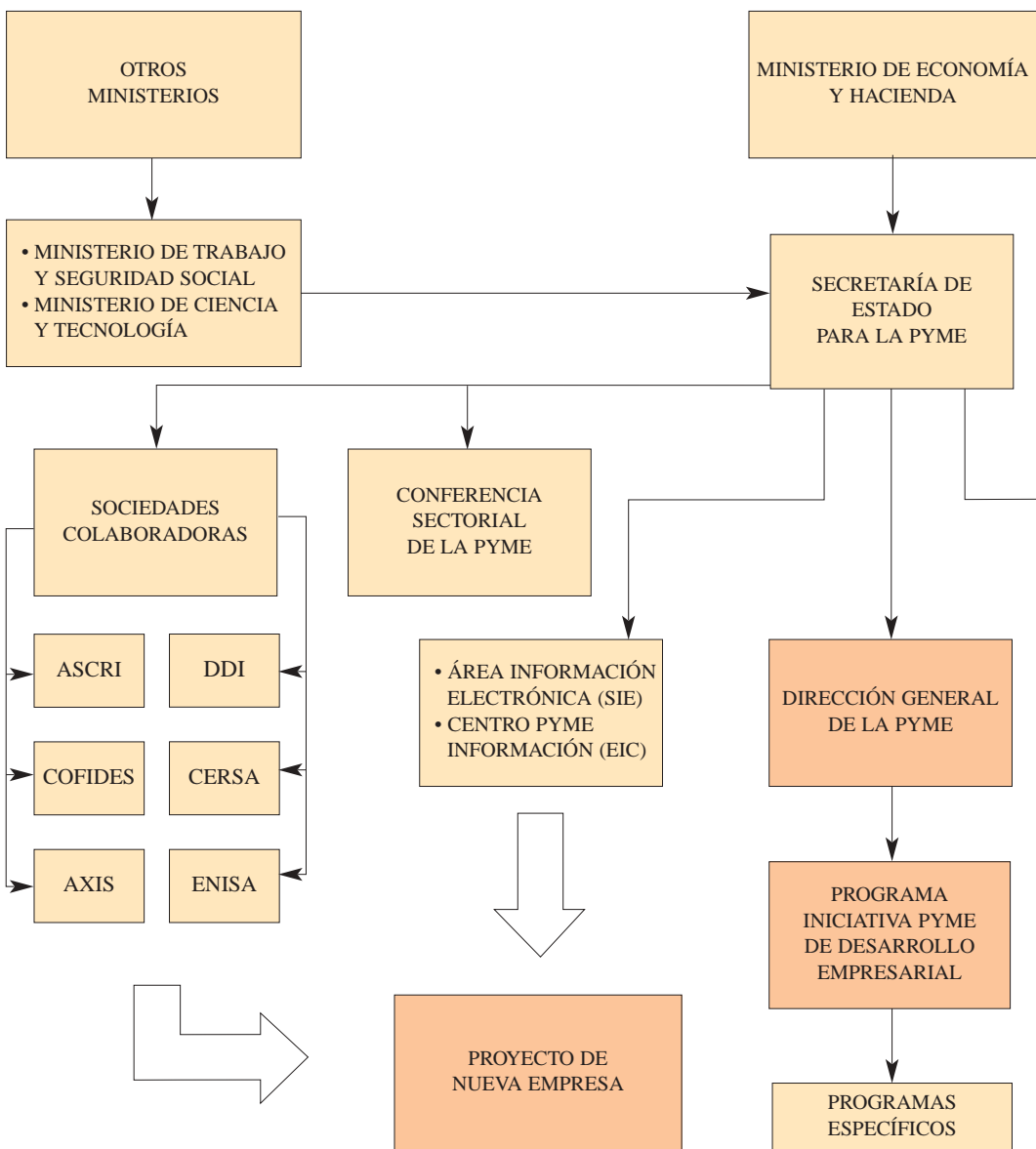
Proporciona información de forma personalizada a las PYMES (programas de apoyo a la creación de empresas, programas de mejora de la competitividad, procesos de constitución, trámites de puesta en marcha de las empresas, etc.) a través de Internet, o mediante el acceso a las bases de datos del Sistema Información Empresarial (SIE). Esta base de datos contiene información sobre los programas de ayudas e instrumentos de apoyo a las empresas, así como información sobre la normativa legal relevante al respecto.

b. Centro PYME-Área de Información

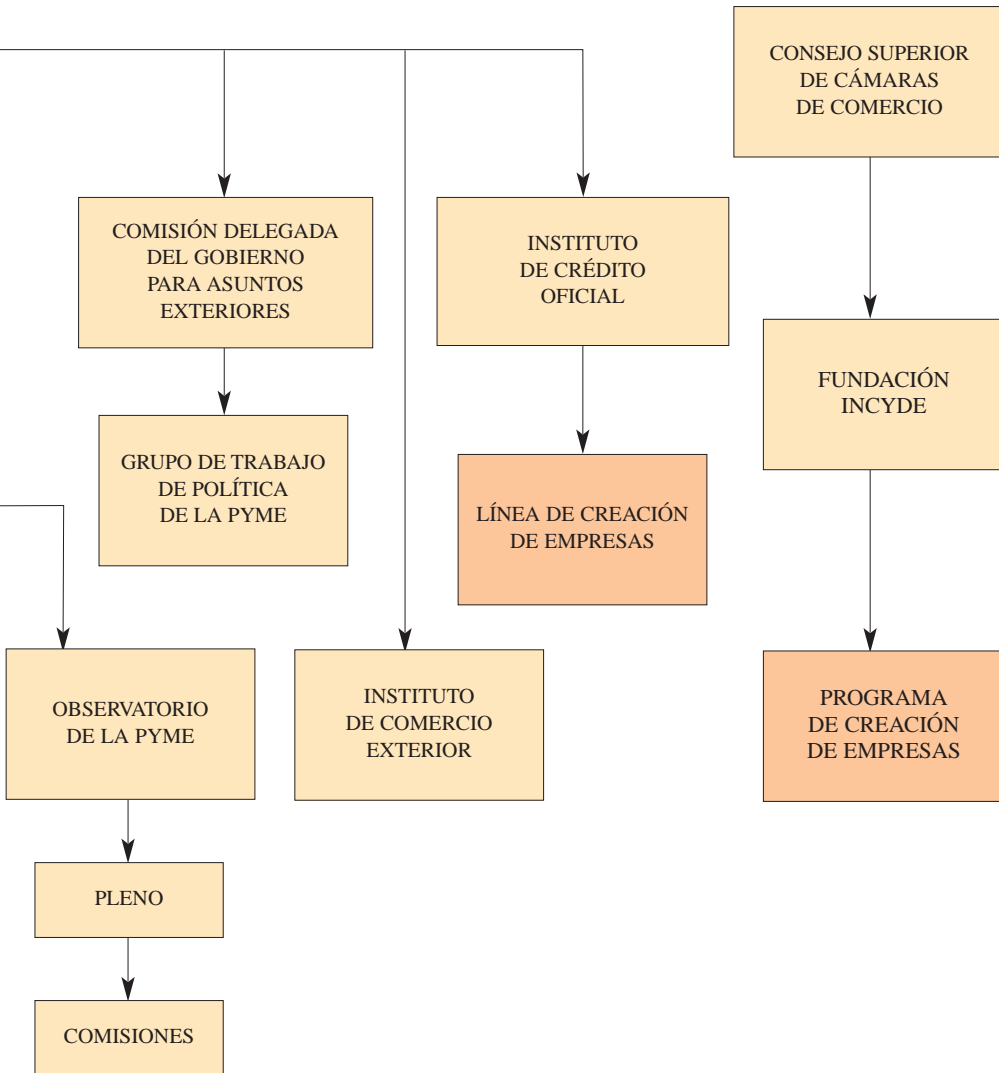
Es un centro de atención personalizada al público que aglutina información de interés para la PYME sobre las áreas estratégicas de negocio, los procedimientos administrativos y las ventanillas únicas (programas de ayuda a las PYMES, trámites para la creación de empresas, cursos, seminarios, fiscalidad, etc.). Las consultas y las demandas de información se pueden realizar por teléfono, visita personal y por correo electrónico.

Gráfico 10.1

## MARCO INSTITUCIONAL DE LA CREACIÓN DE EMPRESAS: ÁMBITO DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL



Fuente: Urbano (2003: 162).



### c. Euro Info Centros (EIC)

Los EIC constituyen una red implantada en estructuras públicas, privadas o mixtas (cámaras de comercio, agencias de desarrollo local, bancos, etc.), que están en relación directa con las PYMES. Proporcionan acceso a una gama de información especializada y servicios de asesoramiento para ayudar a las empresas españolas a desarrollar sus negocios en Europa (información comunitaria de interés sobre cooperación empresarial, políticas a favor de las PYMES, creación de nuevas empresas, etc.).

### **Instituto de Crédito Oficial (ICO)**

El Instituto de Crédito Oficial (ICO) es una entidad de crédito de carácter público que actúa como Agencia Financiera del Estado y Banco de Desarrollo, que juega un papel fundamental en la financiación de proyectos de inversión dirigidos a mejorar la competitividad de las PYMES españolas y a ayudar a la creación de nuevas empresas, aparte de otros objetivos y actividades.

Este Instituto dispone de varias líneas de financiación. Las que interesan en este contexto se relacionan en la tabla 10.1.

### **Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX)**

Este Instituto es un organismo público adscrito a la Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y de la Pequeña y Mediana Empresa, creado para fomentar las exportaciones y facilitar la implantación de las empresas españolas en el extranjero. Cuenta en España con una red de direcciones Territoriales y Provinciales de Comercio así como una red de Oficinas Comerciales en el extranjero.

Los principales servicios ofrecidos por este Instituto son:

#### a. Formación

Formación en comercio exterior: dirigido principalmente a las PYMES y a los futuros profesionales de comercio exterior. Su objetivo es promover que la cultura exportadora se instale en la organización empresa-

Tabla 10.1

## PRINCIPALES LÍNEAS DE FINANCIACIÓN (ICO)

| Título                             | Objetivo   | Destino   | Inversión   | Tipo de interés                                |
|------------------------------------|--|---|---|--|
| Línea PYME 2004                    | Financiar en condiciones preferentes las inversiones en activos fijos productivos llevadas a cabo por PYMES.                         | Pequeñas y medianas empresas (menos de 250 trabajadores) de cualquier sector económico que realicen inversiones en España.        | Se financia hasta el 70% del proyecto de inversión neto.  | Fijo + 0,40%.<br>Variable:<br>Euríbor + 0,40%. |
| Línea de microcréditos para España | Financiar la puesta en marcha de pequeños negocios o microempresas por parte de personas que carezcan de garantías bancarias o aval. | Todas aquellas personas que por carecer de garantías no tengan acceso a otro tipo de financiación.                                | Se financia hasta el 95% de la inversión a realizar, con un límite de 25.000 euros.   | Fijo: 5,5% TAE.                                |
| Línea de innovación tecnológica    | Financiar inversiones destinadas a aumentar y mejorar el componente tecnológico e innovador de las empresas.                         | Sociedades mercantiles sin limitación de PYME.  | Se financia hasta el 70% de la inversión a realizar, previa evaluación del proyecto por el CDTI.  | Fijo + 1%.<br>Euríbor + 1%.                    |
| Parques tecnológicos               | Financiación de inversiones empresariales en los parques científicos y tecnológicos asociados a APTE.                                | Empresas asociadas a la Asociación de Parques Científicos y Tecnológicos de España (APTE), y a las empresas que deseen asociarse. | Se financia hasta el 70% si se trata de inversiones de empresas particulares y hasta el 80% si son inversiones realizadas por Parques Tecnológicos. | Puede ser fijo o variable.                     |
| Fondo de microcréditos             | Concesión de ayudas para países en vías de desarrollo.   | Países en vías de desarrollo.   | Mejora de las condiciones de vida y ejecución de proyectos de desarrollo social básico.   |  |

Fuente: Elaboración propia en base a información del Instituto de Crédito Oficial (2004).

rial. Los programas de formación más importantes son becas, cursos generales de comercio exterior, jornadas y seminarios.

