

DIFICULTADES PROPIAS DEL PROCESO DE CREACIÓN DE EMPRESAS



DIFICULTADES PROPIAS DEL PROCESO DE CREACIÓN DE EMPRESAS



EQUIPO DE TRABAJO ESCUELA DE NEGOCIOS CAIXANOVA:

Autores

Óscar García Álvarez

Anabel Caneda González

Eduardo García Erquiaga

Personal técnico de apoyo

Rita Comesaña Vidal

Roxana Rodríguez Roo

Anxo Santiago Sánchez Gandara

José Manuel Varela González

Edita: FUNDACIÓN CAIXANOVA



ISBN 978-84-613-7467-0

D.L: C 55-2010

No está permitida la reproducción total o parcial de ninguna parte de esta obra ni su tratamiento informático, ni la transmisión por cualquier medio ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros medios, sin la autorización por escrito del Titular del Copyright y los autores.

Índice

	Página
I. Introducción	3
El presente trabajo en el marco de la Atalaya del Emprendedor	5
Objetivos y estructura del cuaderno	8
II. La creación de empresas como proceso	11
El modelo de la Atalaya del Emprendedor	18
III. El proceso de creación y la supervivencia a corto plazo	23
Características del proceso de creación	25
¿Qué dificulta la supervivencia de una empresa a lo largo de su proceso de creación?	50
IV. ¿Cómo es el proceso de creación de una empresa que sobrevive?	77
Bibliografía	85
Anexo: Ficha técnica	93

I. Introducción



El presente trabajo en el marco de la Atalaya del Emprendedor

La iniciativa Atalaya del Emprendedor nació como una apuesta decidida de la Escuela de Negocios y el Instituto de Desarrollo Caixanova por profundizar en la realidad de la creación de empresas en Galicia. Un gran número de trabajos, dentro y fuera de nuestras fronteras, han hecho hincapié en las últimas décadas sobre la importante influencia que los procesos de creación de empresas tienen sobre el crecimiento económico. Si queremos disfrutar de una tupida red de pymes, que generen empleo y riqueza, y actividades altamente competitivas, necesitamos del empuje de nuevos emprendedores. Savia nueva que genere riqueza a nuestro alrededor y fomente la mejora continua de las firmas ya instaladas.

Sin embargo, las cifras son obstinadas. Un gran número de negocios cierran cuando aún no han cumplido su cuarto año de actividad, antes incluso de que hayan podido estabilizarse en los mercados. Su impacto económico, laboral y competitivo, queda así reducido a unos pocos meses.

El fomento de la creación de empresas ha sido un eje permanente para el sector público, dadas las positivas influencias que le acompañan, pero si queremos que sus consecuencias sean duraderas debemos saber mucho más sobre la dinámica que la rige. Cuanto más sepamos sobre los negocios que se fundan en nuestro entorno, más fácil será definir políticas que aumenten su vida media.

Este ha sido, y seguirá siendo, el objetivo principal de la Atalaya del Emprendedor. Investigar sobre los procesos de creación de empresas, para desgranar los detalles que pueden facilitar tanto el nacimiento como la sostenibilidad del mayor número de ellas. Descubrir qué circunstancias pueden aumentar la esperanza de vida de nuestras firmas y ayudar a definir mecanismos que permitan conseguirlo.

Para lograr este gran objetivo se puso en marcha un proceso de encuesta directa a emprendedores gallegos, dado que eran ellos, a través de sus vivencias, los que mejor nos podrían explicar



las vicisitudes que tuvieron que sufrir. Queríamos saber cómo eran ellos, cómo eran sus nuevos negocios, qué pasos tuvieron que dar y todo aquello que pudiese servir para entender el devenir de sus firmas.

Con todo, si el objetivo es concretar medidas que puedan ayudar a superar esa difícil etapa inicial, teníamos que poder diferenciar cómo eran aquellos que habían logrado que su empresa siguiese activa más de cuatro años, frente a los que no lo habían podido conseguir. Necesitábamos conocer las peculiaridades de las empresas que habían superado esa primera fase.

Por ello definimos dos grandes grupos de emprendedores: los que denominamos “éxito infantil”, porque habían conseguido que sus empresas siguiesen activas después de cuatro años; y los “cierres prematuros”, porque habían abandonado su negocio en ese mismo plazo.

Es probable que el término éxito sea suficientemente ambiguo, dado que dependiendo de las expectativas de cada emprendedor, los mismos resultados pueden ser catalogados como un éxito o como un completo fracaso, pero con vistas a nuestra investigación, superar el cuarto año de funcionamiento constituye un importante hito en la vida de cualquier empresa. Al fin y al cabo, numerosos estudios avanzan cifras de mortalidad en ese plazo de casi el 50%.

Los resultados de estos primeros años de trabajo se plasmaron en los primeros cuatro volúmenes de la Colección Atalaya del Emprendedor, a saber:

- 1. Claves para comprender la creación de empresas.** En el primer trabajo presentamos un marco conceptual, necesario para comprender en toda su dimensión el proceso de creación de empresas, así como sus consecuencias económicas y sociales.
- 2. ¿Es Galicia tierra de emprendedores? Las cifras de la creación de empresas en Galicia.** En el segundo cuaderno, se analiza la información estadística sobre creación de empresas en Galicia, prestando especial atención a las particularidades de la natalidad y mortalidad de sociedades mercantiles gallegas en la década de los noventa.



3. ¿Cómo es el emprendedor gallego de éxito? En el tercer número de la colección se describen las características propias del emprendedor gallego, profundizando en las circunstancias que diferencian a los que hemos definido como “éxitos infantiles”.

4. La nueva empresa gallega de éxito. En el cuarto título de la colección se muestran las características más típicas de las firmas creadas en Galicia en los años noventa, haciendo especial hincapié en aquellos elementos de su estructura o de la estrategia desarrollada que tuvieron mayor influencia en su supervivencia en el corto plazo.

Pero la puesta en marcha de una nueva empresa no es una mera decisión. Es necesario discorrir por una serie de etapas, tomar un conjunto ordenado de decisiones y enfrentarse a diferentes dificultades a lo largo de un determinado espacio temporal. Debemos ser conscientes de que cualquier nuevo negocio surge como consecuencia de la culminación de un proceso, de una lista de pasos interconectados, cuya culminación es la fundación de la empresa.

Este Cuaderno 5 de la Colección Atalaya del Emprendedor, que cierra este primer ciclo de acercamiento a la realidad de la creación de empresas, profundizará en cómo fue el proceso de creación de un buen número de nuevas firmas gallegas, mostrando cuáles fueron los factores críticos que facilitaron la supervivencia de muchas de ellas, desde el surgimiento de la idea hasta la implantación del proyecto. Qué pasos dieron los emprendedores para poner en marcha su negocio, qué momentos fueron determinantes para ayudar a superar la etapa infantil de sus firmas, y dónde pueden estar las claves para alcanzar este difícil objetivo.

La ardua tarea de competir en los mercados arranca mucho antes de las primeras ventas: comienza cuando alguien se plantea que existe la posibilidad de vender algo. Pero entre estos dos excitantes momentos, el emprendedor debe conocer las dificultades a las que se va a enfrentar, los pasos que conviene dar y qué tipo de decisiones pueden ayudar a que su empresa nazca con la mejor salud posible. Si nuestro objetivo es aumentar el número de firmas que generan riqueza de manera estable en nuestro entorno, debemos saber cuál es la mejor manera de desarrollar el complejo proceso de poner en marcha un nuevo negocio; debemos detectar cuáles son las decisiones que han permitido a nuestros antecesores triunfar en la difícil tarea de mantenerse en los mercados.



Y éste es el objetivo principal de éste Quinto Cuaderno de la Atalaya.

Objetivos y estructura del cuaderno

Uno de los elementos diferenciales del modelo teórico planteado en el Cuaderno 1 de la Colección de la Atalaya del Emprendedor, es la incorporación del factor tiempo en el estudio de la creación de empresas. La puesta en marcha de cualquier negocio conlleva la toma de un buen número de decisiones, así como la realización de diferentes actividades que, progresivamente, van acercando al interesado al nacimiento de una nueva firma.

En un primer momento, debe existir una mínima predisposición, un interés por desarrollar un negocio de manera independiente, que empuje al potencial emprendedor a contactar con instituciones o entornos en los cuales sea posible llevar adelante su iniciativa. Ese interés por convertirse en su propio jefe le obligará a analizar las particularidades de su proyecto, a pensar cómo debe ser, a calcular si es tan interesante como había pensado, a concretar qué necesita para su implantación...

A partir de ese análisis, los implicados comenzarán la búsqueda de los recursos y apoyos necesarios, en función de las conclusiones que hayan alcanzado sobre su propia situación y de las posibilidades del entorno en el que se encuentran. La culminación del proceso, una vez reunidos los medios oportunos, será la puesta en marcha legal y económica del negocio.

La dificultad de cada una de estas fases ha sido fuente de discusión y comentarios de diversa índole, en una búsqueda permanente por facilitar la puesta en marcha de más empresas, con la consiguiente generación de empleo y riqueza en nuestro entorno. La sabiduría popular otorgaba a las instituciones públicas y a las trabas burocráticas una buena parte de la responsabilidad de la falta de iniciativas emprendedoras.

Pero hemos comentado ya que el objetivo fundamental de las políticas de fomento de la creación de empresas no debe ser únicamente ayudar a que nazcan, sino aumentar la proporción de las que consiguen sobrevivir durante más tiempo. Si asumimos que cada nueva empresa tiene un



impacto positivo en nuestra economía, la meta fundamental debería ser conseguir que ese impacto sea duradero, máxime teniendo en cuenta las altísimas tasas de cierre que sufren estas firmas en sus primeros años de actividad.

El objetivo del presente trabajo es acercarse a las particularidades de este importante proceso, a partir de las vivencias y opiniones de quienes tuvieron que recorrer este camino con anterioridad. Para ello, hemos realizado un total de 468 encuestas personales a individuos que fundaron una sociedad mercantil en Galicia entre los años 1990 y 1999, consultándole por qué pusieron en marcha el proceso, cuáles fueron las dificultades más importantes, cuáles las mejores ayudas, la utilidad de los planes de empresa y los momentos clave que le permitieron llegar a fundar su propia empresa.

Pero queríamos llegar más allá, intentando saber si alguna de estas circunstancias podía estar relacionada con aquellos casos que consiguieron mantener su empresa activa durante más tiempo. Así, comparando cómo y por qué se fundaron las firmas que superaron la difícil etapa infantil (los primeros cuatro años de funcionamiento) con aquellas que no fueron capaces de conseguirlo, comprobamos la influencia que ciertas decisiones pueden tener en la consecución de este importante objetivo.

Mientras en los Cuadernos 3 y 4 planteamos el perfil del emprendedor y de las empresas, respectivamente, que mejores resultados obtienen en términos de supervivencia a corto plazo, en este Cuaderno 5 vamos a analizar cómo se desarrolla el difícil proceso de fundar un nuevo negocio, y cómo puede ayudar a que la firma sobreviva más tiempo.

Teniendo esto en cuenta, estructuramos el resto del trabajo en dos grandes capítulos:

- 1. La creación de empresas como proceso.** En este capítulo presentaremos cómo evolucionó la concepción de la creación de una empresa como un proceso, una vez aceptado que poner en marcha un negocio conlleva la realización de un conjunto de tareas ordenadas.
- 2. El proceso de creación y la supervivencia a corto plazo.** En este capítulo analizaremos los resultados obtenidos a partir de la encuesta realizada a nuestros emprendedores, presentan-



do en primer lugar los resultados del conjunto y, posteriormente, las diferencias detectadas entre los que superaron los primeros cuatro años de actividad y los que tuvieron que cerrar en ese plazo.

Posteriormente, y en función de los resultados obtenidos, plantearemos un breve capítulo de conclusiones, en el cual trataremos de presentar cómo debería ser el proceso de nacimiento de una nueva empresa para alcanzar el “éxito infantil”.

II. La creación de empresas como proceso



El modelo de factores y componentes que explicamos en el Cuaderno 1 de la Colección Atalaya incorpora el paso del tiempo como uno de los elementos fundamentales a tener en cuenta para entender el fenómeno de la creación de empresas. A pesar de que la decisión de fundar un negocio exige una cuidada planificación y cierto seguimiento, la literatura especializada ha tardado mucho tiempo en abordar la problemática de la creación de empresas como un proceso que se desarrolla en el tiempo, estudiando a fondo cada una de sus fases, desde que un destello de idea pasa por la cabeza del emprendedor hasta que se abren las puertas del nuevo negocio (Liao y Welsch, 2002 y 2003).

Si nos remontamos a los planteamientos de Knight (1921), da la sensación de que poner en marcha una empresa implica poco más que tomar una decisión y convertirse, casi automáticamente, en un emprendedor. Sin embargo, esta visión estática contrasta con la realidad, en la cual nos damos cuenta de que esta compleja decisión forma parte de un proceso que consta de diferentes etapas (Reynolds, 1997; Aldrich y Martínez, 2001; Baron y Markman, 2004; Brixy et al., 2008). Etapas por las cuales deberá discurrir el emprendedor hasta lograr su objetivo: fundar una nueva empresa.

La convicción de la existencia de este conjunto de etapas ha provocado la aparición de diferentes modelos, que tratan de analizar cómo es y de qué manera influye este proceso en el futuro negocio.

A partir de la publicación del artículo de Gartner (1988) “*Who is the entrepreneur? Is the wrong question*”, el foco de atención en la investigación sobre la creación de empresas comenzó a cambiar. Este trabajo, premiado por la revista *Entrepreneurship Theory and Practice* como el mejor artículo del año, y republicado en 1989 (Gartner, 1989), planteó la necesidad de analizar el “cómo” se crea una empresa, más que el “quién”, que era lo que se venía estudiando. El estudio del proceso a través del cual nace una empresa puede ser tan importante, o más, que el simple hecho de determinar qué características tiene la persona que la crea.



En su modelo planteaba la necesidad de profundizar en cómo se crea una nueva empresa, teniendo en cuenta la influencia de cuatro factores: el entorno, las características personales del emprendedor, el tipo de empresa fundada y el proceso de creación en sí mismo. Así, la denominada “aproximación conductista” (*behavioral approach*), se centra en estudiar el acto de crear una empresa como un proceso, y no como una mera decisión.

De este modo, empezó a entenderse que crear una empresa es un proceso, que será conducido por un individuo que interactúa con el exterior para lograr un objetivo: iniciar una actividad mercantil. La combinación de los cuatro factores citados proporciona una mayor o menor probabilidad de éxito, otorgando una importancia clave a las características del futuro empresario, como gestor central de todo el proceso de creación, influyendo de diferente manera en función de la fase en la que se encuentre el proceso de creación (Baron y Markman, 2004).

Así, Gartner (1985) hablaba de un conjunto de actos que cualquier potencial emprendedor debía realizar para lograr el nacimiento de su negocio: desarrollar prototipos, contratar empleados, buscar financiación, etc. Estas actividades se desarrollan en diferente grado y orden, pero también en momentos completamente distintos. Delmar y Shane (2002) englobaron este conjunto de actividades en dos tipos: las operativas y las de planificación. Las operativas están relacionadas con la legitimación de la sociedad, la organización de los recursos y actividades sobre el mercado. Las de planificación se refieren a la coordinación de todos los pasos a dar hasta la puesta en marcha de la empresa.

Estas últimas actividades podrían relacionarse con el concepto de “intencionalidad” definido por Katz y Gartner (1988), en cuyo modelo fijaban cuatro elementos para identificar una organización que está en proceso de nacimiento: la intencionalidad, definida como la realización de actividades concretas para la reunión de la información necesaria para la creación de la empresa; la definición de los límites de la sociedad, donde incluían tareas como la incorporación de socios o el establecimiento físico de la empresa; la consecución de los recursos financieros necesarios; y, finalmente, la firma de acuerdos con proveedores y clientes, que deberían culminar con las primeras ventas.



Para estos dos autores una empresa en proceso de constitución tendría que llevar a cabo actividades en alguna, o en varias, de estas áreas, de manera que el modelo podría servir para discriminar si existía o no un proceso real de nacimiento de una nueva firma.

Van der Zwan et al. (2006) fueron muy gráficos con el título de su artículo “La escalera emprendedora y sus determinantes”, donde plantearon no sólo un nuevo modelo de fases, sino hasta qué punto era probable que un potencial emprendedor discurriese a lo largo de dicha “escalera”. Es decir, estudiaron estadísticamente dónde se solía parar ese trascendental proceso.

El modelo de Van der Zwan et al. está en línea con los trabajos de Grilo y Thurik (2005 y 2007), que incorporan el concepto de “niveles de implicación” al hablar de los diferentes pasos que da el potencial emprendedor. Para estos autores, cada vez que alguien pone en marcha una nueva fase del proceso de creación, está más cerca del nacimiento de su empresa, pero también está más involucrado en dicho nacimiento. Es decir, el progresivo y ordenado acercamiento a la fundación de una nueva empresa también implica un aumento del nivel de implicación de sus protagonistas.

Van der Zwan et al. proponen, según este criterio, un modelo de 5 estadios: a) nunca pensé en ello; b) estoy pensándomelo; c) estoy dando pasos concretos; d) acabo de fundar una nueva empresa; y e) tengo una empresa estable.

Este sencillo modelo surge de una de las preguntas utilizadas en los dos últimos *Flash Eurobarometer on Entrepreneurship*¹ (EOS Gallup Europe, 2004, y The Gallup Organization, 2007), y trata de desgranar hasta qué punto una persona está inmersa en el proceso de creación de una empresa. Para diferenciar las dos últimas fases, tener una empresa “nueva” o “estable”, ambos estudios fijaron el límite en haber superado los tres años de vida.

El contraste del modelo permite concluir a los autores que el paso más delicado parece ser el que mueve a una persona de “estar pensando en ello” a “dar pasos concretos”. Es ese cam-

¹ Estudios realizados bajo el encargo de la Comisión Europea para el análisis de la mentalidad emprendedora de los ciudadanos de Europa. Se realizó anualmente entre los años 2000 y 2004, y se repitió nuevamente en 2007.



bio de estado el más complejo, o así lo atestiguan los números, mucho más que pasar a la siguiente fase y poner en marcha la empresa. Parece más sencillo, pues, conseguir interesar a una persona en poner en marcha una empresa que animarla lo suficiente como para que comience a dar los primeros pasos. Eso sí, una vez iniciados estos, es más probable que llegue a fundar su propio negocio.

Un modelo muy similar es el desarrollado en el Proyecto GEM (Reynolds et al., 2005), en el cual se analiza el potencial emprendedor de una determinada región económica en función de la tasa de la población que afirma estar involucrada en la puesta en marcha de un nuevo negocio. Uno de los conceptos más interesantes que manejan es el denominado *nascent entrepreneur*² (Davidsson, 2006), en el cual se incluyen aquellas personas que están llevando a cabo ciertas actividades para intentar convertirse en empresario, pero que todavía no han fundado oficialmente su empresa.

El modelo teórico del conglomerado GEM comienza en el equivalente al tercer estadio del modelo de Van der Zwan et al., en tanto en cuanto analiza tres colectivos: aquellas personas que están involucradas en la puesta en marcha de un negocio, aquellas que tienen una empresa de menos de 42 meses de antigüedad y las que mantienen una empresa de más de esos 3 años y medio de vida. La diferencia temporal al marcar el comienzo de la estabilidad empresarial en ambos modelos es de sólo 6 meses, pero el modelo GEM arranca más tarde, sin diferenciar cuántos de los que no están involucrados en el nacimiento de una empresa se lo han planteado alguna vez o no.

La razón de la reducción de las fases estudiadas con respecto al modelo de Van der Zwan et al. es el interés por medir una ratio denominada TEA (*Total Entrepreneurial Activity* o Actividad Emprendedora Total), que refleja la tasa de población que está inmersa en la puesta en marcha de un negocio o es propietaria de una empresa no consolidada (menos de 42 meses).

² Este concepto podría traducirse al castellano como “emprendedor naciente”, aunque no existe un consenso sobre dicha traducción, razón por la cual se ha preferido mantener la denominación original en inglés.



Un esquema más simple es el propuesto por González Domínguez (2004), que fija el inicio del proceso de creación de la empresa en el momento en el que el emprendedor percibe una nueva oportunidad de negocio. Es en ese momento, cuando surge la idea de negocio por primera vez, cuando el proceso comienza.

