

# **Guía para Agentes de Desarrollo Local**

**Cómo Fomentar y Apoyar la Creación de Empresas**



**2002: Año del Desarrollo Local y la Creación de Empresas**

**Centro Emprende!**

## AVISO LEGAL

© Centro Emprende!, 2001

El contenido de este documento está registrado internacio-  
nalmente. Queda prohibida toda reproducción parcial o total  
del mismo no autorizada por su autor.

### **CENTRO EMPRENDE!**

**Teléfono (España):** 902-157-658.

**Fax (España):** 96-392-03-38.

**Correo postal:**

Centro Emprende!  
C/ Avellanas, 14 - 4º D.  
46003 Valencia (España).

**Internet:**

[www.centro-emprende.com](http://www.centro-emprende.com)

**Correo electrónico:**

Información y pedidos: [informacionypedidos@centro-emprende.com](mailto:informacionypedidos@centro-emprende.com)

Asesoramiento: [asesoramiento@centro-emprende.com](mailto:asesoramiento@centro-emprende.com)

Servicios a entidades: [servicio-entidades@centro-emprende.com](mailto:servicio-entidades@centro-emprende.com)

Dirección: [direccion@centro-emprende.com](mailto:direccion@centro-emprende.com)

# **GUIA PARA AGENTES DE DESARROLLO LOCAL: COMO FOMENTAR Y APOYAR LA CREACION DE EMPRESAS**

**El fomento de la creación de empresas, principal carencia de los Agentes de Desarrollo Local.**

Como podrá comprobarse a continuación, el fomento de la creación de empresas se está consolidando como una de las tareas principales de los Agentes de Desarrollo Local (ADL's) y, sin duda alguna, la que más contribuye al desarrollo socioeconómico del territorio. Paradójicamente, el ADL responsable de esta función con frecuencia se encuentra carente de conocimientos y metodología sólida para llevarla a cabo, como se deduce de las conclusiones estudios a nivel europeo como el "Análisis de las necesidades, carencias y competencias de las Células de Animación Local", que remarca que la tarea que presenta una mayor dificultad para los ADL's es el impulso de la creación de empresas.

Parece oportuno, por lo tanto, realizar un análisis en profundidad de este problema desde una perspectiva amplia y constructiva. Este es el objetivo del presente documento.

La difusión gratuita de este libro vía Internet es una de las iniciativas que desarrollamos con motivo de nuestra campaña "2002: Año del Desarrollo Local y la Creación de Empresas". Esperando que su lectura sea para usted tan interesante como ya lo ha sido para un gran número de personas, quedamos a su disposición.

Firmado: Julio Colomer, director del Centro Emprende!  
Dirección de Correo Electrónico: [direccion@centro-emprende.com](mailto:direccion@centro-emprende.com)  
Dirección del Centro Emprende! en Internet: [www.centro-emprende.com](http://www.centro-emprende.com)

## CONTENIDOS

**Pág. 5.** Presentación.

**Pág. 7.** Introducción al fenómeno del Desarrollo Local. Perspectiva Internacional.

**Pág. 13.** Introducción al fenómeno del Fomento de la Creación de Empresas. Perspectiva Internacional.

**Pág. 21.** El Proceso de Fomento y Apoyo de la Creación de Empresas.

**Pág. 24.** Fase de Planteamiento Estratégico.

**Pág. 35.** Fase de Fomento de la Cultura Emprendedora.

**Pág. 48.** Fase de Impulso de la Generación de Ideas de Negocio.

**Pág. 54.** Fase de Formación Económica y Empresarial Básica.

**Pág. 60.** Fase de Apoyo para la Realización del Plan de Empresa.

**Pág. 77.** Fase de Apoyo para Conseguir los Recursos Necesarios.

**Pág. 86.** Fase de Apoyo para la Puesta en Marcha.

**Pág. 94.** Fase de Apoyo durante la Primera Gestión.

**Pág. 104.** Fase de Seguimiento y Apoyo de los Nuevos Empresarios.

**Pág. 113.** Cómo contactar con el Centro Emprende!

## PRESENTACION

La nueva Política de Empleo de la Unión Europea, definida a partir de las Cumbres de Luxemburgo (1997) y de Lisboa (2000) fija como uno de sus cuatro objetivos principales <<Desarrollar el Espíritu de Empresa>> como fórmula crítica para crear empleo y riqueza.

Así, la Decisión del Consejo Europeo del 19 de Enero de 2001 relativa a las políticas de empleo para los Estados Miembros señala: <<La creación de nuevas empresas en general, y la contribución al crecimiento de las pequeñas y medianas empresas en particular, son factores esenciales para la creación de empleo y de oportunidades de formación para los jóvenes. Este proceso debe alentarse mediante el fomento de una mayor conciencia empresarial en la sociedad y en los programas de enseñanza. (...) A tal fin, los Estados Miembros (...) alentarán a las autoridades locales y regionales a establecer estrategias para el empleo, a fin de explotar plenamente las posibilidades que ofrece la creación de empleo a nivel local.>>

Esta y otras decisiones similares de la Unión Europea están colocando progresivamente a las iniciativas de Desarrollo Local en el centro del proceso para fomentar la creación de empresas.

### **¿Por qué es necesario impulsar la creación de empresas?**

Los beneficios sociales y económicos de la creación de empresas aconsejan conceder al impulso de este fenómeno la importancia que merece. Aún tratándose de una cuestión obvia, no está de más en este informe resaltar los principales efectos de la creación de empresas:

- Creación de empleo.
- Creación de riqueza social.
  - o Los salarios de los empleados se traducen en poder adquisitivo y capacidad para consumir.
  - o Las cotizaciones a la Seguridad Social permiten el mantenimiento y desarrollo del sistema sanitario, las pensiones y la cobertura del desempleo.
  - o El pago de impuestos financia el gasto público y contribuye a la redistribución económica.

- Aumento de la competitividad. Crear empresas significa aumentar el nivel de competencia del mercado, lo que se traduce en:
  - o Mayores índices de eficacia.
  - o Mayor optimización de costes productivos.
  - o Menores precios.
  - o Mayor variedad de oferta.
  - o Mayor libertad de elección para los consumidores.
  
- Aumento de la importancia internacional de la economía. El nivel de creación de empresas de un país es un factor esencial a la hora de determinar el peso internacional (presente y, sobre todo, futuro) del mismo.

#### Una necesidad para la economía y para los ciudadanos.

La economía necesita pymes. El sistema económico mundial se polariza cada vez más en dos vías: la macro-empresa y la micro-empresa. Dos de las implicaciones principales de la concentración empresarial indican la necesidad de crear PYMES: los recortes de plantilla y el abandono de los pequeños mercados en beneficio de los mercados más amplios.

La alternativa del autoempleo cobra cada vez mayor atractivo. Debido a la influencia de la cultura anglosajona y a la precariedad del mercado laboral, ser empresario es una opción cada vez más atractiva para el ciudadano medio.

#### Una cuestión que suscita el consenso.

Por sus incuestionables beneficios socio-económicos, la necesidad de impulsar la creación de empresas es un objetivo deseable desde cualquier posicionamiento ideológico moderno. Hablamos, por lo tanto, de una prioridad en la que coinciden la práctica totalidad de los partidos políticos y foros sociales.

# INTRODUCCIÓN AL FENÓMENO DEL DESARROLLO LOCAL. PERSPECTIVA INTERNACIONAL

## Origen.

A finales de los ochenta se inicia a nivel internacional un importante giro en las políticas de desarrollo, que hasta entonces se imponían “de arriba abajo” mediante políticas macroeconómicas globales alejadas de las realidades locales y que desde entonces pasan a ser tratadas “de abajo a arriba” mediante políticas mixtas macro y microeconómicas centradas en promover el protagonismo local. La puesta en marcha del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), marca la inflexión definitiva de esta tendencia a nivel mundial estableciendo dos principios esenciales:

- 1) Pensar en global y actuar localmente. Es decir, adaptar las políticas genéricas (macro) a los casos concretos (micro) de cada entorno local.
- 2) Fomentar la participación de las Comunidades Locales en sus Planes de Desarrollo. Es decir, convertir a las administraciones locales en los principales impulsores del desarrollo como fórmula para ajustarse al máximo a las necesidades y peculiaridades del entorno local.

El nuevo modelo de ayuda al desarrollo no está centrado únicamente en el progreso económico, sino también en el progreso humano y ecológico, siendo una de sus políticas principales es el fomento de la cooperación entre los distintos agentes de una localidad (individuos, administración pública, organizaciones no gubernamentales, empresas, etc).

La nueva definición del desarrollo local ha sido especialmente impulsada por la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) y por la Unión Europea.

En el ámbito de la primera, son destacables puesta en marcha a principios de los ochenta de iniciativas como el Programa ILE-OCDE (Iniciativas Locales para la Creación de Empleo Local) o el Proyecto de Gestión Pública Local.

Con respecto a la Unión Europea, cabe resaltar la cada vez mayor relevancia presu-

puentaria de las iniciativas destinadas a promover el desarrollo local, que empiezan a financiarse en 1975 con el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER), y más adelante con nuevas partidas como el Fondo Social Europeo (FSE) o el Fondo Europeo de Orientación y Garantía Agraria (FEOGA).

### **La UE y las Políticas Activas de Empleo.**

La Cumbre Europea de Luxemburgo puso de relieve el interés de los Estados Miembros en impulsar Políticas Activas de Empleo como fórmula idónea para fomentar la creación de puestos de trabajo.

La base de ésta filosofía de acción, definida por oposición a las políticas pasivas, es realizar acciones adaptadas a las necesidades específicas de los desempleados (micropolíticas por colectivos y territorios) impulsando especialmente las acciones de fomento del empleo y los proyectos experimentales innovadores que estimulen la creación de puestos de trabajo.

El impulso de las Políticas Activas de Empleo se ha traducido en enfoques creativos como la definición de los Nuevos Yacimientos de Empleo, pero de forma muy destacable en el protagonismo de las entidades locales para fomentar la empleabilidad de los ciudadanos. Las administraciones locales en general y las agencias de desarrollo local en particular se han convertido, por su mayor cercanía al ciudadano y a su entorno, en los motores principales de las políticas activas de empleo.

### **Las Iniciativas Locales de Empleo (ILE's) en el contexto europeo.**

Las Cumbres de Luxemburgo y Essen se han traducido en una apuesta decidida de la Unión Europea por las Iniciativas Locales de Empleo, decisión que se materializará con especial énfasis en el sexenio 2000-2006.

A grandes rasgos, la Unión Europea ha decidido:

- Incrementar la sensibilización social con relación a estas iniciativas.
- Apoyar la experimentación en el seno de las ILE's para construir una base de buenas prácticas en este ámbito.
- Difundir las buenas prácticas detectadas, fomentando las redes europeas de información y comunicación.



- Apoyar el fomento de ILE's en los Estados Miembros.
- Procurar un uso más eficaz de los recursos destinados al fomento del empleo.
- Generar un marco europeo propicio para el desarrollo de estas iniciativas.

### **Definición del Desarrollo Local.**

La base de las políticas de desarrollo local es la potenciación de los recursos endógenos de la zona, es decir, sus recursos humanos y sus recursos naturales:

- Impulsando la población con formación, fomentando la cultura emprendedora, el asociacionismo, la integración social, etc.
- Impulsando el territorio con la mejora de las infraestructuras, la accesibilidad a la zona, los recursos naturales, etc.
- Impulsando el entorno adaptándolo a los cambios tecnológicos, potenciando la demanda de productos locales, etc.

### **Objetivos últimos de las políticas de Desarrollo Local.**

El origen del desarrollo local es la creación de empleo, objetivo que la experiencia ha demostrado que se consigue principalmente a través de dos políticas finalistas: la institucionalización de los empleos de futuro (nuevos yacimientos de empleo) y la promoción de la cultura emprendedora.

Junto a estas dos líneas principales de trabajo, el nuevo concepto global del desarrollo local impone otros dos objetivos en sus acciones: el bienestar social y el respeto por el medio ambiente.

### **Instrumentos principales de las políticas de Desarrollo Local.**

Las políticas de desarrollo local, por lo tanto, están principalmente focalizadas hacia la utilización de los siguientes instrumentos:

- La formación, principal clave para incrementar la empleabilidad de los ciudadanos.
- El fomento de la cultura emprendedora y de la creación de empresas.
- El apoyo a la Economía Social como ámbito empresarial merecedor de especial cuidado y protección por su contribución al surgimiento de PYMES.
- Las subvenciones y ayudas a los colectivos objetivo del desarrollo local.

### **¿Qué es un Agente de Desarrollo Local?**

El fenómeno de las iniciativas de Desarrollo Local, por su juventud y flexibilidad, presenta una gran diversidad de formas y aplicaciones, por lo que se hace difícil ofrecer una definición cerrada del mismo. Agentes de Desarrollo Local, Agentes Locales de Promoción de Empleo, Unidades de Promoción de Empleo, Grupos de Acción Local... durante los últimos años han proliferado un gran número de organismos y proyectos en torno al objetivo de impulsar el progreso socioeconómico desde el ámbito administrativo más cercano al ciudadano: su Ayuntamiento.

Con el objeto de simplificar, a lo largo de este texto llamaremos genéricamente “Agente de Desarrollo Local” (ADL) a las personas y organismos implicados directamente en este fenómeno.

### **¿Cuáles son sus funciones principales?**

No existen dos ADL's iguales, pues cada uno se debe adaptar a las necesidades del entorno en el que desarrolla su actividad (o, lo que es lo mismo, a las prioridades políticas de su ayuntamiento). No obstante, con el propósito de aplicar una perspectiva teórica, los profesores Pérez Ramírez y Carrillo Benito sitúan en su obra “Desarrollo Local: Manual de Uso” las funciones de los Agentes de Desarrollo Local en dos planos:

#### **1. Programas horizontales.**

- Análisis DAFO (Oportunidades, Amenazas, Puntos Fuertes y Puntos Débiles) para conocer las posibilidades de desarrollo económico del territorio en cuestión.
- Promoción del espíritu emprendedor y de las políticas activas de empleo.

- Puesta en marcha de oficinas de apoyo al desarrollo local.
- Creación de suelo industrial.
- Facilitar la financiación empresarial.
- Fomentar el equipamiento tecnológico de las empresas.
- Promover la formación relacionada con el desarrollo económico.
- Facilitar la coordinación inter-administrativa.
- Fomentar la participación de los agentes sociales en las políticas de Desarrollo Local.

## 2. Programas verticales o sectoriales.

- Iniciativas dirigidas a impulsar sectores económicos concretos. Con frecuencia se han centrado en la agricultura, la industria, el medio ambiente, el comercio exterior, el turismo, la innovación tecnológica y el bienestar social.

Desde una perspectiva más práctica, el “Análisis de las necesidades, carencias y competencias de las Células de Animación Local” coordinado por el CEEI de Valencia a nivel europeo, señala que las funciones principales de un ADL son:

- 1) Gestionar ayudas para favorecer el empleo (orientación profesional y formación ocupacional).
- 2) Asistencia a empresas (información, desarrollo de proyectos, asistencia técnica, fomento de la investigación y la innovación, formación continua, financiación y subvenciones).
- 3) Fomento de la creación de empresas (identificación de recursos ociosos, identificación de emprendedores potenciales, acompañamiento de nuevos emprendedores, asistencia en la realización de planes de empresa, apoyo para la consolidación y el mantenimiento de empresas, creación de viveros de empresas, etc).
- 4) Observatorio (observación estratégica del territorio, realización de estudios laborales, económicos y administrativos).
- 5) Asistencia a los alcaldes y a las concejalías. Captación de fondos (programas de financiación para proyectos municipales) para el municipio.
- 6) Comunicación de sus servicios.

## 7) Seguimiento y evaluación de sus resultados.

Como puede verse, el ámbito teórico de actuación de los ADL's es enormemente amplio, lo que entre otras cosas provoca:

- Una frecuente confusión entre las actividades del ADL y las acciones de otros organismos regionales o estatales (Consejerías de Empleo, Industria, Economía, Bienestar Social, etc, y Ministerios equivalentes).
- Que el ADL se sienta abrumado ante la cantidad de tareas que se espera de su función y carezca de la preparación necesaria para llevar a cabo con eficacia la mayoría de ellas.

### **El fomento de la creación de empresas, principal carencia de los Agentes de Desarrollo Local.**

En este contexto, el fomento de la creación de empresas se está consolidando como una de las tareas principales de los ADL's y, sin duda alguna, la que más contribuye al desarrollo socioeconómico del territorio. Paradójicamente, el ADL responsable de esta función con frecuencia se encuentra carente de conocimientos y metodología sólida para llevarla a cabo, como se deduce de las conclusiones estudios a nivel europeo como el citado "Análisis de las necesidades, carencias y competencias de las Células de Animación Local", que remarca que la tarea que presenta una mayor dificultad para los ADL's es el impulso de la creación de empresas.

# **INTRODUCCIÓN AL FENÓMENO DEL FOMENTO DE LA CREACIÓN DE EMPRESAS. PERSPECTIVA INTERNACIONAL**

El último Informe sobre el Empleo de la Comisión Europea destaca la necesidad de crear empresas en España e indica que nuestra economía está desaprovechando oportunidades de negocio por falta de empresarios. Prestigiosas instituciones como la Ewing Marion Kauffman Foundation (en su Informe Global Entrepreneurship Monitor 2000 coordinado mundialmente por el Babson College y la London Business School) o el Servicio de Estudios del BBVA (en su Informe Anual del 2000), coinciden con el diagnóstico de la Comisión Europea.

Las últimas encuestas del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) indican que el 90% de los jóvenes españoles rechaza la posibilidad de convertirse en empresario y que el 47% de los padres recomienda a sus hijos que se hagan funcionarios.

Contrastar estos datos con la situación de países como Estados Unidos, donde hoy por hoy el 70% de los jóvenes manifiesta su deseo de crear una empresa, puede llevar a la conclusión lógica de que España es un país definitivamente anti-emprendedor.

Ocurre, sin embargo, que si nos remontamos 25 años atrás el panorama estadounidense mostraba un escenario muy similar al que actualmente encontramos aquí: en 1975, sólo el 10% de los jóvenes norteamericanos se mostraba proclive a convertirse en empresario.

En esos 25 años, el número de nuevas empresas creadas al año en Estados Unidos ha pasado de 200.000 a 3,5 millones. El número de los recién licenciados que se emplea en una gran corporación ha pasado del 25% al 7%. El número empleados que trabajaban para mujeres empresarias ha pasado de 1 a 18 millones. La inversión anual de las sociedades de capital riesgo ha pasado de 100 millones a 12 billones de dólares.

Las nuevas empresas han creado el 95% de la riqueza y el 94% del empleo en el país norteamericano desde 1980. El 83% de los componentes de la lista Forbes 400 de los hombres más ricos de Estados Unidos en 1994, eran empresarios hechos a sí mismos. Esta generación emprendedora (o "E-Generation", como allí la denominan) ha impulsado el nacimiento de nuevas industrias como los ordenadores perso-

nales, el software, la biotecnología, la televisión por cable o el comercio electrónico.

¿Qué ocurrió en Estados Unidos para que se produjera esta espectacular transformación? Un fenómeno global del que cabe destacar un suceso muy concreto: el nacimiento y desarrollo del Entrepreneurship como disciplina metodológica y cultural de impulso a los emprendedores y a la creación de empresas.