#### b. Información

El ICE dispone de publicaciones, de un fondo audiovisual y de bases de datos para obtener información sobre mercados exteriores. También se puede acceder a esta información a través de Internet.

#### c. Asesoramiento

Asesoramiento sobre inversiones en mercados exteriores, instrumentos de promoción y colaboración empresarial, contratación internacional y arbitraje comercial, normalización, certificación y reglamentación técnica.

#### d. Promoción

Instrumentos de promoción en mercados exteriores dirigidos a las PYMES con la finalidad de que se integren en el comercio exterior.

#### e. Ayudas económicas

El Instituto de Crédito Oficial (ICO) dispone de una línea de financiación para el desarrollo de proyectos de inversión en el extranjero.

Cuenta con dos programas, a saber:

– *Programa de Apoyo a Proyectos de Inversión (PAPI)* para contribuir económicamente al desarrollo de proyectos de inversión y cooperación empresarial de las empresas españolas en el exterior.

– *Programa PIPE 2000*, que es un Plan de Iniciación a la Promoción Exterior.

### **Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI)**

Este Centro tiene como objetivo ofrecer a las empresas el apoyo al desarrollo de proyectos empresariales de I+D+I. Para cumplir con este objetivo el CDTI concede ayudas financieras propias y facilita el acceso a la de terceros (financiación bancaria de la línea para la Financiación de la Inno-



vacación Tecnológica y Subvenciones del Programa Marco de I+D de la UE) para la realización de proyectos de investigación y desarrollo tanto nacionales como internacionales.

Asimismo, presta apoyo a la empresa para explotar internacionalmente tecnologías desarrolladas por ella, para lo que ofrece proyectos de promoción tecnológica, su red exterior y los proyectos Iberoeka.

El CDTI cuenta con varios programas, de los cuales nos interesa tratar aquí los siguientes.

### **Financiación CDTI a la I+D+I**

El CDTI evalúa y financia proyectos de I+D desarrollados por empresas, independientemente de su sector de actividad y dimensión. El montante de financiación ofrecido oscila, generalmente, entre los 240.000 y los 900.000 euros, importe que incluye activos fijos (laboratorio, planta piloto, etc.), personal dedicado al proyecto, materiales y otros costes del proyecto.

El CDTI clasifica estos proyectos tecnológicos en tres tipos: proyectos de desarrollo tecnológico, proyectos de innovación tecnológica y proyectos de investigación industrial concertada.

Las entidades que pueden recibir financiación son sociedades mercantiles con capacidad técnica para desarrollar un proyecto de investigación, desarrollo o innovación tecnológica y capacidad financiera para cubrir con recursos propios un mínimo del 30% del presupuesto total del proyecto.

La financiación ofrecida por el CDTI a las empresas consiste en créditos a tipo de interés «cero» y con largo plazo de amortización que cubren hasta el 60% del presupuesto total del proyecto. El Centro sólo apoya proyectos viables técnica y económicamente, pero no exige garantías reales a la empresa promotora para la concesión de sus créditos. La financiación que presta el CDTI proviene básicamente de los recursos propios del Centro y del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER).

Estos créditos se caracterizan por incluir una cláusula de riesgo técnico según la cual, en el caso de que el proyecto no alcance sus objetivos técnicos, la empresa queda exenta de reintegrar la totalidad del préstamo.

Tabla 10.2

## HERRAMIENTAS FINANCIERAS. RESUMEN

|  | Tipo de interés | Plazo    | Crédito:<br>% del presupuesto |
|--|-----------------|----------|-------------------------------|
| Proyectos de desarrollo tecnológico              | 0%              | 7-9 años | 60                            |
| Proyectos de innovación tecnológica              | 0%              | 7-9 años | 40                            |
| Proyectos vinculados a programas internacionales | 0%              | 7-9 años | 60                            |
| Proyectos de investigación industrial concertada | 0%              | 7-9 años | 60                            |
| Línea de financiación bancaria CDTI-ICO          | euríbor-0,50%   | 5-7 años | 70                            |

Fuente: Instituto de Crédito Oficial (2004).

### Nueva Empresa – NEOTEC

Este Programa del Ministerio de Ciencia y Tecnología y realizado a través del CDTI tiene como objetivo apoyar la creación y consolidación de nuevas empresas de base tecnológica en España.

Para tal fin ha desarrollado varios instrumentos para facilitar el camino a los futuros empresarios de orientación tecnológica desde el momento de la concepción de la idea empresarial hasta lograr convertirla en una empresa viable. Estos instrumentos se han definido en función de cada una de las tres fases del ciclo de vida de la empresa de base tecnológica, como se ilustra en la tabla 10.3.

Tabla 10.3

## FASES E INSTRUMENTOS

| Fase             | Instrumento               | Público objetivo                           |
|------------------|---------------------------|--|
| Idea empresarial | Asesoramiento y formación | Equipos pluridisciplinarios <sup>(*)</sup> |
| Creación empresa | Créditos NEOTEC           | Empresas tecnológicas de reciente creación |
| Capital riesgo   | Ayudas reembolsables      | Entidades de capital riesgo                |

(\*) Prioridad a equipos compuestos por investigadores científico-tecnológicos y gestores empresariales.

Fuente: ICO (2004).

### FASE «Idea Empresarial»

Esta fase abarca desde el momento en que el futuro empresario tiene una idea empresarial hasta la creación de la nueva empresa. El CDTI ofrece asesoramiento a través de los tres ámbitos de actuación:

- **General.** Atiende cualquier tipo de consulta relacionada con la creación de empresas de base tecnológica a través del teléfono, correo electrónico, correo postal o entrevistas personales.
- **Específico.** El empresario recibe formación y asesoramiento en gestión empresarial y en la preparación del *PLAN DE EMPRESA*.
- **Territorial.** Consiste en poner en contacto a los futuros empresarios con entidades y organismos que apoyen sus proyectos empresariales de base tecnológica.

#### **FASE «Creación de la Empresa»**

En esta fase el CDTI proporciona tras una exhaustiva evaluación, un crédito «semilla» de hasta 300.000 euros, a tipo de interés cero y sin garantías adicionales, que no podrá superar el 70% del presupuesto total del proyecto. La devolución del mismo es en cuotas anuales de hasta un 20% del «cash-flow» de la empresa cuando éste sea positivo.

#### **FASE «Capital Riesgo»**

Este Programa pretende alentar a las entidades de capital riesgo a que inviertan en las fases iniciales de las nuevas empresas tecnológicas.

El CDTI pone a disposición de las empresas ayudas reembolsables, que deben solicitarse al Ministerio de Ciencia y Tecnología. Estas ayudas pueden alcanzar hasta el 50% de la participación en la empresa tecnológica correspondiente, a tipo de interés y tienen un plazo de amortización máximo de 7 años.

Aparte de los dos programas antes mencionados el CDTI tiene otros, como: EUREKA, IBEROEKA, INTERNACIONALIZACIÓN DE I+D+I, FORO DE CAPITAL RIESGO, que los interesados pueden consultar directamente.

### **10.2.3. Políticas y organismos de apoyo a nivel autonómico**

Las políticas y medidas de apoyo a nivel autonómico pueden subdividirse en tres tipos: a) medidas que tienen su origen en las políticas y fon-

dos comunitarios, b) medidas que se derivan de las políticas de la administración central, y c) medidas propias de la respectiva comunidad autónoma.

Aquí nos referiremos exclusivamente a éstas últimas.

Las políticas y medidas de apoyo establecidas por cada comunidad autónoma se llevan a cabo o bien por su Consejería de Economía, Industria, etc. o bien por un organismo creado al efecto, como es el caso del Instituto de Fomento de Andalucía –IFA–, o el Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial –CIDEM– en Cataluña, etc.

Estas consejerías u organismos dependientes de ellas suelen ofrecer todas las medidas de ayuda –económicas y no económicas– que hemos tratado al principio y que, por tanto, no vamos a repetir aquí. Evidentemente, las características de cada programa de apoyo varían de una comunidad a otra.

Qué programas de ayuda ofrece en concreto cada comunidad autónoma puede ser consultado directamente en las correspondientes páginas «web» que se indican en el apartado cuarto.

Aquí mencionaremos solamente dos instrumentos que suelen existir en todas las comunidades autónomas y que son los siguientes:

### **Parques científicos y tecnológicos**

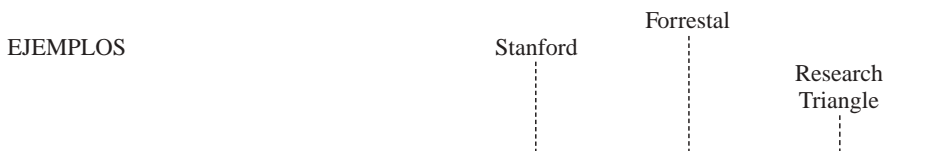
En las décadas de los setenta y ochenta aparecen en EE.UU., y más tarde en Europa, los parques científicos, tecnológicos e incubadoras que, en algunos países, recibieron nombres distintos, tales como: parques de alta tecnología, aldeas industriales, centros de nuevas empresas, viveros de empresas, etc.

El espectro de parques de ciencia, de investigación o de alta tecnología, centros de nuevas empresas o incubadoras y parques, zonas o polígonos industriales constituyen en realidad un continuo, como puede verse en el gráfico 10.2. Las actividades de las empresas radicadas en ellos comprenden desde la producción industrial masiva hasta la investigación básica, pasando por la construcción de maquinaria, computadoras e investigación y

desarrollo técnico aplicados. Los límites que separan una actividad de otra son difusos.

