

LOS NUEVOS EMPRENDEDORES. CREACIÓN DE EMPRESAS EN EL SIGLO XXI

Ana García González
Sefa Bòria Reverter



LOS NUEVOS EMPRENDEDORES. CREACIÓN DE EMPRESAS EN EL SIGLO XXI

Ana García González
Sefa Bòria Reverter

1. CREACIÓN DE EMPRESAS: PRESENTE Y FUTURO	15
1.1 Nuevas ideas de negocio, nuevas empresas	16
1.2 La creación de empresas en España.	19
1.3 El emprendedor del siglo XXI	22
1.4 Creatividad.	25
1.5 Plan de empresas	26
1.6 Toma de decisiones en la empresa	33
2. PLAN DE MARKETING	41
2.1 Definición y secciones de un plan de marketing	42
2.2 Análisis del mercado (análisis de oportunidades y amenazas)	42
2.3 Análisis del negocio (análisis de puntos fuertes y débiles)	45
2.4 Presentación de la idea del negocio (matriz DAFO)	46
2.5 Objetivos del plan de marketing	47
2.6 Estrategias y acciones	47
2.7 Control	53
3. TIPO DE EMPRESA, TRÁMITES E IMPUESTOS	55
3.1 Características de las formas jurídicas.	56
3.2 Trámites de constitución	65
3.3 Elección del Convenio Colectivo	85
3.4 Los impuestos de las empresas (IAE, IVA, IS e IRPF)	86
3.5 Casos reales de creación y gestión de empresas	105
4. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO	173
4.1 La función financiera de la empresa	173
4.1.1 Cuentas anuales	173
4.1.2 Plan de tesorería.	180
4.1.3 Contabilidad: conceptos básicos	182
4.1.4 La contabilización en el libro diario	189
4.1.5 Normas Internacionales de Contabilidad	206
4.1.6 Ejemplo: ciclo entero de contabilidad	207
4.2 Control de gestión	218
4.2.1 Ratios de situación patrimonial	219
4.2.2 Ratios de rentabilidad	222

4.2.3 Fondo de maniobra.	223
4.2.4 Los ciclos de la empresa y el período medio de maduración	224
4.3 Análisis de viabilidad.	226
4.3.1 Modelos estáticos de valoración de inversiones	227
4.3.2 Modelos dinámicos de valoración de inversiones	228
4.4 Financiación.	230
4.4.1 Definición de financiación	233
4.4.2 Financiación propia	234
4.4.3 Financiación ajena	235
4.4.4 Subvenciones y Ayudas	249
5. PLAN DE PRODUCCIÓN	255
5.1 Previsión de actividad	255
5.2 Plan de inversiones	256
5.3 Plan de gastos	256
5.4 Procesos productivos, estudio de tiempos y distribución en planta.	256
5.5 Cálculo de costes y punto muerto	260
5.6 Logística y gestión de stocks.	264
5.7 Localización de los centros de trabajo.	268
5.8 Prevención de riesgos laborales.	270
5.9 Gestión de la calidad	272
5.10 Gestión medioambiental	276
6. PLAN ORGANIZATIVO Y RECURSOS HUMANOS	281
6.1 Necesidades, Selección y Contratación	281
6.2 Motivación y Formación	290
6.3 Capital Intelectual y Sociedad del Conocimiento	299
6.4 Estructura organizativa	301
7. NUEVAS FORMAS DE NEGOCIO Y LAS TICS	307
7.1 Franquicias.	311
7.2 Joint-venture	312
7.3 Subcontratación y Outsourcing	313
7.4 Reinventando la organización	319
7.5 E-business: B2B, B2C	322
7.6 Intercambio electrónico y protección de datos	324
8. GLOSARIO	327
9. BIBLIOGRAFÍA Y WEBS DE CONSULTA	335
10. ANEXOS	341
10.1 Escritura y Estatutos	341

10.2 Cuentas anuales abreviadas: balance, cuenta de resultados y memoria	357
10.3 Cuentas anuales: balance, cuenta de resultados y memoria	364
10.4 Cuadro de financiación	376
10.5 Cuadro de cuentas	377

INTRODUCCIÓN A LA OBRA

El emprendedor del siglo XXI, es una persona abierta, multicultural, innovadora, creativa, observadora del entorno y capaz de adaptarse a los cambios, sociales, culturales, económicos o medio-ambientales.

Es un ser capaz de encontrar un factor diferenciador, un valor añadido y mostrar a sus clientes la más sutil diferencia.

Este manual pretende poner al alcance de estos audaces hombres y mujeres, las herramientas imprescindibles para el éxito empresarial.

El plan de empresa, el plan de marketing, los trámites más habituales, la financiación, la contabilización, el control de gestión y el análisis de viabilidad, la logística o las nuevas formas de negocio relacionadas con las tecnologías de la información y el conocimiento, son algunos de los temas analizados en este libro, que está repleto de referencias, artículos y casos extraídos de la realidad global en la que estamos inmersos.

1. CREACIÓN DE EMPRESAS: PRESENTE Y FUTURO

Que emprendan otros

El 59% de los europeos no ha considerado nunca crear una empresa, un porcentaje que en España se eleva al 70%

España es uno de los países con un índice menor de creación de empresas con alto potencial de desarrollo. Un tipo de compañía esencial por su contribución a la creación de empleo y a la expansión. Empresarios y expertos coinciden en su diagnóstico general: España carece de cultura emprendedora suficiente para estar junto a los países más desarrollados. “Que inventen ellos”. Un siglo después de que Miguel de Unamuno escribiera aquella sentencia señalando al pragmatismo europeo, España continúa doblegada al “que emprendan ellos”. No siempre ha sido así y décadas atrás, la economía española disfrutó de una clase empresarial con iniciativa emprendedora. Sin embargo, hoy en día son pocos los que recibirán el apoyo o aliento de su familia cuando anuncien que van a montar una empresa.

Ser empresario no está de moda en España, consideran varios expertos consultados y lo corroboran las estadísticas. En la mentalidad española encaja mejor una plaza vitalicia en la Administración o un puesto indefinido en cualquier empresa antes que embarcarse en la travesía de montar una compañía propia.

El estudio GEM (Monitor Global de la Actividad Emprendedora en sus siglas en inglés), elaborado por el Instituto de Empresa y que se publica en 32 países, indica que España está a la cola en la creación de empresas con alto potencial de crecimiento, un tipo de compañía que se identifica por su rápido aumento de plantilla y expansión, y que será clave en los próximos años para la creación de empleo y la mejora de la competitividad. La mayoría de las empresas que se han creado en España durante los últimos años son por lo general de un empleado, básicamente trabajadores por cuenta propia, señala Alicia Coduras, profesora del Instituto de Empresa y directora del GEM en España.

“En España todavía no nos creemos que ser un emprendedor sea realmente una opción como carrera profesional”, señala Coduras: “si seguimos manteniendo esa actitud y no nos arriesgamos, si no fomentamos el espíritu emprendedor, será muy difícil que los jóvenes se lancen”.

Los datos preliminares del GEM, que se publicará en abril, indican que la actividad emprendedora disminuyó en España un 24% en 2004 con respecto al año anterior. Los expertos coinciden en sus valoraciones: España carece de cultura emprendedora. “Hemos sufrido una especie de retroceso, hubo una clase empresarial notable pero se ha perdido”, dice Coduras.

El panorama actual para la creación de empresas es bueno, no faltan oportunidades ni apoyo de la Administración, opina Juan Roure, profesor de la escuela de negocios IESE, pero “existe un déficit de aceptación social del empresario, que en cambio está mucho mejor visto en otros países”, en algunos donde incluso “montar una empresa es un deporte nacional”, apunta Coduras.

Esta situación es clave en la orientación de la investigación. “La I+D en España está muy orientada a la investigación, y la universidad está muy lejos de la empresa”, opina Thibaud Durand, socio fundador del Grupo Najeti, desde el que impulsa una sociedad de capital riesgo que en los últimos tres años ha invertido en una decena de proyectos de emprendedores españoles, la mitad de ellos biotecnológicos, un sector “con potencial en España, pero con poca experiencia para transferir a la empresa la tecnología”.

Una reciente encuesta del Eurobarómetro ponía en evidencia el escaso interés de los españoles por montar una empresa. El 70% de los españoles consultados no había considerado

nunca montar una empresa, mientras que la media para los 15 países que formaban la Unión Europea antes de la última ampliación era del 59%. La encuesta mostraba que España era el país con menos actividad emprendedora.

