

# Cómo crear empresas que perduren

## Sumario

1. Empresas que consiguen sobrevivir  
El 40% de las empresas creadas en 1998 habían desaparecido en 2002 .....Pág. 88
2. La creación de la empresa  
La motivación que anima a la creación de la empresa es un aspecto determinante. ....Pág. 90
3. La puesta en marcha  
La financiación, un punto clave para la supervivencia y expansión de la nueva empresa. ....Pág. 92
4. Evolución en la etapa crítica  
Demanda y competencia serán factores que determinen sus posibilidades de supervivencia y consolidación.....Pág. 94
5. La consolidación  
La supervivencia no es garantía de éxito, hay que estar preparados ante futuras crisis. ....Pág. 96
6. Conclusiones  
Los factores que hacen que una empresa perdure. ....Pág. 98

*Ya no se trata sólo de crear empresas, sino de que éstas cuenten con el mayor número de posibilidades de consolidarse. Para ello, te desvelamos qué factores han ayudado a otras empresas a superar sus primeros años.*

Elaborado por Javier Inaraja.

# Crear empresas que perduren

## Claves para perdurar

### Emprender por oportunidad.

Una de las revelaciones del estudio sobre los Factores para consolidar una empresa de las Cámaras de Comercio es que la motivación de los empresarios es inferior cuando crean una empresa "para salir del desempleo". Tal vez porque se arriesga menos que si se abandona un puesto de trabajo. Por el contrario, el "deseo de trabajar por cuenta propia" y de "mejorar el patrimonio" son motivaciones que claramente inciden en que la empresa tenga mayores probabilidades de alcanzar una consolidación elevada.

### A mayor tamaño, mayores posibilidades.

Teniendo en cuenta las cifras iniciales de facturación y de empleo, se detecta que el tamaño inicial es mayor en las empresas de consolidación alta. Lo que viene a confirmar que el que una empresa nazca con un tamaño superior favorece su consolidación.

### Mejor emprender acompañado que solo.

Los resultados del estudio apuntan a que las empresas más consolidadas fueron creadas por un mayor número de socios. En concreto, el número medio es de tres. Lo que es lógico,

habida cuenta de que con un mayor número de socios aumentan los recursos -humanos y materiales- de la empresa.

### Planificar con antelación.

El esfuerzo dedicado a planificar la creación de la empresa es otro de los factores para reducir los riesgos, pero el estudio de las cámaras de comercio no detecta que exista una relación directa entre el tiempo empleado a esta planificación y el grado de consolidación de la nueva empresa. Por término medio, los socios de las empresas dedicaron unos cinco meses a ello.

*Casi el 40% de las nuevas empresas creadas en 1998 habían desaparecido en 2002. La clave ya no es sólo emprender, es hacer que la empresa perdure y logre consolidarse.*

En 1998 se crearon en España un total de 339.162 empresas. De ellas, 207.839 seguían activas cuatro años después. Es decir, había desaparecido casi el 40%.

Una tasa de mortalidad que se acrecienta aun más en el caso de las microempresas, aquellas que tienen entre uno y nueve empleados: el 50% desaparece entre los tres y cuatro primeros años de vida.

Este dossier tiene como objetivo determinar cuáles son los factores que favorecen el que las empresas de nueva creación perduren. Enten-

diendo como tal el que superen el citado periodo crítico de los tres a cuatro primeros años de actividad.

### Estudio exclusivo

La base del dossier es eminentemente empírica, es decir, basada en los datos obtenidos de las propias empresas que han sobrepasado esa barrera. Para ello, contamos con el estudio exclusivo realizado por la escuela de negocios IDE-CESEM y la colaboración de Dun & Bradstreet para *Emprendedores*, en el que se incluyen las opiniones de empresarios (en

concreto, de 256 empresas entrevistadas) que iniciaron su actividad en un plazo de tres a cuatro años.

A ello se añade otro bloque complementario de respuestas de empresas con más de cuatro años -en este caso, con 148 compañías encuestadas, en su mayoría de entre 5 y 10 años de vida-, al objeto de identificar diferencias en las características de su creación y consolidación con respecto a las más jóvenes.

Este estudio se completa, además, con otro realizado por la Fundación Yncide del Consejo Superior de Cámaras de Comercio y Navegación, denominado *Factores para consolidar una empresa*, realizado entre empresas creadas en 1998 y que seguían activas en el año 2002.

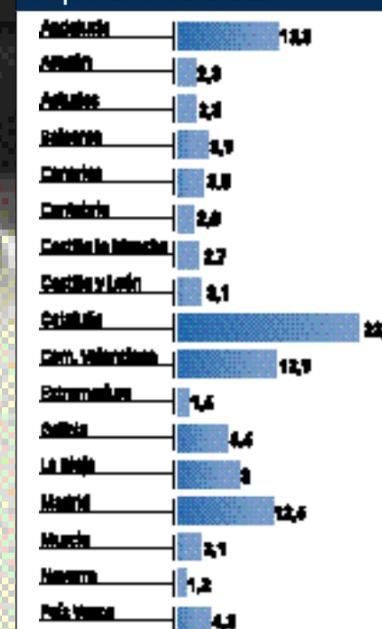
Las características identificadas por este estudio en las empresas que presentan un mayor nivel de consolida-

ción y, por tanto, además de haber superado la fase "crítica", disponer de mejores posibilidades objetivas para su desarrollo futuro, te las presentamos dentro del recuadro denominado *Claves para perdurar*.

Por último, incluimos los casos de varios empresarios que crearon su empresa hace cuatro años, y que aparecieron en su día en nuestra sección *Emprendedores con Ingenio*, aportando los que han sido para ellos las claves para superar las dificultades de los primeros años.

Esperamos que todo pueda ayudarte a hacer de tu proyecto una empresa que perdure en el tiempo.

### Localización de las empresas encuestadas



**Reparto proporcional.** El estudio de IDE-CESEM ofrece una muestra representativa del panorama nacional, con empresas encuestadas en todas las autonomías, y mayor peso de aquellas que conservan una mayor actividad empresarial.

## ESTUDIO GEM 2002

*“La capacidad del equipo gestor es clave para el éxito del proyecto, más que la propia idea de negocio”*

El Instituto de Empresa elabora la parte española del *Global Entrepreneur - ship Monitor GEM*, un estudio internacional que recoge la actividad emprendedora de 37 países en 2002.