¿Puede trasladarse fuera de Estados Unidos la revolución del Entrepreneurship? La respuesta es rotundamente afirmativa.

## **ENTREPRENEURSHIP: LA REVOLUCIÓN DE LOS EMPRENDEDORES.**

### **El surgimiento de la Generación Emprendedora condena a la extinción al capitalismo-brontosaurio.**

Como destaca el profesor Timmons, en su obra “New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> Century”, la revolución emprendedora ha marcado el principio del fin del modelo capitalista tradicional. Desde los años 40 a los 80, la economía estadounidense –y por extensión, la economía mundial- estuvo dominada por las grandes corporaciones: las grandes petroleras, multinacionales inabarcables como General Motors, Ford, Procter & Gamble, General Electric, etc. Mucho han cambiado las cosas desde entonces.

#### La caída de IBM, todo un símbolo.

En el sector de la informática, por ejemplo, la todopoderosa IBM dominaba el 70% del mercado y todo parecía indicar que este dominio sólo podía aumentar. Sin embargo, la Generación Emprendedora acabó con el predominio de IBM: pequeñas start-ups (nuevas empresas) desarrolladas por jóvenes emprendedores como Apple Computer, Lotus Development Corporation, Microsoft o Dell Computer arrinconaron a la todopoderosa multinacional hasta el punto de forzarle a reducir su plantilla en un 50% y mucho más aún el valor de sus acciones en Bolsa.

#### El nuevo código genético emprendedor.

El caso de IBM no es ni mucho menos aislado. Sears fue víctima de Wal-Mart; AT&T, de MCI; Digital, de Compaq... En los últimos 30 años Estados Unidos ha producido la generación más revolucionaria de hombres desde la de sus fundadores en 1776.

La nueva generación de emprendedores (conocida ya como la “E-Generation”) ha transformado permanentemente la estructura económica y social de este país y del mundo, y ha fijado el “código genético emprendedor” para las generaciones futuras. Este nuevo espíritu influirá como ningún otro en la forma de vivir, trabajar, aprender y liderar el siglo XXI.

#### Las empresas emprendedoras toman el control.

Fueron necesarios 20 años para reemplazar al 35% de las compañías del Top 500 de la revista Fortune de 1960. Sólo 5 años para reemplazar al 35% del Top 500 de 1980. Tres años para reemplazar el 35% del Top 500 de 1990

Intel (50.000 empleados) vale hoy en la Bolsa más que General Motors y Ford juntas (1.000.000 de empleados).

Más del 90% de los ejecutivos de las empresas del Top 500 de la revista Inc. declaraban en una encuesta de 1996 que la gestión de las pequeñas empresas emprendedoras es el modelo a imitar. Los sistemas de gestión de las grandes corporaciones empresariales -jerárquicos, burocráticos, arrogantes- han sido contundentemente superados por las nuevas fórmulas de las pequeñas empresas emprendedoras.

#### El impacto de los nuevos emprendedores.

La acción de sólo medio centenar de estos revolucionarios mega-emprendedores ha generado tanta riqueza como la que puede producir el décimo país más rico del mundo. Hablamos de personas como Sam Walton (fundador de Wal-Mart), Bill Gates y Paul Allen (Microsoft), Andrew Groove (Intel), Steve Jobs y Steve Wozniak (Apple), Richard Branson (Virgin), Jim Clark (Netscape), Fred Smith (FedEx), Anita Roddick (The Body Shop), William McGowan (MCI Communications), Phil Knight (Nike), Keneth G. Olsen (Digital Equipment), Larry Ellison (Oracle)...

En 1996, el 83% de los hombres más ricos del mundo reseñados en la lista Top 400 de la revista Forbes pertenecían a la E-Generation.

En este contexto, la aparición del fenómeno Internet se ha convertido en el detonante de una explosión emprendedora sin precedentes en la historia.

## **IMPACTO GLOBAL DEL ENTREPRENEURSHIP EN LA ECONOMÍA ESTADOUNIDENSE.**

Los datos aportados por el profesor Timmons en su obra “New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> Century” no dejan lugar a dudas sobre el impacto global del fenómeno del Entrepreneurship.

### **Economía.**

#### Creación de riqueza.

El 95% de la riqueza generada en 1999 por la economía estadounidense ha sido creada por las empresas de la E-Generation nacidas después de 1980.

#### Creación de empleo.

Desde 1975, el 80% de los nuevos empleos han sido creados por las empresas nuevas y emergentes. La economía estadounidense ha creado 34 millones de empleos desde 1980. Durante ese mismo periodo, las 500 empresas más grandes del país han despedido a 5 millones de sus trabajadores.

Sólo entre 1993 y 1996 se crearon 8 millones de empleos. Más de 6 millones de estos empleos fueron creados por el 5% de las empresas emergentes de rápido crecimiento. Empresas como Microsoft: 38 empleados y 8 millones de dólares de ventas en 1980, 21.000 empleados y 151 billones de dólares de ventas en 1997.

### **Nuevos productos.**

#### Creación de innovaciones radicales.

Desde la Segunda Guerra Mundial, las pequeñas empresas innovadoras han sido responsables del 95% de las innovaciones radicales del mercado estadounidense. Estas compañías han generado 24 veces más innovaciones por dólar invertido en I+D (Investigación y Desarrollo) que las grandes corporaciones de más de 10.000 empleados.

En los últimos diez años el número de productos innovadores introducidos en el mercado estadounidense ha pasado de 2.600 a 26.000.



### **Nuevas empresas.**

A mediados de la década de los 70 se creaban 600.000 nuevas empresas al año. En el año 1994, esta cifra alcanzaba el número de 1,2 millones de nuevas empresas. En 1996 un estudio realizado por la National Federation of Independent Business cifraba en 3,5 millones el número de start-ups de todo tipo.

### **Nuevas industrias.**

La E-Generation ha creado nuevas industrias enteras: ordenadores personales, biotecnología, televisión por cable, software, comunicaciones inalámbricas, CD-Rom, Internet, Realidad Virtual, Animación Digital...

### **Regiones emprendedoras.**

En los últimos años han surgido a lo largo y ancho de la geografía estadounidense auténticas regiones emprendedoras: Silicon Valley, Boston, el Triángulo de la Investigación en Carolina del Norte, Austin en Texas, Denver/Boulder en Colorado, Indianápolis, Columbus, Ann Arbor, Atlanta...

### **Cultura emprendedora.**

Una encuesta de Gallup en 1994 mostraba que el 70% de los estudiantes de instituto deseaba crear su propia empresa, cifra que 25 años antes apenas rozaba el 10%.

Entre los adultos, la cifra de los que mostraba su deseo de crear su propia empresa alcanzaba el 50%.

### **Emprendedores.**

#### Porcentaje de la población.

De acuerdo con un estudio publicado en 1997 por "The Small Business Advocate", en una de cada tres familias estadounidenses hay un miembro que trabaja en la dirección de una empresa nueva o emergente.

### Auto-satisfacción.

Las personas auto-empleadas en los Estados Unidos tienen los índices más elevados de auto-satisfacción, ilusión, orgullo y salario.

Ningún trabajo por cuenta ajena puede ofrecer lo que ofrece al emprendedor la creación de su propia empresa: la posibilidad hacer realidad sus sueños, de diseñar su trabajo a la medida de sus deseos y personalidades, de ganar todo el dinero que les permita su propia habilidad, y en el lugar que elijan.

La creación de empresas no hace distinciones entre sexos, razas, edades, religión o lugar de residencia. Premia el esfuerzo y la inteligencia, y penaliza la falta de trabajo y la torpeza. Ningún otro proceso ofrece con tanta intensidad la posibilidad de autosuficiencia, autodeterminación y mejora económica como la creación de empresas.

El 69% de los emprendedores encuestados en 1996 por la revista Inc. suscribía la afirmación “Me encanta mi trabajo”, frente a sólo el 40% de los empleados por cuenta ajena. Preguntados por lo que harían si pudieran volver a empezar sus carreras profesionales, más del 33% de los empleados por cuenta ajena respondía que habrían intentado crear su propia empresa.

### **Mujeres empresarias.**

En la década de los 70, los negocios promovidos por mujeres –fundamentalmente pequeñas empresas de servicios- empleaban a menos de un millón de personas y representaban tan sólo el 4% de todas las empresas.

En 1999 los negocios promovidos por mujeres representan el 35% de las empresas estadounidenses y emplean a más de 12 millones de personas. Las mujeres crean ya más negocios al año que los hombres.

### **Capital riesgo y Business Angels.**

En los años 70 la inversión de las sociedades de capital riesgo en Estados Unidos se cifraba entre 50 y 100 millones de dólares al año. En 1999, esa cifra se disparó hasta los 12 billones –con b- de dólares.

Los inversores privados (Business Angels) financiaron la puesta en marcha de nuevas empresas en 1999 aportando más de 80 billones de dólares.

### **Salidas laborales de los recién licenciados.**

En los años 60 y 70, el 25% de los recién licenciados estadounidenses se empleaba en una de las 500 mayores corporaciones del país. En 1999 esta cifra se redujo hasta el 7%.

### **Acción gubernamental.**

El gobierno estadounidense fomenta como ningún otro país en el mundo la creación de empresas, mediante el mantenimiento y cuidado de una atmósfera propicia para las fuerzas del mercado libre, la iniciativa privada, y la libertad y la responsabilidad individuales. La legislación anti-monopolio, las regulaciones del mercado laboral y la política fiscal son elementos de extraordinaria importancia en este aspecto.

### **EL PRINCIPIO DE UNA ERA EMPRENDEDORA MUNDIAL.**

La explosión del Entrepreneurship se está extendiendo mundialmente y sus efectos van a hacerse muy notables, irreversibles y duraderos, como recientemente han puesto de relieve estudios como el Global Entrepreneurship Monitor-2000 o el Informe Emprende! 2001.

### **EL FACTOR CLAVE: ENTREPRENEURSHIP.**

#### **¿Qué es?**

“Entrepreneurship” es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado.

El resultado del Entrepreneurship es una creación de valor de la que se beneficia la empresa, la economía y la sociedad.

#### **¿Cuál ha sido su trayectoria?**

Diseñado en primera instancia por pioneros como Jeffrey Timmons -que haría historia al ostentar simultáneamente las cátedras de las Universidades de Harvard y Babson-, Courtney Rice y Mack Davis -galardonados en 1998 con el premio Vision

2000 como reconocimiento a las más de 20.000 empresas creadas por sus alumnos- o Steve Mariotti -que ya ha convertido en empresarios a más de 7.000 escolares de 12 y 13 años-, el Entrepreneurship se ha convertido en la disciplina que más rápido ha crecido durante los últimos 25 años en las Escuelas de Negocios y de Ingeniería estadounidenses, estando hoy presente en más de 1.100 Universidades e Institutos, 200 cátedras y 50 Entrepreneurship Centers, entre los que destacan los de las prestigiosas Universidades de Stanford, Harvard, MIT, Wharton ó Babson.

En 1994 la Asamblea General de la ONU aprobó de forma unánime una resolución recomendando encarecidamente la promoción del Entrepreneurship en todas las naciones.

### **¿Qué salidas laborales facilita?**

Siendo la creación de empresas el principal objetivo de los alumnos del Entrepreneurship, hoy esta materia se aplica también en las grandes corporaciones y en organizaciones de todo tipo y en cualquier fase de desarrollo.

Los expertos en Entrepreneurship tienen, por lo tanto, otras salidas profesionales además de la de crear su propia empresa: aplicar la metodología emprendedora dentro de una gran empresa u organización no-empresarial, trabajar en bancos de inversión, sociedades de capital riesgo, consultorías, asesorías...

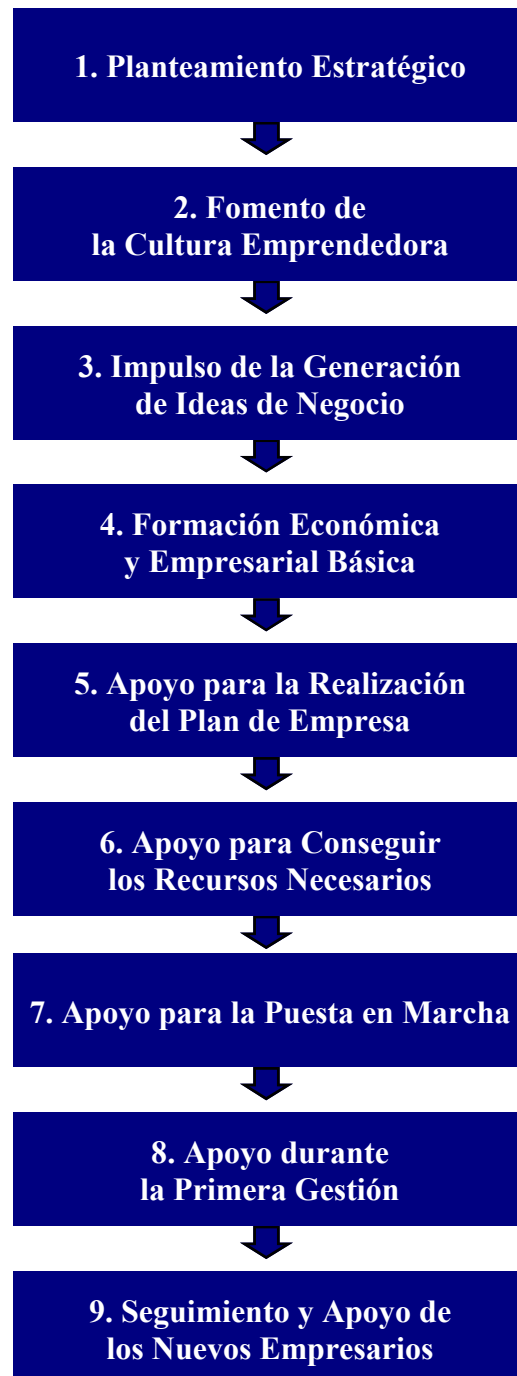
### **RETOS DEL ENTREPRENEURSHIP EN EL SIGLO XXI.**

El principal reto del Entrepreneurship durante el presente siglo es su expansión mundial: extender la revolución silenciosa iniciada en Estados Unidos hace treinta años hasta los confines más remotos de la tierra. Conseguir que las generaciones futuras asimilen el código genético emprendedor.

Con respecto a los antiguos alumnos del Entrepreneurship, los emprendedores de éxito, el objetivo debe ser lograr que consigan el equilibrio entre su vida profesional, social, familiar y personal.

En relación con las grandes empresas, el Entrepreneurship deben enseñarles a pensar y actuar de forma emprendedora como fórmula crítica de supervivencia y desarrollo: las que no aprendan la lección serán sustituidas por competidores o nuevas empresas que sí dominen la gestión emprendedora.

## PROCESO DE FOMENTO Y APOYO DE LA CREACION DE EMPRESAS



# PROCESO DE FOMENTO Y APOYO DE LA CREACION DE EMPRESAS

Metodológicamente, el Proceso de Fomento y Apoyo de la Creación de Empresas desde la perspectiva del Desarrollo Local puede dividirse en nueve fases que serán analizadas con profundidad a lo largo de este libro. Estas nueve fases son:

## **1. Planteamiento estratégico.**

Abordar el objetivo del fomento y apoyo de la creación de empresas en el entorno local desde un planteamiento estratégico a largo plazo.

## **2. Fomento de la cultura emprendedora.**

Promover el Espíritu de Empresa en un territorio o colectivo.

## **3. Impulso de la generación de ideas de negocio.**

Promover la generación de ideas de negocio viables en el entorno local.

## **4. Formación económica y empresarial básica.**

Enseñar de forma sencilla y asequible los principios básicos de funcionamiento de la Economía y la empresa.

## **5. Apoyo para la Realización del Plan de Empresa.**

Capacitar y asistir al emprendedor para que pueda diseñar su plan de empresa.

#### **6. Apoyo para conseguir los recursos necesarios.**

Asistir al emprendedor para que sea capaz de conseguir los recursos necesarios para poner en marcha su empresa (humanos, materiales, financieros, jurídicos, administrativos, etc) detectados en la fase anterior.

#### **7. Apoyo para la puesta en marcha.**

Asistir al emprendedor durante la puesta en marcha de su nueva empresa.

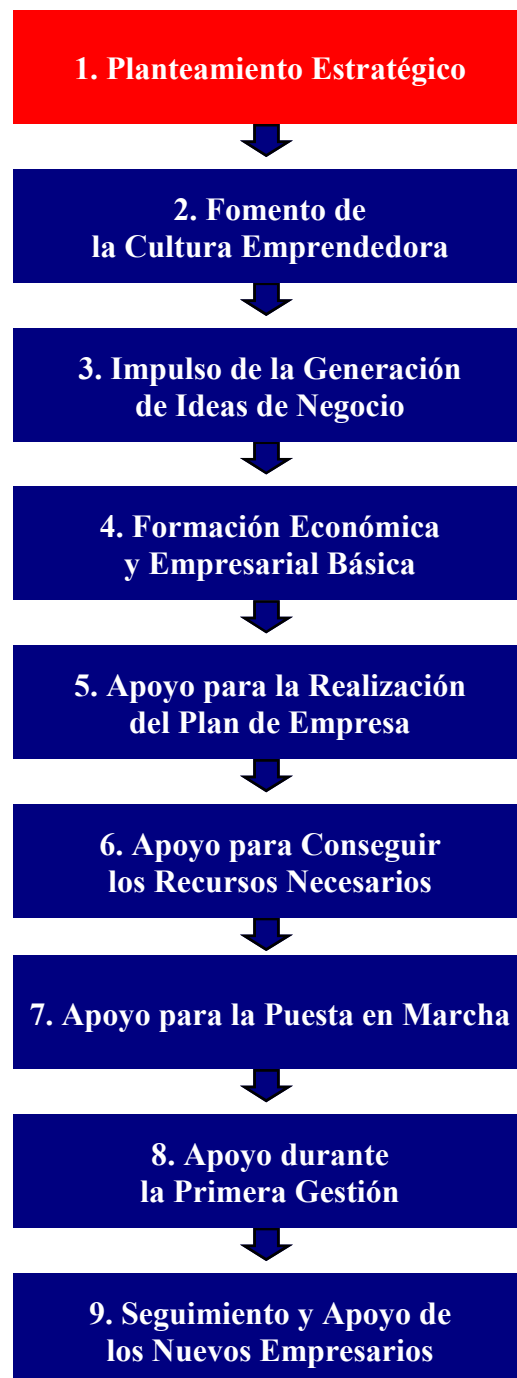
#### **8. Apoyo durante la Primera Gestión.**

Asistir al emprendedor durante la primera gestión de su nueva empresa (fases de introducción, consolidación y primer crecimiento).

#### **9. Seguimiento y apoyo de los nuevos empresarios.**

Garantizar la supervivencia de los nuevos empresarios.

## PROCESO DE FOMENTO Y APOYO DE LA CREACION DE EMPRESAS





# 1. FASE DE PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO

## ANALISIS

### **El proceso de creación de empresas.**

¿En qué consiste el proceso de creación de empresas?

Para analizar con rigor el fenómeno del impulso a la creación de empresas en un entorno determinado, debe estudiarse la incidencia de este impulso en las distintas fases del proceso de creación de una empresa viable.

Metodológicamente, pueden distinguirse nueve etapas genéricas en el proceso de creación de una empresa viable:

#### 1. Motivación para emprender - Preparación cultural.

El deseo de ser empresario es el punto de partida del proceso. Este deseo es consecuencia de diversos estímulos personales, sociales y culturales.

