

La creació d'empreses

Un enfocament gerencial

Josep Maria Veciana



Un país modern i dinàmic necessita una elevada taxa de creació d'empreses per aprofitar amb eficàcia les noves oportunitats que brinden els canvis tecnològics, de mercat, institucionals i socials, i substituir d'aquesta manera les empreses que ja han complert el seu cicle de vida. Una demografia empresarial vigorosa contribueix al creixement, a la creació d'ocupació de qualitat i a la modernització de l'economia. Això no obstant, la creació d'empreses és una activitat arriscada, com indica el reduït nombre d'èxits i de supervivència de noves empreses. Per això, el Servei d'Estudis de "la Caixa" va encarregar al professor Josep Maria Veciana el text que ara presentem. El professor Veciana, reconegut especialista no únicament a Espanya sinó també a Europa, desenvolupa amb rigor i claredat els principals components del procés de creació d'una empresa, i dedica una atenció especial als aspectes que solen ser més rellevants per als nous empresaris. També ofereix informació sobre les ajudes públiques disponibles per als emprenedors que decideixin crear la seva empresa.

Col·lecció Estudis Econòmics

Núm. 33

La creació d'empreses
Un enfocament gerencial

Josep Maria Veciana

Edició electrònica disponible a Internet:
www.estudis.lacaixa.es



Servei d'Estudis

CAIXA D'ESTALVIS I
PENSIONS DE BARCELONA

Col·lecció Estudis Econòmics

Director

Josep M. Carrau

Servei d'Estudis

Av. Diagonal, 629, planta 6, torre I

08028 BARCELONA

Tel. 93 404 76 82

Telefax 93 404 68 92

www.estudis.lacaixa.es

Correu-e: publicacionsestudis@lacaixa.es

La responsabilitat de les opinions emeses en els documents d'aquesta col·lecció correspon exclusivament als seus autors. La CAIXA D'ESTALVIS I PENSIONS DE BARCELONA no s'identifica necessàriament amb les seves opinions.

© Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona "la Caixa", 2005

© Josep Maria Veciana

ÍNDIX

	<u>PÀG.</u>
PRESENTACIÓ	7
<hr/>	
PRÒLEG	9
<hr/>	
I. LA CREACIÓ D'EMPRESES COM A PROFESSIÓ	13
1.1. Objectius	13
1.2. Preguntes importants	13
1.3. Mites sobre la creació d'empreses	33
<hr/>	
II. CARACTERÍSTIQUES DE L'EMPRESARI	39
2.1. Objectius	39
2.2. Perfil de l'empresari	39
2.3. Altres característiques	59
2.4. Consideracions finals	60
<hr/>	
III. PROCÉS I PROBLEMES DE LA CREACIÓ D'UNA EMPRESA	63
3.1. Objectius	63
3.2. Procés de creació d'una empresa: fases	64
3.3. Problemes més freqüents en l'etapa inicial de la nova empresa	84
<hr/>	
IV. IDENTIFICACIÓ I AVALUACIÓ D'UNA OPORTUNITAT EMPRESARIAL	91
4.1. Objectius	91
4.2. Identificació d'oportunitats empresarials	91
4.3. Evidència empírica sobre la identificació d'oportunitats empresarials	102
4.4. Configuració del projecte empresarial	103

	<u>PAG.</u>
4.5. Avaluació d'una oportunitat empresarial	104
4.6. Consideracions finals	114
<hr/>	
V. FORMES JURÍDIQUES I ASPECTES LEGALS	115
5.1. Objectius	115
5.2. Formes jurídiques de la nova empresa	116
5.3. Criteris més importants per decidir la forma jurídica més convenient	134
5.4. Tràmits administratius habituals per crear una nova empresa	137
5.5. Altres aspectes legals i contractuals	140
<hr/>	
VI. EL PLA D'EMPRESA	145
6.1. Objectius	145
6.2. Concepte i rellevància del pla d'empresa	145
6.3. Contingut del pla d'empresa	148
6.4. Consideracions finals	168
<hr/>	
VII. FINANÇAMENT DE LA NOVA EMPRESA	176
7.1. Objectius	176
7.2. Mitjans habituals del sistema financer	176
7.3. Capital risc i les seves variants	182
7.4. Principals fonts de finançament de la nova empresa en la pràctica	189
7.5. El problema de finançament de la nova empresa i com intenten resoldre'l els nous empresaris	192
7.6. Consideracions finals	198
<hr/>	
VIII. LA FRANQUÍCIA	199
8.1. Objectius	199
8.2. Concepte de franquícia	199
8.3. Evolució de la franquícia a Espanya	206

	<u>PAG.</u>
8.4. Avantatges i inconvenients de la franquícia	207
8.5. El contracte de franquícia	217
8.6. Procés de selecció d'una franquícia	218
8.7. Consideracions finals	221
8.8. Fonts d'informació	222
Annex: Codi Deontològic Europeu de la Franquícia	223
IX. COMPRA D'EMPRESES O «MANAGEMENT BUY-OUT»	232
9.1. Objectius	232
9.2. ¿Per què la compravenda d'empreses és un tema actual?	232
9.3. Concepte i variants del «management buy-out» (MBO)	237
9.4. Parts que intervenen en una operació de «management buy-out»	240
9.5. Marc institucional per al desenvolupament del «management buy-out»	245
9.6. Procés i documents d'una operació MBO	247
9.7. Efecte/resultats de les operacions de «buy-out»	250
9.8. Consideracions finals	254
<hr/>	
X. MESURES I ORGANISMES DE SUPORT I AJUDA A LA CREACIÓ D'EMPRESES	255
10.1. Objectius	255
10.2. Principals mesures i organismes de foment i suport a la creació d'empreses	256
10.3. Política de foment a la creació d'empreses: tendències i reptes	282
10.4. Fonts d'informació	290
<hr/>	
BIBLIOGRAFIA	294
<hr/>	

Presentació

Una societat dinàmica, que vulgui construir el seu benestar material sobre fonaments sòlids, necessita una taxa de natalitat empresarial elevada. Les noves empreses agafen el relleu de les que ja han completat el seu cicle de vida i canalitzen les oportunitats de negoci que els canvis en la tecnologia, els mercats, les institucions i la societat proporcionen. D'aquesta manera contribueixen al creixement econòmic, a la creació d'ocupació i a la modernització de l'economia.

Però crear una empresa viable de vegades és bastant difícil. Així ho indiquen les reduïdes taxes d'èxit i la baixa proporció de noves empreses que superen els cinc anys de vida. La importància de crear noves empreses i la dificultat que comporta són prou raons perquè el Servei d'Estudis de "la Caixa" publiqui, en la seva Col·lecció Estudis Econòmics, el treball preparat pel professor José María Veciana, que pretén contribuir a conèixer més bé el procés de creació d'empreses pensant tant en els futurs nous empresaris com en totes les persones que els donen suport des de diverses institucions públiques i privades.

Al llarg del text, el professor Veciana recorre, de manera rigorosa i clara, els principals components del procés de creació d'empreses: el perfil de l'empresari, la identificació i avaluació d'oportunitats empresarials, les etapes que s'han de seguir per crear una empresa, el pla d'empresa, les vies de finançament, les diferents formes jurídiques que pot adoptar l'em-

presa i les ajudes disponibles en les diferents administracions. S'atura especialment en les qüestions que solen oferir més dificultat als nous empresaris. El text constitueix una excel·lent guia per a qui vulgui abordar l'aventura, sens dubte arriscada però apassionant, de crear la seva pròpia empresa.

El professor Veciana reuneix les característiques que el converteixen en un dels millors especialistes en aquest camp: experiència com a consultor en nombroses iniciatives empresarials i Catedràtic Emèrit del Departament d'Economia de l'Empresa de la UAB, on ha desenvolupat docència, investigació i, específicament en aquest camp, ha creat i dirigit l'European Doctoral Program, amb la participació de prestigioses universitats europees. Estem segurs que el seu treball servirà per estimular la creació d'empreses, capaces d'aprofitar noves oportunitats, i d'augmentar les seves probabilitats d'èxit.

Isidre Fainé

Director General de "la Caixa"

Barcelona, gener de 2005

Pròleg

La creació d'empreses és un tema d'actualitat, no únicament en l'àmbit acadèmic sinó també en el socioeconòmic. Des del punt de vista sociopolític s'espera que amb la creació de noves empreses es generin nous llocs de treball i es contribueixi així a resoldre el problema de l'atur. Per aquest motiu, la política de foment i d'ajuda a la creació d'empreses s'ha convertit en un objectiu prioritari tant en l'àmbit comunitari, governamental com autonòmic. En l'àmbit acadèmic, en les últimes dècades ha crescut l'interès per aquest tema tant pel que fa a la investigació com a la docència. Per tant, la creació d'empreses es va consolidant com un programa d'investigació científica i una àrea de coneixement juntament amb el màrqueting, les finances o l'organització d'empreses.

Aquest llibre tracta de la creació d'empreses i se centra en les tasques i els problemes que comporta aquesta activitat.

Com hem desenvolupat en un altre lloc (Veciana, 1999), en l'estudi de la creació d'empreses com a nou programa d'investigació científica han aparegut enfocaments diversos: econòmic, psicològic, sociocultural/institucional i gerencial. En aquest llibre hem adoptat l'enfocament gerencial, que pretén aportar coneixements i tècniques que siguin d'utilitat pràctica per als que vulguin crear una nova empresa. Es tracta, doncs, d'un enfocament eminentment pràctic que serveixi de guia als futurs empresaris.

Per tant, aquesta obra va dirigida, en primer lloc, a totes les persones que s'estiguin plantejant l'apassionant però també difícil tasca de crear una nova empresa. De totes maneres, considerem que els que obtindran un profit més gran seran les persones que tinguin una formació universitària de nivell superior o mitjà. Com indica el títol del primer capítol, pensem que l'activitat empresarial i, per tant, el seu inici amb la creació d'una nova empresa s'ha de considerar una professió per a la qual es requereix una preparació professional adequada. Sens dubte, els estudis universitaris que ofereixen una millor base per a aquesta professió són els d'administració d'empreses, d'economia, de dret i les carreres tècniques. Per aquest motiu, creiem que el contingut d'aquest llibre és també molt adequat per als cursos de creació d'empreses que s'imparteixen en les facultats o escoles tècniques als estudiants dels últims anys de carrera i que, per tant, tenen ja determinats coneixements sobre el camp empresarial i econòmic.

Els últims anys són molts els organismes públics (departaments d'economia i indústria de les comunitats autònomes, dels ajuntaments, diputacions, incubadores o vivers d'empresa, etc.) que s'ocupen de la creació d'empreses i ofereixen serveis de foment, ajuda i orientació a les persones que projecten la creació d'una nova empresa. Desafortunadament, les investigacions en aquest camp han posat de manifest que les persones que atenen els futurs empresaris no sempre tenen els coneixements i les actituds necessàries per complir amb èxit la seva missió. Pensem que el contingut d'aquest llibre els pot oferir un complement valuós.

Finalment, confiem que l'evidència empírica que s'aporta relativa a altres països sigui un estímul per als interessats a investigar en aquest camp i que s'ompli així un buit existent sobre molts aspectes de la realitat espanyola.

El contingut d'aquest llibre està organitzat en deu capítols.

El capítol I tracta de tres qüestions preliminars a tall d'introducció al tema, a saber: ¿Què significa crear una nova empresa?, ¿Per què és tan difícil crear noves empreses?, ¿Per què la creació d'empreses compleix una funció social? També es comenten alguns mites sobre la creació d'empreses.

El capítol II desenvolupa les característiques i el perfil psicològic de l'empresari. Durant molt temps ha prevalgut el convenciment que l'empresari es distingeix dels directius i altres grups de la població i, per tant, abunden les investigacions dirigides a determinar els trets psicològics de l'empresari. Últimament, les idees sobre això van canviant. Malgrat tot, considerem que és útil que les persones que acaricien la idea de convertir-se en empresari coneguin els atributs que es consideren importants en aquesta professió.

El capítol III presenta el procés de la creació d'empreses, les seves etapes i les activitats importants en cada una d'elles, així com també els principals problemes que se solen trobar als nous empresaris al llarg d'aquest procés.

El capítol IV desenvolupa un dels temes més importants en la creació d'una nova empresa, com és la identificació, la configuració i l'avaluació d'una oportunitat empresarial.

El capítol V està dedicat a les formes jurídiques d'empresa (empresari individual, societat anònima, societat limitada, societat limitada nova empresa, cooperativa, etc.), i recalca els diferents criteris que el nou empresari ha de tenir en compte per triar la forma jurídica més adequada a la seva situació. També s'inclouen altres aspectes legals que és important conèixer a l'hora de crear una nova empresa com són: els tràmits legals, el nom i el rètol comercial, les patents i marques, etc.

El capítol VI inclou el tema més tractat en aquest camp: el pla d'empresa.

El capítol VII s'ocupa del finançament de la nova empresa i dedica una atenció especial als mitjans de finançament més específics de les noves i petites empreses, així com a la forma en què els nous empresaris intenten resoldre el conegut problema de falta de recursos financers en la seva etapa inicial.

El capítol VIII tracta el sistema de franquícia com un mitjà de convertir-se en empresari, els seus avantatges i els seus inconvenients.

El capítol IX es dedica al tema de la compra d'empreses o «management buy-out», una altra forma de convertir-se en empresari per part de directius, un fenomen cada vegada més estès en les economies desenvolupades i que denota el grau de dinàmica industrial d'un país.

Finalment, el capítol X desenvolupa el tema de les mesures i organismes de foment i d'ajuda a la creació d'empreses que hi ha en els diferents àmbits (comunitari, central, autonòmic i local).

El contingut i l'extensió dels capítols d'aquest llibre han estat condicionats tant per les preferències personals de l'autor com per les característiques pròpies de la col·lecció. Els temes anteriors han estat elegits tenint en compte allò que és específic i important, al nostre parer, de la tasca de crear una nova empresa. Queden, per tant, excloses altres qüestions sobre la direcció d'empreses igualment importants, com són el màrqueting, els recursos humans, l'organització, etc. ja que per tractar-los s'haurien superat els límits d'aquest llibre. L'extensió limitada de l'obra també ha impedit incloure un capítol sobre generació de projectes innovadors en les empreses existents (el que en anglès es denomina «corporate entrepreneurship», «intrapreneurship» o «venture management»). El lector interessat en aquest tema pot consultar la nostra publicació en relació amb això a la revista *Economía Industrial* (Veciana, 1996).

En general, el material necessari per a la preparació d'aquest llibre és fruit de diverses dècades d'estudi, investigació i docència sobre creació d'empreses tant pel que fa a la llicenciatura com a l'European Doctoral Programme in Entrepreneurship and Small Business Management i de la meva pròpia experiència personal en la creació d'una empresa els anys seixanta.

Per acabar vull agrair al meu bon amic i company Enric Genescà els seus comentaris i suggeriments, a David Urbano la seva ajuda en la recollida de diverses informacions, a Antonio Jaumandreu la revisió del capítol V i a Alicia Alesán, del Departament d'Economia de l'Empresa, el seu interès, diligència i professionalitat en la preparació del manuscrit, els gràfics i les taules.

I. La creació d'empreses com a professió

1.1. Objectius

A tall d'introducció, en aquest primer capítol volem donar resposta a una sèrie de preguntes que considerem importants, a saber:

1. ¿Què significa crear una nova empresa?
2. ¿Per què és tan important la creació d'empreses per a l'economia?
3. ¿Per què és tan difícil crear noves empreses?
4. ¿Per què la creació d'empreses compleix també una funció social?
5. ¿Per què la funció empresarial i l'empresari no estan encara suficientment valorats per la societat?

D'aquesta forma assentarem les bases per comprendre més bé els principals elements de la creació d'empreses i alhora contribuirem a aclarir dubtes i a invalidar «mites» en relació amb això.

1.2. Preguntes importants

1.2.1. ¿Què significa crear una nova empresa?

Abans de contestar directament aquesta pregunta convé precisar alguns conceptes bàsics.

La nova empresa

L'empresa justifica la seva existència i la seva legitimitat com a organització social en la seva possibilitat i capacitat de produir béns o de prestar serveis útils per satisfer necessitats humanes.

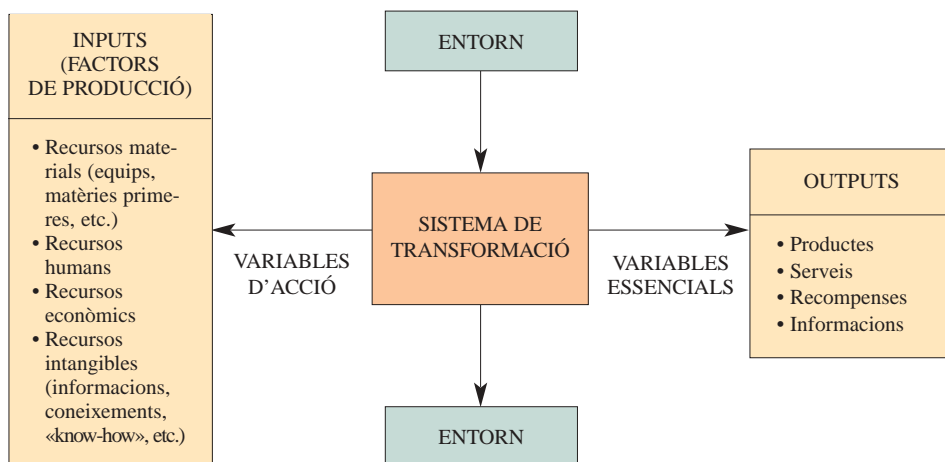
El punt de partida d'una nova empresa és sempre una **IDEA**. Per iniciar un negoci, obrir un comerç o posar-se a fabricar un determinat article, el futur empresari ha de tenir una *idea de negoci*, la *idea empresarial* que configura l'objectiu, les activitats i la forma de la nova empresa. Aquesta idea de negoci ha d'estar basada en una *oportunitat empresarial* que significa que estigui orientada a una necessitat, latent o manifesta, que el nou empresari vol satisfer a través de la nova empresa.

Ara bé, crear una nova empresa comporta molt més que la *identificació d'una oportunitat empresarial*. Aquesta oportunitat, tot i ser important, només és el punt de partida. Per explotar una oportunitat empresarial cal adquirir, organitzar i combinar de manera eficient els diferents *factors de producció* necessaris per produir els productes o per prestar els serveis objecte de la nova empresa. La tasca de dirigir el procés de combinació i organització dels factors de producció és important perquè no es tracta simplement de produir determinats productes o serveis que siguin acceptats pel consumidor, *sinó de fer-ho a uns costos i uns preus competitius*.

El procés productiu, en el seu sentit ampli, implica un procés de transformació d'«**inputs**» (recursos humans, materials i financers, etc.), que s'adquireixen a l'exterior, en «**outputs**» (productes i serveis) que es venen al mercat, segons que il·lustra el gràfic 1.1.

La combinació d'aquests factors de producció constitueix l'activitat o la labor de l'empresari o, per delegació, dels alts directius, i s'anomena funció empresarial o també funció directiva. Com que aquesta funció directiva és la que decideix la utilització de la resta de factors productius, es considera un quart factor de producció diferent dels altres tres mencionats. El gràfic 1.2 presenta el nostre model de creació d'empreses que il·lustra els principals elements que intervenen i la seva interrelació.

L'EMPRESA COM A SISTEMA I SUBJECTE D'ACTIVITAT PRODUCTIVA

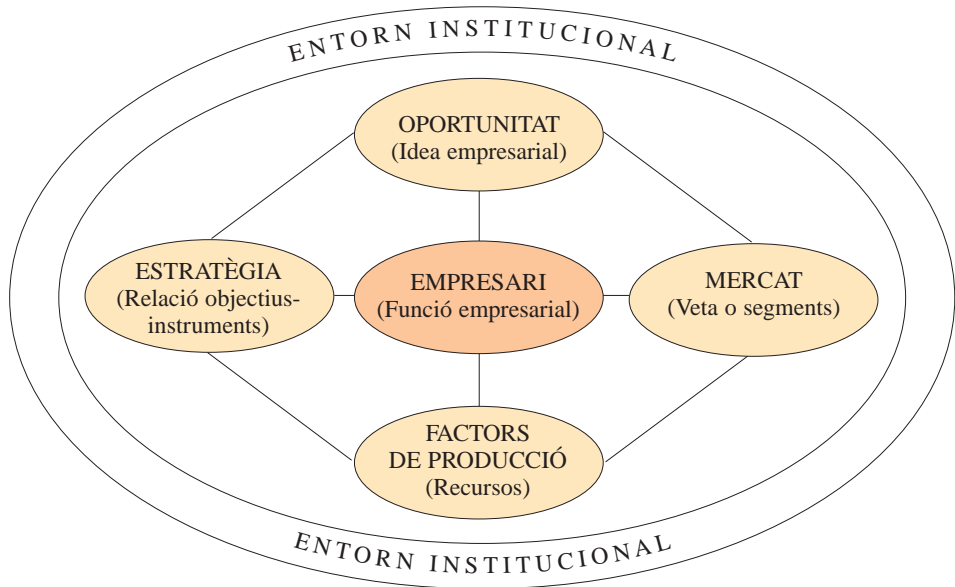


Font: Elaboració pròpia.

Tal com s'observa al gràfic 1.2 la creació d'una nova empresa es basa en els *ingredients* següents:

1. La identificació d'una **oportunitat empresarial**, que és el punt de partida de la idea empresarial.
2. Els **factors de producció** (béns materials, immaterials i humans) necessaris per al desenvolupament i l'explotació de l'oportunitat empresarial.
3. El **mercat**, veta de mercat o segment en el qual operarà la nova empresa.
4. L'**estratègia** que l'empresari pensa adoptar per a la *combinació adequada dels mitjans de producció* i la manera de *dirigir-se als consumidors o usuaris potencials*. L'estratègia o la relació objectius-instruments o fins-mitjans defineix i concreta la realització de la idea empresarial i l'explotació de l'oportunitat empresarial.

MODEL DE LA CREACIÓ D'EMPRESES



Font: Elaboració pròpia.

5. L'**empresari** amb una motivació, una preparació i unes habilitats adequades per prendre les quatre decisions anteriors.

Es tracta d'*elements o variables controlables* per l'empresari que evidentment estan condicionats pel context institucional.

La funció empresarial es basa en dos pilars fonamentals, inherents a ella, que són: la innovació i l'assumpció de risc.

Innovació

La innovació va tan unida a la funció empresarial que alguns economistes, com Schumpeter, la consideren la nota definidora de l'empresari. La funció empresarial, segons ha dit l'autor, consisteix a fer **noves combinacions** en l'àmbit econòmic. Aquestes noves combinacions es

poden referir a: 1) la introducció d'un nou bé o servei; 2) la introducció d'un nou mètode de producció; 3) l'obertura d'un nou mercat; 4) la conquesta d'una nova font d'aprovisionament; i 5) la creació d'una nova forma d'organització de la indústria.

La innovació entesa com la posada a la pràctica d'idees creadores en forma de nous productes, procediments, sistemes i solucions de problemes, és el punt de partida de tota nova empresa i la base de les existents. Requereix intuïció, creativitat i imaginació.

Heus aquí un exemple que il·lustra perfectament la idea que intentem desenvolupar. Arran dels esdeveniments de l'11 de setembre i de la desacceleració de l'economia dels principals països industrialitzats hi ha hagut un fort descens del turisme, especialment del trànsit aeri. La majoria de les companyies aèries s'han enfrontat a unes fortes pèrdues.

Això no obstant, a pesar d'aquesta situació general, han aparegut les anomenades companyies aèries de baix cost, com EasyJet, Ryanair, Air Berlin, Hapag Loyd, etc. que estan aconseguint un gran èxit i uns beneficis elevats gràcies a la innovació, una nova *concepció estratègica* del negoci que comporta una nova combinació dels factors de producció basada en una relació de fins-mitjans diferent. És a dir, l'*objectiu* o els *fins* de l'empresa són els mateixos, transportar viatgers en avió, però els *instruments* o *mitjans* són diferents. Fonamentalment, els mitjans o factors d'innovació són els següents:

1. Utilització d'Internet per reservar i comprar el bitllet.
2. Ús exclusiu del bitllet electrònic, és a dir, eliminació dels bitllets com ha estat i continua sent habitual en les altres companyies.
3. Amb això, eliminació de les comissions a intermediaris.
4. Utilització d'aeroports petits però propers a les grans ciutats, com per exemple (Girona-Barcelona, Frankfurt-Hahn), amb la qual cosa no tan sols aconsegueixen una reducció considerable de costos, sinó també evitar les demores habituals en els grans aeroports a causa de la congestió del trànsit aeri.

5. Menys pèrdua de temps en la càrrega i descàrrega de passatge, amb la qual cosa obtenen una utilització superior dels avions. Mentre que en les línies tradicionals les hores de vol diàries d'un avió són 8, en aquestes companyies arriben a 11.

6. Utilització de menys tipus d'avions i, per tant, reducció dels costos de manteniment.

7. La programació dels vols és de tal manera que la tripulació torna diàriament a la base, amb la consegüent reducció de costos d'estada de la tripulació en hotels cars.

8. Menys cost del personal. Mentre que les companyies tradicionals contracten una persona per cada 1.000 passatgers, en aquestes altres la relació és d'una persona per cada 4.000 passatgers.

9. Absència de càtering gratuït.

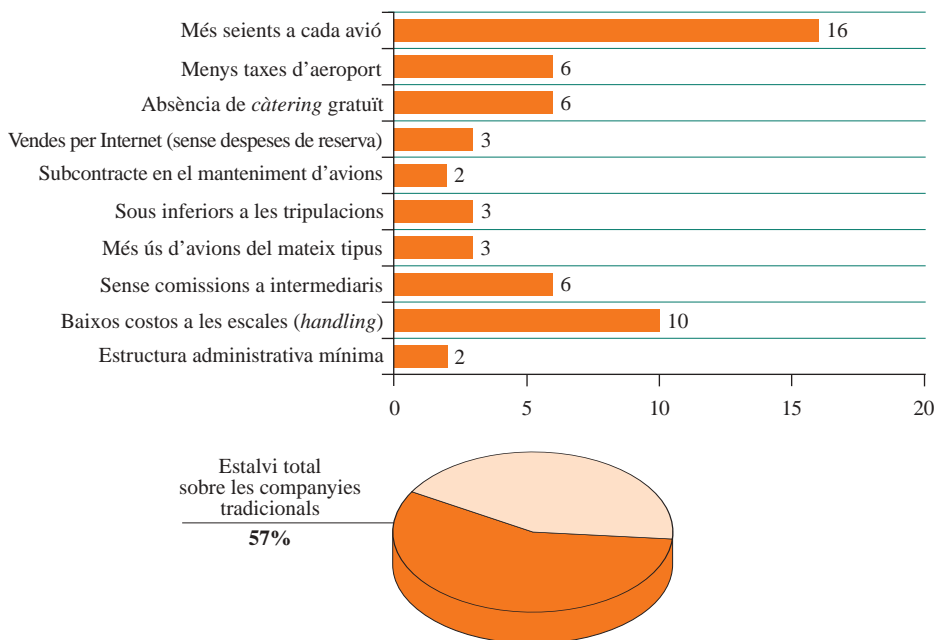
10. Possibilitat de canvi de la data i del titular de vol pagant una petita penalització. En tarifes especials les grans companyies segueixen aferrades a la condició que el bitllet de tarifa reduïda no admet cap canvi.

Tots aquests canvis els permeten una forta reducció de costos (vegeu el gràfic 1.3) a més d'aconseguir uns bons beneficis. En canvi, tot i que les grans companyies aèries també van adoptant algunes d'aquestes innovacions (compra del bitllet per Internet, bitllet electrònic, eliminació dels menús tradicionals i del repartiment de diaris, etc.), estan tenint molt menys èxit en l'adaptació a la nova situació del mercat perquè no tenen una nova concepció global del negoci i els seus canvis no van acompanyats d'una reducció dràstica del cost.

En aquest exemple tenim una prova més de com l'esperit empresarial i la capacitat d'innovació de les noves i petites empreses són un esperó per a les grans, i estimulen la competència, que comporta una reducció de costos i de preus en benefici dels clients i, per tant, de la societat en general.

ON OBTENEN L'ESTALVI LES COMPANYIES DE BAIX COST

En percentatge



Font: European Cockpit Association, abril 2002.

Assumpció de risc

La creació d'una nova empresa, l'adaptació de les empreses existents als canvis de l'entorn, la direcció del procés de combinació i organització de factors, així com ser creatiu i innovador, comporta actuar en la incertesa. La incertesa implica risc. D'aquí ve que, com veurem més endavant, per a molts autors (Cantillon, Mangold, Knight, de Torres, etc.), una altra característica important de l'empresari és l'assumpció del risc que implica aquest procés.

Per a de Torres (1956: 32) la funció de l'empresari és la d'«assegurador» de totes les rendes menys la seva en acceptar els dos tipus de

risc que comporta el procés de producció: a) el risc tècnic i b) el risc econòmic. Aquesta funció d'assumpció del risc inherent a la labor empresarial té com a conseqüència que l'empresari assumeixi el paper de responsable davant la societat de l'economicitat del procés de producció i posi com a garantia que els seus actes seran encertats, el seu propi capital, el seu esforç i la remuneració de la seva feina.

La innovació i el risc inherents a la labor de combinar els factors de producció té molta més importància quan es tracta de noves empreses que no pas en les ja existents. Efectivament, si en el mercat hi ha tots els «inputs», o factors de producció per a una determinada producció, i se'n coneixen els preus i si hi ha un mercat per als «outputs», o productes/servis, i se'n coneixen els preus, la tasca de combinar factors de producció i de dirigir el procés productiu per convertir-los en «outputs» és una tasca relativament fàcil.

Però sovint passa que, en el cas d'una nova empresa basada en la identificació d'una nova oportunitat, no hi ha en el mercat tots els «inputs» necessaris i l'empresari es veu obligat a *completar-los i a contrarestar* les deficiències del mercat. Un exemple clar d'aquesta situació

Gràfic 1.4

MANERES DE CONVERTIR-SE EN EMPRESARI

Grau d'innovació i de risc	Tipus d'empresa	
	NOVA	EXISTENT
ALT	Creació pròpia	
MITJÀ		Management buy-out/in Compra d'una empresa
BAIX	Franquícia	Herència

Font: Elaboració pròpia.

l'ofereixen les noves empreses tecnològiques, que generalment no troben en el mercat *recursos humans*, és a dir, els tècnics degudament preparats per a la funció específica que desenvoluparan en la nova empresa, i l'empresari es veu obligat «a completar» aquest recurs formant-los.

Al gràfic 1.4 es poden veure els diferents graus de risc que assumeix la persona en funció de les alternatives que té per convertir-se en empresari. Tret de la qüestió de l'herència, les altres tres formes seran objecte de tractament en els capítols següents.

1.2.2. ¿Per què és tan important la creació de noves empreses per a l'economia?

La creació de noves empreses és la saba del sistema d'economia de mercat i un factor important del desenvolupament de l'economia d'un país. Una estructura industrial equilibrada i sana pressuposa el procés d'entrada i sortida d'empreses en el mercat. El procés d'assignació de recursos, així com la vitalitat del sistema econòmic depèn, en gran manera, de la desaparició del mercat de les empreses ineficaces, d'una banda, i de la creació d'un nombre suficient de noves empreses, de l'altra. Aquest procés determina la dinàmica empresarial i produeix un determinat teixit industrial i la densitat d'empreses d'un país o regió.

A la taula 1.1 s'indica la creació d'empreses en les diferents comunitats autònomes d'Espanya en el període 1996-2001. A la taula 1.2 es pot observar la densitat d'empreses, i en els primers llocs hi figura l'anomenat arc mediterrani (Catalunya, Comunitat Valenciana, Balears, Múrcia) seguit de Madrid. La densitat mitjana de l'arc mediterrani l'any 2001 (71,2) és considerablement superior a la mitjana d'Espanya (64,3).

La teoria⁽¹⁾ explica aquest fenomen de la manera següent. Les empreses de certes dimensions es caracteritzen per la seva lentitud i, de vegades, per la seva incapacitat d'adaptar-se als canvis de l'entorn. La burocràcia i la inèrcia d'aquestes empreses dificulten una innovació ràpi-

(1) Ens referim a la teoria de l'ecologia poblacional. En relació amb això, vegeu Veciana (1999).

Taula 1.1

NOMBRE D'EMPRESSES PER COMUNITATS AUTÒNOMES. 1996-2001

En freqüències i percentatges

	1996		2001		Diferència 2001-1996	Taxa de creixement del nombre d'empreses 1996-2001
	Freqüències	Espanya	Freqüències	Espanya		
Andalusia	340.882	14,29	384.086	14,52	43.204	12,67
Aragó	74.110	3,11	80.586	3,05	6.476	8,74
Astúries	59.429	2,49	65.301	2,47	5.872	9,88
Balears	61.918	2,60	71.424	2,70	9.506	15,35
Canàries	88.432	3,71	108.619	4,11	20.187	22,83
Cantàbria	29.824	1,25	32.288	1,22	2.464	8,26
Castella i Lleó	138.546	5,81	147.775	5,59	9.229	6,66
Castella-la Manxa	91.956	3,86	100.804	3,81	8.848	9,62
Catalunya	465.378	19,52	494.153	18,68	28.775	6,18
Ceuta i Melilla	6.147	0,26	6.889	0,26	742	12,07
Com. Valenciana	250.250	10,49	281.932	10,66	31.682	12,66
Extremadura	50.111	2,10	47.765	1,81	-2.346	-4,68
Galícia	152.495	6,39	167.732	6,34	15.237	9,99
La Rioja	17.677	0,74	18.985	0,72	1.308	7,40
Madrid	335.503	14,07	377.785	14,28	42.282	12,60
Múrcia	59.629	2,50	69.865	2,64	10.236	17,17
Navarra	37.101	1,56	36.606	1,38	-495	-1,33
País Basc	125.323	5,26	152.722	5,77	27.399	21,86
Espanya	2.384.711	100	2.645.317	100	260.606	10,93

Font: Elaboració pròpia a partir de dades del DIRCE (INE).

da i constant. Per això, quan es produeixen canvis importants en l'entorn apareixen nous tipus d'empreses que neixen perquè han identificat les oportunitats que proporciona un determinat canvi. A tall d'exemple podem mencionar l'aparició dels ordinadors personals. Aquests ordinadors no van ser creats i llançats al mercat per les grans empreses existents en el moment oportú –IBM, Control Data Corporation i Honeywell–, sinó per nous empresaris joves: David Ahl, Robert Albrecht, Steve Jobs, Steve Wozniak, Bill Gates, etc.

Taula 1.2

DENSITAT EMPRESARIAL^(*) PER COMUNITATS AUTÒNOMES. 1996 I 2001

	1996	2001	Diferència 2001-1996
Andalusia	47,1	51,9	4,8
Aragó	62,4	67,2	4,8
Astúries	54,6	60,7	6,1
Balears	81,4	81,3	-0,1
Canàries	55,0	61,0	6,0
Cantàbria	56,5	60,1	3,6
Castella i Lleó	55,2	59,6	4,4
Castella-la Manxa	53,7	57,4	3,7
Catalunya	76,4	77,7	1,3
Ceuta i Melilla	47,9	47,7	-0,2
Comunitat Valenciana	62,4	67,1	4,7
Extremadura	46,8	44,5	-2,3
Galícia	55,6	61,4	5,8
La Rioja	66,7	70,2	3,5
Madrid	66,8	70,3	3,5
Múrcia	54,3	58,7	4,4
Navarra	71,3	65,8	-5,5
País Basc	59,7	72,7	13,0
Espanya	60,1	64,3	4,2

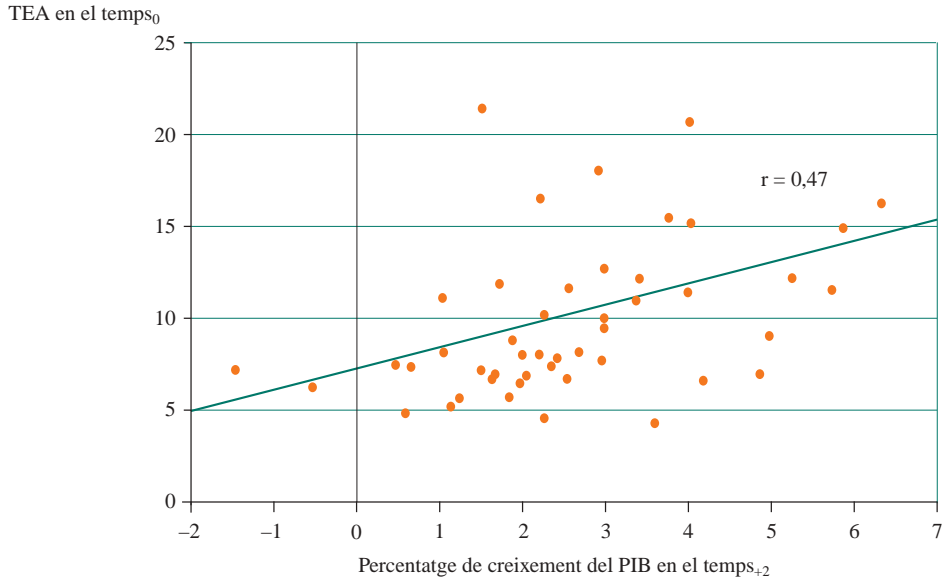
(*) Densitat: nombre d'empreses per 1.000 habitants.

Font: Elaboració pròpia a partir de dades del DIRCE i censos de població.

Tot el que hem exposat anteriorment en relació amb les companyies aèries de baix cost és un altre exemple clar.

La investigació internacional «Global Entrepreneurship Monitor, GEM»— en la qual participen de 30 a 35 països cada any, ha intentat confirmar la relació entre creació d'empreses i desenvolupament econòmic, una relació que s'intuïa però que encara no havia estat confirmada empíricament. Al gràfic 1.5 es pot veure la relació entre la taxa de creació d'empreses i el creixement del PIB en diversos països. Aquesta alta corre-

RELACIÓ ENTRE L'ACTIVITAT EMPRENEDORA I EL CREIXEMENT ECONÒMIC



Font: GEM 2002.

lació ($r = 0,47$) ens indica que aproximadament el 25% de les diferències en les taxes de creixement econòmic s'expliquen per l'activitat o la taxa de creació de noves empreses.

1.2.3. ¿Per què és tan difícil crear noves empreses?

La creació d'una nova empresa és una tasca apassionant i gratificadora, però també summament difícil. Això és degut a diverses raons.

Difícilment es pot exercir una activitat o professió sense haver-la après. Però aquesta és la circumstància que es dona precisament en el nostre camp.

En primer lloc, la creació d'empreses encara no és una disciplina o matèria que formi part dels plans d'estudi de les facultats de ciències econòmiques i empresarials o de les escoles tècniques. És cert que cada dia són més les facultats de CE i EE que ofereixen assignatures optatives de creació d'empreses, però, precisament perquè són optatives, no tenen el mateix pes que les troncal o obligatòries, com ara comptabilitat, màrqueting, finances, etc. Per tant, són pocs els estudiants que reben una preparació adequada en aquest camp. Que no hi hagi una àrea de coneixement de «Creació d'Empreses» és com si als plans d'estudis de les facultats de medicina no figuressin els temes i les especialitats d'*obstetrícia, ginecologia i pediatria*.

Per tant, lògicament, és difícil exercir una activitat per a la qual no s'ha rebut una formació adequada. La creació d'empreses no es considera encara una professió que es pugui aprendre com s'aprèn la de metge, enginyer o advocat. Certament, els estudis d'econòmiques o de direcció i administració d'empreses constitueixen una bona base però no una base suficient. De la mateixa manera que hi ha medicina general i després les especialitats de ginecologia i de pediatria, que suposen una especialització teòrica i unes pràctiques en aquests camps, també la creació d'empreses com a especialitat i com a professió requereix uns estudis específics i uns anys de pràctiques. Com que no hi ha una formació adequada en aquest camp, l'exercici d'aquesta activitat resulta molt més difícil i arriscada. Prova d'això és l'elevada mortalitat de les noves empreses, que va del 20% al 80% en els tres primers anys de vida. Però, curiosament, en els grups de creadors de noves empreses amb més formació i experiència empresarial la taxa de mortalitat no és superior al 20%.

En segon lloc, de la mateixa manera que per ser metge o biòleg es necessita tenir vocació, també per ser empresari cal tenir una forta **motivació**. En el següent capítol veurem quines són les principals motivacions i característiques de l'empresari. Ara és suficient assenyalar allò que l'economista francès Jean Baptiste Say ja va escriure l'any 1840, que diu que l'empresari ha de reunir una sèrie de qualitats menys comunes que les necessàries per treballar a les ordres d'una altra persona.

A part de la motivació, l'empresari ha de posseir una sèrie de coneixements i aptituds o habilitats, com ara:

Coneixement sobre:

- El procés de creació d'una nova empresa (les seves activitats, etapes, problemes, etc.).

- Direcció d'empreses, com operacions, màrqueting, finances, etc.

- El camp o sector en el qual crearà la nova empresa.

Capacitat directiva, que comprèn les habilitats següents:

- Capacitat de prendre decisions en l'ambigüitat i la incertesa.

- Capacitat de planificar.

- Capacitat de prendre decisions estratègiques.

- Capacitat de dirigir un equip humà.

- Capacitat de delegar.

- Capacitat de comunicar i negociar.

- Creativitat.

- Capacitat d'aprendre de l'experiència.

Per tant, el grau de dificultat de la tasca de crear una nova empresa i, amb això, la probabilitat del seu èxit és funció **dels coneixements + les habilitats + la motivació** de l'empresari.

1.2.4. ¿Per què la creació d'empreses fa també una funció social?

Si bé la importància de la creació de noves empreses des del punt de vista econòmic sembla òbvia, la seva funció social ho és menys.

Certament hi ha un aspecte evident. Les noves empreses comporten la creació de nous llocs de treball. Si més no, la persona que està a l'atur i decideix crear la seva nova empresa i la seva pròpia col·locació, soluciona el seu problema personal de subsistència. En aquest sentit, tota nova

empresa compleix una funció social perquè contribueix a reduir l'atur, la principal xacra de la societat actual.

De totes maneres, pensem que la creació de noves empreses compleix una altra funció social en un altre àmbit i molt més transcendent.

La història de la humanitat és la història de l'emancipació de l'home i de la dona. Les persones han passat de ser esclaus, serfs de la gleba, súbdits de monarques absolutistes o de dictadors a ser ciutadans en règims democràtics i laics en què poden decidir autònomament la seva forma de vida. Però encara queda una esfera de la seva vida, el camp laboral, en què la majoria està sotmesa a les normes, directrius i decisions de l'organització per a la qual treballa. És cert que un pot decidir canviar de lloc de treball i d'empresa, però la condició de treballador per compte d'altri implica sempre acceptar l'autoritat i sotmetre's a la disciplina d'un altre.

Pensem que la decisió de convertir-se en empresari, d'independitzar-se, és un pas més en aquest procés històric d'emancipació de l'home. Certament això és una cosa que, al nostre entendre, no ha estat prou valorada des del punt de vista social i sociològic.

Evidentment que és més còmode treballar a les ordres d'un altre que en «plena» independència en la teva pròpia empresa. Com també és més fàcil demanar que es creïn més llocs de treball en lloc d'assumir la responsabilitat personal de crear el teu propi mitjà de subsistència. Per evitar malentesos, hem d'aclarir que som conscients que no tothom està en condicions de crear la seva pròpia empresa, però sí que hi ha moltes més persones que podrien fer-ho de les que s'hi decideixen. Fonamentalment és una qüestió cultural i d'actitud cap a la creació d'empreses. L'estat del benestar ha assumit la protecció social dels individus i ha produït uns «súbdits» amb actituds similars a les dels monarques absoluts, els quals s'han acostumat a demanar i a confiar en l'Estat perquè els resolgui el seu problema en lloc d'assumir i preocupar-se ells mateixos de solucionar-lo.

El que més importa destacar aquí en relació amb això és el següent. Mentre que amplis sectors de la població s'han mobilitzat per demanar més i més «estat de benestar» i els polítics han incorporat aquestes rei-

vindicacions en els seus programes electorals i en les seves polítiques socials, cap grup social s'ha erigit amb el missatge que, en lògic desenvolupament del procés d'emancipació de l'home, ja seria hora que les persones assumissin més responsabilitat personal en la configuració i organització de la seva vida en lloc de demanar a l'Estat més i més protecció i solucions per als seus problemes.

Però, tal com ha posat de manifest Erich Fromm al seu llibre *La por a la llibertat* (1980), mentre que l'home ha demanat i ha aconseguit cada vegada més drets i més llibertat, *a mesura que assoleix una més gran llibertat [...], a mesura que esdevé un «individu», només pot escollir entre dues opcions: identificar-se amb el món de l'acte espontani de l'amor o del treball productiu, o bé cercar una mena de seguretat en uns lligams amb el món que destrueixen la seva llibertat i la integritat de la seva personalitat individual* (pàg. 45).

1.2.5. ¿Per què la funció empresarial i l'empresari no estan encara prou valorats per la societat?

La resposta a aquesta pregunta és molt més difícil que les anteriors, però en arriscarem a fer algunes reflexions.

En primer lloc, pensem que la falta de consideració de la funció empresarial i de l'empresari com a subjecte primordial de l'activitat econòmica ve de lluny i, concretament, es remunta als economistes clàssics. Efectivament, Adam Smith (1723-1790), l'anomenat pare de l'economia política, que escriu l'obra *La Riquesa de les Nacions* l'any 1776 no menciona l'**empresari**. Per a Smith només hi ha capitalistes i obrers, i considera que la funció empresarial, que ell anomena de «supervisió i direcció», és un altre tipus de feina que es pot encarregar a un administratiu «clerk». Smith parla generalment del «master» per referir-se a l'encarregat de fer la funció de «supervisió i direcció».

D'altra banda, els economistes clàssics, tant Smith com especialment David Ricardo (1772-1823), elaboren una teoria del valor segons la qual el valor d'un bé depèn dels costos de producció (del salari del treball utilitzat, de l'interès del capital invertit i de la renda pagada per la

utilització de la terra). En aquesta teoria no es distingeix entre la renda del capitalista i la funció i el benefici de l'empresari. La creació de valor s'atribueix al factor de producció «treball».

Aquesta teoria objectiva del valor va tenir una gran influència en Karl Marx (1818-1883), que la va utilitzar per desenvolupar la seva teoria de plusvàlua i el sistema marxista que tanta repercussió van tenir en els segles XIX i XX, a pesar que ja a la primera meitat del segle XIX Auguste Walras (1801-1866) i Hermann Heinrich Gossen (1810-1859) van desenvolupar la teoria subjectiva del valor que diu que el valor d'un bé està determinat pel valor que el consumidor o usuari li atribueix per a la satisfacció de les seves necessitats.

Per tant, en el pensament dels economistes clàssics Smith, Ricardo, Marx, etc., l'empresari i la funció econòmica i social que aquest últim exerceix en l'economia es desconeix o s'ignora. Només es coneix el **capitalista**. És més, per a molts, empresari i capitalista són la mateixa persona. El mateix Marx, seguint els clàssics que el precedeixen, no desenvolupa el concepte ni la funció de l'empresari; només coneix els capitalistes i els obrers, i quan tracta el benefici de l'empresari («Unternehmergewinn», *Das Kapital*, pàg. 668-682) no utilitza el terme «Unternehmer» («empresari», en alemany) en el text, sinó que fa una pirueta lingüística i utilitza el de «fungierender Kapitalist» (pàg. 668) que, traduït correctament, significa «el que fa de capitalista». Sens dubte, reconèixer l'existència de la figura i la funció de l'empresari, diferents del capitalista, no encaixava en la seva anàlisi i argumentació.

Tot el que precedeix explica, a parer nostre, que la imatge de l'empresari i de la funció empresarial hagi estat negativa fins fa poc i, en certa mesura, continuï sent-ho. Durant decennis l'empresari ha estat el «dolent de la pel·lícula». S'ha vituperat, fustigat i titllat d'«explotador dels obrers».

Schmölders (1971), en una investigació en diversos països occidentals, arriba a la conclusió, l'any 1971, que la imatge de l'empresari és més aviat negativa i que es torna més «tèrbola» a mesura que ens allunyem del ciutadà mitjà i ens acostem als grups líders d'opinió, des de professors i docents de tots els àmbits fins a intel·lectuals de totes les tendències. A

Espanya, Francisco Candel expressa obertament aquesta actitud i valoració negativa de l'empresari en la societat en el seu llibre *Carta abierta a un empresario* (1974) quan diu: «...ya que si habíamos de favorecer a las clases patronales con ella, no valía, no jugábamos, puesto que es absolutamente negativo, desde los puntos de vista humano, históricos y sociales» (pàg. 8).

Segons l'historiador Tortella (1995:59) els trets socials responsables d'aquesta actitud són els següents:

- El vell prejudici aristocràtic contra el treball, especialment el treball manual.
- La tradicional desconfiança catòlica envers el capitalisme.
- La passivitat intel·lectual i el respecte a l'ortodòxia imposada per la Inquisició.
- Els baixos nivells educatius.
- La llarga tradició mercantilista, partidària de la inversió estatal en l'economia i la regulació i gremialització de l'activitat empresarial i del treball.
- El conegut cercle viciós: el mateix retard és un obstacle per al desenvolupament econòmic i una barrera per a la iniciativa empresarial.

Heus aquí, doncs, la gran paradoxa. L'empresari, la figura central i el motor del sistema econòmic en una economia de mercat basada en la lliure empresa, ha estat valorat negativament o insuficientment per amplis sectors de la societat.