Aunque lo importante a la hora de emprender es sin duda la oportunidad, opina Roure. Y esto es lo que aprovechó María del Pino cuando en 1999 montó su empresa, Unisono, dedicada a la gestión de centros de atención telefónica. Era el momento propicio, cuando el sector se estaba formando. Lo que arrancó como una aventura con 40 empleados se ha convertido en una empresa de más de 3.200 trabajadores repartidos en seis centros, ejemplo paradigmático de una empresa con alto potencial de crecimiento. Emprender tiene sus satisfacciones, pero también conlleva una pesada carga, reconoce Del Pino.

El cambio en la situación actual exige reformas educativas. “La gente no está sensibilizada de que ser empresario puede ser una opción profesional más”, señala Roure, “y no sólo para aquellos que estudien económicas o empresariales”. Del Pino, que estudió matemáticas, no tuvo clara su intención de montar una empresa hasta que encontró la oportunidad para ello. “Falla completamente la educación en los colegios, institutos...”, apunta Alicia Coduras.

ADOLFO ESTALELLA EL PAIS NEGOCIOS - 06-03-2005

1.1 NUEVAS IDEAS DE NEGOCIO, NUEVAS EMPRESAS

La globalización y las innovaciones tecnológicas han marcado considerablemente el ritmo de vida, con la lógica modificación del mercado laboral. A pesar de los esfuerzos para obtener el pleno empleo llevado a cabo por gobiernos e instituciones, las políticas de reactivación económica y de la promoción de la ocupación no son suficientes para absorber a toda la población activa de nuestra sociedad.

Una de las alternativas para la consecución de empleo es la **autocupación**, esto implica generar el propio puesto de trabajo y para ello es necesario iniciar un proyecto empresarial, que tiene como punto de partida una **idea de negocio**.

La idea normalmente se desarrolla a través de la experiencia personal, en el conocimiento de un producto, servicio, distribución o mercado.

Generalmente surgen de:

- Observación del entorno
- Examen de necesidades
- Aficiones
- Contacto con gente creativa
- Lectura de prensa
- Cambios de normativa legal
- Acudir al registro industrial
- Acudir a la oficina de patentes
- Asociaciones empresariales
- Trasladar ideas foráneas de éxito
- Intracreación
- Organismos de promoción empresarial

Sin embargo, debemos tener en cuenta que la mayoría de las empresas de nueva creación, no sobreviven al primer año de funcionamiento. Una condición necesaria para intentar asegurar el éxito empresarial es la correcta planificación del proyecto, pero sobretodo la base está en tener la idea adecuada en el momento oportuno.

Por ello, la idea del proyecto empresarial debe aportar una ventaja competitiva, como un producto mejorado, un servicio más adecuado, una distribución más eficiente o un mercado no explotado, es decir, que satisfaga necesidades no cubiertas de nuestros futuros clientes, o que las cubra con factor distintivo.

La innovación puede conseguirse:

1. Creando cosas totalmente nuevas.
2. Inventando nuevos usos para cosas viejas y conocidas.
3. Concibiendo nuevas formas de producir los productos o realizar los servicios.

En un entorno tan dinámico como el actual, los cambios producidos en la sociedad nos muestran oportunidades de negocio constantemente, ya que se originan nuevas necesidades ininterrumpidamente y el mercado solicita su satisfacción.

La Comisión Europea, consciente del grave problema de la desocupación, ha realizado el informe “Libro Blanco sobre el Crecimiento, la Competitividad y la Ocupación” (White Paper on Growth, Competitiveness, and Employment),¹ en el cual se analiza la problemática, ofreciendo un diagnóstico y propuestas de mejora.

En este informe se pone de manifiesto la necesidad de aprovechar al máximo el gran mercado interior, fomentando el desarrollo y la adaptación de las pequeñas y medianas empresas. También se habla de las nuevas necesidades de nuestra sociedad y de las fuentes de ocupación que pueden surgir.

Cita algunos ejemplos, tales como:

- Cambios en el nivel de ingresos.- El aumento de los ingresos en la familia provoca nuevas necesidades como el cuidado personal (gimnasios, centros de estética, productos dietéticos,...), mejora del confort de las viviendas (climatización, decoración, electrodomésticos...), segundas residencias (alquiler, mantenimiento, jardinería,...),...
- Cambios en el nivel cultural.- La mejora del nivel educativo en una población crea nuevas necesidades como la actualización, la adquisición de conocimientos (cursillos, libros, revistas,...), valoración del patrimonio cultural, la sensibilidad hacia el medio ambiente y el entorno, el reciclaje, productos ecológicos,....
- Cambios en el tiempo libre.- Cada vez se da más importancia a las actividades que se pueden realizar durante el tiempo de ocio. Como centros de teatro, música, baile, deporte, bricolaje, o jardinería.
- Cambios en la esperanza de vida.- Actualmente al aumentar la esperanza de vida es necesario el servicio de personas especializadas en el cuidado de ancianos, actividades lúdicas adaptadas a sus características.
- Cambios en la forma de vida.- La completa incorporación de la mujer en el mercado laboral o el incremento de familias monoparentales, crea nuevas necesidades como el servicio doméstico, la ampliación del horario escolar, la ayuda a jóvenes con problemas, comidas preparadas, servicio a domicilio, revalorización de espacios públicos urbanos, pisos más pequeños,....
- Cambios en los miedos de la población.- Debido al desarrollo económico y cultural, con los que tenemos cubiertas nuestras necesidades básicas, ha habido una desviación de nuestros miedos hacia la sensación de inseguridad, que se pone de manifiesto con puertas blindadas, guardas de seguridad privados, sistemas de alarma, seguros,...
- Cambios en el mercado de trabajo.- El aumento de la población desempleada ha dado lugar a la aparición de empresas de trabajo temporal, centros de orientación y formación laboral.
- Cambios en el entorno energético.- La limitación de los recursos naturales, unida a las graves consecuencias hacia el medio ambiente derivadas de su consumo, plantea la posibilidad de crear nuevas formas de energía y la aparición de sistemas de ahorro en el consumo.

¹ <http://europa.eu.int/en/record/white/c93700/contents.html>

Una vez concretada la idea de negocio, debemos preguntarnos sobre su viabilidad, factibilidad, si es novedosa o si aporta suficientes beneficios. El Plan de Empresas nos ayudará a contestar estas cuestiones de manera ordenada y sin que se nos escape ningún detalle.

Si la creación de una empresa viable es un proceso consistente en la superación de etapas sucesivas, es importante destacar lo que podría denominarse la condición de “embudo” de este proceso. Es decir, sólo aquellos que afronten y superen las primeras etapas estarán en disposición de encarar las siguientes.

Las medidas adoptadas con la intención de impulsar la creación de empresas se olvidan de potenciar las etapas iniciales del proceso (motivación, preparación cultural y detección de ideas de negocio), limitando así el número de candidatos que pueden “entrar en el embudo”

Factor diferenciador

En ocasiones el factor diferenciador provoca una pérdida o un incremento de nuestros clientes. En el caso hipotético de que gestionásemos una cafetería donde el servicio es excelente, la calidad del producto intachable y el ambiente idóneo para nuestro cliente objetivo, podríamos decir que la cafetería consigue su meta gracias a la fidelidad de sus clientes. Pero si en el periodo vacacional el cliente acude a otro establecimiento de características similares, donde le ofrecen junto al café una exquisita chocolatina, es probable que se sienta tentado a abandonar sus antiguos hábitos cambiando el lugar de desayuno.

Este ejemplo nos muestra que prácticamente todos los productos del mercado pueden ser diferenciados del resto.

Tanto las pequeñas como las grandes empresas tienen la posibilidad de obtener alguna ventaja competitiva diferente y comunicable. Las pequeñas empresas son las que mejor pueden adaptarse a las necesidades de grupos de clientes específicos por su contacto y proximidad. Mientras que las grandes empresas pueden conseguirlas mediante la investigación, desarrollo e innovación.