#### 2. Detección de una oportunidad de negocio.

Debe identificarse una idea empresarial con futuro en el mercado, lo que puede ser consecuencia de una casualidad o de una búsqueda con distintos grados de sistematización.

#### 3. Preparación técnica.

Debe conocerse el funcionamiento de la economía (elementos principales del sistema de libre mercado) y la empresa (gestión estratégica y operativa).

#### 4. Diseño del proyecto empresarial.

Los conocimientos anteriores deben aplicarse a la idea de negocio concreta para diseñar un concepto de negocio sólido y viable en el mercado objetivo. Este diseño puede realizarse con distintos grados de rigor metodológico: desde la definición informal hasta la estructuración de contenidos en torno a instrumentos como el plan de empresa o el más avanzado plan de viabilidad.

#### 5. Consecución de los recursos necesarios.

Diseñar el proyecto empresarial conlleva entre otras cosas identificar los recursos (materiales, humanos, financieros, etc) necesarios para poner en marcha el proyecto. El paso siguiente será conseguirlos.

#### 6. Puesta en marcha.

La apertura de una nueva empresa lleva asociada la consideración de toda una serie de cuestiones específicas (elección del momento comercial propicio, satisfacción de los trámites legales, fiscales y administrativos pertinentes, etc).

#### 7. Primera gestión (fase de introducción): adaptación y supervivencia.

El proceso de creación de una empresa *viable* no termina con la apertura de la misma. A partir de entonces se inicia un periodo crítico de gestión cuya primera fase tiene como prioridades la supervivencia y la adaptación al mercado.

#### 8. Segunda gestión (fase de consolidación): fijación de los cimientos del negocio.

Una vez garantizada la supervivencia inicial, el paso siguiente es la consolidación de los cimientos básicos del negocio: asegurar que el concepto empresarial definido funciona en el primer entorno comercial explorado.

#### 9. Tercera gestión (fase de crecimiento): expansión productiva y/o geográfica.

Contrastada la viabilidad de la empresa en un mercado limitado, el paso siguiente es la expansión del concepto empresarial en términos productivos (nuevas líneas co-

merciales) o geográficos (nuevos mercados).

Considerar el crecimiento como un objetivo empresarial continuo es una garantía estratégica contra las amenazas del estancamiento y la debilidad frente a los competidores, circunstancias éstas que en un mercado abierto a la competencia conducen frecuentemente a la desaparición de la empresa que no crece.

### **Medidas para impulsar la creación de empresas.**

#### ¿Qué medidas se pueden adoptar para impulsar la creación de empresas?

Se impulsará la creación de empresas en la medida en que se impulsen las nueve fases señaladas en el punto anterior.

#### Un proceso “en forma de embudo”.

Siendo la creación de una empresa viable 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.

Esta reflexión, que por ser obvia puede parecer innecesaria, resulta de gran interés aplicada al análisis del fenómeno del impulso a la creación de empresas, pues con frecuencia se observa que *las medidas adoptadas* con esta intención *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”.

La reflexión, además, conduce a plantear la necesidad de estudiar la relación coste/beneficio de impulsar cada una de las etapas del proceso.

#### Una cuestión multifactorial.

Un gran número de factores puede incidir directa e indirectamente sobre el fenómeno de la creación de empresas. En las páginas siguientes se analiza el entorno que rodea a esta cuestión en España.

### **Planteamiento estratégico, organización y coordinación del fomento de la creación de empresas en España.**

A partir de la descripción anterior del proceso de creación de una empresa viable es fácil deducir que la planificación de las iniciativas de fomento de la creación de empresas es una tarea muy compleja que obliga a coordinar y a organizar un gran número de políticas y recursos. La complejidad de la tarea sugiere, además, que la buena planificación de la misma se convierte en un factor clave de eficacia y eficiencia.

Como podrá verse a lo largo de este informe, esta cuestión estratégica es uno de los elementos más manifiestamente mejorables en el caso español.

## DIAGNOSTICO.

### **EL FOMENTO DE LA CREACIÓN DE EMPRESAS DESDE LAS INICIATIVAS DE DESARROLLO LOCAL DEBE SER UNA CUESTIÓN PRIORITARIA Y ESTRATÉGICA PARA LA ECONOMÍA ESPAÑOLA.**

Siendo la creación de empleo la prioridad socioeconómica de nuestro país, y habiéndose demostrado históricamente que la puesta en marcha de nuevos negocios es un factor esencial para conseguir este objetivo, la cuestión del fomento de la creación de nuevas empresas debe ser considerada estratégica y prioritaria por todos los agentes nacionales, autonómicos y locales que trabajan para mejorar la economía y la sociedad españolas.

Siendo el sistema del Desarrollo Local el que se ha aceptado a nivel europeo como más eficaz para aplicar las respuestas genéricas a entornos específicos, parece acertado afirmar que los agentes de desarrollo local deben ostentar el protagonismo que merecen en la cuestión del fomento de la creación de empresas como ejecutores finales de las políticas macro y adaptadores de éstas a las necesidades concretas de su territorio.

### **LA PROGRESIVA CONCIENCIACIÓN DE LA COMISIÓN EUROPEA CON RESPECTO A LA PRIORIDAD ANTERIOR, PONE A DISPOSICIÓN DE LAS INICIATIVAS DE DESARROLLO LOCAL ESPAÑOLAS UNA CANTIDAD DE RECURSOS NUNCA VISTA HASTA EL MOMENTO.**

A nivel presupuestario, el sexenio 2001-2006 representa posiblemente la mejor oportunidad que nunca ha tenido la economía española para impulsar las políticas de Desarrollo Local.

A nivel político, posiblemente nunca hasta ahora había existido en la Unión Europea el actual grado de convencimiento y consenso sobre la importancia estratégica de potenciar las acciones de Desarrollo Local como fórmula crítica para conseguir el crecimiento económico sostenible de los Estados Miembros.

Nos encontramos, por lo tanto, ante un escenario inmejorable que España debería rentabilizar al máximo.

**PARADÓJICAMENTE, A NIVEL EUROPEO Y ESPAÑOL SE OBSERVA UNA IMPORTANTE FALTA DE FORMACIÓN, DE METODOLOGÍA Y DE BUENAS PRÁCTICAS EN RELACIÓN A ESTA PRIORIDAD.**

La importante apuesta política y presupuestaria de la Unión Europea en favor del Desarrollo Local no parece estar acompañada de una sólida fundamentación metodológica y experimental. Lejos de ello, el fracaso de muchas de las acciones desarrolladas durante los últimos años en este campo con la financiación europea, ha llevado a la propia Comisión a trasladar a los Estados Miembros la necesidad de impulsar la innovación metodológica y la sistematización de buenas prácticas.

La falta de metodología sólida para diseñar y ejecutar acciones de Desarrollo Local es especialmente evidente en España, necesidad que se hace aún más llamativa en el caso de las políticas de fomento de la creación de empresas.

**A nivel estratégico: falta de metodología para diseñar un modelo global.**

La carencia metodológica más llamativa es la ausencia de un modelo global europeo para tratar el fomento de la creación de empresas, vacío que dificulta la planificación, la organización y la coordinación de recursos en los Estados Miembros.

**A nivel operativo: falta de metodología para asistir al emprendedor durante las nueve fases del proceso de creación de una empresa viable.**

A nivel operativo destaca a nivel europeo la ausencia de instrumentos especializados para apoyar el fomento de la creación de empresas durante cada una de las fases diferenciadas del proceso de emprender, lo que provoca el desarrollo de acciones incompletas, simplistas y con frecuencia alejadas de las necesidades reales de los emprendedores.

**Consecuencia de las carencias anteriores: desaprovechamiento de recursos con prácticas poco eficaces.**

Como indican los últimos pronunciamientos de la Unión Europea a este respecto, la ausencia de planteamientos metodológicos sólidos en el campo del fomento de la creación de empresas ha desembocado en la proliferación (y financiación vía fondos europeos) de prácticas desordenadas que el tiempo se encarga de clasificar como ineficaces e ineficientes.

**ES ESPECIALMENTE LLAMATIVA LA FALTA DE PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO DE ESTA CUESTIÓN POR PARTE DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS ESPAÑOLAS.**

Por encima de todo, en el ámbito español llama la atención la ausencia de un Plan Nacional de Desarrollo Local, o, con respecto a la cuestión que ocupa principalmente a este informe, la ausencia de un Plan Nacional para Fomentar la Creación de Empresas que organice y coordine todos los recursos que existen en las distintas administraciones públicas para este fin (que afectarían a diferentes departamentos de los Ministerios de Economía, Hacienda, Trabajo y Asuntos Sociales, Educación, Ciencia y Tecnología, Agricultura y Fomento). Los Planes de Empleo no son lo suficientemente precisos en este campo y tal indefinición tiene las lógicas consecuencias negativas.

La ausencia de un plan global, que tampoco se ha resuelto a nivel autonómico, se traduce en descoordinación, desorganización, desinformación, derroche de recursos, duplicidad de gastos, etc, problemas especialmente graves y paradójicos por la importancia estratégica que como se ha señalado anteriormente tiene esta cuestión para el progreso socioeconómico del país.

**Falta de visión política sobre la importancia estratégica del fomento de la creación de empresas.**

Si bien se ha observado durante los últimos años una creciente concienciación de los funcionarios con responsabilidades técnicas en el campo del fomento de la creación de empresas, esta mayor concienciación sigue chocando con la generalizada falta de visión por parte de los responsables políticos nacionales, autonómicos y locales que, más preocupados por la vistosidad de las acciones a corto plazo, se olvidan hasta el momento de abordar el fomento de la creación de empresas desde la perspectiva estratégica que requiere.

**Falta de tratamiento (global y local) del problema desde una perspectiva a largo plazo.**

La falta de visión política a nivel nacional, autonómico y local, unida a la ausencia de criterios metodológicos sólidos y del registro de buenas prácticas, está provocando que las políticas de fomento de la creación de empresas se conviertan en líneas erráticas y volubles que se intentan reinventar una y otra vez con la llegada del responsable político de turno.

Llama especialmente la atención el abuso de acciones a corto plazo y con falta de continuidad que son suprimidas justo cuando sus responsables empiezan a rentabili-

zar los frutos de la experiencia adquirida. Es el caso, por citar alguno, de los contratos temporales de una gran mayoría de agentes de desarrollo local o de la discontinuidad de organizaciones como algunos Pactos Territoriales para el Empleo.

### **DERIVADO DE LO ANTERIOR, SE OBSERVA UNA FALTA DE COORDINACIÓN ENTRE LOS AGENTES IMPLICADOS EN EL DESARROLLO LOCAL Y EL FOMENTO DE LA CREACIÓN DE EMPRESAS.**

#### **Precariedad en la coordinación, organización e intercomunicación.**

En el ámbito descrito, produce cierto estupor observar el desamparo de los agentes de desarrollo local, profesionales y organizaciones por lo general muy motivados pero escasamente arropados por las instituciones. Descoordinación, desorganización e incomunicación son palabras que bien podrían describir el escenario en el que muchos de ellos están sumidos.

#### **Desaprovechamiento de las potenciales sinergias.**

La precaria coordinación, organización e intercomunicación resaltada en el punto anterior provoca que cada agente de desarrollo local se vea obligado a diseñar la metodología de su propia actividad, esfuerzo recurrente que bien podría ser ahorrado con una correcta política de aprovechamiento de sinergias y con la fijación y difusión de buenas prácticas.

#### **Ausencia de especialización por colectivos y temáticas.**

La carencia de metodología básica está impidiendo, lógicamente, el desarrollo de metodologías sofisticadas para dar respuesta a colectivos o temáticas específicas. ¿Es razonable que se fomente de igual modo la creación de empresas entre desempleados, estudiantes universitarios de carreras técnicas y no técnicas, e investigadores de alta tecnología? ¿Es razonable que se promueva de igual forma la creación de empresas en un entorno rural y en un entorno industrial? Estos y otros muchos interrogantes surgen de inmediato al observar la actual situación.

#### **Sobrecarga de funciones del Agente de Desarrollo Local.**

Como se ha visto en el primer bloque de este informe, las responsabilidades encuadradas en la función de agente de desarrollo local son enormemente amplias, lo que sumado a otros factores como la carencia de metodologías sólidas, la ausencia de



buenas prácticas y la temporalidad de sus contratos, da como resultado que estos profesionales se vean incapaces de abarcar con rigor los objetivos de su puesto.

**Superposición de los conflictos políticos sobre las prioridades de carácter técnico.**

Resulta, por último, especialmente lamentable que los conflictos políticos entre instituciones o personas se antepongan con relativa frecuencia a las prioridades de carácter técnico en el campo del fomento de la creación de empresas desde el ámbito del Desarrollo Local, que por su indefinición es especialmente frágil en el marco de confrontaciones políticas, bloqueos institucionales y estancamientos en las líneas de apoyo.

## 1. PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO: CUADRO RESUMEN

### Objetivo.

Abordar el objetivo del fomento y apoyo de la creación de empresas en el entorno local desde un planteamiento estratégico a largo plazo.

### Soluciones.

Plan Local para el Fomento y Apoyo de la Creación de Empresas.

- o Perspectiva a largo plazo (Libro Blanco).
- o Coordinación e intercomunicación de todos los agentes implicados.
- o Superar los escollos políticos locales mediante una dirección central eficaz.

Manual de Buenas Prácticas en las 9 fases del proceso de creación de una empresa viable.

- o Guía metodológica.
- o Definición de funciones y recursos del ADL en este campo.
- o Base sólida sobre la que construir.
- o Certificado de calidad de las acciones y propuestas.
- o Metodología avanzada: Especialización por colectivos y temáticas.

Tratamiento sistemático del problema desde el marco local: Modelo Emprende! (áreas de dirección, operativa y apoyo).

### Herramientas de apoyo.

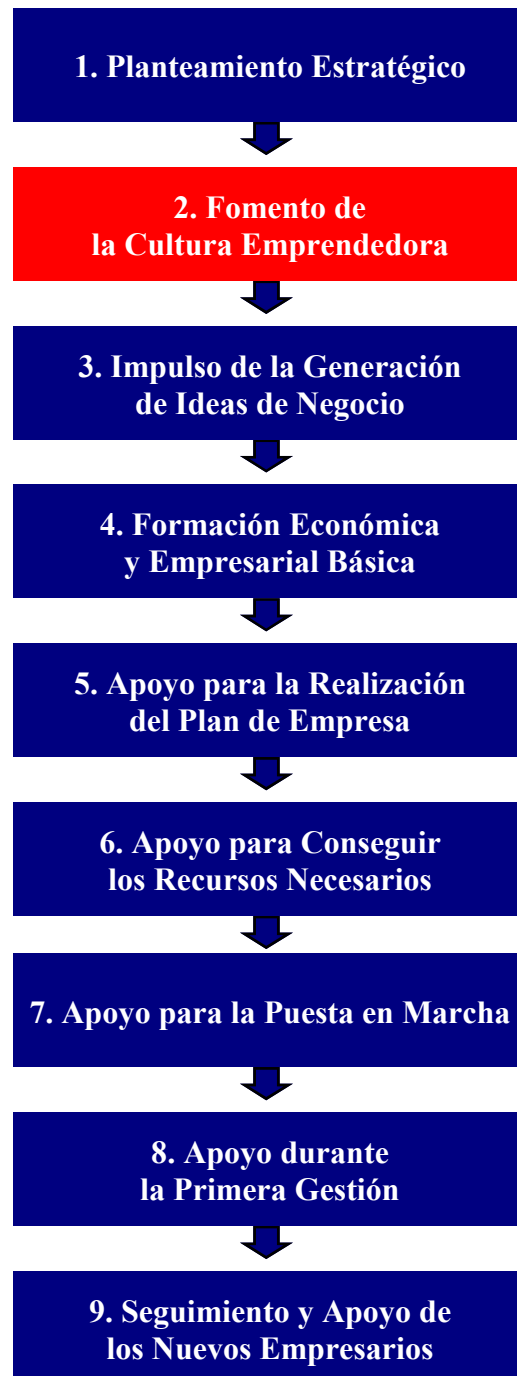
Curso Superior para diseñar un Plan Local de Fomento y Apoyo de la Creación de Empresas del Centro Emprende! (presencial o a distancia).

Implantación del Modelo Emprende! para impulsar globalmente la creación de empresas en un determinado territorio o colectivo (procedimiento sistemático diseñado por el Centro Emprende!).

Master para Agentes de Desarrollo Local del Centro Emprende! (presencial o a distancia).

Seminarios específicos del Centro Emprende! (presenciales).

## PROCESO DE FOMENTO Y APOYO DE LA CREACION DE EMPRESAS



## 2. FASE DE FOMENTO DE LA CULTURA EMPRENDEDORA

### ANALISIS

#### MOTIVACIÓN PARA EMPRENDER Y PREPARACIÓN CULTURAL.

El deseo de ser empresario es el punto de partida del proceso para convertirse en emprendedor. Este deseo es consecuencia de diversos estímulos personales, sociales y culturales.

#### CUESTIONES A ANALIZAR.

- ¿Ser empresario es una opción atractiva para los españoles?
- ¿Está extendida la cultura emprendedora en nuestro país?

#### INFORME DE SITUACIÓN.

##### Introducción.

Durante muchos siglos -y hasta hace relativamente pocos años- “el comerciante” era un profesional *mal visto* en la sociedad española, que reservaba el prestigio social para los ciudadanos que ocupaban cargos públicos, militares, eclesiásticos o universitarios.

La influencia de la cultura estadounidense ha provocado que la imagen del empresario vaya mejorando lentamente en nuestro país, si bien persisten aún importantes prejuicios hacia determinadas áreas clave de la empresa. Sin ir más lejos, trabajar en el departamento comercial -motor de todo negocio- es aún *mal visto* por muchos sectores de la sociedad.

### **Estadísticas.**

Las últimas encuestas del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) indicaban que el 90% de los jóvenes españoles rechazan la posibilidad de convertirse en empresarios. La misma fuente señalaba que el 47% de los padres españoles recomiendan a sus hijos que se hagan funcionarios.

El Informe mundial “Global Entrepreneurship Monitor 2000” señala que sólo el 3% de los adultos españoles entre 18 y 64 años se deciden a intentar crear una empresa, cifra muy por debajo de los países más emprendedores del mundo (Brasil, 12% y Estados Unidos, 10%), y también inferior a la existente en economías supuestamente menos avanzadas que la española como Argentina, Corea del Sur o India. El Informe destaca que en la sociedad española <<persiste una actitud de recelo ante los emprendedores, y una bajísima aceptación social del éxito de estos>>.

Estadísticas recientes del Consejo Superior de Cámaras de Comercio indicaban que el 70% de los universitarios españoles rechaza de plano la opción de crear una empresa. Este dato, significativo de por sí, cobra especial relieve si se tiene en cuenta que esta proporción es inversa en países como Estados Unidos.

Según encuestas propias del Centro Emprende!, los universitarios (incluso los estudiantes de las Facultades de Económicas o Empresariales) se consideran faltos de preparación teórica y práctica para crear su propia empresa. Temen el riesgo de fracasar y destacan la ausencia de recursos financieros e ideas de negocio como principales obstáculos para poner en marcha una empresa.

Contrastar estos datos con la situación de países como Estados Unidos, donde hoy por hoy el 70% de los jóvenes manifiesta su deseo de crear una empresa, puede llevar a la conclusión lógica de que España es un país definitivamente anti-emprendedor.

