

# NUEVO ENFOQUE EN LOS MODELOS DE CREACION DE EMPRESAS

Andrés Araujo de la Mata

Jon Barrutia Guenaga

José Luís Retolaza Avalos.

Departamento de Economía Financiera II

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (UPV/EHU)

## **Abstract**

Civil Services are interested in how to identify and assess business plans because entrepreneurship is a part of their policy to create employment and wealth.

There are a lot of procedures to assess business plans but there are signs of exhaustion in many of them, so it is necessary to keep on improving them. One of the main problems is that entrepreneurs use models just as a bureaucratic requirement to gain access to the public support. So it is interesting to explore new ways of assessment and identification of business plans based on the projects and on the entrepreneur's capability. The aim of the model proposed is to help both entrepreneurs and public developer in setting-up new business with success.

## **Resumen.**

La identificación y evaluación de proyectos empresariales es una preocupación importante para muchas administraciones públicas en la medida en que forma parte de sus políticas de creación y generación de empleo y riqueza.

En este sentido, existen procedimientos de identificación y evaluación consolidados, y como tal, altamente empleados. Ahora bien, esta alta empleabilidad no ha de entenderse necesariamente como una característica que impida intentos de mejora y avance de dichos procedimientos. Al contrario, de alguna manera se puede incluso intuir cierto agotamiento del "modelo", caracterizado sobre todo por la identificación mecánica del mismo, por parte de los emprendedores, con el requisito burocrático para acceder al apoyo público.

Desde esta perspectiva puede resultar de interés explorar nuevas vías de identificación y evaluación, centradas en el proyecto y en la capacidad del promotor, basadas en los nuevos conocimientos existentes al respecto y capaces de ser útiles tanto a los promotores públicos como a los emprendedores

## **1.-Introducción.<sup>1</sup>**

La identificación y evaluación de proyectos empresariales es una preocupación importante para muchas administraciones públicas en la medida en que forma parte de sus políticas de creación y generación de empleo

---

<sup>1</sup> Este trabajo es parte del resultado de una investigación mas amplia sobre metodologías de apoyo a la creación de nuevas empresas, auspiciada por Fomento de San Sebastián -Agencia de desarrollo del Ayuntamiento de San Sebastián y desarrollada de forma conjunta por la Universidad del País Vasco, Aurkilan ethics Research Institute e "Integra-Equalia Consulting.

y riqueza<sup>2</sup>. A modo de ejemplo, en Alemania el ministro de Economía y Tecnología achacó los elevados niveles de la tasa de paro sufridos por ese país durante los años noventa a la falta de actividad emprendedora<sup>3</sup>. De hecho, la creación de empresas es uno de los pilares básicos de la política de empleo comunitaria (Saiz Santos, 2006, p. 205). Aunque a veces, el efecto que la creación de empresas pueda tener sobre el desarrollo regional en términos de empleo no está del todo claro, como demuestran Mueller et al (2008). Estos autores ponen de relieve en una investigación realizada en el Reino Unido y Escocia que a veces las políticas de creación de empresas pueden llevar a tener efectos negativos sobre el empleo y que es posible promover un tipo incorrecto de emprendizaje, que no crea empleo, sino que lo destruye.

Por lo tanto, desde un punto de vista microeconómico, es importante para las administraciones públicas locales y regionales contar con modelos que eviten apoyar este tipo de emprendizaje y que centren el esfuerzo en el emprendizaje correcto.

En este sentido, existen procedimientos de identificación y evaluación consolidados, y como tal, altamente empleados. Ahora bien, esta alta empleabilidad no ha de entenderse necesariamente como una característica que impida intentos de mejora y avance de dichos procedimientos. Al contrario, de alguna manera se puede incluso intuir cierto agotamiento del “modelo”, caracterizado sobre todo por la identificación mecánica del mismo, por parte de los emprendedores, con el requisito burocrático para acceder al apoyo público.

Desde esta perspectiva resulta de interés explorar nuevas vías de identificación y evaluación, centradas en el proyecto y en la capacidad del promotor, basadas en los nuevos conocimientos existentes al respecto y capaces de ser útiles tanto a los promotores públicos como a los emprendedores.

El marco teórico que analiza la creación de empresas abarca cuatro ámbitos, según Gartner (1985): (1) los emprendedores, (2) las actividades que los emprendedores llevan a cabo para poner en marcha la empresa, (3) el entorno de la empresa y (4) la estructura y estrategia de la nueva empresa.

Así mismo, Serarols-Tarrés (2006) tras una revisión de los distintos modelos de creación de empresas concluyen que todos ellos tienen como característica común que las etapas que proponen se pueden resumir en tres: (1) concepción o gestación, (2) planificación y (3) implementación. El modelo que presentaremos, al que denominamos YOURSELF, no es una excepción.

## **2.- Bases teóricas de los actuales enfoques de creación de empresas: Características y limitaciones.**

La base de los modelos actuales de identificación y evaluación se apoya fundamentalmente en el enfoque del Posicionamiento y en el enfoque de orientación al cliente.

### **2.1. Enfoque del Posicionamiento**

Este planteamiento tiene su origen en Michael E. Porter, y está centrado en el ámbito del entorno inmediato, fundamentalmente en la competencia.

---

<sup>2</sup> Van Praag y Versloot (2007) a partir de una revisión de la literatura sobre creación de empresas, concluyen que los emprendedores contribuyen grandemente a la creación de empleo y al crecimiento de la productividad. Así mismo, producen y comercializan innovaciones y generan spillovers para la región.