Las variables que influyen en la diferenciación de un producto o servicio y que intervienen en la compra posterior, son las siguientes:

- El precio. Es el factor económico más importante y puede marcar la orientación y el futuro del negocio. Con él se decide si se quiere llegar a una amplia cuota de mercado mediante un precio bajo, o si por el contrario se busca estar muy especializados u obtener prestigio con un alto precio.
- Las condiciones de pago. También puede influir en la decisión de compra, como puede ser en el caso de la compra de electrodomésticos, viajes,...
- La comodidad en la adquisición, consumo y servicio post-venta del producto y el ahorro de tiempo y de trabajo, así como la confianza en el producto.
- La imagen, ya sea del producto, marca o de la propia empresa.
- Las innovaciones técnicas. Son imprescindibles para la supervivencia de la empresa para ciertos sectores y dimensiones.

1.2 LA CREACIÓN DE EMPRESAS EN ESPAÑA²

La actividad emprendedora en España

Nuestra sociedad ha experimentado en los últimos 25 años un conocimiento más profundo del fenómeno emprendedor. El autor reflexiona acerca de esta actividad en España y de su impacto económico, que ha hecho reaccionar a los agentes sociales y a los gestores de lo público.

Es evidente que nuestra sociedad comprende hoy el fenómeno emprendedor y su impacto e importancia en la salud macroeconómica de un país o región con mucha más profundidad que 25 años atrás.

Hoy sabemos, ciudadanos y autoridades, que una parte importante del bienestar económico de una sociedad se debe al esfuerzo de cientos de miles de emprendedores que asumen una tasa más o menos elevada de riesgo personal y financiero en el desarrollo de sus proyectos empresariales. Conocemos que una parte significativa del PIB de cualquier sociedad (cuanto más desarrollada, mayor será este porcentaje) es aportado por nuevos proyectos empresariales o por el crecimiento de empresas de reciente creación. Igualmente, conocemos que estas últimas empresas son las responsables de la generación de un porcentaje muy elevado de empleos, especialmente en entornos como el actual en los que la globalización de la economía ha supuesto un imparable avance de la deslocalización, o mejor, de la relocalización de actividades empresariales en entornos de menor coste salarial. Finalmente, también conocemos, gracias a múltiples esfuerzos de investigación, que un porcentaje elevado de las grandes innovaciones de las últimas décadas son fruto de actividades emprendedoras.

Esa diferencia de conocimiento que nuestra sociedad ha experimentado en los últimos 25 años ha posicionado de una manera más equitativa a la figura del emprendedor en la escala de valores en nuestra sociedad, y también, aunque de manera aún tímida, ha hecho reaccionar a nuestros agentes sociales y a los gestores de lo público que, conscientes de la importancia del fenómeno, han comenzado a prestar atención en el desarrollo de sus diseños políticos a la actividad emprendedora.

Nuestro país, donde existe una buena base de emprendedores que aúnan su esfuerzo a la creatividad propia de nuestra sociedad, ha experimentado, por lo tanto, un importante crecimiento en este segmento de actividad. El Informe GEM (Global Entrepreneurship Monitor), realizado con periodicidad anual en casi 40 países, y liderado en España por el Instituto de Empresa, confirma la dimensión del fenómeno: en el entorno GEM, el 9% de las personas en edad de trabajar están involucradas en la creación de nuevos negocios, frente a un porcentaje estimado próximo al 2% en 1980.

Cinco Días 29/07/2004

El Instituto de Empresa Familiar anima a estas sociedades a fusionarse para competir

Las empresas familiares existentes en España deberían emprender fusiones o uniones para conseguir afrontar proyectos que requieran mayores inversiones, al tiempo que un mayor nivel de internacionalización. Eso es lo que opina el Instituto de Empresa Familiar que asegura que las empresas familiares españolas deben abrirse más al mercado exterior y para ello necesitarían mejorar en inversión en investigación y desarrollo fundamental para el desarrollo de las compañías.

² Fuente del apartado: Urbano, D (2005) La Creació d'Empresa a Catalunya: Organismes de suport i actituds cap a l'activitat emprendedora Generalitat de Catalunya, CIDEM, Barcelona.

El Instituto de Empresa Familiar (IEF) asegura que las empresas familiares españoles son pequeñas en relación a las de otros países como Estados Unidos y aseguró que el emprender procesos de fusión y alianza responde más a un factor cultural. Según el director del Instituto, Fernando Casado, a los directivos españoles les gusta decidir a ellos mismos en el control de las decisiones de las compañías en proyectos empresariales más ambiciosos.

El IEF presentó ayer un estudio que indica que las empresas familiares nacionales no están todo lo internacionalizadas que deberían en un mercado globalizado. De hecho el 55,22% de las grandes empresas familiares participantes en el estudio logran menos del 20% de su facturación a través de sus ventas en el extranjero y un 15,38% de éstas no cuenta con estructura propia fuera de España.

Además, solo el 38,88% de las grandes empresas familiares españolas prevé que dentro de una década la facturación de su grupo en el extranjero sea superior al 41% del total. Otro 16,66% asegura que sus ventas exteriores no crecerán y el mismo porcentaje cree que no superarán el 20% de su facturación total.

BAJA INVERSION

La mayoría de las empresas familiares invierten menos de un 5% de su cifra de negocio en investigación, desarrollo e innovación. Así, aunque el 75% asegura que la inversión en este campo es un porcentaje muy alto del éxito de la empresa, sólo un 8,16% de las grandes empresas familiares consultadas superan esta dotación del 5% en su partida.

El estudio también revela que el 94% de las empresas consultadas tiene procesos de sucesión en marcha y que la mayoría de ellas tiene una actitud positiva hacia la presencia de directivos no familiares.

Respecto a los sucesores familiares, lo más apreciado por los directivos es que cuenten con titulación universitaria, MBA y conocimiento del inglés. En los directivos no familiares se valora más la honradez, compromiso, profesionalidad y capacidad de trabajo.

En lo que se refiere a las políticas de retención de talento estas se basan mayoritariamente en la denominada “remuneración acorde”, aunque muchos de los directivos aseguran en que a veces es más fácil contentarles y motivarles “con gestos que con cheques”.

Madrid, 30 Junio 2005 (EUROPA PRESS)

Los inmigrantes cambian el paso

Uno de cada cuatro nuevos autónomos nació fuera de España. El colectivo crece un 14,8% anual

La incorporación de los inmigrantes al mercado laboral es imparable. El 49,7% de los afiliados a la Seguridad Social este año corresponden a este colectivo, en parte consecuencia del proceso extraordinario de regularización que terminó en mayo. No sólo son asalariados. Uno de cada cuatro nuevos trabajadores por cuenta propia ha nacido fuera de España. Los inmigrantes emprenden más.

Qiu Gang Miao se ha acostumbrado a que en España le llamen Óscar. Ciudadano chino de 28 años, llegó a Valladolid en 1987. Su padre, que se dedica a la hostelería, ya es ciudadano español, pero él ha preferido mantener la nacionalidad china porque es “más fácil para trabajar”. Hoy es dueño de una empresa de importaciones y exportaciones y uno de los autónomos extranjeros que trabajan en España, un colectivo que crece a gran ritmo en los últimos años.

Basta con darse una vuelta por el centro de algunas grandes ciudades como Madrid, para que el fenómeno salte ante los ojos. Tiendas de todo a cien regentadas por ciudadanos chinos, suramericanas que hacen arreglos de ropa a pie de calle, restaurantes, locutorios, establecimientos de envío de dinero al extranjero... Es sólo una parte del fenómeno, pero sirve para romper el tópico de que los inmigrantes sólo trabajan en puestos poco cualificados y mal remunerados y en sectores de actividad muy específicos: construcción, agricultura y hogar.

En los siete primeros meses del año se han dado de alta 71.558 nuevos autónomos, de los cuales el 25,35% ha nacido fuera de España. Los extranjeros suman ya casi 1,6 millones de trabajadores y 140.882 de ellos son empresarios, aunque sea sólo de sí mismos. Se trata de un grupo minoritario -el 7% de los afiliados a la Seguridad Social y tan sólo el 2,27% de los que cotizan en el régimen especial de autónomos-, si bien éste crece a un ritmo mayor que el de los cotizantes españoles. En el caso de los autónomos, en los siete primeros meses del año el colectivo inmigrante creció un 14,8%, lo que supone multiplicar por seis el crecimiento de estas afiliaciones, concluyen los técnicos de ATA.

El fenómeno es tan claro que el Informe GEM sobre Actividad Emprendedora, que en España coordina un equipo del Instituto de Empresa, le dedicará en su próxima edición una atención especial. Un avance de este estudio constata que el 11% de los inmigrantes asentados en España han creado su propio negocio.