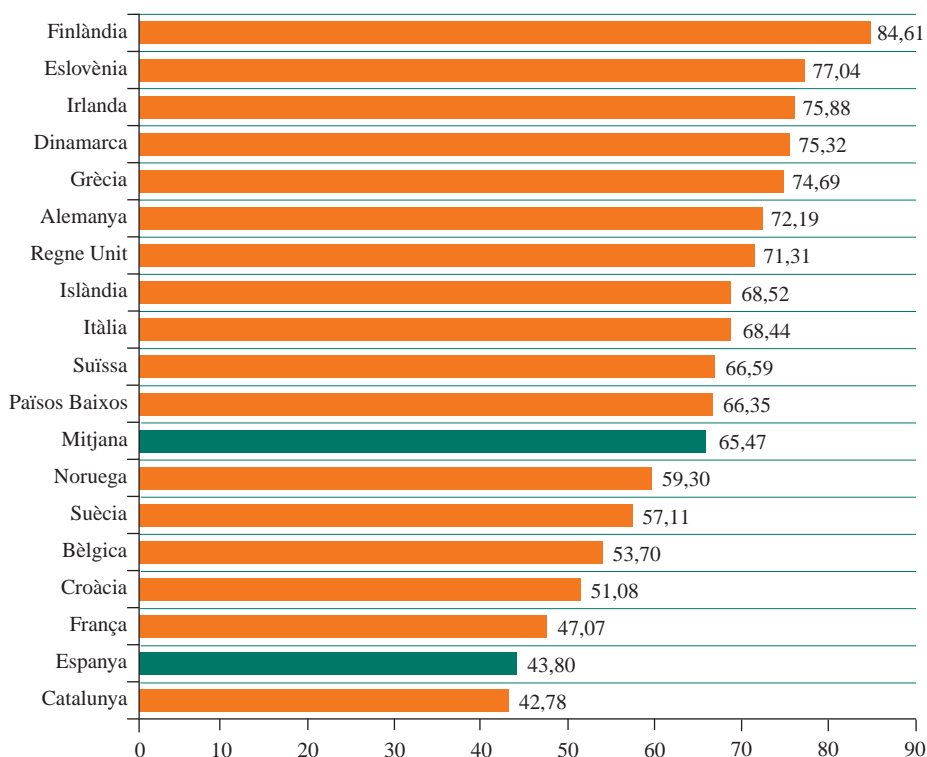
Només els últims anys, per les raons que s'han exposat més amunt però fonamentalment per la creixent i prolongada taxa d'atur, la societat ha començat a adonar-se que hi ha els empresaris –homes i dones que creen empreses, llocs de treball i riquesa– diferents dels capitalistes, homes que, com va dir Say, reuneixen qualitats menys comunes que les necessàries per seguir servilment les ordres d'un altre; homes i dones als quals es reconeix ja, finalment, la funció socioeconòmica, la iniciativa i creativitat, l'esperit emprenedor i de risc, el valor i l'aportació a la societat i que, de sobte, els governs, els partits i les administracions de qualsevol signe i ordre volen

promoure i ajudar. Cabrera, coautora amb Fernando del Rey del llibre *El poder de los empresarios* (2002) ha elaborat la tesi que és necessari «rentar la imatge» dels empresaris.

Aquesta qüestió continua sent important perquè segons l'estudi GEM («Global Entrepreneurship Monitor», 2003), «les normes socials i culturals», amb un 23%, encapçalen la llista dels factors citats pels experts com a obstacles per a la creació d'empreses a Espanya, i el prestigi i el reconeixement social de l'empresari està per sota de la mitjana dels països de l'OCDE, com mostra el gràfic 1.6.

Gràfic 1.6

PRESTIGI I RECONeixEMENT SOCIAL DE L'EMPRESARI I DE LA CREACIó D'EMPRESES



Font: Global Entrepreneurship Monitor - Catalunya, 2003.

Però és curiós observar que d'un quant temps ençà es parla cada vegada més de l'«emprenedor» o dels «nous emprenedors» per referir-se als empresaris; i no únicament als mitjans de comunicació, sinó també entre professionals dedicats a l'ensenyament de temes empresarials o al foment de la creació d'empreses.

Com a persona que des de fa anys em dedico a investigar l'empresari, la funció empresarial i la creació d'empreses, sentir parlar d'«emprenedors» em resulta estrany, em pregunto el perquè d'aquest canvi lingüístic. Desconec la raó, però m'arriscaré a fer un parell de conjectures.

L'ús del terme «emprenedor» en lloc del d'«empresari» pot ser degut a la influència anglosaxona. Efectivament, en anglès, el terme «entrepreneur» significa, i des de sempre s'ha traduït així a l'espanyol, «empresari», no «emprenedor». Als països de parla anglesa, com que no tenen un terme anglosaxó propi, s'utilitza el francès «entrepreneur». Aquest fet té un origen històric per haver estat precisament un economista francès, Jean-Baptiste Say (1767-1832), el primer que va desenvolupar el concepte d'empresari com a subjecte econòmic diferent del de capitalista.

Ja hem vist que els economistes clàssics no van conèixer l'empresari, sinó només el capitalista.

En català hi ha el terme «empresari», d'ús corrent tant en el llenguatge quotidià com en el tecnicocientífic, que tradueix perfectament el terme «entrepreneur» francès i anglès, el d'«Unternehmer» alemany, etc., molt arrelat al nostre país.

¿Per què, doncs, agrada tant utilitzar actualment el terme «emprenedor» en lloc del d'«empresari»?

En un altre lloc (Veciana, 1996) hem tractat la nostra hipòtesi sobre l'actual predilecció per l'ús del terme «emprenedor» en lloc del d'«empresari» que, per diverses raons, no reproduïm aquí. Però voldria subratllar que no s'ha de pensar que la tasca de les persones que es decideixen a crear una empresa actualment i la funció socioeconòmica que aconsegueixen en la societat amb la creació de llocs de treball nous, són diferents que les de l'empresari en el passat. Tan empresaris, en el sentit més total del terme, van

ser al seu dia Siemens, Ford o Honda com els espanyols Carulla, Puig, Areces, o els de l'era de la informàtica, com ara Hewlett, Packard, Jobs, Wozniak, Gates i tants d'altres.

Per tant, sembla que en la utilització de l'eufemisme «emprenedor» hi ha un missatge sublimar en detriment del d'«empresari», l'ús del qual no compartim ni utilitzarem en substitució del terme «empresari».

1.3. Mites sobre la creació d'empreses

Per concloure aquesta introducció farem una breu referència al que hem anomenat **mites** sobre la creació d'empreses (Veciana, 1997), és a dir, creences equivocades que, malgrat tot, influeixen poderosament en l'actitud i la predisposició a crear empreses.

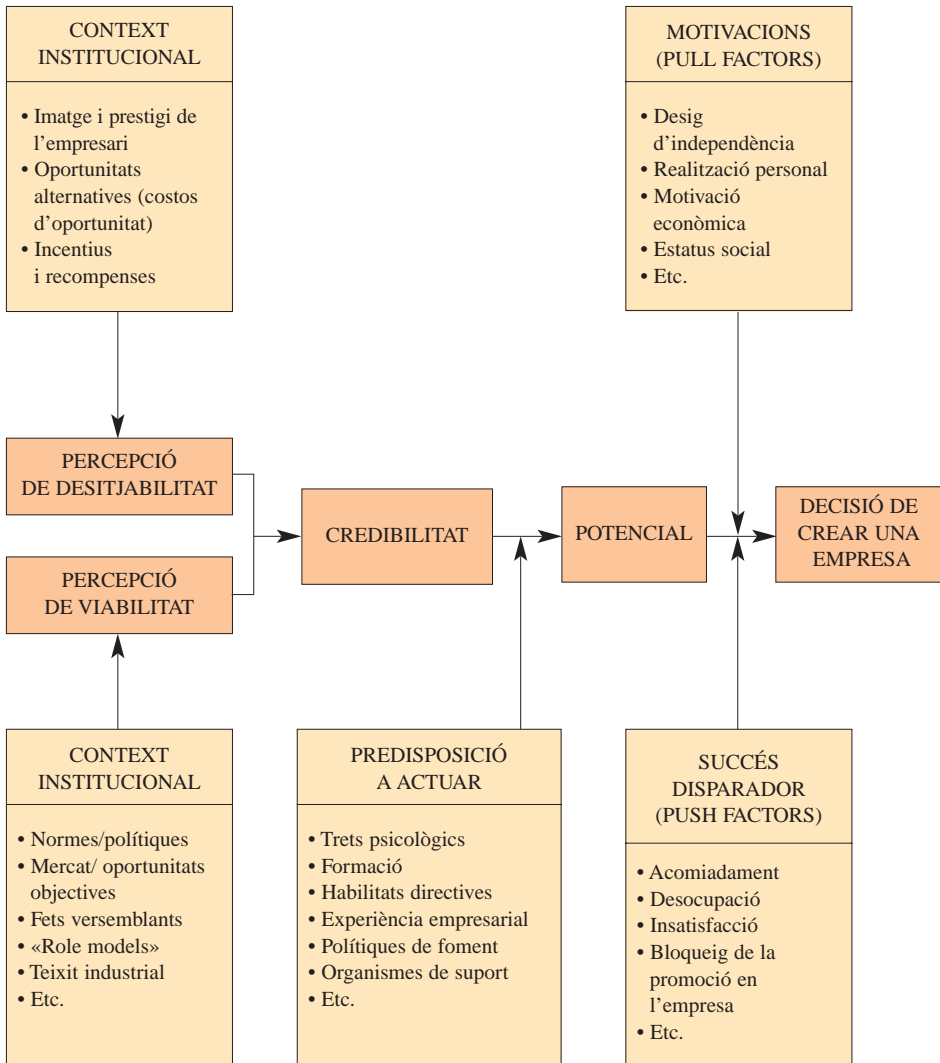
La dificultat de crear una nova empresa en l'actualitat

El qüestionari que passem als estudiants de l'assignatura «Creació d'empreses» en les facultats de ciències econòmiques i empresarials que, generalment, es cursa en l'últim any de la llicenciatura, inclou la pregunta següent: ¿Considera que és més fàcil o més difícil crear una nova empresa avui dia que en dècades anteriors?

Aquesta qüestió ens sembla tremendament important perquè sabem que les persones no actuen en funció de la realitat objectiva de l'entorn sinó de la seva percepció subjectiva d'aquest entorn. Per tant, els creadors potencials de noves empreses consideraran la creació d'una nova empresa en funció, en primer lloc, del *grau de desitjabilitat* i, en segon terme, segons la seva idea de les dificultats o facilitats que creuen que hi ha, és a dir, segons la seva percepció de la *viabilitat*, tal com es reflecteix al gràfic 1.7.

La majoria de les respostes posen de manifest el convenciment que és **més difícil crear una nova empresa avui dia que en èpoques anteriors**. Els arguments que s'addueixen amb més freqüència són (vegeu la taula 1.3): a) la gran competència que hi ha en els mercats, i b) la falta de recursos financers.

MODEL DE LA DECISIÓ DE CREAR UNA EMPRESA: FACTORS CONDICIONANTS



Font: Veciana (2002), adaptat i ampliat de Krueger i Brazeal (1994).

Taula 1.3

FACTORS QUE OBSTACULITZEN LA CREACIÓ DE NOVES EMPRESES

En percentatge

Força competència existent en els mercats	50,98
Falta de recursos econòmics	47,06
Incertesa/inestabilitat	25,49
Saturació del mercat	17,65
Falta d'idea/projecte empresarial	15,69
Barreres i tràmits administratius	13,73
Aversió al risc	13,73
Dificultats per trobar finançament	9,80
Tendència a la concentració	7,84
Falta de subsidis i ajudes financeres	5,88
Falta d'informació	5,88
Càrregues fiscals	3,92
Globalització de l'economia	3,92
Falta de preparació	3,92
Altres	7,84

Font: Veciana (1998: 9).

Certament, aquests factors es donen, però constitueixen un primer **mite** que frena la creació de noves empreses. Sorpren molt que siguin precisament els estudiants dels últims cursos de la llicenciatura d'econòmiques o d'empresarials els que els indiquin com a dificultats. Vegem alguns d'aquests arguments.

Força competència

Efectivament, avui dia hi ha una força competència en la majoria de mercats, però a aquests estudiants, tot i haver estudiat quatre o cinc anys economia i direcció d'empreses, no se'ls acut que la creació d'una nova empresa s'ha de basar en una oportunitat empresarial que satisfaci una necessitat latent o manifesta no identificada encara pels competidors actuals, o dirigir-se a sectors emergents o a nous segments, etc. En tots aquests casos la competència és inexistent o encara dèbil.

La mateixa explicació es vàlida per a l'argument de «saturació del mercat». Aquesta saturació existeix en els mercats madurs, però no pas en nous sectors o segments.

Per tant, la **realitat** és que les oportunitats que hi ha avui dia són incomparablement superiors a les d'èpoques anteriors.

Alguns dels principals factors que afavoreixen la creació d'empreses avui dia, perquè signifiquen **noves necessitats i, per tant, noves oportunitats**, són els següents:

1. Les noves tecnologies – el canvi tecnològic.
2. La societat del coneixement.
3. El sector serveis.
4. La gran empresa.
5. El problema ecològic.
6. La privatització de serveis públics.
7. El canvi de l'estructura demogràfica.
8. El canvi de valors en la societat.
9. Els moviments migratoris.
10. Les polítiques de foment i ajuda a la creació d'empreses i d'ocupació.

La majoria d'aquests factors constitueixen, a més, fonts d'idees de negoci i, per tant, es tractaran al capítol III.

La inadequada resposta a aquesta pregunta evidencia una vegada més que no és suficient estudiar economia i direcció d'empreses, sinó que cal una especialització en aquest camp.

La falta de recursos econòmics

La falta de recursos econòmics és un altre dels arguments que, com hem vist més amunt, addueixen els estudiants (i no únicament ells!) per justificar la dificultat de crear una nova empresa en l'actualitat. D'altra banda,

Taula 1.4

EXPERIÈNCIES DE FRACÀS EN PIMES DE LA CE

Causas de fracàs	Ordre d'importància
Problemes financers	1r
Demanda insuficient	2n
Fora competència	3r
Problemes organitzatius i de gestió	4t
Falta de capacitat empresarial	5è
Racionament de crèdit	6è
Problemes de caràcter personal	7è
Problemes tècnics, buits d'informació i de capacitat tècnica	8è
Producte inadequat	9è
Pressió fiscal	10è
Problemes relacionats amb els mercats	11è
Problemes estratègics	12è
Retard de pagaments/morositat	13è
Problemes d'ubicació	14è
Cost del crèdit	15è
Burocràcia	16è
Costos socials	17è

Fonts: Price Waterhouse (1995); i IMPI, «Informe Final: la PYME en España» (1993).

els problemes financers i la falta de recursos queden sempre situats en el primer lloc de la llista quan es pregunta als empresaris quines són les causes del fracàs de les noves empreses o el principal obstacle al creixement de les PIMES, com es veu a la taula 1.4.

Aquest és un altre dels **mites** més estesos.

És evident que per crear una nova empresa es necessita un mínim de recursos, però no és menys cert que la falta de recursos no ha estat obstacle perquè les persones que estan convençudes de l'èxit de la seva idea de negoci i estan fortament motivades, tirin el seu projecte endavant. L'estudi de casos concrets de noves empreses posa de manifest diàriament que la gran majoria de les que han tingut èxit i han arribat a ser grans, van començar amb poquíssims mitjans econòmics, generalment, només amb els estalvis propis i dels familiars més propers, com veurem al capítol VII, i en unes condicions modestes i precàries. I, això no obstant, si disposaven d'un pro-

ducte o servei adequat, se'n van sortir gràcies a l'especial habilitat de l'empresari i a la seva motivació i tenacitat.

Mai abans hi havia hagut una oferta tan abundant de capital llavor, capital risc i línies de crèdit especials per a les PIMES, com veurem al capítol VII.

La motivació de l'empresari

Un altre **mite** molt arrelat en la societat és que el principal mòbil de l'empresari és l'«ànim de lucre». La **realitat** és que, com veurem al capítol II, les motivacions dominants són molt diferents.

Per tant, arribem a la conclusió que les dificultats assenyalades o els problemes i les causes que generalment s'indiquen com a responsables del fracàs de les noves empreses o PIMES són purs **mites**. La **realitat** és que, en un marc institucional determinat, hi ha una sola causa del fracàs i només un sol problema, a saber: l'**empresari**.

Les persones que consideren la possibilitat de crear una nova empresa faran bé de revisar les seves idees sobre tot el que hem dit i sobre el que hem anomenat **mites**. Això és important perquè, com veurem al capítol següent, l'empresari ha d'estar convençut que l'èxit de la seva nova empresa depèn més de les seves motivacions, coneixements, experiències i habilitats que no pas de factors externs.

II. Característiques de l'empresari

2.1. Objectius

L'empresari és, com hem vist al capítol anterior, la figura central en el procés de creació d'una nova empresa. Això explica que l'estudi de les seves característiques i trets psicològics hagi ocupat un lloc preferent en la primera etapa de la investigació empírica sobre la creació d'empreses. En aquestes investigacions s'ha partit de dues suposicions bàsiques, a saber:

1a. L'empresari té un perfil psicològic diferent del de la resta de la població.

2a. Els empresaris d'èxit tenen un perfil psicològic diferent dels empresaris menys reeixits.

A continuació tractarem les principals característiques de l'empresari fruit de les investigacions fetes en aquest camp.

2.2. Perfil de l'empresari

2.2.1. Necessitat d'independència

La motivació més específica, més general i també més profunda de l'empresari és el seu desig i la seva necessitat d'independència. Van ser Collins i Moore (1964) els primers a detectar-la i a analitzar-ne les arrels

psicològiques. El que més sobresurt de la personalitat de l'empresari és que es resisteix a sotmetre's a una autoritat i que li resulta difícil treballar en l'estructura jeràrquica pròpia de les organitzacions; d'aquí ve la necessitat de fugir de les figures d'autoritat en busca d'independència i autonomia.

A part d'aquesta evasió de les figures d'autoritat, al desig d'independència hi ha associada la motivació d'autorealització personal, la possibilitat de posar en pràctica les pròpies idees així com la de crear alguna cosa pròpia.

Per tant, els aspectes que defineixen aquesta motivació d'independència personal són la fugida de les figures d'autoritat, d'una banda, i el desig de llibertat de decisió i acció, de l'altra.

El motiu d'independència de l'empresari ha estat identificat com el més sobresortint i característic del seu perfil psicològic per pràcticament totes les investigacions realitzades. Així, per exemple, als països anglosaxons, a part de Collins i Moore, tenim Shapero (1975), Litvak i Maule (1976), Roberts i Wainer (1971), etc. També l'informe Bolton subratlla la importància especial de la necessitat d'independència. De la mateixa manera, en les investigacions fetes a Europa central aquesta motivació figura en primer o segon lloc. Així, per exemple, a Klandt (1984), Leithner (1977), Oelschläger (1971), Urvat (1974), Szyperski i Nathusius (1977), etc.

A Espanya, a la investigació realitzada per Veciana i Genescà sobre «Actituds envers la creació d'empreses» (1984) el motiu d'«independència personal» també queda situat en primer lloc (vegeu la taula 2.1.), igual que en els resultats d'altres enquestes.

Alguns estudis han comprovat que aquesta motivació d'independència es dona en grau significativament més elevat entre els empresaris que han creat una empresa que no pas en la població en general. Aquest és el cas de Hornaday i Aboud (1971) i de Komives (1972). Segons Szyperski i Nathusius, aquesta motivació està present en igual mesura entre els empresaris reals, és a dir, els que ja han creat una empresa, que entre els «empresaris potencials», és a dir, els que estan interessats a crear-ne una.

Taula 2.1

MOTIUS DE LA CREACIÓ D'UNA EMPRESA

En percentatge

Motius «molt importants»	1984		1999
	Estudiants (1)	Directius (1)	Estudiants Catalunya (2)
Independència personal	64,2	65,7	81,8
Possibilitat de posar en pràctica les pròpies idees	65,2	64,9	84,1
Crear alguna cosa pròpia	36,0	48,8	62,6
Estar al davant d'una organització i/o dirigir un grup	12,9	24,1	51,4
Afany d'independència econòmica	20,6	16,3	47,4
Aconseguir patrimoni personal	7,9	12,0	48,9
Afany de guanyar més diners que treballant a sou	11,0	8,9	62,1
Impossibilitat de trobar feina	13,6	3,2	44,1
Aconseguir una retribució justa	8,9	4,8	38,8

Fonts: (1) Genescà i Veciana (1984).
(2) Veciana, Aponte i Urbano (1999).

2.2.2. Infància dura i començament difícil

Una infància turbulenta i inquietant es repeteix constantment en els relats de molts empresaris. En la mostra de Collins i Moore, la referència a una infància difícil és l'argument comú a pràcticament tots els empresaris entrevistats. Temes com ara la «fugida de la pobresa, fugida de la inseguretat, mort i mort sobtada, pares que se'n van anar de casa o pares que van ser abandonats pel fill» es repeteixen amb molta freqüència.

Una altra característica de la infància dels empresaris és que van començar a treballar de molt joves, ja sigui en el negoci familiar o a sou fora de casa. Generalment, han tingut feines diferents.

– «La nostra família era humil [...] Vam arribar a Vitòria amb el que dúiem posat. Vivíem en un pis sotsarrendat que compartíem amb una altra família [...] Jo, com que encara no tenia l'edat per ser acceptat com a aprenent, vaig entrar a casa d'uns amics i parents magnífics per fer encàrrecs, al començament, i després vaig fer d'aprenent de sabater fins que vaig fer catorze anys» (Jesús Echevarría).

– «Tenia vuit anys quan va morir el meu pare. La meva mare estava embarassada de set mesos i jo, *que era el gran dels germans* [el subratllat és nostre], em vaig convertir en el cap de família i vaig haver de posar-me a treballar, a lluitar per ells» (Ricardo Soriano).

– Wilson, el fundador de l'imperi hotel·ler «Holiday Inn» es va convertir en empresari quan encara era un nen. Als dotze anys va comprar a terminis una màquina automàtica de crispetes i va pagar-la a terminis sense donar cap paga i senyal, i a raó d'un dòlar per setmana. Va instal·lar-la en un teatre de Memphis i ingressava 30 dòlars per setmana. Això va fer-ho per necessitat ja que el seu pare va morir quan ell només tenia nou mesos.

– Juan José Hildalgo, propietari d'un dels majors grups turístics d'Espanya (Air Europa i Viajes Halcón) va emigrar a Suïssa quan tenia 19 anys i allà durant els primers anys va fer cinc feines diferents: cuidador de vaques, peó, pintor d'exteriors, pintor més fi i finalment xofer. La seva carrera com a empresari va començar en aquell país comprant un Mercedes de segona mà amb els estalvis i creant un sistema mitjançant el qual portava a Espanya els immigrants que vivien a Suïssa. «Allà em va entrar la inquietud pel transport», reconeix l'empresari.

El principi de la majoria dels que s'han convertit en empresaris d'èxit i de renom *ha estat difícil* i ha tingut lloc en situacions precàries. L'origen del que avui són grans empreses ha estat o bé un garatge (per exemple, Hewlett-Packard, Apple), un soterrani (Creaciones Mitro) o una petita sastretria (El Corte Inglés), etc.

L'empresari mitjà comença amb pocs diners, generalment insuficients per finançar una empresa segons els canons habituals. La principal font de finançament són els seus propis estalvis i els dels seus familiars i amics. Totes les investigacions en tots els països han corroborat aquest fet, i la situació no ha canviat a pesar de l'existència en el mercat de noves fórmules de finançament, com el *seed capital* (capital llavor) o el capital risc.

2.2.3. Motivació de consecució, energia personal i desenvolupament d'iniciativa

La motivació o necessitat de consecució (*need of achievement = nach*) s'ha definit com un desig de la persona de fer les coses bé, de tenir èxit en les seves realitzacions i d'aconseguir determinats estàndards d'excel·lència. La persona amb necessitat de consecució reacciona amb alegria o tristesa davant els resultats dels seus esforços. Normalment se sent inclinat per les tasques que considera desafidores i difícils, de manera que quan aconsegueix l'èxit sent la satisfacció d'haver fet una consecució personal. Per a ell, *la consecució és un fi en si mateix*. En el cas d'una persona amb una baixa necessitat de consecució, com més gran és l'esforç que ha de fer més grans són les recompenses tangibles que exigeix; en canvi, la persona que té una elevada necessitat de consecució troba la recompensa en l'èxit aconseguit en la realització del que fa (Genescà, 1977).

Segons McClelland els empresaris són persones que posseeixen una elevada motivació de consecució, i afegeix que el rol de l'empresari es caracteritza pels atributs següents:

- Assumeix la *responsabilitat individual* pel resultat de les seves accions (*consecució personal*), cosa que significa, per tant, que prefereix les situacions en què els resultats que s'aconsegueixen depenen de les seves pròpies aptituds i decisions.
- Accepta *riscos moderats* en funció de les seves capacitats i no de l'atzar; capacitat de decisió.
- Desenvolupa una activitat instrumental enèrgica i/o original, és a dir, *té capacitat d'innovació*. No li interessen les tasques fàcils i rutinàries perquè com que li exigeixen molt poc esforç i implicació personal, no li permeten experimentar sentiments de consecució.
- Vol conèixer el resultat de les seves decisions i accions i de l'eficàcia aconseguida en la realització de les seves tasques o en la consecució dels objectius, és a dir, vol *retroinformació (feedback)*. Els diners del benefici empresarial els considera una mesura dels resultats i de l'èxit.

- Anticipa les possibilitats futures, és a dir, té interès i capacitat de *planificar a llarg termini* (McClelland i Winter, 1970).

En relació amb això és interessant la investigació de Smith i Mines (1984) que ha posat de manifest que les diferències són molt més grans i significatives entre empresaris d'empreses de creixement ràpid que no pas entre els d'empreses de creixement lent i que entre els no-empresaris (vegeu la taula 2.2).

Taula 2.2

PERFIL D'EMPRESARIS D'EMPRESES DE CREIXEMENT RÀPID VS. CREIXEMENT LENT

	Empresaris d'empreses de creixement ràpid (N = 23)	Empresaris d'empreses de creixement lent (N = 28)	No-empresaris (N =20)
Puntuació total	11,91	0,54	2,00
Motivació de consecució	4,09	0,54	0,04
Aversió al risc	1,13	-0,93	-0,05
Retroinformació de resultats	1,00	-1,32	-1,85
Innovació personal	3,96	1,96	2,50
Orientació al futur	1,74	0,29	1,00

Font: Smith i Miner (1984).

Lafuente *et al.* (1985) comproven igualment que «tenir l'oportunitat de fer alguna cosa molt bé» i «que el treball que s'hagi de fer sigui un rept» constitueixen un grup d'aspiracions laborals d'una de les seves tipologies d'empresari.

Les opinions d'economistes destacats i dels mateixos empresaris no fan més que confirmar que aquesta motivació de consecució sobresurt en el perfil de l'empresari. Així, segons Schumpeter, els factors de motivació de l'empresari innovador són de tres tipus:

- «Tenim en primer lloc –escriu aquest autor– l'ideal i la voluntat de fundar un regne privat i sovint, tot i que no necessàriament, una dinastia [...]».

– «Podem mencionar també la voluntat de conquesta, l'impuls de lluita, de manifestar-se superior als altres, *de tenir èxit pel mateix èxit i no pels seus fruits* [el subratllat és nostre]. En aquest aspecte, l'acció econòmica s'assembla a l'esport; [...] el resultat financer és una consideració secundària que en tot cas es valora com l'índex de l'èxit i com a símptoma de la victòria [...]».

– «Finalment, hi ha el goig creador de fer les coses, o simplement d'exercitar l'energia i l'enginy. [...] El nostre tipus d'home busca dificultats per veure's obligat a fer alteracions; troba goig en l'aventura» (Schumpeter, 1944).

Els mateixos homes d'empresa confirmen plenament la idea que el comportament de l'empresari està fonamentalment motivat pel desig de fer coses, de crear, d'aconseguir resultats, etc. Vegem el que contesten alguns empresaris espanyols a la pregunta «¿què és un home d'empresa?» (Daudet, 1974):

– «L'home d'empresa, com el polític, és essencialment un creador [...]» (Sebastián Auger).

– «En el meu cas, m'ha dominat sempre la creació [...]» (José Banús).

– «L'home d'empresa és la persona que té fe en si mateixa, que sap manar (cosa molt més difícil que obeir), que té esperit creador i els suficients dots psicològics per seleccionar la gent del seu equip i exigir responsabilitat. No es pot conceptuar com a tal si no té esperit de superació i ambició de triomf, no precisament per a ell, sinó per a l'empresa que dirigeix, [...] El que pot exercir aquesta activitat no ho fa, al meu parer, per ambició de poder, sinó *per la satisfacció que produeix veure prosperar allò que un ha creat* [...] [el subratllat és nostre] [...] La satisfacció pròpia d'aconseguir un objectiu és molt més important que no pas els diners» (José Meliá).

– «El desig d'evolucionar és el que motiva aquesta vocació, una vocació de crear sense la qual no és possible ser empresari» (Ricardo Soriano).

– «Crec que la meua base i principi de totes les coses, a partir d'aquell moment *va ser crear alguna cosa important*. Per tant, *creant ja era feliç* [...]» [el subratllat és nostre] (Jesús Echevarría).

– «Jo no tinc afany de poder *sinó il·lusió de fer coses importants* [...] Un home d'empresa és sempre responsable dels seus actes, tant si són bons com dolents, fins i tot dels seus fracassos» (Nicomedes García).

Hi ha unitat de criteri entre els investigadors i els mateixos empresaris sobre el fet que una de les característiques que distingeixen aquests últims de la resta de la població és la seva capacitat de desenvolupar iniciativa, concomitant amb la motivació de consecució. Als empresaris els agrada prendre la iniciativa d'emprendre projectes, com la creació d'una empresa, d'entrar en nous camps, d'abordar la solució de problemes i d'omplir així un buit de lideratge on hi ha una situació complexa i un grup de persones sense líder. Les altres característiques, com la necessitat de consecució, la intuïció, la visió, no tenir por del fracàs, etc., li proporcionen el substrat per a aquesta labor.

Per obtenir consecucions personals calen un vigor i una energia excepcionals, i l'empresari els té. Com escriuen Collins i Moore: «La creació d'una nova empresa d'unes determinades dimensions i importància requereix, no obstant això, alguna cosa més que conèixer les tècniques. Requereix una *força interna* que pugui ser utilitzada amb mestria per vèncer els contratemps i revesos i per superar obstacles aparentment insalvables i una infinitat de dificultats que ha de superar tot home que fa un acte realment creatiu» (Collins i Moore, 1964). L'empresari la té. Com veurem al capítol VII, les empreses de capital risc valoren molt «la capacitat d'aguant.»

Però aquesta força i aquesta energia no tan sols són necessàries en el procés de creació d'una empresa, sinó també en les etapes successives. Normalment, en els primers anys, o és possible que durant bastant temps, l'empresari necessita treballar moltes hores al dia per tirar endavant la seva empresa. I quan la nova empresa ha arribat a una etapa que li permetria fer una vida més tranquil·la i agradable decideix continuar creixent, ampliar, diversificar, crear una nova empresa, etc. Aquesta energia, aquesta insacia-

ble necessitat de consecució o aquest impuls compulsiu a l'activitat i a la feina són molt característics de l'empresari.

2.2.4. Control intern

Íntimament relacionat amb la motivació de consecució hi ha l'anomenat «control intern» o autodeterminació, és a dir, la creença que la persona pot exercir algun control sobre els fets i l'entorn que la rodegen. Aquesta actitud o tret de personalitat es contraposa a la de «control extern», és a dir, la creença que els esdeveniments estan controlats per forces externes alienes a la persona (destí, casualitat, etc).

Segons la teoria del control intern o extern de Rotter (1971), un individu percep i té la convicció que el resultat de les seves accions està o bé sota el seu control o bé fora del seu control.

Diversos autors, per exemple McClelland *et al.* (1975) i Atkinson (1957), van trobar que les persones amb una elevada motivació de consecució tendien a creure en la seva pròpia capacitat per controlar el resultat dels seus esforços. McClelland va assenyalar ja l'any 1961 que un individu tendeix a fer majors esforços quan percep que les seves accions tindran com a resultat directe una consecució personal. Partint d'aquests estudis, Rotter va establir la hipòtesi que els individus amb control intern lluitaran amb més força per aconseguir objectius personals que els que creuen en el destí, hipòtesi que ha estat confirmada per diverses investigacions.

Els empresaris tenen una puntuació de control intern més alta que la mitjana de la població, segons totes les investigacions fetes sobre això. Aquests descobriments semblen molt lògics, ja que les persones que creuen que el resultat de les seves accions *no* depèn de les seves decisions i dels seus esforços difícilment es decidiran a crear i dirigir una empresa.

En l'estudi fet per Brockhaus (1980), aquest autor va comparar les puntuacions de control intern i extern que havia obtingut l'any 1975 amb l'índex d'èxit i de fracàs de les empreses d'aquesta mostra. Va comprovar que els propietaris de les empreses que encara existien l'any 1978 tenien una puntuació de creença en el control intern més alta que els de les que no

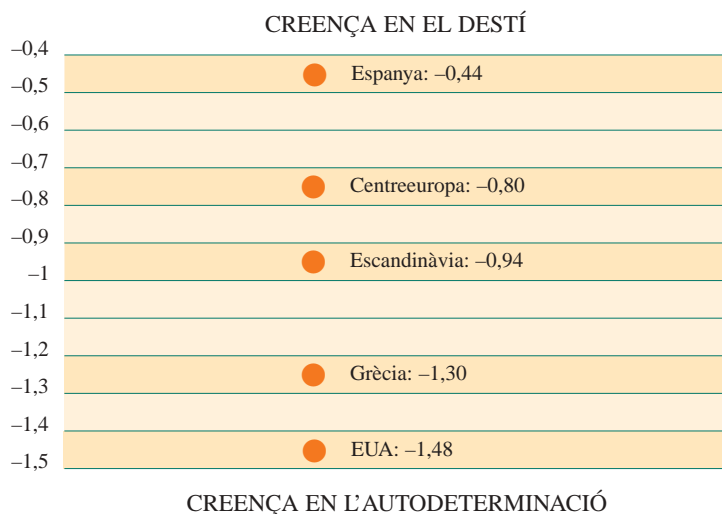
existien. Com assenyala Brockhaus, la creença en el control intern pot haver influït en els esforços fets per tirar endavant l'empresa en lloc d'encreuar els braços i atribuir la marxa de l'empresa «a les circumstàncies» fora del control de l'empresari.

En resum, les investigacions han posat de manifest que aquesta motivació discrimina més entre empresaris amb èxit i empresaris sense èxit que no pas entre empresaris i executius.

Sens dubte, en relació amb això és interessant assenyalar que aquesta actitud va ser una de les quatre investigades en una mostra de directius d'Espanya per Cummings, Harnett, Stevens i Veciana (1972), en el marc d'un estudi internacional que incloïa diversos països d'Europa i EUA. Les puntuacions de la creença general en el destí o la determinació de l'entorn i l'autodeterminació es presenten al gràfic 2.1 Observeu que els directius espanyols van ser els que puntuaven més alt pel que fa a la creença en el destí (control extern -0,44) mentre que els directius nord-americans, situats

Gràfic 2.1

CONTROL EXTERN DAVANT DE CONTROL INTERN



Font: Cummings, Harnett, Stevens i Veciana (1972).

en l'altre extrem, van enregistrar la puntuació més alta de control intern (-1,48). La mostra comprenia directius de Barcelona, de Madrid i del sud d'Espanya (Còrdova i Alacant).

En l'escala de control intern o extern, els tres grups regionals espanyols van quedar situats a la part superior de l'escala, és a dir, eren els que tenien una gran creença en el destí, tot i que s'observen algunes diferències. Els directius de Madrid són els que van donar una mitjana més alta a favor del control extern (-0,2273), seguits pels del sud d'Espanya (-0,5313) i, en últim lloc, els de Barcelona (-0,5625).

Encara que es tracta, insistim, d'una mostra de directius, no d'empresaris, pensem que en certa manera els resultats d'aquesta investigació reflecteixen, sens dubte, el substrat cultural del nostre país.

Si el futur està predeterminat pel destí, ¿per què ens hem de preocupar? Òbviament, aquest fatalisme s'oposa totalment al control intern, a la motivació de consecució i al progrés. Aquests aspectes suposen l'intent d'activar i, si cal, de tòrcer la marxa «natural» dels esdeveniments. A l'empresari d'aquest fatalisme, certes capes de la població es neguen a moure's perquè estan segures de la inutilitat del seu esforç. «Qui per pobre està allistat, tant li fa córrer com estar aturat», diu el refrany.

D'aquí ve que molts espanyols tendeixin a esperar-ho tot dels altres i a culpar els altres de la seva mala sort o de la seva situació actual: uns al govern, altres als empresaris, altres als obrers, etc.

Aquesta creença en el destí, o en el control extern dels esdeveniments, és evidentment molt còmoda. Si les dificultats a les quals s'enfronta la meua empresa o si la meua falta d'ocupació són degudes a la conjuntura econòmica o a la política del govern, i no a la meua mala gestió o a la meua passivitat, no haig pas d'esforçar-m'hi més, només haig d'esperar que algú, o les circumstàncies, resolguin «el meu problema».

2.2.5. Esperit de risc o propensió a assumir riscos

Tradicionalment, l'esperit de risc ha estat un atribut associat íntimament a la funció i a la personalitat de l'empresari. S'ha dit una vegada i una

altra que l'empresari assumeix grans riscos. La majoria d'investigacions empíriques sobre això, per exemple, Caird (1991), Begley (1995), Stewart *et al.* (1999), Stewart i Roth (2001), etc. han confirmat que els empresaris fundadors de noves empreses tenen una major propensió al risc que no pas els directius.

La propensió al risc també ha servit per predir la probabilitat que un individu es converteixi en empresari independent (Uusitalo, 2001). I Taylor (1996) va comprovar que la importància de la seguretat en el lloc de treball reduïa la probabilitat de convertir-se en empresari.

En canvi, altres investigadors, per exemple Miner (1997), han conclòs que un aspecte important de la feina de l'empresari és el d'evitar riscos. Miner *et al.* (1994), investigant 118 empresaris tècnics que havien rebut ajudes de la National Science Foundation a EUA, va comprovar que la taxa mitjana anual de creixement de les seves vendes estava positivament correlacionada amb la seva tendència a evitar risc.

D'altra banda, Brockhaus (1980) no va trobar cap diferència estadísticament significativa entre empresaris i directius.

Si bé una certa propensió al risc és inherent a tota activitat empresarial, les investigacions empíriques no han aportat resultats definitius sobre això. Per tant, en general podem dir que *l'empresari més aviat tendeix a assumir riscos moderats*. No li agrada córrer riscos excessius ni fer tasques que no comportin un repte. Prefereix situacions en què pugui utilitzar el seu propi sentit comú i enginy per influir en el resultat de les seves accions, de manera que pugui tenir la sensació que la consecució es deu a l'esforç i a la perspicàcia personals.

Atkinson va desenvolupar el 1957 un model teòric per explicar les raons per les quals els individus amb una alta motivació de consecució s'inclinen per tasques de dificultat mitjana i, per tant, prefereixen assumir riscos moderats. El model es representa a la taula 2.3. Atkinson parteix de la hipòtesi que el grau de satisfacció que se sentirà per una consecució personal estarà en funció de la dificultat de la tasca. La dificultat es representa en el model com una probabilitat decreixent d'èxit (P_e). Així, a la taula 2.3, la

Taula 2.3

LA PROPENSIÓ AL RISC COM A FUNCIÓ CONJUNTA DE LA MOTIVACIÓ DE CONSECUCIÓ (M_1), PROBABILITAT D'ÈXIT (P_e) I VALOR INCENTIU DE L'ÈXIT (I_e), EN QUÈ $I_e = (1-P_e)$

	Alta motivació de consecució	Baixa motivació de consecució
	$M_1 \times P_e \times I_e =$ Aspiració o preferència	$M_1 \times P_e \times I_e =$ Aspiració o preferència
Tasca A	$8 \times 0,10 \times 0,90 = 0,72$	$1 \times 0,10 \times 0,90 = 0,09$
Tasca B	$8 \times 0,50 \times 0,50 = 2,00$	$1 \times 0,50 \times 0,50 = 0,25$
Tasca C	$8 \times 0,90 \times 0,10 = 0,72$	$1 \times 0,90 \times 0,10 = 0,09$

Font: Atkinson (1957).

tasca A és difícil (una probabilitat entre deu d'encertar, o nou entre deu de fracassar), mentre que la C és molt fàcil (nou probabilitats entre deu d'encertar). Aleshores, se suposa que el valor incentiu és funció inversa de la probabilitat d'aconseguir l'èxit, o sigui $1-P_e$. Quan les probabilitats d'aconseguir l'èxit són altes –en fer una tasca fàcil–, la quantitat de satisfacció que s'experimenta en aconseguir-ho és escassa. Quan les probabilitats de triomf són baixes –en una tasca difícil–, la satisfacció és, en canvi, gran. Per tant, el grau en què s'activa la motivació per aconseguir una meta qualsevol està en funció conjuntament de la probabilitat d'aconseguir-la (P_e) i del valor incentiu, o quantitat de satisfacció que produeix la consecució d'aquesta meta. Així doncs, la tendència a preferir la tasca difícil A en subjectes d'alta motivació de consecució (M_1) és producte de la probabilitat d'èxit (0,10) multiplicada pel valor incentiu de l'èxit ($1-P_e$, o sigui, 0,90) i per la intensitat de la motivació (per exemple, 8), o sigui, igual a 0,72.

De tot el que acabem de dir es dedueix, com demostra la taula 2.3, la tendència a preferir que una tasca sigui més gran com més moderada sigui la dificultat, i menys en tasques molt difícils o molt fàcils. A la taula 2.3 es veu que una persona amb una puntuació motivacional de 8 té un valor teòric de preferència per la tasca B de 2,00, i de 0,72, de 0,25 i 0,09 que corresponen als que tinguin una puntuació motivacional baixa d'1. En aquests últims, la diferència en la «força d'atracció» de les dues tasques pot arribar a ser tan petita que en una situació d'elecció forçosa escollirien més o menys a l'atzar, mentre que per a les persones amb una motivació de con-

secució elevada, la «força» de la tasca B és tan gran, en termes absoluts, que es decidiran per aquesta última amb molta més freqüència.

Així doncs, les investigacions en aquest camp sembla que posin de manifest una antítesi entre l'opinió popular i els descobriments teòrics. Ara bé, si tenim en compte que els empresaris tenen una elevada motivació de consecució i creuen en el control intern, aquesta aparent contradicció podria resoldre's. El raonament seria el següent: els empresaris tenen una creença tan forta en la seva capacitat per influir en la consecució dels seus projectes i objectius (control intern) que perceben la dificultat de la tasca i la possibilitat de fracàs com relativament baixes. Per tant, el grau de risc d'una empresa o projecte és percebut per l'empresari com més baix que per un no-empresari.

2.2.6. Persona insatisfeta i «marginada»

L'empresari sol ser una persona insatisfeta. Aquesta insatisfacció interna és la font de l'energia per passar a l'acció. Sent la necessitat de fixar-se objectius cada vegada més ambiciosos. Quan no viu d'acord amb la seva *norma* implacable, sent desassossec i sentiment de culpa, que, alhora, intenta calmar amb més activitat.

Shapero ha assenyalat que l'acte de creació d'una empresa es devia a factors negatius i a la insatisfacció amb la situació actual més que no pas a factors positius (per exemple, afany de diners). Aquesta hipòtesi ha estat corroborada per múltiples investigacions.

Moltes investigacions posen de manifest que els factors, motius o successos negatius predominen sobre els positius; entre els negatius figuren:

- falta de seguretat en la feina (fugida de la inseguretat),
- atur,
- acomiadament,
- bloqueig de la promoció en la seva empresa o lloc de treball actual,
- rebuig d'idees o propostes de canvi per part de la direcció de l'empresa on es treballa,
- fugida de la pobresa (l'ambició de diners seria un motiu positiu).

L'evidència empírica disponible fins ara, sense que pugui considerar-se concloent, no fa més que refutar la idea tan estesa que la principal motivació de l'empresari és l'«afany de lucre».

Però com que la insatisfacció amb l'actual lloc de treball no és un aspecte exclusiu dels empresaris, ja que és una causa molt freqüent del canvi d'empresa en els directius, Brockhaus va intentar determinar si el grau d'insatisfacció era diferent i significativament més elevat en els futurs empresaris que en els directius i en la població en general. A la taula 2.4

Taula 2.4

GRAU DE SATISFACCIÓ DELS EMPRESARIS

Grup	Mostra	Mitjana	Desviació estàndard
<i>Grau de satisfacció amb les oportunitats de promoció en el lloc anterior</i>			
Empresaris	22	16,00	8,61
Directius traslladats	31	18,70	7,83
Directius promocionats	30	33,48	9,64
<i>Grau de satisfacció dels col·legues en el lloc anterior</i>			
Empresaris	29	35,58	15,04
Directius traslladats	31	39,16	12,91
Directius promocionats	30	39,65	15,46
<i>Grau de satisfacció amb la tasca en el lloc anterior</i>			
Empresaris	30	27,77	13,43
Directius traslladats	31	33,42	12,02
Directius promocionats	30	33,39	14,31
<i>Grau de satisfacció amb l'estil de direcció en el lloc anterior</i>			
Empresaris	24	28,03	19,18
Directius traslladats	31	35,35	12,54
Directius promocionats	30	36,42	15,60
<i>Grau de satisfacció amb el sou en el lloc anterior</i>			
Empresaris	30	31,04	6,87
Directius traslladats	31	30,00	6,97
Directius promocionats	30	31,30	7,21

Font: Brockhaus (1980).

podem veure que, efectivament, els que s'acabarien convertint en empresaris tenien un grau d'insatisfacció més elevat que els directius en tots els aspectes (oportunitats de promoció, col·legues, la tasca en si mateixa, l'estil de direcció), excepte amb el sou. S'obtenen uns resultats semblants quan el grau d'insatisfacció es compara amb la puntuació normativa de la població en general (vegeu la taula 2.5).

Taula 2.5

GRAU DE SATISFACCIÓ DELS EMPRESARIS EN COMPARACIÓ AMB LA POBLACIÓ NORMA

Subescala	Empresaris	Població norma	Valors khi-quadrat	Grau de confiança
Tasca en si	27,77	36,37	70,75	0,01
Col·legues	35,58	43,14	34,25	0,01
Estil de direcció	28,03	41,11	17,90	0,01
Oportunitat de promoció	16,00	20,99	15,75	0,01
Sou	31,04	29,40	8,12	0,05

Font: Brockhaus (1980).

Diversos autors, entre els quals destaquen Stanworth i Curran (1973), i Shapero (1975), han establert la teoria de la marginació social per explicar les característiques i el comportament de gran part dels empresaris-fundadors d'una empresa. Observeu que diem *gran part*, i no pas tots els empresaris-fundadors.

En aquesta teoria de la marginació social de l'empresari es consideren persones «marginades» les que han patit un deteriorament del seu rol o posició, com per exemple, l'aturat, l'universitari que no troba una feina adequada als seus estudis, els immigrants, etc. Aquestes persones socialment marginades, atrapades en una situació insegura i amenaçadora, es veuen forçades a prendre una decisió sobre la seva carrera i el seu futur professional. És en aquestes situacions que moltes vegades sorgeix la idea d'establir-se per compte propi i que s'inicia el procés de creació d'una empresa, com a solució a una situació desesperada. A diferència de l'individu que té una posició estable, la persona «marginada» no renuncia a uns ingressos regulars ni a una posició segura i/o de prestigi.

Ja hem assenyalat abans que l'acte de creació d'una empresa sovint és degut a un factor negatiu.

El cas de José María Aguirre Gonzalo confirma aquesta teoria. Així explica per què es va convertir en empresari i com: «Jo em vaig casar un dia de novembre de l'any 1925, i el dia en què vaig tornar del viatge de nuvis, que era el 22, em sembla que de desembre, em van dir que el 31 de desembre em quedava a l'atur. [...] em van despatxar, i aleshores, com que ja feia molt temps que duia de cap ser empresari, em vaig instal·lar. Vaig proposar-li al meu superior, que era San Román, i vam fer una cosa que es deia San Román i Aguirre, i més tard «Agromán» (*La Vanguardia*, 1988).

2.2.7. Intuïció, visió de futur, obsessió i homes d'acció

L'empresari és altament intuïtiu. Durant dècades, la intuïció va tenir mala premsa en el marc de les ciències empresarials i del *management*. S'anteposava el directiu professional a l'empresari intuïtiu. Sempre he defensat la intuïció com una de les qualitats més valuoses de la vida empresarial. El 1969 escrivia en relació amb això: «D'un temps ençà, el vocable “intuïció” s'està utilitzant únicament en el sentit pejoratiu d'actuació per pressentiment i per rutina. Podem recordar que, en la seva accepció positiva, “intuïció” significa la “percepció de l'essència d'una cosa, d'una relació, d'una veritat, d'un valor” (Hoffmeister). La intuïció percep la unitat en la diversitat; és “contemplació intel·lectual” (Fichte, Shilling); la psicologia, l'art, etc., prenen la intuïció com a punt de partida (Eisler). Segons Descartes, fins i tot les ciències exactes parteixen de veritats supremes, concebibles intuïtivament, d'intuïcions clares i evidents (*mentis intuitus*). Així doncs, la intuïció no s'ha de menysprear en la direcció d'empreses, a condició, naturalment, que la segueixi com a complement l'elaboració discursiva, o sigui, una anàlisi racional del que s'intueix. Generalment aquest complement és el que acostuma a faltar» (Veciana, 1969).

Afortunadament, des de la publicació del llibre de Peters i Waterman (1982) la intuïció s'accepta com un tret imprescindible en el directiu. El bon empresari l'ha utilitzat sempre, igual que ha tingut i ha utilitzat des de sem-

pre en un grau elevat una extraordinària visió de futur, un tret que ara també s'ha posat de moda com una qualitat important del líder, de l'anomenat «líder transformacional».