<sup>3</sup> Tomado de Saiz Santos (2006, p. 205), pero citado en Gilbert et al (2004, p. 320)

Desde que Michael Porter adaptara las teorías de la Economía Industrial a la Dirección Estratégica y publicara sus influyentes obras: *Estrategia Competitiva* (1980) y *Ventaja Competitiva* (1985), en el análisis estratégico y en la creación de empresas se han usado sus planteamientos como paradigma o método a seguir. En efecto, no se concibe un plan de empresa sin el análisis de las 5 fuerzas competitivas que planteaba Porter como análisis amplio de la competencia.

Así pues, el planteamiento clásico seguido desde los años 80 hasta nuestros días en los modelos de creación de empresas descansa grandemente en un planteamiento de oferta; es decir, en determinar si la empresa a constituirse tiene ventajas competitivas sobre sus competidores y, por lo tanto, si estaría en disposición de obtener mejor rendimiento que ellos.

Estos planteamientos han tenido la virtud de dotar de rigor a los análisis metodológicos en la creación y en la dirección de las empresas. Eran una guía muy superior a todo lo que había desarrollado hasta entonces: planteamientos de carácter mucho más intuitivos y ad-hoc.

Hasta la llegada de Porter, las condiciones que se consideraban que debía cumplir una empresa para tener éxito eran las siguientes:

1. Desarrollo e implantación de un conjunto de objetivos y políticas funcionales que definieran su posición en el mercado.
2. El conjunto de objetivos y políticas ha de ser internamente consistente. Es decir, se han de alinear las fortalezas y debilidades de la empresa con las oportunidades y amenazas del entorno. Así pues, el aspecto fundamental que ha de resolver la estrategia es lograr que la empresa mantenga un equilibrio dinámico con el entorno.
3. La preocupación central de la empresa ha de ser la creación y explotación de sus capacidades distintivas.

Hay que tener en cuenta que hasta la aparición de la metodología de Porter se consideraba que la empresa y el entorno eran muy complejos, por lo que cualquier información podía ser relevante en la determinación del éxito de la empresa. El mismo Andrews (1984, p. 83), uno de los padres de la Dirección Estratégica confiesa que “aún no se ha completado ni publicado un sistema práctico de conceptos para un análisis del entorno apropiado para la empresa”. Por eso no es de extrañar que Porter considere estas premisas tan generales y ambiguas que sean poco operativas.

El planeamiento de Porter se resume en buscar una buena posición para la empresa. Para él el éxito de una empresa es atribuible a dos factores:

- a. Situarse en un sector favorable.
- b. Hacerse con una buena posición en el sector.

Así pues, en la metodología *porteriana* de creación de empresas todo el análisis gira sobre en qué sector se ha de crear la empresa y cómo se podrá operar en él en mejores condiciones que los competidores.

Tiene la virtud de que se trata de un modelo sencillo y comprensible, que despeja vaguedades, porque indica claramente en qué ha de fijarse el análisis y en gran medida esto ha contribuido a su gran difusión. Sin embargo, este planteamiento tiene algunos elementos controvertidos:

1. Es de carácter estático. Continuamente estamos asistiendo a cambios en los sectores existentes, donde sus fronteras se están redefiniendo. También asistimos con frecuencia al nacimiento de nuevos sectores.
2. Plantea el análisis o la competencia en términos de juegos de suma cero; es decir, en términos de vencedores y perdedores. Por eso se valoran positivamente situaciones que permitan explotar al máximo el poder de negociación frente a clientes y proveedores. Este planteamiento tiene su base en la premisa subyacente de que todo el valor añadido de la cadena de valor está determinado. Se deja, por lo tanto a un lado los beneficios de la colaboración entre clientes, proveedores e incluso entre otros competidores.
3. Plantea como mutuamente excluyentes el liderazgo en costes y la diferenciación. Esto en parte es debido a que su planteamiento está basado en el análisis de la frontera de productividad, cuando lo que en realidad ha de hacer la empresa es analizar la frontera de valor.
4. Por otra parte, es de difícil aplicación en las empresas pequeñas no sólo porque estas son las que más alejadas se encuentran de la frontera productiva, sino fundamentalmente porque estas son las que menos poder de negociación tienen frente a clientes y proveedores, y para las que las barreras de entrada al sector son más altas. Parece una metodología, por lo tanto, más apropiada para grandes empresas, y sobre todo, para empresas ya establecidas en el sector, con historia. Hay que tener en cuenta que las empresas de nueva creación carecen de historia y generalmente son de escasa dimensión. Son, por lo tanto, el tipo de empresas que más se alejaría de la empresa tipo para la que mejor se ajusta el análisis del posicionamiento.
5. Por último, esta metodología intercambia los conceptos de bajo coste con el de precio bajo. Esto no es muy apropiado porque hacen referencia a variables diferentes. Así, una estructura de bajo coste no tiene por qué seguir una estructura de precios bajos, aunque sea verdad que la correlación entre coste y precio suele ser alta.

En general, y a modo de resumen, consideramos que para la creación de empresas de dimensión pequeña, en ocasiones de autoempleo, el análisis de la competencia puede resultar un tanto abstracto, además de poder inducir a errores en la medida en que está sometido a percepciones subjetivas de personas con fuerte necesidad de orientación. En este sentido su uso indiscriminado también puede generar una falsa sensación de seguridad, que termina incrementando el nivel de riesgo del negocio propuesto y por lo tanto su viabilidad real.

## **2.2. Enfoque de Orientación hacia la demanda.**

Se trata de un enfoque basado en las técnicas de determinación de la demanda, siendo una de las más empleadas en la creación de empresas. En prácticamente todos los planes de viabilidad en la creación de empresas el elemento central lo constituye la previsión de la demanda. El plan tiene más visos de ser aceptado cuando esta es lo suficientemente grande como para cubrir los costes inherentes al proyecto.