El modelo de González Domínguez define cuatro fases: el surgimiento de la idea de negocio; el análisis de la misma, a través de la redacción del plan de empresa; la constitución formal de la firma; y el inicio de las actividades. De este modo, para el autor el plan de empresa juega un papel crucial como punto de inflexión del proceso. La redacción del plan sería al mismo tiempo el punto y final del análisis de la idea (segunda fase de su modelo), y el inicio de la constitución formal de la firma (tercera fase).

El plan de empresa, pues, surge como el elemento central del proceso. No sólo por su ubicación temporal en el desarrollo del mismo, sino por la importancia que tiene un correcto análisis de la idea de negocio para facilitar el futuro éxito de la empresa.

En todo caso, una de las conclusiones más importantes de González Domínguez es la demostración de que fundar una empresa exige una cuidada planificación y seguimiento, y no es fruto de una impulsiva decisión. Es un proceso complejo cuya ejecución puede influir en gran medida en el éxito o fracaso de la aventura empresarial que se va a iniciar.

Un modelo alternativo lo planteó Ahmadi (2003), al estructurar el proceso emprendedor como una secuencia de tres fases: iniciación, establecimiento y operativa-crecimiento. La particularidad de este modelo es la inclusión del entorno, y en especial de las instituciones que lo conforman, como un elemento de interacción permanente con la futura empresa. Así, en cada uno de esos momentos las instituciones, tanto las formales como las informales, establecen toda una red de relaciones, que pueden favorecer o complicar la viabilidad a corto plazo del negocio.

Las implicaciones para el emprendedor son claras, por cuanto deberá prestar una permanente atención hacia las posibles instituciones que puedan apoyar el desarrollo de su incipiente empresa, dado el nivel de impacto que estas gestiones pueden llegar a tener, según el autor, en su futuro cercano.



Independientemente del número de fases identificadas, parece demostrado que el proceso de creación de una empresa puede ser definido como una secuencia temporal de eventos o actividades realizadas por el futuro empresario para fundar su propio negocio. Así, para Liao y Welsch (2002 y 2003) el nacimiento de una nueva empresa es un proceso de etapas, en cada una de las cuales el emprendedor desarrolla un conjunto de actividades simultáneas. Pero el hecho de realizar tal número de actividades provoca que no siempre sea fácilmente identificable el avance entre las diferentes etapas: en muchas ocasiones se superponen y no se diferencian unas de otras.

En su investigación, estos autores confirmaron su teoría de que los procesos de creación de empresas son mucho más complejos de lo que pudiera parecer. Frente a las teorías clásicas que defendían la existencia de un proceso lineal y único, demostraron que el desarrollo de las diferentes fases puede discurrir por caminos tanto convergentes como divergentes. Esto conlleva la existencia de una dinámica no lineal en el proceso: la creación de una empresa es mucho más que una secuencia ordenada y unívoca de pasos.

Como consecuencia de estos y otros resultados han aparecido alternativas teóricas que plantean las diferentes etapas por las que discurre un proceso de creación de una nueva empresa. Estas aproximaciones, que persiguen definir con la máxima precisión las distintas fases del proceso, resultan imprescindibles si queremos acertar en las políticas de apoyo a la empresarialidad.

El modelo de la Atalaya del Emprendedor

La convicción de la necesidad de entender el nacimiento de un negocio como un proceso ordenado de fases, nos llevó al planteamiento del modelo explicado en el Cuaderno 1 de la Colección Atalaya, que aquí repasaremos. Desde el momento en que una persona piensa por primera vez en fundar una empresa hasta que abre las puertas de un nuevo establecimiento, ha de discurrir por diferentes momentos, que deberán ser analizados por separado si queremos conocer en profundidad cómo se desarrolla todo el proceso.



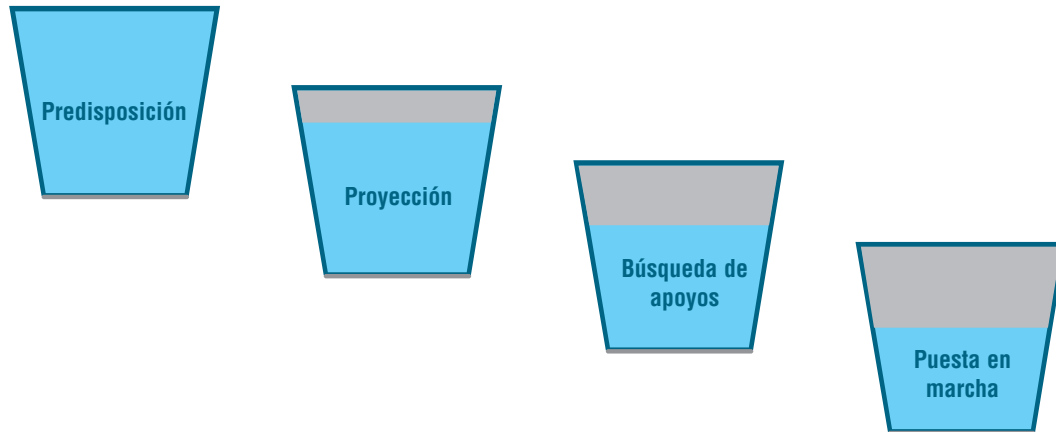
Las fases que consideramos para estudiar la realidad de la creación son las siguientes:

- 1.^a Predisposición.** Debe existir una persona predispuesta a emprender, que entienda que sus aspiraciones pueden verse colmadas con la creación de una empresa, que asuma el timón de su vida siendo su propio jefe u obteniendo el nivel de renta al que aspira.
- 2.^a Proyección.** Un ciudadano predispuesto puede considerar como alternativa ser empresario, pero de esa predisposición a la elaboración de un proyecto queda un trecho muy largo por caminar. Contar con una idea y analizarla lo suficiente como para hacer planes de implantación exige comprometer recursos materiales y mucho tiempo. De poco servirá que existan muchos emprendedores potenciales (predispuestos) si en su entorno todo son obstáculos a la hora de convertir su idea en un auténtico proyecto empresarial.
- 3.^a Búsqueda de apoyos.** Quien cuenta con algo más que con una idea, quien tiene un proyecto que vender a socios, clientes o proveedores, precisa encontrar los apoyos necesarios para desarrollarlo. La familia, los amigos, el jefe, el banco, los proveedores, etc. Todos ellos se deberán implicar de algún modo en la nueva realidad que supondrá la empresa a crear. La credibilidad y la disponibilidad de medios resultarán esenciales en esta fase, y las medidas para fomentar la búsqueda de apoyos serán bien distintas de las tendentes a fomentar la predisposición o de las destinadas a la consecución de un buen *business plan*.
- 4.^a Puesta en marcha.** La implantación y tramitación del nuevo negocio es también de especial importancia. La empresariedad no será la misma en un país en el que para obtener una marca se requieren varios años que en otro en el que ese mismo proceso supone un par de semanas. Las facilidades o dificultades que el emprendedor encuentre en esta última fase de puesta en escena condicionarán el éxito o fracaso del modelo de empresariedad.

A partir de este momento cada empresa evolucionará de manera diferente, tratando de superar los difíciles primeros años de actividad, pero habrá llegado a la primera gran meta de su fundador: la creación de su propio negocio.



Las fases del proceso de creación de empresas



Comprender la existencia de diferentes fases en este tortuoso camino nos permite plantear medidas concretas de apoyo a los emprendedores en función de las necesidades que tendrán en cada momento. Se hace evidente que políticas que sólo afecten a una parte del proceso tendrán una repercusión limitada sobre las tasas de creación y éxito de nuestras firmas.

Sirva como ejemplo una medida que se cita en muchas ocasiones para promover la creación de empresas: la ventanilla única. Son muchos quienes aseguran que la reducción de trámites administrativos traerá consigo el incremento de las tasas de creación de nuevos negocios. Sin duda, como cualquier mejora, puede ser una medida positiva, pero sólo afecta a la última fase del proceso. Si en una sociedad el problema radica en que hay pocos ciudadanos predispuestos a emprender, la ventanilla única no resolverá nada.

Cada fase conlleva unas dificultades, necesita su estudio específico, y la eliminación de obstáculos en cada una de ellas requiere la puesta en marcha de medidas concretas.



Así, una vez confirmada la existencia de un proceso ordenado en la creación de una empresa, y presentado el modelo que nos permite entender la dinámica de la empresariedad, es el momento de comprobar cómo se han enfrentado nuestras firmas a este complejo viaje.

Queremos saber cómo arrancó la fase de **predisposición**, observando cuál era la situación en el momento en el cual el emprendedor comenzó a plantearse poner en marcha una nueva empresa, y profundizando en las circunstancias y los frenos que tuvo que superar para seguir adelante en su proceso; confirmaremos la utilidad de la fase de **proyección**, normalmente vinculada a la redacción del plan de empresa; comprobaremos de dónde llegaron los **apoyos** clave para obtener los recursos necesarios; y culminaremos el análisis mostrando cuáles fueron las dificultades más grandes para poder **poner en marcha**, finalmente, su ansiado negocio.

Y esto, en dos grandes apartados. Primero, presentaremos las conclusiones obtenidas para el conjunto de los encuestados, pudiendo así conocer las particularidades de un proceso típico de creación de una empresa. Y a continuación, comprobaremos las diferencias entre aquellos casos que consiguieron mantener la empresa funcionando durante más de cuatro años y los que no, enfoque clave y permanente en el desarrollo de todos los estudios realizados dentro de la iniciativa de la Atalaya del Emprendedor.

III. El proceso de creación y la supervivencia a corto plazo



El proceso de creación de empresas ha sido considerado desde hace años como una fuente generadora de riqueza, razón por la cual ha habido una búsqueda permanente de mecanismos que faciliten el aumento del número de negocios constituidos. Obviamente, no es un proceso sencillo, pero no tanto por las particularidades legales, sino, más bien, por la confluencia de factores complejos en sí mismos: factores personales, que hacen que aparezca la necesidad o el interés por poner en marcha un negocio; factores de mercado, que generan la oportunidad de asentar la idea; factores del entorno, que ayudan a que las condiciones económicas empujen hacia esa decisión; etc.

Pero el propio proceso debe ser objeto de análisis. La demostración de que existen distintos momentos desde que surge la idea hasta que el negocio comienza a funcionar incita a la curiosidad. ¿Es posible que diferencias en el discurrir de dicho proceso influyan en la viabilidad del negocio? ¿Puede haber momentos más complejos que otros, en los cuales sea necesario ofrecer más medios si queremos que sobrevivan un mayor número de firmas? En definitiva, ¿qué sabemos del largo viaje al que se enfrentan nuestros emprendedores cuando deciden fundar una nueva empresa?

Características del proceso de creación

El primer paso para la fundación de una nueva empresa surge por la existencia de un grupo de personas, o una persona a título individual, que estén dispuestas a emprender. Que piensen que la puesta en marcha de un negocio por su propia cuenta puede ser una fantástica oportunidad para colmar sus intereses personales o profesionales.

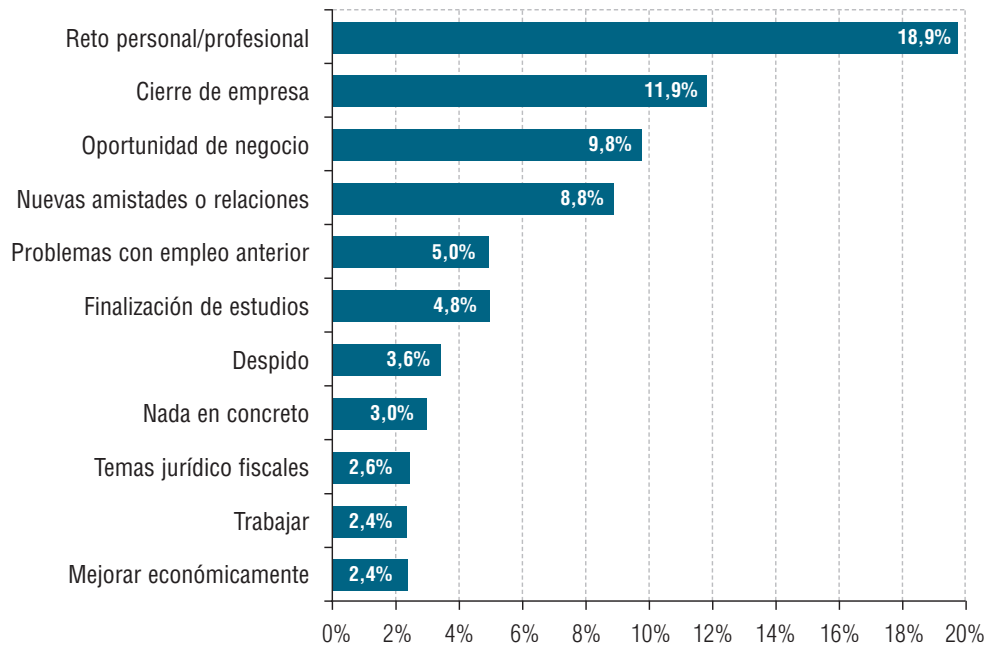
En este momento, que denominamos **Fase de Predisposición** en nuestro modelo, el nacimiento de una empresa depende de la existencia de un interés específico por parte de una persona en poner en marcha ese negocio. Pero ¿cómo surge ese interés? ¿Qué está buscando un emprendedor para animarse a intentar una nueva aventura empresarial? ¿De dónde sale el ímpetu que le lleva a este difícil camino? Comencemos por el principio, por analizar las circunstancias que, según los emprendedores, propiciaron el inicio del proceso.



El elemento que parece favorecer con mayor incidencia la creación de un nuevo negocio es, según la opinión de los principales implicados, el hacer frente a un reto personal o profesional (Gráfico 1). Para casi la quinta parte de los casos ese reto fue la chispa que hizo prender la llama del interés por la creación de una empresa, por encima de circunstancias como el cierre de la empresa anterior, aparecer una oportunidad de negocio o entablar nuevas amistades o relaciones.

Es indiscutible que estos tres aspectos, relacionados con cuestiones económicas o de contactos personales, también han sido importantes en numerosas ocasiones, pero la necesidad intrínseca de reto o mejora ha sido la circunstancia más citada.

Gráfico 1: Principales circunstancias de inicio



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a emprendedores



Con todo, es de destacar el alto número de respuestas relacionadas con el cierre de la empresa en la que trabajaba, al que podríamos añadir los problemas en el empleo anterior o una situación de despido, dado que este tipo de razones se enmarcan en la línea de importantes teorías sobre la empresariedad. Por ejemplo, en el modelo de Shapero (1975) se hace especial mención a la necesidad de un detonante que empuje al emprendedor hacia la creación, en forma de cambio personal o profesional que haga plantearse al promotor un cambio radical en su vida.

Otra línea de trabajo ampliamente aceptada relaciona la creación de empresas con la precariedad laboral (Audretsch et al., 2001), dado que parece más factible que cuanto menos riesgo corra un potencial emprendedor más fácil será que se aventure a poner en marcha un negocio propio; por contra, si el potencial emprendedor tiene un trabajo estable, bien remunerado y con opciones de futuro, es más complicado que se plantee independizarse y crear su propia empresa.

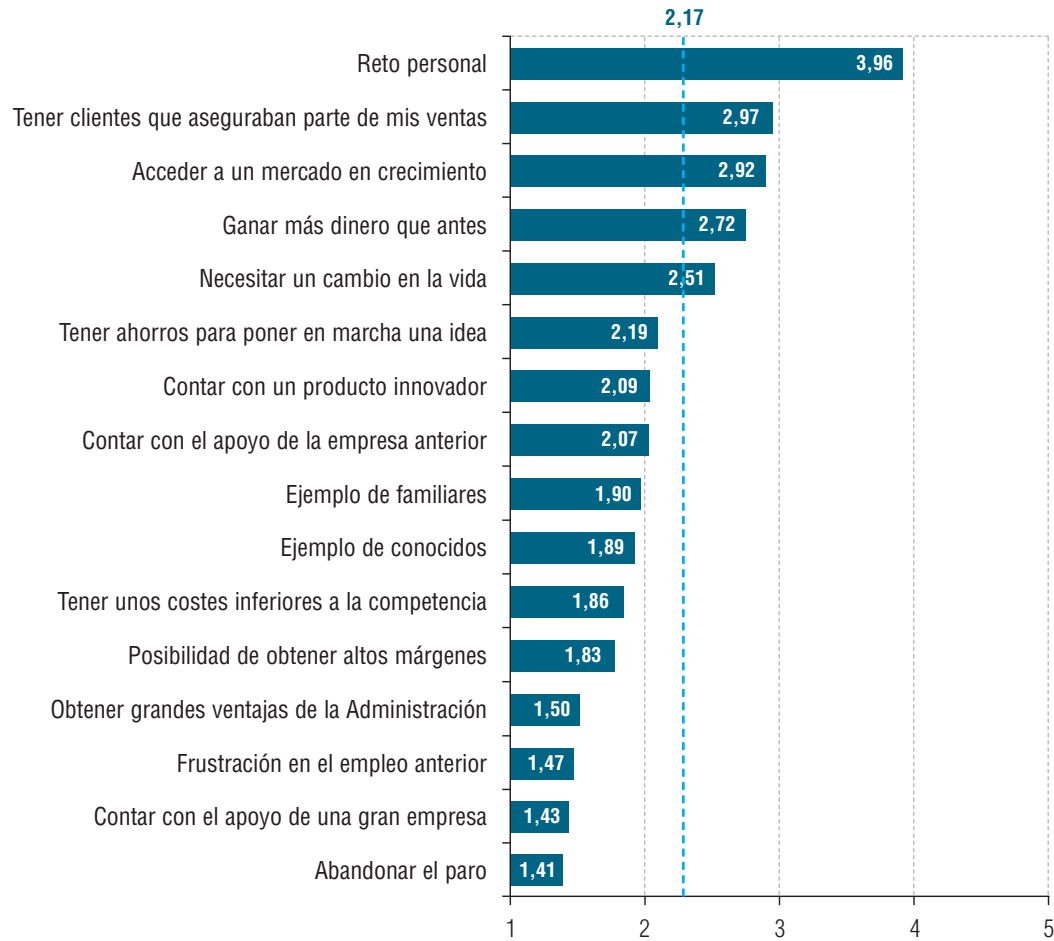
Así pues, nuestros resultados respaldan estas dos teorías sobre la creación de empresas. Es probable que el hecho de que una empresa cierre no provoque el nacimiento de nuevas empresas, pues es obvio que se van a necesitar muchos más ingredientes, pero sí es coherente encontrar potenciales emprendedores entre personas que acaban de perder su puesto de trabajo, en función de su perfil de riesgo, de sus conocimientos del mercado y de su experiencia profesional. De todos modos, como veremos a continuación, no parece que esta procedencia influya en el “éxito infantil” del negocio.

No obstante, como en cualquier otro proceso, tiene que haber una razón que fomente el inicio de esta aventura. El poner en marcha un negocio, con las implicaciones que entendemos que supone, debe tener un objetivo concreto que nos lleve a intentarlo. Y los datos proporcionados por los propios emprendedores nos dicen, de nuevo, que el mayor aliciente parece ser el superar un reto personal (Gráfico 2). De hecho, otros incentivos considerados no han resultado ser excesivamente importantes, ya que todos ellos han sido puntuados por debajo de tres, valor medio de la escala³.

³ La escala de valoración es de 1, mínimo (nada importante), a 5, máximo (muy importante).



Gráfico 2: Incentivos al proceso de creación



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a emprendedores

De todos modos, y por destacar algún elemento más a tener en cuenta, podríamos citar otros incentivos como tener garantizada parte de las ventas, acceder a un mercado en crecimiento, ganar más dinero o conseguir un cambio en su vida.



El trabajo de Wandosell y García Sánchez (2005), centrado en emprendedores de la región de Murcia, obtenía resultados similares, al otorgar la mayor importancia a la realización socioeconómica, la inquietud personal del emprendedor y el aprovechamiento de una oportunidad, como motivadores para la puesta en marcha de sus empresas.

Coincidimos también con estos autores en el reducido peso otorgado al factor familiar como impulsor de la puesta en marcha, al igual que experiencias profesionales negativas, tales como tener una mala condición en el anterior empleo o estar en el paro.

Es muy llamativa la baja valoración recibida por un incentivo teóricamente tan importante como es abandonar el desempleo. Parece que la creación de una nueva empresa no ha sido la respuesta más habitual a una situación de paro, frente a algunas teorías que apuntan a este tipo de condiciones límite como posible germen del proceso de creación⁴ (Audretsch et al., 2001).

Con estos datos podemos concluir que el incentivo fundamental es realmente intrínseco. Elementos externos, como circunstancias del mercado o conocer a potenciales clientes, son menos importantes, y cuestiones como ganar más dinero o necesitar un cambio en la vida, también de índole muy personal, son muy valoradas.