**Los gestores** Ignacio de la Vega, director del departamento de Creación de Empresas del Instituto de Empresa, señala que el primer factor clave es "la capacidad de gestión del proyec-

to. Hay una frase con la que suelo resumir esta afirmación y es que me gustan "las ideas ordinarias, extraordinariamente gestionadas". Incluso cuando te diriges a un posible financiador de la nueva empresa, éste no mira la idea de negocio, sino el perfil de las personas la gestionarán". Para él la capacidad de gestión "se puede demostrar de muchas maneras. Indudable-

mente, a través de una dilatada carrera en un sector, pero también combinando la experiencia con una formación adecuada".

### Falta personal

Unido al aspecto formativo también resalta como factor clave para que la empresa perdure el contar con personal cualificado. "Es absolutamente claro, sobre todo para liderar esa fase que pasa de constituir una microempresa a expandirse y empezar a ganar dimensión". En su opinión, "un MBA con ciertos años de experiencia piensa

que seguramente le va a dar mayores oportunidades una gran empresa. Yo creo que se equivoca. Estar al frente de un pequeño proyecto empresarial puede resultar mucho más gratificante que estar de quinto en la división de contabilidad de cualquier multinacional".

### Dimensión

Otra de las claves para que la nueva empresa perdure, que recoge el *GEM*, es su dimensión. "Aquellas empresas donde los costes suelen ser más importantes y nacen con una dimensión más peque-

ña, tienen mucho más difícil lograr el tamaño para generar las economías de escala que necesitan para sobrevivir. Es lo que suele pasar en las empresas que nacen por necesidad, con pocos recursos. Es muy complicado que perduren".

### Producto

Otra razón que explica la desaparición de la empresa es la falta de un producto adecuado. "Nosotros vemos muchas empresas o planes de negocio que salen con productos que no tienen mercado, que no cubren una necesidad. Sobreviven mientras les dura el circulante y luego desaparecen". La competencia es

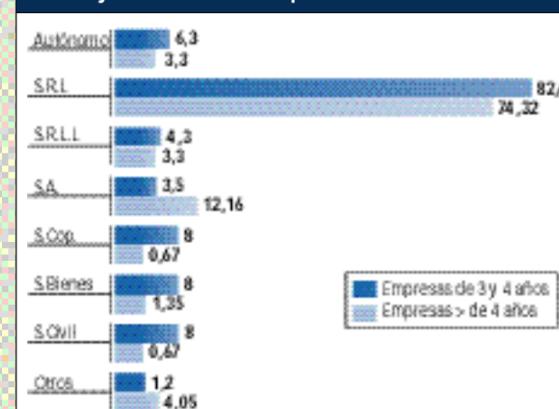
otro punto clave, y "aunque es un factor obvio, muchas veces no se considera. La competencia tiene que ver mucho con la segmentación del mercado y el posicionamiento. Una empresa, si elige un posicionamiento correcto, si está en un nicho de mercado que no es atractivo para un competidor de mayor tamaño, pasa inadvertida y sobrevive bien".

### Entorno

En otros casos las claves para la supervivencia son las condiciones específicas del entorno, de las que el *GEM* recoge algunas. Por ejemplo, "yo hablaría de creación de mercados financie-

ros más flexibles, que permitan de alguna manera crear Bolsas para financiar la expansión de empresas pequeñas. Operaciones que en muchas ocasiones son reducidas, de miles de euros, pero que son claves para que estas empresas se vayan desarrollando. Otro sería la existencia de incentivos públicos a políticas de I+D y no sólo en tecnología sino en otros muchos sectores. También se puede hablar de la protección de patentes, muchas pequeñas y medianas empresas que han desarrollado un nuevo producto fallacen ante la dificultad de protegerlo".

### Forma jurídica de las empresas entrevistadas



**Predominan las SL.** La forma jurídica que predomina en las empresas de 3 y 4 años son las SL, que suponen el 82,4% del total. Es destacable que las SA incluyan sólo al 3,5% de las empresas más jóvenes, frente al 12,1% de las de más de cuatro años. La razón estaría en la mejor adaptación normativa y fiscal de la SL a las nuevas empresas, frente a la SA para las de mayor dimensión.

Fuente: Estudio IDE-CESEM para *Emprendedores*.

# La creación de la empresa

*La motivación que anima a los emprendedores a constituir la nueva compañía se configura como uno de los factores más determinantes en esta primera etapa del proceso de creación de la empresa.*

La motivación que lleva a emprender está considerada uno de los pilares básicos sobre el que se sustentará el futuro de la nueva empresa.

Tanto la razón por la que una persona o un grupo de ellas se lanza a la aventura empresarial, como las cualidades de los emprendedores (tenacidad, ambición, etcétera), son factores que, en gran medida, supeditarán el desarrollo del nuevo negocio.

La primera diferenciación que tiene en cuenta el estudio de IDE-CESEM para **Emprendedores** es si el motivo para crear la empresa fue por necesidad o por oportunidad.

**Emprender por necesidad.** Aquí, los emprendedores están movidos por "conseguir un puesto de trabajo" y "por motivos económicos".

Esta "necesidad" fue la razón que animó al 12,7% de los socios de empresas de tres y cuatro años a su

creación. Un porcentaje menor se registra en las respuestas de empresas más antiguas, el 14,3%.

**Emprender por oportunidad.** En este apartado, las principales respuestas son: "porque vi posibilidades de negocio" y "por independencia". Razones que, tanto en las empresas jóvenes como en las más antiguas, suponen alrededor del 40% del total.

La diferenciación entre ambas opciones induce a los emprendedo-

res a decantarse entre distintos perfiles de empresa.

**Negocio de necesidad.** Según el *GEM 2002*, "los emprendedores por necesidad muestran una clara inclinación hacia el sector de hostelería, restauración y venta al detalle".

**Negocios de oportunidad.** Los emprendedores motivados por la oportunidad, por su parte, "tienen la exclusividad de los servicios comerciales y a profesionales".

De esta forma, vemos que emprender por una u otra razón condiciona hasta el punto de que, señala el *GEM 2002*, "las diferencias entre los dos tipos de emprendedores podrían

reflejar una tendencia de los que actúan por necesidad a concentrarse en aquellos sectores más asequibles en términos de complejidad, de inversión necesaria y de mercados". Sectores en los que existe una mayor competencia que, unida a la menor dimensión de la nueva empresa, hace más difícil que ésta sobreviva.

## La oportunidad

Ante esta realidad, surge la exigencia de buscar las oportunidades de negocio como paso ineludible para que la empresa creada tenga mayores probabilidades de consolidarse.

En este punto habría que resaltar lo

que los expertos españoles consultados para la elaboración del *GEM 2002*, opinaron sobre ello.

Y es que, según describe literalmente el estudio, "aunque ellos perciben la existencia de muchas oportunidades de creación de empresas en España, que han aumentado en los últimos cinco años, también creen que la gente, en general, no es capaz de percibir las y que no es fácil acceder a la información sobre las oportunidades de negocio".