Els empresaris posseeixen en un grau extrem aquesta peculiar capacitat intel·lectual, la intuïció, que els permet identificar ràpidament relacions entre problemes i les seves solucions alternatives o entre oportunitats i amenaces enmig de situacions complexes i confuses. Aquesta capacitat d'identificar oportunitats (o «*alertness*») és, segons Kirzner (1973 i 1979), el que defineix i caracteritza l'empresari. Un cop identificat un problema, comença a treballar en la seva solució amb més rapidesa que les altres persones que els envolten. Se sent còmode i tolera l'ambigüïtat i la incertesa perquè intuïtivament percep ordre en les situacions que a les mentalitats analítiques els apareixen com un caos.

La visió de futur proporciona un ideal, un projecte d'empresa pel qual lluitar, activa la motivació i allibera l'energia necessària per a l'acció.

L'empresari pensa a llarg termini. El seu compromís amb l'empresa que crea és, en general, com un matrimoni per tota la vida, o bé la considera com un fill. Aquesta relació afectiva amb l'empresa l'expressa A. Krupp amb les paraules següents: «La fàbrica la considero com un fill i, a més, com un fill ben educat el comportament del qual em fa content. ¿Qui no voldria dedicar-s'hi tot el temps possible?» (Witt, 1929: 45). Els seus objectius ambiciosos ho són també a llarg termini. Pensem en Ford, Siemens, Wilson, però també en Raventós (Codorniu), Areces (El Corte Inglés), etc. Aquesta orientació temporal i afectiva distingeix l'empresari autèntic, que estima la seva empresa, del comerciant, especulador financer o promotor.

Es tracta d'una visió global de l'empresa futura, i de les possibilitats futures, difícilment explicable i bastant inversemblant per a la majoria de persones. Per això, l'empresari no tendeix a parlar dels seus projectes que poden semblar «fantàstics» i «utòpics» a altres persones per por que no el preguin seriosament.

Un exemple típic és Henry Ford. Mentre tots els fabricants d'automòbils de la seva època tenien la mirada fixada en els cotxes cars i en el mercat de persones adinerades, Ford va tenir la visió del cotxe utilitari, a un

preu econòmic i per a l'home de classe mitjana. Però no és suficient tenir la idea, la intuïció o la visió, sinó que cal l'energia, l'aguant, en definitiva, l'*obsessió* per aconseguir l'objectiu fixat.

Burlingame, un biògraf de Ford, escriu que «resulta difícil negar que Ford estava dominat per dues obsessions: la perfecció mecànica i l'home mitjà» (1955).

L'obsessió de Werner Siemens, l'any 1861, va ser [...] «la de crear i dirigir una empresa que potser més endavant, sota la direcció del meu fill, pugui convertir-se en una empresa internacional tipus Rothschild, i que porti i acrediti el nostre nom arreu del món» (1916).

Sense una forta obsessió per aconseguir l'objectiu, l'empresari no segueix endavant, abandona a la primera dificultat.

L'empresari té una enorme confiança en ell mateix per aconseguir el que s'ha proposat. No abandona fàcilment els seus propòsits. L'obsessió pel seu objectiu li dóna força per continuar. Converteix el seu desassossec i el seu impuls compulsiu a l'activitat en acció efectiva. És home d'acció. Aborda els problemes de manera immediata i directa.

En l'empresari hi ha una combinació i un equilibri difícils de trobar junts: la visió de futur, l'obsessió per una meta a llarg termini i l'èmfasi en l'acció immediata.

2.2.8. Tolerància de l'ambigüitat i la incertesa

Ja l'any 1951, Hoselitz va assenyalar que els empresaris tenen una tolerància especial per suportar situacions ambigües i per prendre decisions en la incertesa. Unes característiques que Peters i Waterman (1982) van identificar com a necessàries en els directius, ja que aquests últims tendeixen a actuar en el marc del model racional, que és allò que se'ls ensenya en les escoles d'administració d'empreses. Tant les investigacions de Schere (1982) com les de Begley i Boyd (1987) van posar de manifest que els empresaris fundadors de noves empreses toleraven més bé l'ambigüitat que els directius o no-fundadors. D'altra banda, la tolerància de l'ambigüitat és

característica de la persona creativa (Arieti, 1976), ja que, lògicament, la situació que envolta un problema que requereix una solució creativa sol presentar aquestes circumstàncies, i si no és capaç de tolerar un cert grau d'ambigüitat, difícilment trobarà una solució al problema. Tolerància de l'ambigüitat, intuïció i creativitat estan íntimament relacionades.

2.2.9. Capacitat d'aprendre de l'experiència

L'empresari demostra una capacitat especial per aprendre de l'experiència. Aquesta capacitat és el resultat conjunt d'una sèrie de característiques ja comentades, a saber: la capacitat d'observació, la intuïció, que li dóna una visió de les oportunitats i dels problemes; l'èmfasi en l'acció i l'experimentació; la propensió a emprendre tasques desafidores i generalment noves i, *sobretot, l'interès i la preocupació per la retroinformació*. Com a persones amb una elevada motivació de consecució, els empresaris estan molt interessats a fer les coses bé i a aconseguir resultats. Aquesta preocupació es manifesta en una característica molt pròpia de l'empresari: la utilització de la retroinformació, el *feedback*. Vol tenir informació ràpida i fiable de com ho està fent i de la mesura en què va arribant als objectius. Els empresaris d'èxit tenen una major preocupació per la retroinformació i una capacitat especial per buscar-la i treure'n conseqüències, és a dir, per prendre mesures correctores i millorar la seva política, la seva actuació, etc.

És sorprenent la quantitat de coneixements i conclusions que l'empresari ha après de la seva experiència! De vegades t'expliquen la seva política o et raonen una decisió amb arguments de llibre de text de direcció d'empreses, si bé l'empresari mitjà no es distingeix per la seva formació acadèmica.

L'empresari considera i utilitza el fracàs i els errors com una forma d'aprendre. Aquest mètode d'assaig-error, característic de l'empresari d'èxit, significa que els contratemps i les decepcions són part integral del procés d'aprenentatge pràctic. Els empresaris eficaços són suficientment realistes per esperar dificultats i entrebancs, i quan es presenten, i fracassen, no se senten desanimats, frustrats ni deprimits. El fracàs és per a ells com una

l·liçió pràctica que no temen. Sembla com si els empresaris s'haguessin acostumat a treballar de nens en el trapezi de la vida sense la xarxa de protecció: el pare. El valor i l'absència de por del fracàs són, en aquests casos, resultats predictibles.

2.3. Altres característiques

A part de les motivacions i dels trets psicològics, convé destacar dues característiques que considerem molt importants, a saber, **el nivell de formació i l'experiència professional**.

2.3.1. Nivell de formació

El nivell de formació dels nous empresaris ha anat en augment les últimes dècades. Actualment, en la majoria de països un elevat percentatge dels creadors de noves empreses tenen una formació universitària, principalment tècnica o en direcció d'empreses. Segons la investigació de Kantis *et al.* (2002) a l'Amèrica Llatina tres de cada quatre nous empresaris han cursat estudis universitaris i gairebé el 60% ha completat una carrera professional. A l'est d'Àsia, el 62,5% tenen estudis universitaris, especialment d'enginyeria i administració d'empreses.

A Espanya, segons el «Global Entrepreneurship Monitor» (GEM, 2003), aproximadament el 30% dels nous empresaris/àries tenen estudis superiors, segons figura a la taula 2.6.

Taula 2.6

GRAU DE FORMACIÓ DEL NOU EMPRESARI A ESPANYA

En percentatge

	Formació educativa del nou empresari	
	Homes	Dones
Sense estudis	0,7	0,4
Fins a ensenyament secundari	28,3	16,2
Ensenyament secundari	41,8	45,5
Ensenyament superior	29,2	37,9
Total	100,0	100,0

Font: GEM (2003: 38).

No obstant això, segons altres fonts (Confederació d'Associacions de Joves Empresaris) més de la meitat dels nous empresaris són llicenciats.

Totes les investigacions han posat de manifest que les persones amb una formació superior a la de la població en general tenen més probabilitats de convertir-se en empresaris independents (Storey, 1994; Reynolds, 1997; Bates, 1995; Delmar i Davidson, 2000; Ritsila i Tervo, 2002).

La formació de l'empresari també influeix en l'èxit de la nova empresa. Els estudis en relació amb això han fet patent que els nous empresaris amb més formació tenen menys probabilitats de fracassar (Cooper *et al.*, 1988; Bates, 1994, 1995; Mata, 1996; Bruderl *et al.*, 1992), i que la taxa de creixement de les seves empreses és més gran (Reynolds i White, 1997; Roberts, 1991; Westhead, 1995), així com també la seva rendibilitat (Denison i Alexander, 1986); Taylor, 1996; Gimeno *et al.*, 1997; Burke *et al.* 2000).

2.3.2. Experiència professional

L'experiència professional és una altra de les característiques importants que cal tenir en compte. Segons es pot veure al gràfic 2.2 tots els empresaris que creen una nova empresa de creixement comptaven amb una experiència professional prèvia, principalment en un sector similar o relacionat i també en una funció similar o relacionada.

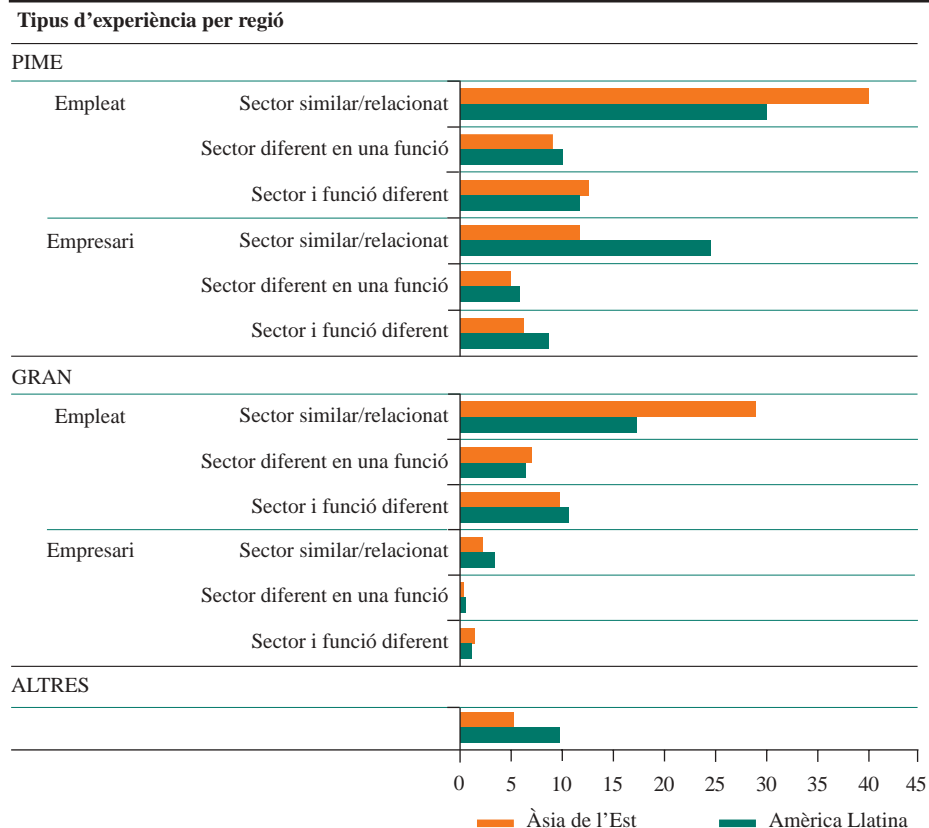
El grau d'experiència empresarial redueix la probabilitat de fracàs de la nova empresa, segons les investigacions de Duchesneau i Gartner (1990), Bruderl *et al.* (1992), Taylor (1999), i també està correlacionada amb la seva rendibilitat (Lerner *et al.*, 1995 i Schefczyk, 2001).

2.4. Consideracions finals

En aquest capítol hem desenvolupat els principals trets psicològics que s'atribueixen a l'empresari segons les nombroses investigacions empíriques fetes en aquest camp. Es tracta, evidentment, d'una generalització ja que no tots els empresaris tenen aquestes característiques.

EXPERIÈNCIA LABORAL PRÈVIA DELS NOUS EMPRESARIS DINÀMICS SEGONS EL TIPUS D'EMPRESA (DIMENSIONS I SECTOR) I CATEGORIA OCUPACIONAL

En percentatge



Font: Kantis *et al.* (2002: 15).

Per acabar voldríem fer algunes consideracions en relació amb això.

1a. Seria erroni concloure, de tot el que hem dit, que l'activitat empresarial està únicament a l'abast de molt poques persones.

2a. És lògic assenyalar que les investigacions empíriques sobre els trets psicològics de l'empresari s'han anat reduint els últims anys. Això és degut, sens dubte, a dues raons. En primer lloc, ja se sap quins són. En segon lloc, davant dels resultats contradictoris de moltes investigacions es va estenent la convicció que els trets atribuïts a l'empresari no són exclusivament seus.

3a. Mentre que als anys setanta i vuitanta es partia de la hipòtesi que l'empresari tenia un perfil psicològic definit i diferent del dels directius i de la resta de la població, la creixent creació d'empreses per part de directius, universitaris, investigadors, etc. no fa més que confirmar el nostre convenciment que la feina de l'empresari i la creació d'empreses s'ha de considerar una professió que es pot ensenyar i aprendre. Sens dubte, també l'investigador científic, el professional liberal o l'artista té necessitat d'independència, necessitat de consecució, tolera la incertesa, ha de ser intuïtiu, creatiu, etc. per tenir èxit en la seva activitat. D'altra banda, si apliquem a l'empresari els resultats de les investigacions fetes ja els anys quaranta sobre les característiques del bon líder podem dir que l'èxit en l'acompliment de l'activitat empresarial pot formar el perfil de l'empresari i assaonar així propietats que anteriorment no se li podien detectar.

D'aquí ve que últimament les investigacions se centrin en la formació i en l'experiència prèvia com a factors condicionants de l'activitat emprenedora i del seu èxit.

4t. L'important per a la persona que està considerant començar una activitat empresarial és tenir molt present que li ha d'agradar treballar amb independència i autonomia, que confia en si mateixa, que està disposada a córrer el risc d'equivocar-se, i que està convençuda que tot allò li proporcionarà més satisfacció que no pas si treballa a les ordres d'una altra persona.

III. Procés i problemes de la creació d'una empresa

3.1. Objectius

El procés de creació d'una empresa es pot estudiar a partir de les seves diferents fases o etapes.

A la taula 3.1 presentem un esquema que comprèn 4 fases, a saber: 1) Gestació, 2) Creació, 3) Llançament i 4) Consolidació, que poden ajudar

Taula 3.1

PROCÉS DE CREACIÓ D'UNA EMPRESA			
Temps			
3-12 mesos		2-3 anys	
Fase 1: Gestació	Fase 2: Creació	Fase 3: Llançament	Fase 4: Consolidació
Infància	Recerca i identificació d'una oportunitat empresarial	Creació d'equip	Sucumbir o vèncer
Antecedents i preparació professional	Configuració del projecte empresarial	Adquisició i organització dels mitjans	Desfer-se de socis «indesitjables»
Organització incubadora	Creació d'una xarxa de relacions	Desenvolupament del producte/servei	Per fi «tot sota control»
Succés disparador/deteriorament del rol	Avaluació del pla d'empresa	Recerca de finançament	
Decisió de crear una empresa pròpia	Creació formal de l'empresa	Llançament del producte/servei	

Font: Veciana (1988: 59).

a comprendre no tan sols el procés de creació d'una empresa sinó també les seves activitats, característiques i els principals problemes amb els quals es troba l'empresari al llarg d'un camí tan tortuós i reptador com aquest.

A continuació analitzarem breument cada una d'aquestes etapes. El nostre objectiu no és tant desenvolupar totes les activitats de cada fase del procés, sinó el de destacar i comentar les característiques peculiars més sobresortints de cada una d'elles. Les principals activitats i decisions seran objecte d'un tractament més profund als capítols següents. No cal dir que la inclusió de les activitats en la fase de Creació o Llançament es fa fonamentalment a efectes didàctics, ja que algunes de les activitats de la fase de Llançament poden i solen també iniciar-se a la segona fase.

3.2. Procés de creació d'una empresa: fases

3.2.1. 1a fase: Gestació

Antecedents i preparació professional

Els antecedents de la decisió de crear una empresa són molt variats, com també ho és la formació del futur empresari.

Sense pretensió de ser exhaustius podem identificar els quatre grups següents.

Hi ha un grup de persones que decideixen crear una empresa obligats per les circumstàncies. En aquest grup hi ha els aturats i també els prejubilats. El seu objectiu principal és el de crear el seu propi mitjà de subsistència. En aquest grup també podem incloure-hi els immigrants, els quals, amb la creació de la seva pròpia empresa, busquen una ocupació, difícil de trobar en el mercat laboral, així com també una forma d'integració social en el nou entorn. És el que últimament s'ha anomenat «creació d'empreses per necessitat».

El segon grup, el més gran del segle passat, ha estat constituït pel que podríem dir-ne «l'empresari mitjà». Es caracteritza per dues notes principals: a) ha començat a treballar de molt jove i generalment ha fet feines diverses, i b) durant temps ha acariciat la idea de crear la seva pròpia empresa, com hem comentat al capítol anterior.

Ja de ben jove es consolida moltes vegades la idea d'independitzar-se, de crear una empresa pròpia. A més, és en la infància i la joventut quan comença la preparació professional.

Hi ha dues vies professionals, fonamentalment diferents, que condueixen a la creació d'una empresa.

La preparació professional típica de l'empresari mitjà té lloc en allò que Collins i Moore han anomenat l'«escola d'empresaris».

L'altra és la que segueixen els anomenats «empresaris tècnics».

A l'«escola d'empresaris» el «pla d'estudis» és desigual i escabros i els homes que s'hi llicencien són homes d'un valor i d'una capacitat insòlits. És l'*escola de l'experiència*. Els «crèdits» s'aconsegueixen pels llocs de treball que un ha ocupat, pel nombre de socis amb els quals ha trencat i per les vegades que ha superat situacions de crisi. En aquesta escola, com en moltes altres, la majoria d'assignatures són optatives. Els alumnes poden especialitzar-se en la pèrdua continuada de feina, en el canvi de professió o a barallar-se amb els seus socis.

Encara que hi ha excepcions, els que es converteixen en empresaris amb èxit solen passar bastants anys en aquesta escola. Molts triguen entre 10 i 20 anys a «graduar-se».

A l'escola d'empresaris un candidat amb èxit aprèn, abans que res, l'art d'assumir riscos. «La parafernàlia educativa de la societat està organitzada per ensenyar a les persones a no córrer riscos així com a identificar i estigmatitzar aquells que ho fan. En conseqüència, un curs d'èxit en la funció empresarial ha de proporcionar una base sòlida per saber trobar suport al marge dels canals legítims o convèncer les entitats financeres normals que en la seva empresa no hi ha risc. Aquestes aptituds només s'aprenen a l'escola d'empresaris» (Collins i Moore, 1964: 101).

Aquesta escola reforça el futur empresari en la seva actitud de desconfiança amb vista a les figures d'autoritat i en la seva convicció que treballar per a d'altres constitueix una situació d'inseguretat bàsica, per la qual cosa es consolida el seu desig d'independència.

Gràcies a la varietat de tasques i llocs de treball que ocupa, adquireix un ampli repertori de tècniques i habilitats. A més, aprèn a confiar en ell mateix, a treballar dur, a superar obstacles i, com deia Kipling, «a perdre i a començar una altra vegada, i a no deixar-se de la pèrdua». Sobretot, aprèn a «aprendre de l'experiència».

Evidentment, no tots els que passen per aquesta escola es converteixen en bons empresaris ni tots els bons empresaris passen necessàriament per aquestes circumstàncies, però sí que és molt freqüent trobar-la en biografies d'empresaris.

Actualment és cada vegada més freqüent que els creadors de noves empreses tinguin estudis universitaris i, en particular, estudis tècnics. Com ja hem assenyalat abans, la via de formació i els antecedents dels anomenats «empresaris tècnics», és a dir, dels que creen una empresa basada en les noves tecnologies, són fonamentalment diferents. En aquest tipus d'empresaris predomina la formació universitària, ja sigui enginyeria, informàtica, biologia, etc.

Per regla general, l'empresari tècnic també sol tenir experiència professional en el seu camp, però en els seus antecedents, l'experiència pràctica adquirida ocupant una varietat de llocs de treball d'índole molt diversa no té un paper tan important com en el cas de l'empresari no tècnic.

El que sí que influeix molt en la decisió de crear una empresa pròpia, en el cas de l'empresari tècnic, és l'organització en la qual ha treballat. A aquesta organització, se l'anomena «organització incubadora», perquè és on sorgeix i s'«incuba» la idea de crear la futura empresa.

Organització incubadora

L'«organització incubadora» pot ser una empresa, un laboratori o un institut d'investigació de la universitat.⁽¹⁾

(1) El terme «organització incubadora» té dues accepcions. En el sentit utilitzat aquí significa l'organització en què treballa el futur empresari i en la qual concep i incuba la idea de crear una nova empresa. D'altra banda, als viviers d'empresa o centres de noves empreses també se'ls sol denominar «incubadores». Les incubadores en aquest segon significat seran tractades al capítol X.

En primer lloc, quan l'organització incubadora és una empresa, aquesta última influeix en la naturalesa de la nova empresa.

A Palo Alto, el 85,5% de les noves empreses es va dedicar al mateix mercat o van utilitzar la mateixa tecnologia que la de l'empresa incubadora. A Michigan, el 83,7% de les noves empreses tenien productes o serveis que estaven directament relacionats amb l'ocupació, l'experiència i els coneixements adquirits en l'empresa en la qual havia treballat prèviament el fundador. Generalment, l'empresari explota allò que coneix millor. En aquest sentit es podria dir que aquestes noves empreses basades en la tecnologia, anomenades «spin-offs», són menys innovadores, perquè al principi solen seguir els mateixos camins de l'empresa en què han treballat últimament.

Un altre estudi d'empreses «spin-offs», sortides de les universitats, va mostrar que inicialment es van concentrar a proveir serveis (investigació i desenvolupament, assajos, consultoria) en el mateix camp en què treballen a la universitat.

L'organització incubadora afecta també la localització de la nova empresa. Encara que l'empresari tècnic pot haver mostrat mobilitat geogràfica al començament de la seva carrera professional, rara vegada canvia de regió quan crea una nova empresa. El percentatge de noves empreses que tenien un cofundador que treballava en la mateixa zona és superior al 90% (97,5% a Palo Alto i 90% a Austin).

Les dimensions de l'organització incubadora influeixen igualment en la gestació d'idees de noves empreses. *Les empreses petites i mitjanes són més fèrtils que les grans.* A Palo Alto, les empreses de fins a menys de 500 empleats van produir deu vegades més noves empreses «spin-offs» que no pas les grans. Draheim *et al.*, ja l'any 1966, van comprovar que quan una ciutat depèn d'una sola gran empresa dominant, rarament es produeix la creació de noves empreses. Fins i tot dins d'una mateixa gran empresa, Cooper (1971) va comprovar que es produeixen més noves empreses «spin-offs» a partir les seves unitats petites que no pas de les grans divisions.

En els últims anys, tant a Espanya com en altres països, s'està intentant fomentar la creació d'empreses per part d'investigadors i pro-

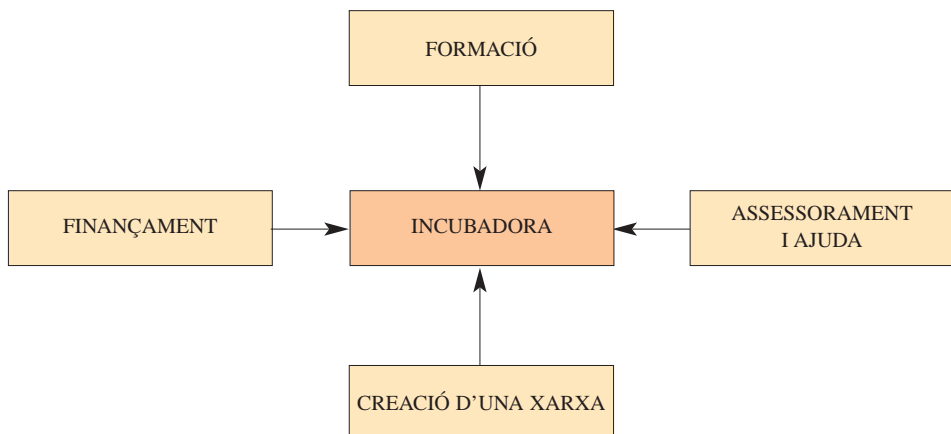
fessors de la universitat, ja que es parteix de la idea que aquestes persones posseeixen determinats coneixements tecnicocientífics que poden ser útils per a la creació d'empreses basades en les noves tecnologies.

Evidentment, els antecedents d'aquests empresaris tècnics o empresaris universitaris són molt diferents als dels grups abans mencionats. En aquests casos, la universitat com a institució estableix uns programes de foment i d'ajuda a les iniciatives emprenedores, com és el cas del programa INNOVA de la UPC, el QUASI-EMPRESA de la UB, UNI-EMPRENDE de la Universitat de Santiago, EMBRYO de la Universitat Miguel Hernández, etc., el principals objectius dels quals són: a) fer adonar i convèncer els investigadors perquè es converteixin en empresaris, b) ajudar-los en la creació de la nova empresa.

Per aconseguir aquests objectius les universitats han creat «centres d'empreses», anomenats també «incubadores» que, com s'il·lustra al gràfic 3.1 són els encarregats de facilitar l'ajuda en les àrees que s'hi indiquen.

Gràfic 3.1

LA INCUBADORA A LA UNIVERSITAT



Font: Van der Sijde i Ridder (2002:14).

La nova era de la informació i comunicació, així com de la societat de serveis, ha fomentat l'aparició d'un quart grup de joves empresaris, generalment acabats de llicenciar de la universitat o de les escoles tècniques, els quals, basant-se moltes vegades en el seu interès per les noves tecnologies, converteixen la seva afició en una nova empresa. D'altres reben l'impuls en els cursos de creació d'empreses que s'imparteixen a la universitat.

En relació amb l'aspecte de formació, és just assenyalar, per evitar malentesos, que tant l'empresari com el no-tècnic, és a dir, el que ha passat per l'anomenada escola d'empresaris, solen acusar una falta de preparació en direcció d'empreses, aspecte que constitueix una de les principals causes del fracàs de les noves empreses.

Succés disparador o deteriorament del rol

Les investigacions del procés de creació d'una empresa han posat de manifest la importància d'algun *succés*, generalment negatiu, que desencadena i/o precipita el procés de creació d'una empresa. Segons els resultats de totes les investigacions, sovint, la creació d'una empresa no és fruit d'un acte deliberat i fred, com a culminació d'un procés racional d'anàlisi i de decisió, sinó que per a la majoria d'empresaris, l'inici de la fase del projecte de creació d'una empresa comença amb la ruptura del mode o l'estil de vida previ.

Evidentment, és possible i habitual que el futur empresari acariciï des d'un cert temps la idea de crear una empresa. «Però la idea –escriuen Collins, Moore i Unwalla– en si mateixa no és res». L'element més important és la reflexió global o la decisió provocada per l'esdeveniment d'un fet, un succés crític que la precipita. Aquest moment és la ruptura amb el seu estil de vida anterior. A aquesta circumstància, a aquesta ruptura, se l'ha anomenat «deteriorament del rol» o «succés disparador».

En uns casos, encara que faci un cert temps que la idea s'incuba, generalment és un «succés disparador» que comporta un deteriorament del rol actual el que desencadena el procés de formació d'una empresa. Aques-

ta hipòtesi significa, alhora, que la creació d'una empresa no respon, la majoria de vegades, a un motiu positiu (crear alguna cosa pròpia, obtenir beneficis, etc.) o a factors «pull», sinó més aviat a un motiu, factor o succeís crític «negatiu», o factors «push» (vegeu el gràfic 1.4).

Aquesta hipòtesi ha estat corroborada per les investigacions de Collins, Moore i Unwalla, Shapero, Susbauer, Norman R. Smith, Guillor, Somers, GEM, etc. Aquestes investigacions han fet patent que els factors, motius o successos negatius predominen sobre els positius, com ja hem mencionat al capítol I. Entre els negatius figuren:

- Atur, acomiadament.
- Falta de seguretat en la feina (fugida de la inseguretat).
- Bloqueig de la promoció en la seva empresa o lloc de treball actual.
- Rebuig d'idees, nous productes, propostes de canvi, etc. per part de la direcció de l'empresa on es treballa.
- Fugida de la pobresa (l'ambició de diners seria un motiu positiu).

Els factors negatius semblen tenir la mateixa importància en els empresaris mitjans que en els tècnics, tot i que en aquests últims la «frustració» en l'empresa actual sol ser decisiva. En canvi, l'existència d'un llarg període d'incubació de la idea de crear una empresa és més característica de l'empresari mitjà que no pas del tècnic. Efectivament, en un estudi es va comprovar que el 30% dels empresaris tècnics havien abandonat el seu lloc de treball sense tenir cap pla específic per al futur.

Evidentment, no sempre és un factor negatiu el causant de la creació d'una empresa. També les motivacions de l'empresari hi tenen un paper important. Entre aquestes motivacions, com hem vist al capítol II, la més específica és la d'*independència*, acompanyada de la motivació de consecució de McClelland i del desig de crear alguna cosa pròpia, com hem vist al capítol II. En aquests casos, es parla de «creació d'empreses per motivació» a diferència de la «creació d'empreses per necessitat».

En el cas dels investigadors universitaris, la feina de convenciment per part dels responsables dels programes de suport és decisiva i, per tant, no encaixa en cap de les categories mencionades anteriorment.

3.2.2. 2a fase: Creació

Identificació d'una oportunitat empresarial i configuració del projecte

La fase de creació pròpiament dita comença amb la recerca i identificació d'una oportunitat empresarial.

Els grans empresaris tenen en comú una capacitat especial per identificar oportunitats allà on d'altres només hi veuen problemes. Per a Kirzner, aquesta capacitat defineix l'empresari.

Una nova empresa neix sempre d'una IDEA. La idea empresarial configura l'objectiu i dóna contingut a la nova empresa. Ara bé, perquè la idea empresarial, fruit de la intuïció, pugui tenir èxit, ha d'estar basada en una oportunitat, i les oportunitats estan sempre en l'entorn, en el mercat. Si la idea empresarial no es deriva de la identificació d'una oportunitat en el mercat, es produeix en el buit i no té la consistència ni el suport fonamentals. En termes econòmics, això significa identificar una necessitat, latent o manifesta, en el mercat o un problema en busca d'una solució.

En la fase inicial d'identificació d'una necessitat el més important és la intuïció, la visió de futur, la capacitat de judici i l'experiència de l'empresari per identificar i jutjar una nova oportunitat. Cap estudi pot substituir-les. Les informacions, quan n'hi hagi, sempre tindran buits, imperfeccions i contradiccions i, per tant, el seu significat sempre serà imprecís i ambigu. L'autèntic empresari establirà relacions, traurà conclusions i identificarà oportunitats allà on una ment analítica i perfeccionista només veurà incertesa, caos i contradiccions. El nou empresari no té més remei que orientar-se i actuar basant-se en allò que Ansoff ha denominat «senyals dèbils», si no és que, com passa amb molts empresaris tècnics, la nova empresa es dedica als mateixos productes i mercats que l'antiga empresa, que coneix bé.

Aquest tema serà tractat al capítol IV.

Creació d'una xarxa de relacions

Al capítol I hem explicat que l'empresa es pot concebre com una organització transformadora d'«inputs» en «outputs», segons s'il·lustra al gràfic 1.1. Això significa que l'empresa viu i depèn de l'entorn. D'una banda, ha d'adquirir els recursos necessaris per produir béns o prestar serveis. De l'altra, ha de buscar clients potencials per vendre els seus productes o serveis en el mercat.

Evidentment, per dur a terme aquesta funció ha d'establir una sèrie de relacions amb proveïdors, clients, etc. Aquest tipus de relacions, que han existit sempre perquè són inherents a l'activitat de tota empresa, últimament són objecte d'investigacions empíriques. S'investiga la importància o impacte de la xarxa de relacions («network») en el procés de la creació d'una nova empresa.

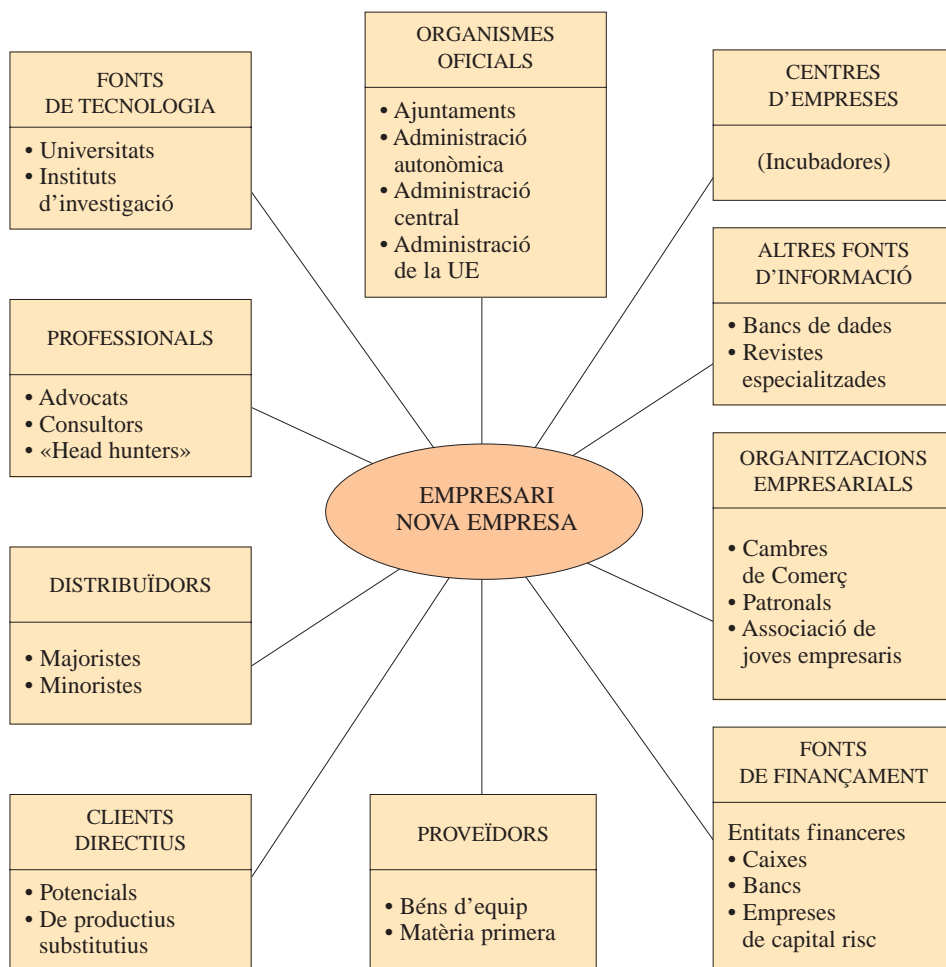
Quan el nou empresari crea una nova empresa basada en els mateixos productes o en productes similars als de l'empresa incubadora, segons hem vist més amunt, la creació d'una xarxa de relacions és una feina fàcil, ja que el nou empresari ja coneix tant els proveïdors com els possibles clients.

Ara bé, quan es tracta d'una persona que crea una nova empresa per primera vegada i no compta amb experiència professional (aturats, acabats de llicenciar, investigadors, etc.) la construcció d'una xarxa de relacions és una tasca primordial i de summa importància.

El nou empresari ha de començar buscant fonts d'informació de tot tipus: informacions sobre el mercat, la possible competència, les ajudes disponibles, els proveïdors, etc.

Al gràfic 3.2 hem indicat els organismes, persones o empreses que solen constituir la xarxa de relacions del nou empresari. No pretén ser exhaustiva, sinó que simplement il·lustra i orienta el futur empresari en aquesta important tasca. No oblidem que en la recerca d'informació, en la identificació de noves fonts d'aprovisionament o de nous segments del mercat, hi tenen un paper important l'habilitat i la creativitat de l'empresari.

LA XARXA DE RELACIONS DEL NOU EMPRESARI



Font: Elaboració pròpia.

A tall d'exemple volem assenyalar que una primera font d'informació i d'orientació l'ofereixen les administracions públiques i els organismes que en depenen i que veurem amb més detall al capítol X. Així, per exemple, a Catalunya hi ha el CIDEM i en la majoria dels ajuntaments hi ha un departament de promoció econòmica i social.

Una altra font important són les incubadores o centres de noves empreses.

El nou empresari farà bé de començar recorrent a aquestes fonts, ja que és on generalment trobarà informació sobre els altres nusos de la xarxa de relacions.

Sense voler treure importància a l'establiment d'aquesta xarxa de relacions, perquè, com hem assenyalat més amunt, és inherent a l'activitat empresarial, pensem que últimament s'ha exagerat la importància de les xarxes de relacions. Segons el nostre parer, s'exagera quan s'afirma que a través de la xarxa el nou empresari podrà identificar oportunitats o que els membres de la xarxa l'ajudaran a definir les oportunitats, etc. Pensem que la identificació i definició d'una oportunitat empresarial és la primera tasca de l'empresari. Segons la nostra experiència, l'empresari que creu haver identificat una bona oportunitat va molt amb compte de no exposar-la a ningú per por que la hi plagiïn i se li avancin. Només les persones que no tenen una idea clara del que volen fer tendeixen a buscar ajuda en la xarxa.

Avaluació de l'oportunitat empresarial

Com hem comentat al capítol I, l'empresa, tota empresa, troba la seva justificació d'existència i la seva legitimitat en la possibilitat i capacitat de produir béns o de prestar serveis que apareixen en el mercat en forma de demanda. D'aquí ve que el primer i el principal criteri d'avaluació d'una oportunitat empresarial sigui la identificació, definició i la importància real de la necessitat que es satisfarà. El futur empresari ¿sap realment que hi ha una necessitat que cal satisfer amb el seu producte o servei? ¿En té alguna prova, de la seva existència, o només és una idea personal desvinculada del mercat? ¿Quines són les forces subjacents i la llacuna competitiva o «veta de mercat» que produeixen l'oportunitat? ¿Quines són les raons de la seva existència? ¿Quant temps es preveu que duraran? Els criteris i la problemàtica de l'avaluació de les oportunitats empresarials es tractaran al capítol IV.

Elaboració del pla d'empresa

Un cop s'ha arribat a la conclusió que el projecte empresarial en qüestió té probabilitats d'èxit, convé elaborar el PLA D'EMPRESA. Es tracta d'un document escrit en el qual s'explica i es detalla el projecte de la nova empresa i, més concretament:

- quina oportunitat es vol aprofitar,
- per què es considera que hi ha aquesta oportunitat,
- com es pensa aprofitar-la,
- quan es farà (pla de dates), i
- qui és o qui són els promotors o realitzadors del projecte.

El PLA D'EMPRESA és el document més important de la nova empresa. Sintetitza la concepció del negoci i l'estratègia. Per tant, reflecteix una diversitat d'informació i les reflexions i decisions de l'empresari durant tot el procés de gestació, així com, evidentment, la planificació del nou projecte empresarial. Tot i que es tendeix a pensar que el PLA D'EMPRESA s'ha de preparar per buscar recursos econòmics, la veritat és que el primer beneficiari és el mateix empresari, ja que és la guia que després li anirà indicant què ha de fer en cada fase, com fer-ho, quan i per què. Com que l'empresari tendeix a fixar la seva atenció prioritàriament en un aspecte del negoci (el producte, el mercat, etc.) en funció de la seva formació, experiència o preferències, i en desatén d'altres, la preparació d'un bon pla d'empresa obliga l'empresari a analitzar cada part del projecte, a buscar les informacions generals que necessita i a fer-li veure els seus propis punts dèbils en algunes àrees (finances, coneixements de la competència, etc.).

L'elaboració d'un PLA D'EMPRESA, anomenat també pla de viabilitat, es va imposant en l'actualitat. És habitual que el demanin les entitats de crèdit, els organismes oficials als quals se sol·licita ajuda, etc. La seva elaboració fa veure al futur empresari, tant tècnic com no tècnic, la necessitat de completar els seus coneixements teòrics i pràctics, amb una formació específica en el camp de la creació i de la direcció d'empreses.

Aquest tema serà objecte d'estudi al capítol V.

Creació formal de l'empresa

Aquesta fase acaba amb la creació formal de l'empresa (elecció de la forma jurídica, constitució de la societat, obtenció de les llicències i permisos corresponents, etc.), que, si bé es pot considerar un pur tràmit, perquè es tracta de complir la normativa vigent en cada cas, tots els que han passat per aquesta experiència coincideixen a assenyalar que és un veritable «calvari» i la primera prova de foc i de perseverança amb què s'enfronta l'empresari.

Aquestes qüestions es tractaran al capítol V.

3.2.3. 3a fase: Llançament o obertura

La fase de llançament i obertura del negoci marca una fita important, perquè a partir d'aquest moment comença el compte enrere. És com l'inici d'un llarg viatge que s'empren generalment amb mitjans insuficients, del qual es coneix perfectament el destí final (aconseguir el punt mort o l'indar de rendibilitat de l'empresa), però es desconeix la distància exacta en la qual està aquest destí (a pesar dels càlculs previs) i és difícil d'arribar-hi perquè és com l'horitzó que s'allunya de nosaltres a mesura que ens hi acostem.

Que el viatge és dur i incert ho demostren les estadístiques: el 50% de les noves empreses fracassen, com a mitjana, els primers cinc anys de la seva existència. El combustible s'esgota, ens adonem que ens hem equivocat de ruta o que el camí acaba sent més tortuós del que pensàvem al començament.

El temps que sol transcórrer des de la concepció de la idea empresarial fins a la creació formal de l'empresa varia considerablement, i pot comprendre des d'un mes a un màxim de 96, amb un terme mitjà de 9,96 mesos i una mediana de 6, segons ha posat de manifest una investigació recent sobre la «Implantació de Noves Empreses al Vallès Occidental» (Capelleras, Genescà i Veciana, 2004). Tal com s'observa a la taula 3.2, un 40% dels empresaris va tardar menys de 6 mesos; un 24%, entre 6 i 11 mesos; un altre 24%, entre 12 i 23 mesos i un 11%, dos anys o més.

Taula 3.2

TEMPS TRANSCORREGUT DES QUE EL FUNDADOR VA CONCEBRE LA IDEA FINS A LA CREACIÓ DE L'EMPRESA^(*)

	Nombre	Percentatge
Menys de 6 mesos	73	40,3
De 6 a 11 mesos	44	24,3
De 12 a 23 mesos	44	24,3
24 mesos o més	20	11,0
Total	181	100,0

(*) En un cas no es disposa d'aquesta informació.

Font: Capelleras, Genescà i Veciana (2004).

Segons es desprèn de l'estudi, les variables que redueixen significativament aquestes dues primeres fases són:

- El fundador/a treballava en una empresa del mateix sector abans de crear la nova empresa.
- El fundador/a té formació en direcció d'empreses.
- Els clients potencials van contribuir en la concepció de la idea de negoci.

Creació i organització de l'equip

Aquesta fase comença amb una tasca generalment infravalorada: la creació de l'equip, sobretot de l'equip directiu que ha d'ajudar a constituir i després a portar a bon port la flamant nau.

Cada vegada és més freqüent que la creació d'una nova empresa no sigui obra d'un sol home o dona, sinó d'un equip. En 10 investigacions es va comprovar que la mitjana d'empreses creades per un grup va ser al voltant del 70%. De totes maneres, en el grup de fundadors d'empreses tècniques, en un elevat percentatge sol haver-hi un soci dominant que marca la pauta.

La creació d'equip sol tenir lloc en dos àmbits: a) l'àmbit dels socis, i b) l'àmbit de l'equip directiu.

El millor criteri per a la recerca d'un o més socis és el de complementarietat de formació, aptituds i experiència professional. El futur empresari que procedeixi de la producció o camp tècnic, hauria de buscar socis amb formació i experiència en l'àrea del màrqueting i les finances. I a la inversa.

No és aconsellable buscar socis en el cercle d'amics o de col·legues, perquè, generalment, són del mateix camp. Un error freqüent és buscar un directiu professional que a més apporti capital. Generalment, els bons professionals consideren que el seu capital és la seva vàlua professional i han estat més preocupats a preparar-se professionalment i a promocionar-se a llocs de més responsabilitat en les empreses, que no pas interessats a estalviar.

Una qüestió important és la participació en el capital social de l'empresa. Segons la nostra experiència no és aconsellable fer participacions iguals per a tots els socis (33% en el cas de tres socis o 25% en el cas de quatre). El que es fa normalment és que l'autor de la idea empresarial, que sens dubte és el que té «més fusta d'empresari», té la participació més gran. Aquesta decisió, que se sol prendre sense reflexionar-hi gaire a l'hora de constituir l'empresa, pot tenir conseqüències importants en el futur.

En relació amb la formació de l'equip directiu, el futur empresari farà bé de buscar professionals amb experiència per als llocs directius.

S'ha escrit bastant sobre la personalitat, els valors, les actituds diferents, etc. de l'empresari i del «manager». Per raons d'espai és impossible tractar-ho tot aquí. Indicarem només que, per regla general, l'empresari busca la independència, vol «fer empresa» i tendeix a actuar més basant-se en la seva intuïció i visió de futur, i se sent més bé en situacions «no estructurades». O és un investigador interessat a desenvolupar un nou producte o un nou procés, però que s'interessa poc per allò que demana el mercat, pels costos o les finances. En canvi, el «manager» o directiu professional, per la seva formació, és més analític i prefereix actuar en «situacions estructurades» i d'acord amb un pla. D'aquí ve que l'un i l'altre es necessitin i complementin mútuament. L'empresari necessita el «manager» perquè li planifiqui, organitzi i controli els mitjans i les persones en els diferents departaments; el «manager» necessita l'empresari perquè marqui la pauta

en la identificació d'oportunitats en el mercat, generi idees sobre nous productes, concebi el disseny de noves estratègies innovadores i perquè, amb la seva intuïció, prevegi les possibles amenaces de l'entorn. Això no significa que la formació i l'experiència de l'empresari en matèria de direcció d'empreses no siguin importants sinó simplement que necessita bons professionals que l'ajudin en aquesta feina i en els quals pugui delegar el «dia a dia», la planificació i el control perquè ell es pugui dedicar a les qüestions estratègiques i de relació.

És convenient tenir molt clar el perfil professional que es busca i es vol integrar en l'empresa, sobretot quan s'està convençut que es tracta d'una bona oportunitat empresarial i se'n preveu un creixement ràpid.

Una recent investigació empírica en aquest camp (Baron i Hannan, 2002) ha posat de manifest la importància de tenir clara la política inicial de reclutament de professionals, ja que condiona la futura cultura de l'empresa, difícil de canviar més endavant, els mitjans de coordinació i control, la probabilitat de fracàs, els costos d'estructura i la rendibilitat.

Adquisició i organització dels mitjans: tasca estratègica de combinació dels factors de producció

L'adquisició i organització dels mitjans és un capítol important. La primera decisió fonamental és la localització de la nova empresa, que només es pot prendre després d'un estudi detallat. De totes maneres, la dificultat de la tasca d'adquisició i organització dels mitjans està en funció del grau de novetat del projecte. En el cas bastant freqüent, com hem vist, que el nou empresari es dediqui al mateix mercat i utilitzi la mateixa tecnologia que l'empresa incubadora de la qual procedeix, hi ha un coneixement directe de l'equip productiu necessari, dels seus proveïdors, etc. i, per tant, resulta fàcil. En canvi, si es tracta d'un nou projecte amb un alt grau de novetat, la identificació dels mitjans de producció, la recerca de proveïdors adequats, etc., constitueixen un cas típic de presa de decisions en situacions no estructurades en les quals es posa a prova l'autèntica capacitat empresarial i en les quals l'experiència sol ser una bona ajuda.

Es pot recordar aquí el que hem assenyalat al capítol I en el sentit que en el cas de projectes innovadors moltes vegades no es troben en el mercat tots els mitjans necessaris per a la seva realització i l'empresari es veu obligat a «completar» i a compensar les deficiències del mercat desenvolupant i/o completant els recursos necessaris.

Aquesta tasca d'adquisició i organització dels mitjans de producció depèn de la concepció estratègica del negoci que ha d'estar reflectida en el Pla d'Empresa.

Desenvolupament del producte/servei

Un elevat percentatge de les empreses tècniques, tant a l'estranger com fins i tot a Espanya, neix amb una comanda a la butxaca del nou empresari. L'obtenció d'un contracte, ja sigui de l'Administració o d'una gran empresa, és sovint el punt de partida i el disparador per a la creació d'aquest tipus d'empreses.

De totes maneres, tant si el desenvolupament d'un nou producte és per contracte o per al mercat, el més característic d'aquesta fase és treballar contra rellotge. Els terminis i les demores constitueixen el principal problema. Es demoren el desenvolupament del producte, la resposta del banc sobre la sol·licitud de crèdit, el llançament del producte al mercat i, amb això, l'entrada de comandes i de diners amb els quals s'havia comptat per «anar tirant». El que no es demora són els finals de mes i els venciments de les factures de proveïdors. Els pagaments corrents van consumint el capital inicial, les pòlisses de crèdit i els últims estalvis personals i dels familiars.

Una bona planificació i control d'activitats i de terminis és primordial. Avui dia hi ha programes d'informació que s'utilitzen per planificar projectes.