Uniendo las conclusiones obtenidas al analizar las principales circunstancias de inicio y los incentivos para la creación de una nueva empresa, nos encontramos con que las características personales del emprendedor (interés por tener un negocio propio y superarse a sí mismo) han sido esenciales para que pusiera en marcha su negocio. En muchos casos parece, o al menos así lo reflejan los datos, que esa propensión personal está por encima de otras razones más relacionadas con el mercado o los avatares de la vida.

Estas afirmaciones están en la línea de las opiniones vertidas en los informes GEM España (De la Vega, 2007), donde el motivo básico para la creación de una empresa es la búsqueda de inde-

⁴ Es importante recordar que el presente proyecto sólo analiza la creación de empresas mercantiles, y no de empresarios autónomos; es posible que en este último colectivo sea más habitual este tipo de circunstancias, pero también es más improbable su duración en el tiempo.



pendencia personal. Se confirma así la procedencia interna de las razones principales para la fundación de un negocio. Al fin y al cabo, el reto y la independencia personal pueden ser asimilados como una forma de poder autogestionar la actividad profesional del individuo involucrado.

Por otro lado, los hechos que menos animaron a crear la empresa, fueron: obtener ventajas fiscales, abandonar el paro, contar con el apoyo de una gran empresa y sentirse frustrado en el empleo anterior. Aunque previamente vimos que algunas de estas circunstancias pueden ser el caldo de cultivo de nuevos emprendedores (paro o frustración en el empleo), no son estas situaciones extremas las que realmente promuevan la creación de una nueva empresa. Tampoco lo fue el empuje de una empresa importante.

Otros elementos, como las ventajas en costes o innovaciones, el disponer de dinero, la posibilidad de altos márgenes o el ejemplo de terceros, no recibieron valoraciones altas. No fueron los elementos peor puntuados, pero estas cifras reflejan una influencia reducida como incentivos a la creación.

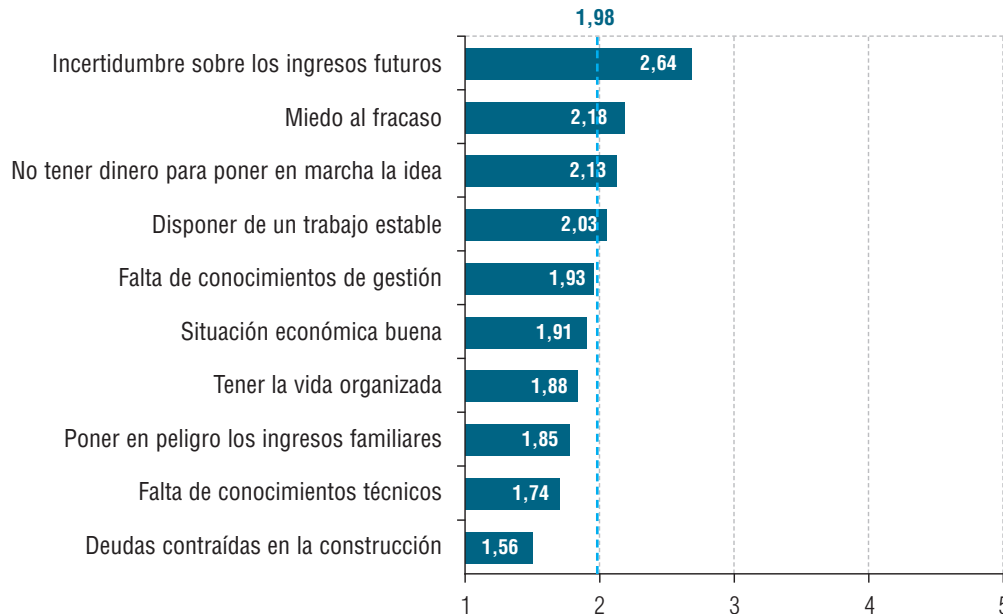
Si las valoraciones de los incentivos han sido relativamente bajas, mostrando que no se puede establecer un criterio único sobre qué buscan todos nuestros emprendedores, los frenos parecen haber sido todavía menos importantes. Ninguno de los posibles contratiempos del proceso de creación considerados ha sido valorado por encima de tres (Gráfico 3), siendo el aspecto más puntuado la incertidumbre sobre los ingresos futuros (2,64). Esta ansiedad, debida al hecho de no saber qué iba a pasar económicamente, podríamos unirle también al miedo a poder fracasar (2,18).

Indudablemente, el aspecto económico es uno de los más importantes a la hora de poner en marcha un negocio, muy por encima de la falta de conocimientos técnicos para llevarlo a cabo. Es probable que la mayoría de nuestros emprendedores tuvieran una experiencia relacionada con el sector o producto que querían comercializar, así que el tener un trabajo estable previamente, no poseer los recursos económicos necesarios para desarrollar el proyecto o no saber si iba a ganar el dinero suficiente, parecen las dudas más acuciantes. No obstante, se debe señalar que a ninguno de ellos se les concedió tanta importancia como para considerarlos un gran freno. En cierto modo, nuestros creadores de empresas están bastante convencidos de su proyecto cuando inician



el proceso de creación, de manera que, con el paso del tiempo, los frenos no parecen haber sido tan graves. De hecho, todos ellos llegaron a montar sus respectivos negocios.

Gráfico 3: Frenos al proceso de creación



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a emprendedores

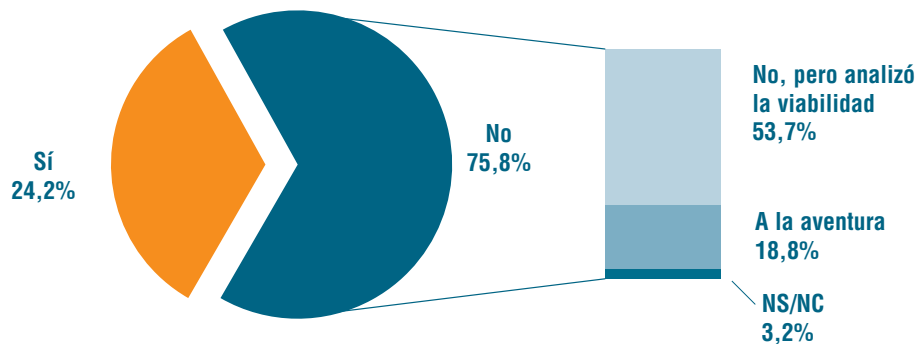
También se puede destacar la referencia al miedo al fracaso como una de las cuestiones más tenidas en cuenta, en línea con estudios previos que concluyen que el miedo al fracaso en España es uno de los más altos en la OCDE (Veciana, 2006). Si poco antes hemos visto que una parte fundamental de la puesta en marcha de la empresa es responder a un reto o a un interés intrínseco, lógicamente el no cumplir con ese objetivo personal, el fracasar ante ese “listón” que el emprendedor persigue superar, puede ser un freno relativamente importante. Si lo quiere hacer porque



simplemente es un objetivo en su vida, el fracaso en sí mismo, sea por la razón que sea, puede ser la peor de las recompensas.

Pero la realidad del proceso de creación viene marcada por la poca importancia que aparentemente se le da a la **Fase de Proyección**; al análisis del potencial de la empresa a crear. De hecho, como se puede ver en el gráfico 4, tres cuartas partes de nuestros emprendedores no han realizado un plan de empresa formal; esto es, no han tratado de analizar en detalle y sobre un modelo concreto hasta qué punto su proyecto de empresa podía ser rentable o no.

Gráfico 4: Realización del plan de empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a emprendedores

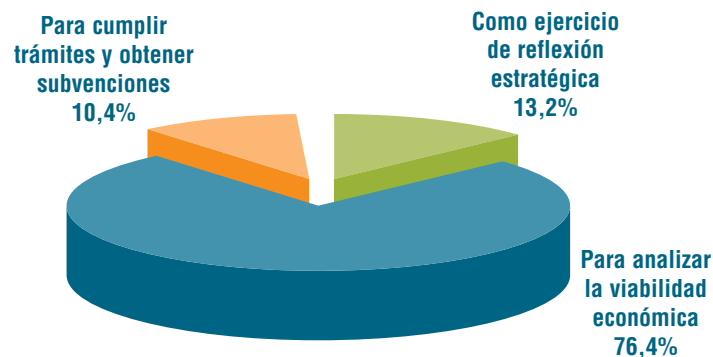
Obviamente este dato es menos relevante cuando observamos que ese análisis formal se sustituyó, en una buena parte de los casos, el 53,7%, por un análisis ad hoc. Así, de una manera u otra, casi el 78% de nuestros emprendedores dedicaron un tiempo explícito a contrastar la viabilidad del negocio que estaban a punto de crear.



Ahora bien, ¿hasta qué punto ese análisis ha sido lo suficientemente profundo como para arriesgarse a poner en marcha la empresa? ¿Qué decir de ese 18,8% que afirman haber comenzado el negocio casi a la aventura? Es probable que el ánimo o la confianza sean buenos amigos para llevar adelante un proyecto de creación de empresas, pero un excesivo optimismo puede ser un componente peligroso en este proceso. Diversos autores han planteado el plan de empresa como una herramienta fundamental para el futuro del negocio analizado (López Vidal, 1997; Delmar y Shane, 2003 y 2004), de manera que no parece una buena costumbre poner en marcha empresas sin haber realizado un buen estudio previo que permita ayudar a asegurar sus posibilidades de futuro.

Ya comentamos previamente que el aspecto financiero es una de las principales preocupaciones del emprendedor, circunstancia que se refleja de nuevo en las razones por las cuales se hacen planes de empresa (Gráfico 5). El análisis de la viabilidad económica del negocio ha sido el objetivo del plan para más de las tres cuartas partes de los emprendedores que lo redactaron, muy por encima de la reflexión estratégica (como propone Planellas, 1997a y 1997b) o de la obligación para cualquier tipo de trámite.

Gráfico 5: Razón por la que se hizo el plan de empresa

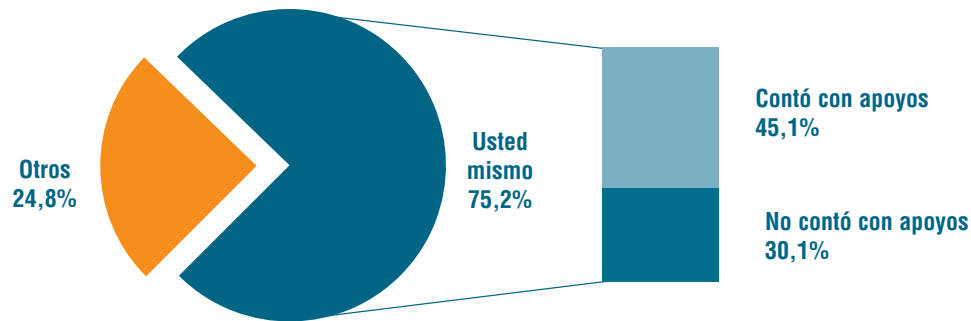


Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a emprendedores



En cuanto al grado de implicación del emprendedor en la redacción del documento (Gráfico 6), éste es elevado, pues algo más del 75% de los que lo realizaron participó en la preparación del mismo, aunque el 60% de éstos (un 45,1% del total) recibieron algún tipo de apoyo externo en su elaboración. La importancia que antes le conferíamos a este proceso de análisis del negocio, hace pensar que cualquier ayuda externa que se pueda conseguir es positiva, a pesar de las dudas que suele tener el emprendedor de informar a terceros de las claves de su futura firma.

Gráfico 6: Persona que redactó el plan de empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a emprendedores

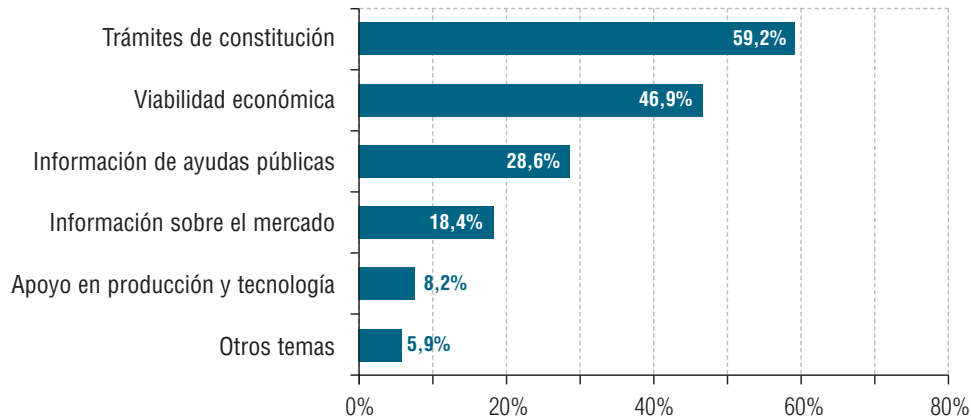
Llama la atención, sin embargo, que casi el 25% de los emprendedores hayan dejado para otros la redacción del plan. Aunque son los menos, la implicación de estos emprendedores en el análisis ha sido muy reducida.

Así pues, ya sea directa o indirectamente, casi el 70% de los emprendedores que realizaron plan de empresa (el 24,8% que se lo encargó a otros y el 45,1% que contó con apoyos) ha recibido ayuda por parte de terceros para la elaboración del plan.



En cuanto a la ayuda que obtuvieron nuestros emprendedores, estaba relacionada, fundamentalmente, con temas legales para la constitución, análisis de viabilidad económica e información sobre subvenciones públicas (Gráfico 7). Elementos más complejos, como pueden ser cuestiones tecnológicas o de conocimientos de mercado, no necesitan tanto apoyo externo por parte del emprendedor (probablemente porque sea en estos dos aspectos donde residan los conocimientos propios del potencial empresario).

Gráfico 7: Temas consultados a los asesores



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a emprendedores

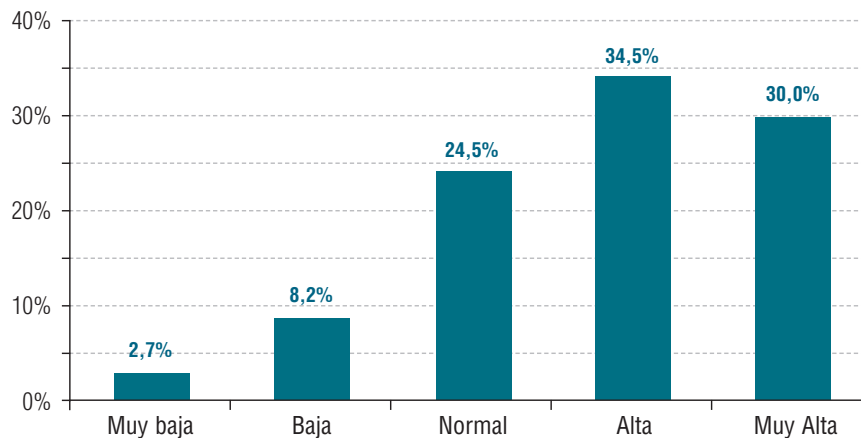
Anteriormente vimos que la viabilidad económica era la razón más citada para la preparación del plan de empresa, lo cual es coherente con el hecho de que sea también uno de los aspectos sobre los que más asesoramiento se solicite. Pero especial mención debe hacerse al interés por solucionar los trámites de constitución, que demuestran una complejidad suficiente como para ser el campo sobre el que más emprendedores preguntan en el momento de definir el plan.



Para completar el análisis de la Fase de Proyección, hemos querido conocer la opinión cualitativa de nuestros emprendedores sobre la utilidad del plan (Gráfico 8). Y los datos son bastante positivos: el 64,5% de los encuestados que prepararon su plan de empresa aseguran que les fue muy útil. Visto de otro modo, sólo el 10,9% afirman que tuvo poca o ninguna utilidad.

Según esto, parece interesante plasmar formalmente, mediante un plan de empresa, las previsiones de todo proyecto de creación empresarial. Teniendo en cuenta el riesgo que se puede llegar a correr, la inversión de tiempo y dinero que se realiza (ya hemos visto que el principal freno para los emprendedores eran las dudas sobre el nivel de ingresos futuros) y las dificultades propias de este tipo de procesos, es probable que merezca la pena realizar este esfuerzo de análisis ordenado y tratar de prever las circunstancias por las que va a discurrir nuestro futuro negocio.

Gráfico 8: Utilidad del plan de empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a emprendedores



Esta es la razón por la que Planellas (1997a y 1997b) justificaba el uso de la herramienta: su utilidad intrínseca. El simple hecho de que el emprendedor entienda que ha sido útil, debe servir de acicate para promocionar su uso en el futuro.

Una vez analizada la viabilidad potencial del negocio planeado, llega el momento de buscar los recursos suficientes para poder llevarlo a cabo: la **Fase de Búsqueda de Apoyos**. Esa difícil etapa en la cual el emprendedor intenta reunir todo lo necesario para que su idea pase del papel a la realidad. Y es aquí donde la familia directa demuestra su importancia en todo este proceso.

Claramente por encima de cualquier otro tipo de apoyo, la familia aparece como un elemento fundamental para el desarrollo de la empresa (Gráfico 9). Obviamente la inversión en tiempo y dinero que implica este proceso provoca que el apoyo por parte de los que están normalmente al lado del emprendedor sea determinante. Da la impresión de que sin el apoyo de la familia una buena parte de estas empresas no habría conseguido los resultados que obtuvieron.

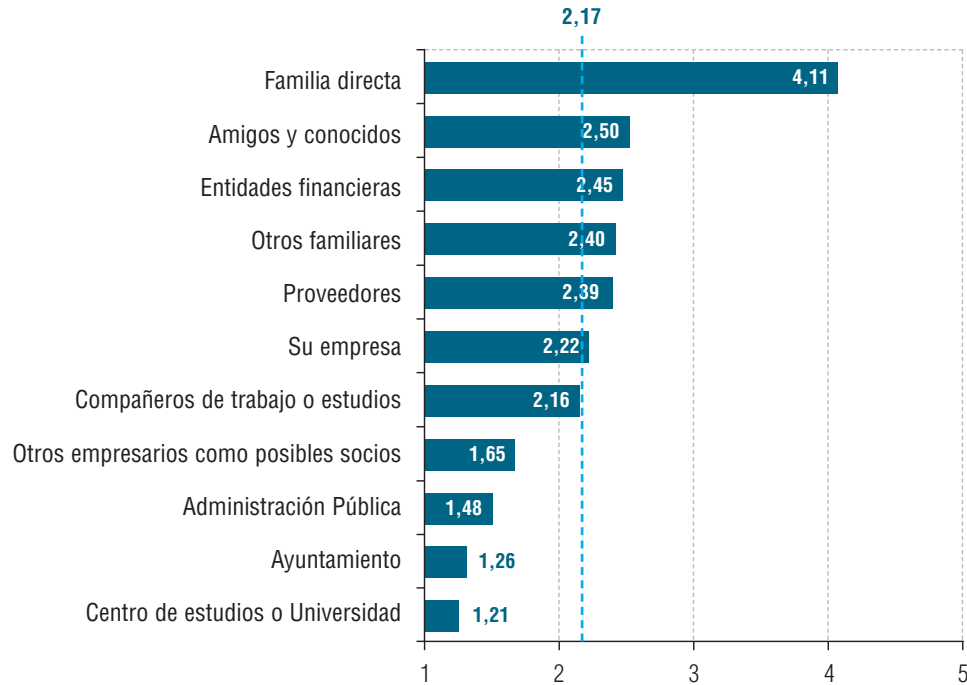
Por otro lado, es llamativa la baja valoración otorgada al apoyo de las entidades públicas. Tanto la universidad como las instituciones de representación política son las peor valoradas, siendo organismos que aparentemente han realizado una fuerte apuesta por el apoyo a la creación de nuevas empresas. Es probable que este apoyo deba traducirse en más y mejores medidas, al menos para asegurar que los potenciales emprendedores conozcan y utilicen los mecanismos que estas instituciones pueden poner a su disposición.

Wandosell y García Sánchez (2005) se encontraron con una situación similar, cuando detectaron que 7 de cada 10 emprendedores murcianos que crearon una empresa en 1995 conocían la existencia de entidades públicas de apoyo y asesoramiento, pero, aún así, el 83% no había acudido a ellas. Al comparar estas cifras con la opinión de empresas fundadas en el año 2001, los autores detectaron un mayor uso de estos servicios, debido posiblemente a una mayor formación empresarial de los interesados y a los esfuerzos de difusión de las entidades públicas. Las firmas encuestadas valoraban positivamente la actuación de las asesorías o consultorías privadas, pero habría que tener en cuenta que estas últimas suponen un coste que no todos los emprendedores pueden afrontar. En general, la lentitud en la gestión y la inadecuación de los servicios ofrecidos a



los intereses de las empresas fueron las razones por las cuales se otorgaba una baja valoración a este tipo de instituciones.