Ocurre, sin embargo, que si nos remontamos 25 años atrás el panorama estadounidense mostraba un escenario muy similar al que actualmente encontramos aquí: en 1975, sólo el 10% de los jóvenes norteamericanos se mostraba proclive a convertirse en empresario.

¿Qué ocurrió en Estados Unidos para que se produjera esta espectacular transformación? Toda una serie de factores, entre los que cabe destacar un suceso muy concreto: el nacimiento y desarrollo del Entrepreneurship como disciplina metodológica y cultural de impulso a los emprendedores y a la creación de empresas.

## **Barreras para emprender en España.**

Son muchos los obstáculos que se anteponen entre el ciudadano que desearía crear su propia empresa y su objetivo. A continuación se analizan diez de las barreras más habituales.

### La falta de una idea de negocio con futuro.

*“¿Dónde encuentro una oportunidad de negocio?”*

Se desconocen los sistemas modernos de detección de oportunidades empresariales. Sigue siendo una cuestión “casual”, “afortunada” o “relacionada con el entorno próximo del emprendedor”.

### La falta de experiencia laboral (desconocimiento del sector).

*“¿Cómo voy a crear una empresa si nunca he trabajado en este sector?”*

Se desconocen los sistemas asequibles y sencillos de aproximación directa y documental para estudiar un sector.

### La falta de formación.

*“¿Cómo se diseña una empresa? ¿Cuánto vale lo que yo apporto? ¿Cómo se gestiona una vez que está creada?”*

La formación de emprendedores es la gran asignatura pendiente del sistema educativo español: ni los colegios, ni los institutos, ni los centros de FP, ni las universidades, ni los centros de formación ocupacional o continua están ofreciendo programas eficaces en esta línea. Las iniciativas públicas de formación de emprendedores adolecen con frecuencia de frivolidad, planteamientos burocráticos, cultura de la subvención y distanciamiento de los problemas reales que presenta la creación de empresas.

### La falta de financiación.

*“Tengo una buena idea, ¿quién me da dinero para ponerla en marcha?”*

El primer problema del emprendedor español es que no sabe cuánto dinero necesita (como mucho se estiman “a grosso modo” los costes de puesta en marcha olvidando los costes de mantenimiento hasta la auto-financiación), si bien es frecuente que tampoco sepa cómo calcular cuánto vale lo que él va a aportar a su proyecto.

“No tengo carácter emprendedor”.

Persiste en muchos casos la idea de que *emprendedor se nace*, desconociéndose los métodos para aprender las habilidades personales, comerciales y organizativas que *hacen* al emprendedor.

“Me asusta la dureza de los primeros meses del negocio”.

No se proporciona la preparación psicológica necesaria para hacer frente a las primeras etapas del negocio.

No se han sistematizado los errores más comunes de los nuevos empresarios.

No se prepara financieramente al emprendedor para hacer frente a los costes de mantenimiento de su negocio hasta que éste empiece a auto-financiarse.

Barreras específicas de determinados colectivos.

- “Soy demasiado joven”,
- “La empresa no es un mundo para mujeres”,
- “¿Está loco? ¿Cómo voy a dejar mi empleo seguro para crear una empresa?”,
- “¿Cómo voy a crear una empresa si ni siquiera puedo encontrar trabajo?”,
- “No, hijo, yo ya estoy jubilado, eso se lo dejo a los jóvenes...”

No se proporcionan argumentos objetivos ni ejemplos reales para desmontar los prejuicios anteriores.

“Es muy arriesgado”.

Se desconocen la mayoría de herramientas de preparación previa para reducir el riesgo de fracaso.

Se desconocen los sistemas de cuantificación del riesgo asumido.

“Es muy complicado”.

Los conocimientos necesarios para la creación y gestión de una pequeña empresa pueden ser aprendidos por cualquier persona con un mínimo de interés y dedicación, si bien con frecuencia dichos conocimientos se “complican” -interesada o desinteresadamente- mediante la utilización de tecnicismos o extranjerismos que hacen muy difícil su entendimiento.

“¿Empresario? No, no... ¡yo haré oposiciones o trabajaré en una Farmacia!”

El profesor Fuentes Quintana resumía esta actitud diciendo que <<la ilusión de todos los españoles es tener un estanco>>.

No se están promoviendo adecuadamente las ventajas personales, profesionales y sociales de emprender.

### **La opinión de los expertos.**

Son muchas las voces que se han alzado denunciando las carencias anteriores. Sirvan como muestra los siguientes ejemplos:

*<<Se tiene que producir un cambio sobre la cultura que teníamos, del gasto, del subsidio, de que nos arreglen la situación otros, por una cultura del esfuerzo, del riesgo, del sacrificio.>> (Miguel Garrido, presidente de la Confederación Española de Jóvenes Empresarios, en “ABC”).*

*<<La promoción de emprendedores es un punto crítico en España, ya que el 70% de los jóvenes universitarios preguntados aspira a encontrar un empleo por cuenta ajena, a trabajar como funcionarios para la Administración o a presentarse a unas oposiciones, y tan sólo el 30% a crear una empresa. (...) Es un problema de cultura, de oportunidades, de que las futuras clases dirigentes se den cuenta de que en la sociedad civil, en la iniciativa privada pueden encontrar satisfacción y aportaciones al desarrollo profesional y personal; pero también tienen que percibir que las administraciones públicas están dispuestas a apoyarles en la creación y desarrollo de proyectos que generan riqueza.>> (José Manuel Fernández Norriella, presidente del*



Consejo Superior de Cámaras de Comercio, en “ABC”).

*<<Es necesario fomentar un cambio cultural: hay muchos valores que envuelven al emprendedor y que no se prestigian ni se reconocen como en otros países.(...) El comerciante era (en España) un ciudadano de segundo orden. Los mejores cerebros no se dedicaban a la empresa, sino a actividades relacionadas con el ejército, la Iglesia, el saber, la Universidad, etc. No había valores sensibles a lo que suponía ser emprendedor (...) Sin embargo, en el entorno anglosajón el hombre de empresa sí ocupaba una posición importante y de prestigio en la sociedad (...) Creo que hay una gran creatividad en nuestra sociedad, pero también mucho miedo, lo que da lugar a que muchos emprendedores se queden en una mera expresión de inquietudes, ideas y deseos, ya que no encuentran el camino o no se atreven a ver sus aspiraciones cumplidas.>> (Isidro de Pablo, director del IADE, en “ABC”).*

El último Informe sobre el Empleo de la Comisión Europea indica expresamente la necesidad de impulsar la creación de empresas en España como fórmula crítica para generar riqueza y empleo. La Comisión destaca que nuestra economía está desaprovechando un gran número de oportunidades de negocio por falta de empresarios.

## **¿QUÉ SE HA HECHO HASTA AHORA?**

Las acciones encaminadas a promover eficazmente la cultura emprendedora en España brillan por su ausencia. La mayoría de las iniciativas existentes, enmarcadas en la cultura de la subvención, no suelen rebasar la categoría anecdótica y la intención propagandística.

### **La cultura de la subvención (políticas “support push”).**

De acuerdo con el Informe GEM-2000, <<Las políticas gubernamentales desarrolladas en España para promover la creación de empresas tienden a ser oportunistas. Los responsables políticos españoles no demuestran visión estratégica a largo plazo ni conciencia clara de la importancia de fomentar la cultura emprendedora>>. <<La Universidad no está preparando a los alumnos para ser empresarios y apenas presta atención a la metodología experta para formar emprendedores>>.

Los argumentos que se transmiten desde la Administración Pública española – estatal y autonómicas-, desde la Universidad y desde las Cámaras de Comercio para fomentar la creación de empresas son las subvenciones, la formación gratuita para

emprendedores y el asesoramiento asistencial para emprendedores.

Estos tres argumentos –utilizados frecuentemente con fines electoralistas o propagandísticos más que con rigor efectivo- esconden, como se verá a lo largo de este programa, realidades mucho más precarias de lo que a menudo sugieren.

Con todo, lo peor de esta política “support push” es que <<lejos de fomentar la cultura emprendedora, fomenta la cultura de la seguridad y el acomodamiento>> (Informe GEM 2000), a la vez que suscita serias dudas:

- ¿Cómo va a fomentarse la cultura del esfuerzo y del precio si se da a los potenciales emprendedores todo (formación, asesoramiento, etc) regalado?
- ¿Cómo va a fomentarse la cultura de la iniciativa privada si se hiper-protege a los potenciales emprendedores desde el sector público?
- ¿Cómo va a enseñarse a diseñar un proyecto de negocio empresarialmente eficiente si el origen de ese proyecto se basa en la ineficiencia empresarial de una subvención?
- ¿Cómo van a sobrevivir los emprendedores en el mercado real si se les arroja con el asesoramiento asistencial en lugar de enseñarles la cultura y las técnicas para que sean capaces de resolver los problemas por sí mismos?
- ¿Cómo va a enseñarse la cultura de la competencia desde un monopolio público?
- ¿Cómo van a formar emprendedores personas que no han creado una empresa en su vida?

### **La meritoria labor de determinados medios de comunicación.**

Es destacable el impulso que durante los últimos años se está dando a la cultura emprendedora a través de determinados medios de comunicación y proyectos editoriales.

Diarios de tirada nacional como “El Mundo”, “Expansión” y “ABC” dedican semanalmente secciones a los creadores de empresas.

Revistas mensuales como “Emprendedores” (que nació a partir del éxito de un número de la revista “QUO” dedicado a esta temática) e “Ideas y Negocios” están ya

plenamente consolidadas, mientras que nuevos proyectos como “Ekò” (nueva cara de la antigua “Millonaire”), “Capital” o “Mi Cartera” (que se convirtió en un programa televisivo de la cadena Tele 5) intentan introducirse en el mercado.

En el área de las publicaciones en Internet, cabe destacar las iniciativas editoriales como Baquia.com, la extinta Tiendasurbanas.com (latinoamericana) o el Magazine-Hazlo.com.

En el campo de los libros, es altamente significativa la reciente publicación de las obras “El sueño español” (Javier del Castillo en Plaza y Janés), “Los elegidos de la fortuna” (Marta Robles en Planeta) o “Cibermillonarios” (Nuria Almirón en Planeta) lanzadas con considerable apoyo mediático y dedicadas íntegramente a narrar la trayectoria de grandes emprendedores españoles.

## DIAGNOSTICO

**Debe promoverse la cultura emprendedora (políticas “incentive pull”), no la cultura de la subvención (políticas “support push”).**

A la hora de estudiar las políticas de apoyo a los emprendedores, el Informe GEM 1999 estableció la diferenciación entre las políticas “incentive pull” y las políticas “support push”.

Las políticas “support push” (cultura de la subvención) llevan a cabo programas que ayudan a superar obstáculos a los emprendedores, reducen las barreras administrativas y subvencionan la creación de empleo.

Las políticas “incentive pull” (cultura emprendedora) se basan en el principio de que los emprendedores –y los inversores que los respaldan- se sienten atraídos por importantes incentivos sociales y económicos. Fomentan el reconocimiento socio-cultural de los emprendedores y establecen un marco legislativo, fiscal, laboral y administrativo que premia la creación de nuevas empresas y la inversión en las mismas.

El reconocimiento social de la creación de empresas y de los emprendedores (junto a otras cuestiones como la superación del miedo al fracaso o el reconocimiento de la legitimidad del beneficio ganado con el propio esfuerzo) es directamente proporcional al atractivo que esta actividad tiene en los ciudadanos. El Informe GEM-2000 destaca que en la sociedad española persiste el recelo hacia los emprendedores y el éxito de estos tiene muy poca aceptación social.

Los expertos de los 21 equipos internacionales consultados para realizar el informe GEM 2000 coinciden en recomendar las políticas “incentive pull” y desaconsejar las políticas “support push”, que <<en vez de fomentar la capacidad emprendedora provocan una cultura seguridad y de acomodamiento en los futuros empresarios>>.

### **Políticas “incentive pull” recomendadas.**

#### Cultura emprendedora.

Promover la creación de empresas, el reconocimiento social de los emprendedores y la percepción de que existen oportunidades de negocio son medidas que fomentan el crecimiento económico de una sociedad. Estas líneas deberían impulsarse agresivamente desde todas las áreas del gobierno y la administración pública para que lle-

guen al mayor número de ciudadanos posible. Apoyar los modelos sociales (“role-models”) emprendedores en los medios de comunicación fomentará el reconocimiento y el atractivo social de la creación de empresas.

*<<La tolerancia hacia la desigualdad de rentas y el respeto de aquellos que acumulan capital mediante su esfuerzo son requisitos culturales para que florezca la creación de empresas en una sociedad>> (Informe GEM 2000).*

Deben desmontarse con argumentos objetivos y casos reales los falsos prejuicios anti-emprendedores. Debe transmitirse que todas las barreras son superables con la ayuda de la preparación adecuada. Debe promoverse la motivación emprendedora facilitando la identificación del ciudadano con los grandes empresarios que empezaron de cero.

#### Promoción especial de colectivos poco emprendedores.

Teniendo en cuenta que el segmento de edad más emprendedor es el comprendido entre los 25 y los 44 años, debe potenciarse la capacidad emprendedora de los ciudadanos menores de 25 años y mayores de 44. Los menores de 25 años tienen una motivación importante, pero carecen de la formación necesaria. Los mayores de 44 años tienen una experiencia laboral importante, pero carecen de motivación y de la formación necesaria.

Siendo una cuestión relevante en otros lugares, España aparece en el Informe GEM 2000 como el único país de los analizados en el que la tasa de emprendedoras femeninas es prácticamente igual a la de emprendedores masculinos, por lo que es razonable cuestionar el acierto de realizar políticas discriminatorias en este campo.

#### Formación específica.

La política más eficaz para promover la creación de empresas es promover la formación específica para emprendedores (motivación y habilidades). La formación para crear empresas debería introducirse en todos los programas académicos a todos los niveles y la carrera de empresario debería ser una alternativa atractiva, legítima y genuina. Debe procurarse el acceso a la enseñanza sistematizada de las principales habilidades personales, comerciales y organizativas del emprendedor.

### Marco económico global.

Todo gobierno interesado en conseguir el crecimiento económico debe esforzarse para que todas las áreas de la economía promuevan y apoyen la creación de empresas: mínimo intervencionismo, mínima presión fiscal, máxima flexibilidad del mercado laboral, mínimos costes no-salariales, mínima complicación en los trámites administrativos, etc.

### Financiación.

Debe promoverse (culturalmente y vía incentivos fiscales y legislativos) el desarrollo de fuentes de financiación para las nuevas empresas: el capital riesgo “clásico” y la inversión privada.

## 2. FOMENTO DE LA CULTURA EMPRENDEDORA: CUADRO RESUMEN

### Objetivo.

Promover el Espíritu de Empresa en un territorio o colectivo.

### Soluciones.

Promover la creación de empresas, el reconocimiento sociocultural de emprendedores y empresarios, y la percepción de que existen oportunidades de negocio.

Desmontar los prejuicios anti-emprendedores con argumentos objetivos y casos reales de empresarios de prestigio.

Fomentar la motivación emprendedora facilitando la identificación del ciudadano con los grandes empresarios que empezaron de cero.

Promoción especial de colectivos poco emprendedores (menores de 25 y mayores de 44 años).

Formación específica para emprendedores (motivación y habilidades).

Fomentar la implementación de un marco legislativo, laboral, fiscal y administrativo que premie la creación de nuevas empresas y la inversión en las mismas.

Fomentar el desarrollo de fuentes de financiación para nuevas empresas: capital riesgo “clásico” e inversión privada.

### Herramientas de apoyo.

Curso Superior para Fomentar el Espíritu de Empresa del Centro Emprende! (presencial o a distancia).

Curso Superior en Habilidades Personales, Comerciales y Organizativas que Necesita Dominar un Emprendedor del Centro Emprende! (presencial o a distancia).

Seminarios de motivación de emprendedores del Centro Emprende! (presenciales).

Libro Electrónico “Motivación para Emprendedores” del Centro Emprende! para desarrollar el pensamiento positivo.

## PROCESO DE FOMENTO Y APOYO DE LA CREACION DE EMPRESAS





## 3. FASE DE IMPULSO DE LA GENERACION DE IDEAS DE NEGOCIO

### ANALISIS

#### DETECCIÓN DE UNA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.

El emprendedor debe identificar una idea empresarial con futuro en el mercado, lo que puede ser consecuencia de una casualidad o de una búsqueda con distintos grados de sistematización.

#### CUESTIONES A ANALIZAR.

- ¿Cómo se identifican las ideas de negocio en España?

#### INFORME DE SITUACIÓN.

##### Introducción.

*<<En los países donde se percibe la existencia de oportunidades de negocio florece la creación de empresas. La cuestión es: ¿cómo se desarrolla la capacidad para detectar oportunidades de negocio?>> (Informe GEM 2000).*

Muchas personas que desearían emprender su propia empresa no lo hacen porque no encuentran una *buena idea*. Y la mayoría no la encuentra porque no sabe *cómo* buscarla.

### **Los españoles no saben detectar sistemáticamente oportunidades de negocio con futuro porque nadie les ha enseñado hasta ahora.**

Los españoles encuentran oportunidades de negocio por casualidad, por el entorno próximo (empresas familiares) o por su experiencia laboral como empleados.

La identificación de oportunidades de negocio en España, lejos de centrarse en el estudio de las nuevas tendencias del mercado, sigue siendo en la mayoría de los casos una cuestión casual, afortunada o relacionada con el entorno próximo del emprendedor (empresas familiares, experiencia laboral, etc).

La incapacidad de los emprendedores para detectar oportunidades de negocio ha convertido a España en “el país de las franquicias”.

### **QUÉ SE HA HECHO HASTA AHORA.**

Muy poco se ha progresado en este campo. Los escasos intentos por sistematizar la detección de nuevas oportunidades de negocio -basados en los nuevos yacimientos de empleo destacados por la Comisión Europea- han desembocado con frecuencia en prácticas estériles o escasamente ambiciosas.

Los Sistemas Detectores de Nuevas Tendencias de Negocio son desconocidos y -por tanto- no se ponen al alcance ni de las personas interesadas en la posibilidad de emprender pero que aún no han encontrado su “gran idea”, ni de aquellos que la han detectado pero desconocen el grado de sintonía de la misma con las tendencias de futuro (es decir: su viabilidad a medio plazo).

### **Las técnicas de creatividad utilizadas hasta ahora son estériles si no se aplican sobre las tendencias del mercado.**

Estimular la creatividad de los potenciales emprendedores mediante sesiones de “brain-storming” (tormenta de ideas) será siempre una práctica anecdótica mientras no se enmarque dentro de las tendencias de un mercado concreto: una “idea original” no es negocio hasta que no se demuestre que existe un número suficiente de clientes dispuestos a pagar su precio.

### **“Búscate una idea, pero no me preguntes cómo hacerlo”.**

En la mayoría de los casos, tener una idea de negocio es requisito previo para acceder a un programa público de creación de empresas.

Los Sistemas Detectores de Nuevas Tendencias de Negocio son desconocidos y - por tanto- no se ponen al alcance ni de las personas interesadas en la posibilidad de emprender pero que aún no han encontrado su “gran idea”, ni de aquellos que la han detectado pero desconocen el grado de sintonía de la misma con las tendencias de futuro (es decir: su viabilidad a medio plazo).