Al igual que en el caso anterior, especificar, cuando no cuantificar la demanda, desde el peculiar conocimiento inicial del emprendedor así como desde la perspectiva microempresarial, resulta en muchos casos difícil cuando no imposible.

Para predecir la demanda se recurre a la contratación de estudios de mercado. El problema es que los estudios de mercado tienen un coste elevado, que para los pequeños promotores (la inmensa mayoría de los nuevos proyectos de empresa en España, como se desprende del informe GEM) lo es más en términos proporcionales por la escasez de recursos financieros con la que cuentan. Por otra parte, como señala el profesor Veciana (2003), la experiencia dice que estos estudios aportan información poco fiable cuando se tratan de productos novedosos, para los que aún no existen mercados. Y esto es cierto incluso para productos ya existentes, pues Katona ha puesto de relieve que las respuestas que dan los consumidores cuando se les pregunta sobre sus expectativas de compra de un determinado producto en el futuro son muy poco fiables. En general, los estudios de mercado tienden a sobrevalorar el mercado potencial de los productos. Pero, además, descansar en exceso en este enfoque encierra el riesgo de generar una autoconfianza que induzca a actitudes erróneas en la gestión inicial del negocio.

Por eso, como dice Veciana (2003, p. 107), en la fase inicial de identificación de una nueva necesidad, lo más importante es la intuición, la visión, la capacidad de juicio y la experiencia del empresario en identificar y enjuiciar una nueva oportunidad. Ningún estudio puede sustituirlas, aunque sí complementarlas”.

Ambos enfoques parten de consideraciones deterministas desde el punto de vista teórico. Es decir, conocidas y especificadas ciertas variables del entorno como la competencia y la demanda se dispone de un trazado de negocio ante el cuál sólo cabe un tipo de comportamiento. De ahí que sea normal encontrar casos en los que emprendedores con un análisis de demanda dado “esperan” a la puerta de su negocio a que entre el cliente, sin hacer nada para ello, ya que el método les parece indicar que su demanda estará determinada, independientemente de su actitud.

Esta sensación de control es, a todas luces, errónea, sobre todo cuando hablamos de pequeñas unidades de negocio en fase de iniciación.

Así pues, parece necesario buscar un nuevo modelo o paradigma en el análisis de la creación de empresas.

### **3. Aproximación teórica a un nuevo modelo de emprendizaje**

La aproximación teórica a un nuevo enfoque de emprendizaje la situaríamos en los marcos generados por el enfoque de los recursos y en el de la discrecionalidad gerencial.

#### **3.1. Enfoque de los Recursos**

El origen de enfoque de los Recursos y Capacidades surge con el trabajo de Wernerfelt (1984), A Resource-based view of the Firm, si bien su importancia inicial fue subestimada, puesto que pasó inadvertido por los estudiosos de la Dirección Estratégica durante casi un lustro, hasta que Prahalad y Hamel (1990) publicaron un estudio en el que se defendía la tesis de que la base del éxito de las empresas está en las competencias clave.

Desde entonces este enfoque está ganando protagonismo en la literatura especializada. Para sus defensores, su valor radica en que aporta una visión diferente tanto en la formulación de la estrategia (Barney, 1991 o Wernerfelt, 1984), como en su implementación. Igualmente, por lo tanto, está ganando terreno en el campo de la creación de empresas dado que el Plan de empresa o el plan de viabilidad se puede considerar propiamente como el primer plan estratégico de la empresa.

Como afirman Fernández y Suárez (1996, p. 73) “este énfasis en los aspectos internos está permitiendo recuperar las aportaciones efectuadas por la teoría de la organización, tanto en el estudio de las estructuras como, sobre todo de los procesos, en los que tanto habían trabajado Cyert y March y Simon, posiblemente *los más olvidados*”.

Aquí la unidad básica de análisis es el recurso y la capacidad. Los recursos son los elementos básicos del proceso de producción tales como equipos de capital, las habilidades de los trabajadores, las instalaciones, las marcas, etc.

Desde este enfoque, el punto de partida para formular el Plan de Viabilidad de la empresa sería hacer un inventario de los recursos con los que va a contar. Esta no es una tarea fácil porque los sistemas de información, como los contables, por ejemplo, no son completos; no aportan información sobre los recursos intangibles, como la formación de los trabajadores, del empresario, de sus dotes de liderazgo, la reputación, etc, que son los recursos más importantes para esta teoría en el logro de una ventaja competitiva<sup>4</sup>. De hecho para esta teoría es fundamental la distinción entre recursos intangibles y recursos tangibles. Para Itami (1987) el éxito de una estrategia está en que esté relacionada adecuadamente con los recursos de la empresa. Desde esta perspectiva, nos surgen tres cuestiones fundamentales a resolver: ¿La empresa a poner en marcha, posee suficiente stock de recursos para llevar adelante la estrategia? ¿La estrategia planteada utiliza eficazmente los recursos actuales? ¿Acumula eficazmente recursos para el futuro?

La puesta en marcha de una estrategia sin los recursos suficientes es debido a tres errores, según este autor: la falta de un análisis exhaustivo, fallos en la predicción de las necesidades futuras de recursos y sobrevaloración de los recursos actuales.

En gran medida estos fallos son debidos a los activos invisibles (los intangibles de la teoría de recursos y capacidades) puesto que son los más difíciles de prever y también los más difíciles de valorar, a la vez que considera que son los más importantes.

Todos los autores de esta teoría coinciden en considerar que la posición competitiva de la empresa está relacionada causalmente con la dotación de recursos de la empresa. En este sentido, Peteraf (1993, p. 180) afirma que “es factible que una empresa obtenga un rendimiento superior (a la competencia) si posee o controla recursos que le permiten producir más económicamente o satisfacer mejor los deseos de los clientes” (el paréntesis es añadido) Esta visión contrasta con los modelos de posicionamiento, como los de Porter (1980), que preconizan la necesidad de poseer poder de mercado para la obtención de rendimientos superiores.