Gráfico 9: Apoyo en la creación de la empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a emprendedores

Conclusiones similares obtuvieron Urbano y Veciana (2001), señalando que la negativa valoración otorgada a los servicios de asesoramiento ofertados por entes públicos provenía de la poca adecuación de los servicios ofrecidos a la demanda real de las empresas. Un estudio parecido, centrado en la Comunidad Foral de Navarra, también detectó un escaso uso de este tipo de entidades para la creación de nuevas empresas (Instituto Vasco de Estudios e Investigación, 1997).

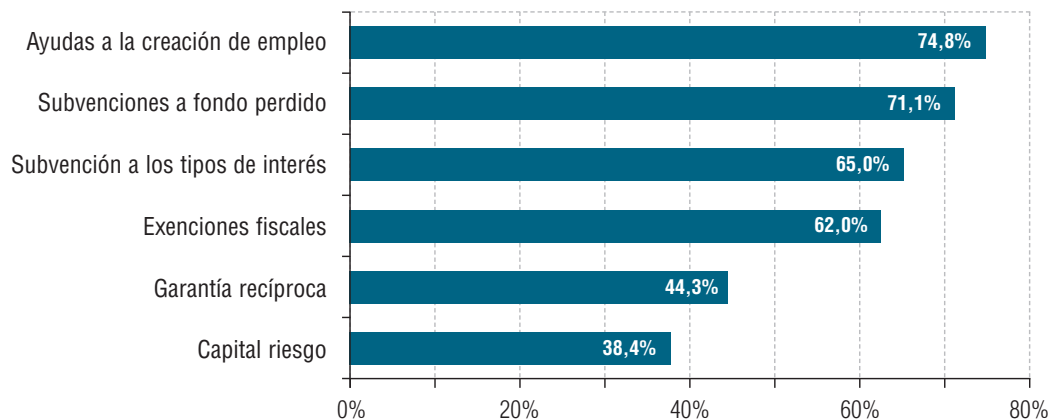


Destaca, por el contrario, el papel del sector financiero. Tan criticado habitualmente en el ámbito de la creación de empresas por su baja implicación en la financiación de nuevos proyectos, se cuela entre las diversas relaciones personales como otro de los agentes que han ayudado más a la puesta en marcha de estas empresas.

A pesar de la baja repercusión que parecen tener los organismos públicos ante los emprendedores, al menos desde el punto de vista de su valoración como instituciones de apoyo a la creación de empresas, también analizaremos la percepción que tenían los emprendedores sobre diferentes mecanismos de financiación, promovidos algunos de ellos por este tipo de entidades.

En primer lugar hemos tratado de saber hasta qué punto eran conocidas las más importantes herramientas de apoyo existentes en la actualidad (Gráfico 10). Tanto las ayudas a la creación de empleo como las subvenciones a fondo perdido son las más conocidas entre nuestros emprendedores, con un porcentaje bastante elevado (74,8% y 71,1%, respectivamente).

Gráfico 10: Conocimiento de fuentes de financiación específica



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a emprendedores

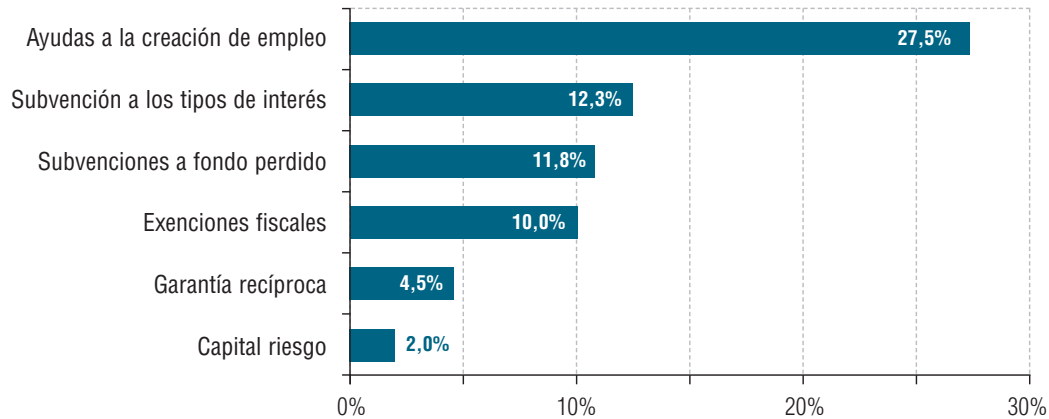


Sin embargo, resulta sorprendente que tanto la garantía recíproca como el capital riesgo, instituciones creadas específicamente para el apoyo de pequeñas empresas y la creación de nuevos negocios, estén por debajo del 50% de conocimiento (44,3% y 38,4%). Dado que se antoja complicado que un emprendedor recurra a este tipo de instituciones tan específicas sin conocerlas previamente, es probable que desde el punto de vista de comunicación haya habido problemas a la hora de informar a nuestros futuros empresarios sobre la existencia de estos organismos.

Este relativo desconocimiento de la garantía recíproca y del capital riesgo se ve agravado cuando preguntamos cuántos de nuestros emprendedores han utilizado alguna de estas alternativas (Gráfico 11). Sólo el 4,5% ha trabajado con la garantía recíproca y el 2% con el capital riesgo.

Aunque los resultados son llamativos, dado que las empresas encuestadas son el objetivo prioritario de estas instituciones, parece conveniente recordar que el estudio se ha realizado entre firmas fundadas en la década de los noventa, fechas en las que este tipo de figuras no eran tan conocidas y el número de entidades de capital riesgo que trabajaban en Galicia muy reducido.

También es de destacar el poco uso de buena parte de las ayudas existentes si tenemos en cuenta que parecían ser relativamente populares. Las subvenciones de cualquier tipo eran suficientemente conocidas (más de un 65% de los emprendedores sabían de la existencia de alguna de las dos), por lo que resulta difícil entender que apenas un 12% haya utilizado alguna. Ya que el aspecto financiero es tan importante y el dinero no suele sobrar, ¿por qué no se utilizaban más?

**Gráfico 11: Utilización de las fuentes de financiación específicas**

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a emprendedores

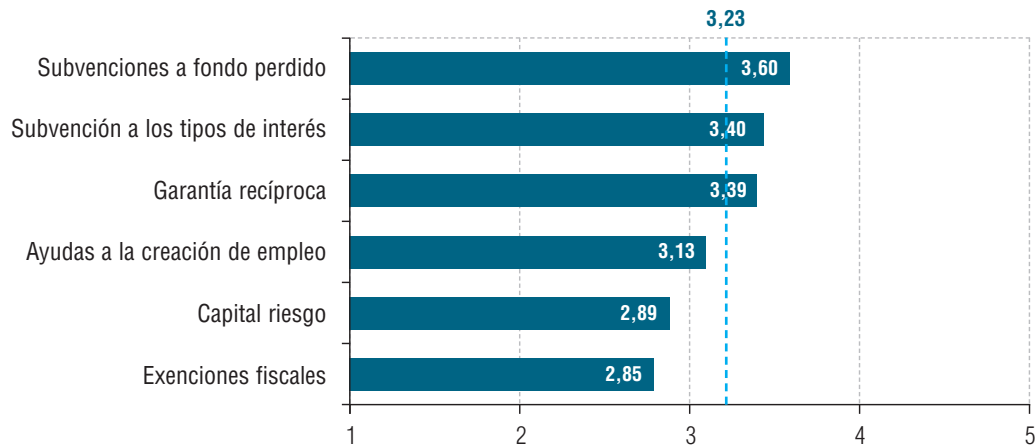
Ni siquiera las ayudas a la creación de empleo, con un grado de conocimiento ciertamente alto, son utilizadas por una tercera parte de la población emprendedora. O bien el uso de estas ayudas estaba restringido a una tipología de emprendedores alejada del perfil de los que realmente creaban empresas, lo cual podría ser un problema, o bien no son herramientas tan eficaces y los futuros empresarios optan por no solicitarlas.

Wandosell y García Sánchez obtuvieron tasas semejantes de baja utilización en la Comunidad de Murcia (2005), ya que poco más de un 20% de los encuestados en 1995 y un 38% de los de 2001 afirmaban haber solicitado una subvención pública para financiar su proyecto.



Pero la valoración que se atribuye a estas fuentes de financiación específicas por parte de quienes las han utilizado tampoco ha sido excesivamente alta (Gráfico 12). Si tenemos en cuenta que son ayudas, fondos o garantías que permiten al emprendedor disponer de más recursos para constituir o hacer crecer su empresa, sorprende que ninguna de estas ayudas haya sido puntuada por encima de 3,6. Teniendo en cuenta que lo habitual es valorar muy positivamente todo aquello que haya podido ayudar a la consecución de unos determinados objetivos, las cifras de algunas de las alternativas son inferiores a lo esperado.

Gráfico 12: Valoración de las fuentes de financiación específicas



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a emprendedores



Las subvenciones, tanto a fondo perdido como a los tipos de interés, son los mecanismos mejor valorados, sensiblemente por encima de las ayudas a la creación de empleo (que recordamos que son las más utilizadas). Obviamente disponer de dinero a mayores es una buena noticia, pero queremos hacer hincapié en que algún problema o dificultad debe existir detrás de esta valoración para que los emprendedores no estén mucho más satisfechos con este tipo de apoyos.

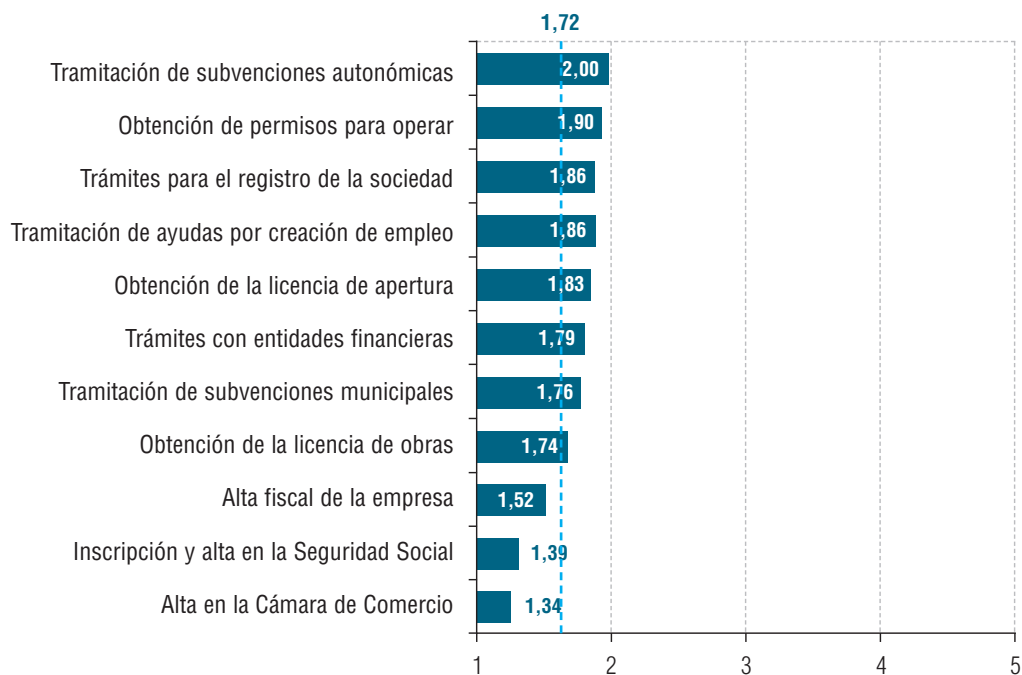
En esta línea, pero en sentido contrario, destaca que la garantía recíproca (recordemos que relativamente poco utilizada) es valorada por sus usuarios al mismo nivel que las subvenciones. Este tipo de mecanismos, que no suponen una simple entrega de dinero sino un apoyo que permite reducir el riesgo que asume el emprendedor, suelen ser bien recibidos, dado que evitan la entrada en el mercado de meros “cazasubvenciones” sin interés real por fundar una empresa. La obligada corresponsabilidad del interesado en el proceso provoca que sólo opten por estas figuras personas realmente interesadas en crear un nuevo negocio.

Y finalmente, aunque puede que muchos de nuestros emprendedores no alcancen nunca este punto, llega el momento de iniciar la actividad: la **Fase de Puesta en Marcha**. Este último período del proceso de creación, hasta que la empresa está realmente en funcionamiento, suele percibirse a priori como el más delicado y complejo. Sin embargo, preguntados los emprendedores por los aspectos comúnmente citados como problemáticos, ninguno de ellos parece haber sido excesivamente conflictivo (Gráfico 13). Si tenemos en cuenta la escala de valoración, de uno (no supuso ningún problema) a cinco (supuso un gran obstáculo), el hecho de que ninguno de los aspectos fuese valorado por encima de tres nos da una idea de lo poco determinantes que fueron para nuestros fundadores estas dificultades.

A la vista de estas cifras, relativamente bajas, no podemos catalogar ninguna como decididamente más problemática que otras. Sólo comentar que el alta en Hacienda, la Seguridad Social y la Cámara de Comercio han sido las cuestiones más sencillas.



Gráfico 13: Dificultades de puesta en marcha



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a emprendedores

Es curioso este resultado si se tiene en cuenta la permanente preocupación por facilitar el proceso de creación legal de nuevas empresas. Históricamente se ha hablado mucho sobre lo difícil y costoso que podía llegar a resultar la constitución de un negocio, pero a la vista de los datos, no radican ahí las mayores dificultades. Aunque es probable que las medidas puestas en marcha en



los últimos años hayan dado sus frutos, los emprendedores de la década de los noventa no tuvieron en este campo sus fuentes de mayor preocupación.

En este punto, es de destacar que esta declaración de sencillez en la tramitación de la creación de las empresas contrasta con el retraso detectado en la puesta en marcha definitiva del negocio desde que se define la idea (veremos más adelante que dura unos 12 meses de media). Es probable que parte del retraso esté supeditado a cuestiones relacionadas con el propio desarrollo del negocio, pero también puede que estos trámites relativamente sencillos no sean todo lo rápidos que pudieran ser.

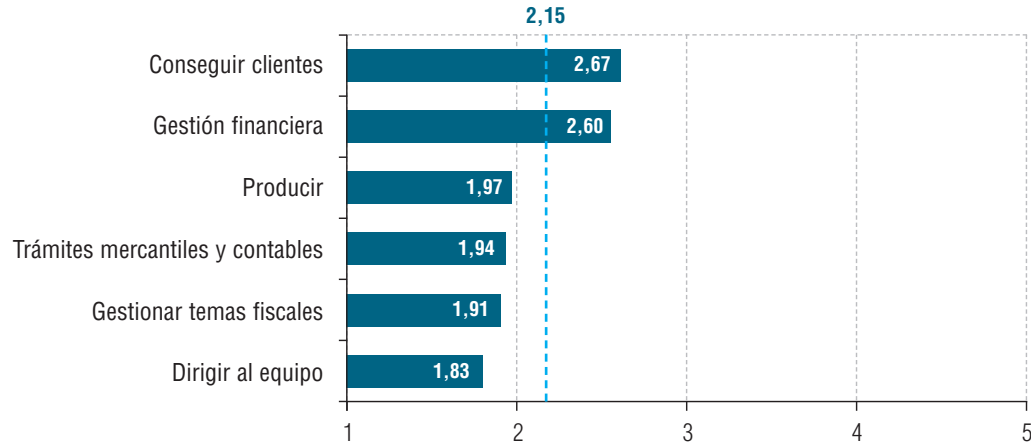
Más llamativo es el hecho de que tampoco parecen haber tenido demasiadas dificultades una vez iniciada la actividad (Gráfico 14). O bien perciben con excesivo optimismo los primeros momentos, o bien realmente no fue tan complicado como en ocasiones se cree desde fuera.

Sí está bastante claro que las dificultades aparecen en mayor medida en términos de mercado (conseguir clientes) y financieros. Dada la importante diferencia sobre otros elementos más típicos (trámites mercantiles o fiscales, producir o dirigir al personal), conseguir cuadrar los números y aumentar las ventas son los puntos donde los creadores de una nueva empresa han encontrado mayores complicaciones. Estos resultados coinciden con las conclusiones obtenidas por el Observatorio Europeo de la Pyme, cuyo informe de 2003 (Comisión Europea, 2004) confirma que las mayores dificultades que sufren las pequeñas empresas europeas están relacionadas con la falta de demanda (problemas de mercado), la falta de mano de obra cualificada y el acceso a financiación.

De nuevo nos encontramos con que las dificultades no parecen haber sido insuperables (hay que tener en cuenta que hablamos de emprendedores que han puesto en marcha verdaderas empresas mercantiles, con las implicaciones de convencimiento previo e inversión que ello conlleva), dado que ninguno de los aspectos ha tenido una valoración superior al tres.



Gráfico 14: Dificultades al inicio de la actividad



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a emprendedores

Otros investigadores han defendido que el acceso a la financiación (Rubio, Cordón y Agote, 1999; Cámaras de Comercio, 2001; Comisión Europea, 2000), las trabas administrativas (Krauss y Stahlecker, 2001; Comisión Europea, 2003) o una combinación de ambas (Gómez y Llorens, 1997; Wandosell y García Sánchez, 2005), eran los principales escollos para la aparición de nuevas empresas.

Nuestros datos confirman la primera de las aseveraciones, pero no así la segunda: al menos para los emprendedores gallegos, las cuestiones burocráticas no han sido dificultades destacables en el inicio de la actividad.

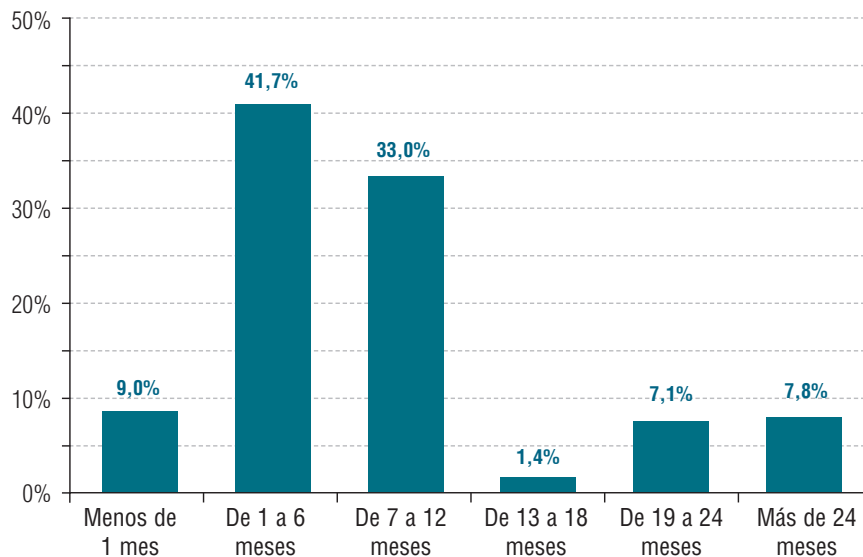
En el trabajo de Wandosell y García Sánchez, un 41,4% de los emprendedores murcianos (de los que fundaron su empresa en 1995) afirmaban que la financiación del proyecto era el



principal problema al crear la empresa, aunque hay que puntualizar que sólo el 32,5% reconocieron tener problemas ellos mismos. Así, aunque sí se valora como un problema crucial para el arranque, la percepción de haber sufrido dificultades, como reflejan nuestros datos, es menor de la esperada.

En cuanto al tiempo invertido desde que se planteó la idea hasta que la empresa estuvo en marcha (Gráfico 15), la media se eleva a poco más de un año (12,3 meses), aunque eliminando la influencia de los casos extremos se reduciría a sólo 8 meses. De hecho, más de la mitad de las empresas fueron creadas en menos de 6 meses y el 83,7% en menos de un año.

Gráfico 15: Tiempo transcurrido hasta el inicio de la actividad



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a emprendedores



Estas cifras pueden parecer relativamente bajas, pero habría que tener en cuenta aquellos casos extremos en los cuales el nacimiento de la empresa proviene de la existencia de un negocio anterior. Se trata de empresas que han comenzado como una sociedad civil o como un simple autónomo pero que, tras el asentamiento del negocio, han llevado al emprendedor a fundar legalmente la firma mercantil. Lógicamente, el tiempo transcurrido hasta la puesta en marcha de estas firmas es sensiblemente menor, provocando que las cifras aquí expuestas estén por debajo de lo esperable.