Gráfico 10.2

## EL CONTINUO DE PARQUE INDUSTRIAL – PARQUE DE CIENCIA

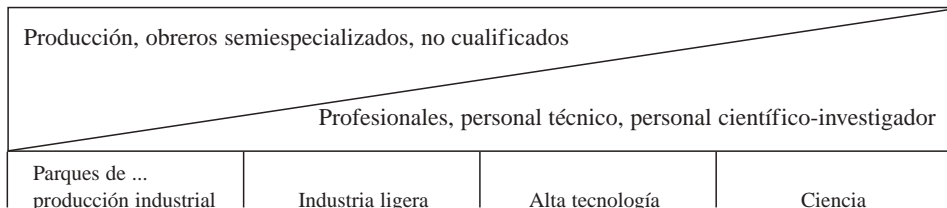


### ACTIVIDADES / SECTORES

|  |            |                       |                            |                              |                                |   |     |     |
|--|------------|-----------------------|----------------------------|------------------------------|--------------------------------|---|-----|-----|
| Confección /<br>Productos alimenticios | Maquinaria | Productos<br>químicos | Transformados<br>metálicos | Fabricación<br>especializada | Fabricación de<br>alta técnica | Fabricación de técnica<br>muy sofisticada | I+D | I+D |
|  | 1          | 2                     | 3                          | 4                            | 5                              | 6   | 7   | 8   |

## EL CONTINUO PARQUE INDUSTRIAL – PARQUE DE CIENCIA

### ESTRUCTURA DEL EMPLEO



1. Maquinaria simple, principalmente montaje, por ejemplo, guarniciones de alumbrado, bombas.
2. Productos químicos, por ejemplo, fármacos.
3. Transformados metálicos, por ejemplo, equipo de transporte.
4. Fabricación especializada, por ejemplo, motores de aviación.
5. Equipo biomédico, de comunicaciones, programación de ordenadores, etc.
6. Actividades que requieren mucho personal especializado, por ejemplo, montaje de ordenadores, instrumentos.
7. Investigación, pero con desarrollo técnico y planta piloto.
8. Investigación básica, con énfasis en investigación pura, con sólo algún desarrollo técnico.

Fuente: Veciana (1986: 7).

Un parque de ciencia o tecnológico sería aquel que se establece en los confines del campus universitario y en aquel que las empresas instaladas en él hacen investigación básica o aplicada. Además, hay un compromiso y una participación activa por parte de la universidad, existiendo una relación muy directa entre los profesores e investigadores de ésta y los departamentos de investigación de las compañías instaladas en el parque.

Los objetivos principales que se persiguen con la creación de un parque de ciencia o tecnológico en la universidad son:

- a. Potenciar la investigación.
- b. Fomentar la transferencia de tecnología vía la creación de nuevas Empresas de Base Tecnológica (EBT).
- c. Estrechar las relaciones universidad-empresa.
- d. Económicos. El primer parque de ciencia, el Stanford Industrial Park, nació porque la Universidad de Stanford deseaba aprovechar mejor parte de los terrenos que poseía.

Tomando el criterio del tipo de actividad que se realiza en el parque pueden identificarse dos formas perfectamente diferenciadas:

– PARQUES DE CIENCIA O DE INVESTIGACIÓN, en un extremo del continuo, que se dedican tanto a la investigación básica como a la investigación aplicada y al desarrollo técnico.

– PARQUES INDUSTRIALES, en el otro extremo, dedicados a la producción industrial y a todo tipo de actividades comerciales. Estos parques corresponden a las tradicionales concentraciones industriales existentes desde hace años en los países industrializados y conocidos como «zonas, polígonos industriales o UR».

De todas formas, para que un parque pueda recibir la denominación de «parque de ciencia o de investigación» debe existir una conexión formal con al menos una universidad. Este criterio parece razonable, dado que el factor «contactos personales y científicos con una universidad» no sólo es la característica más sobresaliente, que los diferencia de los tradicionales parques o polígonos industriales, sino que, además, la tasa de creación de

nuevas EBT en el parque está influida positivamente por dichos contactos, como demuestra el ejemplo del Stanford Industrial Park.

Además, de contornos más difusos, pero que quedarían situados en el tramo central del continuo, hay los:

– Centros de Nuevas Empresas o incubadoras, que, como su nombre indica, se trata de un parque o centro, generalmente un edificio, destinado a albergar nuevas empresas. Esta forma recibe denominaciones muy diversas según los países y que no pocas veces conducen a error. Entre las más corrientes, tenemos:

- Parques tecnológicos.
- Business and Technology Parks.
- Unternehmerzentrum o Gründerzentren (centro de empresarios o empresarios fundadores).
- Technologiefabrik.
- Viveros de empresas.

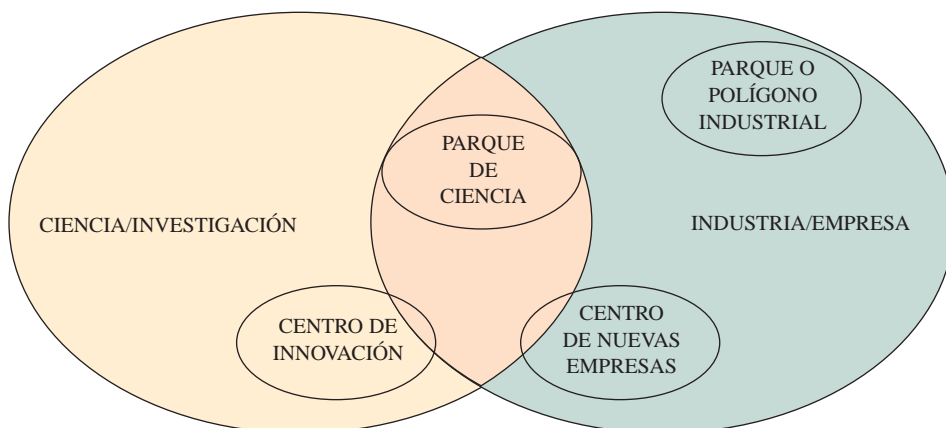
Los centros de nuevas empresas, incubadoras o viveros de empresas, puedan estar en la universidad o fuera de ella.

Aunque en los años setenta y ochenta fueron muchas las instituciones que se interesaron y crearon incubadoras (universidades, cámaras de comercio, autoridades locales y regionales, etc.) últimamente han sido los ayuntamientos los principales promotores y organizadores con objeto de fomentar el autoempleo para paliar el problema del desempleo, como veremos más adelante.

En el caso de los Centros de Nuevas Empresas o incubadoras, la vinculación con una universidad es menos frecuente y esencial, aunque también se da. En muchos casos los parques tecnológicos albergan incubadoras.

La adscripción de las distintas formas al campo de la ciencia/investigación o al campo de la industria/empresa, como se ilustra en el gráfico 10.3 puede ayudar a comprender de entrada las diferencias entre dichas formas.

## ADSCRIPCIÓN DE LAS DISTINTAS FORMAS AL CAMPO DE CIENCIA/INVESTIGACIÓN Y AL CAMPO DE LA INDUSTRIA/EMPRESA



Fuente: Veciana (1986: 10).

En España hay en la actualidad 14 parques, de los cuales 11 en Cataluña. Albergan un total de 1.400 empresas que dan trabajo a unos 38.000 trabajadores. Existe la **Asociación de Parques Tecnológicos de España (APTE)** y la **Xarxa de Parcs Científics i Tecnològics**, en Cataluña.

### Universidades

La mayoría de universidades públicas del Estado español han creado distintos programas, mecanismos e infraestructuras de apoyo a la creación de empresas. Las infraestructuras comprenden elementos tangibles e intangibles como ilustra el gráfico 10.4.

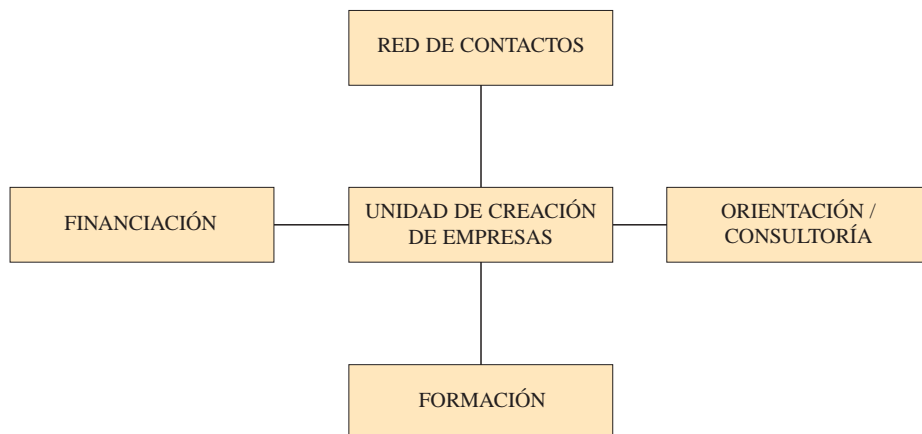
El principal objetivo de las universidades es promover y apoyar la creación de Empresas Innovadoras de Base Tecnológica (EBTS) en el seno de la propia universidad por parte de profesores e investigadores de la misma.



---

## ELEMENTOS DE LA INFRAESTRUCTURA PARA LA CREACIÓN DE EMPRESAS DESDE LA UNIVERSIDAD

---



---

Fuente: Van der Sidje y Rider (2002:14).

Esta tarea la llevan a cabo las llamadas Oficinas de Transferencia de Resultados de la Investigación (OTRI) o por unidades organizativas específicas creadas para tal fin.

Entre estos programas, destacan:

- El Programa UNIEMPREDER y UNINOVA de la Universidad de Santiago de Compostela.
- El PROGRAMA EMBRYO (PE) de la Universidad Miguel Hernández.
- El Programa IDEAS de la Universidad Politécnica de Valencia.
- El Centro de Iniciativas Empresariales y de Desarrollo del Autoempleo y Emprendedores (CIADE) de la Universidad Autónoma de Madrid.

**– El Programa INNOVA de la Universidad Politécnica de**

## Cataluña.

– El Programa de Creación de Empresas de la Universitat Autònoma de Barcelona.

– El Programa «trampolines tecnológicos» de la Generalitat de Cataluña dirigido a todas las universidades catalanas.

– Etc.

Las políticas de fomento a la creación de empresas a nivel regional tienden a desarrollarse cada vez más en base a acuerdos o redes de cooperación entre las universidades, administración pública, cámaras de comercio, empresa privada, etc. en una determinada región, como lo demuestran los programas innovadores que se están implantando en Alemania y el Reino Unido. Van dirigidos a uno de los segmentos más importantes de lo que nosotros hemos llamado «yacimientos de empresarios» (Veciana, 1998), es decir, a los universitarios.

Así, por ejemplo, el Programa EXIST («Existensgründer Aus Hochschulen» = Creadores de empresa desde la Universidad), tiene los siguientes objetivos:

- Crear una «cultura de espíritu e iniciativas empresariales» permanente en los ámbitos de la investigación, docencia y administración de las universidades.
- Transformar consecuentemente los resultados de investigaciones científicas en creación de valor económico, es decir, facilitar la transferencia de tecnología.
- Fomentar de forma dirigida el potencial existente de ideas de negocio y personas con perfil de empresario en las universidades y centros de investigación.
- Aumentar de forma considerable la creación de nuevas empresas innovadoras y con ello crear nuevos puestos de trabajo.

El programa «Science Enterprise Challenge» del Reino Unido, promovido por la «Office of Science and Technology», en el año 2001 tiene igualmente el objetivo de estimular vínculos más estrechos entre las institu-

ciones universitarias, los centros de investigación del sector público y la industria, los cuales conduzcan a una mejor utilización y explotación de los conocimientos científicos, a la innovación y a la creación de valor. En concreto, este programa pretende:

- El cambio sistemático y sostenible en las instituciones y su relación con la empresa, especialmente en el cambio de la cultura académica e institucional.