Su perfil es algo diferente al de los emprendedores españoles, subraya Alicia Coduras, directora técnica del proyecto: "Son más emprendedores que los españoles, en muchos casos porque vienen de países en los que la necesidad les ha llevado a ello". También es más importante la presencia de mujeres -49% de los emprendedores inmigrantes- y su edad media es menor (37,15 años frente a los casi 41 de los españoles).

Casi la mitad de ellos pone en marcha un negocio porque ve una oportunidad -en muchos casos servicios para sus propios compatriotas-; el 29% por necesidad; y el resto se reparte entre el 22% que responde a una mezcla de ambos motivos y el 3% que tiene un contrato laboral pero quiere mejorar, siempre según el avance de datos del GEM, basado en más de 19.000 entrevistas.

"Desde pequeños nos han mentalizado para que queramos ser empresarios", asegura Qiu, quien creó su empresa en el año 2000 y reconoce que no pidió ayuda ni subvención alguna "porque si es muy difícil para los españoles, más aún para los extranjeros".

La primera explicación de este fenómeno está en la llegada masiva de extranjeros a España en los últimos años, en parte gracias a los sucesivos procesos de regularización. Lorenzo Amor, presidente de la federación de autónomos ATA asegura que la cifra se ha duplicado en los últimos cinco años. Sólo el último proceso, que terminó en mayo, ha supuesto la regularización de casi medio millón de extranjeros. "Un grupo cada vez más numeroso viene a España a trabajar como asalariados y luego decide convertirse en autónomo para no perder la residencia", concluye Amor.

El 60% de los autónomos inmigrantes se concentra en sólo cuatro comunidades autónomas. Por este orden, Cataluña, Comunidad Valenciana, Andalucía y Madrid.

En cuanto a su origen, el 53,5% proviene de alguno de los 25 países de la Unión Europea. Los cinco países con más nacionales en esta situación son Reino Unido (21.177), Alemania (13.579), China (13.293), Marruecos (10.970) e Italia (10.661). Según el GEM, el 36% de los emprendedores nacidos fuera de España proviene de América Latina, sobre todo de Argentina.

Los autónomos inmigrantes se quejan de las mismas trabas que los españoles: burocracia excesiva y escasez de ayudas. Según Amor, la principal diferencia está en la financiación de los proyectos: "Tienen mayor dificultad porque les cuesta más obtener las garantías necesarias".

AMAYA IRÍBAR - EL PAIS NEGOCIOS - 04-09-2005

La creación de empresas se ha convertido en un eje fundamental de creación de empleo, a través del autoempleo, y en uno de los motores de crecimientos económico a nivel mundial.

Las administraciones que han percibido la importancia de la flexibilidad, capacidad adaptativa y potencial innovador de los emprendedores, han creado mecanismos de apoyo a todos los niveles. Medidas económicas, legales, de información y asesoramiento, formación o financiación se multiplican ante el anhelo de las personas que desean iniciar una actividad económica y confían en su éxito.

En Europa de los 15, hay más de 20 millones de empresas, de las que más de 2,5 millones están en territorio español y medio millón en Cataluña. De estas últimas el 75% están situadas en la provincia de Barcelona.

La localización regional de las empresas españolas sitúa a Cataluña en primer lugar, seguidas de Andalucía, Madrid y la Comunidad Valenciana.

Respecto a la distribución sectorial, Otros servicios engloba casi la mitad de las empresas, seguidas de Comercio con más de una cuarta parte y el otro cuarto repartido entre Industria y Construcción.

La dimensión de las organizaciones del tejido empresarial español está constituido por pequeñas empresas (99%), con menos de 50 trabajadores. Más de la mitad, no tiene trabajadores.

Respecto a la forma jurídica, más del 60% son empresarios individuales, seguida en un 25% de la Sociedades de Responsabilidad Limitada y un 5% de Sociedades Anónimas.

La rotación de empresas es alta, un número muy elevado de empresas salen y entran del mercado cada día.

La tasa de entrada de empresas en España, está alrededor del 13%, mientras que en el arco mediterráneo, se sitúa por debajo del 12%.

La tasa de salida de empresas, calculada a partir de las bajas del IAE, se sitúa alrededor del 13,5% en Cataluña y del 11% en España.

Destaca también el aumento notable de la población de origen extranjero en España, cercano a 2 millones de personas con una contribución de 1 millón de personas al mercado laboral con tasa de autoempleo superiores a la media nacional.

Los emprendedores de origen extranjero se instalan preferentemente en provincias en las que destaca la actividad turística o están próximas a las zonas fronterizas.

Las provincias agrarias y las grandes ciudades atraen a población extranjera que busca trabajo por cuenta ajena.

Las zonas menos dinámicas demográficamente no atraen extranjeros emprendedores.

1.3 EL EMPRENDEDOR DEL SIGLO XXI

Hace cincuenta años si pasaba algo en Shangai, en Colombia se enteraban a los dos meses, no existía el fax, el PC, Internet ni los teléfonos móviles. Pero hoy por hoy no hay absolutamente nada más predecible que la incertidumbre. Todos los días pasan cosas en el mercado, en la sociedad, en las tendencias económicas, demográficas... que están provocando un cambio en la cultura. Productos, servicios y esquemas de referencia se convierten en obsoletos continuamente, ante las nuevas realidades que se generan.

En los años ochenta predominó la calidad total: en los noventa, la reingeniería Benchmarking y JIT: a inicios del siglo XXI la velocidad de cambio.

Una cita de atribuida a Bill Gates asegura que “El mundo va a cambiar en los próximos diez años más de lo que lo ha hecho en los últimos cincuenta años”.

En la actualidad las organizaciones han de ser capaces de adaptarse en la misma velocidad al cambio, que existe en el mercado, con todas las nuevas necesidades y por ello es un medio hostil y altamente competitivo.

La globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones y cuando se crea una nueva empresa debe ser tenida en cuenta. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los emprendedores harán un mayor esfuerzo para que su idea en origen alcance esos niveles de productividad y eficiencia, que exige el mercado.

El emprendedor es alguien que tiene una idea de negocio y es capaz de llevarla a la práctica.

El emprendedor ¿nace o se hace? Algunas características son adquiribles, pero el aprendizaje de otras resulta inviable.

Bermejo, M y De la Vega, I (2003) definen al emprendedor como “la figura individual o colectiva que persigue el desarrollo de un proyecto empresarial a partir de un concepto generalmente innovador de producto o servicio. Adquiriendo y gestionando recursos financieros, humanos, tecnológicos y materiales, minimizando el riesgo en cada etapa del proyecto, a través del análisis, la gestión y la creación de valor, y persiguiendo con el esfuerzo colectivo obtener una rentabilidad adecuada al uso de los recursos empleados”.

Las principales características que se desprenden de esta definición son:

- Capacidad de adquirir recursos y combinarlos de la mejor manera posible para el éxito del proyecto.
- Limitación de los riesgos adquiridos, mediante continuos análisis de viabilidad y aplicación de técnicas de gestión.
- Desarrollo de la capacidad de innovar para así poder obtener ventajas competitivas.
- Perspectiva y capacidad de crecimiento y cambio basados en un profundo y dinámico conocimiento del mercado.
- Capacidad de trabajo muy elevado
- Capacidad de relaciones personales.

Por otro lado, Gómez Gras, JM y otros (2002), plantean un esquema capaz de recoger los requisitos de un buen emprendedor:

Conocimientos Técnicos		Habilidades Personales		Capacidad de Respuesta
Formación y conocimientos necesarios para poder crear y dirigir una determinada empresa	+	Creatividad Iniciativa Realismo Aceptación de críticas Capacidad negociadora Energía Autoconfianza Motivación Liderazgo	+	Saber aprovechar oportunidades, solucionar problemas y tomar decisiones.

Fuente: Gómez Gras, J.M. y otros (2002)

Sus motivaciones pueden ser muy variadas: Desde aprovechar una idea nueva y ponerla en práctica, pasando por un deseo de prosperar y ser independiente hasta el autoempleo.

Emprender es proponerse crear valor futuro, no actual. Pensando en el futuro, el emprendedor desarrolla bienes o servicios innovadores, mejora los procesos y las organizaciones que los proveen y altera el orden establecido generando alternativas mejores.