Lo que les lleva a opinar que "en nuestro país es bastante cierto que hay más oportunidades que personas capaces de aprovecharlas".

## Claves para perdurar

### Contar con presencia femenina entre los socios.

Los datos sobre el sexo de los emprendedores revelan que las empresas de alta consolidación cuentan con mayor presencia y con un mayor número de mujeres como socias, que en las empresas de consolidación media o baja. Sin embargo, las empresas constituidas únicamente por mujeres no muestran un mayor nivel de consolidación. Lo que viene a confirmar que las emprendedoras se encuentran con mayores barreras o frenos que los hombres a la hora de crear una empresa.

**Tener formación y, aún mejor, de gestión empresarial.** En el estudio de las cámaras no se advierte claramente que el nivel de estudios de los socios (primarios, secundarios o superiores) tengan un gran peso en el grado de consolidación de la nueva empresa. Lo que sí revela diferencias es el hecho de que entre los socios fundadores exista un porcentaje alto de personas que hayan cursado estudios de gestión y administración de empresas.

### Tener experiencia en dirigir o crear empresas.

Todos los indicadores de experiencia barajados en el estudio -haber realizado con anterioridad tareas de gestión empresarial o haber fundado alguna otra empresa- apuntan a que ésta es máxima entre los socios de empresas con una consolidación alta. Y entre ellos sobresale especialmente el que alguno de los socios haya realizado con anterioridad tareas de gestión empresarial.

**Mejor de joven y no demasiado mayor.** La edad de los socios aparece como un factor importante para la consolidación empresarial. La edad de los socios de empresas de alto nivel de consolidación se sitúa en los 33,2 años pero más significativo es el que, a partir de los 40 años, cae considerablemente el número de empresas con alta consolidación. La razón estaría en que las motivaciones y la dedicación a la nueva empresa es mayor en edades más jóvenes, con lo que se suple una posible menor experiencia por esa juventud.



## Ocioteca

**Diego Ballesteros,** socio y fundador de Ocioteca, junto a su equipo.

misma gente con la que empezamos y eso ha sido fundamental para haber conseguido atravesar estos años tan difíciles en el sector tecnológico y seguir creciendo".

### Inversión inicial

Los socios de Ocioteca invirtieron 9.000 euros para crear la empresa, pero Diego no cree que el que esta cifra fuera baja influyera en su desarrollo. "Nuestra inversión alcanzó lo que nuestros bolsillos en ese momento se pudieron permitir, pero cabe destacar que emprender un negocio 'punto.com', al menos en esos tiempos, era relativamente barato y con un trabajo serio era muy fácil atraer inversores".

**Beneficios pronto** Otro punto que ha podido

ser clave para su consolidación es el hecho de que recuperaran la inversión y obtuvieran beneficios el primer ejercicio completo de actividad. Algo en lo que parece estar de acuerdo. "Sin duda, Ocioteca nació en un momento en el que apenas existían empresas 'punto.com' y su gestión estaba basada en la economía tradicional, la única que conocíamos. Eso nos permitió ser muy prudentes con los costes y sólo invertíamos en lo que teníamos claro que a corto o medio plazo iba a retornarnos en beneficios".

### Socios financieros

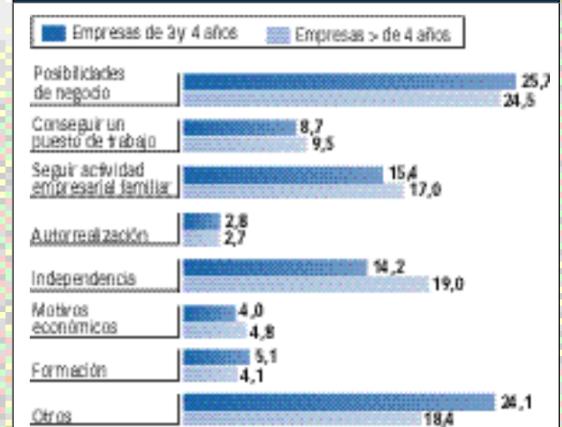
No obstante, la entrada de nuevos socios financieros en la empresa supuso un factor determinante para la consolidación del proyecto. "La inversión en

Ocioteca fue tremendamente positiva: mejoramos la tecnología, ampliamos plantilla, emprendimos nuevos proyectos, potenciamos la marca, aumentamos los usuarios y, en menos de dos años, multiplicamos por seis la facturación".

### Sociedad Limitada

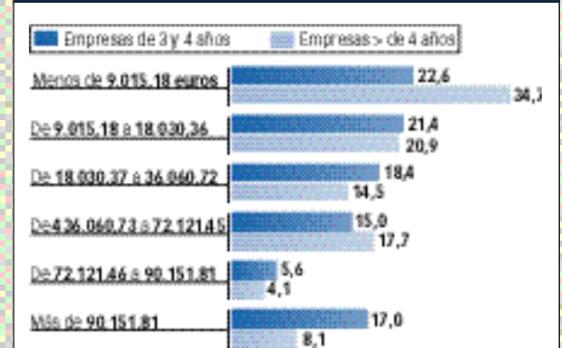
Este cambio en los socios de la empresa contó también con la salida de alguno de los fundadores. Un proceso que, a pesar de estar constituida como una Sociedad Limitada, no parece que supusiera un punto crítico que amenazara la continuidad del negocio. "Tuvimos bastante suerte con la entrada de nuevos socios, tanto de inversores (*Business Angels*) como una Sociedad de capital riesgo, ya que invirtieron cerca de dos millones de euros. Pero los socios fundadores seguimos manteniendo a día de hoy la mayoría de la Sociedad".

## Factores que impulsaron a la creación de la empresa



**Emprender por oportunidad.** Las posibilidades de negocio y seguir con la actividad familiar son los motivos principales para crear las empresas más jóvenes. Pero la segunda razón en las más veteranas es buscar la independencia.

## Dinero que necesitó para iniciar la actividad



**Aumenta la inversión inicial.** El 62% de las empresas de 3 y 4 años de vida invirtieron menos de 36.060 euros para iniciar su actividad. Un porcentaje que aumenta hasta el 70% en el caso de empresas más antiguas. Un dato significativo es que un 17% de las empresas más jóvenes invirtieron más de 90.151 euros, frente a tan sólo un 8% de las más veteranas.

# La puesta

*Los problemas financieros, tanto la falta de liquidez como el acceso a financiación externa, son la clave en los inicios de la nueva empresa. Obstáculos que serán también críticos para su consolidación.*

La falta de liquidez es el principal problema para la mitad de las empresas jóvenes en los inicios de su actividad, según el estudio de la escuela de negocios IDE-CESEM para *Emprendedores*. Es más, un 26,2% de estas empresas lo consideraron un problema "muy importante" y el 66,7% lo catalogan como "bastante importante".