- Una transferencia al mundo empresarial de nuevas ideas, productos y procesos generados en la investigación, de manera más rápida y con mayor alcance.

- Las actividades empresariales.

- La incorporación de enseñanzas de ciencias empresariales en los planes de estudio de carreras científicas e ingeniería.

- La contribución al desarrollo económico del país.

#### **10.2.4. Políticas y organismos de apoyo a nivel municipal**

Las medidas de apoyo a la creación de empresas a nivel municipal se enmarcan en sus políticas de desarrollo económico local y empleo. Las impulsan o llevan a cabo los departamentos de desarrollo económico de los ayuntamientos, aunque en muchos casos existen unidades específicas llamadas Agencias de Desarrollo Local y/o agentes de desarrollo local. En las ciudades de cierto tamaño suelen existir *incubadoras o viveros de empresas*.

#### **Incubadoras o viveros de empresas**

Dos son los principales objetivos que se persiguen con estos centros de nuevas empresas, a saber:

1. Facilitar unos locales adecuados para las personas que quieren crear una nueva empresa.

2. Ayudar a estas personas en el proceso de creación de la nueva empresa.

Muchas son las personas y entidades/organismos interesados en la creación de centros de nuevas empresas, y que podemos agrupar en tres categorías, a saber:

**Las autoridades locales y regionales.** Para ellas, estos centros constituyen un medio de mejorar la estructura económica de la zona y de hacer más atractiva y fácil la ubicación de nuevas empresas en la misma.

**Organismos estatales y paraestatales.** Las oficinas de empleo, las cámaras de comercio e industria, los institutos o sociedades para el fomento de la tecnología y la economía, organizaciones patronales y sindicales tienen los mismos intereses que las autoridades locales y regionales. Además, consideran que la promoción de tales centros es una consecuencia lógica de sus objetivos institucionales.

**Empresas privadas.** Muchas son las empresas privadas interesadas en los centros de nuevas empresas. Así, por ejemplo, la Control Data Corporation empezó a promover Business & Technology Centers en los EE.UU. como un medio de difusión y venta de sus ordenadores y servicios, así como los bancos y cajas de ahorro.

Las principales características de estos centros, son:

1. Flexibilidad en la oferta de locales de alquiler, conforme a las necesidades del empresario que inicia la creación de una empresa. Muchos centros han sido instalados en antiguos edificios comerciales o fábricas que quedaron vacíos a raíz de la reciente crisis de los años setenta y fueron adecuados para este fin.

2. Servicios comunes. Determinados servicios están incluidos en el alquiler, mientras que otros se pueden utilizar contra pago.

Entre los primeros figuran, por ejemplo:

- Recepción.
- Servicio de teléfono y télex.
- Pequeñas salas de reuniones.
- Encuadernadores.

- Guillotina.
- Guardarropía.
- Limpieza.
- Oficina de Correos.
- Etc.

Los siguientes servicios suelen estar disponibles, pero no incluidos en el alquiler:

- Salas de reuniones.
- Salas de conferencias con equipamiento (retroproyector, proyector de diapositivas, etc.).
- Servicios de secretaria.
- Fotocopiadora.
- Etc.

3. Suelen contar con servicios de asesoría (plan de empresa, financiación, marketing, impuestos, etc.) o bien cuidan de establecer el primer contacto con consultores externos y sociedades de capital riesgo, etc. También suelen ofrecer cursos de formación empresarial sobre la creación de empresas, informática, etc.

4. Suele haber restricciones relativas a las actividades de producción en el centro y al tipo de empresa.

5. La mayor parte de las incubadoras tienen alguna conexión con una universidad. La universidad suele ser cofundadora, copatrocinadora o simplemente existe un convenio de colaboración.

6. En los centros patrocinados por las universidades u otros organismos estatales o paraestatales, la duración de los contratos de alquiler suele estar limitada a 3-5 años. Esta condición refleja el objetivo del centro de poder ayudar y albergar al mayor número posible de nuevas empresas en su primera fase, obligándolas a que dejen libre el espacio para nuevos proyectos, una vez que ya han crecido y demostrado su viabilidad en el mercado.

7. En la mayoría de los casos, el alquiler del local está subvencionado.

En cuanto a su *origen y organización y funcionamiento*, la mayoría de los centros de nuevas empresas han sido creados a iniciativa de varios entes u organismos, tales como:

- La administración local.
- La universidad.
- La cámara de comercio del lugar.
- El gobierno autonómico.
- Sociedades de desarrollo regional.

La financiación de este tipo de centro corre a cargo de sus fundadores o entidades/organismos patrocinadores.

Algunos ayuntamientos han desarrollado proyectos específicos innovadores. A título informativo, veamos dos de ellos:

– PROYECTO REVOL, gestionado por la Agencia Local de Promoción Económica y Empleo del Ayuntamiento de Gijón creado en 1997 con ayuda de los Fondos FEDER de la Comisión Europea. Sus objetivos fueron:

- La captación de más iniciativas empresariales.
- La asesoría técnica a dichas iniciativas.
- La formación empresarial.
- La concesión de subvenciones para las empresas puestas en marcha.
- El desarrollo de la campaña de concienciación ambiental.
- La implementación de la estrategia de comunicación del proyecto.
- Evaluación de todas las acciones realizadas.

– Proyecto Piloto para la Producción, Transformación y Comercialización de Productos Silvestres, en aras a la creación de una etiqueta «ecológica» del Ayuntamiento de Plasenzuela (Cáceres), que tiene los siguientes objetivos:

- Reforzar y reorganizar las estructuras agrarias y forestales, incluidas las relativas a la comercialización y transformación de los productos agrícolas y forestales.

- Llevar a cabo una reconversión de los productos agrícolas y fomentar el desarrollo de actividades complementarias para los agricultores.

- Desarrollar el tejido económico y social de las zonas rurales, incluyendo la diversificación de las actividades económicas y del empleo, aprovechando los recursos naturales y humanos y protegiendo el medio ambiente y el espacio rural.

También en el ámbito de las administraciones locales se extiende la colaboración supralocal e interlocal, siendo frecuente encontrar agencias de desarrollo que abarcan varios ayuntamientos. Entre ellas destacan las siguientes:

– DEBEGESA, fundada en 1985 y que comprende ocho ayuntamientos de la cuenca del río Deba. Las actividades desarrolladas por DEBEGESA son:

- Formación y empleo.
- Creación de empresas y PYMES.
- Infraestructuras.
- Medio ambiente.
- Promoción turística.
- Rehabilitación y urbanismo.
- Colaboración con entidades sociales.
- Comercio minorista.
- Informes y documentación.

– El «Servei de Promoció Econòmica Local» de la Diputació de Barcelona, a través de su Unidad de Soporte a Iniciativas Empresariales Locales ofrece los servicios de:

- Asesoramiento.
- Formación.
- Dinamización.
- Divulgación.

– La Red Andaluza de Desarrollo Económico Local (RADEL).

Entre los proyectos desarrollados por esta agencia hay:

- Dos escuelas taller y una casa de oficio.
- Programa Operativa de Fomento de la Cultura emprendedora.
- Curso de Formación Ocupacional.
- Fomento del Desarrollo Turístico.
- Etc.

– Proyecto TRADESA integrado por 44 municipios de la provincia de Ciudad Real.

– El Programa ESPARRU del Departamento de Economía y Turismo de la Diputación Foral de Gipuzkoa en colaboración con la Asociación Vasca de Municipios de Gipuzkoa.

### **10.3. Política de fomento a la creación de empresas: tendencias y retos**

Aunque en términos generales se considera que es bueno apoyar la creación de nuevas empresas, a nivel teórico se plantean dos cuestiones al respecto. En primer lugar, no sólo hay argumentos a favor de una política de fomento sino también argumentos en contra. En segundo lugar, aun aceptando que es conveniente establecer una política de fomento, no hay unidad de criterio sobre cuáles han de ser estas medidas y a quién han de ir dirigidas.

A continuación trataremos brevemente estas dos cuestiones.



### **10.3.1. Principales argumentos a favor de una política de fomento a la creación de empresas**

Entre los argumentos que se aducen con mayor frecuencia figuran los siguientes:

#### **La creación de nuevos puestos de trabajo**

Las nuevas empresas crean un elevado porcentaje de los nuevos puestos en la economía de la mayoría de países. En términos generales, se calcula que aproximadamente un tercio de los nuevos puestos de trabajo son creados por las nuevas empresas, incluido el autoempleo. Debido al alto porcentaje de desempleo, el fomento del autoempleo y la creación de nuevas empresas ha sido el argumento que se ha alegado con mayor fuerza.

#### **Las nuevas empresas son el semillero de empresas en crecimiento**

Las nuevas empresas juegan un papel importante en proporcionar a la economía un «stock» de empresas del cual surgirán las empresas de crecimiento, las llamadas «gacelas», que son las que crean más puestos de trabajo y constituyen un elemento dinamizador de la economía.

#### **Los fallos del mercado restringe la creación de empresas**

El argumento de los fallos del mercado se centra en la existencia de barreras de entrada por parte de las nuevas empresas, barreras que son el resultado de deficiencias institucionales u organizativas. Este «fracaso del mercado» no afecta a las empresas existentes y grandes y ello crea un campo de juego desigual que produce costes adicionales para la nueva empresa. Varios autores (Johnson, 1990; Stanworth y Gray, 1991; Scottish Enterprise, 1993) han identificado las principales barreras a las nuevas empresas causadas por los fallos del mercado, tales como valores culturales, acceso a información, disponibilidad de financiación adecuada así como legislación y trámites adicionales. Estas barreras justifican las políticas de apoyo a las nuevas empresas.

## **Nuevas empresas y desarrollo regional**

Se argumenta que la tasa de crecimiento de nuevas empresas está relacionada con el desarrollo regional endógeno. Las investigaciones de varios autores (Keeble y Walker, 1994; Johnson y Conway, 1995) han puesto de manifiesto que las regiones que tienen altas tasas de crecimiento de empresas en el Reino Unido también tenían un PIB más alto.

### **El apoyo a la creación de nuevas empresas favorece el desarrollo de una cultura empresarial**

Se considera que los valores culturales que apoyan la actividad empresarial y a los empresarios ejercen una influencia importante tanto en la tasa de creación de nuevas empresas como en su éxito. La cultura empresarial y la creación de empresas favorece el proceso de aprendizaje y la innovación.

### **10.3.2. Argumentos en contra de una política de fomento**

Entre los que se citan con mayor frecuencia figuran los siguientes.

#### **Las ayudas a las nuevas empresas distorsionan el mercado**

Según los supuestos básicos de la teoría neoclásica, el mercado es el mejor mecanismo para la asignación de recursos escasos. Por tanto, el apoyo a las nuevas empresas distorsiona la asignación de recursos. De todas formas, existe poca discusión y evidencia al respecto.

Justo es indicar también que la actitud de algunos nuevos empresarios frente a las medidas de apoyo está acorde con este argumento y opinan que es mejor menos ayudas y menos trabas e impuestos.