En lo que sí existen diferencias entre los autores es en establecer las características que han de poseer los recursos para que proporcionen rendimientos superiores (a tales recursos se les denominan estratégicos)

---

<sup>4</sup> Para paliar este inconveniente se ha desarrollado una corriente de investigación que trata de medir y valora el capital intelectual o recursos intangibles de la empresa. Uno de los pioneros ha sido Sveiby (1997).

El enfoque de Recursos y Capacidades sitúa la competitividad en la heterogeneidad empresarial a la hora de disponer y organizar los recursos y capacidades productivas o generadoras de valor. Desde nuestro ámbito de reflexión este enfoque sí que puede establecer aportaciones novedosas, en la medida en que sitúa el centro de toma de decisiones en el análisis de la oferta de la empresa promotora del negocio y no exclusivamente en la demanda. Es decir, ofrece métodos para captar la capacidad del proyecto empresarial propuesto desde los recursos que dice necesitar y desde la manera que tiene de organizarlos.

Este enfoque permite centrarse más en factores controlables por el conjunto promotor (emprendedor y agente social o público) y hacer un seguimiento de aquellos desde la gestión activa, en función de la marcha del negocio. Es decir, fomenta la actitud empresarial activa frente a la tendencia pasiva de los enfoques deterministas<sup>5</sup>.

### **3.2. Enfoque de la Discrecionalidad Gerencial.**

La creación de empresas se puede analizar también desde la perspectiva de la discrecionalidad gerencial por la importancia que tiene la figura del promotor o *entrepreneur* en el éxito de la empresa.

Este enfoque está sustentado por Hambrick y Mason (1984) quienes argumentan que los líderes estratégicos de la organización constituyen un recurso diferenciador y son especialmente determinantes de su posición competitiva. Wiersema y Bantel (1992), otros de los grandes exponentes de este enfoque, destacan el nivel de estudios o de formación como variable demográfica representativa de la base cognoscitiva y las habilidades del responsable empresarial, y que por consiguiente influye positivamente en el crecimiento y la rentabilidad del negocio.

Se trata de un enfoque que valora sustancialmente la capacidad o el margen de actuación de la dirección de un negocio, siendo este una combinación de elementos objetivos (tipo de actividad, regulación pública o no, etc.) y subjetivos (mapa o representación mental del negocio en el responsable empresarial). Para efectuar un análisis efectivo de la capacidad de emprendizaje puede resultar importante este último elemento, ya que puede ser revelador de la conjunción de actitudes, aptitudes y conocimientos del emprendedor respecto al negocio.

### **3.3. Bases de la nueva propuesta metodológica.**

Una síntesis de los elementos que nos proponen los dos últimos enfoques podría ayudar a introducir un planteamiento diferente en la identificación y evaluación de los emprendedores.

En este sentido, del enfoque de recursos y capacidades y del enfoque de la discrecionalidad gerencial se quiere destacar la parte más relacionada con la decisión de los sujetos emprendedores. Esto es, por un lado, en la representación mental del negocio y por otro, en la manera o capacidad que se tiene de organizar los recursos necesarios para la viabilidad del negocio. De esta forma, destacamos una de las características más diferenciadoras respecto al planteamiento habitual o clásico: el no determinismo de demanda. Es decir, con este planteamiento se intenta evitar el que se considere que una vez “conocido” y “previsto” el comportamiento del sector y de la demanda el nuevo negocio “camina solo”.

---

<sup>5</sup> Nuestra opinión es que el planteamiento de recursos y capacidades no se consideraría determinista en la fase previa a la creación de la empresa, que es donde nos encontramos.

La otra característica diferenciadora se sitúa en la introspección. Esta actitud introspectiva cambia el eje decisional puesto que establece el origen fundamental de la acción de emprender en el sujeto, y no tanto en el objeto. Esto es, a nuestro entender, coherente con la posición habitual del grupo promotor de no controlar las variables del entorno y situarse en riesgo e incertidumbre ante el conocimiento de su evolución. En esta situación creemos que es relevante la actitud introspectiva, más controlable por los sujetos de interés y más reveladora de su actitud estratégica y de responsabilidad.

Este planteamiento se relaciona ampliamente con el ámbito subjetivo del enfoque de la discrecionalidad gerencial, y queda completado por su ámbito objetivo.

Por lo tanto, y a modo de síntesis, podríamos establecer los siguientes puntos de partida de comportamiento en el emprendizaje innovador:

- a. La decisión de emprender se sitúa en el conjunto promotor, emprendedor y agente social o público. Por lo tanto, la responsabilidad última de las actuaciones y de sus resultados recae en el conjunto promotor
- b. El desarrollo de la decisión de emprender se realiza a partir de la introspección.
- c. El conjunto promotor establece las bases subjetivas de la decisión estratégica de crear, cómo crear y de determinar los factores necesarios para ello, complementado con los márgenes de actuación proveniente de un análisis objetivo.

#### **4. MODELO PROPUESTO**

Basándonos en los enfoques arriba enunciados y en las investigaciones realizadas acerca de los factores de éxito y fracaso en la creación de empresas, proponemos el siguiente modelo, que denominaremos a partir de ahora *Yourself Entrepreneurship Model*

Dicho modelo, que se caracteriza por ser Dinámico, Complejo y Multivariante, se apoya en cinco pilares principales: 1) Viabilidad, 2) Comparación, 3) Innovación, 4) Riesgo y 5) Planificación.

Las fases se desarrollan siguiendo un orden consecutivo. Es decir, la viabilidad debe ser previa a la comparación y ésta lo es respecto de la planificación.