No parece que la proliferación en los últimos años de subvenciones y ayudas haya paliado considerable-

mente este obstáculo. Este tipo de ayudas públicas tardan al menos un año en llegar a las empresas destinatarias, por lo que no se configuran como una solución efectiva en la fase de inicio de la actividad.

Y también, en general, suelen estar muy dirigidas a la creación de empleo o de innovación. Requisitos que dejan fuera a un gran porcentaje de las nuevas empresas creadas en España.

Tampoco otras posibilidades de financiación muestran un panorama

# en marcha

más alentador. Como señala el estudio *GEM 2002*, "en general la banca, al querer maximizar sus márgenes, tiende, o bien a descartar los proyectos pequeños o nuevos, o bien a realizar el llamado: racionamiento de créditos". Lo que significa que se penaliza mucho a la pyme en el momento de su creación, "en términos de periodos de maduración de los préstamos, de intereses exigidos, de necesidad de avales, etcétera."

## Sin expectativas

No parece que esto vaya a cambiar a corto plazo ya que, como señala el informe europeo *El acceso de las empresas a la financiación*, la transformación del sector bancario incita a las entidades "a centrarse más en actividades que generan comisiones que en el préstamo".

Tampoco parece que otros intermediarios financieros –como las Sociedades de Capital Riesgo o las de Garantía Recíproca– sean una alternativa válida. Según el estudio *GEM 2002*, "sólo un 2% de los emprendedores españoles se adentra en los negocios a través de ellos".

La solución en la mayor parte de las nuevas empresas a este vacío es acudir a inversores privados (*Business Angels*). Figura que, para el 82,5% de los emprendedores españoles asumieron, familiares o amigos.

Aun así, cada vez se va generando un mayor interés de inversores privados, sin relación con los nuevos negocios, dispuestos a apoyar nuevos proyectos. La creación de canales formales, incentivos fiscales o una regulación específica, ayudaría a potenciar esta figura.

## Claves para perdurar

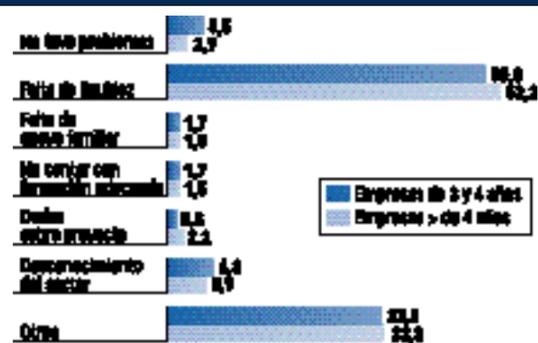
**Un socio mayoritario da más estabilidad.** Las estructuras de propiedad caracterizadas por la existencia de un socio único o mayoritario son más frecuentes en las empresas de consolidación alta, donde un 41,5% de las empresas tienen tal estructura, frente a sólo el 29,2% de las de consolidación baja. El impacto de la existencia de un socio mayoritario está sugiriendo que, dentro de los beneficios que comportan tener un mayor número de socios, resulta positivo que haya una cierta unidad de mando en la gestión de la empresa. Además, tener más socios implica disponer de más recursos en la empresa y, si a ello se añade la presencia de un socio mayoritario, se tendrá una empresa con una capacidad de organización y gestión presumiblemente

superior a las de las empresas sin socio mayoritario. **Los recursos propios no son garantía de éxito.** En contra de lo que puede suponerse el contar con un alto porcentaje de la financiación de la nueva empresa con recursos propios no caracteriza a las empresas más consolidadas. La captación de recursos externos podría actuar como un factor que impulsa la motivación de los empresarios. Además, evidencia la confianza de las fuentes externas de financiación en la consolidación del nuevo negocio. **Los recursos ajenos son muy importantes.** La utilización de recursos ajenos en el computo global de la financiación de la nueva empresa mantiene una relación directa con su grado de consolidación. Sobre todo, porque esta financiación complementa

las aportaciones de los socios y permite alcanzar un mayor tamaño inicial. Cuestión que, como se ha revelado en otros puntos anteriores, es a su vez vital para maximizar las posibilidades de consolidación de la empresa. **Subvenciones sí, pero para ganar talla.** Igualmente, el tener acceso a subvenciones públicas para financiar la inversión inicial favorece la consolidación de la nueva empresa. Pero, una vez más, si tales fondos complementan los recursos propios de los socios fundadores y permiten crear empresas de mayor tamaño. Hay que tener en cuenta que en el estudio se refleja este objetivo de las subvenciones: ayudar a la consolidación de la empresa, no a su creación. Ya que supe- ditarla a la obtención de ellas no es ni recomendable, ni aceptable.

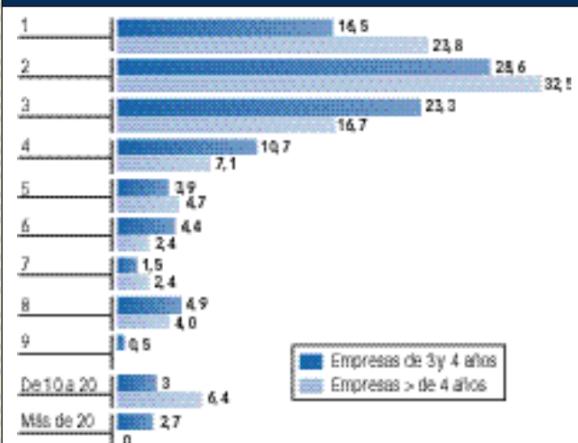
Fuente: "Factores para consolidar una empresa" de las Cámaras de Comercio.

## Principales problemas al iniciar la actividad



**Falta de liquidez.** El principal problema en los inicios de la empresa, tanto en las más jóvenes como en las más antiguas, fue la falta de liquidez. Incluso, un 26,2% de las empresas noveles catalogaron esta falta de liquidez como un problema "muy importante". Muy por debajo se sitúa el "desconocimiento del sector". Y son pocas –5,5% y 2,9%– las que "no tuvieron problemas".

## Número de empleados iniciales en la empresa



**Emprender en compañía.** Al observar el número de empleados con el que se iniciaron las empresas más jóvenes destaca el porcentaje de las de 2 y 3 empleados, frente a las de 1 y 2 empleados en las empresas más antiguas. Las medidas para la creación de empleo han podido ser una de las razones para este aumento.

Fuente: Estudio IDE-CESEM para *Emprendedores*.