## DIAGNOSTICO

### **Deben desmontarse los falsos mitos sobre las ideas de negocio.**

- La importancia de la “brillante idea” está magnificada.
- El argumento “buena idea = buen negocio” es falso.
- Tener “la mejor idea” o “la mejor tecnología” no siempre se traduce en el éxito empresarial.
- “Ser el primero” es una ventaja sólo si se pueden colocar barreras de entrada.

### **Debe enseñarse la esencia de la cultura de marketing.**

La clave de toda empresa está en responder a las necesidades del mercado.

### **Debe aplicarse la metodología de los sistemas detectores de nuevas tendencias de negocio.**

De forma que la identificación de oportunidades empresariales se convierta en una cuestión sistemática ligada a la evolución de la demanda.

### **Debe enseñarse a evaluar la calidad de una idea de negocio.**

Enseñar las condiciones básicas que debe cumplir y las claves del sistema de evaluación analítica de una oportunidad de negocio.

### **3. IMPULSO DE LA GENERACION DE IDEAS DE NEGOCIO: CUADRO RESUMEN**

#### **Objetivo.**

Promover la generación de ideas de negocio viables en el entorno local.

#### **Soluciones.**

Desmontar los falsos mitos sobre las ideas de negocio (idea vs. oportunidad de negocio vs. negocio viable, etc).

Enseñar la esencia de la cultura de marketing: responder a las necesidades del mercado.

Hacer comprender que las técnicas de creatividad son estériles si no se aplican sobre las tendencias del mercado.

Aplicar la metodología de los sistemas detectores de oportunidades de negocio.

Aplicar la metodología de evaluación de la calidad de una idea de negocio.

#### **Herramientas de apoyo.**

Curso Superior para Impulsar la Generación de Ideas de Negocio del Centro Emprende! (presencial o a distancia).

Implantación del Sistema Radar! para la detección de ideas de negocio en un territorio o colectivo (procedimientos sistemático diseñado por el Centro Emprende!).

Seminarios de detección de ideas de negocio del Centro Emprende! (presenciales).

## PROCESO DE FOMENTO Y APOYO DE LA CREACION DE EMPRESAS



## 4. FASE DE FORMACION ECONOMICA Y EMPRESARIAL BASICA

### ANALISIS

Un emprendedor debe conocer el funcionamiento de la economía (elementos principales del sistema de libre mercado) y la empresa (gestión estratégica y operativa).

#### CUESTIONES A ANALIZAR.

- ¿Tienen los emprendedores españoles cultura económica?
- ¿Y cultura empresarial?

#### INFORME DE SITUACIÓN.

##### Estadísticas.

De entre los “osados” que se plantean la posibilidad de crear una empresa y acuden a las Cámaras de Comercio a informarse sobre cómo hacerlo, el 85% desiste de su propósito ante la complejidad de ponerlo en práctica.

#### QUÉ SE HA HECHO HASTA AHORA.

El español medio no entiende las normas básicas de funcionamiento de la economía y la empresa... porque nadie se las ha explicado con claridad: los tecnicismos dificultan la comprensión de una materia sencilla y lógica.

“Fiscalidad”, “trámites administrativos”, “contabilidad”, “finanzas”, “investigación de mercado”, “marketing”... son palabras que *asustan* a muchos potenciales emprendedores, que las perciben como conceptos complejos e inaccesibles.

Importante es también la ignorancia general con respecto a las *reglas de juego* de la economía de libre mercado: el efecto beneficioso de la competencia, la legitimidad

de los beneficios, el valor social de las empresas, etc, no son en muchos casos más que nociones vagas y a menudo incorrectas.

El español medio “se salta” las páginas de economía del diario. Y en ello tienen mucha responsabilidad los profesores tradicionales y los periodistas. Catedráticos y medios de comunicación abusan frecuentemente de los tecnicismos para explicar el funcionamiento de la Economía y la empresa. “Marketing-mix”, “cluster”, “business plan”, “cash flow”, “return on investment”... todos estos extranjerismos pueden explicarse con brevedad y utilizando palabras sencillas que todo el mundo entienda.



## DIAGNOSTICO

El español medio y los emprendedores que se plantean la posibilidad de crear una empresa necesitan:

### **Formación económica básica y asequible.**

Necesidades formativas a las que debe darse respuesta:

- ¿Qué es una economía?
- ¿Qué tipos de economías existen?
- Porqué el sistema de libre empresa se ha impuesto en el mundo.
- Elementos principales de una economía de libre mercado.
  - o Demanda y oferta. Mercado. Precios.
  - o Iniciativa privada. Competencia. Legítimo beneficio.
  - o El gobierno y la administración pública.
  - o Economía productiva y economía financiera. La Bolsa.
  - o Globalización.
  - o Interconexión entre los sectores de una economía.
  - o Indicadores económicos.
- Influencia de la economía en la empresa.
- Cómo mantenerse informado.

### **Formación empresarial básica y asequible.**

Necesidades formativas a las que debe darse respuesta:

- ¿Qué es una empresa?

- ¿Qué tipos de empresas existen?
  - o ¿Cómo funciona una empresa?
- Procedimiento de trabajo.
  - o Funciones principales.
- La importancia de las empresas para la sociedad.

## 4. FORMACION ECONOMICA Y EMPRESARIAL BASICA: CUADRO RESUMEN

### Objetivo.

Enseñar de forma sencilla y asequible los principios básicos de funcionamiento de la Economía y la empresa.

### Soluciones.

Formación económica básica sencilla.

Formación empresarial básica sencilla.

### Herramientas de apoyo.

Curso Superior de Formación Económica y Empresarial Básica del Centro Emprende! (presencial o a distancia).

Seminarios específicos del Centro Emprende! (presenciales).

## PROCESO DE FOMENTO Y APOYO DE LA CREACION DE EMPRESAS



## 5. FASE DE APOYO A LA REALIZACION DEL PLAN DE EMPRESA

### ANALISIS

El emprendedor debe aplicar sus conocimientos económicos y empresariales a la idea de negocio concreta para diseñar un concepto de negocio sólido y viable en el mercado objetivo. Este diseño puede realizarse con distintos grados de rigor metodológico: desde la definición informal hasta la estructuración de contenidos en torno a instrumentos como el plan de empresa o el más avanzado Plan de Viabilidad.

#### CUESTIONES A ANALIZAR.

- ¿Diseñan los emprendedores españoles sus proyectos empresariales antes de ponerlos en marcha?
- En caso afirmativo, ¿cuál es la metodología utilizada para diseñar un proyecto empresarial?

#### INFORME DE SITUACIÓN.

##### La opinión experta.

El Informe GEM 2000 remarca que <<la política más eficaz para promover la creación de empresas es promover la formación específica para emprendedores (motivación y habilidades)>>.

##### Estadísticas.

De acuerdo con estadísticas recientes del Consejo Superior de Cámaras de Comercio, el 70% de los universitarios españoles rechaza de plano la opción de crear una

empresa. De entre los “osados” que se plantean tal posibilidad y acuden a las Cámaras de Comercio a informarse sobre cómo hacerlo, el 85% desiste de su propósito. En otras palabras, sólo 15 de cada 100 mantienen su intención de convertirse empresarios tras recibir el asesoramiento de las Cámaras.

Y aún no hemos llegado a lo más grave: el 80% de las personas que finalmente se deciden a crear su empresa en España se ven obligados a cerrar antes del tercer año de vida de su joven negocio. Es decir, 8 de cada 10 nuevas empresas españolas fracasa; 8 de cada 10 aspirantes a empresarios se ven obligados a abandonar su sueño después de perder dinero, prestigio, autoestima y tiempo. Esta realidad es una tragedia que debe hacer reflexionar a los responsables educativos, políticos y económicos.

### **Nivel de utilización del plan de empresa.**

Ocurren en España dos fenómenos llamativos en relación con los Planes de Empresa:

- No son apenas utilizados por los emprendedores. La gente se lo piensa más o menos antes de iniciar un negocio, pero muy pocos aprovechan -la mayoría porque desconocen su existencia- la ayuda que supone realizar un Plan de Empresa.
- En las contadas ocasiones en las que el emprendedor se decide a utilizar esta herramienta, se ve obligado a contratar a expertos (consultores, economistas, etc) o a utilizar los servicios de los asesores públicos, dado que la realización del plan se le presenta -muchas veces de forma interesada por parte de los mismos “expertos”- como algo demasiado complicado para él.

Son contados los centros de formación que enseñan en España a realizar un plan de empresa. Los pocos que lo hacen utilizan una metodología muy técnica (difícil de entender para el alumno no-iniciado en Economía), incompleta (carente de puntos esenciales para el futuro empresario) y a menudo asistencial (“no enseñan a pescar, venden pescado”: los tutores se encargan de resolver los problemas al alumno en lugar de enseñarle a hacerlo por sí mismo. Esta práctica no es útil a medio plazo, pues el emprendedor queda “vendido” en cuanto deja de depender de sus tutores y sale al mercado, pues entonces no sabe cómo hacer funcionar la empresa por sí solo).

Ante la numerosa oferta de programas de formación totalmente subvencionados, *el emprendedor ha asumido que aprender a crear una empresa debe ser algo gratuito.*

Esta circunstancia, como se desarrollará a continuación, tiene consecuencias muy negativas en distintos ámbitos.

## QUÉ SE HA HECHO HASTA AHORA.

### Universidades públicas.

El Informe Global Entrepreneurship Monitor 2000 realizado a nivel mundial por la Ewing Marion Foundation en colaboración con el Babson College y la London Business School indica textualmente que <<la Universidad española no está preparando a los alumnos para ser empresarios y apenas presta atención a la metodología experta para formar emprendedores>>.

A diferencia de lo que ocurre desde hace años en las universidades estadounidenses, la formación de nuevos empresarios es una materia residual y metodológicamente muy pobre a la que apenas se presta atención desde las universidades públicas españolas.

Hay honrosas excepciones, pero lo cierto es que el panorama general universitario no favorece la creación de empresas.

Ni siquiera los alumnos que se licencian en las Facultades de Económicas, Empresariales o Administración de Empresas se muestran preparados para poner en marcha una empresa. Tienen conocimientos teóricos segmentados y desconocen las oportunidades del mercado en el que van a actuar.

Los recién licenciados son, con mucho, buenos candidatos para trabajar por cuenta ajena, no para crear una empresa.

*<<Se deben cambiar los valores y las actitudes de los estudiantes y de la comunidad universitaria en general hacia lo que supone crear una empresa>>. (Isidro de Pablo, director del IADE, Instituto Universitario de Administración de Empresas en “ABC”).*

Resulta interesante, por otra parte, analizar el perfil de los escasos docentes universitarios que enseñan a crear empresas:

- En la mayoría de los casos, el profesor universitario no ha creado una empresa en su vida.

- En la mayoría de los casos, el profesor universitario no sabe lo que es trabajar en un entorno de libre competencia.
- En la mayoría de los casos, el profesor universitario es esencialmente conservador y adverso al riesgo.
- En la mayoría de los casos, el profesor universitario cobrará lo mismo sea cual sea el resultado de su trabajo.
- En la mayoría de los casos, el profesor universitario ha elegido el empleo seguro.

### **Escuelas de Negocios privadas.**

La única Escuela de Negocios tradicional que tiene un programa específico de creación de empresas es ESADE. Empezó a impartirlo recientemente y se consolida con lentitud.

IESE tiene una asignatura en el MBA dedicada a la creación de empresas. El director de la misma, formado en Harvard, es uno de los mejores docentes españoles en la materia. Otras Escuelas de Negocios como el Instituto de Empresa o la Antonio Nebrija siguen modelos similares al de IESE, siendo especialmente destacable la acción de la Fundación San Telmo, dirigida por un docente conocedor de la metodología estadounidense del Entrepreneurship.

El Centro Emprende! , fundado en 1999, es uno de los centros más avanzados en el campo de la formación de emprendedores. Su oferta de soluciones formativas es innovadora y pionera en los entornos académicos español e hispanoamericano.

### **Las asociaciones de empresarios.**

Desde algunas asociaciones empresariales se han desarrollado programas de formación de emprendedores cuya metodología suele ser más vistosa que eficaz.



## **INICIATIVAS PÚBLICAS ESPECÍFICAS.**

### **Formación de emprendedores: ni ocupacional, ni continua.**

La definición convencional de los conceptos de “formación ocupacional” y “formación continua” excluye la formación de emprendedores.

Desde los Institutos de Empleo (INEM y sustitutos autonómicos) se obliga a los desempleados a asistir a cursos gratuitos de formación ocupacional. La oferta de estos cursos se deriva de las necesidades laborales demandadas por la economía (puestos que se necesitan cubrir: las habilidades profesionales que están demandando los empresarios). Dadas las características de este concepto, dentro de la oferta de cursos de formación ocupacional no se incluye la formación específica e integral de futuros empresarios o bien se aparenta cubrirla con los escasos programas dirigidos a la promoción del auto-empleo, absolutamente deficientes en su metodología, contenidos y orientación.

La Fundación para la Formación Continua (FORCEM) ofrece a los empleados cursos gratuitos para ampliar su formación en los campos en los que sus empresarios consideren necesarios. Dadas las características de este concepto, dentro de la oferta de cursos de formación continua tampoco se incluye la formación de futuros empresarios.

### **La Administración monopoliza la formación de emprendedores mediante la gestión de los fondos públicos.**

Por derivación de la política de la Unión Europea en este campo, se ha asumido también en España que promover la creación de empresas debe ser una función pública llevada a cabo por una serie de organismos específicos. Este planteamiento tiene tres implicaciones principales:

- La Administración adopta la filosofía asistencial: “llevar al emprendedor de la mano”.
- La Administración ofrece directamente (utilizando funcionarios) acciones de “formación de emprendedores”, “fomento del autoempleo”, “desarrollo local”, “viveros de empresas”, etc.
- La Administración gestiona la concesión de subvenciones a agentes externos dedicados a las actividades anteriores.

La proliferación de ofertas públicas y subvencionadas satura el mercado e impide

monopolísticamente (con la barrera de los precios gratuitos) la participación de agentes privados en el mismo, lo que con frecuencia se traduce en un estancamiento metodológico (baja eficacia) de la formación y en un escaso ajuste presupuestario (baja eficiencia) de las acciones.

### **Las acciones directas de la Administración: funcionarios que forman emprendedores.**

Desde varios organismos estatales y autonómicos (INEM, Instituto de la Juventud, Instituto de la Mujer, etc) se forman equipos de funcionarios para que informen, asesoren y enseñen gratuitamente a los potenciales emprendedores.

¿Está cualificado un funcionario para formar emprendedores? Varios argumentos parecen sugerir lo contrario:

- Con frecuencia, el funcionario no ha creado una empresa en su vida.
- Con frecuencia, el funcionario no sabe lo que es trabajar en un entorno de libre competencia.
- Con frecuencia, el funcionario es esencialmente conservador y adverso al riesgo.
- Con frecuencia, el funcionario cobrará lo mismo sea cual sea el resultado de su trabajo.
- Con frecuencia, el funcionario ha elegido el empleo seguro.

### **Cursos gratuitos: la motivación del alumno bajo mínimos.**

Dado que los programas formativos públicos son gratuitos, la motivación y compromiso del alumno están bajo mínimos. Nadie aprecia convenientemente aquello que consigue sin sacrificio.

Es significativo escuchar el relato de un responsable de estos programas subvencionados de creación de empresas: <<la primera clase tenía 30 alumnos; la segunda, 10; la tercera... éramos dos y yo>>.

Esta filosofía olvida que, a diferencia de los asistentes a otros programas, el alumno que accede a un programa de creación de empresas debe tener una motivación y un

compromiso especiales que difícilmente tendrá si el curso es “regalado”.

### **Los programas de formación del sector público: técnicos e incompletos.**

En la mayoría de los casos, el programa de formación de los centros públicos se limita a la realización de un plan de empresa “sui generis” y a los trámites de apertura.

El método didáctico utilizado para enseñar a realizar el plan de empresa es con frecuencia excesivamente técnico, teórico e incompleto, siendo por lo general manifiestamente mejorable en sus contenidos y en su orientación.

### **Los cursos de funcionarios, cada vez más cuestionados.**

Cada vez más gente se da cuenta de que, aunque hasta ahora haya sido *lo normal* en España e Hispanoamérica, los funcionarios no son las personas más adecuadas para enseñar a crear empresas.

Los emprendedores empiezan a preguntarse qué es lo que puede enseñarles alguien que no ha creado una empresa en su vida, que ha elegido el empleo fijo, que no sabe lo que es trabajar en un entorno de competencia y que es esencialmente adverso al riesgo. Empieza a conocerse la otra cara de los programas públicos: que los cursos de baja calidad son los más caros, pues suponen una pérdida de tiempo o –peor aún– conducen al emprendedor al fracaso empresarial.

### **Asesoramiento asistencial: la cara oculta de una política inicialmente atractiva.**

Denominamos “asesoramiento asistencial” a la práctica consistente en solucionar los problemas al emprendedor mediante asesores gratuitos. Esta política tiene dos consecuencias inmediatas:

- “No aprenderás lo que los demás hacen por ti”. Cuando un emprendedor ve que otras personas van a ocuparse de solucionar ciertos problemas técnicos de su proyecto, automáticamente descarta la necesidad de aprender a resolver estas cuestiones por sí mismo y -por tanto- presentará una gran debilidad cuando estos problemas se le vuelvan a plantear en el mercado real. El plan de empresa se queda obsoleto tan pronto como se imprime, es necesario dominar las técnicas que permitieron desarrollarlo como factor crítico de supervivencia. En otras palabras, si al emprendedor "le hacen" el plan de em-

presa -es decir, si no aprende cómo debe desarrollar cada una de las áreas de su proyecto- está vendido en cuanto se enfrente con el mercado real. Es en el proceso de ejecutar el plan de empresa cuando el emprendedor y los inversores añaden el máximo valor al proyecto.

- “El hábito hace al monje”. *Un emprendedor dependiente se convertirá en un empresario dependiente.* El emprendedor acostumbrado a recurrir a asesores gratuitos cada vez que se le plantea un problema está adoptando un hábito totalmente contrario a la cultura empresarial.

### **El asesoramiento asistencial es “pan para hoy y hambre para mañana”.**

Los servicios expertos de consultoría pueden ser recomendables para un empresario consolidado a quien su actividad principal no le permita realizar un análisis exhaustivo de determinada situación, pero no lo son para la persona que se propone iniciar un nuevo negocio: su supervivencia como empresario dependerá en gran medida del conocimiento global y detallado que posea acerca del funcionamiento y el entorno de su empresa.

Frente a esta práctica equivocada, en los países metodológicamente más avanzados se impone el *asesoramiento proactivo* centrado no en resolver los problemas al emprendedor, sino en *enseñarle a dominar las herramientas que le permitirán solucionarlos por sí mismo*. El emprendedor así educado se convertirá en un empresario con cualificación técnica polivalente y con cultura proactiva (hábito de solucionar los problemas por sí mismo).

### **El ciclo perverso de los emprendedores subvencionados: las “empresas-parásito” de la administración pública.**

Son especialmente llamativos los casos de los proyectos empresariales que surgen al amparo de las subvenciones públicas y cuya viabilidad futura queda ligada definitivamente a las mismas.