A continuación desarrollamos estos elementos y la relación que mantienen entre ellos.

##### **Fase I: Viabilidad**

El análisis comienza necesariamente evaluando la viabilidad de la idea empresarial.

Las investigaciones sobre creación de empresas indican claramente que en general, las empresas de nueva creación están en desventaja sobre las empresas ya creadas. Su tasa de mortandad es más elevada. Esto ocurre tanto con las empresas no tecnológicas (Freeman et al., 1983) como en las de base tecnológicas (de hecho, en este último tipo de empresas, el problema es todavía más acuciado, como han puesto de relieve Nesheim, (1997) y Stinchcombe (1965).

La elevada tasa de mortalidad de las empresas de nueva creación se debe, en gran medida, a que la evaluación preliminar del plan empresarial es deficiente (Veciana, 2005).



La experiencia demuestra que los emprendedores que poseen una trayectoria empresarial previa tienen más probabilidades de éxito en un proyecto de emprendizaje. Esta es una de las razones que explican el porqué las sociedades anglosajonas, como la estadounidense, en las que no se castiga socialmente el fracaso tienen tasas de éxito empresarial más elevadas. Allí los emprendedores que fracasan la primera vez lo vuelven a intentar en ocasiones sucesivas.

Lo que existe detrás de este fenómeno es que en el emprendizaje existe un importante efecto aprendizaje; lo que en la literatura especializada se denomina *learning by doing*. La experiencia ayuda a clarificar las ideas sobre cómo poner en marcha un proyecto empresarial.

Una manera alternativa de valorar a grandes rasgos esta claridad de ideas, tan necesaria, como decimos, para la viabilidad futura del proyecto, es que el emprendedor sea capaz de dibujar su empresa. Por ejemplo, cómo distribuiría el espacio del local, dónde ubicaría a los clientes, a los empleados, a la maquinaria, etc.

A continuación, se evalúan los recursos con los que cuenta el promotor para implantar el negocio (Datos de Preanálisis y Análisis de Viabilidad). Se trata de que se detallen los principales productos o servicios que quiera ofrecer y los costes más importantes a los que tendrá que hacer frente y las inversiones que tendrá que acometer. Basándose en datos previos de carácter general, en el supuesto de una demanda ilimitada, y aplicando un modelo de descuento de flujos de caja, de entre los muchos que existen en la literatura financiera<sup>6</sup>, se determinaría su viabilidad económico-financiera.

En la parte de los fundamentos teóricos en la creación de empresas hemos puesto de manifiesto –enfoque de recursos- que el éxito se consigue con mayor probabilidad en la medida en que la empresa dispone de elementos que son únicos y a la vez valiosos. Por esta razón será necesario prestar también atención al grado de innovación que el promotor percibe tener frente al resto de empresas que realizan tareas similares. Esto es lo que se analiza en la *matriz de innovación* del modelo.

En esta matriz, el promotor tiene que compararse con otras empresas u otros servicio/productos, valorando diferentes ítems sobre los que la innovación es importante en la configuración del negocio.

Entendemos la innovación en sentido amplio y no en sentido restringido. Es decir, en el modelo propuesto se considera que la innovación del negocio va más allá de la innovación tecnológica de producto o de mercado. Se refiere a cualquier aspecto en la organización que incorpore elementos novedosos frente a los competidores y que pueden ser importantes en la creación de valor para los clientes y propietarios. Así, se consideran aspectos como los siguientes: organización, ubicación, servicios facilitadores, de conveniencia, clientela, etc.

Una vez que se ha establecido el grado de innovación del proyecto se puede evaluar cuál es su riesgo. Para ello se elabora una matriz de riesgo. Se trata de una práctica que tiene antecedentes (por ejemplo, Sonfield y Lussier, 1997 y Roberts y Berry, 1985).

Esta matriz que relaciona el grado de innovación con el riesgo es importante para poder establecer una estrategia temporal. El tiempo es una variable estratégica en los proyectos empresariales innovadores porque la regla general es que exista una ventana de oportunidad que va disminuyendo a medida que el tiempo avanza.

---

<sup>6</sup> Uno de los más populares y usados es el de descuento de los Flujos de Caja Libre.

Esta matriz Riesgo-Innovación delimita cuatro cuadrantes. En el cuadrante superior izquierdo de la figura, caracterizado por ser un negocio con un elevado grado de innovación y un nivel de riesgo bajo, la estrategia a seguir es actuar con rapidez y proteger la innovación prestando mucha atención a la gestión de los derechos de propiedad intelectual. Podría ser el caso de una NEBT (nueva empresa de base tecnológica) creada gracias al desarrollo de una tecnología. Por ejemplo, , cinturones de seguridad universales, etc.

Cuando la innovación es elevada pero el riesgo también (algo habitual puesto que la innovación suele llevar aparejado riesgo, debido precisamente a su novedad), la estrategia del proyecto debe centrarse en la transferencia de riesgos. Aquí lo importante es la búsqueda de alianzas, la externalización de las actividades más arriesgadas y que no comprometan la viabilidad del proyecto, la búsqueda de capital riesgo. Por ejemplo una empresa de implantología oral (biotecnología), donde se va a tener que enfrentar a un sector muy regulado, a reticencias de la demanda, competidores con muchos más recursos, etc.

Cuando el riesgo es bajo pero la innovación también, la estrategia aconsejada es la de centrarse en la eficiencia del negocio en el corto plazo. Se debe poner énfasis en el control de gestión y buscar caminos para aumentar la innovación sin incrementar a la vez el riesgo. Podría ser el caso de una empresa de catering o una inmobiliaria.

Finalmente, los proyectos que sean poco innovadores y a la vez arriesgados deberán replantearse, y si ello no es posible, recomendar su abandono.