De hecho, otros estudios han fijado la duración de este proceso entre los 2 y 3 años. Así, Liao y Welsch (2002), sobre la base del *Panel Study of Entrepreneurial Dynamics (PSED)*, calcularon una mediana de unos 32 meses (2 años y 8 meses), aunque la media se elevaba a casi 76 meses (más de 6 años). La fuerte influencia de los casos extremos en esta media se confirma al ver que el 40% de los casos completaron el proceso en menos de 2 años (24 meses), y el 60% en menos de 4 (48 meses).

En un trabajo parecido, Reynolds y Miller (1992) obtuvieron cifras ligeramente menores entre emprendedores de los estados de Minnesota y Pennsylvania, dado que el 80% ponían en marcha su nueva empresa en menos de 2 años.

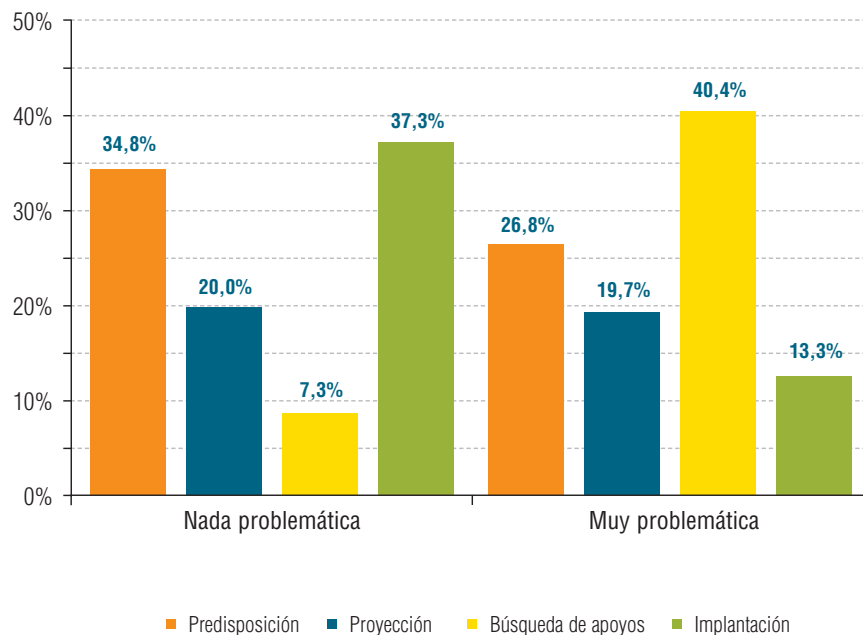
Para terminar el análisis del proceso de creación, pedimos a los emprendedores que valorasen en cuál de las cuatro fases encontraron más problemas: en la predisposición o interés por ponerla en marcha, en la proyección o análisis de la viabilidad, en la búsqueda de apoyos, o en la implantación definitiva y puesta en marcha del negocio. Y parece haber un gran consenso en que es en la fase de búsqueda de apoyos donde se encuentran las mayores dificultades (Gráfico 16); el 40,4% de los encuestados cree que es aquí donde más difícil lo tiene el futuro empresario.

Por el contrario, tanto en la predisposición como en la implantación es donde menos inconvenientes se parecen encontrar. En la primera, es relativamente esperable que no hayan detectado grandes problemas, dado que ellos mismos tenían que estar predisuestos de antemano para montar el negocio.



En la fase de implantación, sin embargo, se vuelve a rebatir una creencia generalizada: la constitución final del negocio no supone un gran quebradero de cabeza o una dificultad importante. Un alto porcentaje de emprendedores valoraron esta fase como la menos problemática de todas (37,3%), contradiciendo a aquellos que abogan por simplificar el proceso de nacimiento de nuevas empresas. En cierto modo, el enfoque actual de concentrar esfuerzos en reducir las complicaciones de registro y nacimiento de empresas, aunque positivo, no está orientado a la fase más compleja del complicado proceso de creación, que es la búsqueda de apoyos.

Gráfico 16: Etapas en la creación de empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a emprendedores



¿Qué dificulta la supervivencia de una empresa a lo largo de su proceso de creación?

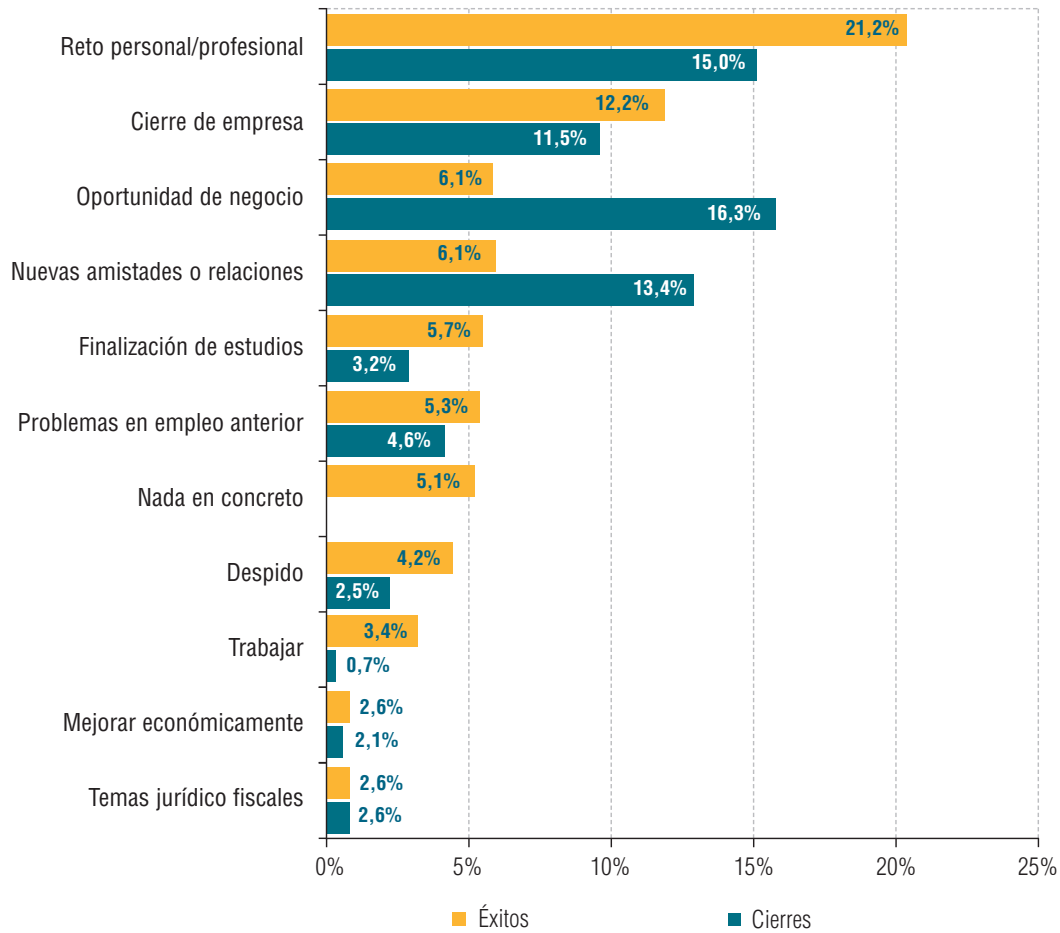
Tras haber analizado las circunstancias que rodearon el proceso de creación de nuestros emprendedores es importante identificar aquellos hechos que diferencien los procesos que desembocaron en empresas con “éxito infantil”. Queremos conocer sus particularidades y analizar qué tipo de elementos pueden ayudar a la supervivencia de las sociedades fundadas.

Y es aquí, en la comparativa entre los grupos analizados, cuando las diferencias se hacen más plausibles. Así, comenzando de nuevo por la **Fase de Predisposición**, en las principales circunstancias de inicio (Gráfico 17), los emprendedores del denominado grupo de “éxitos” citaron el reto (personal o profesional) en una proporción sensiblemente superior a los que “cerraron prematuramente” sus empresas. Aunque estas diferencias no han sido estadísticamente significativas, las cifras brutas sí muestran que entre los emprendedores de éxito existe una mayor tendencia a encontrarse en una situación de reto personal.

Llama la atención, sin embargo, que los emprendedores que cerraron sus empresas prematuramente hacen un gran énfasis en la aparición de una oportunidad de negocio (16,3%), más incluso que en el reto personal (15%), como circunstancia que rodeó al inicio de sus actividades; citan también en mayor medida el hecho de entablar nuevas amistades o relaciones (13,4%). Estas dos situaciones, fuertemente relacionadas con circunstancias del mercado, muestran las únicas diferencias estadísticamente significativas entre los dos colectivos estudiados, ambos con menor peso en el grupo de “éxito infantil”. Parece que, contra lo que se pudiera esperar desde un punto de vista teórico, localizar una oportunidad de negocio o conocer a alguien interesante desde el punto de vista empresarial no garantizan la obtención de buenos resultados para una nueva empresa.



Gráfico 17: Principales circunstancias de inicio



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a emprendedores



Por lo tanto, la supervivencia de la empresa está más condicionada por una convicción interior del emprendedor que por circunstancias del mercado o relaciones personales. Aunque pueda resultar sorprendente, han cerrado prematuramente en mayor proporción aquellos que pusieron en marcha el negocio simplemente porque vieron una oportunidad o conocieron a alguien en concreto.

Pero, al igual que con las circunstancias de inicio, hemos comprobado que existen diferencias importantes en la valoración de los incentivos al proceso de creación (Gráfico 18). En primer lugar, debemos destacar que para los “emprendedores exitosos” el reto personal no sólo fue el incentivo más importante para poner en marcha el negocio, sino que le otorgan un valor sustancialmente mayor que quienes han tenido que cerrar en poco tiempo (4,07 y 3,79, respectivamente). Esta diferencia permite afirmar que ese “gusanillo” por intentarlo también ha podido tener cierta influencia en la supervivencia de su firma.

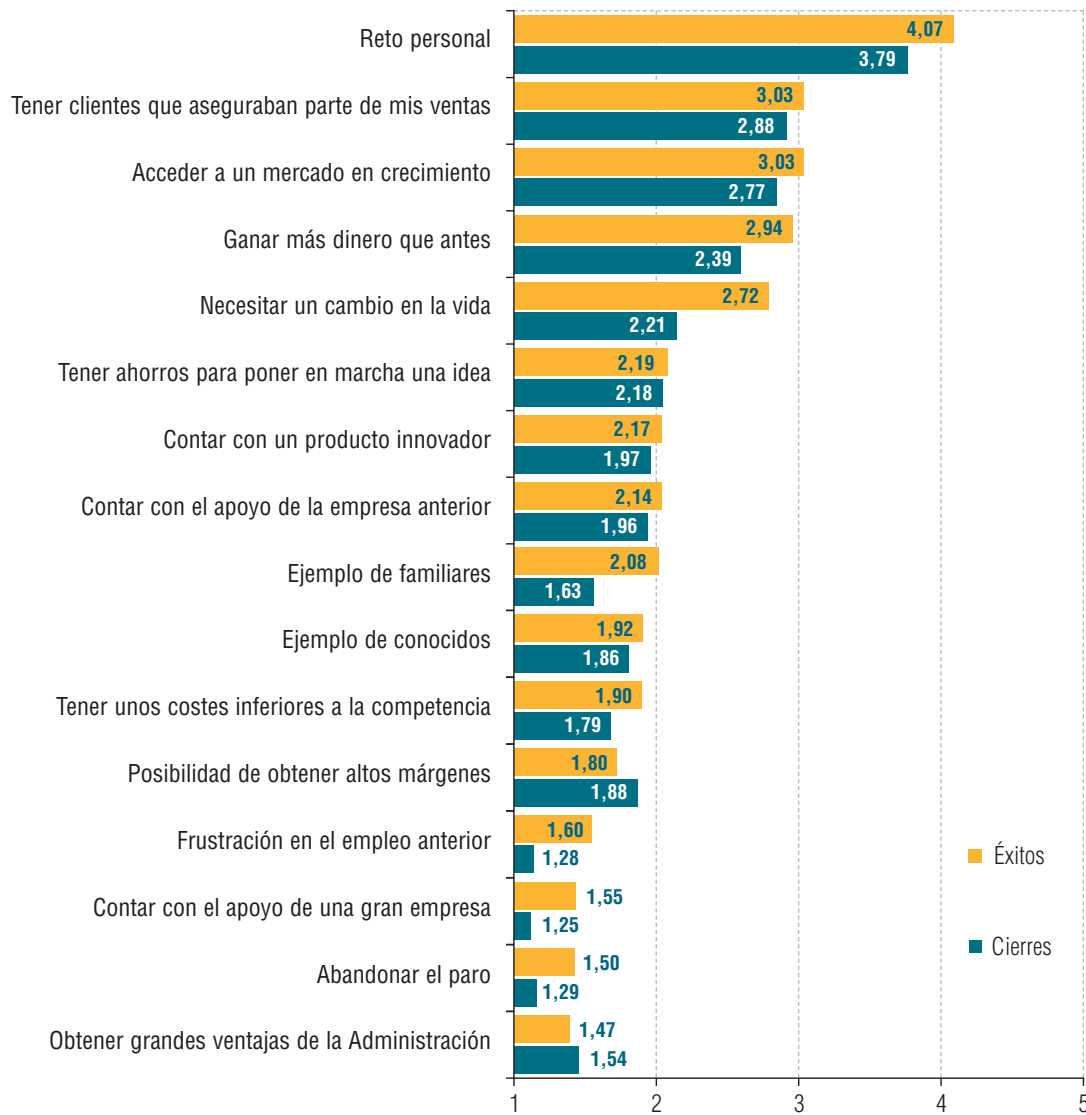
Analizando el resto de los ítems vemos diferencias significativas en incentivos como ganar más dinero que antes (2,94 de los “éxitos” frente a 2,39 de los “cierres”), necesitar un cambio en la vida (2,72 frente a 2,21), el ejemplo de familiares (2,08 frente a 1,63), una frustración en el empleo anterior (1,6 frente a 1,28), contar con el apoyo de una gran empresa (1,55 frente a 1,25) o abandonar el paro (1,5 frente a 1,29), concediendo en todos los casos las mayores puntuaciones los emprendedores cuyos negocios no habían cerrado en los primeros cuatro años.

La existencia de estas diferencias siempre a favor del grupo de emprendedores que lograron el “éxito infantil”, vuelve a mostrar una mayor convicción por parte éstos. Son muy pocos los incentivos que han sido valorados como más influyentes por parte de los “cierres”, dando a entender que el grado de implicación o determinación en el proyecto podría ser menor, tal y como adelantaron Elenurm y Alas (2008) al analizar una muestra de emprendedores estonios.

Este resultado, combinado con el fuerte impacto que parece tener el reto personal y las conclusiones del último informe GEM España sobre la búsqueda de una cierta independencia, refuerza la idea de que el emprendedor tendrá mayores probabilidades de éxito cuanto más implicado e interesado esté en su aventura empresarial. La mayor valoración de todos los incentivos en los que existen diferencias, así como el fuerte peso del reto personal, confirman esta línea argumental.



Gráfico 18: Incentivos al proceso de creación



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a emprendedores



Se corrobora también que los factores intrínsecos son más importantes que los datos de mercado para facilitar la supervivencia de la firma. Las diferencias significativas se encuentran en cuestiones relacionadas con el perfil del emprendedor, como pueden ser la sensación de reto, la necesidad de un cambio en la vida o la frustración en el empleo anterior. Pero no en cuestiones de mercado, como acceder a un mercado en crecimiento o tener ventajas técnicas o de costes con el producto a comercializar.

Así, para la supervivencia del negocio es más importante contar con personas implicadas, convencidas con el proyecto a presentar, que solamente con una oportunidad de negocio o determinadas ventajas comerciales. Necesitamos personas que se encuentren, según la terminología de Shapero (1977), en un momento de discontinuidad, de búsqueda de cambio personal, dado que son esas personas las que pueden aportar más opciones a la estabilidad a corto plazo del negocio.

En cuanto a la comparativa entre los “éxitos” y los “cierres” en los frenos al proceso de creación (Gráfico 19), hemos hallado diferencias significativas en cuatro variables: la incertidumbre sobre los ingresos futuros (2,77 frente a 2,45), la falta de conocimientos de gestión (2,03 frente a 1,78), poner en peligro los ingresos familiares (1,96 frente a 1,7) y la falta de conocimientos técnicos (1,82 frente a 1,61).



Gráfico 19: Frenos al proceso de creación



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a emprendedores

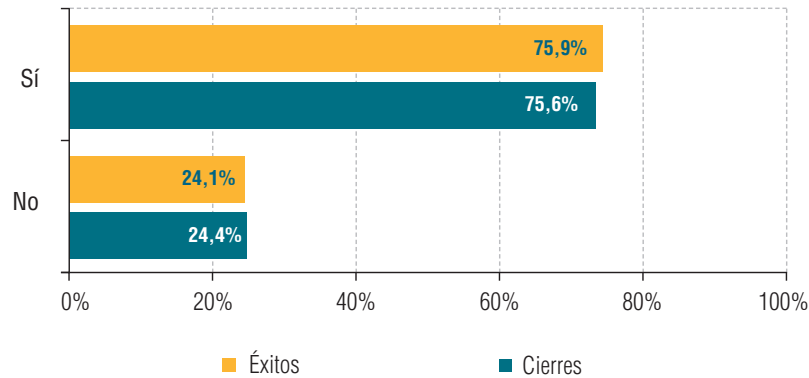


En realidad, los dos conceptos que subyacen a estos cuatro ítems son relativamente predecibles: las dudas financieras y la falta de capacitación. Pero lo llamativo es que hayan sido los que han conseguido que su empresa superase los primeros cuatro años de vida los que entiendan que han sufrido más. Obviamente las respuestas obtenidas están influidas por el paso del tiempo y la visión que el empresario tiene de hasta qué punto fueron graves estos frenos en su momento, pero da la sensación de haber sido más conscientes de los peligros, por término medio, que los emprendedores que tuvieron que cerrar.

En lo que se refiere a la **Fase de Proyección**, no se detectan diferencias significativas entre el colectivo de “éxitos” y el de “cierres” en la redacción del plan de empresa (Gráfico 20), demostrándose que no influye en la supervivencia a corto plazo del negocio.

De hecho, el plan de empresa aparece como una herramienta de la que hace uso un grupo minoritario de nuestros emprendedores, tal como ya hemos visto. Sólo un 24%, tanto de “éxitos” como de “cierres”, redactaron dicho plan para analizar la viabilidad de la empresa. A pesar de que es uno de los elementos en los cuales se hace más hincapié en la formación de potenciales emprendedores, de manera espontánea suele ser poco utilizado, y no parece tener tanta influencia en el resultado del proceso.

En esta línea, un reciente estudio sobre los factores de éxito entre los emprendedores que provienen directamente del desempleo confirmó que la redacción del plan de empresa, al menos en este colectivo, no es determinante en el éxito del negocio (Dencker et al., 2006). Para que pueda tener alguna influencia, el emprendedor debe acumular un conocimiento previo del sector de actividad, aumentando su probabilidad de éxito la confluencia de ambos aspectos.

**Gráfico 20: Realización del plan de empresa**

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a emprendedores

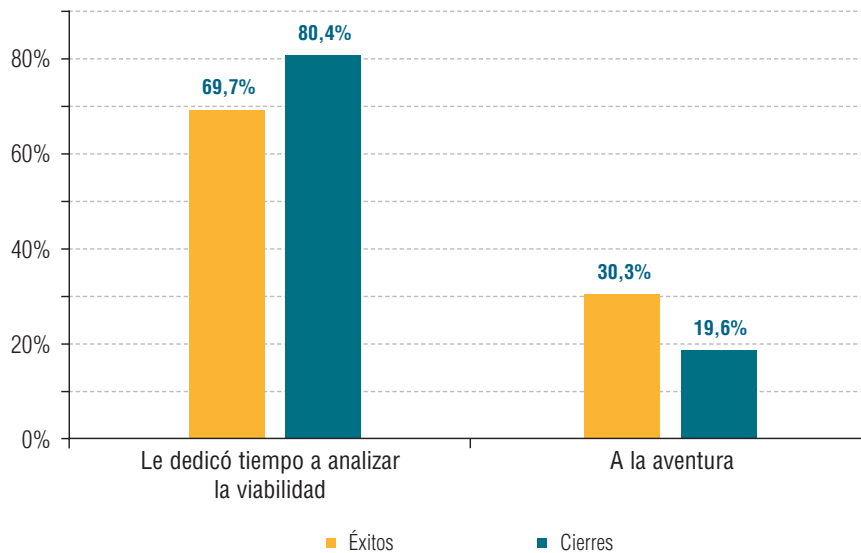
Planellas (1997a y 1997b) adelantaba que la redacción de un plan de empresa no debería confundirse con una especie de bola de cristal que sirviese para garantizar el éxito futuro del negocio, sino como elemento de reflexión que enfrentase las opiniones personales con la realidad del mercado. Desde este punto de vista, el autor sí entiende que es útil desarrollar este tipo de trabajos, aunque sólo sea para obligarnos a plasmar acciones concretas y para servir de tarjeta de visita del proyecto ante terceros. Al fin y al cabo, el mayor problema de tenerlo todo en la cabeza no es sólo la dificultad de gestionar la información, sino que es mucho más complicada la evaluación por personas externas.