Recerca de finançament

Encara que el capital inicial de la nova empresa procedeix en un elevat percentatge de casos (de l'ordre del 47% al 73%) dels estalvis personals

dels seus fundadors o de familiars, la recerca de recursos addicionals, ja sigui finançament a llarg termini o capital risc, sol constituir un capítol important. Aquesta feina de recerca depèn més que qualsevol altra activitat del mateix empresari. A més, és un procés llarg. Això no obstant, el procés s'ha escurçat. Cristòfor Colom va haver d'esperar-se sis anys perquè els Reis Catòlics el rebessin i demanar-los recursos econòmics per a la seva empresa. Avui dia, cal comptar amb diversos mesos. La raó és que les entitats de crèdit o les societats de capital risc solen examinar detingudament el pla d'empresa presentat per l'empresari, demanar referències sobre el pla i sobre l'equip, analitzar els aspectes tècnics del producte, la situació de la demanda i de la competència, etc.

El tema del finançament es tractarà al capítol VII.

3.2.4. 4a fase: Consolidació

És possible que l'empresari hagi pensat, en començar el trajecte, que arribaria un moment en què, després de llançar el producte al mercat i de veure que ha tingut èxit, començaria un període de calma i de tranquil·litat en què podria gaudir de la tan anhelada *independència*.

La persona que s'embarqui en el projecte de crear una nova empresa amb aquestes idees i il·lusions corre el risc de tenir una gran decepció.

Tot i que el producte estigui ben concebut, dissenyat i fabricat, sol tenir les anomenades «malalties d'infància», per la qual cosa a pesar de la bona acceptació inicial, sol haver-hi reclamacions i la necessitat de modificar-ne algun aspecte. A més, sovint és convenient reorientar la idea d'empresa, la concepció estratègica del negoci o el sistema de comercialització. En altres casos, l'aparició de nous competidors o d'una oferta similar per part de les empreses existents, obliga a redefinir l'estratègia.

Sucumbir o vèncer

Però és que per arribar a aquesta fase, l'empresari ha estat adquirint una sèrie de compromisos. Els problemes que emergeixen en aquesta etapa procedeixen de diferents fronts i fonts i, generalment, de les fases anteriors:

a) haver d'afrontar els terminis de devolució de crèdits a curt termini; b) l'increment del volum de producció i de vendes, si l'empresa ha tingut èxit, requereix un capital circulant addicional; els costos de producció del producte són més elevats del previst; un soci desil·lusionat i cansat de lluitar pot voler abandonar i retirar els seus diners perquè en vista de les dificultats ja s'havia buscat un altre camp d'activitat més segur i agradable; i d) a les dificultats en l'empresa, s'hi sumen les queixes del cònjuge i dels fills, que fins aleshores havien tingut la prudència i la delicadesa de no dir res per no aclarar-lo encara més. La vida familiar se n'ha ressentit aquests últims anys i la família pensa que ha arribat el moment de plantejar el problema.

D'altra banda, la divisió de funcions que es va planificar i acordar entre els socis al començament, en el cas de ser uns quants, o entre el soci i l'equip directiu, poques vegades funciona a la pràctica, i un dels socis, el que té més fusta d'empresari, es troba que està fent i intervenint en moltes més funcions de les previstes inicialment. Si aquest soci és el tècnic o investigador que pensava que es podria dedicar a la seva afició d'investigar i a crear nous productes, ara es troba havent de visitar clients per aconseguir un contracte o per resoldre una reclamació, negociant amb bancs per obtenir un nou crèdit o l'ajornament d'un pagament que venç al cap d'uns dies o barallant-se amb els proveïdors per la demora en el lliurament d'unes peces importants, i tot això amb l'«espasa de Dàmocles» de la nòmina de final de mes. És l'època de jornades de treball de 18 hores i de nits desvetllat pensant en la manera de resoldre els problemes de l'endemà.

Com hem assenyalat abans, les estadístiques ens diuen que moltes empreses sucumbeixen. L'autèntic empresari venç. Els clients repeteixen compres, les «malalties d'infància» es curen, s'aconsegueix tenir els costos de producció sota control, els proveïdors comencen a complir els lliuraments; la tresoreria millora; els venciments es poden atendre. Es pot dir que l'empresa ha sortit del mal pas i ha entrat en la fase de consolidació.

Desfer-se de socis indesitjables

Fins aquí l'empresari o soci principal ha estat absorbit i preocupat per aixecar el cap i redreçar l'empresa. Pel camí probablement ha adqui-

rit més obligacions que els altres socis, ha avalat personalment crèdits mentre que altres socis s'hi han negat. Amb tot això, ha tingut l'oportunitat de conèixer-los més de prop i de saber en qui pot confiar i en qui no. Ara ha arribat el moment d'aclarir la situació de participació en l'empresa i de desfer-se dels socis indesitjables.

Les investigacions empíriques han posat de manifest que de les empreses creades per diversos fundadors, al cap de quatre anys només el 52% tenia intacte l'equip fundacional. En el moment en què l'empresa lluita per sobreviure és quan apareixen tensions i pressions en l'equip fundacional. Sorgeixen les incompatibilitats de caràcter entre els socis, les diferències en el grau de compromís i en l'actitud davant del projecte empresarial i les lluites pel poder. Es posa de manifest que alguns no tenen les aptituds necessàries que al principi es van suposar o que simplement tenen punts de vista diferents sobre les hores que cal dedicar a l'empresa, sobre la política de sous dels socis, repartiment o reinversió de beneficis, etc.

El soci dominant o el que s'ha convertit en líder del grup i, amb això ha demostrat ser l'autèntic empresari, ha d'abordar ara un problema fonamental: desfer-se dels socis indesitjables.

Per fi, «tot sota el meu control»

L'empresari que se'n surt, en aquest afany, es converteix en el principal accionista de la seva empresa i aconsegueix l'estat amb el qual havia somiat quan es va anar configurant el projecte de crear una empresa. Ara és un autèntic empresari que té sota el seu control una empresa i pot decidir i actuar com vol, amb independència. L'empresari pensa que ha arribat el final d'una etapa important. És cert, però també, el principi d'una de nova. En aquest moment es pot dir que l'empresari torna a començar, perquè entra en l'etapa de l'expansió i creixement que comporta una nova estructura, uns nous sistemes de direcció i de control, unes noves formes de finançament (potser introducció en borsa) i, sobretot, generalment, l'aparició de nous competidors i de nous productes en el mercat, etc.

Des del llançament fins a arribar a la fase de consolidació cal comptar amb un mínim de 2-3 anys.

3.3. Problemes més freqüents en l'etapa inicial de la nova empresa

De la mateixa manera que hem volgut presentar una visió de conjunt del procés de creació i de consolidació d'una nova empresa, considerem que conèixer els problemes que solen sorgir al llarg d'aquest procés pot ajudar a prevenir-los o a anticipar-ne la solució.

A les taules 3.3, 3.4, 3.5 i als gràfics 3.3 i 3.4 presentem els problemes identificats en diferents investigacions. Encara que s'observen diferències, també hi ha coincidències. Els principals problemes comuns a la majoria de noves empreses són els que es detallen als apartats següents.

Taula 3.3

PROBLEMES AL REGNE UNIT

Cleveland (Storey, 1972-1979)	Scotland (Scottish Development Agency, 1978)
Escassetesa de demanda	Flux de caixa
Escassetesa de subministraments	Normativa legal (burocràcia)
Alta rotació de personal	Inflació
Alts costos laborals	Insuficient demanda
Escassetesa de mà d'obra qualificada	Escassetesa de mà d'obra qualificada
Conflictes laborals	

Font: Storey (1985: 336) i Scottish Development Agency (1978: 18).

3.3.1. Aconseguir clients o vendes insuficients

Aquest és sens dubte el principal problema. Té causes diverses. En primer lloc, és degut a la dificultat de poder estimar i preveure les vendes d'un nou producte o servei, i com més gran sigui el seu grau de novetat, més difícil és fer les previsions de vendes. D'altra banda, tot i que hi hagi demanda del producte o servei, cal organitzar-ne la distribució i, generalment, s'infravalora la resistència dels canals de distribució a acceptar nous productes o dels consumidors o usuaris a canviar de producte.

Taula 3.4

TIPUS DE PROBLEMES

En percentatge

Primer any

1. Aconseguir finançament extern	17
2. Gestió financera	16
3. Màrqueting/vendes	38
4. Desenvolupament de productes	5
5. Gestió de la producció o operacions	4
6. Direcció general	11
7. Gestió de recursos humans	5
8. Entorn econòmic	3
9. Normativa sobre medi ambient	1

Als nou anys de mitjana

1. Aconseguir finançament extern	1
2. Gestió financera	21
3. Màrqueting/vendes	22
4. Desenvolupament de productes	2
5. Gestió de la producció o operacions	8
6. Estructura organitzativa	6
7. Direcció general	14
8. Gestió de recursos humans	17
9. Entorn econòmic	2
10. Normativa sobre medi ambient	8

Font: Terpstra i Olson (1993: 13).

Una altra de les causes consisteix en l'error de l'empresari a estar «enamorat» del seu producte. Se n'està tan «enamorat» que «no es veuen» les bondats de productes substitutius, les deficiències del propi producte o les dificultats de comercialitzar-lo.

A la taula 3.5 es pot observar que el problema del màrqueting/vendes persisteix al llarg dels tres períodes investigats.

3.3.2. Obtenir finançament extern

Tot i que, com ja hem indicat al capítol I i com veurem amb més detall al VII, l'oferta de mitjans de finançament de noves empreses no ha

Taula 3.5

RESUM DELS PROBLEMES DE LES PIMES EN DIVERSOS PERÍODES

Problemes	Períodes			
	1973-79 Subtotal	1980-89 Subtotal	1990-97 Subtotal	Total problemes
Planificació estratègica	13	11	8	32
Màrqueting	60	68	47	175
Fixació de preus	9	15	5	29
Distribució	4	2	7	13
Competència	2	8	3	13
Localització	6	7	1	14
Organització	5	6	8	19
Aprovisionament	1	2	3	6
Equip tècnic	1	2	2	5
Manteniment	1	2	–	3
Qualitat	2	–	–	2
Gestió «estocs»	17	15	1	33
Investigació i desenvolupament	3	1	7	11
Gestió de recursos humans	21	14	16	51
Anàlisi financera	10	8	5	23
Finançament	4	7	15	26
Planificació financera	14	16	1	31
Gestió de cobraments i crèdits	12	3	1	16
Liquiditat	22	21	5	48
Comptabilitat	32	25	8	65
Impostos i assumptes legals	8	19	6	33
Altres factors externs	13	20	9	42

Font: Wu i Young (2002: 9).

estat mai tan gran i variada, la veritat és que l'obtenció de recursos financers és un altre dels problemes més comuns i difícils de resoldre.

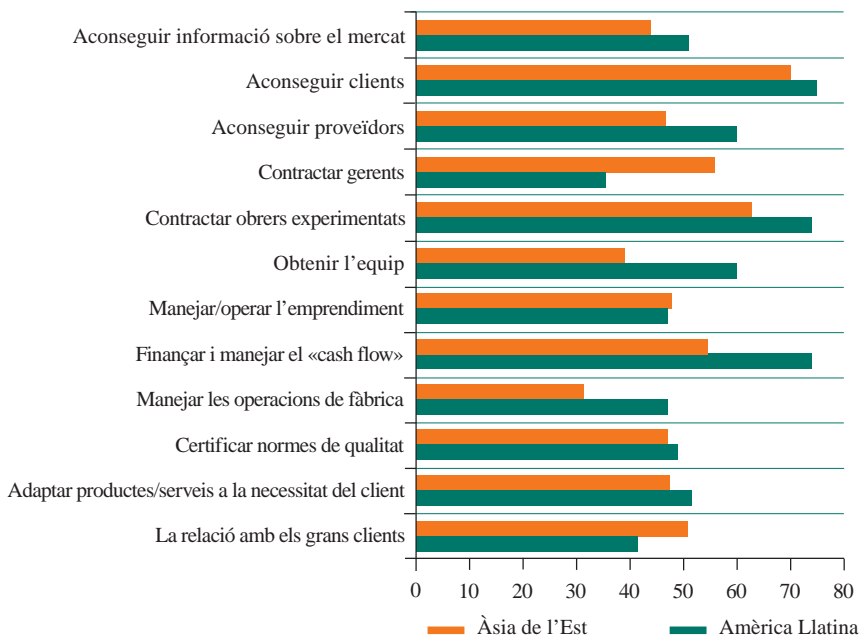
La dificultat principal radica, en primer lloc, en el mateix projecte empresarial i, sobretot, en el producte o servei en què està basat, és a dir, en l'«oportunitat empresarial». En segon lloc, es deu també evidentment al factor anterior: unes vendes insuficients comporten problemes de tresoreria.

Això no obstant, el fet que, segons s'observa a la taula 3.5, la majoria dels problemes de l'àrea financera (finançament, liquiditat, planifica-

PRINCIPALS PROBLEMES DE LES EMPRESES DINÀMIQUES ELS TRES PRIMERS ANYS DE VIDA

En percentatge

Principals problemes per regió



Font: Kantis, Ishida i Komori (2002: 29).

ció financera) persisteixin en el segon període (1980-89) i, fins i tot, augmenten en el tercer (1990-97) en relació amb el finançament, denota una falta de capacitat directiva i de gestió.

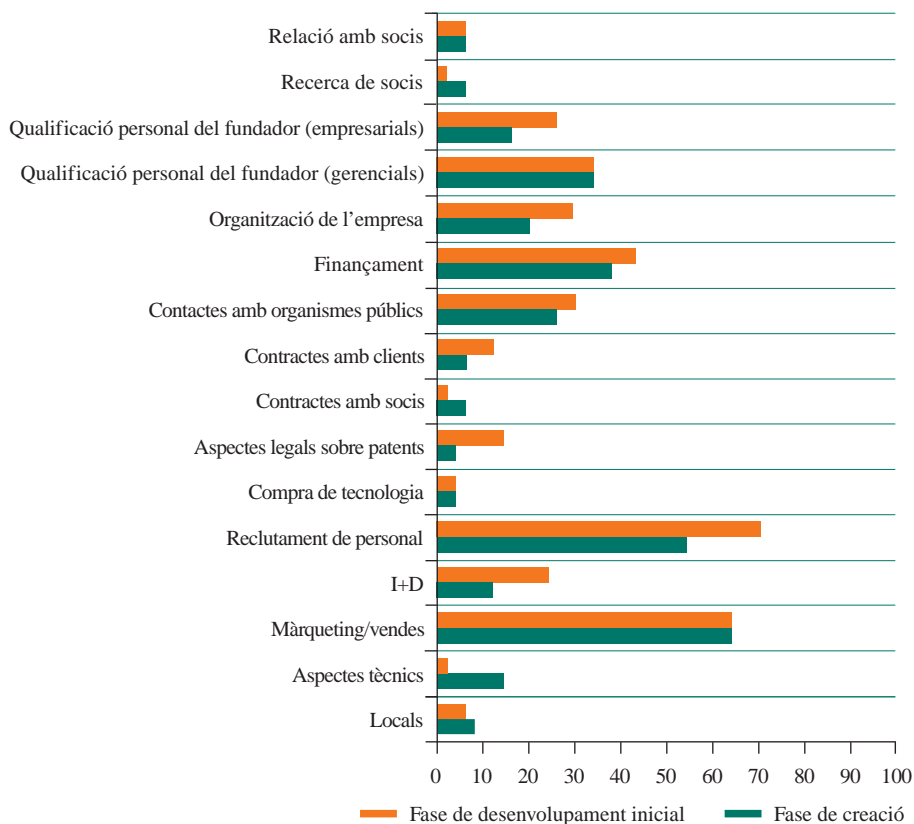
3.3.3. Reclutament de personal qualificat

És molt freqüent que la nova empresa tingui dificultats per trobar i contractar personal qualificat.

D'una banda, és possible que, com ja hem mencionat, al mercat no hi hagi personal amb la preparació requerida per al nou projecte. De l'altra,

PROBLEMES EN LA FASE DE CREACIÓ I DESENVOLUPAMENT INICIAL

En percentatge



Font: Klandt i Daniels (1999: 7).

encara més freqüent, les noves empreses estan en inferioritat de condicions davant de les grans en la consecució tant de personal especialitzat com de directius. Les persones prefereixen les grans empreses abans que les noves i petites. A més, generalment la nova empresa tampoc pot competir en qüestió de salaris i condicions. D'aquí ve que sigui important tenir ben definida una política de reclutament adequada al projecte d'empresa, un aspecte que sol brillar per la seva absència.

3.3.4. Reorientació del negoci

L'experiència ensenya que per molt que s'encerti en la definició i desenvolupament del producte o servei o del sistema de comercialització, sempre calen ajustos. Al gràfic 3.3 es parla d'«Adaptar productes/serveis a la necessitat del client» i de «Certificar normes de qualitat».

De vegades cal reorientar tot el negoci reestructurant la gamma de productes o de serveis o redissenyant la política de màrqueting.

La investigació de Serarols (2003) ha posat de manifest que les noves empreses digitals que no van saber reorientar el seu negoci amb celeritat van tenir enormes dificultats per sobreviure o van fer fallida.

En aquesta tasca de reorientar el negoci es posa de manifest la capacitat de l'empresari d'aprendre de l'experiència i d'actuar en conseqüència.

3.3.5. Risc de la novetat

Els problemes abans mencionats es poden resumir en el que s'ha anomenat el «risc de la novetat».

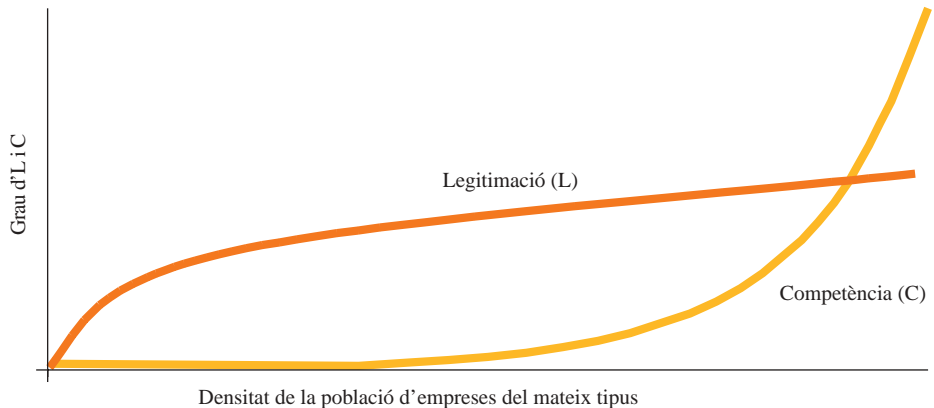
En un àmbit més general, la teoria⁽²⁾ ha explicat les dificultats de les noves empreses a través del concepte de *legitimització*. La nova empresa, l'empresari i els seus productes són desconeguts en el mercat, encara no tenen legitimitat. Per això tenen dificultats per obtenir finançament, per vendre els seus productes, per aconseguir bons professionals, etc. Amb la seva actuació s'han de guanyar la confiança del mercat, la seva legitimitat, és a dir, la seva capacitat de contribuir a la societat amb els seus productes i serveis.

Davant l'inconvenient de la falta de legitimitat hi ha l'absència de competència en el nou segment.

A mesura que es va aconseguint legitimitat, augmenta també la competència, com s'il·lustra al gràfic 3.5. Si es tracta d'un negoci innovador i el model de negoci és encertat i té èxit, aviat s'anirà estenent i apareixeran noves empreses que l'imiten i, amb això, més competència.

(2) Ens referim a la teoria de l'ecologia poblacional de Hannan i Freeman.

RELACIÓ ENTRE LEGITIMITAT I COMPETÈNCIA DE LES NOVES EMPRESES



Font: Hannan i Carroll (1992: 95).

3.3.6. Risc de la petitesa

La mateixa teoria ha anat desenvolupant el concepte del risc de la petitesa per explicar les dificultats de les noves empreses que són, generalment, petites empreses. A causa de les seves dimensions reduïdes tenen més dificultats per trobar proveïdors, o bons especialistes. Per la mateixa raó, la seva massa crítica no els permet suportar els costos d'un bon tècnic, un director de màrqueting o director economicofinancer, així com tampoc aprofitar les economies d'escala. Totes aquestes causes comporten al començament una dificultat i un risc addicionals que posen a prova la capacitat empresarial, directiva i de gestió del nou empresari.

IV. Identificació i avaluació d'una oportunitat empresarial

4.1. Objectius

Aquest capítol persegueix els objectius següents:

1. Justificar que la creació d'una empresa comença amb la identificació d'una oportunitat, la qual cosa constitueix la idea empresarial o idea de negoci. Gran part de l'èxit de l'empresa depèn del seu encert en la identificació d'una **bona oportunitat**.

2. Informar de quines són les principals fonts d'idees de negoci, és a dir, on i com es poden identificar.

3. Explicar la naturalesa del procés d'identificació i **configuració** d'una oportunitat empresarial i la part activa que l'empresari s'hi juga.

4. Tractar els criteris usuals que es poden i se solen utilitzar per avaluar una oportunitat empresarial.

4.2. Identificació d'oportunitats empresarials

4.2.1. La idea de negoci

Tota empresa parteix d'una idea de negoci. De vegades se sol creure que les idees de negoci tenen a veure fonamentalment amb la sort, amb les inversions tècniques o amb la utilització d'informació privilegiada. La

veritat és que la concepció d'una idea de negoci és fruit de l'actitud, la capacitat i la perícia de l'empresari.

Les primeres consideracions que cal tenir en compte sobre les idees de negoci són les següents:

1a. Estan basades en la identificació d'una oportunitat.

2a. Les oportunitats estan en l'entorn.

3a. Les idees de negoci, i més concretament, els productes o serveis que se'n deriven, han de satisfer una necessitat manifesta o latent i, per tant, han d'afegir valor per a qui els pagarà.

Molts dels NOUS productes o serveis de gran èxit estan basats en una necessitat latent identificada pel nou empresari, és a dir, el consumidor o usuari encara no en sent la necessitat, però l'empresari intueix i està convençut que la tindrà en el futur. Un exemple molt recent és el dels telèfons mòbils. Fa uns quants anys, poques persones, per no dir cap, sentien la necessitat de tenir telèfon mòbil, però aquests últims anys el nombre de telèfons ha augmentat vertiginosament.

El valor afegit dels productes o serveis es pot generar oferint beneficis o disminuint costos. S'afegeix valor a un producte augmentant-ne les **funcionalitats** (l'electrodomèstic que ratlla, bat, mol i, a més, pica la carn), augmentant-ne les **possibilitats d'ús** (rellotges amb llum per veure l'hora a la nit), incrementant-ne la **qualitat** (l'atenció al client en hotels), aportant **garantia** (cotxes amb 5 anys de garantia en recanvis), **disseny** (cadires ergonòmiques) o **facilitats de pagament** (oferta de finançament que acompanya alguns productes).

També es pot afegir valor als productes disminuint els costos per al comprador, ja sigui en **preu** (productes idèntics als de la competència però més barats), en **distància** (productes o serveis servits a domicili), en **pes** (repercuteix en la facilitat de maneig), en **grandària** (repercuteix en la facilitat d'emmagatzematge i transport), en facilitar la **gestió i tramitació** (per exemple, en la compra d'un automòbil es gestiona la matriculació, l'assegurança i el finançament).

Totes les idees de negoci d'èxit tenen un element comú: el mercat les ha valorat positivament. Estan basades en la *identificació d'una oportunitat*.

4.2.2. Fonts d'idees de negoci

Les fonts d'idees de negocis són molt variades. A continuació esmentem les més importants.

1. Canvis de l'entorn

És la font més important i valuosa per a oportunitats empresarials amb més probabilitat d'èxit.

Els principals factors que proporcionen oportunitats s'especifiquen a la taula 4.1.

Taula 4.1

FACTORS QUE PROPORCIONEN OPORTUNITATS

- A. El canvi tecnològic
- B. Canvis en els valors
- C. Canvis en l'estructura demogràfica
- D. Augment del sector de serveis
- E. Canvis en el poder adquisitiu
- F. Canvis en el mercat de treball
- G. Canvis en l'estratègia de les grans empreses
- H. Privatització de serveis públics
- I. Canvis en els mercats internacionals
- J. El problema ecològic
- K. Societat del coneixement

Font: Elaboració pròpia.

A. Canvi tecnològic. La introducció de noves tecnologies en camps com la informàtica, la bioquímica, l'alimentari, l'aparició de nous materials i l'hipercreixement del sector de les telecomunicacions obre la porta a infinitat de nous productes i serveis; només cal observar el gran nombre de negocis que estan apareixent al voltant d'Internet.

B. El **canvi de valors** i/o l'estil de vida són una *font* inesgotable d'idees de negoci. La concepció hedonista de la vida, la reducció de la jornada laboral que incrementa el temps disponible per a la cultura i l'oci, la incorporació de la dona en el món laboral, etc. genera la demanda de nous serveis.

C. Els nostres dies els canvis en l'**estructura demogràfica** es caracteritzen per: envelliment de la població, esperança de vida més alta, baixes taxes de natalitat en què es retarda l'edat de maternitat del primer fill i un creixent nombre de persones que viuen soles.

Tots aquests canvis generen noves necessitats i, per tant, oportunitats de negoci. Posem-ne uns exemples:

L'envelliment de la població ha generat un creixement accelerat de la construcció de geriàtrics i dels serveis per a la tercera edat. L'increment de l'esperança de vida ha estimulat el sector de l'oci dirigit a l'«edat d'or», i del sector financer (plans de jubilació). Les baixes taxes de natalitat han permès destinar a l'únic/a fill/a una renda familiar superior i, d'aquesta manera, propiciar els serveis extraescolars, la possibilitat d'estudiar a l'estranger o la moda per a nens de marques de roba conegudes.

El retard en l'edat de paternitat genera en les parelles més capacitat de consum i propicia, per exemple, els viatges a països exòtics. El creixent nombre de persones que viuen soles ofereix oportunitats de negoci en els àmbits de serveis domèstics o clubs socials.

D. Tots els canvis de l'entorn abans mencionats produeixen un augment del **sector de serveis**. Els subsectors de més creixement són: telecomunicacions, comerç electrònic, oci, turisme, educació, salut, etc.

E. Els canvis en el **poder adquisitiu** generen oportunitats de negoci tant si són augments com reduccions. Si la renda disponible augmenta, incrementen els consums de béns de luxe i serveis d'oci de segments alts. Al contrari, si les rendes disponibles baixen sorgeixen negocis com «tot a 100», plans d'estalvi en els serveis financers i propostes vacacionals modestes.

F. Els canvis en el **mercat laboral** han adobat el camp a les Empreses de Treball Temporal (ETT). De la mateixa manera, la incorporació massiva de la dona al món laboral ha generat noves necessitats en les unitats familiars, com el renaixement de les tintoreries ràpides i dels serveis de distribució a domicili: el «home delivering».

G. L'estratègia de les grans empreses. L'increment de la competitivitat global ha obligat les grans empreses a adoptar polítiques de subcontractació, flexibilització de plantilles, «outsourcing», etc. que han propiciat la creació de noves petites empreses que fan les activitats que abans estaven integrades en la gran empresa, noves especialitats de consultoria, etc.

H. Privatització de serveis públics. La forta tendència no tan sols a la privatització d'empreses públiques sinó sobretot de serveis públics tant en l'àmbit estatal, autonòmic com local, proporciona oportunitats per a noves empreses. També les universitats públiques estan cedint al sector privat moltes de les activitats que abans feien elles mateixes, com servei de publicacions, restauració, informàtica, etc.

I. La **globalització de l'economia** ha comportat un increment del comerç exterior. Els mercats i segments en països estrangers signifiquen noves oportunitats i també noves necessitats de formació (idiomes, estudis internacionals i interculturals, etc.).

J. Més sensibilitat ecològica. La conscienciació per part de la majoria de la població de la necessitat de vetllar pel medi ambient ha propiciat l'aparició d'un gran nombre d'empreses que es dediquen al tractament d'aigües, a la instal·lació de filtres, al reciclatge de cartó, piles, olis, així com de consultores que fan estudis d'impacte ambiental.

K. Les noves tecnologies, el sector de serveis, etc. estan basats en **coneixements** i en el «**know-how**». Per crear una empresa sobre la base de les oportunitats que se'n deriven l'important no és el capital sinó els coneixements. D'altra banda, l'aparició de normatives que regulen algun aspecte de la nostra vida, promou directament o indirectament que sorgeixin noves idees de negoci, com per exemple, la legislació que regula les condicions de seguretat i d'higiene en el treball ha motivat l'aparició de consultores que

fan plans d'avaluació de risc, de seguretat i d'evacuació. La normativa de protecció del medi ambient ha fomentat la consultoria en estudis ambientals, com ja s'ha indicat.

2. Identificació de problemes no resolts amb els productes o serveis actuals

Es tracta d'observar atentament el comportament de compra dels clients. Sovint es comprova –vostè mateix pot fer-ho com a client– que el comprador no està del tot satisfet amb el producte o servei i que manifesta crítiques o propostes de millora. Aquestes observacions o manifestacions poden ser el punt de partida d'una nova idea de negoci.

Exemple 1. L'elevada taxa de mortalitat per accidents de trànsit ha portat a la concepció i creació de l'«airbag» en els automòbils, un complement produït per noves empreses proveïdores de la indústria automobilística.

Exemple 2. És molt freqüent observar com ploreu els nens/es quan els tallen els cabells a la perruqueria. A la perruqueria Child Plaza de la ciutat japonesa Osaka s'anuncia diversió mentre tallen els cabells als «menuts». Va ser la primera perruqueria que va idear el saló com un sala de joc per a nens. Mentre els tallen els cabells, els nens no estan asseguts en cadires normals sinó en cotxes, cavallets de fusta o en miniavions. Mentre els tallen els cabells poden veure vídeos de Disney.

Exemple 3. Pedro García era electricista. Treballava en una empresa dedicada a la instal·lació i al manteniment de rètols lluminosos per a comerços. Quan la instal·lació deixava de funcionar, Pedro reparava l'avaría i a més netejava els cossos lluminosos, cosa que els clients apreciaven molt. Això el va dur a la idea de crear una empresa dedicada a la neteja i al manteniment de rètols lluminosos. Com que Pedro era electricista, a més d'ocupar-se de la neteja podia veure i reparar les avaries abans que es produïssin. L'empresa que va crear va tenir molt èxit.

3. L'experiència laboral com a font d'idees de negoci

L'experiència laboral també és font d'idees de negoci en tres sentits: conèixer un procés, conèixer un mercat i/o detectar deficiències de gestió.

Haver treballat en un sector i conèixer el procés de producció d'un bé o servei ens permet detectar la possibilitat d'introduir millores en la qualitat, en la disminució de costos o de crear productes amb millors prestacions.

De la mateixa manera, l'experiència professional en un determinat mercat i conèixer directament els clients de l'empresa en què treballem, ens permet detectar necessitats no satisfetes d'aquests mateixos clients, i això pot propiciar que ens decidim a crear la nostra pròpia empresa.

Igualment, la nostra experiència professional en una o diverses empreses ens permet identificar deficiències de gestió que poden repercutir en un descontentament per part dels clients o en un excés de costos d'operació. Se'ns obre, doncs, la possibilitat de crear una nova empresa amb un model de gestió més eficient i, en conseqüència, més competitiva.

Les informacions que tots nosaltres rebem diàriament poden ser una font d'idees de negoci si som observadors i sabem explotar les nostres aficions/*hobbies*, la nostra formació, la nostra xarxa de relacions o, simplement, ens acostumem a viatjar amb els ulls ben oberts.

4. Identificació de noves vetes de mercat

En un mercat que es caracteritza pel predomini de productes massius produïts en sèrie, cada vegada són més els consumidors que prefereixen i es poden permetre productes diferenciats que satisfacin millor els seus desitjos personals. Per tant, si fa unes dècades la tendència era produir productes massius en grans sèries per reduir costos, des de fa uns quants anys les empreses tracten de **diferenciar** els seus productes o la seva oferta per dues raons: a) per diferenciar-se de la competència, i b) per adaptar els productes a grups de consumidors que tenen preferències i expectatives diferents de les dels productes massius. Aquesta situació porta a l'aparició de **vetes de mercat**, és a dir, grups o **segments** de consumidors amb preferències o

comportaments de compra dirigits a determinats productes diferents dels de la població en general, però internament similars entre si. Al procés d'identificació d'aquestes vetes de mercat i a l'establiment d'una oferta i d'unes estratègies específiques per a elles se l'anomena **segmentació**.

Com hem explicat en un altre lloc (Veciana, 1969), la U. S. Timex Co., mitjançant la investigació comercial, descobreix que el mercat de rellotges es pot dividir quantitativament de la forma següent:

- Aproximadament el 23% dels compradors comprava el rellotge de preu més baix (segment 28).
- Un altre 46% comprava el rellotge de més durada i més qualitat (segment 29).
- El 31% comprava un rellotge com a símbol d'alguna ocasió important.

En aquella època la majoria dels fabricants de rellotges dirigien els seus esforços de venda al tercer segment, al 31% del mercat que comprava un rellotge només com a regal en ocasions importants i, d'aquesta manera no es preocupava del 69% restant, que constituïa la major part i que quedava obert a l'atac de la competència. A la vista d'aquesta situació, la Timex va decidir canviar radicalment les seves polítiques de producte i de preu i dirigir els seus esforços a aquest 69% del mercat, sobretot al segment 1, que compra el rellotge de preu més baix. Aquesta nova idea de dividir el mercat en segments segons criteris determinats i de dedicar-se només a un d'ells va fer aparèixer la **segmentació de mercats** que avui dia s'estudia com una decisió fonamental de la política de clientela i com una tècnica en el camp del màrqueting.

Centrar l'atenció en **noves vetes** o **segments de mercat** i en la possibilitat de **diferenciar productes, serveis** o **oferta** és una bona forma d'identificar noves oportunitats empresarials no únicament per a les noves empreses sinó també per a les existents. Els canvis de l'entorn assenyalats anteriorment produeixen constantment noves vetes o segments de mercat.

La **diferenciació** pot venir de:

- millorar la funció;
- millorar la qualitat;
- ús més fàcil;
- disseny més atractiu;
- dimensions més ben adaptades a les circumstàncies;
- menys pes;
- menys consum;
- més bon preu;
- facilitats de pagament;
- millor atenció al client (servei prevenda);
- més seguretat;
- més fàcil d’adquirir (localització, sistema de venda, etc.);
- més confort;
- millor garantia;
- facilitats d’entrega, muntatge i servei postvenda;
- etc.

Jaciments d’ocupació

Al Llibre Blanc sobre Creixement, Competitivitat i Ocupació publicat per la Unió Europea el març de 1985 es recullen els anomenats **jaciments d’ocupació**, és a dir, els camps d’activitat que han sorgit els últims anys arran dels canvis de l’entorn que detallem a la taula 4.2.

Aquests jaciments d’ocupació poden servir de base per identificar i/o concebre una oportunitat empresarial.

JACIMENTS D'OCUPACIÓ

Serveis de la vida diària

Serveis a domicili

Cura dels nens

Noves tecnologies de la informació i de la comunicació

Ajuda i inserció dels joves amb dificultat

Serveis de millora del marc de vida

Millora de l'habitatge

La seguretat

Transports col·lectius locals

Comerç de proximitat

La revaloració dels espais públics urbans

Serveis culturals i d'oci

Turisme

Sector audiovisual

Revaloració del patrimoni cultural

Desenvolupament de la cultura local

Serveis de medi ambient

Gestió de residus

Gestió de l'aigua

Protecció i manteniment de zones naturals

Normativa i control de la contaminació

Font: Comissió Europea (1985).

Franquícies

Encara que el sistema de franquícia serà tractat al capítol VIII, aquí només volem indicar que la franquícia significa una font d'idees de negoci així com també una forma de convertir-se en empresari. Generalment, el sistema de franquícia s'associa als establiments de menjars ràpids (McDonalds, Burger King, Telepizza, etc.), però en l'actualitat hi ha franquícies en molts altres camps d'activitat. A tall d'orientació, a la taula 4.3 presentem una relació no exhaustiva d'activitats en les quals existeixen franquícies.

Al capítol VIII, que tracta de les franquícies, s'indiquen algunes fonts d'informació sobre franquícies.

Taula 4.3

ACTIVITATS EN LES QUALS HI HA FRANQUÍCIES

Adrogueries	Impremta, retolació
Agències immobiliàries	Joieria, bijuteria
Alimentació	Llenceria, merceria
Articles de regal, complements	Mobiliari, decoració
Assegurances i serveis financers	Oficina, papereria
Calçats, bosses	Productes especialitzats
Centres de bellesa	Salut, serveis mèdics
Confecció, moda	Serveis d'automòbils
Cosmètica	Serveis diversos
Ensenyament	Serveis a domicili
Esports	Serveis de transport
Forneria, pastisseria, confiteria	Telefonia
Fotografia	Tèxtils
Herboristeria	Tintoreria
Hosteleria, restauració	Viatges

Font: Elaboració pròpia.

Altres fonts d'idees

Els mitjans de comunicació són igualment una bona font d'idees. Podem distingir entre la premsa diària i les revistes especialitzades. En la premsa diària, hi ha diaris com *Expansión*, *Cinco Días*, etc. que informen sobre noves tendències, oportunitats, noves empreses basades en idees originals. També la majoria de periòdics tenen suplementos econòmics el diumenge (per exemple, *El País*, «Negocis», *La Vanguardia*, «Dinero», etc.).

Algunes de les revistes especialitzades que també tenen informació sobre noves idees de negoci són «Emprendedor», «El Capital», «Emprèn», etc. D'altra banda, Internet constitueix una altra font de coneixement mitjançant portals com el que impulsa "la Caixa" (www.emprenedorXXI.es), que dóna una àmplia informació sobre noves empreses i eines de gestió.

4.3. Evidència empírica sobre la identificació d'oportunitats empresarials

La identificació d'oportunitats empresarials, a pesar de ser un tema central en el camp de la creació d'empreses, ha estat molt poc investigada. Només els últims anys els investigadors han dirigit la seva atenció i interès per aquest camp.

Segons l'evidència empírica disponible al respecte (Baron, 1988; Cooper *et al.* 1995; Hills *et al.*, 1997, 1999; Puhakka, 2002; Ucbasaran *et al.*, 2003, etc.) tant el comportament de recerca d'informació i el comportament de recerca proactiva d'oportunitats com l'habilitat i capacitat d'identificar oportunitats empresarials depenen dels factors següents:

– *Del nivell de formació.* A més nivell de formació, més intensa és la recerca d'informació sobre el mercat i els competidors potencials, la recerca proactiva d'oportunitats i més gran el nombre d'oportunitats identificades i explotades.

– *L'experiència prèvia de l'empresari.* Com més àmplia és l'experiència professional i directiva prèvia, més intensa és la recerca d'informació sobre el mercat i els competidors potencials. En general, els empresaris amb experiència tendeixen a buscar més informació que els empresaris novells. També és més elevat el nombre d'oportunitats identificades i explotades. La recerca proactiva d'informació també influeix en el posterior creixement de la nova empresa.

– *La xarxa de relacions socials.* L'amplitud i varietat de la xarxa de relacions socials influeix en la possibilitat de l'empresari potencial a accedir a determinat tipus d'informació i a la identificació d'oportunitats empresarials. El comportament en aquest camp està influït, al seu torn, per l'experiència empresarial i directiva prèvia, ja que la xarxa de relacions resulta fonamentalment del seu entorn laboral i/o professional previ.

– *La creativitat.* Com més creativitat, més intensa és la recerca d'informació sobre el mercat i els competidors potencials.

– *El dinamisme de l'entorn.* El dinamisme de l'entorn influeix, al seu torn, tant en el comportament de recerca d'informació com d'opor-

nitats empresarials. Com més dinamisme, més intensitat del comportament de recerca.

4.4. Configuració del projecte empresarial

Si la identificació d'una oportunitat empresarial és un acte molt creatiu, la *configuració* del projecte empresarial que ha de explotar-la encara ho és més.

Es tracta d'idear, de dissenyar i *donar forma concreta* al nou sistema –la nova empresa– que ha de portar a terme la producció d'un bé o a la prestació d'un servei. Consisteix a decidir **la concepció estratègica del negoci**, o la relació fins-mitjans, és a dir, quins mitjans de producció necessito per aconseguir el fi del nou projecte.

És en aquesta fase on es veu amb més claredat el **grau de novetat** del nou projecte empresarial. Per a això és necessari no tan sols creativitat sinó coneixements i habilitat.

Vet aquí algunes de les preguntes que el nou empresari s'ha de plantejar i respondre en aquesta tasca de configuració del projecte empresarial:

- ¿Quines activitats cal fer?
- ¿Quines activitats he de fer en la meva empresa i quines puc subcontractar?
- ¿Quin tipus de recursos (materials, humans, financers) necessito?
- ¿On i com puc aconseguir els recursos necessaris?
- ¿Quin és el període de maduració del procés de producció?
- ¿Quins poden ser els meus clients?
- ¿Com arribaré als clients? (Estratègia de comercialització)
- ¿Quin tipus de servei requereix el meu producte/servei?
- ¿Quin serà el meu **avantatge competitiu**?
- etc.

Per comprendre més bé aquesta tasca remetem el lector al cas de les companyies aèries de baix cost exposat al capítol I, on es pot veure clarament que tot i oferint un mateix tipus de servei ja existent al mercat (transport aeri de persones), **la configuració de la idea de negoci**, és a dir, la concepció estratègica, la combinació de factors de producció i el cost són molt diferents dels de les grans companyies convencionals. Aquí radica també el seu **avantatge competitiu**.

La configuració del projecte empresarial queda plasmada en el PLA D'EMPRESA, que es tracta al capítol VI.

4.5. Avaluació d'una oportunitat empresarial

En el procés de creació d'una nova empresa, l'avaluació de l'oportunitat és un pas decisiu. L'elevada taxa de mortalitat de les noves empreses es deu, en gran part, a una deficient valoració preliminar del projecte d'empresa.

Distingirem dos tipus d'avaluació, a saber: a) avaluació per part de l'empresari, i b) avaluació per part d'empreses de capital risc.

4.5.1. Avaluació per part de l'empresari

Vegem quins són els principals criteris que es poden i solen utilitzar en l'avaluació d'una oportunitat empresarial (vegeu la taula 4.4).

Com hem explicat al capítol I, l'empresa, tota empresa, troba la seva justificació d'existència i la seva legitimitat en la possibilitat de produir béns o prestar serveis que apareixen en el mercat en forma de demanda. D'aquí ve que el primer i principal criteri d'avaluació d'una oportunitat empresarial sigui la identificació, definició i **importància real de la necessitat que es satisfarà**. ¿Sap el futur empresari que realment hi ha una necessitat a satisfer pel seu producte o servei? ¿Té alguna prova de la seva existència o només és una idea personal desvinculada del mercat? ¿Quines són les forces subjacents i la llacuna competitiva o «veta de mercat» que produeixen l'oportunitat? ¿Quines són les raons de la seva existència? ¿Quant temps duraran previsiblement?

CRITERIS D'AVALUACIÓ D'UNA OPORTUNITAT

1. Necessitat que satisfà el producte o servei
2. Possibilitat d'identificar els clients potencials
3. Dimensió del mercat
4. Taxa de creixement del mercat
5. Participació en el mercat
6. Situació competitiva: grau i estructura de la competència
7. Resposta esperada dels competidors en relació amb el producte, la tecnologia, la comercialització, etc.
8. Grau de control sobre preus, costos, canals de distribució
9. Costos de producció, màrqueting i distribució
10. Marge brut de contribució
11. Rendibilitat (ROI i beneficis després d'impostos)
12. Termini per arribar al punt crític
13. Termini per tenir «cash flow» positiu
14. Possibilitat de protegir la idea, el producte, etc.
15. Característiques de l'empresari inclòs l'equip fundacional i directiu

Font: Veciana (1988).

La primera dificultat està en el fet de donar resposta a aquestes preguntes i d'estimar quantitativament l'oportunitat en qüestió. El problema radica en el fet que, generalment, la demanda potencial que dóna suport a una oportunitat és inversament proporcional a la informació disponible sobre les característiques del nou producte o servei requerit, del mercat, dels competidors, etc. Quan aquestes informacions estan disponibles o es poden comprar, probablement també les tindran molts altres empresaris o competidors. Si no hi ha informació, la podem aconseguir mitjançant una investigació de mercat. Però l'experiència ensenya que els estudis de mercat, a part del seu elevat cost, aporten informacions poc fiables quan es tracta de productes amb un alt grau de novetat i que encara no existeixen en el mercat. A més, ja fa anys que Katona va comprovar la poca fiabilitat de les informacions donades pels consumidors enquestats sobre els seus propòsits i expectatives de compra d'un determinat producte en el futur. Per tant, en aquesta fase inicial d'identificació d'una nova necessitat, el més important és la intuïció, la visió, la capacitat de judici i l'experiència de l'empresari a

l'hora d'identificar i jutjar una nova oportunitat. Cap estudi les pot substituir, encara que sí que pot complementar-les. Les informacions, quan existeixin, sempre tindran llacunes, imperfeccions i contradiccions i, per tant, el seu significat serà sempre imprecís i ambigu. L'empresari no té altre remei que orientar-se i actuar sobre la base del que Ansoff ha denominat «senyals dèbils». L'autèntic empresari establirà relacions, traurà conclusions i identificarà oportunitats allà on una ment analítica i perfeccionista només veurà incertesa, caos i contradiccions.

La **possibilitat d'identificar els futurs compradors del producte o servei** és fonamental a l'hora de valorar una nova oportunitat empresarial. Hi ha grups de compradors, segments o «vetes» de mercat que són fàcilment identificables i als quals es pot arribar sense dificultat, mentre que d'altres no. Per regla general, els compradors de productes industrials (empreses) o clients institucionals són més fàcils d'identificar que els compradors de productes de gran consum. De vegades, la idea o el prototipus del nou producte genera entusiasme en les futures empreses client fins al punt que et diuen: «Quan ho tinguis, t'ho compro». En alguns casos, l'interès dels futurs compradors pot ser d'una índole tal que et passin comandes, t'avancin pagaments o firmin un contracte d'I + D. En altres casos, en canvi, els consumidors o usuaris potencials del nou producte estan satisfets amb els productes actuals i poc predisposats a considerar un canvi. En aquestes circumstàncies, s'ha d'estimar amb la màxima prudència el grau de resistència que haurà d'enfrontar el nou producte i el temps que es necessitarà per vèncer-la. Molts nous negocis o productes han fracassat per subestimar la resistència inicial al nou producte o procediment que acaba imposant-se, però el fruit dels esforços inicials no sempre el recull el primer innovador, perquè no va tenir l'aguant financer suficient.

Un altre criteri important és la **grandària del mercat**. Ara bé, si els dos criteris anteriors tenen caràcter imperatiu per a totes les noves oportunitats empresarials, aquest criteri té una importància relativa. El valor de la grandària del mercat estarà en funció dels objectius personals del nou empresari, del tipus de producte o servei, de la situació de la competència en el sector, etc. Si l'empresari, amb la seva nova empresa, busca fonamen-

talment independència i no té ambicions de posseir una gran empresa, aquest criteri no té importància.

En canvi, si aspira a crear el que s'ha denominat una «empresa de creixement» o es tracta d'un producte tècnic la producció del qual requereix unes inversions fortes i només es pot fabricar a costos competitiu si es fa a gran escala, la grandària del mercat és essencial. Aquest és, a més, un factor decisiu a l'hora de buscar capital risc. Evidentment, una grandària de mercat gran no sempre és un factor positiu, ja que atraurà amb més força les grans empreses i produirà el que podríem denominar «efecte del caçador»: el nou empresari aixeca la llebre, però una altra gran empresa la caça. Abunden els exemples en aquest sentit.

Una elevada **taxa de creixement del mercat**, de l'ordre del 20% al 50%, facilita l'entrada de noves empreses en el mercat. En un sector en creixement, els competidors estan més ocupats a atendre la creixent demanda i a augmentar la capacitat productiva que no pas a adoptar mesures defensives contra possibles nous i petits competidors. La fase de creixement del cicle de vida del producte o del sector és el moment més adequat per identificar nous segments o «vetes» desateses i per entrar en el mercat.

Un mercat de creixement permet igualment aconseguir amb més facilitat una participació adequada sense que, pels mateixos motius abans indicats, calgui esperar accions defensives de la competència. La participació en el mercat que obté el nou empresari no va a costa dels competidors existents ni la seva participació es veu reduïda, sinó que és possible gràcies al creixement del mercat global. En canvi, en sectors o productes de baix creixement, és a dir, en la seva fase de maduresa, els competidors defensaran amb tota la força qualsevol intent de treure'ls part del mercat, ja que això implicaria tenir desocupada part de la seva capacitat productiva i uns costos unitaris més alts.

La **situació competitiva**, és a dir, el grau i l'estructura de la competència d'un sector facilita i obstaculitza l'entrada de nous empresaris i l'explotació de la nova oportunitat en aquest sector. Quan un sector està dominat per una empresa que posseeix el 60% o el 70% del mercat i la resta està en mans d'uns quants competidors, qualsevol intent d'entrada d'un nou

competidor serà combatut amb contundència. En canvi, si el mercat està repartit entre moltes empreses, accedir-hi és molt més fàcil. A més, la corba d'experiència de l'empresa dominant és un altre obstacle que haurà de salvar el nou empresari.

La **resposta esperada dels competidors** en relació amb la tecnologia, els productes, el màrqueting, etc., pot reduir la capacitat d'atracció d'una oportunitat empresarial. La resposta dels competidors dependrà, d'una banda, de la fase del cicle de vida en què es trobi el sector i de l'estructura de la competència, factors ja indicats, i de l'altra, i sobretot, del grau en què la nova idea, producte, procediment, etc., sigui susceptible de ser protegida legalment mitjançant una marca o patent i/o imitable fàcilment pels competidors.

La situació de la competència en el sector determina també el **grau de control sobre preus, fonts de subministrament i cost de les matèries primeres, dels canals de distribució**, etc., que exerceix l'empresa dominant i, com a corol·lari, del grau de llibertat del nou empresari en relació amb això. Per exemple, el fet d'estar «acaparats» els canals de distribució per l'empresa dominant o pels competidors actuals, és generalment subestimat pel nou empresari i dificulta l'aprofitament d'una oportunitat realment existent. Altres vegades, la llibertat d'actuació de l'empresari es veu restringida per la regulació estatal (de preus, de condicions, etc.).