<b>I N N O V A C I Ó N</b>	A	<b>I-r</b>	- Actuar rápidamente. - Proteger la innovación - Controlar la inversión y costes de explotación: control de gestión.	<b>I-R</b>	- Reducir inversión y costes de explotación. - Alianzas estratégicas. - Capital Riesgo. - Outsourcing.
	L				
	T				
	A				
	B	<b>i-r</b>	- Control de gestión. - Énfasis en la eficiencia - ¿Se puede aumentar la innovación sin aumentar mucho los costes?	<b>i-R</b>	- Aumentar Innovación - Reducir Costes - ¿Posibilidad de franquicia? - ¿Abandonar el negocio?
	A				
		BAJO		ALTO	
		<b>RIESGO</b>			

Del resultado final de esta primera fase, se realiza la primera criba de proyectos: Aquellos que muestren graves deficiencias en esta fase habrán de reformularse. En este sentido, este modelo, mantiene elementos de retroalimentación (*feed-back*) que favorecen que se finalice el proceso con planteamientos empresariales sólidos.

## 2. Fase II: Comparación

En esta fase se trata de buscar las empresas que ofrezcan productos o servicios similares. No se debe poner en marcha un negocio sin conocer qué ofertas existen en el mercado. Existen diversas modalidades de captar información sobre la competencia y sobre la demanda potencial: establecimiento de sistemas de inteligencia

competitiva, análisis de bases de datos de empresas, técnicas de brainstorming con grupos de conocidos, grupos de expertos, cuestionarios a clientes, etc.

Por último, un análisis visual de una muestra de negocios de éxito en el producto o servicio en el que se basa el proyecto puede proporcionar información valiosa en aspectos como maquinaria, distribuidores, precios, complementariedad de productos, posibilidades de externalización, horarios punta de venta, horarios valle, etc.

El objetivo final de la comparación es estar en mejor disposición de encontrar lo que Kim y Mauborgne (2005) denominan un *Océano Azul*, es decir, un espacio de baja competencia, donde la rivalidad no sea el aspecto fundamental a tener en cuenta.

Para ello, el promotor ha de centrarse en descubrir lo siguiente:

- a. Cuáles son los diferentes grupos de clientes que adquieren el producto / servicio.
- b. Cuáles son las razones por las que adquieren el producto/servicio.
- c. Qué ofrecen otros proveedores.
- d. ¿Puede haber otros grupos de clientes potenciales?

### **3. Factor 1: Innovación**

La innovación tiene la virtud de aislar, al menos temporalmente, a la empresa de la competencia. En ocasiones además, cuando la innovación es muy importante, llega a crear mercados completamente nuevos. Fue el caso de Apple con los ordenadores personales, Henry Ford con los automóviles o Bell con el teléfono.

En una Investigación empírica realizada por Kim y Mauborgne (2005) examinando el lanzamiento de negocios nuevos de 108 empresas, encontraron que el 86% se correspondía con extensiones de línea de productos, que proporcionaban el 62% de los ingresos totales y sólo el 39% de los beneficios. Sólo el 14% se correspondía a la creación de océanos azules, pero éstos generaban el 61% de los beneficios con sólo el 38% de los ingresos totales.

Se entra en un océano azul cuando se incrementa el valor para los clientes (diferenciación) a la vez que se reduce el coste. Existen empresas bien conocidas que lo han conseguido: CNN (televisión), Google, e-bay o youtube (informática), Ikea, Zara (distribución), ING (banca), Circo del Sol (espectáculo).

Para buscar un océano azul se deben determinar previamente las variables de valor. Cada negocio tendrá sus propias variables de valor, pero en general, los siguientes aspectos o resortes de utilidad, son universales a todo tipo de cliente. En ellos se puede apoyar el emprendedor para encontrar las variables de valor. Basándonos en Kim y Mauborgne (2005), proponemos: 1) Funcionalidad, 2) Simplicidad, 3) Comodidad, 4) Riesgo, 5) Imagen y 6) Cuidado medioambiental.

Por otra parte, tales resortes debemos analizarlos a lo largo de todo el proceso de compra. El proceso de compra tiene una duración temporal muy superior al acto de compra en sí. Abarca desde el momento en que al cliente le surge la necesidad y comienza a buscar información (fase previa a la compra) hasta el servicio de mantenimiento (fase posterior). Por lo tanto, se puede estar ofreciendo valor en la información que se le proporciona al cliente (por ejemplo, IKEA tiene un servicio de propuesta de decoración de negocios gratis), en el acto de compra (por

ejemplo, que el horario sea amplio, que la compra sea sencilla, rápida, etc.); en la entrega del producto; en el uso; en la existencia de servicios complementarios y en el mantenimiento.

Esto exige conocer:

1. Cómo son los productos alternativos
2. Empresas alternativas
3. Cómo es el proceso de compra
4. Servicios complementarios
5. Incremento satisfacción clientes
6. Reducción de tiempos.

Fruto de ese análisis, la empresa decidirá mantener algunas de las variables que usa la competencia en la oferta de los productos y servicios, pero habrá otras por las que optará no ofrecerlas o en su caso reducirlas. Por ejemplo, el Circo del Sol no ofrece en su espectáculo circense animales y sólo mantiene una carpa en lugar de tres. La empresa eliminará o reducirá aquellas variables que no proporcionan valor para el cliente pero están contribuyendo a aumentar el coste empresarial. Finalmente, la empresa buscará incrementar el valor al cliente añadiendo o incrementando variables. Nuevamente, el Circo del Sol ofrece un espectáculo musical, que no tiene ninguna otra compañía circense.

#### **4. Factor II: Riesgo**

En un proyecto empresarial se debe contemplar siempre el riesgo, máxime cuando en nuestro caso se plantea como supuesto de partida el hecho que el grupo promotor no controla las variables del entorno.