De todos modos, es importante puntualizar que gran parte de los que no realizaron el plan de empresa sí reconocen haber analizado la viabilidad del negocio. En realidad han sido mayoría en los dos grupos los que afirman haber dedicado un tiempo específico al estudio de la futura empresa, aunque llama muchísimo la atención que hacer este análisis puede no ser tan positivo como se podría esperar. A tenor de las cifras (Gráfico 21), la puesta en marcha del proyecto “a la aventura” ha obtenido mejores resultados, sobreviviendo a esos fatídicos cuatro primeros años más del 30% de las empresas que no habían realizado un plan de empresa ni decían haber analizado previamente su viabilidad.

En concreto, más del 80% de los “cierres” habían examinado de una manera informal dicha viabilidad (ya vimos en el Cuaderno 3 que una parte de éstos tenía experiencia directiva y un nivel de formación mayor), mientras que los “éxitos” lo hicieron en casi el 70% de los casos.

Gráfico 21: Sustituto del plan de empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a emprendedores



Sin embargo, el número de individuos que en ambos grupos reconocen haber puesto en marcha su negocio un poco “a ciegas”, sin un análisis profundo de sus posibilidades, es bastante elevado. Concretamente, el 30,3% de los “éxitos” y el 19,6% de los “cierres”, destacando el mayor porcentaje en el caso de los que lograron superar la etapa “infantil”.

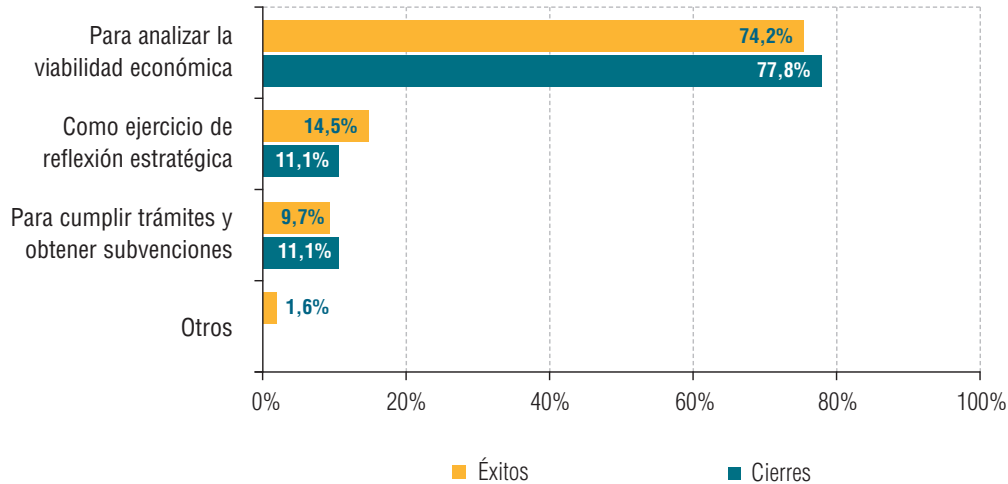
Parece indefendible proponerle a un emprendedor que la mejor opción sea fundar una empresa sin hacer un mínimo análisis, pero los datos demuestran que realizarlo de una manera informal no es la mejor alternativa. Al menos, los que afirman no haber dedicado un tiempo específico a ello han obtenido mejores resultados. Así pues, a no ser que estemos dispuestos a poner en marcha nuestra empresa sin realizar ningún estudio previo, parece más conveniente hacerlo de manera formal, con un modelo de plan de empresa, que limitarnos a pensar sobre la viabilidad de la idea.

Aunque estas conclusiones están en línea con ciertos autores que han puesto en tela de juicio la influencia de redactar el plan sobre los resultados del negocio (Planellas, 1997b; Hayward et al., 2006; Verheul y Carree, 2008), también debemos contextualizar nuestros resultados, teniendo en cuenta que no sabemos a qué se refieren los emprendedores cuando dicen que han dedicado un tiempo al análisis de la viabilidad del negocio.

Al igual que no parece haber diferencia entre “éxitos” y “cierres” en la realización del plan de empresa, tampoco la hay en la utilidad que se buscaba por parte de los que sí lo redactaron (Gráfico 22). Los porcentajes son similares en los dos grupos y estadísticamente no se detecta que la razón por la que se utilizó esta herramienta haya influido en la supervivencia a corto plazo. El apartado financiero parece ser el que más preocupaba a estos promotores, o al menos fue la causa de hacer un análisis formal del negocio.



Gráfico 22: Razón por la que se hizo el plan de empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a emprendedores

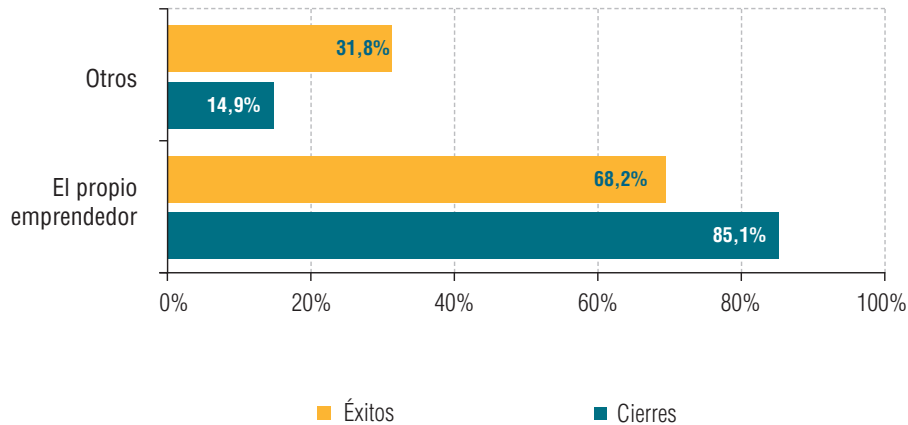
Donde sí encontramos diferencias al comparar los dos grupos de interés es en la persona que redactó el plan de empresa (Gráfico 23). Mientras los emprendedores que superaron los cuatro primeros años recibieron mayoritariamente ayuda para la preparación del mismo, los que no consiguieron pasar esta etapa lo redactaron de una forma más autónoma. Los “éxitos” encomendaron la redacción del plan a otros en casi un 32% de los casos, mientras que los “cierres” lo hicieron sólo en el 15% de los casos.

A la vista de estos datos, puede ser muy positivo contar con la ayuda de terceras personas para la redacción del plan. Personas que aporten experiencia, conocimientos o simplemente otra visión del negocio definido. Al fin y al cabo, un porcentaje importante de los que lo hicieron así consiguieron que su empresa no tuviese una “muerte prematura”.



Con todo, tampoco podemos olvidar que justamente en el grupo de los “éxitos” el nivel de formación era menor, por lo que la necesidad de disponer del asesoramiento de expertos externos puede ser mayor.

Gráfico 23: Persona que redactó el plan de empresa

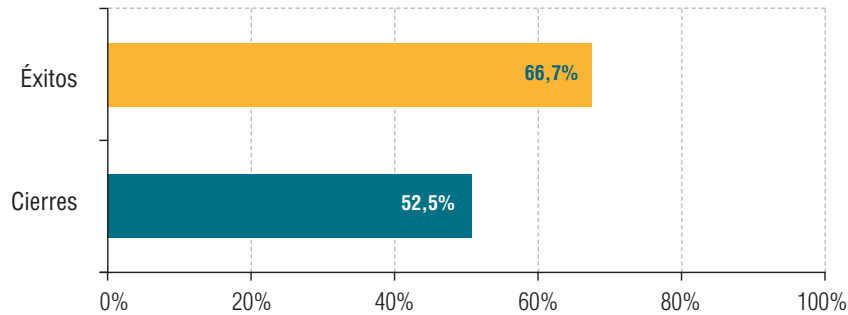


Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a emprendedores

Por otro lado, de aquellos que hicieron por sí mismos el plan de empresa, en el caso de los “éxitos” recibieron ayuda un 66,7% de ellos, mientras que en los “cierres” fueron poco más de la mitad. De nuevo se establecen diferencias entre ambos grupos (Gráfico 24), dado que los que lograron superar la etapa “infantil” recurrieron en mayor medida a la ayuda externa.



Gráfico 24: Apoyos para la redacción del plan de empresa



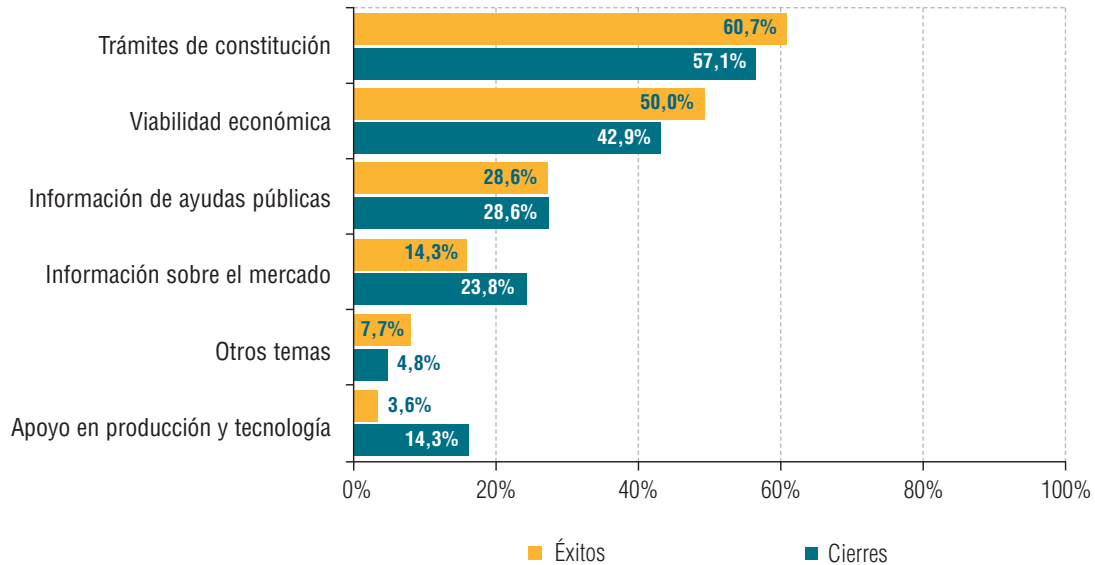
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a emprendedores

No encontramos, sin embargo, diferencias importantes entre el grupo de los “éxitos infantiles” y el de los “cierres prematuros” en los temas tratados con los asesores (Gráfico 25). La consulta sobre unos temas u otros no ayudan a predecir nada sobre las probabilidades de supervivencia de los nuevos emprendedores, aunque sí llaman la atención las diferencias en dos ítems concretos: información sobre el mercado y apoyo en producción y tecnología.

En realidad no han sido los temas más consultados, pero en ambos casos son los únicos campos sobre los que los emprendedores que tuvieron que cerrar a corto plazo buscaron más asesoramiento que los otros. Aunque no son diferencias estadísticamente significativas, es extraño que sean cuestiones relacionadas directamente con el negocio, cuando suele ser éste el aspecto que más domina un emprendedor. El hecho de que soliciten más información para definir su plan en aspectos específicos del sector puede estar relacionado con que el negocio nazca con ánimo de aprovechar una oportunidad o por nuevas relaciones personales, tal y como vimos al analizar las circunstancias que rodearon el nacimiento de estas empresas.



Gráfico 25: Temas consultados a los asesores



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a emprendedores

En todo caso, y siempre según la opinión de los propios emprendedores, la utilidad del plan de empresa como herramienta de análisis del negocio ha sido bastante alta. Pero lo más llamativo es que la valoración otorgada a la herramienta por los emprendedores que cerraron prematuramente ha sido ligeramente mayor (Gráfico 26): 3,83⁵, frente al 3,79 de los “éxitos”. Aunque la diferencia no es significativa, sería esperable que los “cierres” tuviesen una opinión peor, dado que, probablemente, no se han cumplido las previsiones plasmadas en el plan. Por poner un ejemplo, citar

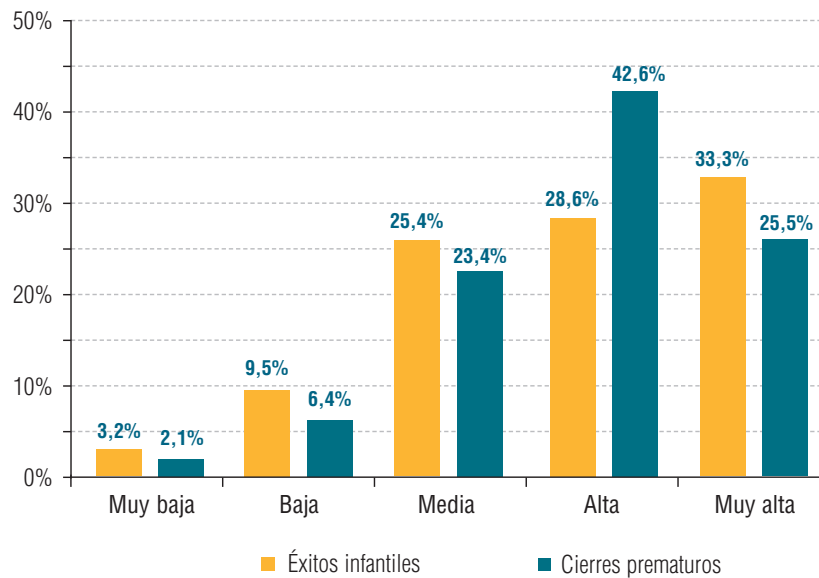
⁵ Recordemos que la escala de valoración va de 1, mínimo (muy baja utilidad), a 5, máximo (muy alta utilidad).



que el 68% de los “cierres” valoraron la utilidad del plan de empresa como alta o muy alta, frente al 62% de los que sobrevivieron esos primeros cuatro años.

Así pues, la conclusión no puede ser más obvia. Independientemente de la influencia que pueda tener sobre la supervivencia o no a corto plazo de la empresa proyectada, y a pesar de que es posible que no se cumplan las previsiones redactadas, el plan de empresa es una herramienta muy útil para cualquier futuro emprendedor. Ya sea como elemento de análisis de la viabilidad económica (para eso lo hicieron la mayoría de los encuestados), como herramienta de reflexión sobre el negocio (como plantea Planellas, 1997b), o como mero documento de presentación comercial del proyecto ante terceros (López Vidal, 1997), los protagonistas, aquellos que han puesto en marcha una empresa, opinan que es muy útil.

Gráfico 26: Utilidad del plan de empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a emprendedores



Con todos estos datos, y teniendo en cuenta la valoración que los propios emprendedores le dan al plan de empresa, es llamativo el distinto criterio seguido por los miembros de ambos grupos. En el caso de los empresarios con negocios que superaron la etapa “infantil”, parece que la preocupación por estudiar la viabilidad de su proyecto fue mayor, pidiendo a terceros que redactasen por ellos el plan o buscando una ayuda suplementaria en buena parte del resto de los casos. Si combinamos ambos datos veremos que sólo un 11% de ellos hicieron el plan de empresa sin ayuda de nadie, mientras que aquellos cuyas empresas duraron menos de cuatro años lo hicieron así en más de un 40% de las ocasiones.

Aparte del peso que esta diferencia de estrategia pueda haber tenido (hay que recordar que realmente pocos emprendedores han redactado como tal un plan de empresa), sí se detecta una preocupación diferente entre ambos grupos. En el caso de los “éxitos” se ha perseguido una redacción más cuidada, incluso con el apoyo de consultores.

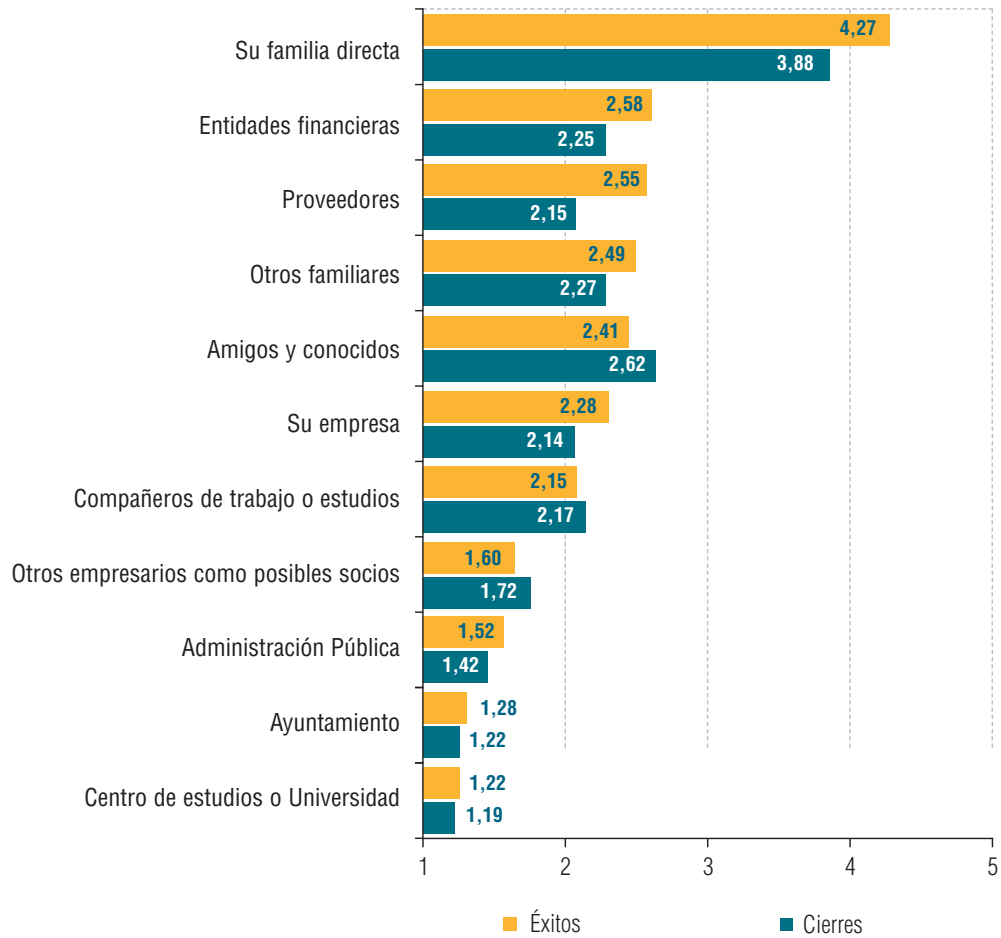
De alguna manera parece haber una preocupación mayor por parte de éstos últimos por redactar un plan de un modo más profesional, probablemente relacionado con un nivel de riesgo o inversión mayor en sus negocios. Pero aunque se valora muy positivamente la utilidad de redactar dicho plan, no siempre tiene una relación causal con el resultado bueno o malo de la actividad. Como acabamos de ver, casi una cuarta parte de los que podemos definir como emprendedores “exitosos” (el 30,3% del 75,9% que no hicieron plan de empresa) no hicieron ningún tipo de estudio, ni formal ni informal, sobre la viabilidad de su potencial negocio.

En la **Fase de Búsqueda de Apoyos**, la familia directa, los proveedores y las entidades financieras tienen una influencia especial (Gráfico 27), marcando la diferencia entre los emprendedores “exitosos” y los demás.

En primer lugar, y aún siendo las puntuaciones muy altas para los dos grupos, se detecta un apoyo de la familia directa relativamente mayor, casi incondicional, en el grupo de los emprendedores cuyas empresas todavía están funcionando cuatro años después de su creación (4,27 en los “éxitos” y 3,88 en los “cierres”). Aunque probablemente siempre valoremos mejor a nuestros seres más queridos, el apoyo de la familia es fundamental para permitir que la empresa se desarrolle.