*<<El estudio de algunas incubadoras de empresas sugiere que estas instituciones pueden mantener vivas durante largos períodos de tiempo a empresas enfermizas que no podrían existir fuera de la incubadora. Incluso se da el caso de que estas empresas no pueden abandonar la incubadora. Al final, parece que el nombre está bien buscado. La razón de que estas empresas sólo tengan vida en ese contexto artificial está en que su propio diseño es enfermizo y la viabilidad se apoya en un alto nivel de subvención (...) Alquiler del espacio que ocupan, subvencionado; facturación basada en cumplimiento de hitos de proyectos de investigación subvencionados que general-*

*mente se cobran con atraso; personal que complementa su sueldo con ingresos procedentes de becas u otros ingresos universitarios; instalaciones propias para investigar pero no para fabricar, porque las primeras pueden ser subvencionables pero raramente las segundas...>> (Pedro Nueno, director de la asignatura Nuevas Aventuras Empresariales del IESE).*

**La “Ventanilla Unica”, una quimera que no lo es tanto (no soluciona los problemas de fondo).**

Durante años se ha clamado por la puesta en marcha de una “ventanilla única” en la que solucionar todos los trámites que el emprendedor debe realizar con las distintas administraciones. Esta vía, que ahora parece por fin materializada, no deja de ser una cuestión menor al lado de los grandes problemas del emprendedor: la preparación técnica y psicológica eficaz, la financiación, el apoyo social, los costes fiscales y de la seguridad social, etc.

**El origen de las deficiencias señaladas es muy concreto: la Administración española está imitando el modelo francés de formación de emprendedores.**

Este es un método viciado desde su concepción que genera <<emprendedores-parásito>> (Nueno, IESE) dependientes de una asistencia pública monopolística y funcionarizada.

El Informe GEM 2000 destaca que la economía francesa es una de las menos emprendedoras del mundo, estando su tasa emprendedora muy por debajo de la media europea y a niveles incomparables con los elevados índices estadounidenses. Cabe, por tanto, hacerse la siguiente pregunta: ¿Están los franceses en condiciones de enseñar... o de aprender?

La alternativa es el modelo estadounidense del Entrepreneurship: menos costoso, sencillo, rápido, competitivo y dirigido a formar y motivar al emprendedor para que sea él mismo quien resuelva sus problemas. Ningún otro método ha conseguido alcanzar sus índices de eficacia y eficiencia.

## DIAGNOSTICO

### **Sustituir la cultura de la subvención (políticas “support push”) por la cultura de incentivos (políticas “incentive pull”).**

De acuerdo con el Informe GEM-2000, <<Las políticas gubernamentales desarrolladas en España para promover la creación de empresas tienden a ser oportunistas. Los responsables políticos españoles no demuestran visión estratégica a largo plazo ni conciencia clara de la importancia de fomentar la cultura emprendedora>>. <<La Universidad no está preparando a los alumnos para ser empresarios y apenas presta atención a la metodología experta para formar emprendedores>>.

Los argumentos que se transmiten desde la Administración Pública española – estatal y autonómicas-, desde la Universidad y desde las Cámaras de Comercio para fomentar la creación de empresas son las subvenciones, la formación gratuita para emprendedores y el asesoramiento asistencial para emprendedores.

Estos tres argumentos –utilizados frecuentemente con fines electoralistas o propagandísticos más que con rigor efectivo- esconden, como se verá a lo largo de este Informe, realidades mucho más precarias de lo que sugieren.

A la hora de estudiar las políticas de apoyo a los emprendedores, el Informe GEM 1999 estableció la diferenciación entre las políticas “support push” (cultura de la subvención) y las políticas “incentive pull” (cultura de incentivo).

Las políticas “support push” llevan a cabo programas que ayudan a superar obstáculos a los emprendedores, reducen las barreras administrativas y subvencionan la creación de empleo.

Con todo, lo peor de esta política “support push” es que <<lejos de fomentar la cultura emprendedora, fomenta la cultura de la seguridad y el acomodamiento>> (Informe GEM 2000), a la vez que suscita serias dudas:

- ¿Cómo va a fomentarse la cultura del esfuerzo y del precio si se da a los potenciales emprendedores todo (formación, asesoramiento, etc) regalado?
- ¿Cómo va a fomentarse la cultura de la iniciativa privada si se hiper-protege a los potenciales emprendedores desde el sector público?
- ¿Cómo va a enseñarse a diseñar un proyecto de negocio empresarialmente eficiente si el origen de ese proyecto se basa en la ineficiencia empresarial de una subvención?

- ¿Cómo van a sobrevivir los emprendedores en el mercado real si se les arroja con el asesoramiento asistencial en lugar de enseñarles la cultura y las técnicas para que sean capaces de resolver los problemas por sí mismos?
- ¿Cómo va a enseñarse la cultura de la competencia desde un monopolio público?
- ¿Cómo van a formar emprendedores personas que no han creado una empresa en su vida?

Las políticas “incentive pull” se basan en el principio de que los emprendedores –y los inversores que los respaldan- se sienten atraídos por importantes incentivos sociales y económicos. Fomentan el reconocimiento sociocultural de los emprendedores y establecen un marco legislativo, fiscal, laboral y administrativo que premia la creación de nuevas empresas y la inversión en las mismas.

El reconocimiento social de la creación de empresas y de los emprendedores (junto a otras cuestiones como la superación del miedo al fracaso o el reconocimiento de la legitimidad del beneficio ganado con el propio esfuerzo) es directamente proporcional al atractivo que esta actividad tiene en los ciudadanos. El Informe GEM-2000 destaca que en la sociedad española persiste el recelo hacia los emprendedores y el éxito de estos tiene muy poca aceptación social.

Los expertos de los 21 equipos internacionales consultados para realizar el informe GEM 2000 coinciden en recomendar las políticas “incentive pull” y desaconsejar las políticas “support push”, que <<en vez de fomentar la capacidad emprendedora provocan una cultura seguridad y de acomodamiento en los futuros empresarios>>.

### **Introducir la competencia en el sector de la formación a emprendedores.**

Desarticular las bases de la estructura oligopolística actual del sector aumentará la calidad de los programas y la preparación de los emprendedores.

### **Introducir las ventajas del modelo de formación del Entrepreneurship (metodología, filosofía, ética y herramientas).**

Todos los expertos internacionales entrevistados en el GEM 2000 coinciden en señalar que es fundamental que se promueva la enseñanza de Entrepreneurship. Se recomienda encarecidamente incorporar formación específica para aprender a crear

empresas en los programas académicos de toda condición y nivel.

Entrepreneurship es la denominación que recibe en Estados Unidos el modelo de formación (metodología, filosofía, ética y herramientas) específicamente diseñado para enseñar la cultura emprendedora y la creación de nuevas empresas.

#### Necesidades formativas del emprendedor:

- Introducción a la Creación de Empresas.
- Cómo superar las barreras para emprender. Cómo empezaron los grandes empresarios.
- Conocimientos básicos de economía y empresa.
- Cómo dominar las habilidades principales del emprendedor.
- Cómo detectar una idea de negocio y comprobar su grado de sintonía con las tendencias del mercado.
- Cómo demostrar la viabilidad de un proyecto empresarial y la capacitación de un emprendedor.
- Cómo superar eficazmente los pasos a dar para poner en marcha un nuevo negocio.
- Cómo superar los errores más frecuentes del emprendedor antes, durante y después de la puesta en marcha de un nuevo negocio.
- Cómo gestionar una empresa día a día y año a año. Cuestiones y profesionales relacionados con la empresa.
- Recursos de apoyo a los emprendedores. Cuáles son y cómo acceder a ellos directamente o a través de Internet.
- Peculiaridades del diseño, puesta en marcha y gestión de las empresas de Internet.



### **Algunas de las preguntas a las que la formación debe dar respuesta.**

El programa de formación elegido debe dar respuesta a los interrogantes que se le presentan al emprendedor. Entre las cuestiones más importantes, cabe destacar:

- ¿Qué materias debe dominar un emprendedor?
- ¿Cuál es la diferencia entre una oportunidad de negocio y una buena idea?
- ¿Estoy capacitado para desarrollar como negocio la idea empresarial que he concebido?
- ¿Por qué algunas empresas crecen muy rápidamente, alcanzando cifras de ventas millonarias, y luego se estrellan o se estancan sin saber ir más allá de su primer producto?
- ¿Cuáles son los puntos críticos en la identificación de una oportunidad de negocio y en la construcción de una nueva empresa?
- ¿Cuánto dinero necesito y cuándo, dónde y cómo puedo conseguirlo en condiciones aceptables?
- ¿Qué recursos financieros, estrategias y mecanismos puedo utilizar desde la fase de diseño de mi proyecto, durante la fase de crecimiento rápido y durante la etapa de consolidación?
- ¿Cuáles son los recursos mínimos que debo poseer para mantener el control de mi empresa?
- ¿Es necesario un plan de viabilidad? En caso afirmativo, ¿qué tipo de plan necesito y cómo y cuándo debería desarrollarlo?
- ¿Cuáles son las claves de creación de valor de mi proyecto empresarial?
- ¿Cuánto vale mi empresa y cómo puedo negociar su venta?
- ¿Cuáles son las cuestiones críticas que deben dominarse durante la fase de crecimiento rápido de la empresa?
- ¿Cuáles son los peligros, equivocaciones y olvidos más frecuentes que debo anticipar y evitar?

- ¿Qué relaciones y contactos necesito para crear y desarrollar mi empresa?
- ¿Soy consciente de lo que sé y de lo que no sé? ¿Cómo voy a suplir mis carencias?
- ¿Qué tipo de ejercicios debo practicar para mejorar mis habilidades emprendedoras?
- ¿En qué áreas juega un papel crítico el factor tiempo?
- ¿Por qué los emprendedores que conservan su éxito a largo plazo conceden tanta importancia en mantener su buena reputación y comportamiento ético?
- ¿Por qué los emprendedores y las empresas emprendedoras están rodeados de paradojas como:
  - o Ambigüedad e incertidumbre versus planificación y rigor.
  - o Creatividad versus análisis disciplinado.
  - o Paciencia y perseverancia versus urgencia.
  - o Organización y gestión versus flexibilidad.
  - o Innovación e investigación versus sistematización.
  - o Evitar el riesgo versus gestionar el riesgo.
  - o Beneficios a corto plazo versus inversión a largo plazo.

### **Acabar con la práctica de violar la confidencialidad de la idea de negocio del alumno emprendedor.**

Uno de los primeros requisitos de los tradicionales programas de creación de empresas españoles obliga al aspirante a desvelar su idea de negocio a los responsables del programa, que en base a ella decidirán si se trata de un candidato “viable” o no. Esta práctica deja absolutamente desprotegido al emprendedor, que se ve obligado a confiar en la buena fe de sus instructores para mantener la confidencialidad de su proyecto.

Tal planteamiento no es serio, respetable ni didáctico, pues -al margen de exponer el proyecto a la imitación- aleja al alumno del mundo real de la empresa, en el que su principal activo es precisamente su plan estratégico (su idea) y será éste el bien que con mayor cuidado deberá proteger.

Para cursar los Programas de Entrepreneurship, al alumno no se le exige que desvele su idea de negocio, sino que se le proporcionan herramientas y conocimientos pa-

ra que pueda estudiar por sí mismo la viabilidad de su proyecto.

### **Orientar a los alumnos emprendedores a conseguir inversión privada.**

A diferencia de los programas de creación de empresa que dirigen al emprendedor hacia la consecución de subvenciones, los Programas de Entrepreneurship preparan al alumno para conseguir el apoyo de un inversor privado.

Esta orientación resultará extraordinariamente positiva para el alumno, pues le obligará a demostrar que su idea es un buen negocio: es decir, que se trata de una buena oportunidad de inversión para todo aquel que tenga renta disponible.

## 5. APOYO PARA LA REALIZACION DEL PLAN DE EMPRESA: CUADRO RESUMEN

### Objetivo.

Capacitar y asistir al emprendedor para que pueda diseñar su plan de empresa.

### Soluciones.

Sustituir la formación asistencialista por la formación proactiva: capacitar técnica y culturalmente al emprendedor para que sea capaz de resolver los problemas de su proyecto empresarial por sí mismo.

Sustituir el deficiente modelo francés por el exitoso modelo americano: Aplicar las ventajas del modelo de formación del Entrepreneurship (metodología didáctica, filosofía, ética e instrumentos).

No violar la confidencialidad de la idea de negocio del alumno emprendedor.

### Herramientas de apoyo.

Master para Diseñar un Plan de Empresa del Centro Emprende! (presencial o a distancia).

Curso Superior para Determinar Existe la Necesidad de un Producto en el Mercado Local del Centro Emprende! (presencial o a distancia).

Curso Superior para Determinar Cómo Producir y Vender para Obtener un Beneficio Interesante del Centro Emprende! (presencial o a distancia).

Curso Superior para Determinar los Recursos Necesarios para Poner en Marcha una Empresa del Centro Emprende! (presencial o a distancia).

Curso Superior para Predecir los Resultados Económicos de una Nueva Empresa del Centro Emprende! (presencial o a distancia).

Curso Superior para Resolver las Peculiaridades de la Creación de una Empresa de Internet del Centro Emprende! (presencial o a distancia).

Seminarios específicos del Centro Emprende! (presenciales).

Proyectos a medida del Centro Emprende! para incorporar formación específica para aprender a crear empresas en los programas académicos de toda condición y nivel.

## PROCESO DE FOMENTO Y APOYO DE LA CREACION DE EMPRESAS



## **6. FASE DE APOYO PARA CONSEGUIR LOS RECURSOS NECESARIOS**

### **ANALISIS**

Diseñar el proyecto empresarial conlleva entre otras cosas identificar los recursos (materiales, humanos, financieros, etc) necesarios para poner en marcha el proyecto. El paso siguiente será conseguirlos.

#### **CUESTIONES A ANALIZAR.**

- ¿Cómo solucionan los emprendedores el problema de la consecución de recursos?

#### **INFORME DE SITUACIÓN.**

<<Conseguir financiación es muy difícil para los emprendedores españoles. El sistema financiero español debe cambiar mucho para servir de apoyo a la creación de empresas>> (Informe GEM 2000).

Uno de los principales problemas del emprendedor español es que no sabe cómo conseguir la financiación necesaria.

## **QUÉ SE HA HECHO HASTA AHORA.**

### **SUBVENCIONES.**

#### **La cultura de la subvención.**

El emprendedor español, como la mayoría de los ciudadanos de nuestro país, cuando tiene un problema se dirige al estado para que se lo solucione: subvenciones, ayuda, formación gratuita, etc. Este es un hábito negativo y anti-empresarial, pero en muchas ocasiones es promovido desde la propia Administración.

#### **Las subvenciones para emprendedores tienen más de mito que de realidad.**

*<<Es preferible dedicar el tiempo que se emplea en buscar ayudas a hacerse con una cartera de clientes. Al fin y al cabo, las subvenciones no son determinantes para el asentamiento de la empresa>>* (José Juan Villagrán, fundador de una empresa de Arboricultura) (Expansión & Empleo, 27-5-2000).

Por lo general es relativamente fácil para los emprendedores conseguir información desde el sector público, pero el acceso a la financiación preferente y a subvenciones es “otro cantar”.

#### **“Sólo te damos dinero si ya tienes dinero”.**

Las subvenciones sólo se conceden a los emprendedores que cuentan con dinero para hacer frente a la mayor parte de la inversión necesaria, o bien que ya han conseguido un crédito (para lo que deben contar con garantías patrimoniales o aval). Un buen proyecto empresarial carente de fondos no puede acceder a subvenciones públicas.

*<<Para lograr un crédito de 40 millones en el CDTI (Centro de Desarrollo Tecnológico Industrial) hay que demostrar que se tienen otros 40 millones en el banco>>*. (Ignacio Vargas, cofundador de Next Limit) (Expansión & Empleo).

### **Las subvenciones son farragosas y lentas.**

Para tener acceso a una subvención, el emprendedor debe armarse de paciencia para informarse de todos los detalles, cumplimentar todos los trámites requeridos... y, finalmente -muy finalmente-, cobrar.

### **Los aspectos gravemente negativos de la política de subvenciones para emprendedores.**

El emprendedor español, como la mayoría de los ciudadanos de nuestro país, cuando tiene un problema se dirige al estado para que se lo solucione: subvenciones, ayuda, formación gratuita, etc. Este es un hábito gravemente negativo y anti-empresarial, que en muchas ocasiones es promovido de forma electoralista desde la propia Administración.

Entre las consecuencias más graves de la política de subvenciones para la creación de empresas, cabe destacar las siguientes:

El emprendedor diseña su proyecto más preocupado por ajustarse a los requisitos de la subvención que por las exigencias competitivas del mercado.

Son especialmente llamativos los casos de los proyectos que surgen al amparo de subvenciones y cuya viabilidad futura queda ligada definitivamente a las mismas.

Los emprendedores que se habitúan a depender de ayudas públicas quedan en una clara desventaja frente a los competidores nacionales e internacionales que saben gestionar sus empresas eficientemente.

Tarde o temprano se enfrentarán en el mercado libre y las empresas eficientes sacarán del mercado a los emprendedores-parásito.

La política de subvenciones al emprendedor genera una relación de clientelismo entre los empresarios y los responsables públicos que puede tener consecuencias gravísimas.

En términos de sumisión de la iniciativa privada, exceso de intervencionismo público, corrupción o tráfico de influencias.



## **FUENTES DE FINANCIACIÓN PRIVADAS.**

### **Si no tienes garantía patrimonial, no hay préstamo.**

A diferencia de lo que ocurre en los países con mayor tradición emprendedora, los agentes convencionales de financiación en España (bancos, cajas de ahorros, sociedades de garantía recíproca) no dan la más mínima oportunidad al emprendedor carente de medios.

### **No existe el capital semilla.**

Las sociedades de capital riesgo españolas sólo apuestan por proyectos de expansión de negocios ya establecidos. El capital semilla -a excepción de contadas iniciativas impulsadas desde algunas administraciones autonómicas y de las incipientes inversiones relacionadas con Internet- no existe.

### **No existe la cultura de inversor privado, sino de “solidaridad familiar”.**

El inversor privado es la única salida para el emprendedor sin dinero. Esta es una alternativa difícil que en España choca con una cultura contraria y con una falta de apoyo institucional y fiscal.

Con todo, de acuerdo con el Informe GEM 2000, el *inversor privado informal* es la principal fuente de financiación de las nuevas empresas: familiares (50%), compañeros de trabajo o amigos (37%), desconocidos (9%) y otras relaciones (4%). Las redes de contactos del emprendedor juegan, por lo tanto, un papel clave.

## DIAGNOSTICO

### **Formar al emprendedor: necesidades formativas relacionadas con este punto.**

#### Cómo calcular la financiación necesaria.

Cuestiones que deben enseñarse adecuadamente al emprendedor:

- Endeudarse es peligroso: la mentira del apalancamiento financiero.
- Necesidad total: costes de puesta en marcha + costes de mantenimiento hasta la autofinanciación.
- ¿Cuánto va a vender? Previsión de ventas.
- Cómo calcular la previsión de ventas.
- Método de los escenarios.
- Tenga en cuenta que las ventas tardarán en arrancar.
- ¿Cuánto dinero tiene? ¿Cuánto debe pedir?

#### Fuentes de financiación.

Cuestiones que deben enseñarse adecuadamente al emprendedor:

- Subvenciones.
- Familia o amigos (“prestamista o inversor familiar”).
- Inversores privados y capital semilla.
- La financiación de proveedores.
- Créditos del ICO.
- Sociedades de garantía recíproca.