Un **marge brut de contribució elevat**, de l'ordre del 40% al 50% dóna una gran seguretat al nou empresari. Constitueix, a més, un bon matalàs que pot esmorteir possibles errors, estimacions o imprevistos i fer front a reduccions dràstiques de preus dels competidors. És notori que en la fase de vida de creixement del mercat es produeixen sovint retallades de preus per part dels competidors i si el marge és només d'un 20%, el nou empresari corre el risc de deixar de ser competitiu. La conseqüència lògica d'un marge de contribució alt és una alta rendibilitat (ROI i beneficis després d'impostos).

Un marge de contribució elevat retalla també el **termini per arribar al punt crític i a un «cash flow» positiu**. Això és important perquè l'experiència ensenya que les noves empreses solen necessitar més recursos financers i triguen més a arribar al punt crític i a fer beneficis que el que es preveu al pla d'empresa o al pla de viabilitat.

«Last, but not least», hem de mencionar l'empresari. Les oportunitats no tan sols han de ser identificades sinó també aprofitades i explotades. Per tant, no es tracta de valorar una oportunitat, de fer càlculs, de planificar i d'elaborar un pla d'empresa, sinó de reunir i organitzar tots els factors de producció necessaris (**homes, màquines, edificis**, etc.) per dur a la pràctica el pla previst i fer-ho en el temps i amb els costos previs. Elaborar un pla d'empresa és fàcil (tot i que el nou empresari pot pensar el contrari) comparat amb les dificultats de la seva realització. Disposar d'un pla ben elaborat i detallat és necessari però no suficient per assegurar l'èxit del nou projecte. En la realització de tot pla, i en el cas d'una nova empresa encara més, sorgeixen sempre imprevistos, d'aquí ve la importància transcendental de la capacitat empresarial i directiva de l'empresari i del seu equip. La posada en marxa d'una nova empresa és un acte creatiu «par excellence» que significa saber o voler actuar en «situacions no estructurades» i, per tant, com hem indicat al capítol II, requereix intuïció, visió de conjunt, esperit de risc, entusiasme, flexibilitat i capacitat d'adaptar-se a les circumstàncies. Requereix, en definitiva, la personalitat i el tarannà propis de l'autèntic empresari d'índole molt diferent de les formes d'actuació habituals d'un directiu en una empresa de funcionament i, per tant, en situacions més estructurades.

D'aquí ve que les oportunitats no poden ser valorades per se, sinó primordialment en funció de la personalitat i l'experiència de l'empresari que les ha identificat, definit i valorat i que, per tant, hi creu. Aquesta circumstància explica també que les empreses de capital risc situïn aquest factor –la personalitat i experiència de l'empresari i del seu equip– en el primer lloc de la llista de criteris que utilitzen per valorar un projecte i decidir si li donen suport financer, com s'il·lustra a l'apartat següent.

Els criteris abans mencionats, que resumim a la taula 4.5, no són lògicament els únics, però sí els més importants en termes generals. Evidentment, en cada cas particular s'han de tenir en compte criteris específics.

Així, per exemple, en les empreses de comerç al detall la **localització** és un factor que té una importància fonamental que no es dona en la mateixa mesura en el cas d'empreses industrials.

COMPARACIÓ D'EMPRESES INDUSTRIALS I DE COMERÇ AL DETALL

Empreses de fabricació		Empreses de comerç al detall	
Categoria	Percentatge	Categoria	Percentatge
L'equip fundacional o directiu	50-60	L'equip fundacional o directiu	30-50
Taxa de creixement del sector	20-30	La localització	40-50
La idea del producte	10-20	La idea de producte o servei	5-10
Plans de màrqueting i financers	5-10	Plans de màrqueting i financers	1-5

Font: White, R. M. (1977: 15-16).

4.5.2. Avaluació per part de les empreses de capital risc

Al capítol VII sobre finançament de la nova empresa tractarem el tema del **capital risc**. Com veurem en aquest capítol, el finançament de la nova empresa per part d'inversors privats i d'entitats financeres de capital risc ha adquirit els últims anys un paper important en determinat tipus d'empreses. Ens referim a noves empreses, generalment de base tecnològica, que, per les seves característiques, ofereixen perspectives de creixement ràpid. Per tant, la gran majoria de les empreses que es creen no tenen accés a aquesta font de finançament perquè no reuneixen les condicions per a las quals ha estat concebut l'anomenat **capital risc**. De totes maneres, com que el nombre de noves empreses de base tecnològica va en augment, considerem interessant que es coneguin els criteris que utilitzen aquestes empreses per avaluar els projectes d'empresa i decidir si hi inverteixen o no. D'altra banda, els criteris d'avaluació utilitzats aporten coneixements molt valuosos sobre el que el futur empresari, tant si la seva empresa és de base tecnològica com si no, ha de saber per assegurar-se l'èxit.

Segons la investigació de MacMillan, Siegel i Narasimha (1985) les empreses de capital risc avaluen els projectes d'inversió de les noves empreses basant-se en cinc criteris, a saber:

1. La personalitat de l'empresari.
2. L'experiència de l'empresari.
3. Característiques del producte o servei.

Taula 4.6

CRITERIS D'AVALUACIÓ I RESULTATS

	Mitjana
<i>I. La personalitat de l'empresari</i>	
1. Capaç de mantenir un esforç intens	3,60
2. Habilitat per avaluar adequadament riscos i per saber-hi reaccionar	3,34
3. Ser clar i precís en la discussió de la idea/projecte d'empresa	3,11
4. Atén els detalls	2,82
5. Personalitat compatible amb la meua	2,09
<i>II. L'experiència de l'empresari</i>	
6. Molt familiaritzat amb el mercat al qual van adreçats els productes o serveis	3,58
7. Ha demostrat capacitat directiva en el passat	3,41
8. Té experiència relacionada amb la nova empresa	3,24
9. M'ha estat recomanat per una font fiable	2,03
10. Conec la reputació de l'empresari	1,83
<i>III. Característiques del producte o servei</i>	
11. El producte està patentat o pot ser protegit	3,11
12. El producte té una acceptació demostrada en el mercat	2,45
13. El producte ha estat desenvolupat fins a disposar d'un prototipus que funciona	2,38
14. El producte pot ser considerat d'«alta tecnologia»	2,03
<i>IV. Característiques del mercat</i>	
15. El mercat al qual va adreçat el producte té un índex de creixement important	3,34
16. La nova empresa serà un estímul per al mercat actual	2,43
17. La nova empresa opera en un sector que m'és familiar	2,36
18. Hi ha poca amenaça de competència durant els tres primers anys	2,33
19. El nou projecte crearà un nou mercat	1,82
<i>V. Consideracions financeres</i>	
20. Exigeixo una rendibilitat com a mínim 10 vegades la meua inversió d'aquí a 5-10 anys	3,42
21. Exigeixo una inversió de fàcil liquiditat	3,17
22. Exigeixo una rendibilitat de com a mínim 10 vegades la meua inversió d'aquí a 5 anys com a mínim	2,34
23. Que no s'esperí que faci inversions addicionals	1,34
24. No participar en posteriors rondes d'inversió	1,20

Font: McMillan, Siegel i Narasimha (1985: 121).

4. Característiques del mercat.

5. Aspectes economicofinancers.

A la taula 4.6 s'especifiquen els subfactors que es consideren sota cada un d'aquests criteris així com l'avaluació corresponent en una escala de l'1 al 4.

A la taula 4.7 es recullen els deu criteris amb una valoració més alta –superior a 3– i la freqüència amb què es diu que són utilitzats. Observeu que dels deu criteris, sis fan referència a l'empresari, a saber:

- Capaç de mantenir un esforç intens.
- Molt familiaritzat amb el mercat al qual van dirigits els productes o serveis.
- Ha demostrat capacitat directiva en el passat.
- Habilitat per avaluar adequadament riscos i per saber-hi reaccionar.
- Té experiència relacionada amb la nova empresa.
- Ser clar i precís en la discussió de la idea/projecte d'empresa.

Taula 4.7

ELS DEU CRITERIS CONSIDERATS ESSENCIALS

En percentatge

1. Capaç de mantenir un esforç intens	64
2. Molt familiaritzat amb el mercat al qual van adreçats els productes o serveis	62
3. Exigeixo una rendibilitat de com a mínim 10 vegades la meva inversió d'aquí a 5-10 anys	50
4. Ha demostrat capacitat directiva en el passat	50
5. Habilitat per avaluar adequadament riscos i per saber reaccionar-hi	48
6. Exigeixo una inversió de fàcil liquiditat	4
7. El mercat al qual va adreçat el producte té un índex de creixement important	43
8. Té experiència relacionada amb la nova empresa	37
9. Ser clar i precís en la discussió de la idea/projecte d'empresa	31
10. El producte està patentat o pot ser protegit	29

Font: McMillan, Siegel i Narasimha (1985: 123).

Altres resultats interessants d'aquesta investigació són els que reflecteixen la resposta a la pregunta sobre quines propostes d'inversió rebutjarien si no complissin com a mínim dos dels criteris de la taula 4.6. Els resultats d'aquesta pregunta es presenten a la taula 4.8.

Els resultats de la taula 4.8 es poden interpretar de la manera següent. Prenguem la parella de factors del punt 1. Si el projecte d'empresa presentat reflectís que sembla que l'empresari té poca capacitat de mantenir un esforç intens i el projecte no tingués un potencial de rendibilitat de com a mínim 10 vegades d'aquí a 10 anys, el 84% de les empreses de capital risc de la mos-

Taula 4.8

INVERSIONS QUE REBUTJARIEN PROPOSTES QUE NO COMPLEIXEN ELS DOS CRITERIS

En percentatge de rebuig

Parell de criteris

1. Capaç de mantenir un esforç intens Exigeixo una rendibilitat de com a mínim 10 vegades la meva inversió d'aquí a 5-10 anys	84
2. Capaç de mantenir un esforç intens Equip directiu equilibrat	80
3. Ha demostrat capacitat directiva en el passat Molt familiaritzat amb el mercat al qual van adreçats els productes o serveis	80
4. Capaç de mantenir un esforç intens Ha demostrat capacitat directiva en el passat	79
5. Habilitat per avaluar adequadament riscos i per saber reaccionar-hi Molt familiaritzat amb el mercat al qual van adreçats els productes o serveis	77
6. Capaç de mantenir un esforç intens Té experiència relacionada amb la nova empresa	77
7. Habilitat per avaluar adequadament riscos i per saber reaccionar-hi Exigeixo una rendibilitat de com a mínim 10 vegades la meva inversió d'aquí a 5-10 anys	76
8. Capaç de mantenir un esforç intens El mercat al qual va adreçat el producte té una taxa de creixement important	76
9. Ha demostrat capacitat directiva en el passat Exigeixo una rendibilitat de com a mínim 10 vegades la meva inversió d'aquí a 5-10 anys	75
10. Capaç de mantenir un esforç intens El producte està patentat o pot ser protegit	75

Font: McMillan, Siegel i Narasimha (1985: 124).

tra rebutjarien la proposta d'inversió encara que la valoració dels altres factors resultés ser molt alta. Per tant, aquesta proposta només tindria la probabilitat de ser considerada pel 16% de les empreses de capital risc.

Dels criteris d'avaluació que utilitzen les empreses de capital risc als EUA, se'n desprenen dues conclusions importants. Primer, la primacia de les característiques de l'empresari en l'avaluació global d'un projecte d'inversió. En l'«**argot**» empresarial es diu que les empreses de capital risc prefereixen un projecte d'empresa mediocre amb un bon empresari que un bon projecte amb un empresari mediocre. Segon, les característiques de l'empresari que les empreses de capital risc avaluen no coincideixen amb els trets de personalitat (motivació de consecució, control intern, etc.) que, segons hem vist al capítol II, han estat objecte d'estudi per part dels investigadors en aquest camp. Això no obstant, els criteris que utilitzen són altament interessants i també més fàcils d'identificar i avaluar.

4.6. Consideracions finals

Les **idees de negoci** amb més probabilitat d'èxit reuneixen els criteris següents:

Criteri núm. 1. Estan basades en les **necessitats o desitjos**, manifestos o latents, dels consumidors o usuaris.

Criteri núm. 2. Parteixen dels **problemes** dels consumidors o usuaris.

Criteri núm. 3. Estan basades en la **utilitat** per al client i suposen, generalment, una **diferenciació** pel que fa a l'oferta dels competidors actuals, de manera que es converteixen en un producte únic als ulls del client.

Criteri núm. 4. Les idees de negoci que tenen èxit, generalment molt èxit, són les que es basen en **tendències i necessitats emergents** i que, per tant, s'anticipen en el temps. Pel fet d'estar en la fase inicial del cicle de vida del producte o del sector la competència és poca o inexistent.

Criteri núm. 5. Les idees de negoci amb més probabilitat d'èxit són les que complint alguns dels criteris anteriors es recolzen, a més, en la capacitat, coneixements i experiència de l'empresari, fruit de la seva activitat professional, d'una afició o d'interès personal.

V. Formes jurídiques i aspectes legals

5.1. Objectius

En aquest capítol tractarem les qüestions següents:

1a. Formes jurídiques i classes de societats mercantils que el nou empresari pot adoptar per dur a terme una activitat empresarial.

2a. Els criteris més importants per decidir la forma jurídica més convenient.

3a. Els tràmits administratius habituals per a la creació d'una nova empresa.

4a. Altres aspectes legals i contractuals que s'han de tenir en compte.

L'objectiu principal és donar una visió de conjunt de les diferents formes jurídiques i aspectes legals sense fer-ne un desenvolupament profund. És obvi que amb la informació continguda en aquest capítol el nou empresari difícilment podrà prendre les decisions pertinents i haurà d'acudir a professionals en els camps respectius. Això no obstant, pensem que l'empresari ha de tenir una idea de les formes jurídiques i dels aspectes legals que s'han de tenir en compte en la creació d'una nova empresa.

5.2. Formes jurídiques de la nova empresa

A la taula 5.1 indiquem les diferents formes jurídiques que la nova empresa pot adoptar per exercir la seva activitat empresarial.

Taula 5.1

FORMES JURÍDIQUES

Formes personals	1. Empresari individual
	2. Treballador autònom
Societats personalistes	1. Societat col·lectiva
	2. Societat comanditària
	3. Societats cooperatives
	4. Societat civil
	5. Associació de comptes en participació
	6. Comunitat de béns
Societats de capital	1. Societat anònima
	2. Societat anònima laboral
	3. Societat de responsabilitat limitada
	4. Societat de responsabilitat limitada nova empresa
	5. Societat limitada laboral

Font: Elaboració pròpia.

A continuació tractarem succintament les principals característiques de cada una d'elles. Per raons d'espai és obligat d'assenyalar-ne les més importants.

5.2.1. Empresari individual

L'empresari individual com a forma jurídica és, segons el Codi de Comerç, la persona física que tingui capacitat legal per a l'exercici del comerç i que s'hi dediqui habitualment.

Les NOTES DEFINITÒRIES de l'empresari des del punt de vista legal són:

1a. Que la persona sigui *major d'edat* i tingui lliure disposició dels seus béns (capacitat legal).

2a. Que faci una activitat empresarial. Aquesta activitat ha de ser *habitual* i no ocasional

3a. L'exercici de l'activitat empresarial ha de ser en *nom propi*, ja que qui la fa per compte d'altri, com és el cas del director o gerent d'una empresa, no és empresari.

4a. La *responsabilitat* de l'empresari individual és *il·limitada*, i això significa que respon del compliment de les seves obligacions amb tots els seus béns presents i futurs.

La tramitació legal d'aquesta forma d'organització és molt simple, ja que per constituir-se com a empresari individual no cal l'atorgament de cap escriptura pública davant de notari ni inscriure-la al Registre Mercantil. Només calen els permisos i les llicències que veurem en l'apartat 5.3.

L'empresari pot triar exercir l'activitat empresarial sota el seu propi nom i sota un determinat nom comercial. En aquest cas ho haurà de sol·licitar al registre de l'Oficina Espanyola de Patents i Marques que veurem a l'apartat 5.4.

L'empresari individual està subjecte al règim de l'Impost sobre la Renda de les Persones Físiques i pot tributar segons decideixi tant en aquest impost com en l'IVA, pel sistema de mòduls o pel d'estimació directa. El sistema de mòduls es basa en uns pagaments trimestrals i una posterior regularització anual, segons uns elements representatius de l'activitat que es tracti (consum elèctric, superfície, personal empleat, etc.) i no en funció dels ingressos i les despeses reals. L'estimació directa, que pot ser normal o simplificada, és el sistema tradicional de tributació sobre la base d'ingressos i despeses.

5.2.2. El treballador autònom

La legislació espanyola ha creat la figura del *treballador autònom*. El treballador autònom, o treballador per compte propi, és el que fa de forma habitual, personal i directa una activitat empresarial amb fins lucratiu.

Es tracta d'un empresari individual amb un règim de cotització a la Seguretat Social.

Les seves principals CARACTERÍSTIQUES són:

- 1a. Tot i el nom «treballador autònom» és un empresari individual.
- 2a. La relació amb els seus clients no està subjecta a cap contracte de treball.
- 3a. Té l'obligació de donar-se d'alta en el Règim Especial de Seguretat Social d'Autònoms.
- 4a. Està subjecte a les obligacions pròpies d'un empresari individual: Impost d'Activitats Econòmiques (IAE), d'obertura d'establiment, pagament de l'IVA, etc.
- 5a. Té un Règim d'Estimació Objectiva Singular (REOS) pel que fa a l'IRPF.

La figura de *treballador autònom* està regulada per la normativa legal següent:

- Decret 2530/1970, de 20 d'agost.
- Ordre de 24 de setembre de 1970.
- Llei General de la Seguretat Social.
- Abundant normativa de desenvolupament i complement, que canvia constantment.

Entre els professionals liberals que han quedat inclosos en el camp d'aplicació d'aquest règim especial hi ha:

- Graduats socials.
- Perits i taxadors professionals d'assegurances.
- Agents comercials i d'assegurances.
- Treballadors autònoms en la agricultura.
- Agents de la propietat immobiliària.
- Economistes que treballen per compte propi.

- Odontòlegs i estomatòlegs incorporats al seu col·legi professional.
- Veterinaris incorporats al seu col·legi professional.
- Agents i comissionistes de duanes.
- Agents de la propietat industrial.
- Titulars mercantils.
- Enginyers tècnics i perits de mines.
- Auditors de comptes, etc.

Tenint en compte les característiques d'aquesta figura és molt freqüent i adequada quan una persona es vol dedicar a una activitat econòmica i beneficiar-se de les prestacions de la Seguretat Social.

5.2.3. Societat col·lectiva

La societat regular col·lectiva és una societat mercantil en què predomina l'*element personal* i, per tant, de caràcter personalista. Està regulada pel Codi de Comerç i les seves principals CARACTERÍSTIQUES són:

1a. Predomina l'element personal. Això significa que és una societat de treball o de gestió en què l'aportació de capital del soci no és fonamental com en el cas de les societats de capital i que la qualitat de soci no és transmissible sense el consentiment de tots els altres socis.

2a. Els socis poden ser de dos tipus:

- Socis col·lectius, que aporten capital i treball.
- Socis industrials, que aporten només treball i, tret que es pacti el contrari, no responen dels deutes socials.

3a. No hi ha cap capital social mínim o màxim.

4a. La seva constitució requereix escriptura pública i inscripció en el Registre Mercantil. L'escriptura ha de contenir:

- La raó social, en la qual no poden figurar els socis industrials, tret que es pacti el contrari.

- La duració de la societat.
- El domicili de la societat.
- L'objecte social.
- La data d'iniciació de les activitats.
- La proporció en què els diferents socis participen en la societat.

5a. Tret que es pacti el contrari, tots els socis col·lectius estan facultats per a l'administració i gestió de la societat.

6a. Tots els socis col·lectius, tant si són administradors com si no, responen de forma solidària, personal, subsidiària i il·limitada dels deutes i obligacions socials. En canvi, tret que es pacti el contrari, els socis industrials no responen dels deutes socials.

7a. Hi ha una prohibició legal de concurrència que significa que els socis no poden exercir personalment la mateixa activitat desenvolupada per la societat.

8a. Han de portar els llibres de comptabilitat usuals: balanç, compte de resultats, memòria, informe de gestió i proposta d'aplicació de resultats, que s'han de presentar anualment en el Registre Mercantil.

9a. Està sotmesa a l'Impost sobre Societats.

10a. La condició de soci no es pot transmetre lliurement a causa del seu caràcter personalista, i per tant, es requereix el consentiment de tots els socis.

En general, podem dir que es tracta d'un tipus de societat poc comuna en la pràctica ja que no ofereix cap avantatge davant d'una societat de responsabilitat limitada o anònima.

5.2.4. Societat comanditària

També és una societat personalista en la qual hi ha uns *socis col·lectius* que tenen una responsabilitat il·limitada i uns *socis comanditaris* amb responsabilitat limitada que solament responen amb els fons aportats a la societat. En aquest sentit, la societat comanditària és similar a la societat col·lectiva. Està regulada pel Codi de Comerç.

La societat comanditària pot ser de dos tipus:

- Societat comanditària simple.
- Societat comanditària per accions. En aquesta societat les participacions dels socis comanditaris o capitalistes estan representades per accions.

Les **CARACTERÍSTIQUES** de la societat comanditària són iguals a les de la societat col·lectiva, excepte en els aspectes següents:

1r. En la denominació social ha de figurar la menció de «Societat en Comandita».

2n. En la denominació social no pot aparèixer el nom dels socis comanditaris.

3r. En el cas de la societat comanditària per accions s'exigeix un capital social mínim de 60.101 euros, igual que en les societats capitalistes.

4t. L'aportació dels socis en la societat comanditària per accions ha de ser en diners. En el cas d'aportacions «no dineràries», béns o drets patrimonials, aquestes aportacions han de ser valorades econòmicament per experts independents nomenats pel Registre Mercantil.

Tampoc aquest tipus de societat és comuna en la pràctica.

5.2.5. Societat anònima (SA)

La societat anònima és una societat mercantil en la qual predomina l'*element capital*, d'aquí ve que es denomini societat capitalista. El seu capital social, format per les aportacions dels socis, està dividit en accions.

Està regulada per la Llei de 9 de juliol de 1996. Les principals **CARACTERÍSTIQUES** d'aquest tipus de societat són:

1a. Per constituir-la no es requereix un nombre mínim de socis, i és possible que la societat sigui unipersonal tant en el moment de constituir-la com de manera sobrevinguda.

2a. Els seus socis poden ser tant persones físiques com jurídiques.

3a. Els requisits legals de constitució són: escriptura pública i inscripció en el Registre Mercantil. Fins a la inscripció en aquest Registre i la publicació al Butlletí Oficial del Registre Mercantil, la societat no adquireix personalitat jurídica.

4a. El capital social no pot ser inferior a 60.101 euros.

5a. Com en el cas de la societat comanditària per accions, les aportacions poden ser dineràries o no dineràries. En aquest cas, també han de ser valorades econòmicament per experts independents nomenats pel Registre Mercantil.

Vegem a continuació, amb una mica més de detall, tres elements importants d'aquest tipus de societat.

Contingut de l'escriptura pública i dels estatuts

L'escriptura ha de contenir:

- La identificació dels fundadors i de les persones encarregades de l'administració i representació de la societat.

- Les aportacions dineràries o no dineràries de cada soci.

- Els estatuts de la societat.

Els estatuts han de contenir:

- La denominació, el domicili social i la duració de la societat, que pot i sol ser indefinida.

- L'objecte social, amb el detall de les activitats que l'integren.

- El nombre d'accions en què està dividit el capital i el valor normal de cada una.

- La representació de les accions, si es per títols o per anotacions en compte, i si les accions són nominatives o al portador.

- Els drets que, si escau, es reserven als fundadors.

- Els òrgans d'administració.

- El mode de deliberar i de decidir acords a la Junta General.

- La data de tancament de l'exercici social.
- Les restriccions, si escau, a la lliure transmissibilitat de les accions (la clàusula de *sindicació d'accions*).
- Si hi ha prestacions accessòries.
- La data en què començaran les operacions.
- El capital social; s'expressarà el valor no desemborsat.

L'acció

L'acció representa una part alíquota del capital social. Les accions han de respondre a una aportació patrimonial *efectiva*.

Les accions confereixen al seu titular el dret de votar a les juntes generals i el de participar en el repartiment dels dividendes.

Las accions poden ser:

- Ordinàries.
- Privilegiades. Aquestes concedeixen algun privilegi als seus titulars, generalment un dividend preferent en relació amb les accions ordinàries.
- Sense vot; confereixen al titular un dret preferent a percebre un dividend anual mínim, però no el dret polític de l'accionista a votar. La seva emissió no pot ser superior a la meitat del capital social.
- Nominatives. Hi apareix el nom del titular.
- Al portador. Si no hi consta el nom del titular.

Els òrgans de la societat anònima

Els òrgans de govern de la societat anònima són els següents:

• La Junta General

És el màxim òrgan deliberatiu de la societat. Els accionistes reunits a la Junta General, degudament convocada, decideixen els assumptes propis de la seva competència.

Les Juntes Generals poden ser:

- *Ordinàries*, que han de ser convocades obligatòriament pels administradors en el termini dels primers sis mesos de cada any per aprovar els comptes de l'exercici anterior i decidir l'aplicació dels resultats i el repartiment de dividendes.

- *Extraordinàries*, per tractar assumptes extraordinaris. Poden ser convocades pels administradors o quan ho sol·licitin els accionistes que representin, com a mínim, el cinc per cent del capital social.

- *Universals*, són les que se celebren vàlidament quan estigui representat tot el capital social i els assistents n'acceptin per unanimitat la celebració. No necessita convocatòria. Per aquest motiu, a les societats anònimes que només tenen dos o tres socis, fins i tot les juntes ordinàries se celebren com universals per evitar els tràmits de la convocatòria.

- **Els administradors**

Els administradors són l'òrgan executiu dels acords adoptats per la Junta General i els encarregats de l'administració i representació de la societat. Són els que porten la direcció i gestió diàries.

Pot haver-hi un administrador únic o uns quants que actuïn solidàriament, o dos que ho facin conjuntament, segons que ho determinin els estatuts.

El nomenament dels administradors el fa la Junta General per un termini màxim de cinc anys. Poden ser reelegits indefinidament. El seu nomenament s'ha de presentar al Registre Mercantil.

- **Consell d'Administració**

Quan l'administració de la societat es confia, segons els estatuts, a més de dues persones, s'exigeix que aquestes persones s'integrin en un Consell d'Administració. Quan hi ha un Consell d'Administració, la direcció i gestió diàries de la societat les sol portar un conseller delegat.

Les regles de funcionament del consell les determina el mateix consell. Queda vàlidament constituït quan concorrin a la reunió la meitat més un dels components.

Responsabilitat dels administradors

La Llei 26/2003, del 17 de juliol, ha ampliat i concretat la responsabilitat dels administradors davant la societat, els accionistes i els creditors pel dany que causin amb els seus actes o omissions *«contraris a la Llei o als estatuts o pels que han fet incomplint els deures inherents a l'ocupació del càrrec»*.

Els membres del Consell d'Administració *responen solidàriament*, si no és que demostrin que es van oposar als acords o que desconeixien els fets.

L'acció de responsabilitat contra els administradors la poden entaular els accionistes, els creditors de la societat o terceres persones per actes que lesionin directament els seus interessos.

Els comptes anuals

Els comptes anuals estan integrats pel balanç, el compte de pèrdues i guanys i la memòria. Aquests documents, que constitueixen una unitat, han de reflectir fidelment el patrimoni, la situació financera i els resultats de la societat.

Els comptes anuals han de ser examinats i verificats per auditors de comptes. Un cop aprovats pels auditors i per la Junta General s'han de dipositar al Registre Mercantil. La publicació dels comptes anuals dipositats en aquest Registre ha d'indicar si és íntegra o abreviada.

L'empresa pot presentar balanç abreviat quan durant dos exercicis consecutius concorrin com a mínim dues de les circumstàncies següents: que el total de les partides de l'actiu no superi els 2.373.997 euros, que l'import de la xifra anual de negocis no superi els 4.747.995 euros, que el nombre mitjà d'empleats no superi els 50. Pel que fa al compte de pèrdues i guanys abreviat, poden formular-lo les empreses en les quals durant dos exercicis concorrin dues de les circumstàncies següents: que el total de les partides de l'actiu no superi els 9.495.994 euros, que l'import net de la xifra

de negocis no superi els 18.991.982 euros, que la plantilla mitjana no superi els 250. En el cas que l'empresa presenti comptes anuals abreviats està exempta de l'auditoria externa.

És sens dubte el tipus de societat més adequat quan els fundadors de la nova empresa són diversos i tenen l'objectiu i les perspectives que l'empresa creixi i es desenvolupi.

5.2.6. Societat anònima laboral (SAL)

És un tipus de societat mixta perquè integra l'element *capital*, propi de les societats anònimes, i l'element *treball*, propi de les cooperatives de treball associat. Està regulada pel Reial Decret 2229/1986, la Llei 15/1986 i altres decrets sobre el seu règim tributari.

Les seves CARACTERÍSTIQUES principals són:

- Com a societat anònima, el seu capital social està dividit en accions i no serà inferior a 60.101 euros.
- És de responsabilitat limitada: els socis no responen personalment dels deutes socials.
- El 51% del capital social ha d'estar en mans dels treballadors que hi prestin els seus serveis retribuïts i la relació dels quals amb la societat ho sigui per un temps indefinit i en jornada completa.
- Cap soci podrà posseir accions que representin més del 25% del capital social.
- L'extinció de la relació laboral del soci treballador l'obliga a oferir les seves accions als que tinguin dret d'adquisició preferent.
- S'ha de constituir mitjançant escriptura pública i inscripció al Registre Mercantil.
- Per acreditar el caràcter de societat anònima *laboral* s'ha d'aportar un certificat expedit pel Ministeri de Treball i Seguretat Social o, si escau, per l'òrgan competent de la corresponent comunitat autònoma.

– També s’ha d’inscriure al Registre Administratiu de Cooperatives i Societats Laborals (en l’àmbit autonòmic) o a la Direcció de Foment de l’Economia Laboral.

Les accions

Són de dues classes:

- Accions laborals, reservades als socis treballadors, que hauran de dur aquesta indicació al títol de l’acció.

- Les restants, que seran anàlogues a les d’una societat anònima ordinària.

- Les accions seran sempre nominatives.

Els principals avantatges d’aquest tipus de societat són:

- Beneficis fiscals.

- Aportació de capital per part de socis no treballadors, generalment entitats locals o de la comunitat autònoma, tot preservant el predomini de l’element *treball*.

És un tipus de societat poc habitual que s’ha adoptat en aquells casos en què una empresa existent ha estat adquirida pels seus treballadors amb el suport d’alguna entitat pública.

5.2.7. Societat de responsabilitat limitada

La societat de responsabilitat limitada és una societat mercantil de caràcter capitalista. Està regulada per la Llei 2/1995 de Societats de Responsabilitat Limitada, modificada per la Llei 7/2003, de la Societat Limitada Nova Empresa. Les seves **CARACTERÍSTIQUES** principals són:

- 1a. Es constitueix mitjançant escriptura pública i inscripció al Registre Mercantil.

- 2a. El capital social no pot ser inferior a 3.005 euros (500.000 pessetes).

3a. El capital social està dividit en participacions socials que no es poden incorporar a títols negociables ni denominar-se en accions.

4a. La responsabilitat dels socis queda limitada a la seva aportació al capital social.

Escriptura i estatuts socials

L'escriptura pública de constitució s'ha d'atorgar davant de notari per tots els socis fundadors o pel soci fundador si la societat és *unipersonal*.

Els estatuts socials han de contenir:

- La denominació social, així com l'objecte social que determina les activitats que la integren.
- La data de tancament de l'exercici social. Si no s'especifica s'entendrà que és el 31 de desembre de cada any.
- El domicili social.
- El capital social i les participacions en què es divideix.
- El mode o modes d'organitzar l'administració de la societat.

Òrgans de govern de la societat

De forma similar a la societat anònima, la societat de responsabilitat limitada té els següents:

- La Junta General.
- Els administradors. Hi pot haver un administrador únic o diversos que actuïn solidàriament o conjuntament.
- El Consell d'Administració, quan hi hagi més de dos administradors.

Comptes anuals

S'ha de procedir de la mateixa manera que en el cas de les societats anònimes, que hem vist més amunt.

5.2.8. Societat unipersonal de responsabilitat limitada (SRL)

Aquest tipus de societat va ser creada per la Llei de 23 de març de 1995 seguint la 12a Directiva Comunitària de 21 de desembre de 1990.

Segons aquesta Llei hi ha dues classes de societats unipersonals, a saber: a) les *originàries*, quan en l'acte de constitució només hi ha un soci, i b) la *sobrevinguda*, que és aquella societat que tot i estar constituïda per diversos socis, posteriorment tots transmeten les seves participacions a un sol soci.

La SRL *unipersonal* també s'ha de constituir en escriptura pública i inscriure-la al Registre Mercantil.

El caràcter unipersonal de la societat s'ha de fer constar en tota documentació (correspondència, factures, comandes, etc.).

El soci únic no respon dels deutes socials, tret del cas que, essent la unipersonalitat sobrevinguda, no ho notifiqui al Registre Mercantil en el termini de sis mesos.

Els contractes entre el soci únic i la societat han de constar per escrit en un llibre registre de manera individualitzada.

És habitual i aconsellable en aquells casos en què els fundadors de la nova empresa siguin pocs i que no es preveu un creixement ràpid que obligui a incorporar nous socis capitals (per exemple, empreses de capital risc) o sortir en borsa.

5.2.9. Societat limitada nova empresa (SLNE)

La societat limitada nova empresa va ser creada per la Llei 7/2003, de l'1 d'abril, seguint les resolucions i recomanacions de diversos organismes europeus i directives comunitàries, en especial la «Carta Europea de la Petita Empresa».

Aquesta nova forma jurídica neix amb l'objectiu d'agilitzar i simplificar els tràmits per a la creació de noves empreses.

Les seves **CARACTERÍSTIQUES** són:

– Els socis han de ser persones físiques i el nombre no pot ser superior a cinc.

– La denominació social ha d'estar composta pels dos cognoms i pel nom d'un dels socis fundadors amb les sigles (SLNE).

– Com a objecte social poden ser-ho totes o algunes de les activitats següents: agrícola, ramadera, forestal, pesquera, industrial, de construcció, comercial, turística, de transports, de comunicacions, d'intermediació, de professionals, de serveis en general.

– S'ha de constituir en escriptura pública i inscriure-la al Registre Mercantil.

– El capital mínim és de 3.012 euros i el màxim de 120.202. euros i només pot ser desemborsat mitjançant aportacions dineràries.

– Els òrgans de govern són: Junta General, administrador únic o diversos que actuïn de manera solidària o mancomunada, però, si són uns quants, en cap cas es poden constituir en Consell d'Administració.

Amb la finalitat d'agilitzar i simplificar tots els tràmits i formularis administratius es crea:

– El *Document Únic Electrònic* (DUE), que conté totes les dades relatives a la societat i permet fer telemàticament tots els tràmits.

– El *Centro de Información y Red de Creación de Empresas* (CIRCE), amb la missió d'assessorar i prestar serveis als futurs empresaris durant els primers anys de vida de la societat. Aquest centre es concep com una xarxa de punts d'assessorament i d'inici de tramitació (PAIT), en els quals s'assessora i es presten serveis als futurs empresaris, tant en la gestació, tramitació administrativa i posada en marxa de les seves iniciatives empresarials com durant els primers anys d'activitat, segons s'explica a l'exposició de motius de la citada llei. La pàgina «web» (***www.circe.es***) d'aquest centre ofereix informació detallada.

– Un tipus «estàndard» d'estatuts fet per l'Administració.

– Un model de comptabilitat molt reduït que consisteix a dur un únic registre (*Llibre Diari*) que permeti el compliment de les obligacions que l'ordenament jurídic imposa en matèria d'informació comptable i fiscal.

Un cop atorgada l'escriptura de constitució, la Llei preveu que el mateix notari la remeti, juntament amb el Document Únic Electrònic, a les administracions tributàries competents per obtenir el nombre d'identificació fiscal de la societat (NIF), i presenti, si escau i de conformitat amb el que disposa la disposició tributària, l'autoliquidació de l'impost que gravi l'acte i remeti la còpia autoritzada per inscriure-la al Registre Mercantil.

És, sens dubte, la millor forma de societat per a la nova empresa que té la vocació de ser petita.

5.2.10. Societat limitada laboral

La societat limitada laboral és equivalent a la societat anònima laboral, que hem vist anteriorment. Es regeix per la Llei 4/1997 de Societats Laborals i, de forma supletòria, per la Llei de Societats de Responsabilitat Limitada.

Per a aquest tipus de societat són aplicables els mateixos requisits que hem exposat a la SAL en relació amb el tipus de socis, capital social, etc.

5.2.11. Societats cooperatives

La Llei de 16 de juliol de 1999 defineix les cooperatives com societats constituïdes per persones que s'associen en règim de lliure adhesió, amb estructura i funcionament democràtic per a la realització d'activitats empresarials encaminades a satisfer les seves necessitats i aspiracions econòmiques i socials.

Les principals **CARACTERÍSTIQUES** de les cooperatives són:

– El seu objectiu és satisfer les necessitats dels cooperativistes, encara que també poden fer activitats empresarials a favor de tercers no socis quan ho prevegin els estatuts.

– No es reparteixen dividendes, però es pot pactar el pagament d'un interès per les aportacions de cada soci.

– La responsabilitat dels socis és limitada, ja que no responen dels deutes socials.

– Igualtat de drets i obligacions dels socis.

– Funcionament democràtic.

– S'han de constituir mitjançant escriptura pública i inscriure's en un Registre especial de societats cooperatives.

– En els estatuts es fixen totes les qüestions sobre el funcionament de la cooperativa.

– El capital social mínim es fixa als estatuts, i ha d'estar totalment desemborsat des del moment de la constitució.

– Té beneficis fiscals diversos (Impost de Societat del 18%) i possibilitat d'acollir-se a altres deduccions o bonificacions.

Classes de cooperatives

Hi ha moltes classes de cooperatives, com ara:

– *De treball associat*, que proporcionen als seus socis llocs de treball mitjançant el seu esforç personal i directe.

– *Agràries*, que associen titulars d'explotacions agrícoles, ramaderes o forestals i tenen com a objecte la realització de tot tipus d'operacions encaminades a un millor aprofitament de les explotacions dels socis o de la mateixa cooperativa.

– *Cooperatives del mar*, que associen pescadors, armadors d'embarcacions, confraries, etc. per a la prestació de subministraments i serveis.

– *Cooperatives d'ensenyament*, que associen persones dedicades a activitats docents en els diversos nivells i modalitats.

– *Cooperatives sanitàries*, constituïdes pels diversos prestadors d'assistència sanitària.

Òrgans de govern de la cooperativa

Els òrgans de govern són:

– L'Assemblea General, constituïda per tots els socis. Igual que en la Junta General de les societats anònimes és l'òrgan suprem per deliberar i prendre acords. A les assemblees ordinàries s'examina la gestió social i, si escau, s'aproven els comptes anuals.

– El Consell Rector. És l'òrgan col·legiat encarregat de la direcció i administració de la cooperativa així com de la seva representació. En cooperatives amb menys de deu socis, aquest òrgan pot ser substituït per un administrador únic o gerent.

– Els interventors, encarregats de fiscalitzar la cooperativa.

Algunes comunitats autònomes, com la de Catalunya, el País Basc, etc. tenen la seva pròpia llei de societats cooperatives.

És especialment interessant per acollir-se a diferents beneficis fiscals, si bé poc adequada per a un projecte empresarial amb perspectiva de desenvolupament ràpid i necessitats de finançament amb capital risc.

5.2.12. Altres formes jurídiques

La realització d'un projecte empresarial per part de diverses persones pot adoptar la forma d'una *associació de comptes en participació*, regulada pel Codi de Comerç (articles 239-240), sobretot quan es tracta d'un projecte esporàdic i únic. Com a forma jurídica per dur a terme una activitat empresarial constant no és habitual ni aconsellable.

Una altra forma jurídica és la *Societat Civil*, que és un contracte pel qual dues o més persones s'obliguen a posar en comú diners o béns amb l'ànim de repartir-se els guanys o pèrdues que generin aquests béns proporcionalment a la seva participació o segons que s'hagi pactat.

La Societat Civil està regulada al Codi Civil (articles 1665-1708). Encara que tradicionalment s'ha argumentat que quan una Societat Civil porti a terme activitats econòmiques haurà d'adoptar alguna de les formes de societat mercantil abans mencionades, de fet, avui dia, s'està utilitzant amb tota normalitat per a qualsevol tipus d'activitat, tant si és mercantil com si no.

La *Comunitat de Béns* es produeix quan, com indica el seu nom, la propietat d'un bé o dret pertany proindivís a diverses persones. Aquesta comunitat es regeix pels acords establerts al document de constitució, el qual serveix per obtenir el CIF. La Comunitat de Béns no té personalitat jurídica però sí que constitueix una unitat fiscal independent.

5.3. Criteris més importants per decidir la forma jurídica més convenient

Els criteris més importants que el nou empresari ha de tenir en compte per decidir la forma jurídica més adequada són els següents.

Tractament fiscal

Aquest és sens dubte un dels criteris més importants, ja que el tractament fiscal és molt diferent per a l'empresari individual, les societats personalistes, les societats de capital o les societats cooperatives.

Cal considerar que només els autònoms i les societats civils tenen l'opció de tributar per mòduls o per estimació directa. Les societats mercantils s'han de regir necessàriament per l'Impost de Societats.

Responsabilitat

La limitació de la responsabilitat personal de l'empresari és un altre criteri important per elegir la forma jurídica després del de la fiscalitat.

En el cas de les societats de capital (societat anònima i de responsabilitat limitada) la responsabilitat està limitada per llei al capital de la societat, mentre que l'empresari individual o en les societats personalistes l'empresari respon personalment amb els seus béns de totes les responsabilitats que es deriven de l'exercici de la seva activitat empresarial.

Aquestes responsabilitats són les següents:

– Responsabilitat civil contractual.

Segons el Codi Civil (articles 1.1r.1 i següents) s'estableix que *queden obligats a la indemnització de danys i perjudicis els que en el compliment de les seves obligacions incorreguessin en dol, negligència i morositat*, que significa que l'empresari respon del compliment dels seus contractes o, en cas contrari, ha de reparar els danys i perjudicis causats.

– Responsabilitat com a fabricant.

Segons la Directiva Comunitària de 25 de juliol de 1985 adaptada per la Llei de 6 de juliol de 1994 l'empresari fabricant té *responsabilitat civil pels danys causats per productes defectuosos*.

– Responsabilitat extracontractual.

La responsabilitat extracontractual sorgeix quan es causa un dany o perjudici a un tercer amb el qual l'empresari no està unit per cap contracte. El Codi Civil (article 1902) diu en relació amb això: *el que per acció o omissió causi un mal a un altre i hi intervingui culpa o negligència, està obligat a reparar el dany causat*.

De totes maneres, s'ha de tenir en compte que la limitació de la responsabilitat de l'empresari en les societats de capital de dimensions reduïdes desapareix a la pràctica en el cas de contractar crèdits o préstecs amb una entitat bancària, ja que en aquest cas, les caixes i bancs solen exigir la garantia personal del soci o dels socis de la societat.

Capital mínim

En les societats de capital està establert per llei un capital mínim, mentre que en les altres formes jurídiques no es dona aquesta condició.

Verificació dels comptes anuals

En les societats anònimes, els comptes anuals (balanç i compte de resultats) i l'informe de gestió han de ser *verificats* pels auditors de comptes, que són els encarregats d'examinar, controlar i certificar que la comptabilitat s'ha dut segons la normativa legal vigent.

Publicitat dels comptes anuals

Les societats de capital (societats anònimes i limitades) estan obligades per llei a fer publicitat dels seus comptes anuals. Aquesta publicitat consisteix a dipositar els comptes anuals en el Registre Mercantil dins el mes següent de la seva aprovació per la Junta General, i anirà acompanyada d'un exemplar de la certificació de l'acord i de cada un dels comptes. El Registrador ha de guardar aquests documents durant sis anys. S'ha d'indicar si la publicació és íntegra o abreviada.

Possibilitats de finançament

Per a una nova empresa que generalment és petita quan inicia les seves activitats, la forma jurídica adoptada en relació amb les possibilitats de finançament no té gaire importància. Com ja s'ha indicat més amunt, en el cas de demanar un crèdit o préstec, les entitats bancàries solen exigir la garantia personal del soci o socis de la societat.

En canvi, la classe de societat, personalista o de capital, sí que ho és en la fase de creixement. En les societats de capital és més fàcil donar entrada a nous socis i, per descomptat, és condició indispensable per sortir en borsa.

Direcció i gestió de l'empresa

Com ja hem vist, les societats de capital estan subjectes a una sèrie de condicions pel que fa als òrgans de la societat, mentre que en l'empresari individual i en les societats personalistes no hi ha aquests condicionants.

Successió/Transmissibilitat de la participació

La possibilitat de transmetre la participació d'uns socis varia igualment si es tracta de societats de capital o d'altres formes jurídiques. Per això és també un criteri que cal tenir en compte.

A la taula 5.2. s'ofereix un resum d'aquests criteris segons la forma jurídica.

5.4. Tràmits administratius habituals per crear una nova empresa

Els tràmits administratius necessaris perquè la nova empresa pugui iniciar les seves activitats es poden dividir en tres tipus: a) registrals, b) específics i c) laborals.

Els tràmits registrals comprenen els tràmits a través dels quals l'empresa ha de deixar constància dels seus actes mitjançant determinats documents. Es poden subdividir en: a) tràmits necessaris per a la inscripció del nom comercial i/o la societat en el registre corresponent, i b) tràmits requerits per iniciar l'activitat empresarial.

Els tràmits específics són els requerits en relació amb la ubicació física de l'empresa i a la seva activitat concreta.

Els tràmits laborals són els relacionats amb la contractació de personal.

Taula 5.2.

FORMES JURÍDIQUES I CRITERIS PER ELEGIR-LES

Forma jurídica	Fiscalitat	Responsabilitat	Capital mínim	Verificació dels comptes anuals
Empresari individual	Beneficis subjectes a IRPF.	Personal i il·limitada.	No existeix. No es distingeix entre patrimoni empresarial i particular.	No n'hi ha.
Treballador autònom	Beneficis subjectes a IRPF.	Personal i il·limitada.	No existeix. No es distingeix entre patrimoni empresarial i particular.	No n'hi ha.
Societat col·lectiva	Impost sobre Societats.	Personal, solidària, subsidiària i il·limitada dels seus socis.	No existeix.	No n'hi ha.
Societat comanditària	Impost sobre Societats.	Il·limitada per als socis col·lectius. Limitada per als socis comanditaris.	No existeix.	No n'hi ha.
Societat anònima	Impost sobre Societats.	Limitada a les aportacions.	60.101 euros.	Verificació per auditors de comptes.
Societat anònima laboral	Impost sobre Societats. Diverses bonificacions.	Limitada a les aportacions.	60.101 euros.	Verificació per auditors de comptes.
Societat de responsabilitat limitada i SLNE	Beneficis subjectes a Impost sobre Societats.	Limitada a les aportacions.	3.005 euros.	Verificació per auditors de comptes.
Societat limitada laboral	Impost sobre Societats. Diverses bonificacions.	Limitada a les aportacions.	3.005 euros.	Verificació per auditors de comptes.
Societat cooperativa	Impost sobre Societats. reduït: 18%. Altres avantatges fiscals.	Personal i il·limitada.	No existeix.	No n'hi ha.

Font: Elaboració pròpia.

Criteris			
Publicitat dels comptes anuals	Possibilitats de finançament	Direcció i gestió	Successió
No n'hi ha.	Limitades a la seva solvència personal.	Correspon a l'empresari.	Sense limitacions. Pot disposar-ne lliurement.
No n'hi ha.	Limitades a la seva solvència personal.	Correspon a l'empresari.	Sense limitacions. Pot disposar-ne lliurement.
No n'hi ha.	Limitades a la solvència personal dels seus socis.	Tots els socis hi tenen dret, excepte pacte en contrari.	Limitada, ja que es requereix el consentiment dels altres socis.
No n'hi ha.	Limitades a la solvència personal dels seus socis.	Tots els socis col·lectius hi tenen dret, excepte pacte en contrari.	Limitada, ja que es requereix el consentiment dels altres socis.
Registre en el Registre Mercantil.	Bones, amb possibilitat de sortir a borsa.	Junta General. Administradors.	Sense limitació, tret que s'hagi pactat la sindicació de les accions.
Registre en el Registre Mercantil.	Bones, amb possibilitat de sortir a borsa.	Junta General. Administradors.	Sense limitació, tret que s'hagi pactat la sindicació de les accions.
Registre en el Registre Mercantil.	Limitades a la solvència de la societat i dels seus socis.	Junta General. Administradors.	Limitada, ja que es requereix el consentiment dels altres socis.
Registre en el Registre Mercantil.	Limitades a la solvència de la societat i dels seus socis.	Junta General. Administradors.	Limitada, ja que es requereix el consentiment dels altres socis.
No n'hi ha.	Limitades a la solvència de la cooperativa.	Assemblea General. Consell Rector.	La condició de soci no és transmissible.

A la taula 5.3 s'especifiquen els tres tipus de tràmits. Per a determinades activitats hi ha tràmits i permisos específics.

El compliment de tots els tràmits administratius necessaris per crear una nova empresa i iniciar les seves activitats econòmiques és laboriós i costós en temps i diners. Això ha fet que les administracions públiques, tant comunitària, central com autonòmiques, s'ocupin d'aquest assumpte. Un mitjà per simplificar i agilitzar aquests tràmits ha estat la creació de la Societat Limitada Nova Empresa, com hem vist en l'apartat anterior.