El emprendedor asume el riesgo del pionero, riesgos personales y en muchos casos compromete el patrimonio personal, comete errores y finalmente posee una perseverancia a toda prueba. Ya que si no hay vocación, actitud y aptitud emprendedora, es muy difícil, debido a que no se pueda garantizar a nadie el éxito a priori de una aventura empresarial, los riesgos son inherentes a los negocios y la posibilidad del fracaso está siempre presente.

La primera cualidad de un emprendedor es saber detectar la existencia de necesidades o deseos insatisfechos en un segmento de mercado y la virtud inmediata siguiente es saber atender a esa demanda insatisfecha proveyéndola de los bienes o servicios que necesita o desea en adecuadas condiciones, por ello incorpora tecnología y conocimientos, crea nuevos mercados o se apropian de una parte de ellos, fortalece la dinámica de la actividad económica, origina y redistribuye nueva riqueza y genera empleo.

Esa capacidad de percibir una oportunidad de negocios que otros no ven, es la característica necesaria de todo emprendedor, que se realiza en un marco de complejidad, competitividad y dinamismo. El entusiasmo, la ilusión y la confianza harán el resto.

En el mercado existen cuestionarios para analizar el potencial empresarial, a continuación se presenta una muestra: **¿Soy emprendedor?**³

A = SÍ / EN TOTAL ACUERDO
B = BASTANTE / A MENUDO
C = ALGO / ALGUNA VEZ
D = NO / EN ABSOLUTO

- 1 ¿Te consideras una persona adaptable a los cambios? A B C D
- 2 ¿Tienes confianza en tus posibilidades y capacidades? A B C D
- 3 ¿Es importante para ti disponer de autonomía en el trabajo? A B C D
- 4 ¿Tienes facilidad de comunicación? A B C D
- 5 ¿Te consideras creativo? A B C D
- 6 ¿Afrontas los problemas con optimismo? A B C D
- 7 ¿Tomas la iniciativa ante situaciones complejas nuevas? A B C D
- 8 ¿Tienes predisposición para asumir riesgos? A B C D
- 9 ¿Tomas notas escritas sobre tus proyectos? A B C D
- 10 ¿Arriesgarías recursos propios si pusieras en marcha un proyecto empresarial? A B C D
- 11 ¿Te resultaría fácil asignar tareas a los demás? A B C D
- 12 ¿Sabes trabajar en equipo? A B C D
- 13 ¿Sabes administrar tus recursos económicos? A B C D
- 14 ¿Tienes facilidad para negociar con éxito? A B C D
- 15 ¿Planificas de forma rigurosa acciones concretas para el desarrollo de un trabajo o un proyecto?
A B C D
- 16 ¿Te planteas los temas con visión de futuro? A B C D
- 17 ¿Cumples los plazos que te fijas para realizar un trabajo? A B C D
- 18 ¿Sientes motivación por conseguir objetivos? A B C D
- 19 ¿Te consideras profesionalmente bueno en aquello que sabes hacer? A B C D
- 20 ¿Sacrificarías tu tiempo libre si el trabajo lo demanda? A B C D

Puntuaciones:

Asigna a cada respuesta **A** 4 puntos, a cada **B** 3 puntos, a cada **C** 2 puntos y a cada **D** 1 punto

³ <http://www.agenciadesarrolloloja.com/empresas/guiacompleto.pdf>
Guía de Creació de Empreses , Finestra Única Empresarial de Mallorca

Resultados:

60 ó más puntos: Sin duda dispones de un gran potencial y tu perfil se asemeja bastante al del emprendedor que hemos estado viendo. Ello no quiere decir que ya tengas asegurado el éxito pero sin duda a nivel personal partes de una buena base. Continúa trabajando.

De 30 a 59 puntos: En principio reúnes bastantes de las características adecuadas para ser un buen emprendedor. No obstante hay ciertos puntos en los que distas un poco de serlo. Deberías analizar tus puntos débiles y marcarte una serie de acciones concretas para mejorarlos en un plazo determinado de tiempo.

Menos de 30 puntos: Aunque en tu perfil hay alguno de los caracteres de un emprendedor, en la mayoría de aspectos o te asalta la duda o te sientes inseguro. Intenta analizar las razones de todo eso y procura adquirir hábitos emprendedores si realmente lo que quieres es llevar adelante tu propia empresa.

1.4 CREATIVIDAD

Las empresas líderes en este mundo globalizado deben ser, necesariamente, creativas e innovadoras para diferenciarse de la competencia y atraer clientes.

Gil Estalló, M.A. (1998) define como creatividad “la capacidad de encontrar una relación entre elementos diferentes que antes no tenían y que se evidencia en forma de un nuevo esquema de pensamiento, que genera un nuevo elemento, una nueva experiencia, una nueva idea o un nuevo producto”.

No es necesario que la creatividad sea innata, puede ser aprendida, mejorada y desarrollada a voluntad. Las personas despiertan su creatividad, cuando desarrollan cualidades como:

- Flexibilidad mental
- Curiosidad
- Tolerancia
- Tendencia a posponer los juicios
- Capacidad de visualización
- Persistencia

En la mayoría de las ocasiones, una nueva idea no lo es en su totalidad, con frecuencia se origina de la unión de dos o más ideas de conceptos preexistentes, es una evolución lógica.

Existen múltiples obstáculos de tipo emocional, racional o conductual que pueden frenar o incluso paralizar la creatividad. Pero también disponemos de técnicas creativas diseñadas para conseguir que estos obstáculos se reduzcan al mínimo posible:

- Técnicas de reestructuración, cuyo objetivo es facilitar el proceso de resolución de problemas mediante la clarificación, reconocimiento y discusión de componentes, es decir, dividir el problema en diferentes partes y analizarlas separadamente.
- Training de “Creatividad Directiva”, según Brain&Business, es una forma de abordar la competencia innovadora, pretende que dicho activo se integre en el quehacer normal, ofreciendo diversos enfoques y presentándose ante el potencial innovador con diferentes caras, en momentos diferentes y con formatos distintos, para recordarle que la capacidad siempre está ahí, a su disposición. La capacidad innovadora está dentro de todas las personas y los componentes dinámicos de esa competencia, fluctúan (se modulan) en cada momento temporal. Precisamente por ello, el training se orienta a utilizar diversos momentos temporales para tener la opción de comprobar cual es la respuesta en cada uno de ellos y tener la experiencia de ver cómo se modula y se modifica con cada impacto que se recibe.

Con este método no se persigue que las personas sean exorbitantemente creativas, sino que sean estratégicamente creativas; que sepan identificar los parámetros que precisa la situación a la que debe responder en la empresa, organización o actividad.

Cada situación profesional exigirá de la persona una respuesta diferenciada, una modulación específica. En ocasiones será necesario ser original, en otras flexible y en otras emprendedor. Esa es la excelencia. Si se pide originalidad, se ofrece. Si se pide flexibilidad o fluidez, también.

- Técnicas de redefinición, tienen como objetivo flexibilizar la actitud respecto a los problemas: enfocar el problema desde diferentes puntos de vista para conseguir una definición complementaria de éste y así facilitar la innovación.
- Brainstorming, consiste en la definición de un problema ante un grupo de individuos, donde cada uno propone libremente y sin presión externa posibles soluciones o causas. La evaluación y clasificación posterior de las ideas surgidas las realizan preferentemente personas que no hayan participado en el grupo creativo y siguiendo criterios determinados precisamente. Es aconsejable para problemas simples o complejos fragmentados.
- Sinéctica, necesita del entrenamiento del grupo a nivel de creatividad y de trabajo en grupo. se recomienda para problemas con un número de respuestas restringido. Gil Estalló, M.A. (1998) define el siguiente esquema de funcionamiento:
 - Formulación del problema por parte del experto.
 - Análisis del problema realizado por el grupo.
 - Brainstorming.
 - Reformulación del problema por los participantes, indicando alternativas.
 - Elección de la alternativa.
 - Elección de una analogía.
 - Excursión sinéctica, mediante analogías personales (juegos de rol, sueño despierto,...) o simbólicas (títulos de libros, juegos con palabras,...).
 - Regreso al problema.
 - Análisis de la excursión sinéctica, en función del problema de partida y búsqueda de soluciones.