## GESTORES EUROPEOS

La consultora vasca Gestores Europeos nació en 1998. Especializados en la gestión de programas de financiación europeos, vieron precisamente en las ayudas públicas una de las claves para su consolidación. Como señala Aitor Zamorano, socio y fundador, "en nuestro caso, por tratarse de una asesoría, la falta de financiación no supuso una traba fundamental. Sin embargo, no cabe duda de que el apoyo que recibimos de las instituciones fue doblemente importante: en primer lugar como sostén económico durante los inicios en que la empresa intenta hacerse con sus pri-

meros clientes y, en segundo lugar, como apoyo moral puesto que, al menos en nuestro caso, fue importante saber que alguien más creía en nuestra idea y veía un futuro viable para nuestra empresa".

### Los socios

La empresa la constituyeron cuatro socios, dos hombres y dos mujeres. Aunque este equilibrio entre sexos no le parece especialmente clave "sí es cierto que, desde el principio, fuimos conscientes de que existía un cierto equilibrio en lo que a personalidades y formas de trabajar se refiere. Y siempre lo hemos valorado positivamente puesto que, en mi opinión, es

importante la penetración para compensar las posibles carencias, defectos, etc., que todos tenemos. Lo que es seguro es que unos hemos mejorado y aprendido de los otros".

En todo caso, ahora han roto un poco el equilibrio ya que son cuatro mujeres y tres hombres, "así que nos ganan ellas".

### Sociedad Limitada

La empresa se creó como una Comunidad de Bienes, pero en 1999 se constituyó como SL. "Por varios motivos: los costes de constitución son asequibles, el capital social a aportar es bajo y la gestión de una SL es bastante simple. Además, en

**"La subvención fue clave para saber que alguien más creía en nuestra idea"**

nuestro caso el reparto se hizo en participaciones iguales para los socios que la constituimos en su momento, participaciones que no se pueden ni comprar ni vender libremente, por lo que a la hora de la retirada de uno de los socios los problemas son mínimos, ya que la condición de socio no se puede transmitir libremente sino que existe un derecho de tanteo".

**Trabajo día a día**  
Por último, resalta el que "en un sector como el nuestro, tan cambiante y tan amplio, creo que tan importante como la experiencia previa es la puesta al día continua. Yo diría que en nuestro caso, el conocimiento previo sumado a una actualización diaria de nuestra información ha sido una de las claves de nuestra consolidación".

**Aitor Zamorano,**

(a la dcha.) y dos de sus socios de Gestores Europeos, SL.



# Evolución en

*Demanda y competencia en el mercado donde se desenvuelve la nueva empresa en sus primeros años son los factores que determinan, en gran medida, sus posibilidades de supervivencia y consolidación.*

Un 62% de las empresas de tres y cuatro años encuestadas para el estudio de IDE-CESEM y **Emprendedores** facturaron menos de 149.971 euros en su inicio. Pero, atendiendo a la facturación de su último ejercicio, un 62% de las empresas superaron esos ingresos.

Este crecimiento en su facturación se ve confirmado por el aumento del empleo. Al inicio de su actividad, tan sólo el 31,6% tenía más de tres empleados, cifra que se incrementa hasta el 66,6% al tener en cuenta su plantilla actual.

Un dato que la misma Comisión Europea pone de relieve en su Libro Verde *El espíritu empresarial en Europa*, donde afirma que "la creación de empleo se concentra cada vez más

en las empresas nuevas y pequeñas". Y es lógico pensar que si se incrementa la plantilla es porque aumenta la cifra de negocios, o al contrario.

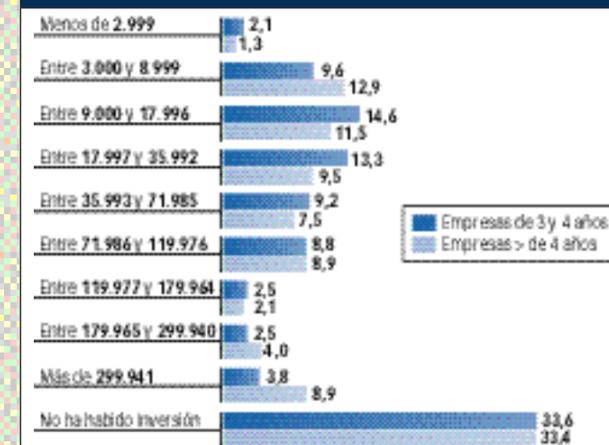
## Nuevos mercados

Este crecimiento estará muy condicionado por la realidad del mercado en el que se desenvuelve la nueva empresa. Y un punto fundamental es el nivel de demanda y competencia del nuevo producto o servicio.

Según señala el estudio *GEM 2002*, "alrededor del 20% de los emprendedores españoles opina que creó un producto o servicio nuevo". Lo que no impide que el "72% esté operando en un mercado nacional maduro y espere enfrentarse a un nivel de competencia elevado".

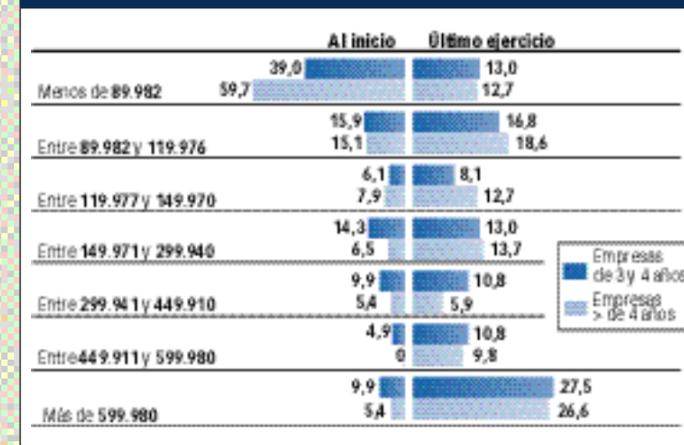
# los primeros años

## Inversión realizada en los dos últimos ejercicios



**Un tercio no invirtió.** Un 33% de las empresas no realizaron inversiones en los dos últimos ejercicios. Y de las que sí lo hicieron, un 55,5% de las empresas más jóvenes invirtió entre 3.000 y 119.976 euros, por el 50,3% de las empresa más antiguas.

## Evolución de la facturación desde el inicio de la actividad



**Las jóvenes crecen más.** El 39% de las empresas más jóvenes facturaron al inicio de su actividad menos de 89.982 euros, mientras que en su último ejercicio un 62% ingresó más de 149.971 euros. Cifra de facturación que solamente superaron el 56,6% de las empresas más veteranas.