#### **Las nuevas empresas creadas con ayudas suponen una competencia desleal para las existentes**

Este argumento se basa en la idea de que muchas nuevas empresas, subvencionadas con fondos públicos, pueden utilizar la subvención para

hacer la competencia y desplazar a otras empresas y con ello convertirse en una competencia desleal que aporta poco valor añadido a la economía. Hay poca evidencia empírica que avale este argumento. En general, este argumento no parece válido para rechazar todo apoyo a la nueva empresa sino más bien para abogar por una política selectiva del apoyo.

### **La ayuda a las empresas existentes tiene un impacto superior en la creación de empleo**

Este argumento está basado en la evidencia empírica de que en cualquier grupo de nuevas y pequeñas empresas estudiadas a lo largo de un período de tiempo se observa un pequeño número de empresas en crecimiento que generan un porcentaje de puestos de trabajo muy superior al promedio. Además, se argumenta que este grupo de empresas en crecimiento (empresas gacelas) tienen menos probabilidad de fracasar. Por tanto, se sugiere que dedicando los recursos a este grupo de empresas en crecimiento es una forma más eficiente de utilizar fondos públicos. En contra de este argumento se dice que es difícil identificar las empresas en crecimiento y que cuando ello es posible ya no necesitan o quieren la ayuda.

### **Las microempresas que se crean con las ayudas y los nuevos puestos de trabajo se caracterizan por su precariedad**

La mayoría de microempresas y el autoempleo generan muy pocos puestos de trabajo y éstos son precarios. Por otra parte, la tasa de mortalidad de estas empresas es muy superior a la media y sus posibilidades de crecimiento prácticamente nulas.

A partir de los anteriores argumentos, tanto a favor como en contra, es muy difícil adoptar una decisión racional basada en argumentos sólidos. Por otro lado, existe muy poca evidencia empírica sobre la eficacia de las medidas de apoyo. Sin embargo, nadie duda de que las políticas de apoyo son necesarias. El problema radica en determinar la naturaleza de estas políticas. La cuestión es importante como lo demuestra el «Green Paper» «Entrepreneurship in Europe», un debate sobre la futura agenda para una polí-

Tabla 10.4

## Diez Preguntas del «Green Paper»

1. ¿Cuáles deberían ser los objetivos clave de una agenda para el fomento de la creación de empresas en la UE y cuál debería ser su relación con otros objetivos políticos? ¿Cómo podemos crear un modelo para la creación de empresas en una Europa ampliada?
2. ¿Cómo podemos mejorar la disponibilidad de medios de financiación (medidas fiscales, colaboración de la administración pública con la iniciativa privada, normativa más rigurosa sobre balances, garantías) y qué alternativas a los créditos bancarios deberían promoverse (inversores privados informales, «business angels», leasing, factoring, microcréditos por parte de entidades no financieras? ¿Cómo se puede ayudar a los nuevos empresarios a obtener financiación externa?
3. ¿Cuáles son los principales factores que dificultan el crecimiento? ¿Cuáles son las medidas más adecuadas para apoyar el crecimiento y la internacionalización (oficinas comerciales, investigación de mercados, apoyo a «clusters», redes, servicios de información y asesoramiento)?
4. Para asegurar la calidad de las empresas: ¿Qué tipo de formación y apoyo debería ofrecerles a las nuevas empresas (formación básica, obligatoria o voluntaria, incubadoras, asesoramiento) y para el desarrollo de las empresas existentes (redes, cursos, asesoramiento, formación a distancia, por ejemplo, «e-learning»)? ¿Deberían existir servicios a medida y adaptados a las necesidades de determinados grupos (mujeres, minorías étnicas, parados o personas socialmente discapacitadas) o a determinado tipo de empresas (empresas basadas en el conocimiento)? ¿Debería mejorarse la calidad de los servicios ofrecidos?
5. ¿Son los obstáculos e incentivos para el desarrollo y crecimiento de las empresas en la Unión Europea similares en los países candidatos, y requiere la ampliación de la UE medidas específicas para los países candidatos?
6. ¿Qué pueden hacer los estados de la UE para que el binomio riesgo y recompensa sea más favorable a la promoción de la creación de empresas (por ejemplo, reduciendo los efectos negativos de una quiebra, haciendo más atractiva socialmente la función del empresario, reduciendo la carga impositiva)?
7. ¿Cómo puede animarse a los empresarios potenciales a convertirse en empresarios mediante un «buy-out» en lugar de crear una empresa propia (base de datos para compradores y vendedores o bolsa de empresas, formación especial para empresas familiares o para «management o employee buy-outs»)?
8. ¿Cómo pueden hacerse más atractivos los «spin-offs» («management buy-out», asesoramiento especializado, beneficios fiscales o de otro tipo para los empleados y sus empleadores durante el período de la creación de una nueva empresa)?
9. ¿Cómo puede la formación fomentar el conocimiento y las habilidades necesarias para desarrollar una mentalidad emprendedora y las habilidades necesarias para crear una empresa (cursos de creación de empresas como parte integrante del plan de estudios, llevar a los empresarios a las aulas, prácticas para estudiantes con empresarios con experiencia, más cursos de creación de empresas en las universidades, más MBA, más coordinación entre la formación en creación de empresas y los programas públicos de investigación en este campo)?
10. ¿Qué pueden hacer las empresas, los medios de comunicación, las autoridades para promover la creación de empresas (fomento de «roles» empresariales, campañas en los medios, días de puertas abiertas en las empresas, premios para empresarios) y a qué nivel (europeo, nacional, regional o local)?

Fuente: Elaboración propia basada en el *Green Paper*.

tica de fomento a la creación de empresas, preparado por la Comisión Europea. Para la elaboración de una futura política de fomento a la creación de empresas, la Comisión Europea empezó por consultar a investigadores y expertos en este campo, remitiéndoles un cuestionario en el que se les pedía sus respuestas y consejos sobre las siguientes 10 cuestiones que se indican en la tabla 10.4.

### 10.3.3. Tendencias y retos en la política de fomento a la creación de empresas

Según hemos desarrollado en otro lugar (Veciana, 1998) y se resume en la tabla 10.5 las políticas de fomento a la creación de empresas han estado caracterizadas fundamentalmente por:

- Dirigirse prioritariamente a los parados o grupos minoritarios.
- Orientar a los interesados hacia los llamados *yacimientos de empleo*, sobre todo a nivel municipal.

Tabla 10.5

#### EJES O CAMBIO DE ÉNFASIS DE LA POLÍTICA DE FOMENTO DE CREACIÓN DE EMPRESAS EN EL MARCO DE LA TEORÍA INSTITUCIONAL

| Actual  | Vs        | Futuro  |
|---|-----------|---|
| 1. Beneficiarios objetivo<br>• Parados o grupos minoritarios                | <b>Vs</b> | Futuros empresarios potenciales   |
| 2. Yacimientos de empleo  | <b>Vs</b> | Yacimientos de empresarios  |
| 3. Horizonte temporal<br>• Corto plazo                                      | <b>Vs</b> | Medio/largo plazo   |
| 4. Objetivos<br>• Reducir el desempleo<br>• Crear nuevos puestos de trabajo | <b>Vs</b> | • Cambio de actitud hacia el empresario<br>• Sistema educativo<br>• Innovación<br>• Transferencia de tecnología |
| 5. Ayudas directas a creadores de nuevas empresas                           | <b>Vs</b> | Medidas indirectas (marco institucional)  |

Fuente: Veciana (1998).

– Perseguir el objetivo de crear nuevos puesto de trabajo y reducir así el desempleo.

– Proporcionar ayudas directas a los creadores de empresa.

Sin embargo, nosotros pensamos que en la actual sociedad del conocimiento y teniendo en cuenta la teoría institucional los principales ejes de la política de fomento deberían ser otros, como se refleja también en la citada tabla 10.5.

En el futuro, en lugar de dirigir las medidas de apoyo a las personas desocupadas, el énfasis debería ponerse en el **fomento de empresarios potenciales**, es decir, a nuestro juicio, conviene prestar más atención a lo que venimos denominando **YACIMIENTOS DE EMPRESARIOS** que a los yacimientos de empleo. Los principales yacimientos de empresarios son, a nuestro modo de ver, los siguientes:

– Los directivos de empresa (managers), es decir, personas con experiencia empresarial.

– Los universitarios (carreras técnicas, económicas y empresariales).

– Los hijos/as de empresarios.

Este objetivo de «producir» más empresarios ha sido finalmente recogido en el citado «Green Paper», como objetivo I, para la consecución del cual se proponen las siguientes medidas:

1. Centrándose en las «barreras de entrada» de los empresarios potenciales, reduciendo las barreras administrativas y facilitando el proceso de creación de empresas.

2. Revisar el equilibrio entre riesgos y recompensas en relación con la creación de empresas, reduciendo o eliminando el «estigma del fracaso»; haciendo más flexible la legislación sobre quiebras; reduciendo las barreras de entrada.

3. Aumentando el conocimiento de la función empresarial y promoviendo habilidades empresariales.

4. Informando y facilitando el acceso a la profesión de empresario a «todos los miembros de la sociedad».

En cuanto al horizonte temporal éste debería ser a medio y a largo plazo ya que los objetivos deben enmarcarse en el marco institucional. Entre los prioritarios señalamos:

### **Sistema educativo**

Es necesario crear **Cátedras de Creación de Empresas** en la universidad española, como ya existen o se están dotando en otros países.

Es obvio que se ha infravalorado el marco institucional en las políticas que aquí nos ocupan. Para citar sólo un ejemplo: si en 1984 al establecerse por la LRU **las tres áreas de conocimiento (Economía financiera y Contabilidad, Organización de empresas y Comercialización e Investigación de Mercados)** se hubiera añadido otra de «**Creación de empresas**», que en la actualidad constituye un programa de investigación científica o área de conocimiento consolidado (Veciana, 1999), su impacto en la economía hubiera sido sin duda mucho mayor que las medidas de fomento que se han practicado en los últimos años.

### **Marco institucional formal**

En lugar de medidas directas a los creadores de empresa, en la actualidad se considera más útil incidir en el marco institucional formal, es decir, en la legislación, el sistema fiscal, el sistema financiero, etc.

El objetivo II del «Green Paper» recoge este sentir al definirlo como «Equipar a las empresas para el crecimiento», proponiendo como medidas para conseguirlo las siguientes:

1. Entorno institucional (legislación).
2. Sistema fiscal.
3. Mano de obra cualificada.

4. Acceso a la financiación.
5. Innovación e internacionalización.
6. «Intrapreneurship» y «Corporate Venturing».

### **Marco institucional informal**

El marco institucional informal hace referencia a las actitudes, los valores, las normas y los hábitos sociales. Hay unidad de criterio entre los expertos en este campo que el marco institucional informal es el factor más importante en la creación de empresas pero también el más difícil de cambiar.

En el capítulo I ya hemos hecho referencia al hecho de que la función empresarial y la figura del empresario no están suficientemente valoradas en la sociedad. Afortunadamente, el susodicho «Green Paper» establece como objetivo III «Marchar hacia una sociedad emprendedora», proponiendo como medidas:

- Estimular actitudes más positivas hacia el empresario y hacia la creación de empresas.
- Fomentar la responsabilidad social de los empresarios.