1.5 PLAN DE EMPRESA

La creación de una empresa, supone estructurar medios humanos, materiales y económicos con una única finalidad: La obtención de beneficios, económicos, sociales o medioambientales.⁴



⁴ <http://www.agenciadesarrolloloja.com/empresas/guiacompleto.pdf> Guía de Creació de Empreses , Finestra Única Empresarial de Mallorca

El **Plan de empresa** (Business Plan) es definido por Miranda Oliván, A.T. (2004), como “un documento de soporte básico para la puesta en marcha de cualquier nueva iniciativa empresarial.”

No es una simple descripción y justificación de la idea de negocio, sino que debe ser una guía para orientar los pasos de la futura empresa. Recoge los objetivos que se persiguen, la descripción del negocio, un profundo estudio de viabilidad y debe ser convincente, utilizándolo interna y externamente:

- Internamente
 - Permite organizar/ordenar de forma que no se obvie nada importante.
 - Permite prever problemas antes de que aparezcan.
- Externamente, es una tarjeta de visita ante:
 - Posibles accionistas o colaboradores, entidades financieras, organismos oficiales,...
 - Organismos públicos o privados a los que sea necesario pedir ayuda financiera, administrativa, asesoramiento,.... (Bancos, Hacienda, Ayuntamientos, BCN Activa,.....)

Para plantearse el Plan de empresa es imprescindible:

1. Tener un producto o servicio, que aporte alguna innovación.
2. Tener clientes, porque sin clientes no hay empresa.
3. Tener recursos (dinero, local, maquinaria...) o tener la habilidad para movilizar recursos ajenos hacia su empresa.
4. Tener un equipo humano, que es la llave que coordina los 3 requisitos anteriores.

Existen diversos guiones de planes de empresas. De los muchos que existen en el mercado, presentamos a continuación diferentes modelos:

BARCELONA ACTIVA

- Presentación del proyecto
- Área de marketing
- Área de producción y calidad
- Área de gestión y organización
- Área jurídico-fiscal
- Área económico financiero
- Anexos

MIRANDA OLIVÁN, A.T. (2004)

- Resumen ejecutivo
- Índice
- Introducción o presentación
- Análisis de la situación y diagnóstico
 - Análisis interno
 - Análisis externo
- Definición de los mercados y productos
- Objetivos y metas
- Estrategia
- Plan de marketing y ventas
- Plan de producción–operaciones.

- Organización y recursos humanos
- Plan económico y financiero
 - Cuentas y balances
- Presupuestos
- Resúmenes y anexos.

GENERALITAT DE CATALUNYA CIDEM

- Síntesis
- El mercado
- El producto, proceso o invento
- El negocio y su posición en el mercado
- Estrategia comercial
- Producción
- Previsiones de ventas, flujo de caja (cash-flow) y punto muerto
- Gestión y control del negocio
- Condiciones de financiación necesaria

VENTANILLA UNICA EMPRESARIAL - CÁMARAS:

- Definición del proyecto
- Presentación del equipo humano
- Plan de Marketing
- Plan Operativo
- Plan de Recursos Humanos
- Plan Económico - Financiero
- Plan Jurídico Formal

INSTRUCCIONES para realizar el Plan de empresa:

1. Las personas que lo leerán tienen poco tiempo con lo que su extensión máxima debe ser de 25-30 páginas, con un sumario inicial de máximo 2 páginas.
2. La información ha de ser de calidad, importante y cierta.
3. Deben evitarse exageraciones y expresiones del tipo:
 - Excelente oportunidad
 - Extraordinaria experiencia del equipo
 - Un producto fantástico.
4. Debe ofrecer una visión integral o global de proyecto, desarrollando todas las áreas con el mismo nivel de profundidad.
5. No es necesaria una gran calidad literaria, pero sí que esté correctamente expuesto. Los gráficos, planos, organigramas son recomendables. La presentación debe ser cuidada y sin faltas de ortografía.

Las **reacciones** por parte de los emprendedores, ante la solicitud de un plan de empresa, suelen ser negativas:

- Rechazo al plan, para evitar la burocracia.
- Se tiene el proyecto en la cabeza y por ello se considera que no es necesario escribirlo.

Pero las razones de su importancia compensan este rechazo inicial:

- Es útil para ordenar las ideas.
- Es más barato cometer errores sobre el papel, que en la realidad.
- La reflexión sobre la globalidad del proyecto permite tener un cierto control del desarrollo del proyecto y detectar lagunas.

Para complementar el Plan de Empresa se han creado Cuestionarios de Autoevaluación de Proyectos Empresariales, que permiten determinar la capacidad de análisis del entorno y de evaluación del riesgo. A continuación, presentamos un ejemplo⁵:

CUESTIONARIO PARA LA AUTOEVALUACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS

1.A. ¿Cómo ha surgido la idea de montar su propia empresa? (ponga una X en las opciones que considere correctas)

- ☐ La realización de un invento
- ☐ La práctica de un hobby
- ☐ Posibilidad de mejorar un producto/servicio ya existente
- ☐ La aparición de un avance tecnológico
- ☐ Realizar una idea ya existente en otros países
- ☐ Por razones económicas
- ☐ Para salir de la actual ocupación
- ☐ Para crear su propio puesto de trabajo

1.B. ¿Qué personas han influido en la decisión de crear su propia empresa?

- ☐ Cónyuge
- ☐ Amigos
- ☐ Familia
- ☐ Compañeros de trabajo
- ☐ Técnicos (abogados, economistas, consultores)
- ☐ Profesores

1.C. ¿Se ha planteado hasta qué punto su responsabilidad al frente de la empresa va a cambiar su vida?

- ☐ SI ☐ NO

1.D. ¿Cuál es su nivel de formación personal?

I. Nivel de estudios realizado

- ☐ Enseñanza básica terminada
- ☐ Enseñanza básica no terminada

⁵ <http://www.agenciadesarrolloloja.com/empresas/guiacompleto.pdf> Guía de Creación de Empresas , Finestra Única Empresarial de Mallorca

- ☐ Bachillerato (BUP)
- ☐ Formación Profesional (primer ciclo)
- ☐ Formación Profesional (segundo ciclo)
- ☐ Estudio Universitarios

II. Estudios específicos de tipo técnico, comercial o de Dirección de Empresas

- ☐ SI ☐ NO

1.E. ¿Tiene usted experiencia de trabajo en la Empresa?

- ☐ SI ☐ NO

En caso afirmativo, señale cuál es su experiencia en la última empresa en la que ha trabajado:
(contestar brevemente)

- Sector:
- Puesto que desempeñó:
- Años que trabajó en ella:

1.F. ¿Considera que su preparación es suficiente para la tarea que se ha propuesto?

- ☐ SI ☐ NO

1.G. ¿Cuál es su situación laboral actual?

- ☐ Trabaja como asalariado con Contrato Laboral y Seguridad Social
- ☐ Trabaja para otro sin Contrato ni Seguridad Social
- ☐ Trabaja como autónomo
- ☐ Estudia
- ☐ Trabaja como Empresario (da trabajo a otras empresas)
- ☐ Está desempleado y recibe subsidio de desempleo
- ☐ Está desempleado y no recibe subsidio de desempleo

2.A. DEFINICION. Defina brevemente cuál es el producto/s o servicio/s que pretende ofrecer en su futura empresa.

2.B. CARACTERISTICAS TÉCNICAS. Describa escuetamente las características técnicas de fabricación de este producto o de la forma de brindar este servicio.

2.C. NECESIDADES QUE CUBRE. ¿Cuál es la necesidad que pretende cubrir su producto/s o servicio/s?

2.D. NOVEDAD Y VENTAJAS COMPARATIVAS. El producto o servicio que Vd. piensa ofrecer ¿es algo distinto a los productos o servicios que existen ya en el mercado actualmente?

☐ SI ☐ NO

En caso afirmativo, ¿cuál es la novedad?, ¿qué ventajas cree que tiene el producto o servicio que piensa ofrecer respecto a los que ya existen?

2.E. CAPACIDAD ¿Ha pensado cuántas unidades será capaz de producir o cuántos servicios podrá brindar? (conteste con un calculo lo más aproximado posible)

¿Qué factores ha tenido en cuenta para fijar esta cifra?

2.F. PROTECCION JURÍDICA. ¿Ha pensado en proteger jurídicamente su producto o servicio (patentes, propiedad intelectual)? En caso afirmativo, ¿qué pasos ha dado?

3.A. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO. ¿Sabe Vd. cuál es el volumen y las características del mercado en el que desea entrar?