Fuente: Estudio IDE-CESEM para **Emprendedores**.

## Claves para perdurar

**Innovar.** La innovación es uno de los aspectos que las empresas de mayor consolidación valoran entre los más relevantes para lograr los objetivos empresariales. Así, las empresas de alta consolidación le asignaron un valor del 76,1%, frente al 59,5% que ofrecieron las de baja consolidación. Más en detalle, bajo este factor no sólo se sitúa el explotar la innovación de un producto o servicio, también mantiene un gran peso el ofrecer un producto diferenciado.

**Encontrar el personal adecuado.** Otro de los factores clave que las empresas más consolidadas consideran determinante para lograr sus objetivos es encontrar el personal adecuado. Incluso, los problemas para hallar personal cualificado y su coste son considerados como uno de los principales obstáculos encontrados tras la creación de la empresa. Sí hay que dejar constancia en este punto de que no es considerado tan relevante el nivel de estudios (univer-

sitarios, secundarios o primarios) como otras características del capital humano de los trabajadores (entre ellas, la motivación, la capacidad de trabajo en equipo, cualificación profesional y experiencia, etcétera)

**Intangibles frente a precio.** Aglutinando los dos puntos anteriores, destaca el que las empresas de mayor consolidación basan más su estrategia en intangibles -innovación y recursos humanos-, mientras que las empresas menos consolidadas dan algo más de importancia al precio.

**El trabajo duro compensa a la larga.** El número de horas que se dedica a consolidar la nueva empresa también se identifica como un factor clave. En el estudio se destaca que cuanto mayor es el número de horas dedicado diariamente a la empresa, mayor es la probabilidad de que la empresa en cuestión tenga un grado de consolidación más alto.

## GRUPO INTEC EUROPA

El Grupo Intec Europa nació con el objetivo de hacer llegar a las empresas productos innovadores que puedan servir para ampliar o renovar los que ya poseen. Además de asesorar a los inventores para que sus productos lleguen al mercado. Según afirma Alberto Aguelo, socio y director de desarrollo de negocios, "es evidente que en nuestro caso hemos cubierto un hueco que no existía. El inventor, emprendedor o la

empresa pequeña sin conocimientos amplios de negocio y de marketing necesitaba una empresa, que no existía, que se encargara de todo el proceso que va desde que se configura la idea hasta su lanzamiento al mercado". **Innovación** Está claro que hoy en día una empresa que no innova, no se diferencia y, si no se diferencia, difícilmente podrá consolidarse. "Está demostrado que, para cualquier empresa, adquirir pro-

ductos innovadores requiere a largo plazo una inversión menor que si para crear ese nuevo producto se hubiese necesitado recursos humanos y económicos en la propia empresa". **Viabilidad** Pero sí deja claro que "tener productos innovadores no necesariamente da lugar al éxito si no se hace antes una investigación de mercado y no se siguen los pasos adecuados para su introducción en el mercado".

Tanto es así que "hubo productos que no llegamos a lanzar finalmente por decisión propia y por exploración preliminar del mercado". **Diversificación** Otra clave para la consolidación de la empresa ha sido la búsqueda de nuevos nichos de mercado como "la introducción de nuevos servicios, nuevas campañas para instituciones, asesoramiento en creación de empresas, asesoramiento a franquicias. En fin,

**"Tener productos innovadores no es garantía de éxito si no se hace previamente una investigación de mercado"**

siguiendo con nuestra idea principal al fundar el Grupo Intec, una consultoría dedicada a todo aquel que emprende e innova en un negocio". **Los socios** Asimismo la elección de los socios "quizá sea la decisión más cautelosa que hay que tomar en la fundación de la empresa, saber incluir en el grupo accionistas con

distintos orígenes profesionales y con distintas vivencias. Es importante, además, saber qué papel juega cada uno y conocer perfectamente el límite de cada cual. Un socio puede ejercer más el papel de controlador del negocio; otro, asesorar en la ampliación del negocio, y otro, ser el relaciones públicas. Dirigir bien los papeles desde el principio

garantiza, en nuestra opinión, el éxito". **Apoyo familiar** Contar, como ellos, con una empresa familiar detrás también ha sido clave. "En momentos en los que la empresa está despejando pero se encuentra con las dificultades típicas del

comienzo o sorpresas no previstas, quizá la empresa familiar -precisamente porque la familia depende de esa compañía- tenga mayor implicación e interés en seguir apostando por el negocio y dotarlo consistentemente de los recursos necesarios".

**Alberto Aguelo,**  
socio de Grupo Intec Europa.

# La consolidación

## Claves para perdurar

### Servicio y nicho de mercado.

En cuanto a las estrategias empleadas, se observa que tanto el dar un buen servicio como tener mejor calidad que la competencia son factores valorados por todas las empresas. No obstante, si se aprecia que las de consolidación alta valoran algo más esta mejor calidad o servicio y la explotación de un nicho de mercado que las empresas de consolidación media y, sobre todo, de consolidación baja.

### Nivel de competencia.

No parece que un mayor nivel de competencia inicial favorezca o perjudique

la consolidación. Sin embargo, si se aprecia que las empresas consideran tener una menor competencia cuatro años después de su creación cuanto mayor es su grado de consolidación. Esto sugiere que la competencia efectiva que sufre la empresa tras su creación es un factor relevante para su consolidación y, en particular, que un mayor nivel de competencia dificulta su consolidación.

### Núcleos de población.

La localización en municipios de mayor tamaño favorece también la consolidación empresarial. Un factor que se relaciona

directamente con las facilidades que obtiene la nueva empresa: mejores infraestructuras y tecnologías, mayor acceso a clientes y proveedores, al mercado de trabajo, etcétera.

### Obstáculos a la creación y consolidación.

Los obstáculos más importantes para las empresas de mayor grado de consolidación en la fase inicial fueron la búsqueda de clientes y los costes de personal. Pero en la etapa posterior a su creación variaron, siendo los problemas principales la presión, los trámites fiscales y el encontrar el personal adecuado.

Fuente: "Factores para consolidar una empresa", de las Cámaras de Comercio.

*La supervivencia no es condición suficiente para garantizar el éxito de la joven empresa. Si no ha llegado, más tarde o más temprano deberá hacer frente a posibles crisis.*

Según se extrae del estudio elaborado para **Emprendedores** por IDE-CESEM, el 63% de los socios o propietarios de empresas de tres y cuatro años consideran que actualmente éstas funcionan bien.

En los extremos se sitúan el 19,5% que opina que su empresa funciona muy bien y, en el opuesto, un 16,8% que cree que lo hace regular.