Se trata, pues, de revalorizar la función empresarial y la figura del empresario y fomentar de este modo la creación de empresas como una profesión valorada socialmente. Todo un reto para las administraciones públicas, el sistema educativo, los agentes sociales, los medios de comunicación y la sociedad en general.

## **10.4. Fuentes de información**

Las fuentes de información sobre los organismos son tantas y tan variadas que es prácticamente imposible ofrecer una lista completa. A continuación indicamos las más importantes a nivel de la Unión Europea y de la administración central y autonómica.



## **Unión Europea**

Cámaras de Comercio

<http://www.eurochambres.be>

Dirección General de la PYME

<http://europa.eu.int/comm/enterprise/library>

Observatorio Europeo de la PYME (UE)

[http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy](http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy)

Información PYME

<http://www.inforegio.cec.eu.int>

<http://www.cordis.lu/fps/src/t-6.htm>

## **Administración central**

Cámaras de Comercio

<http://www.camaras.org>

CDTI: Centro de Desarrollo Tecnológico Industrial

<http://www.cdti.es>

COFIDES: Compañía Española de Financiación del Desarrollo

<http://www.cofides.es>

ICEX: Instituto de Comercio Exterior

<http://www.icex.es>

ICO: Instituto de Crédito Oficial

<http://www.ico.es>

Ministerio de Economía

<http://www.mineco.es>

Ministerio de Trabajo

<http://www.mtas.es>

Red CIRCE

<http://www.circe.es>

Secretaría de Estado de Comercio y Turismo

<http://www.mcx.es>

Dirección General de Política de la PYME

<http://www.ipyme.org>.

## **Comunidades autónomas**

### **Andalucía**

Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico

Instituto de Fomento de Andalucía (IFA)

<http://www.ifa.es>

### **Aragón**

Dirección General de Industria, Comercio y Desarrollo

<http://www.aragob.es>

Instituto Aragonés de Fomento

<http://www.iaf.es>

### **Asturias**

Consejería de Industria y Empleo

Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias (IDEPA)

<http://www.ifrasturias.com>

### **Islas Baleares**

Consejería de Agricultura, Comercio e Industria. Gobierno Balear

<http://www.caib.es>

### **Canarias**

Consejería de Economía y Hacienda

Dirección General de Promoción Económica

<http://www.gobiernodecanarias.org/dgpe>

### **Cantabria**

Consejería de Industria, Trabajo y Desarrollo Tecnológico

Dirección General de Industria

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

### **Castilla-La Mancha**

Consejería de Industria y Trabajo

<http://www.jccm.es>

## **Castilla y León**

Agencia de Desarrollo Económico de Castilla y León (ADE)

<http://www.jcyl.es/ade>

## **Cataluña**

Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial (CIDEM)

<http://www.cidem.com>

Autoempresa

<http://www.gencat.net/treball/autoempresa>

## **Ceuta**

Consejería de Economía y Hacienda de la Ciudad Autónoma de Ceuta

<http://www.ciceuta.es>

## **Extremadura**

Consejería de Economía y Trabajo

Red de Promoción Empresarial de Extremadura. PROMOREDEX

<http://www.promoredex.com>

## **Galicia**

Instituto Galego de Promoción Económica (IGAPE)

<http://www.igape.es>

## **Madrid**

Instituto Madrileño de Desarrollo (IMADE)

<http://www.madrid.org/imade>

## **Melilla**

Proyecto Melilla, S.A.

<http://www.infomelilla.org/promesa>

## **Murcia**

Consejería de Economía, Industria e Innovación

Instituto de Fomento Región de Murcia

<http://www.ifrm-murcia.es>

## **Navarra**

Departamento de Economía y Hacienda

Promoción Empresarial

<http://ww2.cfnavarra.es>

## **La Rioja**

Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja (ADER)

*<http://www.ader.es>*

## **Comunidad Valenciana**

Consejería de Industria, Comercio y Turismo

Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana (IMPIVA)

*<http://www.impiva.es>*

## **País Vasco**

Departamento de Industria, Comercio y Turismo

Programa de Promoción Económica

*<http://www.eragintza.net>*

Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial (SPRI)

*<http://www.spri.es>*

# Bibliografía

- ARDICHVILI, AL., CARDOZO, R. N., TUNE, K. y REINACH, J. (2002): «The role of angel investors in the assembly of non-financial resources of new ventures: conceptual framework and empirical evidence», *Journal of Enterprising Culture* 1(1), 39-65.
- ARIETI, S. (1976): *Creativity*, Basic Books, Nueva York.
- ATKINSON, J. W. (1957): «Motivational Determinants of Risk Taking Behavior», *Psychological Review*.
- BARON, R. (1998): «Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people?», *Journal of Business Venturing* 13(4), 275-294.
- BARON, J. N. y HANNAN, M. T. (2002): «Organizational Blueprints for Success in High-Tech Start-Ups. Lessons from the Stanford Project on emerging companies», *CMR*, 44(3), 8-36.
- BATES, T. (1994): «A comparison of franchise and independent small business survival rates», *Small Business Economics*, 7, 1-12.
- (1995): «Self-employment entry across industry groups», *Journal of Business Venturing*, 10(2), 143-156.
- BEGLEY, T. (1995): «Using founder status, age of firm, and company growth rate as the basis of distinguishing entrepreneurs from managers of smaller businesses», *Journal of Business Venturing*, 10(3), 249-263.
- BEGLEY, T. y BOYD, D. (1987): «A comparison of entrepreneurs and managers of small business firms», *The Journal Management*, 13, 99-108.
- BHIDÉ, A. V. (1992): «Bootstrap finance: The art of Start-ups», *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre.
- (2000): *The Origin and the Evolution of New Firms*, Oxford University Press, Nueva York.

- BIRCH, D. (1979): «The Job Generation Process», MIT Programme on Neighbourhood and Regional Change, Cambridge, Massachusetts.
- BROCKHAUS, R. H. (1976): *Locus of Control and Risk Taking Propensity as Entrepreneurial Characteristics: A comparative study*, Private Paper.
- (1980): «Psychological and Environmental Factors Which Distinguish the Successful from the Unsuccessful Entrepreneur: A Longitudinal Study», Paper submitted for the Academy of Management Meeting.
- BRUDERL, J., PREISENDORFER, P. y ZIEGLER, R. (1992): «Survival chances of newly founded business organizations», *American Sociological Review*, 57, 227-302.
- BURKE, A., FITZROY, F. y NOLAN, M. (2000): «When less is more: Distinguishing between entrepreneurial choice and performance», *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 62(5): 565-587.
- BURLINGAME, R. (1955): *Henry Ford*, Knopf, Nueva York.
- CABRERA, M. Y. y REY, F. DEL (2002): *El poder de los empresarios. Política y economía en la España contemporánea (1875-2000)*, Taurus, Santillana Ediciones, Madrid.
- CAIRD, S. (1991): «The enterprising tendency of occupational groups», *International Small Business Journal*, 9, 75-81.
- CANDEL, F. (1974): *Carta abierta a un empresario*, Ed. Laia, Barcelona.
- CAPELLERAS, J. L., GENESCÀ, E. y VECIANA, J. M. (2004): «Implantación de las nuevas empresas en el Vallès Occidental: una investigación empírica», Departament d'Economia de l'Empresa (UAB) y Institut d'Estudis Regionals i Metropolitans de Barcelona.
- CASTROGIOVANNI, G. J., JUSTIS, R. T. y JULIAN, S. D. (1993): «Franchise failure rates: an Assessment of Magnitude and Influencing Factors», *Journal of Small Business Management*, 31(2), 105-114.
- CENTRE FOR MANAGEMENT BUY-OUT RESEARCH (CMBOR) (2001): «Survey of the Economic and Social Impact of Management Buyouts & Buyins in Europe», Research Paper.
- (2004): «European Management Buy-outs», *European Management Buy-out Review*, Abril.
- CIFALINÒ, A. (2001): «The Franchised Start-up: State of the Art in Entrepreneurship Research», *Piccola Impresa/Small Business*, 3, 65-91.
- CMBOR (2003): «European Management Buy-out Review» from the Centre for Management Buy-Out Research, 2004 Review.
- COLLINS, O. F., MOORE, D. G. y UNWALLA, D. B. (1964): *The Enterprising Man*, MSU Business Studies, Michigan.
- COMISIÓN EUROPEA (1985): *Libro Blanco sobre Crecimiento, Competitividad y Empleo*, Bruselas.

- COOPER, A. (1971): *The Founding of Technology-Based Firms*, The Centre for Venture Management, Milwaukee.
- COOPER, A., DUNKELBERG, W. y WOO, C. (1988): «Survival and failure: A longitudinal study», *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Babson Park, MA.
- COOPER, A., GIMENO-GASCÓN, J. y WOO, C. (1994): «Initial human and financial capital as predictors of new venture performance», *Journal of Business Venturing*, 9(5), 371-395.
- COOPER, A. C., FOLTA, T. B. y WOO, C. (1995): «Entrepreneurial Information Search», *Journal of Business Venturing*, 10, 2.
- CUMMINGS, L. L., HARNETT, D. L., STEVENS, O. J. y VECIANA, J. M. (1972): «Riesgo, determinación espíritu conciliador y confianza», *Alta Dirección* (marzo-abril), 13-25.
- DAUDET, E. (1974): *Los empresarios*, Ed. Dopesa, Barcelona.
- DE KONING, A. y MUZYKA, D. (1996): «The convergence of good ideas. When and how do entrepreneurial managers recognize innovative business ideas?», *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Babson Park, MA.
- DELMAR, F. y DAVIDSSON, P. (2000): «Where do they come from? Prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs», *Entrepreneurship and Regional Development*, 12, 1-23.
- DELMAR, F. y SHANE, S. (2001): *Legitimizing first: Organizing activities and the survival of new ventures*, Working Paper, University of Maryland, US.
- (2003): «Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures?», *Strategic Management Journal*, 24(12), 1.165-1.185.
- DENISON, D. y ALEXANDER, J. (1986): «Patterns and profiles of entrepreneurs: data from entrepreneurship forums», *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Babson Park, MA.
- DRAHEIM, K. y EVERS, J. L. (1966): «Factors influencing the rate of formation of technical companies», en Cooper y Komies (eds.), *Technical Entrepreneurship: A Symposium*, Milwaukee, Wisconsin.
- DUCHESNEAU, D. y GARTNER, W. (1990): «A profile of a new venture success and failure in an emerging industry», *Journal of Business Venturing*, 5(5), 297-312.
- DWYER, M. (1997): *Management Buy Outs*, Sweet Maxwell, Londres.
- FATH, C. (2003): «Konfigurationstheoretische Analyse der Business-Angel-Finanzierung in Österreich», Tesis doctoral, Wirtschaftsuniversität Wien.
- FROMM, E. (1980): *El miedo a la libertad*, Ed. Paidós, Buenos Aires.
- GENESCÀ, E. (1977): *Motivación y enriquecimiento del trabajo*, Ed. Hispano-Europea, Barcelona.
- GENESCÀ, E. y VECIANA, J. M. (1984): «Actitudes hacia la creación de empresa», *Información Comercial Española*, 611, 147-155.