Una altra mesura és la creació d'una *Finestreta Única*, una iniciativa conjunta de totes les administracions públiques (ministeris de Justícia, d'Economia, d'Hisenda, de Treball i Afers Socials, les comunitats autònomes i els ajuntaments), les cambres de comerç i el Consell Superior de Cambres de Comerç, encarregades de gestionar tots els tràmits administratius. Fins al moment s'han obert *Finestretes Úniques* en les ciutats següents: Valladolid, Palma de Mallorca, Santa Cruz de Tenerife, Les Palmes de Gran Canària, Madrid, Getafe, Burgos, Múrcia, Oviedo, Zamora, Navarra, Segòvia, Toledo, Sevilla, València, Àvila, Saragossa, Cartagena, Salamanca, Ciudad Real i Albacete.

5.5. Altres aspectes legals i contractuals

Altres aspectes legals importants fan referència al que s'anomena la *propietat industrial de l'empresa*, regulada per la Llei 17 de 7 de novembre de 2001. Les qüestions que aquí ens interessin són les següents.

El nom comercial

Segons especifica aquesta Llei és *el signe de representació gràfica de l'organització empresarial en què aquell exercita la seva activitat* i serveix per identificar i distingir una empresa de les altres empreses que es dediquen a activitats similars.

No poden constituir noms comercials els patronímics, la raó o denominació social ni els anagrames, logotips, imatges, figures i dibuixos.

TRÀMITS ADMINISTRATIUS REQUERITS EN LA CREACIÓ D'UNA EMPRESA

Tràmits registrals	Tràmits específics	Tràmits laborals
<i>Tràmits fins a la inscripció en el registre corresponent</i>	<i>Tràmits relacionats amb la ubicació física de l'empresa</i>	<i>Tràmits relacionats amb la contractació</i>
Certificació negativa del nom.	Llicència municipal d'obertura.	Elecció del règim de cotització a la Seguretat Social per part dels socis i inscripció en aquest règim (règim d'autònoms, si escau).
Ingressar el capital social en el compte bancari de la societat i obtenir el corresponent certificat bancari.	Llicència d'obres (si escau).	Obtenció del codi de comptes de cotització.
Atorgament d'escriptura pública davant de notari.	Comunicació d'obertura de centre de treball.	Afiliació dels treballadors que exerceixin primera ocupació.
Obtenció del NIF.	<i>Tràmits relacionats amb l'activitat de l'empresa</i>	Alta dels treballadors en el règim general de la Seguretat Social.
Pagament de l'impost de transmissions patrimonials i actes jurídics documentats.	Registre d'establiments industrials.	Registre dels contractes laborals.
Inscripció en el Registre Mercantil.	Document de qualificació empresarial.	Alta dels treballadors en contingència d'accidents i malaltia professional.
Declaració de l'activitat econòmica (si escau).	Altres registres d'activitats específiques.	
Qualificació i inscripció de la societat (si escau).		
Elaboració del contracte privat (si escau).		
Assemblea constitutiva i elaboració dels estatuts de la societat (si escau).		
<i>Tràmits per iniciar l'activitat econòmica</i>		
Declaració censal i sol·licitud del codi d'identificació fiscal.		
Alta en l'impost sobre activitats econòmiques (IAE).		
Registre dels llibres de documentació social i comptable.		
Inscripció en l'Índex d'entitats jurídiques de l'Agència Estatal d'Administració Tributària (si escau).		

Font: Urbano (2003: 145).

El nom comercial s'ha de sol·licitar a l'Oficina Espanyola de Patents i Marques. En la sol·licitud s'hi ha d'especificar les activitats que pretén distingir.

L'elecció del nom comercial és important perquè si té èxit constitueix un bé intangible de gran valor. Canviar-lo posteriorment no és aconsellable. Per tant, el nou empresari hauria de reflexionar suficientment abans de decidir-ho.

El rètol

Si el nom comercial identifica i distingeix l'empresa, el rètol és el signe diferenciador de l'establiment en què l'empresari exerceix la seva activitat empresarial. Està regulat a la Llei de Competència Deslleial de 10 de gener de 1991.

La marca

Segons aquesta Llei de Marques la marca *és tot signe de representació gràfica que serveixi per distingir en el mercat els productes o serveis d'una empresa dels de l'altra.*

Les marques poden ser *paraules, imatges, figures, lletres, dibuixos, etc.*

La sol·licitud d'una marca s'ha de presentar a l'Oficina Espanyola de Patents i Marques o a l'organisme competent de la respectiva comunitat autònoma.

Les patents

Les patents estan regulades per la Llei de 20 de març de 1986. Segons aquesta Llei una patent *és un títol expedit per l'Estat que permet al seu concessionari l'explotació en exclusiva de l'invent durant un termini determinat per la Llei.* Segons la mencionada Llei el termini és de 20 anys.

Només es poden patentar les invencions industrials que tinguin una aplicació industrial. No són patentables els mètodes o procediments per a les activitats industrials.

La possessió d'una patent li confereix al titular un avantatge competitiu davant dels seus competidors. Al capítol IV hem vist que la possibilitat de protegir legalment el producte era un dels criteris que les empreses de capital risc valoraven en l'avaluació de l'oportunitat empresarial.

El disseny industrial

El disseny industrial està regulat per la Llei 20 del 7 de juliol de 2003. Segons aquesta Llei, el disseny industrial és *l'aparença de la totalitat o d'una part d'un producte que es derivi de les característiques de les línies, contorns, colors, forma o materials del producte en si o la seva ornamentació.*

Hi ha també un Registre de Dissenys a l'Oficina Espanyola de Patents i Marques. El disseny es pot protegir durant cinc anys i es pot renovar fins a un màxim de vint-i-cinc.

La seva protecció legal és també important perquè el disseny constitueix un altre bé intangible que, si està protegit legalment, diferencia l'empresa de la competència i es converteix en un avantatge competitiu.

Assegurances

Tots aquests instruments que acabem de mencionar són considerats avui dia béns intangibles que constitueixen factors de competència. A més, serveixen per eliminar i/o reduir el risc que la competència copii o imiti els nostres productes, serveis, invencions, dissenys, etc.

En relació amb la reducció de riscos podem assenyalar que, a part de la propietat industrial, l'empresari té la possibilitat de cobrir determinats riscos a través de la contractació d'una assegurança. Entre els principals riscos susceptibles de ser assegurats contractualment figuren:

- Assegurances de vida.
- Assegurança d'accident.
- Assegurança d'incendis.

- Assegurança de robatori, espoliació i furt.
- Assegurança multirisc de comerç i oficines.
- Assegurança de canvi de moneda estrangera.

El nou empresari farà bé d'estudiar detingudament quines assegurances li convé contractar per reduir els riscos assegurables inherents a l'activitat empresarial, ja que aquest és un tema que generalment s'oblida.

D'altra banda, s'ha de tenir en compte que moltes entitats bancàries exigeixen una assegurança de vida de l'empresari en cas que vulgui contractar un crèdit o préstec.

VI. El pla d'empresa

6.1. Objectius

En aquest capítol tractarem el PLA D'EMPRESA i, en concret:

1r. Què s'entén per pla d'empresa i les seves diferències i similituds amb altres tipus de plans.

2n. El contingut del pla d'empresa.

És obvi que el pla d'empresa ha de reflectir el projecte empresarial concret. Això significa que algunes parts del contingut que es desenvolupen en aquest capítol tindran poca importància en determinats casos.

6.2. Concepte i rellevància del pla d'empresa

El PLA D'EMPRESA és un document escrit on s'explica i es detalla el projecte d'una nova empresa i, en concret:

- quina oportunitat empresarial es vol aprofitar,
- per què es considera que hi ha aquesta oportunitat,
- com es pensa aprofitar-la,
- quan es farà (pla de dates), i
- qui és o qui són els promotors i realitzadors del projecte empresarial.

Pla d'empresa - Pla estratègic - Pla de viabilitat

Hi ha diferències i similituds entre aquests tres tipus de pla.

En primer lloc, es denomina PLA D'EMPRESA el primer *pla* que fa tota *nova* empresa. Per extensió, també s'anomena pla d'empresa el d'un nou projecte o una nova «aventura» empresarial, quan una empresa existent emprèn un nou negoci que necessita de la creació d'una unitat organitzativa més o menys independent (divisió o una nova empresa) i una inversió addicional considerable.

El PLA D'EMPRESA és, al seu torn, un *pla estratègic*, i evidentment, el primer de la nova empresa, ja que com veurem, especifica els *objectius* del nou projecte i els *instruments o mitjans* amb què s'aconseguiran aquests objectius. Ara bé, el terme de pla estratègic es reserva per al pla anual (que en algunes empreses s'anomena «pla de gestió») o per al pla triennal que elaboren les empreses *en funcionament*, mentre que el pla d'empresa es refereix a una nova empresa o a un nou projecte empresarial.

El PLA D'EMPRESA és sempre també un *pla de viabilitat*, ja que a través d'aquest pla s'ha de demostrar que la nova empresa que es vol crear o el nou projecte empresarial que es vol emprendre és *viable*, és a dir, que té possibilitats d'èxit econòmic i és factible des del punt de vista financer. Ara bé, hi ha altres situacions en què s'elaboren *plans de viabilitat* (per exemple, quan una empresa ha entrat en una crisi i es tracta de reactivar-la) o en el cas d'un projecte d'inversió, etc. En aquests casos, es parla també de «pla de viabilitat».

De totes maneres, no és infreqüent que pla de viabilitat i pla d'empresa, s'utilitzin com a sinònims en el cas de noves empreses.

¿Per què preparar un pla d'empresa?

El pla d'empresa és d'utilitat múltiple, perquè són molts el que el necessiten i se'n beneficien; entre ells destaquen:

1r. El mateix empresari

El pla d'empresa és el *document més* important de la nova empresa, tot i que potser per a alguns és el més difícil de preparar. El primer benefi-

ciari és el mateix empresari, ja que aquest pla sintetitza la concepció del seu negoci i reflecteix una diversitat d'informació i de reflexions de l'empresari durant tot el procés de gestació així com, evidentment, la planificació del nou projecte empresarial. És la guia que li va indicant què cal fer en cada fase, com s'ha de fer i per què. Com que el nou empresari tendeix a fixar la seva atenció prioritàriament en un aspecte del negoci (el producte, el mercat, etc.) i a desatendre els altres, la preparació d'un bon pla d'empresa força l'empresari a analitzar cada part del projecte, a buscar les informacions addicionals que necessita i a fer-li veure els seus propis punts dèbils en algunes àrees (finances, coneixement de la competència, etc.).

A molts empresaris la preparació del pla d'empresa els resulta sumament difícil, i pensen que és una pèrdua de temps. Cras error. A posteriori, la majoria reconeix la gran utilitat i els molts avantatges que comporta.

2n. Bancs i societats de *capital risc*

En segon lloc, el nou empresari necessita un pla d'empresa per buscar recursos econòmics, ja sigui en un banc, una caixa o una societat de capital risc. Tot i que al començament no es necessiti o no es pensi recórrer al finançament aliè, en el moment d'establir una relació amb un banc és bo informar-lo del projecte mitjançant la presentació del pla d'empresa o d'algunes de les seves parts. Això crea una relació de confiança des del principi que redundarà en benefici de futures peticions de crèdit.

3r. Proveïdors

La possibilitat de creixement d'un petit nou negoci depèn moltes vegades de les facilitats de crèdit proporcionades pels proveïdors. Però, generalment, els proveïdors són reticents a vendre a crèdit a noves empreses desconegudes. La presentació del pla d'empresa o d'algunes parts pot ajudar a aconseguir terminis de pagament més favorables.

4t. Personal directiu

Les noves i petites empreses solen tenir dificultats per reclutar personal directiu qualificat, ja que aquest personal sol preferir una gran empresa de renom. Els objectius i el projecte de la nova empresa explicats de forma atractiva en el pla d'empresa poden ser un factor decisiu en el reclutament de personal directiu.

6.3. Contingut del pla d'empresa

En la guia-resum del final del capítol es detalla l'índex d'un pla d'empresa que pot servir d'orientació per elaborar-lo.

La primera observació important que cal fer és que cada pla d'empresa serà diferent perquè ha de reflectir un projecte concret. Per tant, no tots els apartats o punts de l'índex seran necessàriament objecte de desenvolupament ni hi tindran la mateixa importància. La primera feina que cal fer és escollir aquelles qüestions que són rellevants per al projecte en qüestió. Així, per exemple, en empreses de serveis, el pla de producció és superflu o, més ben dit, algunes parts són supèrflues, tot i que hi haurà una descripció de les *operacions* o *activitats* necessàries per a la prestació del servei. De totes maneres, convé no desestimar massa aviat un apartat o qüestió.

A continuació farem una breu referència al contingut de les principals parts. És obvi que el desenvolupament exhaustiu dels diferents apartats equivaldria a escriure un llibre.

6.3.1. Resum

Encara que el pla d'empresa sigui en primer lloc per al mateix empresari, és recomanable incloure-hi un breu resum al principi, d'unes dues o tres pàgines com a màxim, on s'expliquin succintament però amb claredat les característiques més sobresortints de l'oportunitat o projecte empresarial i com s'aprofitarà.

Com que es tracta d'una síntesi de tot el pla d'empresa, aquest resum es fa al final de l'elaboració de tot el pla. Ha de ser clar, atractiu i convincent. Ha d'interessar d'entrada i predisposar favorablement al banquer, proveïdor o futur directiu cap al projecte.

Aquest resum ha de contenir una breu explicació de la idea empresarial i la delimitació de l'objectiu i l'activitat de la nova empresa o del nou projecte, i s'hi indicarà: a) la *necessitat* que s'ha identificat i que es satisfarà amb el *nou producte* o servei, b) el producte o servei amb les característiques que el fan atractiu, c) la tecnologia utilitzada, d) el *mercat* o segments

de mercat al qual va dirigit el producte, e) les característiques de la *cliente* potencial i, f) la inversió requerida per dur a terme el projecte així com la seva rendibilitat.

En un segon apartat convé presentar les línies principals de l'*estratègia* que se seguirà (màrqueting, producció, finançament, recursos humans).

En un entorn caracteritzat per l'abundància de productes, de totes classes, i per una forta competència en tots els àmbits, convé, d'entrada, assenyalar els *avantatges competitius* que tenen el nostre producte o servei.

Si bé aquest resum ha de transmetre d'entrada l'entusiasme i la visió de l'empresari pel projecte que intenta emprendre, també és convenient demostrar un coneixement adequat dels riscos que comporta. Això infon confiança i dóna proves que el projecte ha estat estudiat i preparat a consciència. De la infinitat de riscos que comporta la creació d'una nova empresa, convé assenyalar-ne els més rellevants en cada cas (reacció de la competència, resistència a canviar d'hàbits per part dels consumidors, demora en la instal·lació de la fàbrica, costos més elevats que els previstos, legislació, permisos, etc.).

També s'hi ha d'indicar el punt mort o llindar de rendibilitat, és a dir, el volum de vendes per al qual el benefici és 0, i el temps per arribar-hi.

Les societats de capital risc, en avaluar una oportunitat empresarial, valoren molt la personalitat, l'experiència i altres circumstàncies de l'*empresari* o de l'equip fundacional. D'aquí ve que sigui necessari donar alguna informació en relació amb això en aquest resum.

Si l'empresari ja sap des del principi que necessita finançament, és aconsellable indicar, com a últim punt del resum, l'oferta de *participació* o la *petició de finançament* que es vulgui.

6.3.2. Anàlisi de l'entorn

En aquest apartat es definirà la necessitat o necessitats que cobrirà el nostre producte/servei i s'hi descriuran les característiques més impor-

tants. També s'hi detallarà l'entorn general i el mercat on operarà l'empresa, així com els clients potencials i la competència.

Necessitats que cal satisfer

S'han d'identificar, definir i justificar les necessitats que el nostre producte/servei satisfarà. ¿Quines són les necessitats dels clients als quals ens dirigirem? ¿Hi ha alguna prova de les motivacions de compra del nostre producte per part dels clients potencials? ¿Quines són les raons de la seva existència i quant temps es preveu que durin?

Productes/serveis oferts per satisfer les necessitats

Es tracta de descriure les característiques més importants del producte/servei i dir per a què serveix (usos i aplicacions principals). ¿Quines són les característiques distintives del nostre producte/servei que faran que la clientela potencial l'esculli en lloc d'escollir altres productes/serveis oferts per la competència?

Anàlisi de l'entorn general

Els factors que s'han d'analitzar i tenir en compte dependran de cada cas en particular. En uns casos caldrà analitzar el mercat de treball (disponibilitat de mà d'obra qualificada i tècnics especialistes en un camp determinat, etc.); en altres, els factors econòmics (política industrial, barreres d'entrada, conjuntura, etc.), els tecnològics (noves tecnologies, política de R+D, infraestructures científiques, etc.) i els factors politicolegals (legislació economicoadministrativa, fiscalitat, etc.). D'altra banda, també es consideraran els canvis previstos de l'entorn en el futur.

Anàlisi del mercat

L'anàlisi del mercat es concretarà en l'estudi dels clients potencials i de la competència, i se subratllarà la descripció de les zones geogràfiques on es pensa comercialitzar el producte/servei, el càlcul de les dimensions

del mercat, la seva taxa de creixement, la quota de participació estimada de la nostra empresa, la fase del cicle de vida del mercat, així com l'anàlisi de les barreres d'entrada existents, dels productes/serveis substitutius i de les futures tendències previstes del mercat en qüestió.

Pel que fa als clients potencials caldrà definir-los de la manera més precisa possible, així com explicitar-ne el perfil. Algunes de les qüestions que ens plantejarem són les següents:

- ¿Qui són els clients potencials?
- ¿Quants són?
- ¿On estan ubicats?
- ¿Quin poder adquisitiu tenen?
- ¿Quines necessitats i motivacions de compra tenen actualment?
- ¿Què estan comprant actualment?
- ¿Quins són els principals motius per comprar el nostre producte/servei?

En relació amb la competència es descriuran els aspectes més rellevants que defineixen els competidors directes, s'establirà una comparació amb la nostra empresa i es destacarà si s'està en una situació de fortalesa o de debilitat en relació amb la competència. En aquest cas, les qüestions que ens plantejarem seran:

- ¿Quins són els competidors directes actuals?
- ¿Quants són?
- ¿On s'ubiquen?
- ¿A quins clients es dirigeixen i on es troben?
- ¿Quins productes/serveis comercialitzen els nostres competidors?
- ¿Quines són les característiques més rellevants d'aquests productes/serveis?
- ¿Quins són els productes/serveis substitutius?

- ¿Quins poden ser competidors en el futur?
- ¿Quins són els punts forts i dèbils dels competidors en relació amb la nostra empresa?, etc.

Val a dir que quan es tracta de productes/serveis nous, és difícil i de vegades impossible determinar moltes de les qüestions anteriors (dimensions del mercat, estructura de la competència, etc.). A més, per a la nova empresa, que generalment és una microempresa quan comença les activitats, les dimensions del mercat, la quota de participació estimada de la nostra empresa, etc. són irrellevants.

6.3.3. Pla de màrqueting

El pla de màrqueting proporcionarà la informació referent a la comercialització del producte/servei. Es detallarà des del punt de vista comercial quin producte/servei es vol vendre, com es donarà a conèixer, com es farà arribar al client i a quin preu es vendrà, així com el servei de prevenda i de postvenda que es pensa oferir.

En aquest apartat es farà una definició més precisa de la segmentació del mercat. Es quantificarà el segment o segments del mercat al qual aniran destinats els nostres productes/serveis, tant en unitats físiques com en unitats monetàries, i es farà una previsió de la seva evolució en els pròxims anys i de la quota de mercat que esperem obtenir en aquest període. A partir d'aquestes estimacions es podran establir les previsions de venda.

D'altra banda, s'indicarà l'estratègia general de màrqueting que s'ha de seguir per aconseguir les previsions de venda considerant la combinació de les diferents polítiques de màrqueting que aplicarà la nostra empresa (política de producte, de comunicació, de distribució, de servei i de preu), així com el cost de cada una d'elles.

Política de producte/servei

Es definirà el producte/servei que s'ha de comercialitzar, però de forma més precisa i minuciosa que en l'apartat anterior dedicat a l'anàlisi

de l'entorn. Es considerarà el nombre i tipus de variants, la qualitat, la marca, l'envàs, el disseny, els aspectes innovadors, la fase del cicle de vida del producte, etc.

Aquestes característiques es compararan amb les dels productes/serveis oferts per la competència.

Política de comunicació

Es descriuran els mitjans més adequats a cada cas en particular (Internet, premsa local, fullets, etc.) i les accions (publicitat i promoció de vendes) a través de les quals es donarà a conèixer el nostre producte/servei. La publicitat pretén donar a conèixer els nostres productes o serveis, mentre que la promoció de vendes serà el conjunt d'activitats de màrqueting que donen suport a la venda i que estimularan la compra del nostre producte/servei per part dels clients potencials. Es podria dir que la publicitat porta el consumidor cap al producte i que la promoció de vendes porta el producte cap al consumidor.

Política de distribució

S'especificarà si s'utilitza la venda directa o indirecta. En cas que es tracti de venda indirecta, se'n detallaran els canals o vies de distribució (majorista, detallista o tots dos) a través dels quals es farà arribar el producte/servei al client final. El paper que poden tenir els intermediaris (agents, distribuïdors, representants, etc.) pot ser fonamental i ajudar en el compliment de les tasques de distribució, així com oferir al client serveis d'assistència tècnica i d'assessorament comercial.

Política de servei

Es concretarà el tipus de servei que l'empresa oferirà al client, tant abans de la compra del producte/servei (prevenda: elaboració d'ofertes, assessorament, etc.) com després (postvenda: manteniment, garantia, etc.).

Caldrà definir quins són els objectius que persegueix el servei que s'ofereix, de quin tipus de servei es tracta exactament, així com quin en serà el cost.

Política de preus

Es detallarà l'estratègia de preus més adequada per a la nostra empresa amb la finalitat de fixar el preu de venda del producte/servei.

Caldrà concretar el mètode seguit en la fixació de preus (a partir dels costos fixos i variables, a partir de la demanda o a partir dels preus de la competència), el sistema de descomptes i de tarifes, el termini i la forma de pagament.

6.3.4. Pla de producció o operacions i qualitat

En aquest apartat es tractaran els aspectes relacionats amb el procés de producció o el nucli d'operacions requerit en el cas que es tracti de la prestació d'un servei. Es descriuran els recursos necessaris (locals i instal·lacions, equips tècnics, mitjans humans, matèries primeres, etc.) per dur a terme l'activitat de l'empresa, així com la política d'aprovisionament. També es procedirà a la determinació del cost del producte/servei.

D'altra banda, es tindrà en compte la tecnologia aplicada, la gestió de qualitat, les mesures de protecció en la feina i les qüestions mediamambientals.

Procés de producció o operacions

Es descriurà detalladament el conjunt d'accions i decisions relatives a com es fabricarà el producte i quins recursos seran necessaris. En el procés de producció s'hauran de prendre decisions relatives a:

- ¿Quant es produirà en un interval de temps determinat?
- ¿Quina és la capacitat productiva de l'empresa?
- ¿Quin tipus de matèria primera es requerirà, quanta i quan?

- ¿Quins recursos materials i humans es necessiten?
- ¿Quina és la disponibilitat de recanvis i d'assistència tècnica?
- ¿Quina tecnologia específica s'aplicarà?, etc.

Per al disseny del producte s'utilitzaran esbossos, plans de construcció, llistes de components o materials, prototipus, fórmules, etc.

Una altra decisió important és la de fabricar o comprar. Cal tenir en compte que la segona opció, comprar el producte, requereix menys immobilitzat, menys capital i permet més flexibilitat, mentre que si es decideix fabricar possiblement s'asseguri en major mesura la qualitat del producte.

En el cas de la prestació d'un servei (ja que no es tracta d'un producte tangible) caldrà detallar les característiques més rellevants d'aquesta prestació considerant aspectes com ara:

- ¿Amb quina freqüència es prestarà el servei (dies de la setmana, hores del dia)?
- ¿Quant temps requerirà la prestació de cada servei?
- ¿Quin serà el grau d'autoservei requerit?
- ¿Quina serà l'aparença interna del local/establiment en el qual es prestarà el servei (ambient, decoració, superfície, distribució interior, etc.)?
- ¿Amb quin personal es compta?, etc.

Infraestructures, equipaments i mà d'obra

S'haurà de triar la ubicació més adequada per a la nostra empresa en funció de variables com les següents: proximitat a la clientela, a la mà d'obra i als proveïdors; disponibilitat d'infraestructures i de bones comunicacions en la zona; normativa i altres disposicions legals (restriccions locals, horaris d'obertura, subvencions); etc. Es pot plantejar també la possibilitat d'ubicar-se en un viver d'empreses o en algun centre per a noves empreses.

Posteriorment es detallaran els recursos necessaris del procés de producció o d'operacions com ara: locals, edificis, terrenys i altre tipus d'instal·lacions; maquinària, eines, mobiliari, equips tècnics i informàtics; subministraments i mitjans de transport; mà d'obra. Caldrà quantificar-los i determinar-ne el cost.

En relació amb els recursos materials (edificis, maquinària, etc.) s'haurà de decidir si es compren o es lloguen («leasing»).

Pel que fa a la mà d'obra s'haurà de determinar el nombre de persones necessàries en el lloc de treball adequat, amb la formació requerida i el temps oportú per dur a terme l'activitat de l'empresa. En el pla d'organització i planificació de recursos humans es detallaran els aspectes relatius a l'organigrama funcional de l'empresa i a les polítiques de personal.

Pla tecnològic

En l'actualitat un dels aspectes més importants de les noves empreses és el que fa referència a la tecnologia. Avui dia es creen moltes empreses basades en les noves tecnologies. En el cas que la nostra empresa en sigui una, serà convenient explicar de quin tipus de tecnologia es tracta, quines són les seves característiques més importants, en quin estat es troba el mercat d'aquesta tecnologia i quines previsions s'esperen en el futur en aquest mercat.

Gestió d'existències: aprovisionament i emmagatzematge

Pel que fa a la gestió d'existències es detallaran les matèries primeres, els productes semielaborats o productes acabats necessaris en el procés de producció o per a la seva comercialització directa, amb quins proveïdors tractarem, quins preus i quines condicions ens ofereixen, quins són els terminis d'entrega, quin és el volum òptim de comanda, etc. S'indicarà també on emmagatzemarem les existències, quin serà el cost i quin mètode de valoració d'existències s'utilitzarà.

Determinació del cost del producte/servei

Es determinaran els costos previstos associats a l'activitat que desenvoluparà l'empresa, i es distingirà entre costos fixos o d'estructura (s'hi incorre, independentment del volum de vendes realitzat) i els costos variables (varien en relació directa amb el nombre d'unitats). En el pla econòmicofinancer s'aprofundirà més en aquest sentit.

Gestió de la qualitat

S'indicarà si es tindrà en compte la gestió de la qualitat referida al nostre producte/servei i, si escau, s'identificaran les variables de mesura de la qualitat que s'utilitzaran. Aquestes variables han de ser «mesurables» (fàcils d'identificar, concretes, quantificables i avaluable econòmicament). Per exemple: queixes de clients, llibre de reclamacions, nombre de peces imperfectes en el procés de producció, etc.

També es detallaran els mecanismes de control en el procés de producció o operacions, així com els possibles sistemes de millora de la qualitat relatius a: a) accions relacionades amb el producte/servei (per exemple: adaptar i millorar les característiques o les funcions del producte); b) accions relacionades amb el client (per exemple: identificar les noves necessitats del client); i c) accions relacionades directament amb els resultats de l'empresa (per exemple: disminuir els costos, principalment els associats amb la mala qualitat, mitjançant la millora i racionalització del procés productiu de l'empresa).

Seguretat i higiene i gestió mediambiental

S'indicarà quin tipus de mesures relacionades amb la protecció en la feina i, més concretament, amb la seguretat i la higiene caldrà adoptar per a l'activitat específica de l'empresa. De la mateixa manera, s'indicarà si s'ha previst alguna mesura preventiva en matèria de medi ambient i el cost associat a aquesta mesura, així com si l'activitat que du a terme la nostra empresa s'ha d'acollir a alguna normativa relativa a la protecció mediambiental.

Tant les qüestions referents a la protecció en el treball com a la gestió mediambiental requeriran la consulta de la legislació existent en relació amb això.

6.3.5. Pla d'organització i de recursos humans

En aquest apartat es tractaran els aspectes relatius a l'estructura organitzativa i a la planificació de recursos humans de la nova empresa. Es pot assenyalar que en tractar-se d'una empresa de nova creació, l'estructura organitzativa tindrà una importància relativa en el pla d'empresa, encara que no per això podem obviar-ne la utilitat en els primers passos de qualsevol iniciativa empresarial.

Estructura organitzativa

A gran part de les noves empreses els falta una estructura organitzativa en les seves fases inicials de vida perquè les seves plantilles estan formades per molt poques persones. De totes maneres, igualment convé especificar quines són les principals tasques que s'han de fer a l'empresa (disseny, compres, gestió de vendes, etc.) i quines són les persones encarregades de dur-les a terme.

En la mesura en què l'empresa vagi creixent s'introduiran relacions de comandament i de dependència que posteriorment es plasmaran en un organigrama que reflecteixi les funcions que s'han de desenvolupar en l'empresa i els responsables de la seva execució. L'organigrama haurà de ser suficientment flexible per poder-se adaptar a les necessitats organitzatives del moment.

Planificació de recursos humans

En una nova empresa, les polítiques de personal s'han de centrar en aquells aspectes relatius a la fase de vida inicial del seu desenvolupament. Serà important especificar quantes persones i amb quines característiques (edat, formació, etc.) es necessitaran per dur a terme l'activitat de l'empre-

sa. En aquest sentit es procedirà a captar persones de l'exterior mitjançant el reclutament (procés d'atracció de persones) i la selecció consegüent (procés d'elecció dels candidats/es més idonis), així com a contractar-les. D'altra banda, mitjançant la política de retribució es determinaran els salaris que han de percebre els/les treballadors/es, així com la seva estructura (part fixa i part variable) i la forma de repartiment dels beneficis entre els socis, si escau.

També caldrà no únicament descriure la plantilla inicial de l'empresa, sinó que se n'haurà de preveure l'evolució pel que fa al nombre a mitjà termini.

6.3.6. Pla juridicofiscal

En el pla juridicofiscal s'especificarà la forma jurídica que adoptarà la nova empresa així com tots els aspectes legals relatius a la seva constitució.

Determinació de la forma jurídica i constitució legal de l'empresa. Permisos, llicències i obligacions registrals

Un cop elegit el nom comercial de la nostra empresa, s'especificarà la forma jurídica que adopta tot justificant les raons d'aquesta elecció.

Com hem vist al capítol V, hi ha una sèrie de criteris que s'han de tenir en compte en l'elecció de la forma jurídica de la nova empresa.

D'altra banda, s'indicarà l'estat dels tràmits necessaris per a la constitució legal de l'empresa sota la forma jurídica escollida, així com els permisos, les llicències, etc. necessaris per a la gestió de l'empresa.

Contractació

Es descriuran, si escau, els diferents tipus de contractes que s'utilitzaran en la relació entre l'empresari i els principals directius i personal tècnic.

Principals obligacions fiscals de l'activitat que s'ha de desenvolupar. Cobertura de responsabilitats

S'hauran de detallar les obligacions fiscals que incideixen en el desenvolupament de l'activitat de l'empresa: Impost sobre la Renda de les Persones Físiques (IRPF), Impost sobre Societats (IS), Impost sobre el Valor Afegit (IVA), Impost sobre Activitats Econòmiques (IAE), etc.

Marques i patents

S'indicarà si el nostre producte/servei és susceptible d'obtenir algun tipus de protecció legal i s'especificaran les característiques d'aquesta protecció.

Els signes distintius de l'empresa es protegiran mitjançant la legalització de les marques, els noms comercials i els rètols d'establiment. Mentre que per a la protecció d'invencions industrials es podran utilitzar les patents i els models d'utilitat, i per protegir noves formes del producte s'usaran els models i els dibuixos industrials.

Assegurances

Convé igualment fer referència a les assegurances que es pensen contractar per cobrir els riscos susceptibles d'estar assegurats en el nostre negoci.

6.3.7. Pla economicofinancer

En aquest apartat es recolliran els aspectes economicofinancers del nostre projecte empresarial. Es consideraran el pla d'inversions inicials, el pla de finançament, la previsió de tresoreria i del compte de resultats, així com el càlcul del punt d'equilibri i l'elaboració del balanç de situació (vegeu les taules 6.1, 6.2, 6.3, 6.4 i 6.5 sobre els models per a la gestió economicofinancera).

Taula 6.1

PLA D'INVERSIONS INICIALS

Model

Concepte	Import	%	Data
Edificis, locals i terrenys			
Instal·lacions			
Elements de transport			
Mobiliari i útils d'oficina			
Maquinària i eines			
Equips i aplicacions informàtiques			
Drets de traspass			
Marques i patents			
Dipòsits i fiances			
Estudis previs			
Despeses de constitució i posada en marxa			
Existències			
Altres despeses			
Provisió de fons			
Total			

Font: Elaboració pròpia.

Taula 6.2

PLA DE FINANÇAMENT

Model

Concepte	Import	%	Data
Estalvis personals			
Estalvis de la família o d'amics			
Préstecs o crèdits bancaris			
Crèdits de proveïdors			
Avançaments de clients			
Altres			
Total			

Font: Elaboració pròpia.

Pla d'inversions inicials

El pla d'inversions inicials farà referència als recursos que s'han d'invertir per poder dur a terme l'activitat de l'empresa. Es detallaran les inversions, les quantitats monetàries i la data en què es duran a terme.

Pla de finançament

El pla de finançament es referirà a la forma en què es finançaran les inversions que s'han de fer. Es detallaran les fonts de finançament, així com el percentatge de cada una d'elles i la data en què s'hauran de fer.

El tema del finançament serà tractat al capítol VII.

Previsió de tresoreria i sistema de cobrament a clients i de pagament a proveïdors

La previsió de tresoreria reflectirà la previsió de cobraments i de pagaments, així com les necessitats de diners que tindrà l'empresa en cada moment amb la finalitat de preveure possibles desfasaments. En aquest cas únicament es tindran en compte els fluxos que donen lloc a entrades o sortides de diners. D'altra banda, es consideraran les condicions i els terminis de cobrament a clients i de pagament a proveïdors.

Taula 6.3

PREVISIÓ DE TRESORERIA

Model

Concepte	Saldo														
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Any 1	Any 2	Any 3
<i>Cobraments</i>															
Vendes (clients)															
Altres cobraments															
Total cobraments															
<i>Pagaments</i>															
Compres (proveïdors)															
Comissions															
Pagaments personal															
Seguretat Social															
Lloguers															
Reparacions															
Transports															
Primes d'assegurances															
Publicitat															
Subministraments															
Tributs															
Altres pagaments															
Liquidació IVA															
Liquidació IRPF															
Pagaments inversions															
Quotes préstecs															
Total pagaments															
Saldo mes															
Saldo anterior															
Saldo acumulat															

Font: Elaboració pròpia.

Previsió del compte de resultats

El compte de resultats expressarà el benefici o la pèrdua d'un període determinat a partir de la diferència entre els ingressos i els costos.

Taula 6.4

COMPTE DE RESULTATS

Model

Concepte	Saldo														
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Any 1	Any 2	Any 3
Ingressos															
Vendes															
Altres ingressos															
Total ingressos															
Costos															
Compres															
Variació existències															
Serveis externs															
Tributs															
Costos de personal															
Costos financers															
Amortitzacions															
Provisions															
Total costos															
Beneficis/pèrdues															

Font: Elaboració pròpia.

Balanç de situació

El balanç de situació expressa la situació patrimonial de l'empresa en un moment determinat del temps. Està compost: a) per l'actiu, que agrupa els elements patrimonials que representen béns i drets de propietat de l'empresa; b) pel passiu, que està format pels elements patrimonials que representen deutes o obligacions pendents de pagament amb persones o entitats alienes; i c) pel net patrimonial, que conté el valor dels fons que aporta l'empresari, l'equip fundacional o els accionistes, així com els recursos generats no distribuïts.

Taula 6.5

BALANÇ DE SITUACIÓ

Model

ACTIU				PASSIU			
Compte	Any 1	Any 2	Any 3	Compte	Any 1	Any 2	Any 3
IMMOBILITZAT				NO EXIGIBLE (NET)			
Despeses d'establiment				Capital social			
Despeses de constitució				Reserves			
Immaterial				Resultats			
Drets de traspàs							
Aplicacions informàtiques							
Amortització acumulada immobilitzat							
Material							
Construccions							
Maquinària				EXIGIBLE A LLARG TERMINI			
Altres instal·lacions				Deutes a llarg termini amb entitats de crèdit			
Mobiliari				Proveïdors			
Equips de procés d'informació				Efectes a pagar			
Elements de transport							
Altres immobilitzats							
Amortització acumulada immobilitzat material				EXIGIBLE A CURT TERMINI			
CIRCULANT				Proveïdors			
Existències				Efectes a pagar			
Existències				Creditors			
Deutors				Avançaments a clients			
Avançaments proveïdors				Remuneracions pendents de pagament			
Clients				Hisenda Pública creditora			
Efectes a cobrar				Organismes Seguretat Social			
Deutors diversos				Deutes a curt termini amb entitats de crèdit			
Hisenda Pública deutora				Comptes corrents socis			
Comptes financers							
Caixa en efectiu							
Bancs							
Suma total actiu				Suma total passiu			

Font: Elaboració pròpia.

6.3.8. Empresari fundador o equip fundacional i equip directiu

Com ja hem assenyalat diverses vegades, l'empresari o equip fundacional és un factor clau per avaluar un projecte d'empresa. Per al futur inversor, prestador o proveïdor serà fonamental conèixer les característiques més rellevants del nou empresari o de l'equip fundacional (edat, formació, experiència professional i en el sector de l'empresa, antecedents d'empresaris en la família, etc.). També serà interessant detallar, si escau, la complementarietat de les persones que formen l'equip fundacional i directiu.

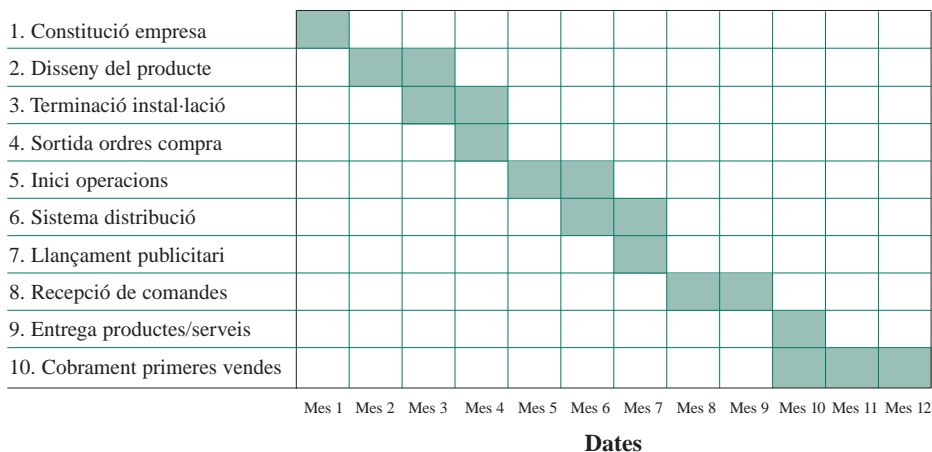
6.3.9. Pla de dates o calendari d'execució

Es detallaran les principals activitats necessàries per dur a terme el projecte empresarial, i se n'indicaran les dates o terminis de realització. És aconsellable representar el calendari d'execució de les activitats en un diagrama de Gantt (gràfic 6.1).

Gràfic 6.1

EXEMPLE DE DIAGRAMA DE GANTT

Activitats



Font: Elaboració pròpia.

6.3.10. Possibles riscos i problemes

La creació d'una nova empresa conté una sèrie de riscos i problemes que convé preveure des del principi. No mencionar-los explícitament en el pla d'empresa pot causar la impressió que no s'han tingut en compte. En canvi, incloure'ls denota la perspicàcia de l'empresari i la maduresa del projecte d'empresa. Si a més, es fa alguna al·lusió sobre les mesures que, si escau, es pensen adoptar per afrontar el corresponent problema, es demostra que no es tracta d'una improvisació, sinó d'un projecte d'empresa estudiat i preparat amb deteniment i coneixement de causa.

Entre els riscos i problemes amb què se solen trobar les noves empreses, els més freqüents són:

1. Canvis de tendència del sector o de l'economia que poden afectar les previsions.

2. Previsions de venda no aconseguides (perquè la seva compra comporta un canvi d'hàbits dels compradors, perquè els distribuïdors no actuen de la manera prevista, perquè el producte té més «malalties d'infància» de les previstes, etc.).

3. Costos de producció superiors als previstos.

4. El desenvolupament del producte i la seva sortida al mercat ha requerit més temps del planificat.

5. Possible reacció dels competidors (rebaixant el preu, sortint amb productes similars o substitutius, etc.).

6. Falta de tresoreria.

7. Pèrdua d'un directiu o soci clau en el negoci.

8. Dificultats d'aprovisionament d'algunes parts del producte.

L'elaboració de mesures per afrontar aquests problemes desemboca en els anomenats «plans contingencials», és a dir, en funció d'una contingència o d'una nova situació.

6.3.11. Oferta o petició de finançament

En el cas que s'estiguin buscant recursos addicionals per dur a terme el projecte, s'inclourà una proposta de participació en el capital social de l'empresa (percentatges de participació i condicions), la petició de finançament que se sol·licita (quantia i condicions del préstec) o totes dues propostes alhora.

6.3.12. Annexos

Aquest apartat ha d'incloure aquella informació addicional que sigui rellevant per a la millor comprensió del projecte i que no s'hagi inclòs anteriorment. Es consideraran informacions com ara:

- Documents del pla economicofinancer (si no s'han inclòs prèviament).
- Documents legals (normatives, legislació, etc.).
- «Curriculum vitae» de l'empresari o de l'equip fundacional i l'equip directiu (si escau).
- Maquetes del producte.
- Llista de clients potencials.
- Llista de competidors.
- Llista de proveïdors.
- Llista de preus.
- Programa de producció i detalls de la tecnologia utilitzada.
- Estudis de mercat.
- Logotip de l'empresa, etc.

6.4. Consideracions finals

Heus aquí algunes observacions addicionals que considerem importants:

1a. El pla d'empresa ha de ser *breu*. Ha de contenir el més important, però exposat de forma concisa, i ha de ser equilibrat en les seves parts. Els annexos tenen aquí un paper complementari important.

2a. El pla d'empresa ha de ser un document de treball tant per a l'empresari com per a terceres persones. Per tant, ha de ser realista i versemblant. Ordinar un pla d'empresa per aconseguir capital addicional o un préstec és un greu error.

3a. Encara que l'existència d'un PLA D'EMPRESA no assegura l'èxit, diverses investigacions han posat de manifest els seus avantatges. Així, per exemple:

- Duchesneau i Gartner (1990) van trobar que els empresaris que dedicaven menys temps a la planificació també realitzaven menys investigacions de mercat i tenien una visió estratègica més estreta.

- Reid i Smith (2000) van trobar una relació positiva entre planificació i resultats de la nova empresa.

- Delmar i Shane (2003) van comprovar que la planificació influeix en la probabilitat de supervivència, accelera el desenvolupament de productes i les activitats d'organització de la nova empresa.

- Reynolds i White (1997) van aportar proves que les noves empreses que preparen plans formals tenien taxes de creixement superiors que les de les empreses que no planificaven.

4a. La investigació de MacMillan, Siegel i Narasimha (1985) va posar de manifest que els plans d'empresa amb previsions de vendes i beneficis excepcionalment alts (i, per tant, presumiblement irrealistes) van ser els més rebutjats per les societats de capital risc.

5a. Les dades o informacions sobre mercat, riscos, problemes, etc. han de ser específiques, i se n'indicarà la font, sempre que sigui possible, i en el cas de futurs socis o directius clau convé donar noms i cognoms.

6a. Encara que les xifres són imprescindibles, en el pla d'empresa s'ha d'explicar i raonar *succintament* els objectius, les mesures, el que es pensa fer i com es pensa fer-ho i, d'aquesta manera, demostrar, directament

o indirectament, que és coneixedor del sector, del producte, etc. i que es tracta d'un projecte madurat.

Guia-resum per a l'elaboració del pla d'empresa

1. Resum

(Descripció de la idea empresarial, de l'estratègia de màrqueting, producció i finançament. Avantatges competitius del nostre producte/servei i característiques de l'empresari o de l'equip fundacional.)

1.1. Explicació de la idea empresarial i delimitació de l'objecte i de l'activitat de la nova empresa o del nou projecte.

1.1.1. Necessitat-s que s'han de satisfer / utilitat per als clients potencials.

1.1.2. Producte/servei que s'ha de comercialitzar.

1.1.3. Mercat-s / Segment-s de mercat.

1.1.4. Clients potencials.

1.1.5. Inversió i rendibilitat.

1.2. Estratègia.

1.2.1. Estratègia de l'empresa.

1.2.2. Màrqueting (Polítiques de màrqueting).

1.2.3. Tecnologia, pla de producció o operacions.

1.2.4. Finançament.

1.3. Avantatges competitius.

1.4. Estimació de la capacitat de generar beneficis.

1.4.1. Justificació de la generació de beneficis.

1.4.2. Primera estimació de beneficis (plantejament d'hipòtesis).

1.5. Principals riscos i problemes.

1.6. Empresari i/o equip fundacional.

2. Anàlisi de l'entorn

(Necessitats que s'han de satisfer, producte/servei ofert, anàlisi de l'entorn, anàlisi dels clients, dels competidors i estructura de mercat.)

2.1. Necessitats que s'han de satisfer.

2.2. Productes/serveis oferts per satisfer les necessitats.

2.3. Anàlisi de l'entorn general.

2.3.1. Informació general de l'entorn (factors socioculturals, econòmicoindustrials, tecnològics i politicolegals).

2.3.2. Previsions de canvi de l'entorn general.

2.4. Anàlisi del mercat.

2.4.1. Anàlisi dels clients potencials.

2.4.2. Qui són els clients potencials.

2.4.3. Quants són.

2.4.4. On s'ubiquen.

2.4.5. Altres característiques (poder adquisitiu, etc.).

2.5. Anàlisi de la competència.

2.5.1. Qui són els competidors directes actuals.

2.5.2. Quants són.

2.5.3. On s'ubiquen.

2.5.4. A quins clients es dirigeixen i on es troben.

2.5.5. Quins productes/serveis comercialitzen els competidors.

2.5.6. Altres característiques de la competència (competidors potencials en el futur, etc.).

2.6. Estructura del mercat.

2.6.1. Càlcul de les dimensions del mercat.

2.6.2. Taxa de creixement del mercat.

2.6.3. Quota de participació estimada de l'empresa.

2.6.4. Fase de cicle de vida del mercat.

2.6.5. Barreres d'entrada existents.

2.6.6. Tendències futures previstes del mercat.

2.6.7. Productes substitutius.

3. Pla de màrqueting

(Quin producte/servei es vol vendre, com es donarà a conèixer, com es farà arribar al client, a quin preu es vendrà i quin servei de prevenda i de postvenda s'oferirà. Definició més precisa de la segmentació del mercat. Determinació estratègia general de màrqueting.)

3.1. Política de producte/servei.

3.1.1. Característiques principals del producte/servei (tipus de variants, aspectes innovadors, etc.).

3.1.2. Comparar el producte/servei amb els de la competència.

3.2. Política de comunicació.

3.2.1. Mitjans de comunicació (TV, ràdio, Internet, etc.).

3.2.2. Accions de comunicació (publicitat i promoció de vendes).

3.3. Política de distribució.

3.3.1. Canals de distribució del producte-servei (venda directa, majorista, detallista).

3.3.2. El paper dels intermediaris.

3.4. Política de servei.

3.4.1. Tipus de servei de prevenda ofert (entrega, etc.).

3.4.2. Tipus de servei postvenda ofert (manteniment, garantia, etc.).

3.5. Política de preus.

3.5.1. Mètode de fixació de preus.

3.5.2. Tarifes.

3.5.3. Descomptes.

4. Pla de producció o operacions i qualitat

(Procés de producció o operacions, infraestructura, equipaments, mà d'obra, gestió d'existències, determinació del cost del producte/servei, gestió de la qualitat, seguretat i higiene i gestió mediambiental.)

4.1. Procés de producció o operacions del producte/servei.

4.1.1. Procés d'elaboració del producte o de prestació del servei (programa de producció o d'operacions).

4.1.2. Disseny del producte.

4.1.3. Tecnologia aplicada en la producció (pla tecnològic).

4.2. Infraestructures, equipaments i mà d'obra.

4.2.1. Ubicació de l'empresa.

4.2.2. Recursos necessaris en el procés de producció o operacions (locals, edificis, terrenys, mobiliari, equips informàtics, subministraments, mitjans de transport i mà d'obra).

4.3. Pla tecnològic (si escau).

4.4. Gestió d'existències.

4.4.1. Aprovisionament.

4.4.2. Emmagatzematge.

4.5. Determinació del cost del producte/servei.

4.5.1. Detall dels costos previstos.

4.5.2. Quantificació dels costos fixos i dels costos variables.

4.6. Gestió de la qualitat.

4.6.1. Mesures de gestió de la qualitat referents al producte/servei.

4.6.2. Sistemes de millora de la qualitat.

4.7. Seguretat i higiene i gestió mediambiental.

4.7.1. Mesures que s'han de prendre en la seguretat i la higiene en el treball.

4.7.2. Mesures preventives per protegir el medi ambient.

4.7.3. Normativa existent referent a la protecció en el treball i a la gestió mediambiental.

5. Pla d'organització i de recursos humans

(Estructura organitzativa, planificació de recursos humans.)