Esta opinión, aunque subjetiva, permite observar que, a pesar de la supervivencia, las nuevas empresas muestran diferente grado de consoli-

dación. Incluso, el que la supervivencia no es en sí misma una garantía de continuidad.

Cuestión que se refrenda con las opiniones de los empresarios de las compañías de 3 y 4 años. Sólo un 3,5% manifiesta que no hay ningún motivo que les haga abandonar el proyecto empresarial.

### Las crisis llegarán

Cómo señala Javier Fernández Aguado en el libro *Creación de empresa: los mejores textos* (Ariel Empresa, 2003),

"la empresa es una permanente aventura en la que se puede ganar o perder. No existe ninguna iniciativa que sea lineal. Es inevitable que haya altas y bajas".

Y porque, como dice Fernández Aguado, es inevitable que toda empresa tenga su crisis, te ofrecemos para concluir este dossier sus consejos para hacerlas frente:

- Las crisis económicas admiten un poco de previsión, siempre que el empresario no se ciegue en las épocas buenas por el éxito y corra detrás de él sin capitalizar y diversificar.

- Las peores crisis no son las que se refieren a la situación económica, sino a las relaciones interpersonales. Si éstas no funcionan las otras se multiplican.

- Un medio para enfrentarse eficazmente a una crisis es diversificar con tiempo suficiente. Si el barco principal hace agua, otros irán en su ayuda.

- Para que las crisis no sean profundas hay que tener un sustituto para

todo: para cada uno de los empleados, para los accionistas, etcétera.

- La presencia de obstáculos lleva a tomar medidas necesarias, que no se tomarían sin esas circunstancias extraordinarias. Hay ajustes de costes que parecen precisar de periodos de tormentas para ser aplicados.

- Quien trabaja honestamente, esforzándose cada día, apostando por el futuro de forma razonable y moderada, sin necesidad de autodemostarse nada, ni de probar nada a los demás, supera más fácilmente las crisis que quien no sabe vivir sin público que le ensalce.

- Reza la expresión inglesa: *If you are in a hole, stop digging* ("Si estás en un agujero, no sigas cavando"). Cuando los problemas son grandes, hay que tomarse un tiempo para contemplarlo desde lejos y adoptar medidas adecuadas, en vez de obcecarse en lo que uno está haciendo, y seguir en la misma dirección.

- En las dificultades se conoce a las personas. En las circunstancias en que todo marcha "normalmente" se

ignora si se está trabajando con un amigo o con un enemigo.

- Atravesar por momentos de angustia, no sólo no es malo, sino que resulta ser una enseñanza deseable para uno mismo y para los demás.

- Las crisis no han de ser paralizantes, sino motivadoras. En tiempos de facilidad, todo el mundo avanza. Pero en las crisis se demuestra la valía.

- Es en estados de alteración cuando hay que esforzarse por practicar la moderación. Tomar en esos momentos decisiones trascendentales sobre la propia vida o sobre la de los demás es inapropiado.

- Si se aprovechan las crisis, los proyectos y las personas salen renovados y dispuestos a enfrentarse a retos más apasionantes.

## AULA VIVA

**"En las microempresas tienes que hacer de todo y a todas horas, por lo que es muy importante tener experiencia empresarial"**

Rafael Fabra creó en 1998 junto a su socia María Jesús Marco Aula Viva, una empresa valenciana de servicios y proyectos educativos y dice que "es ahora cuando hemos salido adelante y cuando el crecimiento con respecto al año escolar anterior es notable". Pero la tranquilidad actual no le impide pensar que "lo que a nosotros nos ha llevado a estar donde esta-

mos, es decir, a mantenernos y a continuar con la empresa es, indudablemente, el creer en nosotros mismos. Ya que para aguantar una empresa, sea como sea, es fundamental creer en el proyecto, creer que eso que estás ofreciendo es necesario para quien lo ofreces. Creer claramente, y a veces ciegamente, en nuestro proyecto. Sobre todo cuando lo ves muy negro. Y en el

primer año pocas empresas lo ven claro".

### El día a día

"El trabajar para uno mismo a estas edades, cuando eres joven, es muy tentador", comenta. Pero también es importante ser realista "porque la verdad es que luego, a la hora del día a día, es cuando ves todas las pegadas, cuando sufres problemas, ves que no tienes horario, etcétera. Te das cuenta de que no todos son factores positivos en el autoempleo".

Aunque, por lo menos en su caso, "otro tema fundamental ha sido la

vocación. Es decir, nosotros estamos haciendo algo que nos gusta. Que luego con el tiempo se termina convirtiendo en trabajo, en rutina, pero el que te guste lo que estás haciendo es básico".

### Experiencia

Más que la experiencia que tenían los dos socios en este sector, él como animador y su socia como maestra, cree que "hubiera sido mucho más importante la experiencia empresarial: el saber cómo se lleva una empresa y cómo se gestiona. Y en estas microempresas tienes que hacer de todo, y de todo mucho y a todas horas. Y por eso hubiéramos valorado mucho más el haber

tenido experiencia empresarial".

### Financiación

Al igual que pensaban las otras empresas de este dossier, "la financiación ha sido para nosotros en los primeros años un aspecto muy importante. Una cuestión muy dura para salir adelante, ya que suponía aguantar porque teníamos muy claro que era un negocio que necesitaba del medio plazo".

También, como en algún otro caso, Aula Viva recibió una pequeña ayuda en sus inicios, unos 6.600 euros, y aunque "ahora con la distancia se ve como poco, para nosotros supuso mucho. Se ve que la ayuda fue realmente más un apoyo moral

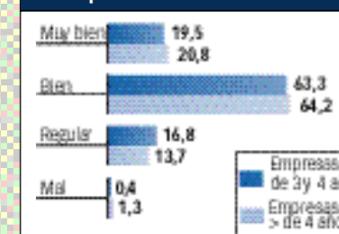
que lo que luego supuso de financiación real para la empresa".

Una vez más "las ayudas de la familia, los amigos, etc. han sido la clave para aguantar y soportar los gastos de esos dos primeros años y medio".

### Más que socios

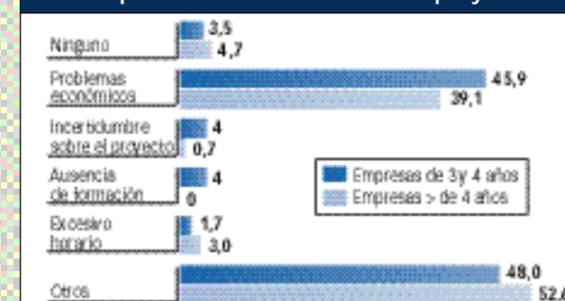
No sólo ha variado la situación de la empresa, los dos socios son ahora esposos, "y en muchas cuestiones del negocio no tenemos el mismo punto de vista y eso ayuda también, porque no se ven las cosas desde un mismo prisma. Se aprende a decidir partiendo de diferentes opiniones y eso es positivo". Aunque no tiene muy claro que esto haya sido clave para la empresa.