- GIMENO, J., FOLTA, T., COOPER, A. y WOO, C. (1997): «Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms», *Administrative Science Quarterly*, 42, 750-783.
- GUILLOR, L. G. (1968): «The Psychological Characteristics of the Entrepreneur», Master's thesis, Universidad de Texas, Austin.
- HANNAN, M. T. y CARROLL, G. R. (1992): *Dynamics of Organizational Populations: Density, Legitimation, and Competition*, Oxford University Press, Nueva York.
- HILLS, G. LUMPIN, G. T. y SINGH, R. (1997): «Opportunity recognition: Perceptions and behaviors of entrepreneurs», *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Babson Park, MA.
- HILLS, G., SHRADER, R. y LUMPIN, G. T. (1999): «Opportunity recognition as a creative process», *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Babson Park, MA.
- HISRICH, R. D. y PETERS, M. P. (1995): *Entrepreneurship*, Irwin, US.
- HOLMBERG, S. R. y MORGAN, K. B. (2003): «Franchise Turnover and Failure. New Research and Perspectives», *Journal of Business Venturing*, 18(3), 403-418.
- HORNADAY, J. y ABOUD, J. (1971): «Characteristics of Successful Entrepreneurs», *Personnel Psychology*, 24(2).
- HOSELITZ, B. F. (1951): *The Early History of entrepreneurial theory, Explorations in Entrepreneurial History*, vol. 3, AMS Press, Nueva York.
- IMPI (1993): *Informe Final: La Pyme en España*.
- JIMÉNEZ DE PARGA, M. (1966): *Las monarquías europeas en el horizonte español*, Madrid.
- JOHNSON, S. (1990): *Small Firms Policy: An Agenda for the 1990s'*, Paper presented to the 13th National Small Firms Research Policy Conference, Harrogate, noviembre.
- JOHNSON, P. y CONWAY, C. (1995): «How Good Are the U.K. VAT Registration Data at Measuring Firm Births?», *Journal of Economic Letters*, 1.
- KANTIS, H., ISHIDA, M. y KOMORI, M. (2002): *Empresarialidad en economías emergentes: Creación, y Desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia*, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington.
- KEEBLE, D. y WALKER, S. (1994): «New Firms, Small Firms and Dead Firms: Spatial Patterns and Determinants in the United Kingdom», *Regional Studies*, 28, 4.
- KIRZNER, I. M. (1973a): *Competition & Entrepreneurship*, The University of Chicago Press, Chicago.
- (1973b): *Perception, Opportunity, and Profit*, The University of Chicago Press, Chicago.
- KITCHING, J. (1989): «Early returns on LBOs», *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, 75-81.
- KLANDT, H. (1984): *Activität und Erfolg des Unterehmungsgründers*, Verlag Josef Eul., Bergisch Gladbach.



- KLANDT, H. y DANIELS, D. (1999): *Gründungshemmnisse für innovative Unternehmen*, Betriebswirtschaftliches Institut für empirische Gründungs- und Organisationsforschung, e.V, Dortmund.
- KNIGHT, R. M. (1983): «A Comparison of Franchisees and Independent Entrepreneurs», *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Babson Park, MA.
- KOMIVES, J. L. (1972): «A Preliminary Study of the Personal Values of High Technology Entrepreneurs», en A. C. Cooper, J. L. Komives (eds.), *Technical Entrepreneurship: A Symposium*, Milwaukee.
- KRUEGER, N. y BRAZEAL, D. (1994): «Entrepreneurial potential and potential Entrepreneurs», *Entrepreneurship Theory and Practice*, primavera, 91-104.
- LAFONTAINE, F. y SHAW, R. L. (1998): «Franchising Growth and Franchisor Entry and Exit in the U. S. Market: Myth and Reality», *Journal of Business Venturing*, 13.
- LAFUENTE, A., SALAS, V. y PÉREZ, R. (1985): «Tipos de empresario y de empresas», *Economía Industrial*, 246 (noviembre-diciembre), 139-151.
- LEITHNER, E. (1977): «Unternehmungsmotivation, Unternehmerziele - Unternehmerpolitik», *Internationales Gewerbearchiv*, 3.
- LERNER, M., BRUSH, C. y HISRICH, R. (1995): «Factors affecting performance of Israeli women entrepreneurs: An examination of alternative perspectives», *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Babson Park, MA.
- LITVAK, I. y MAULE, C. J. (1976): «Comparative Technical Entrepreneurship: Some Perspectives», *Journal of International Business Studies*, 7(1), 31-38.
- MACMILLAN, I. C., SIEGEL, R. y NARASIMHA, P. N. S. (1985): «Criteria Used by Venture Capitalist to Evaluate New Venture Proposals», *Journal of Business Venturing*, 1(1), 119-128.
- MARX, K. (1969): *Das Kapital*, Alfred Kröner Verlag, Stuttgart.
- MATA, J. (1996): «Markets, entrepreneurs, and the size of new firms», *Economic Letters*, 52(1), 89-94.
- MCCLELLAND, D. et al. (1975): *The Achievement Motive*, Irvington Publ. Inc., Nueva York.
- MCCLELLAND, D. y WINTER, D. G. (1970): *Cómo se motiva el éxito económico*, UTEHA, México.
- MINER, J. B. (1997): *A Psychological Typology of Successful Entrepreneurs*, Quorum Books, Westport, CT.
- MINER, J., SMITH, N. y BRACKER, J. (1994): «Role of entrepreneurial task motivation in the growth of technologically innovative firms», *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 554-560.
- MUZYKA, D. F. y HAY, M. G. (1994): European Management Buy-Outs Funds: Opportunity Selection Criteria, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 346-360.

- NUBS (Nottingham University Business School) (2002): «Survey of the Economic and Social Impact of Venture Capital in Europe», Research paper de la ECA (European Private Equity and Venture Capital Association).
- OELSCHLÄGER, K. (1971): *Das Finanzierungsverhalten in der klein- und Mittelindustrie. Eine empirische Analyse*, Kölner Universitäts-Verlag, Colonia.
- OZANNE, U. B. y HUNT, S. D. (1971): *The Economic Effect of Franchising*, Select Committee on Small Business, U.S. Government Printing Office, Washington, D.C.
- PENROSE, E. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*, 2ª ed., Oxford University Press, Nueva York.
- PETERS, T. J. y WATERMAN, Jr, R. H. (1982): *En busca de la excelencia*, Plaza y Janés, Barcelona.
- PRICE WATERHOUSE (1995): *La PYME industrial española: factores de éxito para competir*, Madrid.
- PUHAKKA, V. (2002): *Entrepreneurial Business Opportunity Recognition. Relationship between Intellectual and social Capital, Environmental Dynamism, Opportunity Recognition Behavior and Performance*, tesis doctoral, Universitas Wasaensis, Vasa.
- REID, G. C. y SMITH, J. A. (2000): «What makes a New Business Start-up Successful?», *Small Business Economics*, 14(3), 165-182.
- REYNOLDS, P. (1997): «Who starts new firms? Preliminary explorations of firms-in-gestation», *Small Business Economics*, 9, 449-462.
- REYNOLDS, P. y WHITE, S. (1997): *The Entrepreneurial Process: Economic Growth, Men, Women and Minorities*, Quorum Books, Westport, CT.
- (1997): *The Entrepreneurial Process: Economic Growth, Men, Women and Minorities*, Quorum Books, Westport, CT.
- RITSILA, J. y TERVO, H. (2002): «Effects of unemployment on new firm formation: Micro-level panel data evidence from Finland», *Small Business Economics*, 19, 31-40.
- ROBERTS, E. (1991): *Entrepreneurs in High Technology*, Oxford University Press, Nueva York.
- ROBERTS, E. B. y WAINER, H. A. (1971): «Some Characteristics of Technical Entrepreneurs», *IEEE Transaction on Engineering Management*, 18(3).
- ROTTER, J. B. (1971): «External Control and Internal Control», *Psychology Today*.
- SCHEFczyk, M. (2001): «Determinants of success of German venture capital investments», *Interfaces*, 31(5), 43-61.
- SCHERE, J. (1982): «Tolerance of ambiguity as a discriminating variable between entrepreneurs and managers», *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 42.
- SCHMÖLDERS, G. (ed.) (1971): *Der Unternehmer im Ansehen der Welt*, Gustav Lübbe Verlag, Bergisch Gladbach

- SCHUMPETER, J. A. (1976): *Teoría del desenvolvimiento económico*, Fondo de Cultura Económica, México, Buenos Aires.
- SCOTTISH DEVELOPMENT AGENCY (1978): *Small manufacturing firms in Scotland: A survey of their problems and needs*, SDA, Glasgow.
- SCOTTISH ENTERPRISE (1993): *Improving the Business Birth Rate: A Strategy for Scotland*.
- SERAROLS, CH. (2003): *Factores de éxito de las empresas españolas puramente digitales*, tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona, Bellaterra.
- SHANE, S. (1996): «Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: A study of new franchisors», *Academy of Management Journal*, 39.
- SHAPERO, A. (1975): «Who Starts New Businesses? The Displaced, Uncomfortable entrepreneur», *Psychology Today*, 9(3), 83-133.
- SMITH, N. R. y MINER, J. B. (1984): «Motivation Considerations in the Success of Technologically Innovative Entrepreneurs», en *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Bason Park, MA.
- SOMERS, D. P. (1968): «The Company Formation Process. A study of Entrepreneurship in the advertising industry in Austin», Master's thesis, Universidad de Texas, Austin.
- SPINELLI, S. y BIRLEY, S. (1998): «An Empirical Evaluation in the Franchise System», *British Journal of Management*, 9(4), 301-326.
- STANWORTH, J. (1999): *The Franchise Relationship*, Research Report, Franchise Publications, Londres.
- STANWORTH, J. y GRAY, C. (1991): *Bolton 20 Years On: The Small Firm in the 1990s*, Paul Chapman Press/NatWest Bank, Londres.
- STANWORTH, M. J. K. y CURRAN, J. (1973): *Management Motivation in the Smaller Business*, Gower Pres Ltd., Epping.
- STEWART, W. y ROTH, P. (2001): «Risk taking propensity differences between entrepreneurs and managers: A meta-analytic review», *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 145-153.
- STEWART, W., WATSON, W., CARLAND, J. y CARLAND, J. (1999): «A proclivity for entrepreneurship: A comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers», *Journal of Business Venturing*, 14(2), 189-214.
- STIGLITZ, J. E. (1974): «Incentives and Risk-Sharing in Sharecropping» *Review*, noviembre-diciembre.
- STOREY, D. J. (1985): «The Problems Facing New Firms», *Journal of Management Studies*, 22, 3.
- (1994): «Understanding the Small Business Sector», *Routledge*.
- SUSBAUER, J. C. (1969): «The Technical Company Formation Process: A particular aspect of entrepreneurship» Tesis doctoral, Universidad de Texas, Austin.