5.1. Estructura organitzativa.

5.1.1. Definició de tasques que s'han de fer.

5.1.2. Assignació de persones a tasques i activitats.

5.1.3. Organigrama estructura organitzativa (si escau).

5.2. Planificació i gestió dels recursos humans.

5.2.1. Planificació de les polítiques de recursos humans (si escau): plantilla actual i previsió plantilla futura.

5.2.2. Gestió de les polítiques de recursos humans (si escau): reclutament, selecció, contractació, formació, compensació, etc.

6. Pla juridicofiscal

(Determinació de la forma jurídica de l'empresa, documents necessaris per a la seva constitució legal, contractació, aspectes fiscals, marques i patents)

6.1. Determinació de la forma jurídica de l'empresa, justificació de l'elecció i constitució legal de l'empresa.

6.2. Contractació.

6.3. Principals obligacions fiscals de l'activitat que s'ha de desenvolupar. Cobertura de responsabilitats.

6.4. Marques i patents.

6.4.1. Necessitat de protecció legal.

6.4.2. Tipus de protecció legal.

7. Pla economicofinancer

(Inversions que s'han de fer, finançament d'aquestes inversions, previsió de tresoreria, cobrament de clients i pagament a proveïdors, previsió de resultats, càlcul del punt crític i balanç de situació. Models per a la gestió economicofinancera de l'empresa).

7.1. Pla d'inversions inicials.

7.2. Pla de finançament.

7.3. Previsió de tresoreria i sistema de cobrament a clients i de pagament a proveïdors.

7.4. Previsió compte de resultats.

7.5. Anàlisi del punt d'equilibri.

7.6. Balanç de situació.

8. Empresari fundador o equip fundacional i equip directiu

9. Pla de dates

10. Possibles riscos i problemes

11. Oferta o petició de finançament

12. Annexos del pla d'empresa

(Informació addicional rellevant per a una millor comprensió del projecte empresarial i que no s'hagi inclòs anteriorment).

VII. Finançament de la nova empresa

7.1. Objectius

En aquest capítol tractarem:

- 1r. Els mitjans i les fonts de finançament més habituals que ofereix el sistema financer tradicional.
- 2n. El capital risc i les seves variants.
- 3n. Les principals fonts i mitjans de finançament de la nova empresa en la pràctica.
- 4n. El problema de finançament de la nova empresa i com intenten resoldre'l els nous empresaris.

7.2. Mitjans habituals del sistema financer

Al gràfic 7.1 resumim els principals mitjans de finançament de la nova empresa classificats segons la fase de creació/llançament i la de creixement/consolidació. A continuació tractarem només els relatius a la primera fase.

En aquest apartat exposarem les formes habituals de finançament de les empreses que ofereix el sistema financer tradicional que també poden ser utilitzades per la nova empresa.

MITJANS I PROBLEMES DE FINANÇAMENT DE LA NOVA EMPRESA SEGONS LES FASES

Mitjans i problemes	Fases	
	Creació/Llançament	Consolidació/Creixement
Mitjans de finançament	<ul style="list-style-type: none"> • Aportacions fundador/s • Préstecs personals del/dels socis i familiars • Microcrèdits • Capital llavor • Capital risc • Leasing/renting • Finançament alternatiu 	<ul style="list-style-type: none"> • Autofinançament • Capital risc • Sortida a borsa
Problemes	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de coneixements i habilitat de l'empresari • Falta de garanties • Falta d'instruments de finançament adequats en el sistema financer tradicional • Desconfiança de les entitats de crèdit 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de productes en fase de creixement • «Cash flow» insuficient • Resistència de l'empresari a donar entrada a nous socis • Falta d'un segon mercat de valors eficient

Font: Elaboració pròpia.

El finançament de la nova empresa es fa amb els recursos que aporta el mateix empresari i amb els recursos aliens.

Recursos propis

Són les aportacions dineràries de l'empresari i dels seus socis. Constitueixen el **capital** de l'empresa; són recursos permanents que serveixen per finançar l'**actiu immobilitzat** (immobles, béns d'equip, instal·lacions, etc.) i el fons de maniobra.

En les noves i petites empreses es recorre sovint als **préstecs que l'empresari i els seus socis** fan a la seva empresa i amb els quals s'opera com si fossin recursos propis.

Finançament aliè o extern

Les entitats financeres (bancs i caixes d'estalvi) ofereixen *crèdits i préstecs* les formes més corrents dels quals són les que indiquem a continuació.

Préstec

És la modalitat mitjançant la qual el prestador rep una quantitat de diners, que s'ha de tornar en un termini convingut i a un interès determinat. La modalitat més habitual és el **préstec hipotecari** en el qual la garantia és l'immoble que s'hipoteca. El termini del préstec pot ser de fins a 30 anys.

Crèdit a curt termini

A diferència del préstec, el crèdit sol ser a curt termini, entre 6 i 12 mesos. S'hi sol fixar una quantitat límit i es poden utilitzar i reintegrar diferents quantitats, dins del límit fixat, sota un règim de compte corrent. Els interessos es meriten per les quantitats utilitzades.

La forma més habitual és una **pòlissa de crèdit** (personal o mercantil). Com a garantia les entitats financeres solen exigir dos fiadors solvents, una cartera de valors, etc.

Una altra modalitat de crèdit a curt termini és el *descompte comercial*. Quan l'empresari ven als seus clients a pagament ajornat (30, 60 o 90 dies data factura), les entitats de crèdit poden concedir una línia de descompte a l'empresari i avançar-li el valor de les seves factures documentades en lletres de canvi o simples rebuts, i deduir els interessos pel període comprès entre el dia del venciment del rebut o lletra i una comissió de cobrament.

Quan el crèdit personal s'estableix a través del descompte d'una lletra de canvi es parla de *descompte financer*.

El *descobert en compte corrent o compte de crèdit* equival a un crèdit a curt termini. Es produeix per càrrec de lletres o de rebuts domi-

ciliats que l'entitat financera carrega en el compte del client encara que no hi tingui saldo.

Una altra modalitat és el *factoring*. Consisteix en la venda en ferm de la facturació total de l'empresa o la relativa a un grup de clients de l'empresa, a una societat de factoring. Aquesta última la compra per un import inferior al nominal, i assumeix el risc d'insolvència dels clients.

A manera de resum, les principals diferències entre un crèdit i un préstec són les següents.

En un crèdit l'entitat bancària concedeix un límit de disposició de diners en un compte de crèdit. En el préstec la quantitat prestada és fixa.

En el compte de crèdit pot haver-hi saldos creditors o deutors en funció de la quantitat de la qual el client ha disposat i només es paguen interessos per aquesta quantitat. En el préstec, l'import s'ingressa en un compte corrent i la meritació d'interessos és per la quantitat total del préstec.

El crèdit pot ser renovat al venciment tantes vegades com ho acordin l'entitat i el client. El préstec s'ha de pagar sencer en la data de venciment.

Microcrèdits

El «microcrèdit» és una modalitat que fa poc que ha aparegut als països occidentals. Com el seu nom indica, es tracta de petits préstecs, a interès reduït, i que van dirigits a persones que volen desenvolupar un petit negoci i que no compten amb les garanties o els avals necessaris per tenir accés al sistema financer tradicional.

Els microcrèdits tenen l'origen a Bangladesh. El 1976, Mohamed Yanus va crear el **Grameen Bank** amb l'objectiu de prestar microcrèdits a persones necessitades. El creixement ha estat espectacular i actualment compta amb 2,4 milions de clients.

La modalitat del microcrèdit s'ha anat estenent per tots els països, no tan sols els del tercer món sinó també als països industrialitzats d'Occident. A Espanya, l'Institut de Crèdit Oficial (ICO) va posar en marxa,

l'any 2002, una línia de microcrèdits dirigits a finançar projectes empresarials que afavoreixin l'autoocupació mitjançant la creació de microempreses, és a dir, amb menys de 10 empleats i un volum de negoci inferior a un milió d'euros. L'import màxim és de 25.000 euros per projecte i any, per finançar el 95% de la inversió que s'ha de fer, amb un interès del 6% TAE, i per tornar en un termini de 2 o 3 anys. Tampoc hi ha comissions i no es necessiten garanties ni avals de cap tipus.

Una altra iniciativa ha estat la de "la Caixa", que ha creat una societat anomenada Gestora de Microfinances, l'objectiu de la qual és promoure i facilitar la concessió de microcrèdits a col·lectius amb dificultats per accedir al sistema creditici tradicional.

El «leasing»

El «leasing» o arrendament financer és una fórmula substitutiva de finançament que permet a les empreses arrendar béns d'equip (maquinària, vehicles, equips informàtics, etc.) o immobles (naus industrials, edificis, etc.) i disposar-ne durant un determinat temps mitjançant el pagament periòdic d'una quota.

Al final del període pactat, generalment l'arrendatari pot adquirir el bé objecte del **leasing** pel seu valor residual.

Hi ha fonamentalment dues modalitats de **leasing**, a saber: a) el **leasing financer** en el qual la societat de **leasing** es compromet únicament a comprar i finançar el bé, però no al seu manteniment ni reparació, i b) el **leasing operatiu** en el qual la societat de leasing sí que es compromet al manteniment del bé i fins i tot a restituir-lo a mesura que vagin sorgint models tecnològicament més avançats, com és freqüent en el camp dels equips informàtics.

Avantatges i inconvenients del leasing

Des del punt de vista de la nova empresa, és possible destacar els avantatges següents:

1r. Redueix les necessitats de capital propi per finançar l'immobilitzat, ja que l'arrendament substitueix la compra i no es necessita fer un desemborsament inicial.

2n. Les quotes que es paguen periòdicament són acceptades com a despesa deduïble des del punt de vista fiscal.

3r. Es defuig la normativa i els límits d'amortització autoritzats per la Llei de l'Impost de Societats.

El principal inconvenient del **leasing** és que el seu cost és més elevat que qualsevol altra font de finançament.

«Renting»

El «**renting**» és una fórmula semblant al «leasing». Igual que en el cas del «leasing», la societat de *renting* cedeix a l'arrendatari, mitjançant un contracte, la utilització d'un bé per un període determinat contra el pagament d'una renda periòdica. A diferència del «leasing», en el «renting» la renda inclou no tan sols el dret de l'ús de l'equip, sinó també el manteniment i una assegurança que cobreix els possibles sinistres de l'equip. És una fórmula habitual en el sector de l'automòbil. A la taula 7.1 s'ofereix una comparació entre el «leasing» i el «renting».

Taula 7.1

COMPARACIÓ ENTRE «LEASING» I «RENTING»

Leasing	Renting
<ul style="list-style-type: none">• La quota inclou amortització i interessos, però no manteniment i assegurança.	<ul style="list-style-type: none">• Quota única que ho inclou tot (amortització, interessos, manteniment i assegurança).
<ul style="list-style-type: none">• La quota és despesa fiscalment deduïble, però no despesa comptable en la totalitat.	<ul style="list-style-type: none">• La quota és despesa fiscalment deduïble en la totalitat.
<ul style="list-style-type: none">• Permet l'opció de compra.	<ul style="list-style-type: none">• No permet l'opció de compra.
<ul style="list-style-type: none">• Comptabilització complicada.	<ul style="list-style-type: none">• Comptabilització més senzilla.

Font: Elaboració pròpia.

Altres fonts

Al marge del sistema financer tradicional i algunes vegades fins i tot a través seu hi ha altres fonts de finançament provinents d'organismes públics, com ara subvencions, crèdits subvencionats, etc. Aquest tipus d'a-

judes financeres seran tractades al capítol X sobre Mesures i Organismes de Foment i Ajudes a la Creació d'Empreses.

7.3. Capital risc i les seves variants

El capital risc o «venture capital» és una modalitat financera que sorgeix les últimes dècades per pal·liar els defectes o les limitacions del sistema financer tradicional en el camp de la creació d'empreses, així com també per finançar el creixement de les ja existents.

Com el seu nom indica es tracta de l'aportació de **capital** a la nova empresa per part d'empreses de capital risc que d'aquesta manera es converteixen en socis de la primera, i que es fan càrrec del **risc** de la inversió. La denominació de «capital risc» és, en realitat, un pleonasme, ja que per definició tot el capital aportat a l'empresa pel fundador o els socis és un «capital que es fa càrrec del risc de la inversió».

Per tant, en aquesta modalitat financera un inversor (capitalista) adquireix una participació del capital de la nova empresa o PIME en funcionament, i espera obtenir-ne una plusvàlua. D'altra banda, l'empresari rep una injecció de «fons propis» que li permet finançar el desenvolupament del seu projecte empresarial o el creixement de l'empresa.

En funció de la fase de desenvolupament en què es troba el projecte empresarial se solen distingir les següents variants en aquest modalitat financera, a saber:

– «*Seed capital*» o «capital llavor». Es denomina així quan el capital va destinat a finançar el desenvolupament del producte i, per tant, el projecte empresarial es troba en la seva fase inicial.

– «*Start-up financing*» o capital d'engegada que serveix en general per a la posada en marxa del projecte empresarial (producció i distribució).

– El terme genèric de *capital risc* s'utilitza per designar el finançament de la consolidació i, sobretot, el creixement de l'empresa. També se'l denomina «*expansion financing*».

– «*Bridging financing*» o finançament pont, que té com a finalitat cobrir les necessitats financeres quan una empresa es troba en el procés de cerca de capital permanent diferent al que ofereixen les societats del capital risc.

Les principals característiques del capital risc en general, són les següents:

1a. L'inversor de capital risc està interessat en una participació minoritària que no sol superar el 35% 40%. El motiu és que l'inversor vol que l'empresari es continuï considerant el propietari de l'empresa i que està treballant per a la «seva» empresa. Una participació majoritària convertiria l'empresari en un «empleat» de l'empresa a mercè del soci majoritari.

2a. El capital aportat té una vocació de temporalitat, és a dir, transcorre un període de temps no gaire llarg, que sol ser de 5 a 10 anys, l'empresa de capital risc vendrà la seva participació.

3a. L'empresa de capital risc no espera una rendibilitat immediata ni mitjançant dividends, sinó amb les plusvàlues de la seva inversió.

4a. Les societats de capital risc busquen empreses amb projectes i en mercats que ofereixin unes perspectives de creixement ràpid i que pel fet d'estar en les primeres fases del cicle de vida del producte o mercat generen beneficis elevats.

5a. En general, les societats de capital risc no únicament aporten capital financer a l'empresa sinó els seus coneixements, experiències i xarxa de relacions. Amb això, contribueixen amb tres tipus de «capital» addicional als quals cada vegada s'atribueix més importància per a la nova empresa i que en la literatura han rebut les denominacions següents:

– **Capital humà.** Es denominen així els coneixements i habilitats del personal que inclou la creativitat, innovació, visió del negoci, etc.

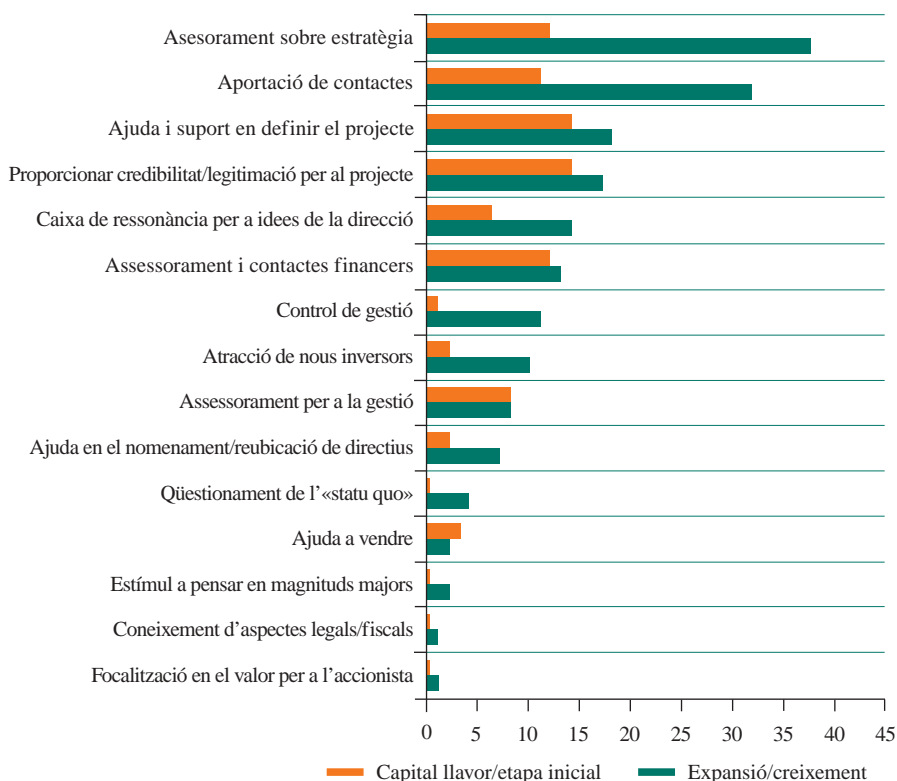
– **Capital social.** Com hem vist al capítol III, constitueix la xarxa de relacions que aporta l'inversor de capital risc, com, per exemple, coneixement de persones, relacions amb bancs, clients proveïdors, organismes oficials, així com fonts d'informació, etc.

– **Capital organitzatiu.** Es denomina així el coneixement codificat i arxivat en bases de dades, patents, manuals. Per a les noves empreses és especialment important el que podem anomenar «models de gestió» de noves empreses en determinats sectors que reflecteixen l'experiència acumulada que, per la seva vinculació a aquestes empreses, ha tingut l'oportunitat de conèixer l'inversor de capital risc.

Al gràfic 7.2 es mostra quines són les contribucions no financeres que les empreses receptores de capital risc més valoren en funció de la fase en què es troben.

Gràfic 7.2

PRINCIPALS CONTRIBUCIONS NO FINANCERES DE LES SOCIETATS DE CAPITAL RISC



Font: NUBS/EVCA (2002: 8).

7.3.1. Tipus d'inversors de capital risc

En el mercat trobem avui dia els tipus d'inversors de capital risc següents:

- Societat de capital risc. Societat anònima dedicada a invertir els seus propis recursos en la promoció i foment d'empreses innovadores i de ràpid creixement mitjançant la participació temporal en el seu capital i que estiguin dotades d'una infraestructura adequada per a l'estudi, la realització i el seguiment de les inversions.

Aquestes societats poden ser privades o promogudes per diferents organismes públics i privats. A la taula 7.2 hi figuren les més importants a Espanya segons el capital gestionat.

La majoria d'entitats financeres compta amb una societat de capital risc. Així, per exemple, la *Vista Capital de Expansión* està controlada pel Banco Santander Central Hispano i pel Royal Bank of Scotland. O el

Taula 7.2

CAPITAL GESTIONAT

En milers d'euros

	Capital gestionat 30-VI-2001	% sobre el total	Valor cartera (cost) 30-VI-2001	% sobre el total	Companyies en cartera (cost) 30-VI-2001	Capital disponible per invertir 30-VI-2001
1. Mercapital Servicios Financieros	926.548	17,71	446.548	15,24	14	480.000
2. 3i Europe PLC-Sucursal a Espanya	673.380	12,87	540.910	18,46	91	–
3. Vista Capital de Expansión	558.375	10,67	61.556	2,10	6	496.819
4. Secuoya Capital Privado	200.000	3,82	163.000	5,56	3	37.000
5. Excel Partners	183.250	3,50	58.600	2,00	6	124.650
6. Activa Ventures	180.303	3,45	8.372	0,29	3	171.931
7. N Mas1 Electra Capital Privado	170.000	3,25	93.000	3,17	14	170.000
8. Corpfin Capital Asesores	158.160	3,02	36.900	1,26	6	115.087
9. Dresdner Kleinwort Capital Spain	150.000	2,87	20.000	0,68	10	130.000
10. Inversiones Ibersuizas	147.800	2,82	110.900	3,78	13	36.800

Font: *Expansión* (14-01-2002).

Grup "la Caixa", que desenvolupa l'activitat en aquest camp mitjançant societats com Caixa Capital Desarrollo.

Algunes universitats també han promogut al seu si una societat de capital risc, com és Innova, participada per la Caixa Catalunya, la família Sans, el Grup Godó, etc. Altres, com és el cas de Weblin Invest, són iniciativa d'un grup d'empresaris.

- Societat gestora de fons de capital risc. Associació de professionals o experts en la gestió de fons de capital risc que operen amb recursos provinents de tercers i que constitueixen un fons que s'haurà d'invertir en capital risc.

- Departaments d'inversió de capital risc d'entitats financeres.

- Societats promogudes per organismes públics. Per exemple, Invercat, un fons de capital risc participat pel CIDEM (Departament d'Indústria de la Generalitat de Catalunya), Copca, "la Caixa", Caixa Catalunya, Banc Sabadell i Agrupació Mútua; Barcelona Emprèn, liderada per l'Ajuntament de Barcelona; Catalana d'Iniciatives (Ajuntament de Barcelona), etc.

- Societats de capital risc de grans multinacionals (Corporate venture capital companies). Últimament, algunes grans empreses multinacionals (per exemple, Siemens, Telefónica, Ericsson Innova, Agrolimen, etc.) han creat la seva pròpia societat de capital risc. Els recursos propis d'aquestes societats provenen de l'empresa mare. Amb això, aquestes grans multinacionals volen participar en el desenvolupament de noves empreses tecnològiques.

- Inversors informals («business angels»). Aquests inversors informals solen ser empresaris o alts directius jubilats. Els últims anys ha crescut el nombre de persones individuals interessades a invertir directament en noves empreses que, per la seva situació personal i experiència, estan desitjoses d'aportar no tan sols capital financer sinó sobretot *capital humà, social i organitzatiu*.

Segons una investigació realitzada per Ardichvili et al. (2002), el 85% de la mostra d'inversors informals participaven en la gestió de

l'empresa en què havien invertit. És a dir, ajuden els empresaris a definir el model de negoci, a prendre decisions estratègiques, a contractar directius clau, etc. A la taula 7.3 es pot veure el nombre d'inversors formals que contribueixen amb una combinació de recursos en la seva inversió.

Les característiques més sobresortints dels inversors informals arran de les investigacions realitzades als principals països (Alemanya, Austràlia, Àustria, Canadà, Finlàndia, Gran Bretanya, Japó, Noruega, Suècia, Estats Units i Singapur) figuren a la taula 7.4.

En la majoria de països ja hi ha associacions d'inversors informals (Business Angels Associations). A Terrassa s'ha constituït l'any 2003 la xarxa «Business Angels Network Catalunya», la primera a Espanya, promoguda per CECOT i en la qual també participen la Generalitat i la Fundació Privada per a la Promoció de l'Ocupació.

Taula 7.3

NOMBRE D'INVERSORS INFORMALS QUE CONTRIBUEIXEN AMB UNA COMBINACIÓ DE RECURSOS (N = 27)

Nombre d'inversors	RF	RF-RS	RF-RH	RF-RO	RF-RO-RH	RF-RO-RS	RF-RO-RS
8	■					■	
7	■						■
6	■						■
5	■						■
4	■						■
3	■	■				■	■
2	■	■		■	■	■	■
1	■	■	■	■	■	■	■

RF: Recursos financers

RS: Recursos socials

RH: Recursos humans

RO: Recursos organitzatius

Font: Ardichvili (2002: 53).

PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES DELS INVERSORS INFORMALS («BUSINESS ANGELS»)

1. **Professió.** A Àustria, Suècia, Finlàndia, Alemanya i Japó més del 50% són empresaris amb experiència que porten la direcció de la seva pròpia empresa. Als altres països predominen els que treballen per compte d'altri.
 2. **Nivell de formació.** La majoria tenen estudis universitaris, i els austríacs, amb un 78%, juntament amb els finlandesos, són els que encapçalen la llista.
 3. **Edat.** L'edat mitjana és de 50 anys; els més joves són a Austràlia (40); i els més grans, al Japó (60).
 4. **Motivació.** La motivació d'invertir és econòmica, encara que hi ha excepcions. Així, per exemple, al Japó els motius principals són fomentar l'empresarialitat i a Alemanya per distracció/plaer.
 5. **Criteris de decisió.** Els principals són l'empresari, la seva motivació i el seu currículum, per davant de les característiques del producte o del potencial de creixement del mercat.
-

Font: Elaboració pròpia basada en Fath (2003).

7.3.2. Procés d'anàlisi i decisió de la inversió de capital risc

Per a l'empresari que busca capital risc és important conèixer el procés d'anàlisi i de decisió que solen seguir els inversors de capital risc, tant si es tracta de societats com de particulars. Les principals activitats i etapes d'aquest procés són les següents:

1. *Identificació de la inversió.* La primera fase consisteix a identificar els possibles projectes d'inversió. Les societats de capital risc es basen en l'elevat nombre de propostes que reben constantment per part dels empresaris/empreses que busquen finançament.

2. *Preselecció o garbellament dels projectes d'inversió.* Es tracta d'una preselecció dels plans d'empresa que s'han rebut. Com a mitjana, en aquest primer garbellament els inversors no dediquen més de 10-15 minuts a la lectura del pla d'empresa. Per regla general, només un projecte de cada deu passen aquesta primera prova.

3. *Avaluació del projecte d'inversió.* En aquesta fase s'avaluen els projectes preseleccionats basant-se en una sèrie de criteris. Aquests

críteris ja els hem tractat al capítol IV i es refereixen a quatre camps, a saber: a) l'empresari, b) el producte o servei, c) el sector i d) consideracions financeres (vegeu la taula 4.7).

4. *Condicions de la inversió.* Decisió sobre les condicions d'inversió i negociació de les condicions de l'acord d'inversió entre la societat de capital risc i l'empresa receptora de la inversió.

5. *Compliment del pacte.* Aportació del capital financer i de les ajudes no econòmiques pactades (participació en el consell d'administració, assessorament, aportació de contactes, etc.).

6. *Sortida de la PIME.* La venda de la participació es fa a través de la recompra per part dels mateixos socis fundadors de l'empresa, la compra per part d'un tercer grup o venent-la en el mercat borsari.

7.4. Principals fonts de finançament de la nova empresa en la pràctica

A la taula 7.5 i als gràfics 7.3 i 7.4 es resumeixen les fonts de finançament de la nova empresa en la pràctica, segons que han manifestat els nous empresaris consultats en els diferents països i moments.

D'aquest resum es desprèn que la font de finançament més freqüent són els estalvis personals. El seu percentatge va del 36% al 88%.

En segon lloc, apareixen els «familiars o amics», amb percentatges que oscil·len entre aproximadament el 10% i el 40%.

Al contrari, els crèdits bancaris propis del sistema financer tradicional participen en el finançament amb percentatges mòdics que van 3,14% al 30%.

La comparació dels resultats de les diferents investigacions també ens indica que la utilització del capital risc era inexistent en la dècada dels vuitanta a Espanya, mentre que en la dècada dels noranta i al començament d'aquest segle aquesta forma de finançament ja representava

Taula 7.5

FONTS DE FINANÇAMENT DE LA NOVA EMPRESA

En percentatge

	UAB (1)	Ajuntament de Barcelona (2)	Cambra de Comerç de Barcelona (3)
Estalvis	85,03	53,1	36,4
Ajudes familiars o d'amics	9,44	14,1	12,4
Crèdits personals	3,14	11,9	18,8
Indemnització	–	4,5	6,4
Patrimoni	–	3,3	8,8
Capitalització del subsidi d'atur	–	0,8	12,4
Proveïdors i clients	–	2,5	–
Lletres de canvi	1,57	1,0	–
Altres	–	–	4,8
No contesta	0,78	–	–

(1) Tena, J. (1980).

(2) Grau i Gil (1987).

(3) Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona, 1988.

Font: Veciana (1989: 21).

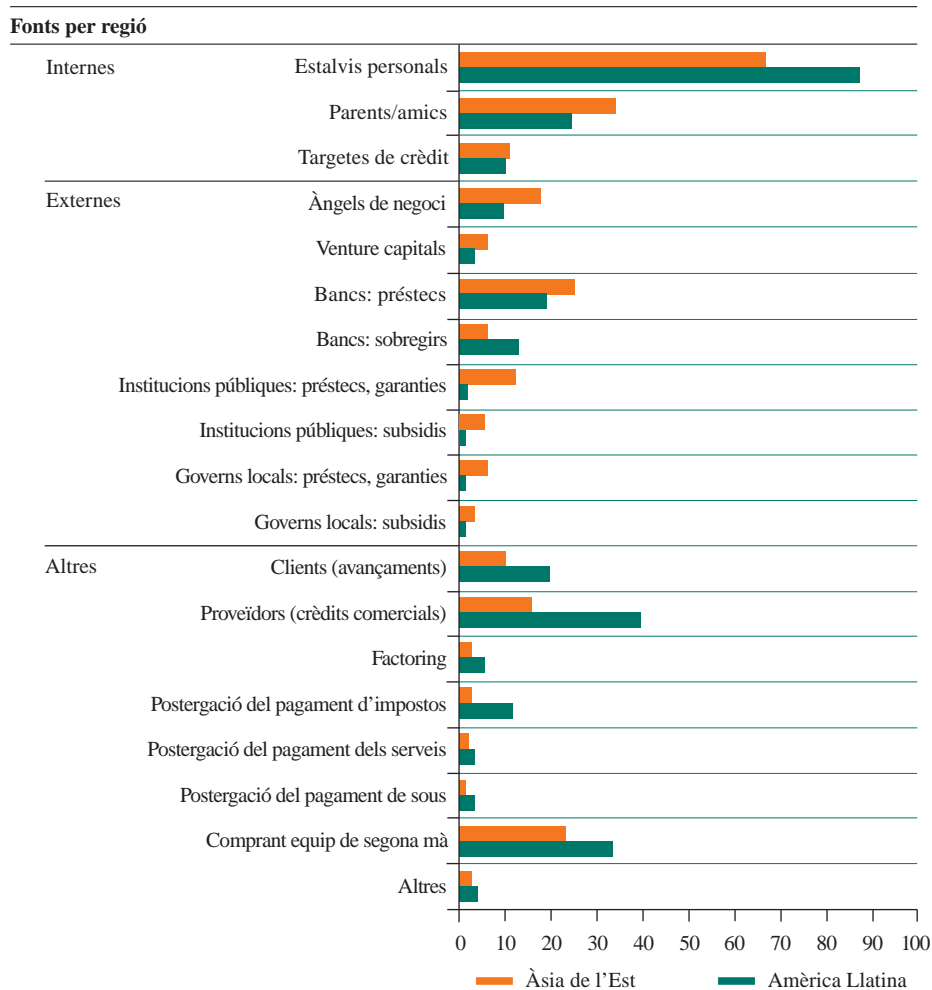
entre el 3% i el 20%, i era superior en la mostra de les noves «empreses dinàmiques» de l'est d'Àsia i d'Amèrica Llatina que als EUA.

Igualment és interessant ressaltar que tant en aquesta mostra d'«empreses dinàmiques» com en la de Bihdè les «targetes de crèdit» hi figuren com a font de finançament. Una qüestió que tornarem a abordar en l'apartat següent.

En resum, observem que hi ha hagut una evolució de les fonts de finançament de la nova empresa i que aquestes varien d'uns països als altres i sobretot en funció del tipus d'empresa.

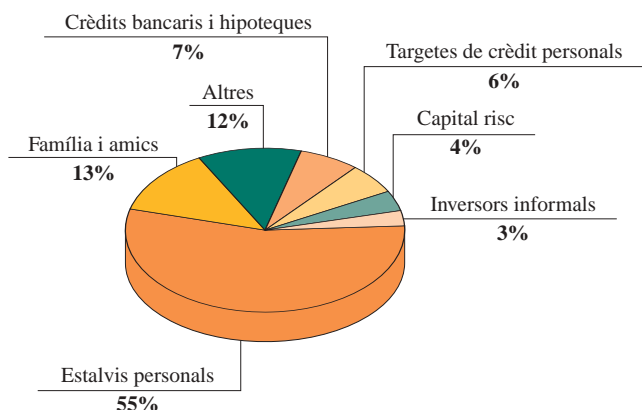
FONTS DE FINANÇAMENT UTILITZADES PER LES EMPRESES DINÀMIQUES PER A LA POSADA EN MARXA

En percentatge d'empreses



Font: Kantis *et al.* (2002: 25).

FINANÇAMENT INICIAL DE LA NOVA EMPRESA



Font: Inc. Magazine, citat per Bhidé (2000).

7.5. El problema de finançament de la nova empresa i com intenten resoldre'l els nous empresaris

El finançament és un dels principals problemes amb què s'enfronta la nova empresa. Com ja hem assenyalat al capítol I figura en els primers llocs del rànquing de problemes indicats pels empresaris consultats.

Les causes del problema són d'índole diversa, objectives unes i subjectives o personals les altres.

Entre les objectives tenim:

1a. Els instruments de finançament que proporciona el sistema financer tradicional no s'ajusten a les necessitats del nou empresari. Com hem vist més amunt, aquest sistema ofereix una sèrie de modalitats de crèdit a curt termini pensades per finançar el circulat de les empreses en funcionament. Això no obstant, el nou empresari en la seva etapa inicial necessita mitjans de finançament a mitjà i a llarg termini per poder llançar i desenvolupar el projecte empresarial.

2a. El sistema financer tradicional exigeix sempre certes garanties. El nou empresari generalment no les pot aportar. Però, podem mencionar aquí l'existència de Societats de Garantia Recíproca (SGR) regulades per la Llei 1/1994, d'11 de març, la finalitat essencial de les quals és les possibilitats de finançament dels seus socis avalant o garantint aquesta finalitat.

3a. Els «microcrèdits» poden ajudar les microempreses i l'autoocupació, però no resolen el problema financer de la gran majoria de noves empreses.

4a. El capital risc, en les diferents modalitats i procedències, constitueix una font de finançament valuosa per a les noves empreses innovadores basades en les noves tecnologies, però cal veure amb tota claredat que desgraciadament fins i tot en els països industrialitzats d'Occident aquestes noves empreses constitueixen encara un percentatge molt reduït del total d'empreses creades. Això significa que són molt poques les empreses que per les seves característiques tenen accés al capital risc.

L'existència d'aquestes barreres objectives al finançament de la nova empresa és indiscutible. En teoria, la problemàtica del finançament de les noves i petites empreses per part del sistema financer tradicional ha estat explicada a través dels factors següents.

Informació asimètrica

Es parteix de la base que les entitats de crèdit no disposen del mateix grau d'informació fiable sobre les empreses petites que sobre les grans. Les petites empreses poden amagar informació i, per tant, la prestació de diners per part dels bancs comporta més incertesa i risc. D'aquí ve que exigeixin garanties suficients. De totes maneres, en el cas de les noves empreses pot passar que el banc tingui més informació sobre les probabilitats d'èxit d'un nou negoci i sobre les possibilitats d'avaluar-les que el mateix empresari. Per tant, el principal problema radica més en unes pràctiques establertes en el sistema bancari que en la asimetria d'informació.

Costos d'agència

Les entitats de crèdit, en la prestació de diners, actuen com el principal i tenen costos superiors per a l'avaluació i el control del contracte establert amb el client (l'agent).

No obstant això, tant en teoria com arran de les investigacions empíriques dutes a terme en aquest camp, els últims anys s'ha arribat a la conclusió que la barrera o dificultat més important és de tipus subjectiu i radica en la persona de l'empresari.

En teoria, ja l'any 1959 Penrose escrivia:

«Amb freqüència es concedeix un lloc preferent entre els factors que impedeixen l'expansió de les empreses petites a les dificultats d'obtenir capital; però això només és cert en un sentit molt limitat. Les empreses noves, petites i desconegudes no troben les mateixes facilitats per augmentar el capital que les grans ja establertes i de sòlida reputació. Això és indiscutible. Però moltes empreses petites no tenen els recursos financers inicials adequats, prosperen, augmenten el seu capital i creixen fins convertir-se en grans empreses. *I ho fan, en gran part, gràcies a una especial habilitat de l'empresari* [el subratllat és nostre]. Hi ha moltes exemples que testimonien l'enginy desplegat pels homes de negocis de gran talla per obtenir els fons que necessitaven; només en cas que falti aquesta habilitat empresarial especial, es pot afirmar amb certesa que l'empresa no podrà aconseguir els fons necessaris» (pàg. 37-38).

L'estudi de casos concrets d'empreses posa de manifest diàriament que la gran majoria d'empreses que han tingut èxit i han arribat a ser grans, van començar amb poquíssims mitjans econòmics (generalment, només amb els estalvis propis i els dels familiars més pròxims) i en condicions modestes i precàries. I, això no obstant, si disposaven d'un producte o servei adequat, tiraven endavant gràcies a l'especial habilitat de l'empresari de què parla Penrose, així com a la seva motivació i perseverança.

Últimament, algunes investigacions empíriques han confirmat la tesi de Penrose en el sentit que a pesar de les barreres objectives, els bons empresaris «ideen» formes alternatives per pal·liar el problema financer. A aquesta nova línia d'investigació de les noves empreses se l'anomena

Taula 7.6

ANÀLISI FACTORIAL DELS MITJANS ALTERNATIUS DE FINANÇAMENT

Mètode	Factor					
	1	2	3	4	5	6
Utilitzar les targetes de crèdit dels directius per a les despeses de l'empresa	-0,70	0,00	0,18	-0,05	0,11	-0,11
Obtenir préstecs de familiars o amics	0,66	0,18	0,04	0,16	-0,10	0,15
Retenir el pagament als directius per períodes més o menys curts	0,64	-0,04	-0,12	0,28	0,00	-0,11
Tasques en altres empreses	0,62	-0,13	0,10	0,01	0,00	-0,02
Col·locar familiars i/o amics en condicions favorables	0,56	-0,13	0,22	0,03	-0,01	0,04
Eliminar clients que es demoren en el pagament de les factures	0,02	0,78	0,04	-0,05	0,14	-0,08
Utilitzar rutines o procediments per accelerar la facturació	-0,12	0,76	-0,03	0,13	0,20	0,08
Carregar interessos sobre morosos	-0,14	0,74	0,10	0,09	0,24	0,20
Oferir les mateixes condicions a tots els clients	0,09	0,57	-0,04	-0,02	-0,32	-0,09
Agafar en préstec equips d'altres empreses per períodes curts	0,26	0,02	0,71	0,03	-0,01	0,11
Compartir equip amb altres empreses	0,00	-0,12	0,67	-0,14	-0,01	0,15
Coordinar compres amb altres empreses	-0,02	0,19	0,66	0,15	-0,07	-0,20
Practicar el canvi en lloc de comprar/vendre productes	0,37	-0,04	0,52	0,21	0,05	-0,07
Utilitzar el «leasing» en lloc de comprar	-0,11	0,04	0,18	0,73	0,00	0,07
Demorar deliberadament el pagament als proveïdors	0,29	-0,01	0,06	0,70	0,30	0,18
Demorar deliberadament el pagament de l'IVA	0,24	0,05	-0,06	0,69	-0,10	-0,04
Utilitzar rutines o procediments per minimitzar el capital invertit en «stocks»	-0,04	0,14	-0,11	0,03	0,72	0,05
Buscar les millors condicions possibles amb els proveïdors	0,11	0,26	0,05	0,02	0,71	-0,08
Obtenir subvencions del «County Administrative Board»	0,03	0,11	0,02	0,06	-0,03	0,80
Obtenir subvencions del «Swedish National Board for Industrial & Technical Development»	-0,06	-0,02	-0,02	0,06	0,02	0,80
Oferir als clients descomptes per pagament immediat	0,06	0,05	0,05	0,17	0,25	-0,08
Utilitzar el «factoring»	-0,08	0,11	0,02	0,04	-0,12	0,01
Elegir deliberadament clients que paguen amb rapidesa	0,15	0,37	0,02	-0,13	0,20	0,10
Compartir instal·lacions amb altres empreses	0,00	0,04	-0,05	0,17	0,08	-0,09
Compartir personal amb altres empreses	0,13	-0,04	0,13	-0,05	-0,25	0,01
Eigenvalue:	2,50	2,44	1,86	1,81	1,56	1,54
Percentatge de la variància explicada (acumulat)	10,0	19,8	27,2	34,4	40,7	46,8

Font: Winborg (2000: 135).

«bootstrap finance» o també «financial bootstrapping», que podem traduir al català per «finançament alternatiu».

Les poques investigacions empíriques en aquest camp (Bhidé, 1992, i Winborg, 2000) han posat de manifest que els esforços i les mesures dels nous empresaris per resoldre el problema financer es poden agrupar en dues grans categories, a saber: a) mesures per minimitzar les necessitats de capital; i b) mesures per afrontar les necessitats de capital. Els resultats de l'anàlisi estadística (*cluster analysis* i *factor analysis*) van permetre identificar sis grups de factors, que representen el 47% de la variància total després de la rotació varimax. Els resultats es presenten a la taula 7.6.

Els sis grups identificats són els següents:

– 1. El primer factor agrupa les mesures que tenen per objectiu reunir recursos financers de manera directa o indirecta a través del director-propietari i dels seus familiars, com ara: treballar a temps parcial en altres activitats, ocupar altres familiars en condicions favorables, utilització de les targetes de crèdit del directiu-propietari, etc.

– 2. El segon factor inclou mesures que tenen relació amb la gestió dels comptes que s'han de cobrar, com, per exemple, accelerar la facturació o carregar interessos de demora sobre les factures vençudes.

– 3. El tercer factor consisteix en mesures d'«utilització conjunta de recursos» com compartir i demanar prestat recursos d'altres empreses.

– 4. El quart factor inclou mesures que tendeixen a minimitzar les necessitats de recursos financers com ara la utilització del «leasing» en lloc de la compra o de demorar pagaments (a proveïdors, impostos, etc.).

– 5. El cinquè factor també es refereix a mesures per minimitzar les necessitats de capital (per exemple, la inversió en estocs).

– 6. Finalment, aquest factor inclou formes d'obtenir subvencions o ajudes econòmiques d'organismes oficials.

Una altra mesura que no figura en aquesta taula però que considerem d'una enorme transcendència per reduir les necessitats de capital inicial és demorar al màxim l'obertura de l'empresa i coordinar aquesta ober-

tura amb la campanya de llançament del producte o servei de manera que sigui mínim el període entre l'inici de les activitats i de les despeses i el moment en què s'obtenen ingressos per vendes.

Sens dubte, moltes de les mesures identificades en la mencionada investigació ja són freqüents en la vida comercial, mentre que d'altres (com, per exemple, demorar el pagament de l'IVA) són impossibles al nostre país.

De totes maneres, hem pensat que era interessant presentar aquests resultats, que evidentment reflecteixen unes pràctiques d'un país bastant diferent del nostre, per posar de manifest la necessitat per part dels nous empresaris d'esforçar-se i ser creatius en la solució de qualsevol problema, fins i tot del financer.

Efectes de les decisions financeres

Hem reiterat que les decisions financeres constitueixen un aspecte important en el llançament i la gestió de la nova empresa, així com també un problema i una preocupació prioritaries de l'empresari. Saber resoldre el problema financer des del principi té els seus avantatges. Així, per exemple, Cooper *et al.* (1994: 391) ha assenyalat els següents:

- Permet tenir més temps per al negoci.
- Permet abordar estratègies més ambicioses.
- Facilita el canvi de cursos d'acció.
- Permet créixer més ràpidament.

No obstant això, un excés de tresoreria també pot tenir efectes negatius, com han indicat Hisrich i Peters (1995: 251), a saber:

- Redueix la motivació de buscar el benefici.
- Augmenta l'impuls a gastar.
- Redueix la flexibilitat.
- Condiciona i pot distorsionar l'estructura del negoci.

7.6. Consideracions finals

Del contingut d'aquest capítol així com també dels anteriors es des- prenen tres conclusions principals que volem subratllar.

1a. El finançament de la nova empresa és un dels principals proble- mes i preocupacions del nou empresari.

2a. La solució del problema financer de la nova empresa radica fona- mentalment en l'habilitat de l'empresari i en el seu projecte d'empresa (oportunitat empresarial, estratègia d'empresa, etc.).

3a. Els nous empresaris es queixen de la dificultat de trobar finan- çament i, en canvi, els inversors (empreses de capital risc, inversors infor- mals) es lamenten de la falta de projectes empresarials interessants.

VIII. La franquícia

8.1. Objectius

Com hem il·lustrat al gràfic 1.4 hi ha diverses formes d'establir-se per compte propi. Una és agafant una **franquícia**.

En aquest capítol explicarem:

- 1r. Què és una franquícia: concepte, elements i classes de franquícia.
- 2n. Evolució del sistema de franquícia a Espanya.
- 3r. Quins són els avantatges i inconvenients de la franquícia.
- 4t. El contracte de franquícia.
- 5è. El procés de selecció d'una franquícia.
- 6è. Fonts d'informació i annexos.

El sistema de franquícia ha estat considerat i estudiat inicialment com una estratègia de màrqueting de l'empresa que la concedeix. Aquí la tractarem fonamentalment des del punt de vista de la persona que l'agafa.

8.2. Concepte de franquícia

La franquícia és un sistema de col·laboració entre dues empreses independents i diferents, però vinculades per un contracte en virtut del qual

una d'elles concedeix a l'altra, mitjançant el pagament d'una quantitat i sota unes condicions ben determinades, el dret d'explotació d'una marca o una fórmula empresarial alhora que li assegura a l'altra una ajuda i uns serveis regulars destinats a facilitar aquesta explotació.

En la franquícia es parteix de la base que una empresa ha desenvolupat una idea empresarial, ha acreditat una marca sota la qual s'explota aquesta idea empresarial i ha adquirit uns coneixements i una experiència, anomenats «know-how» («saber fer»), que pot cedir a una altra per explotar-los.

Els *elements* en què es basa una franquícia són els següents:

1. Dues empreses o parts contractants, a saber:

- l'empresa atorgant, anomenada «franquiciador»; i
- l'empresa concessionària, anomenada «franquiciat».

2. L'existència d'una *relació contractual*, és a dir, les relacions entre franquiciador i franquiciat així com les condicions d'aquesta relació s'especifiquen en un contracte (contracte de franquícia).

3. L'objecte d'aquesta relació contractual és la *concessió d'un dret d'explotació*, és a dir, el franquiciat podrà explotar un negoci determinat sota la mateixa marca o ensenya del *franquiciador*.

4. El franquiciador assegura al franquiciat una *ajuda i uns serveis regulars* per a l'explotació del negoci.

5. El franquiciat satisfà al franquiciador una remuneració en concepte de *drets d'explotació*, que tenen dos components, a saber:

– Dret d'entrada, la quantia del qual depèn de:

- El nom i la reputació, i amb això, la rendibilitat del negoci del franquiciador que constitueix l'objecte de la franquícia.

- La importància de l'objecte de la franquícia. Per exemple, no és el mateix una franquícia d'una tintoreria que la d'un hotel de fama internacional.

– Remuneració periòdica variable en funció de la xifra de negoci del franquiciat.

Per tant, els tres elements bàsics d'una franquícia són:

Element tècnic («know-how»)

El franquiciador posseeix i transmet al franquiciat els seus coneixements i experiència en un camp determinat a través dels mecanismes següents:

- El *manual*, que conté informació detallada sobre el negoci i la forma de gestionar-lo.
- *Formació*. A més de la informació continguda en el manual, el franquiciador dóna formació al franquiciat sobre la gestió del negoci.
- *Assistència tècnica*. El franquiciador proporciona ajuda i assessorament al franquiciat sobre les qüestions que puguin sorgir en la gestió diària del negoci.

La societat del coneixement i l'increment del sector de serveis en què predomina l'element personal, els coneixements o «know-how» i la proximitat al client expliquen, segons la nostra opinió, l'auge del sistema de franquícia aquests últims anys.

Element econòmic

La franquícia està basada en la idea que a través d'ella s'utilitzen millor els recursos, productes i elements organitzatius dins del sistema.

A més, la franquícia significa una reducció del risc per totes dues bandes.

Des del punt de vista teòric, el sistema de franquícia s'explica a través de la teoria d'agència. Al franquiciador (el principal) li resulta més econòmic operar amb el sistema de franquícia i compartir riscos i beneficis amb el franquiciat que no pas contractar directius a sou per gestionar establiments propis que estan lluny de la central.

Element jurídic

Els drets i obligacions de totes dues parts s'estableixen en un contracte mercantil.

En el marc de la teoria d'agència, el contracte és el mecanisme mitjançant el qual el principal (el franquiciador) estableix tant les condicions de repartiment de riscos i beneficis com les regles per controlar el comportament de l'agent (el franquiciat) per evitar que aquest últim actuï en contra dels seus interessos, i l'anomenat risc moral («moral-hazard»). El contracte de franquícia se l'ha considerat un «contracte de parceria» per les similituds entre tots dos (Stiglitz, 1974).

No obstant això, no tots els negocis són susceptibles de ser franquiciats. Els requisits d'una franquícia són:

– *L'activitat ha de ser franquiciable.* Això significa que els coneixements i les experiències, és a dir, el «know-how», s'han de poder transmetre. Ha de ser coneixement fonamentalment codificable i, per tant, s'ha de poder ensenyar i aprendre fàcilment.

– El «know-how» ha d'haver estat experimentat. Per regla general, es considera que cal que el franquiciador hagi creat ell mateix com a mínim tres establiments pilot propis i que hagin funcionat amb èxit durant dos anys.

– El franquiciador ha de disposar d'una marca registrada que serveixi per identificar el negoci.

– L'activitat o negoci ha de tenir una certa originalitat i diferenciació.

– Hi ha d'haver expectatives de mercat permanents.

– El negoci ha de ser rendible. La rendibilitat ha d'haver estat demostrada pel franquiciador en els seus tres establiments durant dos anys.

Classes de franquícia

Hi ha múltiples variants de franquícia. Ens referirem a les més freqüents.