### Funcionamiento de la empresa en la actualidad



**Sin triunfalismo.** La mayoría de los empresarios perciben que actualmente funciona bien su empresa. Sólo alrededor del 20% considera que funciona muy bien. Por el contrario, un 16,8% de las empresas jóvenes y un 13,7% de las más antiguas cree que funciona regular y una minoría que lo hace mal.

### Motivo que le llevaría a abandonar el proyecto



**Pocos verdaderamente convencidos.** Son muy pocos los empresarios que piensan que no hay motivos que les hagan abandonar el proyecto empresarial. Y serían los problemas económicos la razón principal para desistir, a un 45,9% en el caso de los socios de empresas más jóvenes y a un 39,1% de las más antiguas.

Fuente: Estudio IDE-CESEM para Emprendedores.

**Rafael Fabra y María Jesús Marco**

socios y propietarios de Aula Viva, SL

# Conclusiones

## RESUMEN EJECUTIVO

### Datos generales

■ **Fórmula societaria.** La forma jurídica que predomina en las empresas de 3 y 4 años es la de Sociedad Limitada (el 82,4% del total). Las Sociedades Anónimas sólo son 3,5% de las empresas más jóvenes, frente al 12,1% de las de más de cuatro años. La razón estaría en la mejor adaptación normativa y fiscal de la SL a las nuevas empresas, frente a la SA para las de mayor dimensión.

■ **Factores para emprender.** Las posibilidades de negocio y seguir con la actividad familiar son los motivos principales para crear las empresas más jóvenes, en concreto las de un 41,1% de ellas.

■ **Inversión inicial.** El 62% de las empresas de 3 y 4 años invirtieron menos de 36.060 euros para iniciar su actividad. Un dato significativo: el 17% de las más jóvenes invirtieron más de 90.151 euros, por tan sólo un 8% de las más veteranas.

■ **Falta de liquidez.** Es el principal problema en sus inicios, tanto en las empresas más jóvenes como en las más antiguas. Un 26,2% de las empresas noveles creen que es un problema "muy importante". Muy por debajo se sitúa el "desconocimiento del sector" (5,5%). Y son pocas -2,9%- las que "no tuvieron problemas".

■ **Empleo al inicio de la actividad.** En las más jóvenes, predominan las de dos y tres empleados, frente a las de uno y dos en las más antiguas. Las medidas a la creación de empleo han podido ser la razón para este aumento.

■ **Crecimiento del empleo.** Un 57,3% de las nuevas empresas aumentaron el número de empleados desde los comienzos. Si bien en sus inicios tan sólo el 31,6% tenía más de tres empleados, el 66,6% de las empresas mantiene actualmente más de tres empleados. Aumento que viene a apoyar la afirmación de

que las nuevas y pequeñas empresas son las que aportan mayor creación de empleo.

■ **Modalidades de contratación.** El 91,8% de las empresas jóvenes tenía en sus inicios empleados con contratos fijos: en un 71,4%, entre uno y tres trabajadores. Actualmente, son el 94,5% de las empresas, y se reparte más entre uno y siete el número de empleados bajo contratación fija.

En cuanto a la contratación temporal, un 52,9% de las nuevas empresas tenían contratados temporales en sus inicios, principalmente entre uno y dos trabajadores. En la actualidad un 61,8% de las empresas tiene contratados temporales, un tercio, entre uno y dos empleados.

■ **Inversiones para desarrollar-se.** Un 33% de las empresas, tanto de las de tres y cuatro años como de las más antiguas, no realizaron inversiones en los dos últimos ejercicios. Y de las que sí lo hicieron, un 55,5% de las empresas más jóvenes invirtió entre 3.000 y 119.976 euros, por el 50,3% de las

empresas más antiguas.

■ **Crecimiento de la facturación.** El 39% de las empresas más jóvenes facturaron al inicio de su actividad menos de 89.982 euros, mientras que, en su último ejercicio, un 62% ingresó más de 149.971 euros. Cifra de facturación que solamente superaron el 56,6% de las empresas más veteranas.

■ **Percepción del funcionamiento de la empresa.** La mayoría de los empresarios perciben que actualmente funciona bien su empresa. Mientras que, alrededor del 20%, considera que funciona muy bien. Por el contrario, un 16,8% de las empresas jóvenes y un 13,7% de las más antiguas cree que funciona regular y una minoría que lo hace mal.

■ **Motivos para abandonar el proyecto.** Son muy pocos los empresarios que piensan que no hay motivos que les hagan abandonar el proyecto empresarial. Y serían los problemas económicos la razón principal para desistir; un 45,9%, en el caso de los socios de

empresas más jóvenes, y un 39,1% de las más antiguas.

### Perfil de la joven empresa española

▶ Es una Sociedad Limitada.

▶ Sus socios crearon la empresa al ver posibilidades de negocio o por seguir con la actividad familiar.

▶ Invertió de media unos 37.000 euros en su puesta en marcha.

▶ El principal problema que tuvo tanto en sus inicios como en el primer año fue la falta de liquidez.

▶ La plantilla inicial fue de 2 o 3 empleados y en la actualidad supera los tres empleados. Dos tercios contratados fijos y un tercio bajo contratos temporales.

▶ En los dos últimos años ha invertido de media unos 36.800 euros.

▶ En su primer ejercicio facturó alrededor de 90.000 euros y en el último superó los 150.000 euros.

▶ Sus socios o propietarios creen que actualmente la empresa funciona bien y los problemas económicos son el principal motivo que podría hacerles cerrar la empresa.

## Otros estudios utilizados

El estudio 'Factores para consolidar una empresa' fue elaborado por las Cámaras de Comercio, en colaboración con el Fondo Social Europeo, en base a la explotación de una encuesta a 800 empresas creadas en 1998 que seguían activas en el año 2002.

Para más información: teléfono 91 590 69 09 o en [www.camaras.org](http://www.camaras.org)

El otro estudio utilizado es el 'Global Entrepreneurship Monitor GEM 2002', cuyos datos para España fueron elaborados por el Instituto de Empresa. Es una de las principales investigaciones a nivel internacional para describir y analizar el fenómeno emprendedor, que este año incluye 37 países. Más información en [www.ie.edu/gem](http://www.ie.edu/gem)



Fotos: Getty Images, Daniel Sánchez, Luis Miguel González, Santos Cirilo. Gráficos: HF Infografía.