Gráfico 27: Apoyo en la creación de la empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a emprendedores



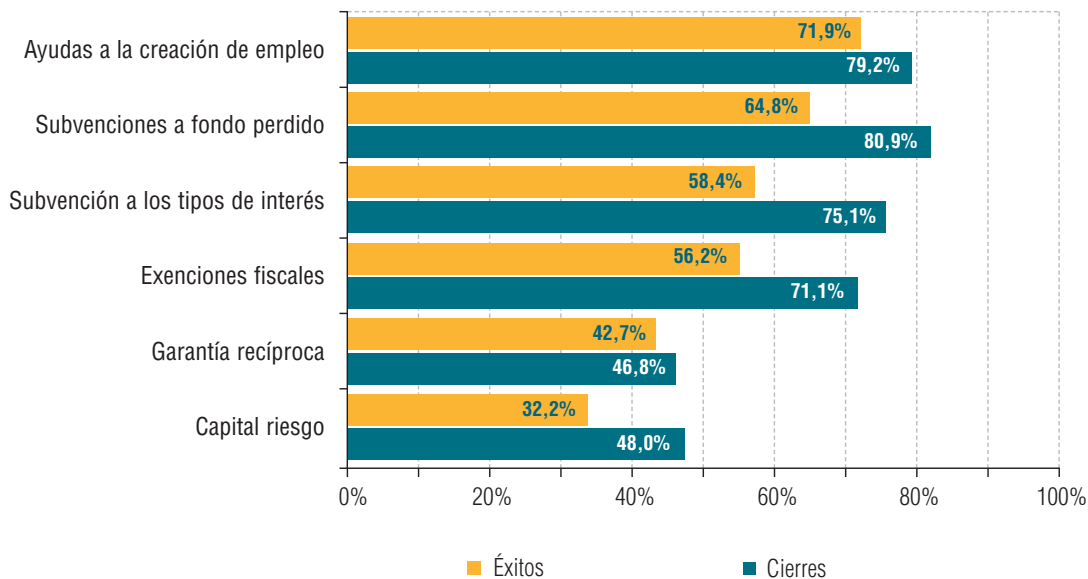
Asimismo, los agentes relacionados con el mercado también influyen en la supervivencia de las empresas a corto plazo. Tanto las entidades financieras como los proveedores han otorgado un grado de apoyo mayor según la opinión de los emprendedores “exitosos” (2,58 frente a 2,25, y 2,55 frente a 2,15, respectivamente), dentro de un contexto general de valoraciones bastante bajas. Aunque sólo la familia parece destacarse como elemento fundamental de ayuda en este difícil proceso, la confianza de ciertos actores económicos puede ser interesante para mejorar los resultados de la firma.

Es de destacar, por las bajísimas valoraciones, la aportación de los centros de estudios o universidades, los ayuntamientos y la Administración Pública en general. Independientemente del resultado final, los emprendedores encuestados no han valorado positivamente el empuje ofrecido por estas instituciones.

Por otro lado, las empresas que tuvieron que cerrar prematuramente tenían un conocimiento mayor de las fuentes de financiación específicas para la creación de empresas (Gráfico 28). En algunas fuentes la diferencia de conocimiento se eleva hasta el 16%, siendo significativa en cuatro de ellas: las subvenciones a fondo perdido y a los tipos de interés, las exenciones fiscales y el capital riesgo.

A nuestro entender, estos datos sólo pueden justificarse por dos razones: una preocupación sensiblemente mayor por el tema financiero por parte de los “cierres”, o la influencia del mayor nivel medio de formación de estos emprendedores. Así, un mayor bagaje formativo facilita el conocimiento de todas las alternativas de financiación y las ventajas de cada una, especialmente en las menos conocidas.

Llama la atención, sin embargo, el bajo nivel de conocimiento en casi todas las alternativas por parte de los emprendedores “exitosos”, situándose por debajo del 60% en todos los casos, excepto las ayudas a la creación de empleo y las subvenciones a fondo perdido. Parece extraño esta despreocupación o desconocimiento, máxime cuando ya hemos visto que la inversión media es mayor.

Gráfico 28: Conocimiento de las fuentes de financiación específicas

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a emprendedores

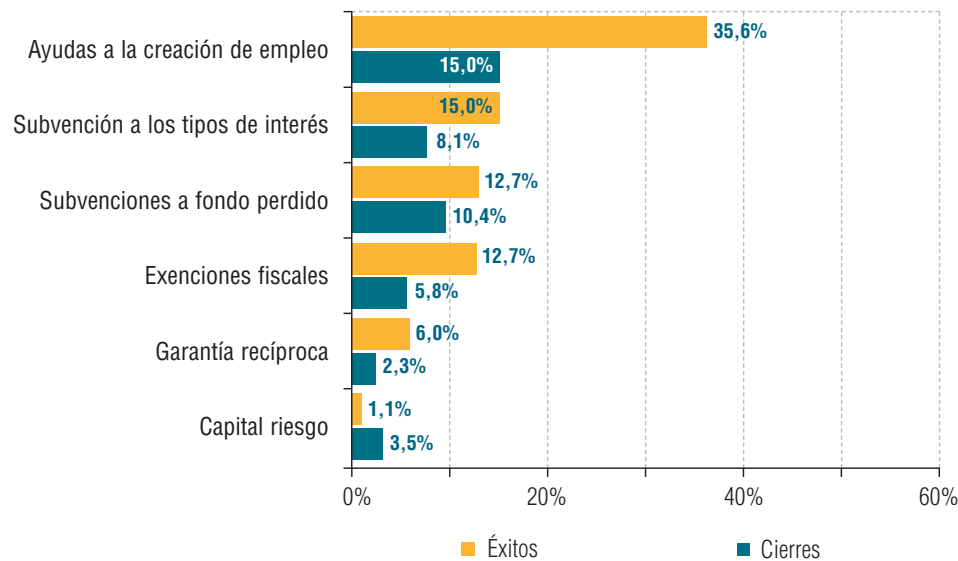
Lo que también consideramos importante destacar es que dos fuentes fundamentales para la financiación de nuevas empresas, la garantía recíproca y el capital riesgo, no eran conocidas ni por la mitad de la población emprendedora de Galicia. Teniendo como objetivo fundamental ayudar a la constitución de nuevas empresas, no parece que estén consiguiendo que se conozca suficientemente su existencia. Esta realidad es más grave, si cabe, precisamente entre los emprendedores que han sido capaces de mantener viva su empresa durante sus primeros años.

Sí es cierto que los emprendedores “exitosos” han utilizado en mayor medida casi todas estas fuentes de financiación (Gráfico 29), siendo significativas las diferencias en el uso de las ayudas a la creación de empleo, las subvenciones a los tipos de interés y las exenciones fiscales.



A pesar de que las cifras de utilización siguen estando muy lejos de las de conocimiento, sí se detecta que el uso de estas fuentes específicas puede tener repercusiones positivas para el negocio. Excepto en el caso del capital riesgo, los “éxitos” han aprovechado en mayor medida todas las alternativas, con diferencias importantes en los tres tipos citados en el párrafo anterior. De alguna manera han tratado, o han podido, aprovechar más las oportunidades de financiación más económica que el mercado ofrecía en ese momento.

Gráfico 29: Utilización de las fuentes de financiación específicas



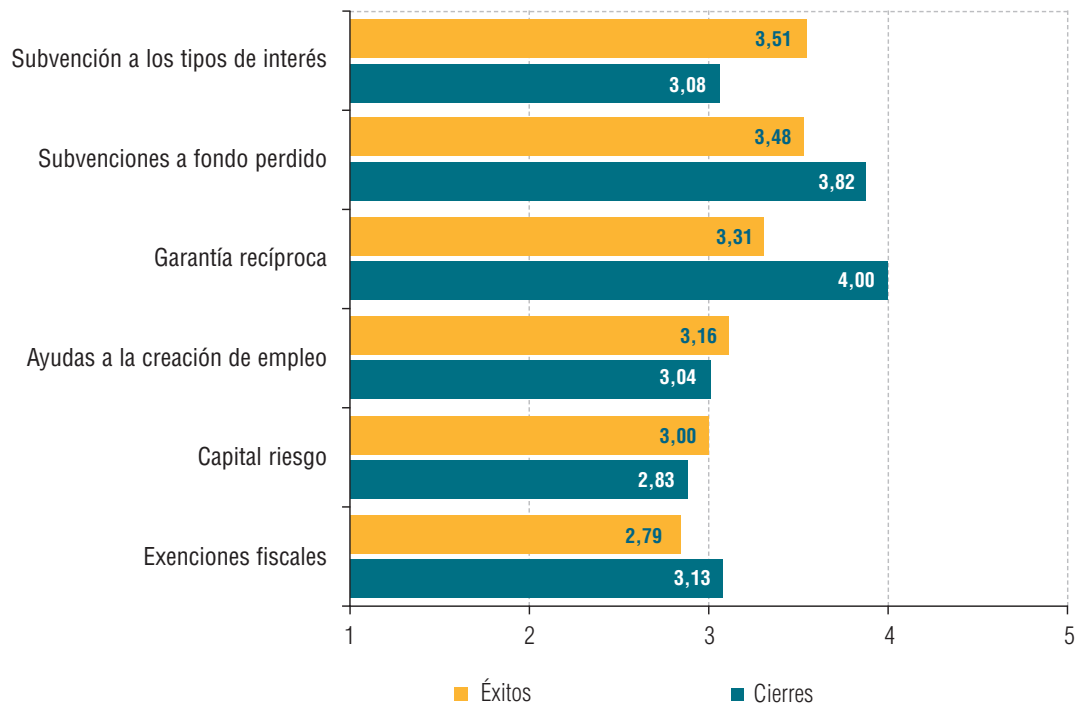
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a emprendedores

Aunque no hemos detectado diferencias significativas en la valoración otorgada por los grupos de interés a las diferentes fuentes de financiación (Gráfico 30), destaca el 4,00 dado por los “cierres” a la garantía recíproca, y el 3,82 que éstos mismos le concedieron a las subvenciones a fondo



perdido. Estas puntuaciones están sensiblemente por encima, en ambos casos, de las del grupo de emprendedores de “éxito” (3,31 y 3,48, respectivamente). Parece que, a pesar de haber solicitado estas ayudas en mayor medida, la opinión sobre su utilidad es peor para éstos últimos.

Gráfico 30: Valoración de las fuentes de financiación específicas



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a emprendedores



El resto de las ayudas han recibido una valoración intermedia (en torno al tres), destacando únicamente la otorgada por los “exitosos” a las subvenciones a los tipos de interés. Recordemos que este tipo de subvención exige más compromiso por parte del emprendedor, ya que será él quien tenga que firmar y devolver el préstamo.

En la **Fase de Puesta en Marcha**, la opinión sobre las dificultades sufridas varía entre los dos grupos estudiados (Gráfico 31). A pesar de que los valores medios siguen siendo notablemente bajos, sí se detectan diferencias estadísticamente significativas en la tramitación de subvenciones autonómicas, la inscripción en la Seguridad Social y el alta en la Cámara de Comercio. En estos tres casos, han sido los “cierres” los que afirmaron que fue más difícil completar los trámites. Teniendo en cuenta esto, da la impresión de que aquellos emprendedores que estuvieron más preocupados por estos trámites tuvieron más dificultades para superar los primeros años de vida. De todos modos, hay que recalcar que las valoraciones otorgadas a todos los ítems fueron lo suficientemente bajas como para entender que ninguno de estos procesos fue excesivamente complejo.

Quizá debamos recordar aquí que las cuestiones sobre las que más preguntaron nuestros emprendedores a terceras personas para perfilar su plan de empresa se referían a los trámites de constitución. Este dato podría hacernos pensar que era un tema suficientemente confuso como para que preguntasen por él en tantas ocasiones, pero las cifras de la tabla anterior nos permiten concluir que las dificultades propias del nacimiento de la empresa son fácilmente superables. Puede que, precisamente, por la existencia de una extensa red de profesionales que se dedican a asesorar sobre estos temas.

Sorprendentemente, las vicisitudes al comienzo de la actividad de las empresas (Gráfico 32) no han tenido influencia en sus probabilidades de supervivencia a corto plazo, ya que no se han detectado diferencias significativas entre los que cerraron en menos de cuatro años y los que superaron esa primera etapa.



Gráfico 31: Dificultades de puesta en marcha

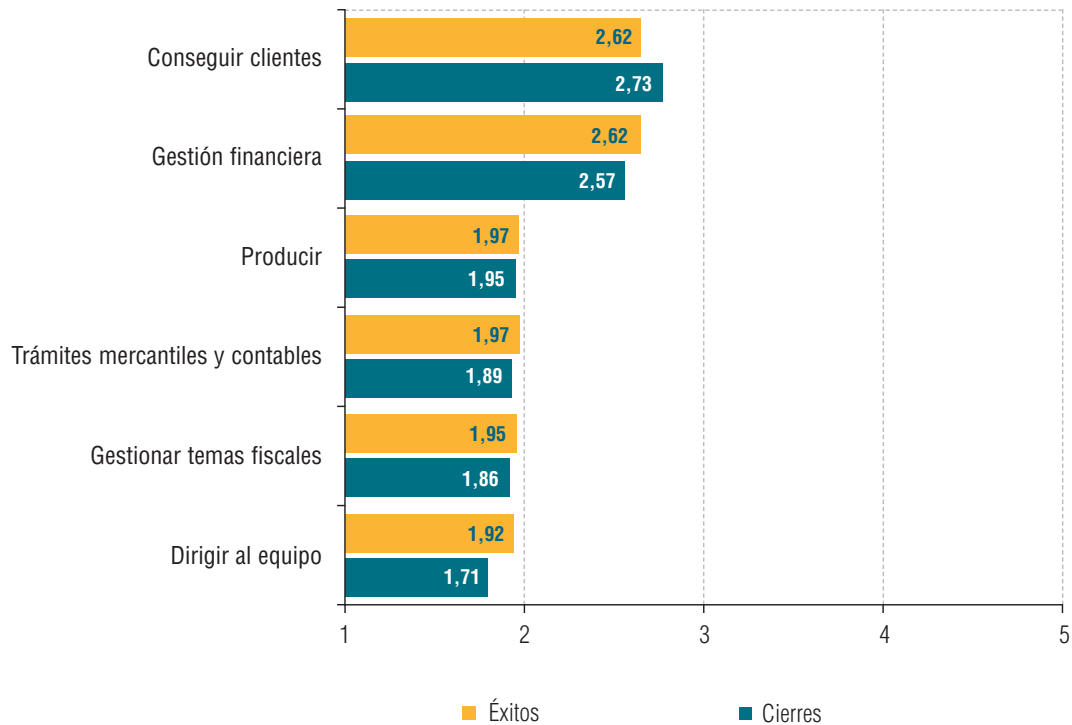


Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a emprendedores



Sólo se han detectado ciertas diferencias en la dirección del equipo de personas, habiéndole otorgado mayor importancia el grupo de los “éxitos”. Pero las bajas valoraciones cosechadas en ambos grupos hacen que la incidencia real de este ítem deba ponerse, cuando menos, en cuestión.

Gráfico 32: Dificultades al inicio de la actividad

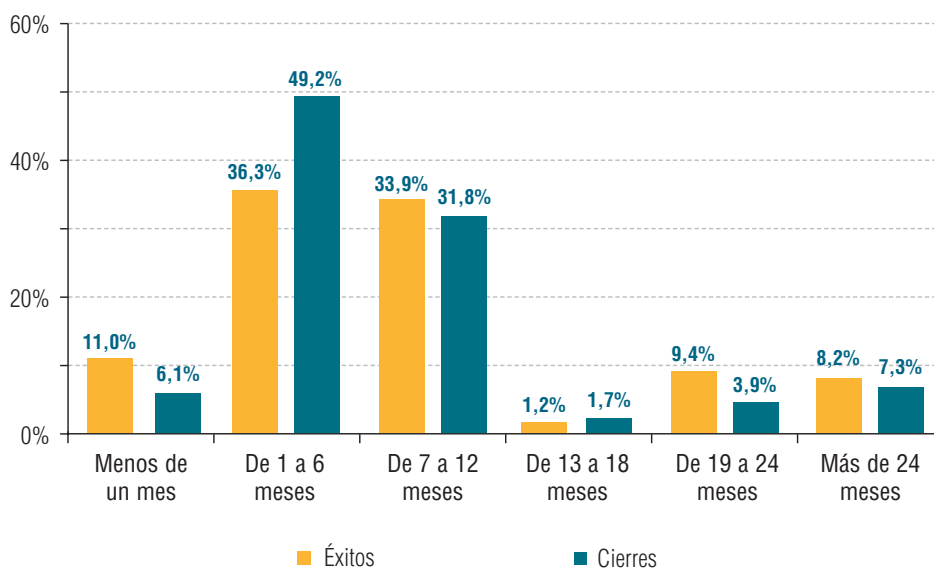


Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a emprendedores



Otro elemento que suele preocupar a los potenciales emprendedores es el tiempo que pueden “perder” hasta que realmente tienen la empresa funcionando. Por término medio los emprendedores gallegos tardan un año en poner en marcha sus empresas, aunque también en este aspecto nos hemos encontrado con grandes diferencias entre los dos grupos objeto de estudio (Gráfico 33).

Gráfico 33: Tiempo transcurrido hasta el inicio de la actividad



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a emprendedores

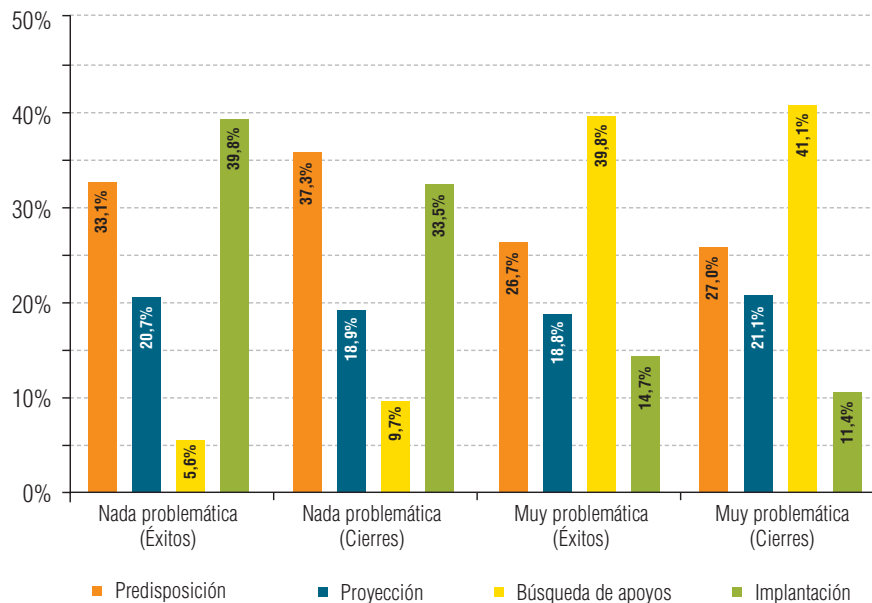
El plazo medio de puesta en marcha del negocio desde el momento en el que surge la idea es ligeramente superior en el caso de los “éxitos”, aunque la diferencia no es estadísticamente significativa. El 55% de los “cierres” necesitaron para “nacer” menos de seis meses, mientras que en el caso de los “éxitos” esta cifra se reduce al 47%.



Como vimos en el Cuaderno 4, el mayor tamaño medio de las empresas que superaron la etapa “infantil” da sentido al mayor retraso en la creación de las mismas. Tanto por las dificultades de constitución de una sociedad de cierta dimensión, como por la razonable necesidad de pensar con un mínimo de detenimiento una inversión de este calado, es coherente comprobar que estas empresas tuvieron un proceso de nacimiento más lento.

Para terminar, hemos querido comparar el grado de dificultad que nuestros dos grupos de estudio atribuían a las diferentes fases del proceso (Gráfico 34). Queríamos saber si unos y otros habían encontrado más problemas en diferentes momentos de la creación de sus firmas. Pero los datos confirman que su percepción es bastante similar.

Gráfico 34: Etapas en la creación de empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a emprendedores



Tanto los “éxitos” como los “cierres” han valorado las fases de predisposición y de implantación como las menos complejas del proceso de creación. Así, los emprendedores que superaron la etapa “infantil” entienden que lo más fácil es la fase de implantación en el 39,8% de los casos, frente al 33,1% que dicen que es la etapa de predisposición. Por el contrario, los emprendedores cuyas empresas cerraron prematuramente, calificaron como la menos problemática la fase de predisposición en el 37,3% de los casos, y en un 33,5% la de implantación.