- SZYPERSKI, N. y NATHUSIUS, K. (1977): «Gründungsmotive und Gründungsvorberhalte-Ergebnisse einer empirischen Studie über potentielle und tatsächliche Unternehmergründer», *Die Betriebswirtschaft*, 2(37), 299-309.
- TÀPIES, J. y ORTEGA, A. (2000): *Management buy-out*, McGraw-Hill, Madrid.
- TAYLOR, M. (1996): «Earnings, independence or unemployment: why become self-employed?», *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 58, 253-266.
- (1999): «The survival of the fittest: An analysis of self-employment duration in Britain», *The Economic Journal*, 109, C140-C155.
- TERPSTRA, D. E. y OLSON, P. A. (1993): «Entrepreneurial Start-up and Growth: A Classification of Problems», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(3): 5-20.
- TORRES, M. DE (1956): *Juicio de la Actual Política Económica Española*, Aguilar, Madrid.
- TORTELLA, G. (1995): «La iniciativa empresarial, factor escaso en la España contemporánea», en F. Comín, P. Martín Aceá, *La empresa en la Historia de España*, Civitas, Madrid.
- UCBASARAN, D., WESTHEAD, P. y WRIGHT, M. (2003): *Human Capital Based Determinants of Opportunity Identification*, ICSB World Conference, Belfast.
- URBANO, D. (2003): *Factores condicionantes de la creación de empresas en Catalunya: un enfoque institucional*, tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona, Bellaterra.
- URBAT, F. (1980): *Der Weschel in die unternehmerische Selbständigkeit*, Göttingen.
- UUSITALO, R. (2001): «Homo entrepreneurus», *Applied Economics*, 33.
- VAN DER SIJDE, P. C. y RIDDER, A. (2002): «Infrastructures for University Spin-off Programs: an introduction», en P. C. van der Sijde *et al.* (eds.), *Infrastructures for Spin-off companies*, European Commission, Bruselas.
- VECIANA, J. M. (1969): «Esencia y problemática de las decisiones de política de mercado», *Alta Dirección*, 23 (enero-febrero), 13-28.
- (1980): «Un concepto empírico del empresario», *Revista Económica de Banca Catalana*, 56 (marzo), 10-25.
- (1988): «El Plan de Empresa», *Alta Dirección*, 137 (enero-febrero), 19-34.
- (1988): «Evaluación de una Oportunidad Empresarial», *Nueva Empresa*, 275, 72-75.
- (1988): «Empresari i procés de creació d'empreses», *Revista Económica de Catalunya*, 8 (mayo-agosto), 53-67.
- (1989): «Características del empresario en España», *Papeles de Economía Española*, 39: 19-36.
- (1996): «Emprendedor o empresario», *Innovando (Boletín del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad de ICESI)*, 17.

- (1997): *Mitos y realidades de la creación de empresas*, Encuentros de Desarrollo Local y Empleo, Cullaredo.
  - (1998): *Teoría y política de la creación de empresas*, Ponencia presentada en la Jornada dels Economistes, Col·legi d'Economistes de Catalunya, octubre.
  - (1998): «Entrepreneurship education at the university level: a challenge and a response», Comunicación presentada a *Rencontres de St. Gall*, Universidad de St. Gallen, septiembre.
  - (1999): «Creación de empresas como programa de investigación científica», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, núm. 3: 11-36.
  - (2002): *Tendencias de desarrollo en la creación de empresas*, Material de Seminario sobre Creación de Empresas, Universidad del General Sarmiento, Buenos Aires.
- VECIANA, J. M., VAILLANT, Y., GENESCÀ, E., PIQUÉ, J. M. y URBANO, D. (2004): «GEM-Catalunya, Informe Ejecutivo 2003», Departament d'Economia de l'Empresa, Institut d'Estudis Regionals i Metropolitans de Barcelona.
- VENKATARAMAN, S. (1997): «The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research: An Editor's Perspective», en J. A. Katz (ed.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, vol. 3, JAI Press, Greenwich, CA.
- WESTHEAD, P. (1995): «Survival and employment growth contrasts between types of owner-managed high-technology firms», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(1), 5-27.
- WHITE, R. M. (1977): *The Entrepreneur's Manual*, Chilton/Hayes ed., Nueva York.
- WINBORG, J. (2000): *Financing Small Business. Developing our Understanding of Financial Bootstrapping Behavior*, tesis doctoral, Lund University, Lund.
- WITT, H. (1929): *Die Triebkräfte des industriellen Untermertums vor Hundert Jahren und heute*, Hamburgo.
- WRIGHT, M., THOMPSON, S. y ROBBIE, K. (1992): «Venture Capital and Management-led, leveraged buy-outs: An European Perspective», *Journal of Business Venturing*, 7, 47-71.
- WRIGHT, M. y ROBBIE, K. (1996): «The Investor-led Buy-out: A New Strategic Option», *Long Range Planning*, 29(5), 671-702.
- WU, CH. y YOUNG, A. (2002): «Critical Operating Problems and Survival Rates in Small Firms: A Look at Small Business Institute Clients». *Journal of Development Entrepreneurship*, 7(1), 1-23.

# Colección Estudios Económicos

Disponible en Internet: [www.estudios.lacaixa.es](http://www.estudios.lacaixa.es)

## Títulos publicados

1. ESTUDIO DE LA OCDE SOBRE EL EMPLEO. HECHOS, ANÁLISIS, ESTRATEGIAS (*Agotado*)
2. LA DEFENSA DE LA COMPETENCIA EN ESPAÑA Y EN EUROPA (*Agotado*)  
Informes del Tribunal de Defensa de la Competencia y de la Comisión Europea
3. ÉTICA Y PROGRESO ECONÓMICO (*Agotado*)  
James M. Buchanan
4. LA REFORMA DEL SISTEMA PÚBLICO DE PENSIONES EN ESPAÑA (*Agotado*)  
José A. Herce y Víctor Pérez-Díaz (directores)
5. POBLACIÓN Y ACTIVIDAD EN ESPAÑA: EVOLUCIÓN Y PERSPECTIVAS (*Agotado*)  
A. Blanes, F. Gil y J. Pérez  
Centre d'Estudis Demogràfics
6. EL SECTOR BANCARIO EUROPEO: PANORAMA Y TENDENCIAS (*Agotado*)  
Josep M. Liso (director), Teresa Balaguer y Montserrat Soler
7. EL DESAFÍO DE LA MONEDA ÚNICA EUROPEA (2ª edición) (*Agotado*)  
Joan Elias
8. EL FUTURO DE LAS PENSIONES EN ESPAÑA: HACIA UN SISTEMA MIXTO (*Agotado*)  
José A. Herce, Simón Sosvilla Rivero, Sonsoles Castillo y Rosa Duce
9. ESPAÑA Y EL EURO: RIESGOS Y OPORTUNIDADES (*Agotado*)  
Joaquim Muns (director), Susan M. Collins, Manuel Conthe, Juergen B. Donges, José Luis Feito, José Luis Oller-Ariño y Alfredo Pastor
10. LA OPINIÓN PÚBLICA ANTE EL SISTEMA DE PENSIONES (*Agotado*)  
Víctor Pérez-Díaz, Berta Álvarez-Miranda y Elisa Chuliá
11. LOS BENEFICIOS DE LA LIBERALIZACIÓN DE LOS MERCADOS DE PRODUCTOS  
Antón Costas y Germà Bel (editores)
12. LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR (*Agotado*)  
Miguel Ángel Gallo
13. BENEFICIOS FISCALES EN LA EMPRESA FAMILIAR: PATRIMONIO Y SUCESIONES (*Agotado*)  
Ernest de Aguiar
14. EL IMPACTO DEL EURO EN LOS MERCADOS FINANCIEROS  
Enrique Vidal-Ribas (director)
15. LA CULTURA DE LA ESTABILIDAD Y EL CONSENSO DE WASHINGTON  
Manuel Guitián y Joaquim Muns (directores), Antonio Argandoña, Miguel A. Fernández Ordóñez, Paul Krugman y John Williamson
16. EL SECTOR BANCARIO EUROPEO: PANORAMA Y TENDENCIAS (2ª parte)  
Josep M. Liso (director), Teresa Balaguer y Montserrat Soler

17. LA MEDICIÓN DE LA INFLACIÓN EN ESPAÑA  
Javier Ruiz-Castillo, Eduardo Ley y Mario Izquierdo
18. LA ECONOMÍA DEL ARTE (*Agotado*)  
Bruno Frey
19. LA REFORMA DE LAS PENSIONES ANTE LA REVISIÓN DEL PACTO DE TOLEDO  
José A. Herce y Javier Alonso Meseguer
20. LA AMPLIACIÓN DE LA UNIÓN EUROPEA AL ESTE DE EUROPA  
Informe del Commissariat Général du Plan a la Asamblea francesa
21. DEL REAL AL EURO. UNA HISTORIA DE LA PESETA (*Agotado*)  
José Luis García Delgado y José María Serrano Sanz (directores)
22. CÓMO TRATAR CON BRUSELAS. EL LOBBY EN LA UNIÓN EUROPEA  
Robin Pedler
23. CRECIMIENTO Y EMPLEO EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES  
Ángel Hermosilla y Natalia Ortega.  
CEAM (Centro de Estudios y Asesoramiento Metalúrgico)
24. LA REGULACIÓN DEL COMERCIO INTERNACIONAL: DEL GATT A LA OMC (*Agotado*)  
Montserrat Millet
25. QUIEBRAS Y SUSPENSIONES DE PAGOS: CLAVES PARA LA REFORMA CONCURSAL  
Fernando Cerdá Albero e Ignacio Sancho Gargallo
26. EL EURO: BALANCE DE LOS TRES PRIMEROS AÑOS  
Joan Elias (director), Pere Miret, Àlex Ruiz y Valentí Sabaté
27. LA AMPLIACIÓN DE LA UNIÓN EUROPEA. EFECTOS SOBRE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA  
Carmela Martín, José Antonio Herce, Simón Sosvilla-Rivero y Francisco J. Velázquez
28. INTERNET: SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS  
Fèlix Badia
29. EL GOBIERNO DE LA EMPRESA  
Vicente Salas Fumás
30. LA BANCA EN LATINOAMÉRICA. REFORMAS RECIENTES Y PERSPECTIVAS  
Josep M. Liso, Montserrat Soler, Montserrat Manero y Maria Pilar Buil
31. LOS NUEVOS INSTRUMENTOS DE LA GESTIÓN PÚBLICA  
Guillem López Casanovas (director), Jaume Puig-Junoy, Juan José Ganuza e Ivan Planas Miret
32. LA COMPETITIVIDAD DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA: INFLACIÓN, PRODUCTIVIDAD Y ESPECIALIZACIÓN  
Francisco Pérez (director), Pilar Chorén, Francisco J. Goerlich, Matilde Mas, Juliette Milgram, Juan Carlos Robledo, Ángel Soler, Lorenzo Serrano, Deniz Ünal-Kesenci, Ezequiel Uriel
33. LA CREACIÓN DE EMPRESAS. UN ENFOQUE GERENCIAL  
José María Veciana

Diseño, maquetación  
e impresión: [www.cege.es](http://www.cege.es)  
Ciutat d'Asunción, 42  
08030 Barcelona  
D.L.: B. XXXXX-2005

Publicación internet:  
J.J.Serveis d'Informàtica S.L.  
[www.comunicacions.com](http://www.comunicacions.com)  
Travessera de Dalt, 30  
08024 Barcelona