Conviene sistematizarlo teniendo en cuenta los diferentes orígenes del mismo. Una primera división deriva el análisis en dos componentes: (1) el riesgo derivado del ámbito estructural del proyecto: mayor o menor dificultad de obtener los recursos necesarios, mayor o menor dificultad de funcionamiento en el sector, mayor o menor dificultad de sobrevivir en el sector, etc y (2) el riesgo derivado del ámbito organizacional: fundamentalmente mayor o menor dificultad de establecer redes relacionales internas y externas formales e informales, de impacto positivo en el negocio.

En cuanto al ámbito estructural, una caracterización del “marco de juego” en términos de dificultad permite obtener una idea bastante precisa de los problemas a los que se tendrá que enfrentar el responsable del negocio, así como su intensidad por el hecho de “jugar” en dicho marco. Así, la dificultad de obtención de recursos y el grado de dificultad proveniente de la decisión de participar en el sector nos lleva a tener que considerar si estamos en un mercado de competencia perfecta o por el contrario nos acercamos a situaciones de competencia monopolística. Es evidente que a medida que nos alejamos de la competencia perfecta y no contemplamos el poder de mercado, nuestro riesgo se incrementa. En definitiva a mayor concentración de mercado mayor dificultad de comenzar un negocio y viceversa. Este riesgo es preciso ponderarlo de acuerdo a la previsión de posicionamiento del proyecto propuesto a medio plazo. No debemos olvidar que las barreras de entrada juegan en el mismo sentido que la concentración: a mayor barrera de entrada mayor riesgo, y viceversa. Las barreras de salida, si son elevadas, incrementan el riesgo del negocio en la medida que “encarece” el precio de un posible

fracaso o “encarece” la decisión de cambiar de actividad total o parcialmente (restándole en este sentido flexibilidad al gestor o a la empresa)<sup>7</sup>.

Respecto al ámbito organizacional interno y externo, podríamos sintetizar la cuestión refiriéndonos al grado de estabilidad y control de las redes internas y externas de relaciones personales. Así el grado de coordinación y cohesión del equipo humano interno señalará si una “buena idea” en un “buen sector” tiene posibilidades de éxito o no. A mayor coordinación y cohesión mayores posibilidades de éxito y viceversa. La conflictividad y el dominio de las relaciones informales pueden ser unos buenos indicadores al respecto. A mayor grado de conflicto mayor dificultad coordinación y cohesión.

La naturaleza y el tamaño de las redes externas de relaciones establecen también diferentes posibilidades de éxito del proyecto. A mayor complejidad de dicha red mayores posibilidades y viceversa. Sería conveniente en este sentido distinguir las relaciones institucionales y las relaciones establecidas a partir de los grupos de interés.

La complejidad relacional en el ámbito institucional proporciona más seguridad al proyecto. La complejidad relacional en el ámbito de los grupos de interés proporciona

una mayor supervivencia y “movilidad” en el mercado en cuanto que, entre otras cuestiones, permite mayores posibilidades de integraciones verticales o diversificaciones horizontales futuras. En definitiva otorga mayor capacidad de decisión estratégica al proyecto, (ver Mintzberg et al, 1997).

La actitud subjetiva ante el riesgo, adversa, neutral o propensa, Soldevilla (1984) establece, si se es capaz de determinarlo a priori, una medida de la potencialidad del equipo promotor o del emprendedor respecto a la supervivencia del proyecto.

Sería conveniente observar la consistencia que debe darse al respecto en el sentido de que a proyectos con un índice elevado de riesgo les debería de corresponder un perfil de promotor adecuado (en función de las características globales del negocio propuesto puede ser válido para cada nivel de riesgo cualquiera de los tres perfiles citados). Este aspecto entronca directamente con la discrecionalidad gerencial y en este sentido con la “vocación” empresarial del promotor.

En cualquier caso la actitud empresarial lógica es la de intentar reducir dicho riesgo y para ello entre otros instrumentos está la planificación.

### **5. Fase III: Planificación.**

Todos los modelos de creación de empresas incluyen una fase de planificación del negocio, como han puesto de manifiesto Carrier et al (2004) en un análisis comparativo de las etapas del proceso de creación de empresas en los principales modelos.

La planificación permite disponer de una guía para la acción en posiciones de no control del entorno. Desde esta perspectiva podríamos todavía reforzar más esta afirmación si además entendemos que el entorno presenta características cambiantes y dinámicas altamente competitivas. Así la planificación se convierte en el medio a través del cual se establecen los objetivos metodológicamente y se determinan los instrumentos y medios para su logro. Todo ello en correspondencia con los niveles estratégico, coordinador y operativo de la actividad empresarial.

---

<sup>7</sup> Para una visión global se puede consultar a Shepherd (1985).

La planificación tiene una lógica de proceso que exige la participación y la interconexión de todos los componentes de la organización. (Kaplan y Norton, 1998). De esta manera permite disponer de una dirección y sentido de las decisiones empresariales al coordinar diferentes partes de una empresa, proyecto o negocio hacia un fin concreto.

De acuerdo con Koonz y Wehrich,(1991), la naturaleza de la planificación considera:

- a. La contribución que hace al logro de los objetivos, facilitando su consecución.
- b. La prelación que presenta en relación a las restantes funciones administrativas: diseño organizativo, dirección y control.
- c. El hecho de que es una función ineludible para cualquier responsable de empresa.
- d. La eficiencia como criterio de elaboración de los planes

Además de estos aspectos se deben considerar la dimensión temporal y la unidad organizativa para la que se formula, junto con la exactitud, flexibilidad racionalidad, factibilidad y dimensión cualitativa y cuantitativa.