- Bancos y cajas de ahorros.
- Créditos: perspectiva general.
- Préstamo vs. inversión: ventajas e inconvenientes de cada opción.
- Capital riesgo.

### Cómo conseguir la financiación.

Cuestiones que deben enseñarse adecuadamente al emprendedor:

- El proceso a seguir.
- Consideraciones iniciales.
  - o La valoración del proyecto, elemento clave para negociar.
  - o Métodos para valorar una nueva empresa.
  - o Diferencias entre los intereses del emprendedor y el inversor.
  - o La negociación.
  - o Cuestiones relacionadas con el acuerdo.
  - o Trampas y errores frecuentes.
- La opción más compleja: cómo negociar con un inversor privado.
  - o Protección de su idea.
  - o Cómo demostrar la viabilidad de su proyecto y su capacidad para ponerlo en marcha.
  - o Aportación del emprendedor: ¿qué aporta usted y cuánto vale lo que aporta?
  - o Cómo plantear su necesidad financiera.
  - o Cómo negociar la participación del inversor privado.
  - o Redacción y firma del acuerdo.

### **Fomentar la búsqueda proactiva de financiación privada.**

Esta orientación resultará extraordinariamente positiva para el emprendedor, pues le obligará a demostrar que su idea es un buen negocio: es decir, que se trata de una buena oportunidad de inversión para todo aquel que tenga renta disponible.

**Promover culturalmente y vía incentivos fiscales el desarrollo de fuentes de financiación para las nuevas empresas: el capital riesgo “clásico” (capital semilla) y la inversión privada.**

<<Los gobiernos deben potenciar el desarrollo del sector de capital riesgo e incentivar a los ciudadanos que inviertan de forma privada en nuevas empresas>> (Informe GEM 2000).

**Erradicar la cultura del subsidio.**

Sustituir las políticas “support push” por políticas “incentive pull” (más información en puntos anteriores).

## 6. APOYO PARA CONSEGUIR LOS RECURSOS NECESARIOS: CUADRO RESUMEN

### Objetivo.

Asistir al emprendedor para que sea capaz de conseguir los recursos necesarios para poner en marcha su empresa (humanos, materiales, financieros, jurídicos, administrativos, etc) detectados en la fase anterior.

### Soluciones.

Eradicar la contraproducente cultura de la subvención y fomentar la cultura de la inversión privada estableciendo un marco propicio.

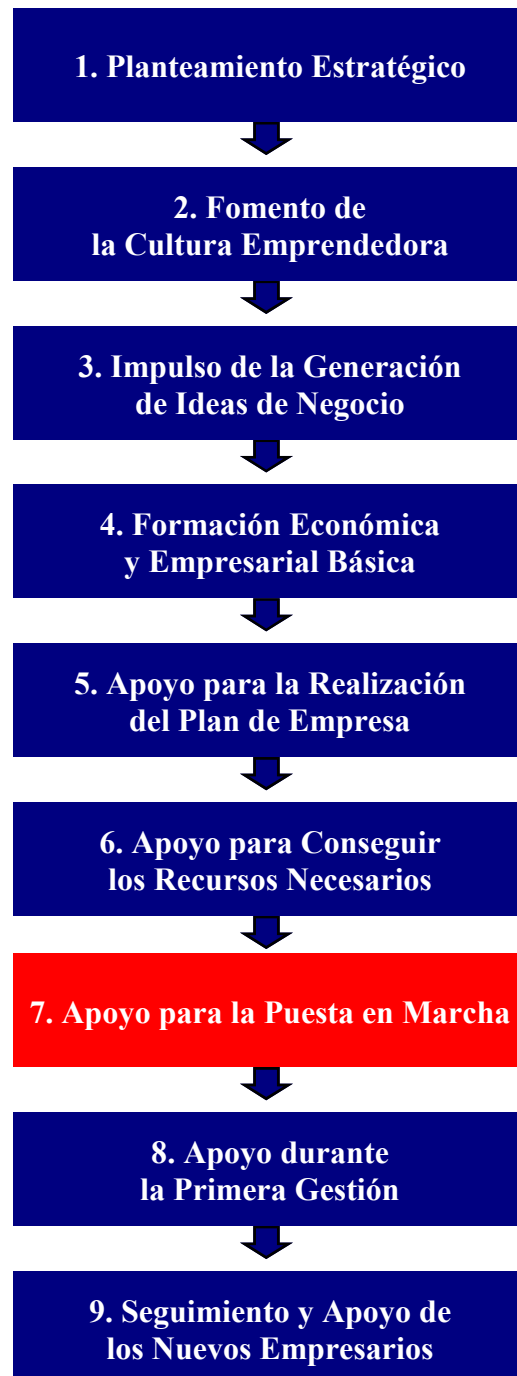
Formar al emprendedor para que sea capaz de calcular sus necesidades (financieras y de todo tipo), conocer cómo o quién puede solucionarlas y saber cómo negociar para conseguir sus propósitos.

### Herramientas de apoyo.

Curso Superior para Conseguir los Recursos Necesarios para Poner en Marcha una Empresa del Centro Emprende! (presencial o a distancia).

Seminarios específicos del Centro Emprende! (presenciales).

## PROCESO DE FOMENTO Y APOYO DE LA CREACION DE EMPRESAS



## 7. FASE DE APOYO PARA LA PUESTA EN MARCHA

### ANALISIS

La apertura de una nueva empresa lleva asociada la consideración de toda una serie de cuestiones específicas (elección del momento comercial propicio, satisfacción de los trámites legales, fiscales y administrativos pertinentes, etc).

#### CUESTIONES A ANALIZAR.

- ¿Qué problemas encuentra el emprendedor español a la hora de poner en marcha su empresa?

#### INFORME DE SITUACIÓN.

El gran problema del emprendedor en esta etapa es la Administración Pública: la rigidez de sus normas, su desorganización y su lentitud.

*<<Las políticas gubernamentales tienden a ser oportunistas. Los responsables políticos españoles no demuestran visión estratégica a largo plazo ni conciencia clara de la importancia de fomentar la creación de empresas>>  
(Informe GEM 2000).*

#### Fiscalidad.

Hacienda, un caótico servicio de información y atención al contribuyente.

“Delegación de Hacienda” y “caos” parecen ser sinónimos. El emprendedor que no quiere pagar el peaje de los gestores tiene que soportar el peregrinaje de las ventanillas y el mareo de las diferentes soluciones que cada funcionario da a un mismo problema.

El sistema de información deja mucho que desear, por no hablar del asesoramiento prestado desde estos centros.

#### El IAE, un impuesto por emprender.

En el panorama fiscal español llama especialmente la atención la figura del IAE: un impuesto que grava la creación de empresas. Una de las formas más eficaces de desanimar a un emprendedor.

#### El sistema de IRPF-Módulos, no apto para la fase inicial del negocio (por tanto, obligación de permanecer tres años en estimación directa).

Teniendo en cuenta que es muy poco frecuente que un nuevo empresario empiece a tener beneficios durante el primer año de actividad, el sistema de estimación objetiva del IRPF (los famosos “módulos”) es una opción que no puede permitirse: le exigirá pagar impuestos aunque tenga pérdidas.

Ocurre así, la paradoja de que el emprendedor se ve forzado a evitar el sistema más sencillo de tributación (que, desde el punto de vista de complejidad sería el más recomendable para él).

El emprendedor se ve así obligado a tributar por el sistema de estimación directa simplificada del IRPF, un procedimiento más complejo al que se ve atado por un mínimo de tres años.

#### **Trámites municipales.**

##### Farragosos.

Conseguir, por ejemplo, una licencia de apertura es en muchos casos una verdadera odisea. A la cantidad de trámites y ventanillas debe sumarse la lentitud administrativa y el “impuesto revolucionario” que debe pagarse al Colegio de Arquitectos para que certifique los planos del local (por mucho que el emprendedor cuente con los planos originales y certificados del propietario del local).

#### **Seguridad Social.**

La cotización a la Seguridad Social se alza -como en los casos del IAE o del siste-



ma de módulos- como una barrera más para el emprendedor que, tenga o no beneficios, deberá satisfacer una cuota fija.

### **Normativa laboral: a mayor flexibilidad, más facilidades para emprender.**

La reciente flexibilización de la normativa laboral es una buena noticia para el emprendedor, si bien nuestro sistema laboral dista mucho aún de poseer el grado de flexibilización de los eficaces sistemas estadounidenses (¿precarización laboral? Estados Unidos es uno de los países con las tasas de desempleo menores del mundo).

### **La Ventanilla Unica Empresarial: un avance importante, no la panacea.**

Durante años se ha clamado por la puesta en marcha de una “ventanilla única” en la que solucionar todos los trámites que el emprendedor debe realizar con las distintas administraciones.

Esta vía, que ahora parece por fin iniciada (con serios problemas de coordinación inter-administrativa), no deja de ser una cuestión menor al lado de los grandes problemas del emprendedor: el apoyo psico-social, la preparación eficaz, la financiación, los costes fiscales y de la seguridad social, etc.

## DIAGNOSTICO

### **Formación del emprendedor: alternativas, criterios de evaluación, trámites y gestiones.**

- Consecución del local.
- Consecución del equipo productivo y ofimático.
- Contratación empleados.
- Forma jurídica.
- Fiscalidad - Hacienda.
- Ayuntamiento.
- Seguridad Social.
- Trámites diversos (marcas, seguros, registros, etc).
- Financiación.

### **Mejorar el marco jurídico-administrativo-fiscal-laboral de los emprendedores.**

<<Los gobiernos comprometidos con el progreso económico deben asegurarse de promover y apoyar la cultura emprendedora en todas las áreas: minimizar los impuestos, flexibilizar el mercado laboral, minimizar los costes sociales de contratar empleados, minimizar y agilizar los trámites administrativos, etc.>> (Informe GEM 2000).

Para promover la creación de empresas, lo mejor que puede hacer la Administración Pública es crear un entorno en el que puedan florecer la creación de empresas y otras formas de iniciativa privada, y no intervenir más allá de aquí.

La labor de la Administración Pública debe limitarse a:

- Crear un sistema legal robusto que proteja los derechos de la propiedad privada y las patentes.
- Garantizar las infraestructuras y el marco normativo necesarios para que las empresas puedan desarrollar su labor con agilidad y eficacia.
- Propiciar un clima económico estable.

Más allá de lo anterior, la labor de la Administración Pública puede tener un gran impacto en la creación de empresas desarrollando políticas de incentivos (“incentive pull”, descritas con anterioridad en este informe), así como minimizando el número de empresas públicas y la complejidad administrativa para las empresas.

#### **Fiscalidad.**

- Mejorar los servicios de información y atención al cliente de Hacienda.
- Suprimir el IAE.
- Modificar el sistema de estimación objetiva del IRPF para que no empiece a ser gravoso hasta que el empresario tenga beneficios.
- Suprimir el plazo mínimo de tres años en el sistema de estimación directa simplificada.

#### **Tramitación.**

- Simplificar y agilizar la tramitación municipal.
- Potenciar las ventanillas únicas empresariales eficaces.

#### **Seguridad Social.**

- Adaptar la cotización a la Seguridad Social a la situación económica de la

empresa (que la cotización sea proporcional al nivel de beneficios).

### **Mercado laboral.**

- Incrementar el nivel de flexibilización de las normativas laborales.

## 7. APOYO PARA LA PUESTA EN MARCHA: CUADRO RESUMEN

### Objetivo.

Asistir al emprendedor durante la puesta en marcha de su nueva empresa.

### Soluciones.

Mejorar el marco jurídico-administrativo-fiscal-laboral de los emprendedores.

Suprimir el IAE, un impuesto anti-emprendedor.

Reducir la carga económica de la Seguridad Social para el nuevo empresario.

Mejorar la adaptación del IRPF al nuevo empresario.

Agilizar la tramitación municipal asociada a la creación de una nueva empresa.

Reducir la rigidez del mercado laboral para contratar empleados de nuevas empresas.

Sustituir la tutoría asistencialista por la tutoría proactiva: capacitar técnica y culturalmente al emprendedor para que sea capaz de resolver los problemas de su proyecto empresarial por sí mismo.

- o Es decir, no se trata de poner en marcha y gestionarle la empresa al emprendedor, sino de formarle adecuadamente para que sea capaz de realizarlo por sí mismo y entienda que esa es la cultura correcta de operar para competir en el mercado real.

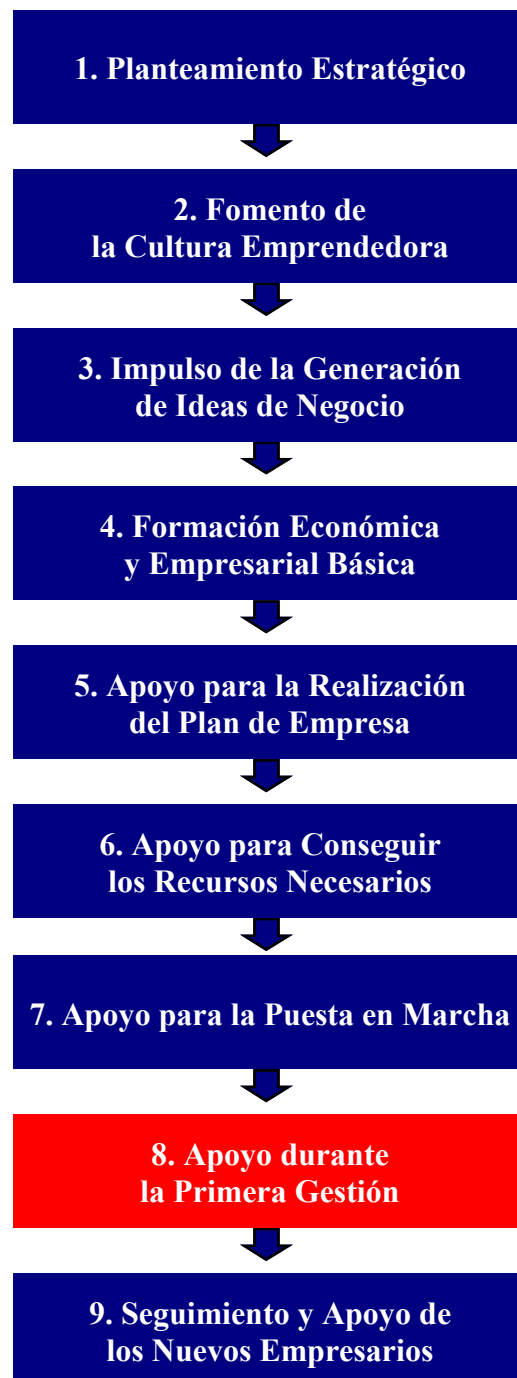
Formación específica del emprendedor para que sea capaz de superar los obstáculos peculiares de esta fase.

### Herramientas de apoyo.

Curso Superior para Gestionar la Puesta en Marcha de una Nueva Empresa del Centro Emprende! (presencial o a distancia).

Seminarios específicos del Centro Emprende! (presenciales).

## PROCESO DE FOMENTO Y APOYO DE LA CREACION DE EMPRESAS



## 8. FASE DE APOYO DURANTE LA PRIMERA GESTION

### ANALISIS

El proceso de creación de una empresa *viable* no termina con la apertura de la misma. A partir de entonces se inicia un periodo crítico de gestión cuya primera fase tiene como prioridades la supervivencia y la adaptación al mercado.

#### CUESTIONES A ANALIZAR.

- ¿Cómo solucionan los emprendedores españoles el problema de la primera gestión de su empresa?

#### INFORME DE SITUACIÓN.

El 80% de las personas que se deciden a crear su empresa en España se ven obligados a cerrar antes del tercer año de vida de su joven negocio. Es decir, 8 de cada 10 nuevas empresas españolas fracasa; 8 de cada 10 aspirantes a empresarios se ven obligados a abandonar su sueño después de perder dinero, prestigio, autoestima y tiempo.

#### Causas del fracaso empresarial.

¿Por qué fracasan los emprendedores españoles? Puede objetarse -y con razón- que nuestra economía incluye sistemas financieros, fiscales y administrativos que entorpecen la creación de empresas, pero sin duda alguna la principal causa del fracaso de los emprendedores españoles es la falta de preparación:

#### A nivel técnico.

- Se desconoce cómo determinar la viabilidad (el futuro) de una idea de negocio. *Y las ideas sin mercado fracasan.*

- El diseño del proyecto empresarial se realiza de forma poco rigurosa. *Y los negocios mal definidos desaparecen.*
- Se determinan insuficientemente las necesidades financieras y se desconocen los procedimientos para obtener la financiación necesaria. *Y las empresas descapitalizadas quiebran.*
- Se ignoran los principios básicos de gestión empresarial. *Y los negocios mal dirigidos se ven abocados al cierre.*

#### A nivel psicológico.

- Se desconocen las presiones psicológicas a las que está sometido todo emprendedor durante el proceso de creación de su empresa. *Y la presión acaba derrotando a muchos aspirantes.*

Un emprendedor mal preparado es el candidato perfecto para acabar en quiebra.

#### **Errores de la primera gestión.**

Durante la gestión de una nueva empresa, el emprendedor debe hacer frente a un importante número de problemas. Las causas de estos pueden ser externas (recesión, cambio de los tipos de interés, cambios en la política del gobierno, inflación, entrada de un nuevo competidor, obsolescencia del sector o del producto, etc), pero en la mayoría de los casos son de carácter interno: los errores del novato.

La clave para solucionar un problema es comprender acertadamente por qué ocurre. En el caso de los nuevos empresarios, con frecuencia es más fácil detectar los problemas para alguien de fuera de la empresa que para los que trabajan diariamente en ella.

A continuación se analizan los errores más comunes en esta etapa.

#### Errores de Estrategia.

- Mal entendimiento del público-objetivo. No focalizarse en el segmento de público adecuado, o hacerlo sin tener en cuenta la rentabilidad del mismo.



- Mala gestión de las relaciones con proveedores y clientes. Mal entendimiento de las situaciones de predominio por parte de los proveedores o clientes más importantes.
- Diversificación a un área no relacionada con el negocio principal. Dice el refrán: “una empresa nace, crece, se diversifica... y muere”. Muchas empresas invierten sus beneficios en nuevas áreas de negocio que no tienen nada que ver con su actividad inicial. Y el desconocimiento de la nueva actividad les lleva a tener pérdidas que acaban afectando a su negocio principal.
- Explotar una “gran idea”, no una “oportunidad de negocio”. Algunas empresas –frecuentemente aquellas impulsadas por emprendedores muy creativos– desarrollan productos “brillantes”... para los que después no encuentran clientes.
- Proyecto demasiado ambicioso financieramente. Es el problema de las empresas que invierten grandes cantidades de dinero y recursos en un proyecto antes de comprobar que será tan rentable como pensaban.
- Falta de planes de contingencia. Los emprendedores que no se preocupan de dar respuesta a la pregunta “¿y si el plan principal no sale como pensamos?” reaccionarán ante las crisis con menor agilidad y seguridad que aquellos que sí lo hayan hecho.

#### Errores de Dirección - Gestión.

- Falta de preparación. Inexperiencia. Los directivos deben actualizar sus habilidades de acuerdo con las necesidades que impone el crecimiento de la empresa.
- Ignorancia financiera o gestión financiera como en las grandes empresas. La gestión financiera de una nueva empresa en crecimiento va más allá del mero registro contable, y debe poner especial énfasis en la gestión inmediata (tesorería), más que en la estrategia a largo plazo.
- No prever la fluctuación de los Recursos Humanos. Si el contable fuera la única persona que conoce “los números” de la empresa, ¿qué pasaría si un día decide abandonar la empresa? Deben preverse las posibles entradas y salidas de nuevas personas en la empresa.