Aunque con diferente valoración, percibimos un consenso en que contar con gente predispuesta y, finalmente, implantar y poner en marcha el negocio, son las fases más sencillas.

En cuanto a la etapa más problemática, el consenso es todavía mayor. Ambos grupos opinaron que la búsqueda de apoyos es la fase más complicada (39,8% y 41,1%). Parece que para ellos lo más difícil ha sido dirigirse a aquellos que podían ayudarles a poner en marcha su negocio y encontrar los recursos necesarios para crear su empresa.

Independientemente de cómo le haya ido el negocio, la localización y organización de los recursos necesarios para fundar su firma es el campo en el que más ayuda parecen necesitar. Es aquí, y no en la fase de implantación, donde deben incidir las medidas que pretendan facilitar el nacimiento y consolidación de nuevas empresas.

IV. ¿Cómo es el proceso de creación de una empresa que sobrevive?



Es bien sabido que en las ciencias sociales no existen reglas fijas o relaciones constantes de causa efecto. La diversidad de posibles reacciones de las personas, así como la gran cantidad de variables que no pueden ser controladas o medidas, hacen imposible garantizar que una misma pauta sea igual de efectiva en dos situaciones diferentes.

Sin embargo, la experiencia y la investigación nos aportan claves que nos permiten prever con una alta probabilidad un cierto resultado. Y con esta idea nos atrevemos a plasmar las siguientes recomendaciones. No podemos garantizar que aquellos casos en los que confluyan las circunstancias que a continuación vamos a detallar derivarán en empresas estables y exitosas en los mercados. Pero los datos nos demuestran que tendrán muchas más probabilidades de conseguirlo que si nacen con otros criterios.

Al fin y al cabo, el objetivo último es ayudar a poner en práctica medidas que aumenten el número de empresas que generan empleo y riqueza en nuestro entorno, y los recursos, ya sean públicos o privados, nunca van a ser infinitos. Habrá que destinarlos a potenciar aquellos proyectos que puedan tener más visos de rentabilidad a medio plazo. Pero, ¿cómo identificarlos?

En primer lugar, parece importante orientar los esfuerzos hacia personas especialmente predisuestas, interesadas claramente en afrontar la puesta en marcha de su empresa como un **reto personal o profesional**. Los datos nos demuestran que no es suficiente con encontrar una oportunidad de mercado, o con tener unas ciertas relaciones. Tiene que haber un interés personal, una vocación por poner en marcha algo propio detrás de cualquier proceso de creación. Éste ímpetu, junto el afán por **ganar más dinero o necesitar un cambio en la vida**, demuestran ser razones comunes que subyacen a los proyectos más estables a medio plazo.

Los apuros propios de una situación de desempleo pueden forzar el interés del emprendedor por mantener su empresa en funcionamiento, pero el paro no suele ser realmente la fuente más habitual de nuevos empresarios.



Esa convicción parece clave para superar los frenos más importantes: la **incertidumbre de los ingresos futuros** (y su correspondiente impacto sobre la economía familiar) y el **miedo a fracasar**. Así, medidas que puedan reducir el riesgo financiero de las familias, o facilitar una salida airoso a nivel profesional, podrían servir de acicate para ciertos emprendedores, que nunca pondrán en marcha su empresa por este tipo de temores.

También hay que tener en cuenta la humildad que supone asumir la **falta de conocimientos, tanto técnicos como de gestión**. Más allá de la evidente necesidad de seguir potenciando procesos formativos específicos para aumentar la capacitación de nuestros emprendedores, parece que los emprendedores que han superado los primeros años de actividad empresarial han asumido con mayor naturalidad sus limitaciones. Ese reconocimiento, esa humildad, como ya dijimos, parece un elemento más a tener en cuenta para valorar el interés en un potencial emprendedor.

¿Y qué decir del tan controvertido **plan de empresa**? Pues quizá lo más importante es que resulta una **herramienta muy útil**. Mucho se ha hablado de su potencial como elemento de presentación de cualquier negocio ante terceros, pero independientemente del resultado económico, son los propios emprendedores los que afirman que ha merecido la pena.

Pero debemos recordar que la **realización del plan no influye en la supervivencia** a corto plazo de la empresa. Es la **participación de terceras personas en su preparación** la que aporta más garantías de estabilidad. Son los consejos, el contraste de opiniones o el soporte técnico de otros profesionales lo que aumenta la fiabilidad del plan, así como su credibilidad hacia el exterior. Si queremos que nuestra firma tenga éxito en el medio plazo, debemos estar dispuestos a aceptar la opinión y ayuda de otros para contrastar los resultados de nuestro plan. Tenemos que asumir que el ímpetu y optimismo propios de los emprendedores debe ser compensado por el sentir de personas expertas, que no estén involucradas en el proceso. Y si debemos ofrecer recursos a nuestros emprendedores, deberían orientarse al asesoramiento directo en la realización del plan del negocio.

A mayores, y visto que la fase de búsqueda de apoyos es la más delicada, es importante fomentar la comprensión social del proceso. La **opinión de la familia** es el elemento más valorado por nuestros emprendedores, entendiendo que es la fuente de soporte más importante en este difícil



proceso. Si la familia no está de acuerdo con el nacimiento del negocio, es posible que la importante inversión en tiempo y dinero que éste supone pueda ser demasiado elevada para el interesado. La reducción de las dudas familiares, probablemente relacionadas con la incertidumbre económica que acompaña cualquier proceso de fundación de una empresa, estará presente en muchas de sus opiniones, y hacia aquí tenemos que orientar parte de las medidas que debemos implantar.

Asimismo, no podemos olvidar la influencia del entorno del negocio. El **apoyo de entidades financieras o proveedores**, como ejemplos de agentes propios del mercado en el que vamos a operar, también parece asociado a proyectos con buenos resultados. De algún modo, aquellos que van a convivir en el día a día del nuevo negocio, podrán tener una opinión mejor formada sobre la viabilidad del proyecto. Y debemos esforzarnos por conocer su punto de vista.

Claves de un proceso emprendedor de “éxito”



- Persecución de un reto personal o profesional con la puesta en marcha de la empresa.
- El plan de empresa es muy útil, aunque no garantiza la supervivencia a corto plazo.
- Es muy importante contar con ayuda externa para la realización del plan.
- El apoyo más valorado proviene de la familia, además de otros agentes del mercado.
- El proceso burocrático de fundación no supone un gran obstáculo.
- Las mayores dificultades en los primeros momentos surgen de la gestión comercial y financiera.



Uno de los campos más complejos, normalmente, de las políticas de apoyo a emprendedores suele estar relacionado con el desarrollo de fuentes de financiación específicas. Siendo como es una preocupación constante en la definición de cualquier nueva empresa, parece fundamental poner en marcha medidas concretas que ayuden en este apartado. En general, los resultados de nuestra encuesta aportan dos grandes conclusiones: el **conocer más las alternativas de apoyo financiero no ayuda al éxito a corto plazo del negocio**; y **su utilización, todavía reducida, sí supone un refuerzo en la probabilidad de supervivencia**.

Aunque la situación parece haber cambiado bastante en los últimos años, es preocupante observar la baja utilización de algunas fuentes financieras, a pesar de ser suficientemente conocidas. Siendo como son bastante bien valoradas, da la impresión de que el problema está en la gestión de las mismas. ¿Cómo se explica si no que se conozcan y se valoren tan bien, y sin embargo se utilicen tan poco?

Exceptuando las ayudas a la creación de empleo, y más allá del debate propio sobre cómo y con qué criterios ofrecer apoyo financiero a los emprendedores que lo solicitan, parece necesario aumentar las facilidades para su aprobación y entrega, de manera que podamos aumentar la tasa de utilización de buena parte de ellas.

Por último, parece necesario cambiar la óptica en la puesta en marcha de medidas en las etapas finales del proceso de creación. En general, **los emprendedores no encuentran grandes dificultades en el procedimiento burocrático de fundación, sino en las actividades comerciales y financieras**. A pesar de que cualquier política que facilite el nacimiento de una nueva empresa deba ser valorada positivamente, las necesidades más acuciantes están relacionadas con la gestión diaria de la actividad.

Fuentes de información específicas, asesoramiento especializado o la organización de redes que permitan intercambiar conocimientos y experiencias entre nuestros empresarios (nuevos o ya establecidos) pueden aumentar las posibilidades de supervivencia de los recién llegados. Al fin y al cabo, nuestro interés no puede reducirse a aumentar el número de empresas que nacen, si cierran a los pocos meses. Nuestro objetivo debe ser conseguir que el mayor número de fir-



mas sean capaces de generar empleo y riqueza en nuestro entorno durante un largo periodo de tiempo. Sólo así, podremos garantizar una senda de crecimiento y estabilidad en la economía de nuestra región.

Bibliografía



- AHMADI, A. (2003): "The entrepreneurial process: an institutional perspective", *Göteborg University Working Papers*, FE Reports 2003-396, Goteborg.
- ALDRICH, H.E. y MARTÍNEZ, M.A. (2001): "Many are called, but few are chosen: an evolutionary perspective for the study of entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25, núm. 4, verano, pp. 41-56.
- AUDRETSCH, D.B., CARREE, M.A. y THURIK, A.R. (2001): "Does entrepreneurship reduce unemployment?", *Tinbergen Institute Discussion Paper*, TI 2001-074/3, Amsterdam.
- BARON, R.A. y MARKMAN, G.D. (2004): "Entrepreneurship as a Process: Effects of Demographics, Motivation, and Personality Variables on New Venture Creation", ponencia presentada en la 2004 Babson College Entrepreneurship Research Conference, celebrada en la Universidad de Strathclyde, Glasgow, entre el 2 y el 6 de junio.
- BRIXY, U., STERNBERG, R. y STÜBER, H. (2008): "From Potential to Real Entrepreneurship", *IAB Discussion Paper*, núm. 32/2008, Institute for Employment Research (IAB), Nuremberg (Alemania).
- CÁMARAS DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE ESPAÑA (2001): *La creación de empresas en España*, Servicio de Estudios y Fundación INCYDE, Madrid.
- COMISIÓN EUROPEA (2000): *The European Observatory for SMEs. Sixth Report*. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Bruselas.
- COMISIÓN EUROPEA (2003): *Green paper: entrepreneurship in Europe*. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Bruselas.
- COMISIÓN EUROPEA (2004): *Observatory of European SMEs. Highlights from the 2003 Observatory*. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Bruselas.
- DAVIDSSON, P. (2006): "Nascent entrepreneurship: empirical studies and developments", *Foundations and Trends in Entrepreneurship Research*, vol. 2, núm. 1, pp. 1-76.



- DE LA VEGA, I. (2007): *Global Entrepreneurship Monitor. Informe ejecutivo GEM España 2006*. Instituto de Empresa, Madrid.
- DELMAR, F. y SHANE, S. (2002): “What Firm Founders Do: A Longitudinal Study of the Start-Up Process”, en BYGRAVE, W.D., et al. (eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research 2002*. Babson College, Babson Park (MA), pp. 632-645.
- DELMAR, F. y SHANE, S. (2003): “Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures?”, *Strategic Management Journal*, vol. 24, núm. 12, pp. 1165-1185.
- DELMAR, F. y SHANE, S. (2004): “Legitimizing First: Organizing Activities and the Survival of New Ventures”, *Journal of Business Venturing*, vol. 19, núm. 3, mayo, pp. 385–410
- DENCKER, J.C., GRUBER, M. y SHAH, S.K. (2006): “Knowledge-related success factors on the path from unemployment to entrepreneurship”, ponencia presentada en la 2006 Babson College Entrepreneurship Research Conference, celebrada en Bloomington, Indiana, entre el 7 y el 10 de junio.
- ELENURM, T. y ALAS, R. (2008): “Features of Successful Entrepreneurs in Estonia”, *School of Economics and Business Administration Working Papers*, núm. 169, Tallinn University of Technology.
- EOS GALLUP EUROPE (2004): *Flash Eurobarometer 160. Entrepreneurship*. European Commission, Bruselas.
- GARTNER, W.B. (1985): “A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation”, *Academy of Management Review*, vol. 10, núm 4, octubre, pp. 873-875.
- GARTNER, W.B. (1988): “Who is an entrepreneur? Is the wrong question”, *American Journal of Small Business*, vol. 12, núm. 4, primavera, pp. 11-32.
- GARTNER, W.B. (1989): “Who is an entrepreneur? Is the wrong question”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 13, núm. 4, verano, pp. 47-68.
- GÓMEZ, E.M. y LLORENS, F.C. (1997): “La creación de empresas en Andalucía: motivaciones y obstáculos”, ponencia presentada en el I Congreso de Ciencia Regional de Andalucía: Andalucía en el umbral del siglo XXI, Jerez de la Frontera, 23-25 abril.



- GONZÁLEZ DOMÍNGUEZ, F.J. (2004): “Incidencia del marco institucional en la capacidad emprendedora de los jóvenes empresarios de Andalucía”, tesis doctoral, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Sevilla.
- GRILO, I. y THURIK, R. (2005): “Entrepreneurial engagement levels in the European Union”, *Discussion Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy*, núm. 2905, Max Planck Institute of Economics.
- GRILO, I. y THURIK, R. (2007): “Determinants of entrepreneurial engagement levels in Europe and the US”, *Discussion Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy*, núm. 0207, Max Planck Institute of Economics.
- HAYWARD, M., SHEPHERD, D.A. y GRIFFIN, D. (2006): “A Hubris Theory of Entrepreneurship”, *Management Science*, vol. 52, núm. 2, febrero, pp. 160-172.
- INSTITUTO VASCO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIÓN - IKEI (1997): *Dinámica empresarial en Navarra: 1990-1995*. Gobierno de Navarra, Pamplona.
- KATZ, J. y GARTNER, W. (1988): “Properties of emerging organizations”, *Academy of Marketing Review*, vol. 13, núm. 3, pp. 429-441.
- KNIGHT, F.H. (1921): *Risk, uncertainty and profit*. Houghton Mifflin, Nueva York.
- KRAUSS, G. y STAHLACKER, T. (2001): “New biotechnology firms in Germany: Heidelberg and the bioregion Rhine-Neckar Triangle”, *Small Business Economics*, vol. 17, núm. 1-2, agosto, pp. 143-153.
- LIAO, J. y WELSCH, H. (2002): “The temporal patterns in venture creation process: an exploratory study”, en BYGRAVE, W.D., et al. (eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research 2002*. Babson College, Babson Park (MA).
- LIAO, J. y WELSCH, H. (2003): “Exploring the venture creation process: evidences from tech and non-tech nascent entrepreneurs”, en BYGRAVE, W.D., et al. (eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research 2003*. Babson College, Babson Park (MA).
- LÓPEZ VIDAL, M.P. (1997): *Creación de Empresas. La necesidad del proyecto de empresa*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Vigo, Vigo.



- PLANELLAS, M. (1997a): “Reflexiones sobre la utilidad del plan de empresa (I)”, *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, núm. 3, marzo, pp. 4-9.
- PLANELLAS, M. (1997b): “Reflexiones sobre la utilidad del plan de empresa (II)”, *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, núm. 4, mayo, pp. 17-21.
- REYNOLDS, P.D. (1997): “Who start new firms? Preliminary explorations of firms in gestation”, *Small Business Economics*, vol. 9, núm. 5, octubre, pp. 449-462.
- REYNOLDS, P.D., BOSMA, N., AUTIO, E., HUNT, S., DE BONO, N., SERVAIS, I., LOPEZ-GARCIA, P. y CHIN, N. (2005): “Global Entrepreneurship Monitor: Data Collection Design and Implementation 1998–2003”, *Small Business Economics*, vol. 24, núm. 3, abril, pp. 205-231.
- REYNOLDS, P.D. y MILLER, B. (1992): “New firm gestation: conception, birth and implications for research”, *Journal of Business Venturing*, vol. 7, núm. 5, septiembre, pp. 405-417.
- RUBIO, E., CORDÓN, E. y AGOTE, A. (1999): “Actitudes hacia la creación de empresas: un modelo explicativo”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, núm. 3, pp. 37-52.
- SHAPERO, A. (1975): “The displaced, uncomfortable entrepreneur”, *Psychology Today*, núm. 9, pp. 83-88.
- SHAPERO, A. (1977): *The role of the entrepreneurship in economic development at less than national level*. Office of Economic Research, Economic Development Administration, U.S. Dept. of Commerce, Washington.
- THE GALLUP ORGANIZATION (2007): *Flash Eurobarometer 192. Entrepreneurship survey of the EU (25 member states)*, United States, Iceland and Norway. European Commission, Brussels.
- URBANO, D. y VECIANA, J.M. (2001): “Marco institucional formal de la creación de empresas en Cataluña: oferta y demanda de servicios de apoyo”, comunicación presentada en el XI Congreso Nacional de ACEDE, Zaragoza, 16-18 de septiembre.
- VAN DER ZWAN, P., THURIK, R. y GRILO, I. (2006): *The entrepreneurial ladder and its determinants*. EIM Business & Policy Research, Zoetermeer (Holanda).



- VECIANA, J.M. (2006): “Creación de empresas y desarrollo económico como campo de estudio”, en FUNDACIÓN CYD (Ed.), *1ª Jornada Técnica Fundación CYD: Creación de Empresas, Desarrollo Territorial y el Papel de la Universidad*, pp. 28-49. Colección Documentos CYD, núm. 4-2006.
- VERHEUL, I. y CARREE, M. (2008): “Overoptimism among Founders: The Role of Information and Motivation”, *ERIM Research Paper*, ERS-2008-008-ORG, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), RSM Erasmus University, Rotterdam.
- WANDOSELL, G. y GARCÍA SÁNCHEZ, A. (2005): “Motivaciones y obstáculos en función de la experiencia empresarial del emprendedor”, ponencia presentada al XIV Congreso ACEDE, Murcia, 19 a 22 de septiembre.

Anexo: Ficha técnica



Universo

Sociedades mercantiles creadas en Galicia entre 1990 y 1999⁶. Según la base de datos proporcionada por el Grupo Informa el número de empresas que cumplen esta característica es de 38.581.

Tamaño de la muestra

Se han realizado un total de 468 entrevistas, distinguiendo dos grupos de emprendedores: aquellos cuyas empresas han superado los cuatro primeros años (“éxitos”) y los que han tenido que cerrar sus puertas durante ese período (“cierres”). En concreto, se han entrevistado a 274 “éxitos” y a 194 “cierres”.

Error de la muestra

Los resultados obtenidos a nivel global presentan un nivel de confianza del 95% para un error máximo admitido del $\pm 4,5\%$ (en el caso máxima dispersión $p=q=0,5$). Para las submuestras de “éxitos” y “cierres”, el error aumenta al $\pm 5,9\%$ y al $\pm 6,95\%$, respectivamente.

⁶ En el momento en el que se realizó el trabajo de campo los últimos datos disponibles sobre el estado de las empresas correspondían al año 2003, por lo que poder diferenciar entre “éxitos” y “cierres” sólo se analizaron las empresas constituidas entre 1990 y 1999 (para poder hablar de “éxito infantil” era necesario que la empresa hubiese sido creada al menos cuatro años antes de la fecha de los últimos datos disponibles).



Tipo de encuesta

Debido a los numerosos temas abordados, y la extensión con la que se ha tratado cada uno de ellos, se optó por una encuesta personal. En aquellos casos en los que tras el proceso de creación había más de una persona, sólo se entrevistó a una de ellas.

Tipo de muestreo

La selección de los encuestados se realizó por un proceso de muestreo estratificado por afijación proporcional según el estado de la empresa (“éxitos” o “cierres”) y la provincia en la que se ubicaron para realizar su actividad.

Tabla Anexo 1: Distribución de la muestra por provincias

	Éxitos	Cierres	Total
A Coruña	110 40,15%	95 48,97%	205 43,80%
Lugo	31 11,31%	18 9,28%	49 10,47%
Ourense	33 12,04%	32 16,49%	65 13,89%
Pontevedra	100 36,50%	49 25,26%	149 31,84%
Galicia	274	194	468



Realización del trabajo de campo

La recogida de datos se realizó entre el 12 de enero de 2004 y el 30 de abril de 2004. El proceso de recogida de información fue muy lento sobre todo debido a la dificultad para contactar con aquellos emprendedores cuya empresa no había superado la etapa “infantil” y que, además, estuviesen dispuestos a hablar de ello.