## **5. CONSIDERACIONES FINALES.**

El objetivo de este trabajo ha sido el de proporcionar un modelo que pueda ser de aplicación por parte de los promotores empresariales que se dirigen a agencias de desarrollo locales y regionales. Estas agencias tienen problemas para seleccionar a los promotores en función de su capacidad de emprendizaje y de la calidad del proyecto. Con frecuencia aplican modelos que son escasamente operativos para negocios de nueva creación. Por ello hemos considerado necesario realizar un intento de abordar desde un enfoque diferente el proceso emprendedor.

Desde una vocación de síntesis este nuevo enfoque podría caracterizarse por:

- 1.-Considerar que los modelos habituales presentan síntomas de agotamiento, expresados en términos de ineficiencias en la selección de proyectos emprendedores e ineficacia en los resultados.
- 2.-Partir de la corresponsabilidad del emprendedor y de su promotor público en todo el proceso emprendedor.
- 3.-Cambiar el eje central de los factores relevantes del determinismo analítico a la introspección y al voluntarismo emprendedor, centrado en la capacidad y la discrecionalidad directiva.

La limitación, por el momento de este trabajo, se centra en que no ha sido contrastado. El paso siguiente en la investigación, por lo tanto, es probar su idoneidad como modelo de creación de empresas en los distintos viveros empresariales que existen en el País Vasco.

### **Bibliografía:**

Andrews, K.R. (1977): *El concepto de estrategia de la empresa*. Ed. EUNSA, Pamplona.

Barney, J. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17: 31-46

- Carrier, C.; Raymond, L.; Elataief, A. (2004): "Cyberentrepreneurship: A multiple case study", *Internacional Journal of Entrepreneurial Behaviour Research*, vol 10, n° 5, pp. 349-363.
- Fernández, Z. y Suárez, I. (1996): "La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, n° 3, pp. 73-92.
- Freeman, J., Carroll, G.R., Hannan, M.T. (1983): The liability of newness: age dependence in organizational death rates. *American Sociological Review* vol. 48, (October), pp. 692-710.
- Gartner, W.B. (1985): "A framework for describing the phenomenon of new venture creation", *Academy of Management Review*, vol 10, n° 4, pp. 696-706.
- Gilbert, B.A.; Audertsch, D.B.; Mc Dougall, P.P. (2004): "The emergence of entrepreneurship Policy", *Small Business Economics*, vol 22, n° 3-4, pp. 313-323.
- Hambrick, D.C. y Mason, P.A. (1984): "Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers", *Academy of Management Review*, 9(2): 193-206
- Itami, H. (1987): *Mobilizing invisible assets*, Ed. Harvard University Press, Cambridge, Ma.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1998): *Cuadro de mando integral*, Ed. Gestión 2000.
- Kim, W.C. y Mauborgne, R. (2005): *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press, Boston. Existe version en castellano: *La estrategia del océano azul. Cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante*. Ed. Granica, Barcelona, 2005.
- Koonz, H y Wehrich, H. (1991): *Elementos de Administración*, Ed. McGraw-Hill, México, 5ª ed.
- Mintzberg, H., Quinn, J.B y Voyer, J (1997): *El proceso estratégico*, Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Mueller, P.; Van Stel, A.; Storey, D. (2008): "The effects of new firm formation on regional development over time: The case of Great Britain", *Small Business Economics*, vol. 30, pp.59-71.
- Nesheim, J.L. (1997): *High Tech Start Up*, Saratoga, CA.
- Peteraf, M.A. (1993): "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, 14: 179-191
- Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy*. Free Press. N.Y. Existe versión en castellano: *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Ed. CECSA, México, 1982.
- Porter, M.E. (1985): *Competitive Advantage*. Free Press. N.Y. Existe versión en castellano: *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Ed. CECSA, México, 1987.
- Prahalad, C.K.; Hamel, G. (1990): "The Core competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, vol. 68, mayo-junio, pp. 79-91.
- Roberts, E y Berry, C. (1985): "Entering New Business. Selecting strategies for success", *Sloan Management Review*, vol. 26, n° 3, pp. 3-17

- Saiz Santos, M (2006): *Evaluación de Políticas de Creación de Empresas: El caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco*. Tesis Doctoral. Universidad del País Vasco, Bilbao.
- Serarols-Tarrés, C (2006): “Hacia un modelo de creación de empresas en la economía del conocimiento”, *Boletín Económico de ICE*, nº 2895, pp. 33-52.
- Shepherd, W.G. (1985): *The economics of Industrial Organization*, Prentice –Hall, Londres.
- Soldevilla, E.(1984): *Decisiones Empresariales con riesgo e incertidumbre*, Ed. Hispano Europea, Barcelona.
- Sonfield, M y Lussier, R.N. (1997): “The Entrepreneurial Strategy Matrix: A Model for New and Ongoing Ventures”, *Business Horizons*, Mayo-Junio.
- Stinchcombe, A.L. (1965): “Social structure and organizations”. En: March, J.G., (Ed.), *Handbook of Organizations*. Rand McNally, Chicago, pp. 153–193.
- Sveiby, K.E. (1997): *The new organizational wealth: Managing and measuring Knowledge-Based Assets*, Barret-Koehler Pub., San Francisco.
- Van Praag, M.C. y Versloot, P.H. (2007): “What is the value of entrepreneurship? A review of recent research”, *Small Business Economics*, vol. 29, nº 4, pp. 351–382.
- Veciana, J.M (2005): *La creación de empresas: un enfoque gerencial*. Ed. La Caixa, Barcelona. También disponible en versión electrónica:
- Wernerfelt, B. (1984): “A resource-based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180
- Wiersema, M.G. y Bantel, K.A. (1992): “Top management team and demography and corporate strategic change”, *Academy of Management Journal*, 35(1): 91-121