☐ SI ☐ NO

¿Ha realizado o encargado algún estudio sobre este mercado?

☐ SI ☐ NO

En caso afirmativo, ¿cuáles son sus principales conclusiones?

4.A. VENTAJAS COMPARATIVAS. ¿Qué ventajas e inconvenientes va a tener su futura empresa frente a sus competidores?

Ventajas

Inconvenientes

5.A. DISTRIBUCIÓN. ¿Ha pensado en cómo va a llegar hasta sus clientes?

☐ SI ☐ NO

En caso afirmativo, describa cuáles van a ser sus canales de distribución (venta al por menor, venta al por mayor, almacenistas, distribuidores, ventas por correo y/u otros).

5.B. PROMOCIÓN. ¿Piensa realizar alguna acción para promocionar su futuro producto o servicio?

☐ SI ☐ NO

En caso afirmativo, describa qué tipo de acciones piensa emprender, y cuál será su coste aproximado

6.A. INSTALACIONES. ¿Con qué instalaciones piensa contar para llevar a cabo su actividad empresarial? Describa el número de locales, su ubicación geográfica, su superficie y sus posibilidades de suministros (energía eléctrica, agua, teléfono y comunicaciones)

Especifique su precio (alquiler o compra)

6.C. MAQUINARIA, UTENSILIOS, VEHÍCULOS. ¿Tiene previsto el número y características de las máquinas, utensilios, vehículos e instrumentos en general?

En caso afirmativo, describa en pocas palabras cuáles son y cuál es su coste previsto

7.A. DESCRIPCIÓN. ¿Podría describir las diferentes etapas y operaciones del ciclo entero de la manufactura o de la prestación del servicio? En caso afirmativo, rellene el cuadro adjunto

ETAPA	EN QUE	TIPO DE
OPERACIÓN	CONSISTE	EMPLEADO

8.A. NÚMERO. ¿Ha pensado en el número de personas adecuado para su negocio? En caso afirmativo, diga cuál es:

8.B. FORMA DE CONTRATACIÓN. ¿Qué tipo de contratación piensa que será la adecuada para cada empleado (fija, eventual, a tiempo parcial, de trabajo en prácticas, ningún tipo de contrato)?

8.C. ASESORES EXTERNOS. ¿Cuenta con las personas externas a la empresa con la formación adecuada para cubrir aquellos asuntos sobre los que usted no tiene el suficiente conocimiento o sobre los que no quiere tener que dedicarse (contable, asesor jurídico, etc.)? En caso afirmativo especifique qué tipo de acuerdo tiene establecido con ellos.

9.A. DEFINICIÓN. ¿Tiene ya pensado cuál va a ser la Forma Jurídica de su futura Empresa (Sociedad Anónima, de Responsabilidad Limitada, Civil, Cooperativa, Empresario o Comerciante Individual, Comunidad de bienes, etc.)?

¿Ha pedido consejo sobre la forma jurídica que mejor se adapta a sus necesidades y a las de su negocio? ¿A quién o dónde?

9.B. COSTE. ¿Ha calculado cuál va a ser el coste unitario de su producto/s o de su servicio/s? En caso afirmativo, ¿Podría desglosar cuáles serán estos costos en cada uno de sus principales productos o servicios?

1.6 TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA

Una vez se tiene la idea innovadora definida, se debe empezar a tomar decisiones, la primera de ellas es concretar qué tipo de negocio se desea realizar.

No se debe olvidar la búsqueda del asesoramiento de expertos, que podrán informar de las normativas legales que tiene que cumplir aquel tipo de negocio, de la tecnología necesaria,... Este aspecto es muy importante: ya que determinados negocios o maquinarias necesitan un mínimo de espacio, ventilación, insonorización, salidas de emergencia,... y si no se ha previsto antes de empezar, podrán surgir muchos problemas y gastos posteriores.

Si el asesoramiento indica que puede llevarse a cabo la decisión, suele exponerse a conocidos relacionados con el posible negocio. Es necesario saber escuchar las críticas y consejos, valorándose de forma objetiva.

Una vez se ha recogido la opinión de los más próximos, deben buscarse la de posibles clientes y proveedores, organismos oficiales y servicios de apoyo, información y asesoramiento oficial, que tendrán unas reacciones más profesionales: se basarán en su conocimiento del medio en el que queremos actuar, el mercado...

Según la respuesta obtenida, deberá tomarse una decisión:

- Si la idea tiene una acogida positiva, la viabilidad del proyecto puede ser grande. En este caso habrá que plantearse bien el proyecto y de manera cuidadosa.
- Si la idea tiene una acogida moderada, hará falta replantearla: quizás algunas críticas o consejos recibidos pueden ser útiles por reorientarla. Una vez replanteada, será necesario iniciar el proceso.
- Si la acogida es negativa, deberá cambiarse substancialmente la idea o buscar otra. Siempre será mejor y más barato esto que un fracaso.

Pero, ¿qué se entiende por una decisión?

Gil Estallo, M.A (1997) define una **decisión** “como una elección consciente y racional orientada a alcanzar un objetivo que se realiza entre varias posibilidades de actuación”.

Pueden distinguirse 6 **elementos en una decisión**:

1. Objetivo o fin que queremos alcanzar. Por ejemplo: llegar al trabajo
2. Restricciones que nos obstaculizan o impiden alcanzar el objetivo: no tener coche, no tener dinero para un taxi, bus o metro y un tiempo límite (tener que llegar antes de las 8 horas).
3. Alternativas o estrategias entre las que puede elegir el decisor: ir en bus, metro, taxi, bicicleta, a pie, en patinete, en coche.
4. Consecuencias o resultados según la alternativa escogida, tardaré más o menos, llegaré fatigado o no,...
5. Medio o estado de la naturaleza en que se toma la decisión. No puede ser controlado por el decisor. Por ejemplo: a las 12 del mediodía en pleno mes de agosto o si está lloviendo, posiblemente no se decida a ir caminando.
6. Preferencias del decisor, que suele estar en función de los objetivos personales o propios. Por ejemplo: si quiere hacer deporte además de trasladarse, o, la preferencia del autobús, debido a la claustrofobia que le produce el metro.

La matriz de decisión nos permite ordenar estos elementos y facilita la aplicación de técnicas para la toma de decisiones.

Estrategias	Medio ó Estado de la Naturaleza		
	Expansión	Igual	Crisis
E1			
E2			
E3			
...			

Métodos o modelos para la toma de decisiones:

1. Criterio de certeza
2. Criterio de incertidumbre
3. Criterio de riesgo

1.- Criterio de certeza

El sujeto decisor tiene la información completa sobre el estado de la naturaleza o resultado de su decisión.

Son decisiones que pueden resolverse mediante diferentes métodos:

- Análisis del Punto Muerto, a partir del coste fijo, coste variable unitario y precio de venta.
- Análisis del lote óptimo de pedido, para minimizar costes y garantizar el suministro.
- Programación lineal, que proporciona un método eficiente para determinar una decisión óptima, escogida de un gran número de decisiones posibles. Su objetivo es la maximización o minimización de alguna cantidad que se encuentra sujeta a determinadas limitaciones, llamadas restricciones.
- PERT, es una técnica que permite planificar y controlar la ejecución de grandes proyectos.

2.- Criterio de incertidumbre

Se aplica cuando el sujeto, toma la decisión con conocimiento de los resultados de las diferentes estrategias, pero desconociendo el medio o situación.

2.1.- Criterio pesimista o de Wald

El decidor es pesimista y elige la mejor alternativa de los estados de la naturaleza más desfavorables. Es útil en situaciones muy inciertas en las que se quiere evitar riesgos.

2.2.- Criterio optimista o de Hurwicz.

El decidor elige el mejor resultado de los mejores de cada alternativa. Es propia del jugador puro que no abandona la mesa mientras haya esperanza.

2.3.- Criterio optimista – pesimista

Parte de la idea de que los sujetos no son 100% pesimistas o 100% optimista, es decir, considera que existe un cierto grado de optimismo y otro de pesimismo, expresados en porcentajes y que se aplican a los mejores y peores resultados respectivamente. Se elige el mejor resultado de estas medias ponderadas

2.4.- Criterio de la razón suficiente o de Laplace

Supone que todas las situaciones de futuro tienen la misma posibilidad de ocurrir. Y por ello hace una media para cada estado, eligiendo el mejor de los resultados de los promedios.