### Errores de Planificación Financiera.

- Endeudamiento excesivo en lugar de inversión. Si la empresa se financia con créditos en lugar de con capital (accionistas), las consecuencias de una crisis serán mucho más graves.
- Falta de previsiones financieras. Error frecuentísimo. Por falta de tiempo o de conocimientos, el emprendedor no realiza las previsiones financieras y los acontecimientos le cogen por sorpresa.
- Mal sistema de información para la gestión. Un mal control de los indicadores económico-financieros lleva a la consecuente desorientación de los directivos.
- Mal análisis de costes. Muchas nuevas empresas carecen de referencias (estándares del sector o índices de eficiencia propios) para contrastar si su estructura de costes es eficiente o puede ajustarse. Con frecuencia no se entiende correctamente la diferencia entre los costes fijos y los costes variables.

### **¿QUÉ SE ESTÁ HACIENDO?**

En términos generales, las acciones encaminadas a mejorar la situación del nuevo empresario en esta etapa brillan por su ausencia.

## DIAGNOSTICO

### **Mejorar integralmente la preparación previa del emprendedor.**

Necesidades formativas:

- Introducción a la Creación de Empresas.
- Cómo superar las barreras para emprender. Cómo empezaron los grandes empresarios.
- Conocimientos básicos de economía y empresa.
- Cómo dominar las habilidades principales del emprendedor.
- Cómo detectar una idea de negocio y comprobar su grado de sintonía con las tendencias del mercado.
- Cómo demostrar la viabilidad de un proyecto empresarial y la capacitación de un emprendedor.
- Cómo superar eficazmente los pasos a dar para poner en marcha un nuevo negocio.
- Cómo superar los errores más frecuentes del emprendedor antes, durante y después de la puesta en marcha de un nuevo negocio.
- Cómo gestionar una empresa día a día y año a año. Cuestiones y profesionales relacionados con la empresa.
- Recursos de apoyo a los emprendedores. Cuáles son y cómo acceder a ellos directamente o a través de Internet.
- Peculiaridades del diseño, puesta en marcha y gestión de las empresas de Internet.

### **Mejorar la formación continua del nuevo empresario.**

Necesidades formativas:

- Introducción a la Consolidación de Nuevas Empresas.
- Cultura Emprendedora. Cómo empezaron los grandes empresarios. Conocimientos básicos de economía y empresa. Cómo dominar las habilidades principales del emprendedor.
- Cómo comprobar si su idea de negocio está en sintonía con las tendencias del mercado. Oportunidades empresariales en el futuro próximo.
- Diseño del Plan Estratégico y los Planes Operativos de una Nueva Empresa.
- Cómo superar los errores más frecuentes del emprendedor antes, durante y después de la puesta en marcha de una nueva empresa.
- Cómo gestionar una empresa día a día y año a año. Peculiaridades de la gestión empresarial en las distintas etapas de crecimiento. Cuestiones y profesionales relacionados con la empresa.
- Recursos de apoyo a los nuevos empresarios. Cuáles son y cómo acceder a ellos directamente o a través de Internet.

### **Algunas de las preguntas a las que la formación debe dar respuesta.**

El programa de formación elegido debe dar respuesta a los interrogantes que se le presentan al nuevo empresario. Entre las más importantes, cabe destacar:

- ¿Qué materias debe dominar un nuevo empresario?
- ¿Cuál es la diferencia entre una oportunidad de negocio y una buena idea?
- ¿Estoy capacitado para desarrollar como negocio la idea empresarial que he concebido?
- ¿Por qué algunas empresas crecen muy rápidamente, alcanzando cifras de ventas millonarias, y luego se estrellan o se estancan sin saber ir más allá de su primer producto?

- ¿Cuáles son los puntos críticos en la identificación de una oportunidad de negocio y en la construcción de una nueva empresa?
- ¿Cuánto dinero necesito y cuándo, dónde y cómo puedo conseguirlo en condiciones aceptables?
- ¿Qué recursos financieros, estrategias y mecanismos puedo utilizar desde la fase de diseño de mi proyecto, durante la fase de crecimiento rápido y durante la etapa de consolidación?
- ¿Cuáles son los recursos mínimos que debo poseer para mantener el control de mi empresa?
- ¿Es necesario un plan estratégico? En caso afirmativo, ¿qué tipo de plan necesito y cómo y cuándo debería desarrollarlo?
- ¿Cuáles son las claves de creación de valor de mi proyecto empresarial?
- ¿Cuánto vale mi empresa y cómo puedo negociar su venta?
- ¿Cuáles son las cuestiones críticas que deben dominarse durante la fase de crecimiento rápido de la empresa?
- ¿Cuáles son los peligros, equivocaciones y olvidos más frecuentes que debo anticipar y evitar?
- ¿Qué relaciones y contactos necesito para crear y desarrollar mi empresa?
- ¿Soy consciente de lo que sé y de lo que no sé? ¿Cómo voy a suplir mis carencias?
- ¿Qué tipo de ejercicios debo practicar para mejorar mis habilidades emprendedoras?
- ¿En qué áreas juega un papel crítico el factor tiempo?
- ¿Por qué los emprendedores que conservan su éxito a largo plazo conceden tanta importancia en mantener su buena reputación y comportamiento ético?

- ¿Por qué los emprendedores y las empresas emprendedoras están rodeados de paradojas como:
  - o Ambigüedad e incertidumbre versus planificación y rigor.
  - o Creatividad versus análisis disciplinado.
  - o Paciencia y perseverancia versus urgencia.
  - o Organización y gestión versus flexibilidad.
  - o Innovación e investigación versus sistematización.
  - o Evitar el riesgo versus gestionar el riesgo.
  - o Beneficios a corto plazo versus inversión a largo plazo.

## 8. APOYO DURANTE LA PRIMERA GESTION: CUADRO RESUMEN

### Objetivo.

Asistir al emprendedor durante la primera gestión de su nueva empresa (fases de introducción, consolidación y primer crecimiento).

### Soluciones.

Formación específica del emprendedor para que sea capaz de superar los obstáculos peculiares de esta fase (causas del fracaso empresarial temprano y errores típicos de la primera gestión).

### Herramientas de apoyo.

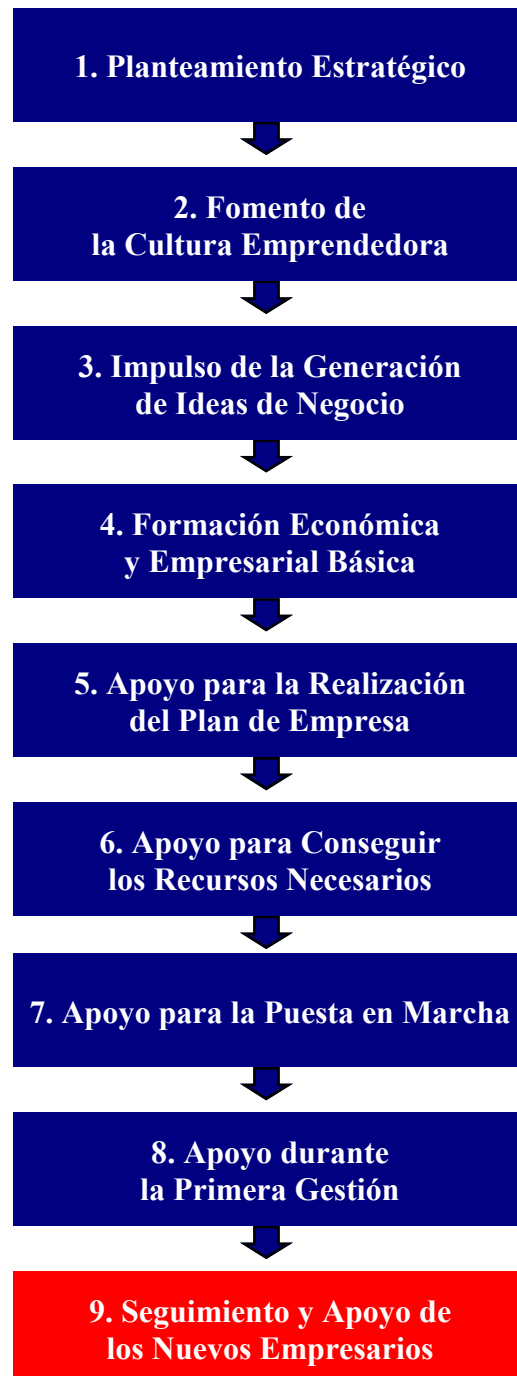
Curso Superior para Gestionar la Fase de Introducción de una Nueva Empresa del Centro Emprende! (presencial o a distancia).

Curso Superior para Gestionar la Fase de Consolidación de una Nueva Empresa del Centro Emprende! (presencial o a distancia).

Curso Superior para Gestionar la Fase de Primer Crecimiento de una Nueva Empresa del Centro Emprende! (presencial o a distancia).

Seminarios específicos del Centro Emprende! (presenciales).

## PROCESO DE FOMENTO Y APOYO DE LA CREACION DE EMPRESAS





## 9. FASE DE SEGUIMIENTO Y APOYO DE LOS NUEVOS EMPRESARIOS

### ANALISIS

#### A. FASE DE CONSOLIDACIÓN: FIJACIÓN DE LOS CIMIENTOS DEL NEGOCIO.

Una vez garantizada la supervivencia inicial, el paso siguiente es la consolidación de los cimientos básicos del negocio: asegurar que el concepto empresarial definido funciona en el primer entorno comercial explorado.

#### CUESTIONES A ANALIZAR.

- ¿Cómo solucionan los emprendedores españoles el problema de la segunda gestión de su empresa?

#### INFORME DE SITUACIÓN.

##### Estadísticas.

Según el Consejo Superior de Cámaras de Comercio, de cada 100 españoles que se proponen crear una empresa, sólo 15 logran ponerla en marcha. Y de estas 15 nuevas empresas, 12 quiebran antes de su tercer año de vida.

La supervivencia y crecimiento de una nueva empresa exige que el nuevo empresario domine una serie de actitudes, habilidades, conocimientos y técnicas. Todo emprendedor tiene dos opciones: aprender estas materias antes de poner en marcha su empresa, o aprenderlas -a fuerza de cometer errores- mientras lanza y desarrolla su proyecto. El coste de la segunda opción termina con frecuencia en el fracaso o el subdesarrollo de la nueva empresa.

### **Los peligros del crecimiento.**

Tradicionalmente se pensaba que los emprendedores no eran buenos directores generales cuando sus empresas crecían. Estudios recientes han desmentido esta opinión en términos generales, si bien suele ser acertada en casos de crecimiento muy rápido y en casos de emprendedores sin formación empresarial (ingenieros, técnicos, etc).

### **QUÉ SE HA HECHO HASTA AHORA.**

En términos generales, las acciones encaminadas a mejorar la situación del nuevo empresario en esta etapa brillan por su ausencia.

### **B. FASE DE CRECIMIENTO: EXPANSIÓN PRODUCTIVA Y/O GEOGRÁFICA.**

Contrastada la viabilidad de la empresa en un mercado limitado, el paso siguientes es la expansión del concepto empresarial en términos productivos (nuevas líneas comerciales) o geográficos (nuevos mercados).

Considerar el crecimiento como un objetivo empresarial continuo es una garantía estratégica contra las amenazas del estancamiento y la debilidad frente a los competidores, circunstancias éstas que en un mercado abierto a la competencia conducen frecuentemente a la desaparición de la empresa que no crece.

### **CUESTIONES A ANALIZAR.**

- ¿Cómo solucionan los emprendedores españoles el problema de la tercera gestión de su empresa?

### **INFORME DE SITUACIÓN.**

#### **Muy pocos empresarios tienen cultura de crecimiento.**

Considerar el crecimiento como un objetivo empresarial continuo es una garantía estratégica contra las amenazas del estancamiento y la debilidad frente a los competidores, circunstancias éstas que en un mercado abierto a la competencia conducen frecuentemente a la desaparición de la empresa que no crece.

### **Creecer es superar nuevos problemas.**

La escasez de recursos y las peculiaridades de su organización -por lo general, poco sólida e inexperta especialmente en el área financiera-, obligan a las nuevas empresas a reaccionar muy rápidamente ante las crisis para no verse destruidas por ellas.

### Las crisis son oportunidades para aprender y mejorar.

Cometer errores y encontrar imprevistos es normal en cualquier profesión. Como dice un refrán estadounidense, “los jinetes que no se han caído nunca del caballo son los que menos han montado”. El emprendedor debe aprovechar las crisis para aprender y mejorar (eso sí, rápidamente).

### Principales problemas del crecimiento rápido.

- Exceso de oportunidades. El problema es saber seleccionar las prioritarias.
- Exceso de capital. El problema es gestionar acertadamente las relaciones con los inversores y la utilización eficiente de ese capital.
- Explosión de datos contables. Es necesario implantar un riguroso sistema de control para no quedar sumidos en el caos.
- Decisiones inmediatas. No hay tiempo para meditar la estrategia.
- Imprevistos de la expansión. Sorpresas, retrasos, problemas técnicos, etc.

### **QUÉ SE HA HECHO HASTA AHORA.**

En términos generales, las acciones encaminadas a mejorar la situación del nuevo empresario en esta etapa brillan por su ausencia.

## DIAGNOSTICO

### **Mejorar integralmente la preparación previa del emprendedor.**

Necesidades formativas:

- Introducción a la Creación de Empresas.
- Cómo superar las barreras para emprender. Cómo empezaron los grandes empresarios.
- Conocimientos básicos de economía y empresa.
- Cómo dominar las habilidades principales del emprendedor.
- Cómo detectar una idea de negocio y comprobar su grado de sintonía con las tendencias del mercado.
- Cómo demostrar la viabilidad de un proyecto empresarial y la capacitación de un emprendedor.
- Cómo superar eficazmente los pasos a dar para poner en marcha un nuevo negocio.
- Cómo superar los errores más frecuentes del emprendedor antes, durante y después de la puesta en marcha de un nuevo negocio.
- Cómo gestionar una empresa día a día y año a año. Cuestiones y profesionales relacionados con la empresa.
- Recursos de apoyo a los emprendedores. Cuáles son y cómo acceder a ellos directamente o a través de Internet.
- Peculiaridades del diseño, puesta en marcha y gestión de las empresas de Internet.

### **Mejorar la formación continua del nuevo empresario.**

Necesidades formativas:

- Introducción a la Consolidación de Nuevas Empresas.
- Cultura Emprendedora. Cómo empezaron los grandes empresarios. Conocimientos básicos de economía y empresa. Cómo dominar las habilidades principales del emprendedor.
- Cómo comprobar si su idea de negocio está en sintonía con las tendencias del mercado. Oportunidades empresariales en el futuro próximo.
- Diseño del Plan Estratégico y los Planes Operativos de una Nueva Empresa.
- Cómo superar los errores más frecuentes del emprendedor antes, durante y después de la puesta en marcha de una nueva empresa.
- Cómo gestionar una empresa día a día y año a año. Peculiaridades de la gestión empresarial en las distintas etapas de crecimiento. Cuestiones y profesionales relacionados con la empresa.
- Recursos de apoyo a los nuevos empresarios. Cuáles son y cómo acceder a ellos directamente o a través de Internet.

### **Algunas de las preguntas a las que la formación debe dar respuesta.**

El programa de formación elegido debe dar respuesta a los interrogantes que se le presentan al nuevo empresario. Entre las más importantes, cabe destacar:

- ¿Qué materias debe dominar un nuevo empresario?
- ¿Cuál es la diferencia entre una oportunidad de negocio y una buena idea?
- ¿Estoy capacitado para desarrollar como negocio la idea empresarial que he concebido?
- ¿Por qué algunas empresas crecen muy rápidamente, alcanzando cifras de ventas millonarias, y luego se estrellan o se estancan sin saber ir más allá de su primer producto?

- ¿Cuáles son los puntos críticos en la identificación de una oportunidad de negocio y en la construcción de una nueva empresa?
- ¿Cuánto dinero necesito y cuándo, dónde y cómo puedo conseguirlo en condiciones aceptables?
- ¿Qué recursos financieros, estrategias y mecanismos puedo utilizar desde la fase de diseño de mi proyecto, durante la fase de crecimiento rápido y durante la etapa de consolidación?
- ¿Cuáles son los recursos mínimos que debo poseer para mantener el control de mi empresa?
- ¿Es necesario un plan estratégico? En caso afirmativo, ¿qué tipo de plan necesito y cómo y cuándo debería desarrollarlo?
- ¿Cuáles son las claves de creación de valor de mi proyecto empresarial?
- ¿Cuánto vale mi empresa y cómo puedo negociar su venta?
- ¿Cuáles son las cuestiones críticas que deben dominarse durante la fase de crecimiento rápido de la empresa?
- ¿Cuáles son los peligros, equivocaciones y olvidos más frecuentes que debo anticipar y evitar?
- ¿Qué relaciones y contactos necesito para crear y desarrollar mi empresa?
- ¿Soy consciente de lo que sé y de lo que no sé? ¿Cómo voy a suplir mis carencias?
- ¿Qué tipo de ejercicios debo practicar para mejorar mis habilidades emprendedoras?
- ¿En qué áreas juega un papel crítico el factor tiempo?
- ¿Por qué los emprendedores que conservan su éxito a largo plazo conceden tanta importancia en mantener su buena reputación y comportamiento ético?

- ¿Por qué los emprendedores y las empresas emprendedoras están rodeados de paradojas como:
  - o Ambigüedad e incertidumbre versus planificación y rigor.
  - o Creatividad versus análisis disciplinado.
  - o Paciencia y perseverancia versus urgencia.
  - o Organización y gestión versus flexibilidad.
  - o Innovación e investigación versus sistematización.
  - o Evitar el riesgo versus gestionar el riesgo.
  - o Beneficios a corto plazo versus inversión a largo plazo.

## 9. SEGUIMIENTO Y APOYO DE LOS NUEVOS EMPRESARIOS: CUADRO RESUMEN

### Objetivo.

Garantizar la supervivencia de los nuevos empresarios.

### Soluciones.

Formación específica del nuevo empresario para que sea capaz de superar los obstáculos peculiares de esta fase (peligros del crecimiento).

### Herramientas de apoyo.

Curso Superior para Gestionar el Crecimiento de una Nueva Empresa del Centro Emprende! (presencial o a distancia).

Seminarios específicos del Centro Emprende! (presenciales).



# COMO CONTACTAR CON EL CENTRO EMPRENDE!

**Teléfono (España):** 902-157-658.

**Fax (España):** 96-392-03-38.

**Correo postal:**

Centro Emprende!

C/ Avellanas, 14 - 4º D.

46003 Valencia (España).

**Internet:**

[www.centro-emprende.com](http://www.centro-emprende.com)

**Correo electrónico:**

Información y pedidos: [informacionypedidos@centro-emprende.com](mailto:informacionypedidos@centro-emprende.com)

Asesoramiento: [asesoramiento@centro-emprende.com](mailto:asesoramiento@centro-emprende.com)

Servicios a entidades: [servicio-entidades@centro-emprende.com](mailto:servicio-entidades@centro-emprende.com)

Dirección: [direccion@centro-emprende.com](mailto:direccion@centro-emprende.com)