2.5.- Criterio de Savage.

Este criterio se basa en el coste de oportunidad de elegir una alternativa u otra. Para ello construye la matriz de costes de oportunidad, indicando lo que se deja de ganar o lo que se pierde si se escoge una de las alternativas

Hace las diferencias entre el mejor resultado y el peor de cada estado de la naturaleza y elige la estrategia de menor coste de oportunidad.

Por ejemplo, si se realiza una inversión:

En A beneficio 100

En B beneficio 150

En C pérdida de 50

Si se elige A, el coste de oportunidad va ser de 50, porque B es el mejor.

Si se elige B, el coste de oportunidad es 0, porque es el mejor.

Si se elige C, el coste de oportunidad es de 200 (150 que no se gana de B y 50 que se pierde de C)

3.- Criterio de riesgo.

Debido al conocimiento de los % de ocurrencia de cada uno de los estados de la naturaleza. Se construye una matriz con los valores ponderados, suma de los valores esperados de cada estrategia y se elige el mejor de los valores esperados.

Ejemplo

Los directivos de la agencia de viajes de Barcelona Cabarna SA quieren plantearse una estrategia de expansión hacia el resto de comarcas, por lo que se preguntan si hacer una fusión con la empresa Sol SA, comprar la empresa de la competencia o bien ampliar sus instalaciones.

La decisión se tomará en función de la evolución futura de las ventas. El departamento comercial prevé que las ventas pueden ser altas, medias o bajas, con una probabilidad del 25%, 45% y 30% respectivamente.

Por otra parte, los beneficios esperados de acuerdo con la estrategia seleccionada son los siguientes:

- Fusionarse: 350.000 si las ventas son altas, 60.000 si son bajas y 140.000 si son medias.
- Comprar la empresa competidora: 300.000 si las ventas son altas, 50.000 si son bajas y 180.000 si son medias.
- Ampliar instalaciones: 275.000 si las ventas son altas, 80.000 si son bajas y 160.000 si son medias.

Con estos datos, se pide:

1. Construir la matriz de decisión

2. Escoger la opción que maximiza los beneficios según:

- a) Criterio de certeza, si sabe que la situación será de ventas medias
- b) Criterio de riesgo
- c) Criterio de incertidumbre

- I. Criterio pesimista
- II. Criterio optimista
- III. Criterio de optimista - pesimista⁶
- IV. Criterio de la razón suficiente
- V. Criterio de coste de oportunidad

Solución:

1.

MATRIZ DE DECISIÓN

ALTERNATIVAS	BENEFICIOS		
	Ventas Altas	Ventas Medias	Ventas Bajas
Fusión	350.000	140.000	60.000
Compra	300.000	180.000	50.000
Ampliación	275.000	160.000	80.000

2.

- a) **Criterio de certeza.** Si se conoce que la situación es de ventas medias, la estrategia escogida entre las tres disponibles será la de Comprar la empresa de la competencia, ya que le aporta un mayor beneficio (180.000 u.m.)
- b) **Criterio de riesgo**

	BENEFICIOS		
ALTERNATIVAS	Ventas Altas	Ventas Medias	Ventas Bajas
	25%	45%	30%
Fusión	350.000	140.000	60.000
Compra	300.000	180.000	50.000
Ampliación	275.000	160.000	80.000

Se parte del conocimiento de la probabilidad de ocurrencia de cada uno de los estados de la naturaleza: 25% ventas altas, 45% ventas medias y 30% ventas bajas. Ahora aplicamos el criterio del valor esperado a partir de las probabilidades:

VE Fusión: $350.000 \cdot 0,25 + 140.000 \cdot 0,45 + 60.000 \cdot 0,3 = 168.500$ u.m.

VE Comprar: $300.000 \cdot 0,25 + 180.000 \cdot 0,45 + 50.000 \cdot 0,3 = 171.000$ u.m.

VE Ampliar: $275.000 \cdot 0,25 + 160.000 \cdot 0,45 + 80.000 \cdot 0,3 = 164.750$ u.m.

Por lo tanto, la estrategia escogida será la de Comprar la empresa competidora, ya que da unos beneficios superiores.

c) Criterio de incertidumbre

I. Criterio pesimista o de Wald

Este criterio no desea arriesgar y siempre piensa que una vez escogida una estrategia se le presentará el estado de la naturaleza más desfavorable, por ello escogerá el valor máximo entre los mínimos. En nuestro caso

	BENEFICIOS			
ALTERNATIVAS	Ventas Altas	Ventas Medias	Ventas Bajas	Peor
Fusión	350.000	140.000	60.000	60.000
Comprar	300.000	180.000	50.000	50.000
Ampliar	275.000	160.000	80.000	80.000

Escogerá Ampliar las instalaciones, ya que como mínimo tendría unos beneficios de 80.000 u.m.

II. Criterio optimista

El criterio optimista siempre piensa que se le presentará la mejor alternativa, es decir, escogerá el máximo entre los máximos. Arriesga mucho.

	BENEFICIOS			
ALTERNATIVAS	Ventas Altas	Ventas Medias	Ventas bajas	Mejor
Fusión	350.000	140.000	60.000	350.000
Comprar	300.000	180.000	50.000	300.000
Ampliar	275.000	160.000	80.000	275.000

Según este criterio, la estrategia escogida será la de Fusionar, ya que le producirá unos beneficios de 350.000 u.m.

III. Criterio optimista-pesimista

Mezcla el optimismo y el pesimismo, partiendo de que es un 60% optimista, y un 40% pesimista. Como consecuencia multiplica por 0,60 el mejor resultado de cada alternativa (el máximo) y el 0,40 por el peor (mínimo)

	BENEFICIOS				
ALTERNATIVAS	Ventas Altas	Ventas Medias	Ventas bajas	Mejor	Peor
Fusión	350.000	140.000	60.000	350.000	60.000
Comprar	300.000	180.000	50.000	300.000	50.000
Ampliar	275.000	160.000	80.000	275.000	80.000

Fusión: $350.000 \cdot 0,60 + 60.000 \cdot 0,40 = 234.000$ u.m.

Comprar: $300.000 \cdot 0,60 + 50.000 \cdot 0,40 = 200.000$ u.m.

Ampliar: $275.000 \cdot 0,60 + 80.000 \cdot 0,40 = 197.000$ u.m.

Según este criterio, la estrategia escogida sería la de Fusionarse debido a que proporciona los beneficios más altos.

IV. Criterio de la razón suficiente

El criterio de la razón suficiente (Laplace), como no conoce la probabilidad de ocurrencia de cada situación, imagina que todas tienen la misma probabilidad. Como hay tres opciones, la probabilidad de cada una es 1/3. Después se aplica el criterio de riesgo:

	BENEFICIOS		
ALTERNATIVAS	Ventas Altas	Ventas Medias	Ventas Bajas
	33,33%	33,33%	33,33%
Fusión	350.000	140.000	60.000
Comprar	300.000	180.000	50.000
Ampliar	275.000	160.000	80.000

Fusión: $1/3 \cdot 350.000 + 1/3 \cdot 140.000 + 1/3 \cdot 60.000 = 183.315$ u.m.

Comprar: $1/3 \cdot 350.000 + 1/3 \cdot 140.000 + 1/3 \cdot 60.000 = 176.649$ u.m.

Ampliar: $1/3 \cdot 350.000 + 1/3 \cdot 140.000 + 1/3 \cdot 60.000 = 171.650$ u.m.

La estrategia escogida sería Fusionarse.

V. Criterio de coste de oportunidad

Para aplicar el criterio de coste de oportunidad debe construirse una matriz de costes de oportunidad, que es lo que se deja de ganar por no haber escogido la mejor opción. Observando los datos de forma vertical, es decir, por columnas, se resta cada resultado del mejor.

MATRIZ DE COSTE DE OPORTUNIDAD

	BENEFICIOS			
ALTERNATIVAS	Ventas Altas	Ventas Medias	Ventas Bajas	Coste más alto
Fusión	0	40.000	20.000	40.000
Comprar	50.000	0	30.000	50.000
Ampliar	75.000	20.000	0	75.000

A partir de la matriz se escogen por filas, los costes de oportunidad mayores y de éstos el más pequeño. En resumen, de los máximos se escoge el mínimo. Por ello siguiendo este criterio, el valor escogido sería Fusionarse ya que tiene un coste de oportunidad mínimo.