Franquícia de producció

La franquícia de producció consisteix en la cessió del «know-how» per produir i vendre un producte determinat. Generalment, el producte o mètode de producció està patentat. Es parla també de concedir una llicència de fabricació. Són nombrosos els camps en què el «know-how» es refereix tant a la fabricació o preparació d'un producte com a la seva venda. La marca de fabricació i de producció és idèntica. Aquesta classe de franquícia és freqüent no tan sols en productes industrials, sinó d'ús i consum, com per exemple, mobles, sabates, etc. (Roche Bois, Camper).

Franquícia de distribució

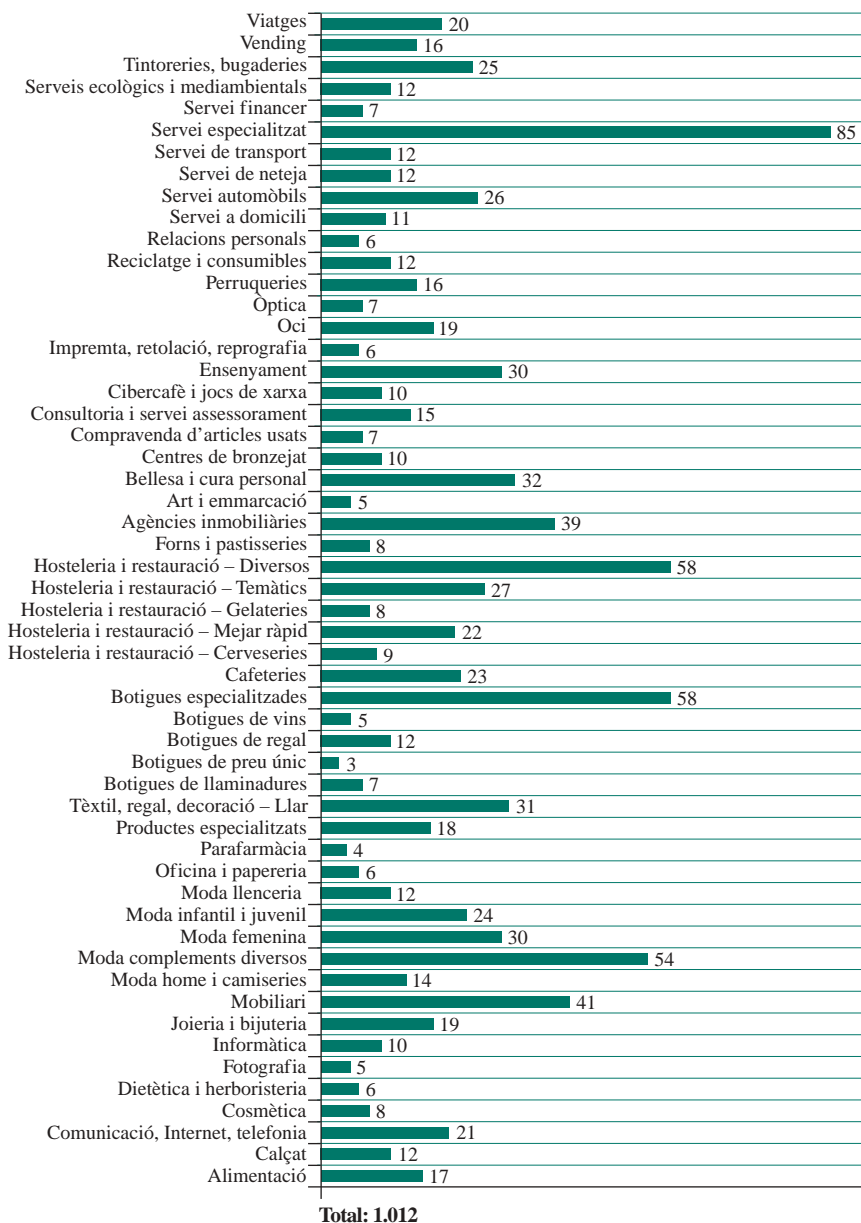
Aquesta ha estat durant molt temps la classe més corrent de franquícia. El franquiciador concedeix al franquiciat el dret de vendre els seus productes en exclusiva en una determinada zona. Tradicionalment, al franquiciat se l'ha anomenat *concessionari*. El concessionari és el representant oficial del franquiciador o fabricant. L'exemple molt conegut el trobem en el sector de l'automòbil, però també en productes de gran consum. En aquest cas, el franquiciador és comparable a una central de compra i el seu «know-how» consisteix fonamentalment en la seva relació amb proveïdors i en la seva capacitat de negociació i de compra. Exemples d'aquest tipus de franquícies són Computerland, Euronido, etc.

Franquícia de serveis

En la franquícia de serveis el «know-how» que es transmet es refereix a la forma d'organitzar i gestionar la prestació d'un servei. Exemples de franquícies de serveis són l'ensenyament, tintoreria, agències de viatges, etc.

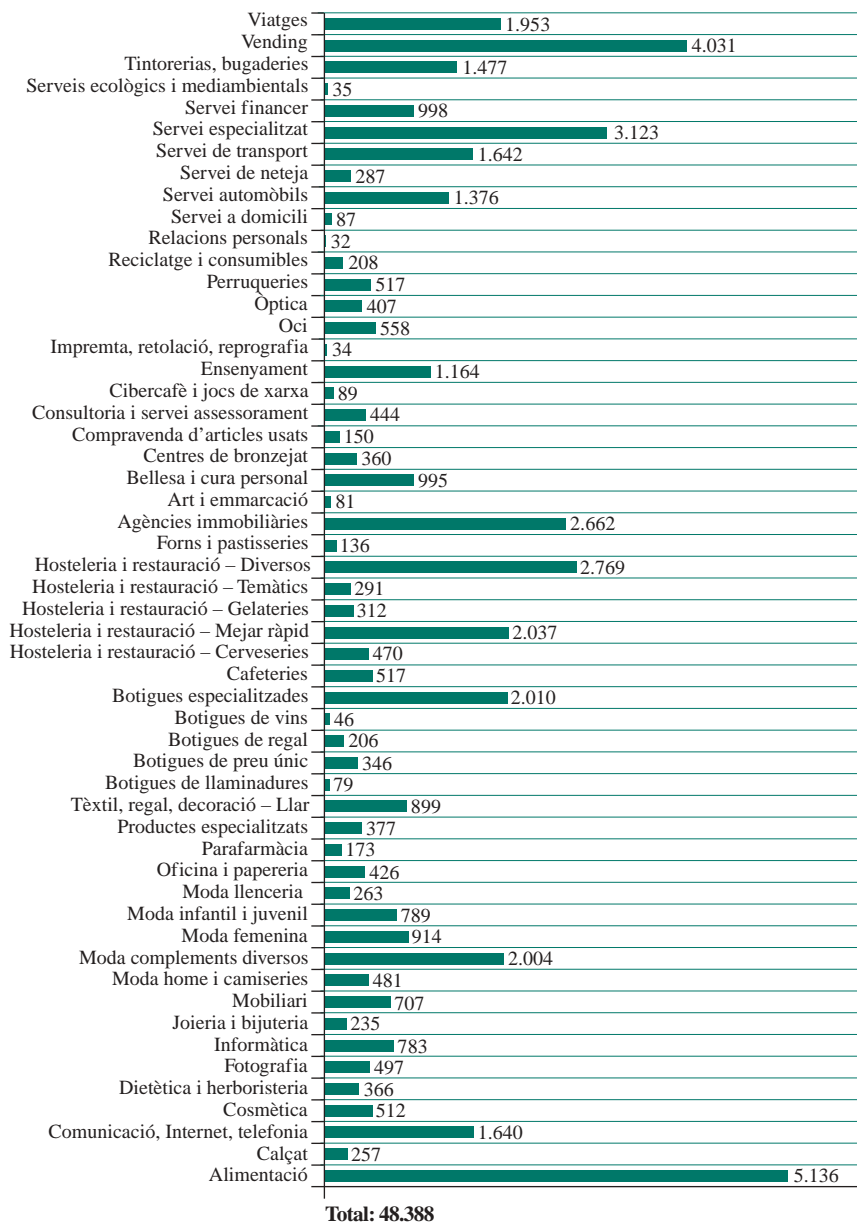
Com es desprèn dels gràfics 8.1 i 8.2, les franquícies de serveis són les més nombroses i també les que més han augmentat aquestes últimes dècades. Aquest augment és una conseqüència lògica de l'increment general del sector de serveis en comparació amb el sector industrial, així com de la consolidació de la societat del coneixement. Com ja hem vist, la base de la franquícia és la transmissió de coneixements i d'experiències («know-how» demostrat). En la societat del coneixement, aquest coneixe-

CLASSIFICACIÓ DE XARXES PER SECTOR D'ACTIVITAT



Font: Cens anual de la franquícia a Espanya (2003) (Tormo & Asociados).

CLASSIFICACIÓ D'ESTABLIMENTS PER SECTOR D'ACTIVITAT



Font: Cens anual de la franquícia a Espanya (2003) (Tormo & Asociados).

ment té un valor i, per això, es pot comprar i vendre en el mercat. La franquícia facilita la compravenda de coneixement.

Franquícia «Màster»

En aquest cas, anomenat també «Màster» franquiciat, una persona o societat adquireix el dret d'explotar una franquícia, generalment estrangera, en un país o regió, en règim exclusiu nomenant subfranquiciats.

8.3. Evolució de la franquícia a Espanya

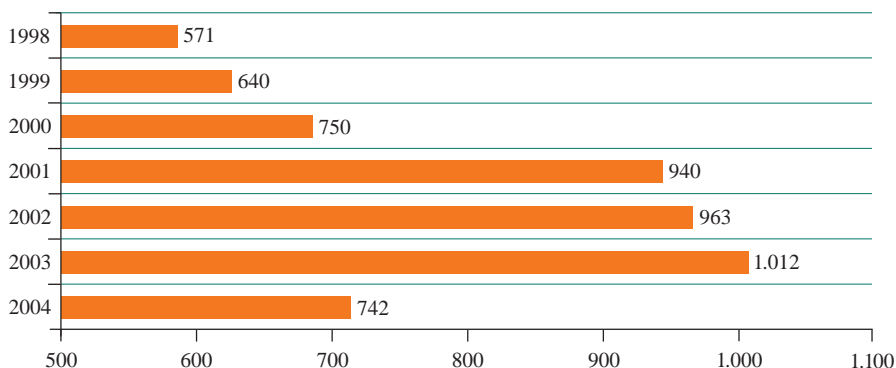
Des que la franquícia apareix a Espanya, en la dècada dels cinquanta, en el sector de l'automòbil, en les últimes dècades ha tingut una evolució ràpida, com en la majoria de països industrialitzats.

Com es pot observar als gràfics 8.3 i 8.4, l'any 2003 hi havia a Espanya 1.012 xarxes de franquícia, que representen un total de 48.388 establiments. El 2004 hi ha hagut un descens perquè només es reconeixen com a franquícies aquelles ensenyes que compleixen una sèrie de requisits més restrictius que en el passat.

Gràfic 8.3

NOMBRE DE XARXES DE FRANQUÍCIA

Operatives a l'inici de cada exercici

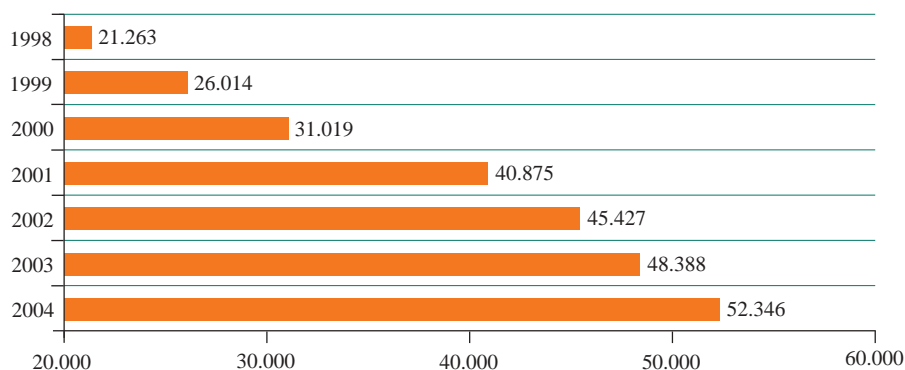


Font: Expansión.com (2004).

Gràfic 8.4

NOMBRE D'ESTABLIMENTS

Operatius a l'inici de cada exercici



Font: Expansión.com (2004).

8.4. Avantatges i inconvenients de la franquícia

El sistema de franquícia ofereix una sèrie d'avantatges, però també d'inconvenients tant per al franquiciador com per al franquiciat. A continuació tractarem els més importants per a tots dos.

Avantatges per al franquiciador

Els principals avantatges per al franquiciador són els següents:

Font d'ingressos addicionals

Amb la cessió del seu «know-how» el franquiciador obté uns ingressos addicionals a través dels drets d'explotació o els *royalties* que paguen els franquiciats.

Creixement autofinançat

Els drets d'explotació permeten al franquiciador créixer a base d'autofinançament. Però això només és possible si el negoci és veritablement

rendible. Casos recents han posat de manifest que una política de creixement desorbitat pot portar al franquiciador a fer fallida.

Economies de cost en aprovisionament

La compra de quantitats elevades de béns d'equip, matèries primeres, etc. de forma centralitzada permet al franquiciador obtenir unes millors condicions de preu en els contractes d'aprovisionament tant per a ell com per als seus franquiciats.

Menys necessitat d'estructures administratives i de gestió

Quan el creixement del negoci exigeix l'establiment de noves sucursals, oficines o punts de venda a prop dels clients, com és el cas en el sector serveis, el sistema de franquícia, els franquiciats del qual són persones jurídiques independents, suposa per al franquiciador l'estalvi de la gestió administrativa de les sucursals, de la contractació de directors de sucursal, etc. Això significa l'estalvi d'estructures administratives i de personal difícils de gestionar, de cost elevat i de rigidesa elevada. Les franquícies li donen flexibilitat i agilitat.

Menor risc d'expansió

Per les raons indicades anteriorment, el risc de l'expansió és menor i més dispers.

Inconvenients per al franquiciador

Els principals inconvenients són els següents.

Menys control de les operacions

En descentralitzar les operacions que en una franquícia duen a terme empreses independents, lògicament el franquiciador en té menys control que si operés amb directors de sucursals empleats de la casa.

El franquiciador tracta de pal·liar aquest problema amb clàusules en el contracte que li donen dret de control.

Els tipus i camps de control més freqüents figuren a la taula 8.1.

Taula 8.1

CONTROLS MÉS FREQUENTS EN EL CONTRACTE DE FRANQUÍCIA

En percentatge

Tipus/camps de control	Diuen que hi ha els franquiciats
Compres	77
Proveïdors autoritzats	67
Control de qualitat	74
Restriccions de territori	73
Clàusula de no-competència	63
Clàusula de recompra	53
Clàusula de renovació	80
Clàusula de terminació	96

Font: Knight (1983: 178).

Més probabilitat de conflictes amb els franquiciats

Les relacions contractuals i diàries entre franquiciador i franquiciat ofereixen una probabilitat més gran de conflictes. Més endavant, veurem quines són les qüestions de fricció i conflicte segons els franquiciats.

Vulnerabilitat en la baula més dèbil de la cadena

Quan el negoci del franquiciador està basat únicament i exclusivament en franquícies, el grau de vulnerabilitat del seu negoci és elevat perquè depèn dels franquiciats, que són empreses independents.

D'aquí ve que el franquiciador tracti de reduir aquesta vulnerabilitat amb contractes que, per les seves característiques, se'ls ha qualificat de lleonins.⁽¹⁾

(1) Es diu del contracte oneros en què tot l'avantatge s'atribueix a una de les parts, en aquest cas al franquiciador, sense commutació equitativa entre elles.

Vulnerabilitat dels *royalties*

La possibilitat d'obtenir capital a través de *royalties* està subjecta a dues condicions: a) que la marca estigui acreditada, i b) que s'hagi encertat en l'elecció dels franquiciats.

Avantatges per al franquiciat

A continuació en referirem als avantatges que suposa una franquícia per al franquiciat, comparant la nova empresa franquiciada amb la creació d'una nova empresa sense franquícia.

Es requereix menys experiència

El nou empresari requereix menys experiència tant empresarial com en el sector en el qual actuarà. Ja hem vist que els coneixements i l'experiència previs del nou empresari independent són importants per assegurar l'èxit de la nova empresa. En el cas de la franquícia, el nou empresari rep la informació, la formació i el «know-how» necessaris del franquiciador.

Ara bé, encara que no calgui una experiència prèvia en el mateix sector, sí que són igualment importants la capacitat directiva, la voluntat d'èxit i la disposició a treballar dur, com ha posat de manifest la investigació de Knight (1983) (vegeu la taula 8.2).

Anàlisi de localització

L'experiència del franquiciador proporciona els criteris que s'han de tenir en compte per localitzar el negoci i l'ajuda per prendre aquesta decisió fent estudis de mercat.

Entrenament operatiu

Tant el nou empresari com el seu personal reben entrenament per fer les operacions o activitats pròpies del negoci.

Taula 8.2

CARACTERÍSTIQUES PERSONALS DE L'EMPRESARI CONSIDERADES IMPORTANTS I NO IMPORTANTS

En percentatge

	Empresari independent			Empresari franquiciat		
	Molt important	Important	Poc important	Molt important	Important	Poc important
Experiència directiva prèvia en el mateix sector	41	48	11	–	20	80
Experiència directiva prèvia en negoci propi	32	53	15	12	46	42
Capacitat directiva	98	2	–	84	15	1
Voluntat d'èxit	93	7	–	90	10	–
Voluntat de treballar dur	97	3	–	92	8	–

Font: Kinght (1983: 175).

Es requereix menys capital

Es requereix menys capital perquè, per general, el franquiciador té establertes formes de finançament amb proveïdors o entitats financeres que li resolen aquest problema d'entrada.

Marca i imatge conegudes

Com que surt al mercat amb una marca i una imatge conegudes el franquiciador no corre el «risc de la novetat» que sol tenir la nova empresa desconeguda.

Publicitat col·lectiva

El sistema de franquícia pressuposa que el franquiciador farà publicitat que redundarà en benefici del franquiciat i en el coneixement de la marca i la imatge del producte o servei.

Assistència tècnica regular

El franquiciat rep assistència tècnica de forma regular sobre la gestió del negoci i en la solució dels possibles problemes que puguin sorgir.

A taula 8.3, hi figuren els serveis inicials i permanents que el franquiciador sol proporcionar al franquiciat així com el grau de satisfacció dels franquiciats amb aquests serveis. A la taula 8.4, s'hi indiquen la importància que el franquiciat atribueix als diferents serveis i el grau d'adequació d'aquests serveis segons una investigació feta al Regne Unit (Spinelli i Birley, 1998).

Al conjunt de serveis del franquiciador se l'anomena «paquet de franquícia».

Taula 8.3

SERVEIS PROPORCIONATS PEL FRANQUICIADOR I GRAU DE SATISFACCIÓ DEL FRANQUICIAT

En percentatge

	Proporcionat	Nivell de satisfacció		
		Alt	Mitjà	Baix
<i>Servei inicial</i>				
Manual d'operacions	89	45	38	17
Programes de formació en direcció	85	36	42	22
Marca acreditada	98	74	22	4
Disseny del local	74	52	34	14
Selecció de localització	72	48	39	13
Investigació de mercat	64	33	41	26
Equips	59	43	46	11
Finançament	36	42	31	27
<i>Servei permanent</i>				
Publicitat i promoció	93	35	41	24
Assessorament	94	44	34	22
Butlletins d'informació	84	41	44	15
Compres centralitzades	61	52	28	20
Investigació de mercats	58	25	39	36
Cursos de seguiment	58	31	48	21
Ajuda tècnica sobre operacions	64	26	40	34
Control d'estocs	37	42	33	25
Comptabilitat	31	24	44	32

Font: Knight (1983: 177).

Taula 8.4

SERVEIS DEL FRANQUICIADOR

Serveis	Importància atribuïda (mitjana)	Grau d'adequació (mitjana)
Resolució equitativa de conflicte	4,47	3,02
Publicitat nacional efectiva	4,46	3,10
Promoció de nous productes i serveis	4,36	3,10
Desenvolupament de nous productes i serveis	4,33	3,11
Procediments operatius ben definits	4,11	3,38
Anàlisi i informació de mercats	4,07	2,39
Programes i procediments per a la formació del personal	4,07	2,94
Accés a la direcció general del franquiciador	3,99	3,35
Proveïdor de productes	3,90	3,36
Formació en habilitats directives	3,90	2,58
Organització d'acords de cooperació per a publicitat local	3,77	2,40
Suport al desenvolupament del nou establiment	3,76	2,90
Assessorament en problemes de direcció	3,76	2,80
Ajuda financera i crèdit	3,74	2,53
Formació en aspectes comptables	3,53	2,48
Assessorament en gestió financera	3,52	2,30
Subministrament d'equip estandarditzat	3,49	3,31
Assessorament en control d'existències	3,45	2,75

Font: Spinelli i Birley (1998: 9).

Taxa de mortalitat menor

Aquest és un dels arguments que s'addueixen amb més freqüència i que afirma que la taxa de mortalitat de les noves empreses franquiciades és menor que la de les noves empreses independents. Això no obstant, els resultats de les investigacions fetes sobre aquesta qüestió són contradictoris. Mentre que el primer estudi (Ozanne i Hunt, 1971) va presentar resultats molt positius, posteriorment les investigacions de Shane (1996) i Lafontaine i Shaw (1998), etc. han aportat unes taxes de supervivència dels sistemes de franquícia de l'ordre del 24,6% i 28,6% respectivament, als EUA.

A part dels problemes metodològics, la majoria d'investigacions analitzen l'èxit i el fracàs dels sistemes de franquícia, és a dir, de les empreses franquiciadores, i hi ha molt pocs estudis centrats en els franquiciats.

Segon Holmberg i Morgan (2003), la taxa de fracàs dels franquiciats durant un període de quatre anys consecutius ha augmentat del 8,86% el 1994 al 10,49% el 1997 als EUA, tot i que continua essent baixa comparada amb les taxes de mortalitat de les noves empreses independents.

Com evidencien aquests xifres, és obvi que, últimament, a causa de l'auge d'aquest sistema i en no observar gaires franquiciadors el requisit de tres establiments durant dos anys abans de llançar-se a franquiciar el seu negoci, la taxa de mortalitat en les dues parts ha augmentat.

Inconvenients per al franquiciat

Els principals són:

Menor grau d'independència del franquiciat

Aquest ha estat un dels inconvenients que més s'ha esgrimit en el camp de la creació d'empreses. Tant és així que, en teoria, s'ha arribat a qüestionar si es pot considerar «empresari» la persona que s'estableix per compte propi agafant una franquícia.

Certament, la llibertat d'actuació es veu restringida en molts camps. No obstant això, pensem que la primera no és més gran que en moltes empreses petites i mitjanes, com, per exemple, es dona el cas dels subproveïdors de peces en el sector de l'automòbil en què l'empresa fabricant prescriu exactament les especificacions tècniques, el sistema de fabricació, els costos o preus i els controls de qualitat. El mateix passa amb un cert tipus de proveïdors dels grans magatzems que treballen en exclusiva per a ells.

D'altra banda, la investigació de Stanworth (1999) ha fet patent que la percepció de llibertat per part dels franquiciats és alta, segons que es pot observar a la taula 8.5.

Taula 8.5

PERCEPCIONS DE LLIBERTAT I RENDIBILITAT DELS FRANQUICIATS (N = 215)

En percentatge

Llibertat	
Molta llibertat	45
Grau raonable de llibertat en el marc de les clàusules del contracte	52
Poca llibertat	1
NS/NC	2
	100
Rendibilitat	
Molt satisfet	17
Bastant satisfet	43
Ni satisfet/ni insatisfet	18
Bastant insatisfet	13
Molt insatisfet	6
NS/NC	3
	100

Font: Standworth (1999: 100).

Impossibilitat d'influir en les polítiques del franquiciador

Evidentment, el franquiciat té poques possibilitats d'influir en les polítiques del franquiciador, si bé cada vegada són més els franquiciadors que estimulen i esperen que els seus franquiciats aportin idees, experiències i coneixement del mercat per establir les seves polítiques.

Possibilitat limitada de rescindir el contracte

Les clàusules del contracte de franquícia limiten generalment les possibilitats de rescindir-lo per part del franquiciat i la rescissió acostuma a estar subjecta a condicions desfavorables per a aquest últim.

Possibles conflictes sobre *royalties* i altres drets i obligacions de totes dues parts

Tot contracte porta en si mateix el germen de conflictes en relació amb la interpretació dels drets i deures de les parts contractants.

Taula 8.6

PROBLEMES AMB EL FRANQUICIADOR

En percentatge

Problema	
Ajuda del franquiciador	37
<i>Royalties</i>	26
Publicitat	14
Compres	10
Solucions	
Associació de franquícies	29
Millor comunicació	17
Discussió amb altres franquiciats dels problemes comuns	69

Font: Knight (1983: 178).

A la taula 8.6 indiquem els principals problemes que els franquiciats van dir que tenien amb els franquiciadors segons la investigació duta a terme per Knight (1983).

Segons aquesta taula, en el 37% dels casos el franquiciat es va queixar de l'ajuda rebuda del franquiciador. Altres fonts de conflicte són els *royalties* (26%), la publicitat (14%) i les compres (10%).

Taula 8.7

GRAU D'ACORD DE L'EMPRESARI AMB AFIRMACIONS EN RELACIÓ AMB LA FRANQUÍCIA

En percentatge

	Independent	Franquícia
Es poden guanyar més diners amb una franquícia que com a empresari independent	19	51
Una franquícia és menys arriscada que un negoci independent	42	78
Una franquícia ofereix una fórmula de negoci provada	51	83
Vostè pot desenvolupar una franquícia més ràpidament que un negoci independent	76	92
Una franquícia ofereix menys independència que un negoci independent	92	38

Font: Knight (1983: 176).

També a la taula hi figuren les formes de solució dels problemes mencionats. Veiem que la «discussió amb els altres franquiciats dels problemes comuns» així com la «creació d'associacions de franquícies» són les més freqüents.

La mateixa investigació de Knight (1983) va posar de manifest que la valoració global de la franquícia és més positiva en molts aspectes (rendibilitat, risc, etc.) que en el cas d'una empresa independent (vegeu la taula 8.7).

8.5. El contracte de franquícia

El contracte és un element fonamental en el sistema de franquícia. Encara que no hi ha un contracte tipus per a tota classe de franquícies, el seu contingut és bastant similar. El Codi Deontològic Europeu de la Franquícia estableix que el contracte de franquícia s'haurà d'ajustar al dret nacional, al dret comunitari i al Codi Deontològic. El contracte reflectirà els interessos dels membres de la xarxa de franquícia, protegirà els drets de propietat industrial i intel·lectual del franquiciador i mantindrà la identitat comuna i la reputació de la xarxa de franquícia (vegeu l'apartat 9 de les notes de l'annex d'aquest capítol).

Segons aquest Codi Deontològic, els punts essencials mínims del contracte són els següents:

- A. Els drets del franquiciador.
- B. Els drets del franquiciat.
- C. Els béns i/o serveis proporcionats al franquiciat.
- D. Les obligacions del franquiciador
- E. Les obligacions del franquiciat.
- F. Les condicions financeres per al franquiciat.
- G. La duració del contracte, fixada de manera que permeti al franquiciat amortitzar les inversions específiques de la franquícia.

H. Les condicions de renovació del contracte, si escau.

I. Les condicions en què es podran fer la cessió o la transferència dels drets derivats del contracte i les condicions de prioritat del franquiciador.

J. Les condicions d'utilització per part del franquiciat dels símbols pertanyents al franquiciador: distintiu, marca, marca de servei, logotip i tots els altres símbols característics.

K. El dret del franquiciador de fer evolucionar el concepte de franquícia.

L. Les clàusules de rescissió del contracte.

M. Les clàusules que preveuen la recuperació, per part del franquiciador, de qualsevol element material o immaterial que li pertanyi en cas que s'acabi el contracte abans del termini previst.

8.6. Procés de selecció d'una franquícia

Segons que es desprèn dels apartats anteriors, la franquícia redueix el risc que comporta tot negoci nou. Però aquest sistema no està exempt de riscos i decepcions. Aquests últims es poden derivar, d'una banda, de falses expectatives del franquiciat i, de l'altra, del tipus de franquícia o del franquiciador elegit.

Per això, abans de prendre una decisió en aquest camp, el futur franquiciat farà be de procedir a una anàlisi rigorosa d'aquesta alternativa davant de la de crear una empresa pròpia.

Aquesta anàlisi és convenient dividir-la en tres parts:

1. Autoanàlisi
2. Estudi del producte o servei i del sector
3. Anàlisi del franquiciador.

Autoanàlisi

Com a potencial franquiciat, és important començar autoanalitzant-se per veure si el sistema de franquícia s'ajusta als desitjos, expectatives i circumstàncies personals. Per això cal plantejar-se les preguntes següents:

1. ¿Conec suficientment què és i com funciona el sistema de franquícia?
2. ¿Tinc clars quins són els avantatges i els inconvenients així com els drets i les obligacions del franquiciador i del franquiciat?
3. ¿Estic disposat a sotmetre'm a les clàusules, les regles de joc i la disciplina imposats pel franquiciador i el contracte de franquícia?
4. ¿Tinc els coneixements mínims necessaris per dirigir un petit negoci?
5. ¿Estic disposat a aprendre el «know-how» necessari per dirigir el negoci?
6. ¿M'agrada treballar amb una certa independència?
7. ¿Quines són les meves expectatives de futur, vull tenir un negoci petit tota la vida o prefereixo un negoci petit amb capacitat de creixement?

La resposta a aquestes preguntes l'ajudaran a prendre una decisió sobre si la franquícia és el tipus de negoci que encaixa en els seus desitjos i circumstàncies personals o prefereix apostar per una nova empresa totalment independent amb més risc inicial però amb més possibilitats de convertir-la en un negoci de més envergadura en el futur.

Estudi del producte o servei i del sector

Si el resultat de la seva primera autoanàlisi és positiu, convé que continuï amb l'estudi del producte o servei, així com el del sector. Algunes de les preguntes que un com a franquiciat es pot plantejar són les següents:

1. ¿Tinc coneixement i/o alguna experiència en relació amb el producte o servei en qüestió?

2. ¿M'agrada l'activitat i el tipus de clientela que comporta aquest producte o servei?
3. ¿En quina fase del cicle de vida es troba el producte o servei? ¿Es tracta d'un producte nou en el mercat o ja fa anys que hi és?
4. ¿És un producte de demanda estacional o que està de moda actualment?
5. ¿En quina fase del cicle de vida es troba el sector?
6. ¿Quina és l'estructura de la competència en el sector?
7. ¿Hi ha ja en el mercat molts productes i marques d'altres competidors que treballen sota el sistema de franquícia?
8. ¿Quina és la imatge que tenen en el mercat les franquícies en el sector en qüestió?

Anàlisi del franquiciador

Com que generalment hi ha diverses empreses que treballen amb el sistema de franquícia en un mateix sector i producte/servei (pensem en les franquícies de menjars ràpids, hotels, tintoreries, etc.), és molt important procedir a una anàlisi detallada del franquiciador abans de prendre una decisió. Aquí hi ha algunes qüestions que cal tenir en compte:

1. ¿Es tracta d'una franquícia suficientment provada o de creació recent? Recordem que, com a mínim, es pensa que una franquícia hauria d'haver estat provada en tres franquícies pilot pròpies durant dos anys.
2. ¿Quants franquiciats té actualment el franquiciador?
3. ¿Quina ha estat l'evolució de la xarxa de franquícies del franquiciador al llarg dels últims 3-5 anys?
4. ¿Ens ha fet arribar el franquiciador la llista de noms i adreces de la seva xarxa de franquiciats?
5. ¿Com són els informes comercials i bancaris del franquiciador?

6. ¿Què opinen els franquiciats del franquiciador i del funcionament del sistema de franquícia?

7. ¿Quina és la imatge i el coneixement en el mercat de la marca del franquiciador?

8. ¿Quins són els plans d'expansió en el futur?

9. ¿Disposa el franquiciador d'algun acord de col·laboració amb alguna entitat financera per als franquiciats?

10. ¿Té en compte el contracte de franquícia el Codi Deontològic Europeu de la Franquícia?

Aquestes tres fases de l'anàlisi per a l'adopció d'una franquícia no són fàcils, especialment la segona i la tercera, però són imprescindibles per a un procés racional de presa de decisió i per evitar així decepcions i fracassos.

8.7. Consideracions finals

A tall de resum voldríem subratllar les qüestions següents.

1a. Adoptar una franquícia pot ser una manera adequada d'iniciar-se en la gestió d'una nova empresa i una activitat empresarial per a les persones que se senten més còmodes a l'empara d'una marca coneguda que no pas actuant soles.

2a. El més important a l'hora de prendre una decisió en aquest camp és informar-se suficientment sobre les característiques, l'antiguitat i la posició del franquiciador en el mercat. Per a això, es pot recórrer tant a l'Asociación Española de Franquiciados, a l'Asociación Española para el Desarrollo y Defensa del Franquiciado (AEDEF) com a consultors independents. L'evidència empírica disponible en aquest camp i l'experiència d'aquests últims anys aconsellen actuar amb cautela.

3a. És convenient analitzar detingudament el contracte de franquícia i recórrer per fer-ho a l'assessorament de professionals independents.

8.8. Fonts d'informació

A part de la bibliografia indicada al final d'aquest llibre, ressenyem a continuació algunes fonts d'informació per als interessats en aquest sistema.

Associacions-Organismes

- Asociación Española de Franquiciadores (AEF).
- Asociación Española de Franquiciados.
- Asociación Española para el Desarrollo y Defensa del Franquiciado (AEDEF).
- Registre de Franquiciadors.

Revistes

- *Entrepreneur*
- *Emprendedor*
- *Fortune*
- *Franquicias hoy*

Fires i exposicions

- Expofranquicia
- Barcelona Negocios y Franquicias.

Altres fonts

- Diari econòmic *Expansión*
- www.expansiondirecto.com/franquicias
- Tormo & Asociados.– Consultores de Franquicia
- www.tormo-asociados.es

Annex: Codi Deontològic Europeu de la Franquícia

1. Definició de franquícia

La franquícia és un sistema de comercialització de productes i/o serveis i/o tecnologies basat en una col·laboració estreta i contínua entre empreses jurídicament i financerament diferents i independents, (1)^(*) el franquiciador i els seus franquiciats individuals, en què el franquiciador atorga als seus franquiciats el dret i imposa l'obligació d'explotar una empresa de conformitat amb el concepte (2) de franquiciador.

El dret atorgat autoritza i obliga el franquiciat, a canvi d'una contribució financera directa o indirecta, a utilitzar el distintiu i/o la marca de productes i/o serveis, el «*saber fer*» (3) i altres drets de propietat intel·lectual, sostingut per la prestació contínua d'assistència comercial i/o tècnica, dins del marc i per la duració del contracte de franquícia escrit, pactat entre les parts amb aquesta finalitat.

2. Els principis generals

El franquiciador és l'iniciador d'una «xarxa de franquícia» constituïda pel franquiciador i els seus franquiciats individuals, de la qual el franquiciador és el tutor permanent.

2.1. Obligacions del franquiciador

El franquiciador haurà de:

A. Haver establert i explotat amb èxit un concepte comercial durant un període raonable i, com a mínim, en una unitat pilot abans de l'inici de la xarxa. (5)

B. Ser titular dels drets sobre els símbols: definitiu, marques i altres símbols característics (6 i 7).

(*) Per a la definició de cada una de les notes d'aquest annex, vegeu el recuadro de pàg 231.

C. Impartir als seus franquiciats una formació inicial i prestar-los de manera contínua una assistència comercial i/o tècnica durant tota la vigència del contracte.

2.2. Obligacions del franquiciat individual

El franquiciat haurà de:

A. Dedicar tots els seus esforços al desenvolupament de la xarxa de franquícia i al manteniment de la seva identitat comuna i de la seva reputació.

B. Proporcionar al franquiciador les dades operatives verificables a fi de facilitar la determinació dels resultats i dels estats financers necessaris per a la direcció d'una gestió eficaç. El franquiciat autoritzarà el franquiciador i/o els seus delegats l'accés als seus locals i a la seva comptabilitat en hores raonables.

C. No divulgar a tercers el «*saber fer*» facilitat pel franquiciador ni durant el contracte ni un cop hagi acabat. (8)

2.3. Les obligacions continuades de les parts

Les parts hauran d'actuar de forma equitativa en les seves relacions mútues.

A. El franquiciador comunicarà per escrit al franquiciat qualsevol incompliment del contracte i li concedirà, si escau, un termini raonable per reparar-ho.

B. Les parts hauran de resoldre les seves queixes i litigis amb lleialtat i bona voluntat mitjançant la comunicació i la negociació directa.

3. Contractació, publicitat i divulgació

3.1. La publicitat relativa a la captació de franquiciats no haurà de contenir ambigüitats ni cap informació enganyosa.

3.2. Tot document publicitari en el qual apareguin directament o indirectament resultats financers previsibles del franquiciat, haurà de ser objectiu i verificable.

3.3. Perquè el futur franquiciat es pugui comprometre amb ple coneixement de causa, el franquiciador li donarà una còpia d'aquest Codi Deontològic així com una informació completa i escrita en relació amb les clàusules del contracte de franquícia en un termini raonable amb anterioritat a la firma del contracte.

3.4. Quan el franquiciador proposi la firma d'un precontracte, haurà de respectar els principis següents:

A. Abans de firmar qualsevol contracte s'hauran de facilitar al futur franquiciat les informacions escrites relatives al contingut així com les despeses que se'n derivaran per al candidat.

B. Si es firma el contracte de franquícia, les despeses seran reemborsades pel franquiciador o es consideraran a compte del dret d'entrada, si escau.

C. S'haurà d'especificar la duració del precontracte. S'haurà de preveure una clàusula d'indemnització mútua.

D. El franquiciador podrà imposar una clàusula de no-competència i de confidencialitat a fi d'impedir el desviament del «*saber fer*» transmès durant la vigència del precontracte.

4. Selecció dels franquiciats

4.1. El franquiciador seleccionarà i acceptarà únicament els franquiciats que, després d'una investigació raonable, reuneixin les condicions requerides (formació, qualitats personals, capacitat financera) per a l'exploració de l'empresa franquiciada.

5. El contracte de franquícia

5.1. El contracte de franquícia s'haurà d'ajustar al dret nacional, al dret comunitari i al Codi Deontològic. El contracte reflectirà els interessos dels membres de la xarxa de franquícia, protegirà els drets de propietat industrial i intel·lectual del franquiciador i mantindrà la identitat comuna i la reputació de la xarxa de franquícia. (9)

5.2. Tot contracte i tot acord contractual pels quals es regeixin les relacions entre franquiciador i franquiciat seran redactats o traduïts per un traductor jurat en la llengua oficial del país en el qual s'estableix la franquícia, i les còpies del contracte firmat es trametran immediatament al franquiciat.

5.3. El contracte de franquícia establirà sense ambigüitats les obligacions i responsabilitats respectives de les parts així com qualsevol altra clàusula material de la col·laboració.

Els punts mínims essencials del contracte són els següents:

- A. Els drets del franquiciador.
- B. Els drets del franquiciat.
- C. Els béns i/o serveis proporcionats al franquiciat.
- D. Les obligacions del franquiciador.
- E. Les obligacions del franquiciat.
- F. Les condicions financeres per al franquiciat.
- G. La duració del contracte, fixada de manera que permeti al franquiciat amortitzar les inversions específiques de la franquícia.
- H. Les condicions de renovació del contracte, si escau. (10)
- I. Les condicions en què es podran fer la cessió o la transferència dels drets derivats del contracte i les condicions de prioritat del franquiciador.
- J. Les condicions d'utilització per part del franquiciat dels símbols pertanyents al franquiciador: distintiu, marca, marca de servei, logotip i tots els altres símbols característics.
- K. El dret del franquiciador de fer evolucionar el concepte de franquícia.
- L. Les clàusules de rescissió del contracte.
- M. Les clàusules que prevegin la recuperació, per part del franquiciador, de qualsevol element material o immaterial que li pertanyi en cas que s'acabi el contracte abans del termini previst. (11)

6. Màster franquícia

Aquest Codi Deontològic no s'aplicarà a les relacions entre el franquiciador i el seu màster franquiciat. No obstant això, sí que s'aplicarà entre el màster franquiciat i els seus franquiciats.

Notes de l'annex

(1) La independència jurídica i financera entre les parts

El franquiciat serà responsable dels mitjans humans i financers que contracta, i serà responsable davant de tercers dels actes duts a terme en l'explotació de la franquícia.

Estarà obligat a col·laborar amb lleialtat a l'èxit de la xarxa a la qual s'ha adherit.

(2) El concepte: serà la conjunció original de tres elements

A. La propietat o el dret d'ús de símbols: marca de fàbrica, marca comercial, marca de serveis, distintius, raó social, nom comercial, signes i símbols, logotip, etc.

B. L'ús d'una experiència, d'un «saber fer».

C. Una sèrie de productes, de serveis i/o de tecnologies patentades o no, que haurà concebut, posat a punt o adquirit.

(3) Definició del «saber fer»

El «*saber fer*» és un conjunt d'informacions pràctiques, no patentades, resultants de l'experiència del franquiciador i provades per ell. És secret, substancial i identificat.

«*Secret*» significa que el «*saber fer*» en conjunt o en la configuració i l'ajustament exacte dels seus components, no és conegut en general ni resulta fàcilment accessible: això no es limita al sentit estricte que cada component individual del «*saber fer*» hagi de ser totalment desconegut o impossible d'obtenir fora de les relacions amb el franquiciador.

«*Substancial*» significa que el «*saber fer*» ha d'incloure una informació important per a la venda de productes o la prestació de serveis als usuaris finals i, en particular, per a la presentació dels productes per a la venda, la transformació dels productes en combinació amb la prestació de serveis, les relacions amb la clientela i la gestió administrativa i financera. El «*saber fer*» ha de ser útil per al franquiciat i permetre-li millorar la posició competitiva en la data de conclusió de l'acord, en especial millorant els resultats o ajudant-lo a introduir-se en un mercat nou.

«*Identificat*» significa que el «*saber fer*» ha d'estar descrit de forma suficientment completa de manera que permeti verificar si reuneix les condicions de secret i de substancialitat; la descripció del «*saber fer*» es pot fer d'acord amb el franquiciat, en un document a part o en qualsevol altra forma apropiada.

El franquiciador garantirà al franquiciat l'ús d'aquest «*saber fer*» que manté i desenvolupa.

El franquiciador el transmetrà al franquiciat i en controlarà l'aplicació i el respecte mitjançant una informació i una formació adequades.

El franquiciador fomentarà l'increment de la informació dels franquiciats a fi de millorar el «*saber fer*».

En el període precontractual, contractual i postcontractual el franquiciador impedirà qualsevol utilització i transmissió del «*saber fer*» que puguin perjudicar la xarxa de franquícia, en particular, en relació amb les xarxes competidores.

(4) La xarxa de franquícia

La constituirà el franquiciador i els seus franquiciats. La xarxa de franquícia, per la seva organització i desenvolupament, contribuirà a millorar la producció i/o la distribució dels productes i/o serveis, promourà el progrés tècnic i econòmic i reservarà als usuaris una part equitativa del benefici que se'n derivi.

La marca del franquiciador, símbol de la identitat i de la reputació de la xarxa, constituirà la garantia de qualitat del servei prestat al consumidor.

Aquesta garantia estarà assegurada per la transferència i el control del respecte del «*saber fer*» i posant a disposició del franquiciat una gamma homogènia de productes i/o serveis i/o de tecnologies.

El franquiciador s'assegurarà que el franquiciat doni a conèixer la seva naturalesa d'empresari jurídicament independent a través d'una senyalització adequada.

(5) Obligació del franquiciador

Correspondrà al franquiciador dedicar a la promoció de la seva marca i a la innovació els mitjans humans i econòmics que permetin assegurar el desenvolupament i la perennitat del seu concepte.

(6) Els drets sobre els signes distintius

Aquests drets hauran de tenir una duració com a mínim igual a la duració del contracte.

(7) La imatge de marca

El franquiciador garantirà al franquiciat l'ús dels símbols posats a la seva disposició. Sobretot haurà de garantir-li la validesa dels seus drets sobre la marca o marques l'ús de les quals es concedeix al franquiciat per qualsevol concepte.

El franquiciador mantindrà i desenvoluparà la imatge de marca.

El franquiciador vigilarà que el franquiciat compleixi les prescripcions d'utilització de la marca i dels altres símbols posats contractualment a la seva disposició.

A l'acabament del contracte, el franquiciador s'assegurarà de la no-utilització dels símbols per part de l'antic franquiciat.

En cas d'exclusivitat de la utilització de la marca en un territori determinat, el franquiciador en precisarà les modalitats: objecte, abast.

El franquiciador s'assegurarà per tots els mitjans que la sèrie de productes i/o serveis i/o tecnologies que s'ofereixen al consumidor és totalment conforme amb la imatge de marca mitjançant una clàusula de compres exclusives per als casos que ho justifiquin i, en particular, quan els productes portin la marca del franquiciador.

(8) Obligació de no divulgar el «saber fer» per part del franquiciat

En relació amb això, el contracte haurà de preveure una clàusula de no-competitivitat en el curs o a l'acabament del contracte, la durada, l'abast i l'objecte del qual es determinaran tenint en compte l'interès de la xarxa.

(9) Les relacions contractuals

El franquiciador i els franquiciats són conscients que col·laboren en un sistema en el qual hi ha units els seus interessos, tant a curt termini com més a llarg termini.

La flexibilitat del sistema i el sentit de les responsabilitats de cada un han estat la base de l'èxit de la franquícia.

Les relacions entre les parts hauran de permetre, per tant, seguir les evolucions necessàries per millorar el funcionament de la xarxa de franquícia i la satisfacció del consumidor.

El franquiciador establirà en el contracte escrit, de forma completa i precisa, els drets, obligacions i responsabilitats de les parts.

El contracte haurà de reflectir l'estratègia de la xarxa de franquícia. Indicarà els mitjans necessaris per aconseguir la realització del concepte de franquícia.

El contracte no imposarà a les parts interessades restriccions que no siguin necessàries per aconseguir els objectius.

L'equilibri del contracte s'apreciarà de forma global en funció de l'interès de la xarxa de franquícia.

El marc contractual permetrà l'expressió d'un diàleg permanent i propiciarà les solucions de conciliació.

(10) Les condicions de renovació

El franquiciador informará al franquiciat amb un preavís suficient de la seva intenció de no renovar el seu contracte antic expirat o de no firmar un nou contracte.

(11) El cessament de la relació de franquícia

El franquiciador, que haurà indicat en el contracte les condicions de retirada i/o d'utilització dels materials específics de la franquícia, no pretindrà, per aquestes condicions, penalitzar l'antic franquiciat, sinó protegir la identitat i la reputació de la xarxa de franquícia.

IX. Compra d'empreses o «management buy-out»

9.1. Objectius

Com s'indica al gràfic 1.4, la compra d'una empresa en funcionament és una altra forma de convertir-se en empresari independent. Encara que a primera vista pot semblar una cosa rara, il·lusòria i fora de l'abast de la majoria de persones, és cada vegada més freqüent als països industrialitzats.

En aquest capítol tractarem les qüestions següents:

- 1a. ¿Per què la compravenda d'empreses és un tema actual?
- 2a. Concepte i variants del «management buy-out» (MBO).
- 3a. Les parts que intervenen en una operació «MBO».
- 4a. Procés i documents d'una operació «MBO».
- 5a. Marc institucional per al desenvolupament del «Management buy-out».
- 6a. Efecte/resultats de les operacions «buy-out».

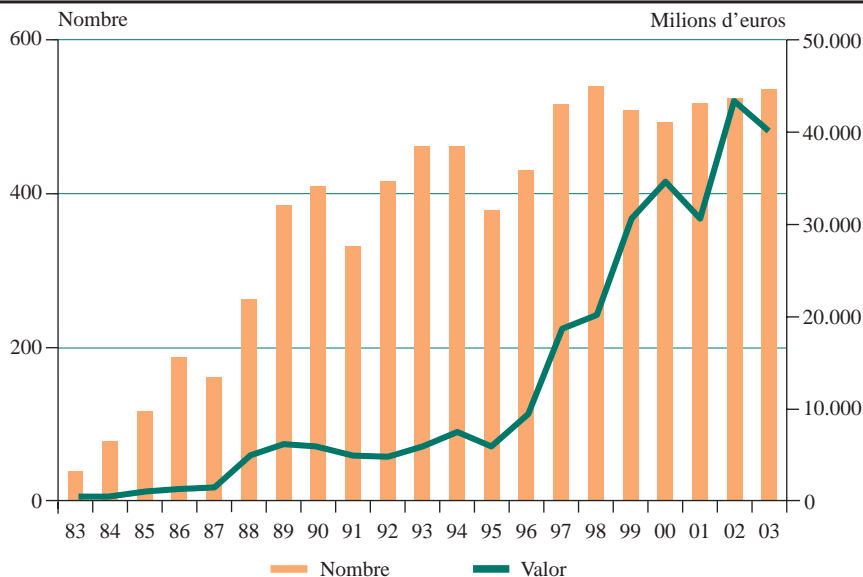
9.2. ¿Per què la compravenda d'empreses és un tema actual?

Les operacions de «buy-out» van en augment a tots els països industrials.

Al gràfic 9.1 es pot veure l'evolució de les operacions de «buy-out» a Europa aquests últims anys i als gràfics 9.2 i 9.3 per països.

Gràfic 9.1

EVOLUCIÓ DE LES OPERACIONS «BUY-OUTS» A EUROPA. 1983-2002



Font: CMBOR/Barclays Private Equity/Deloitte (2003: 9).

A la taula 9.1 podem veure l'evolució de les operacions de «buy-out» i «buy-in» a Espanya des de l'any 1989 fins al 2003. Observem fortes fluctuacions i un descens considerable l'any 2003.

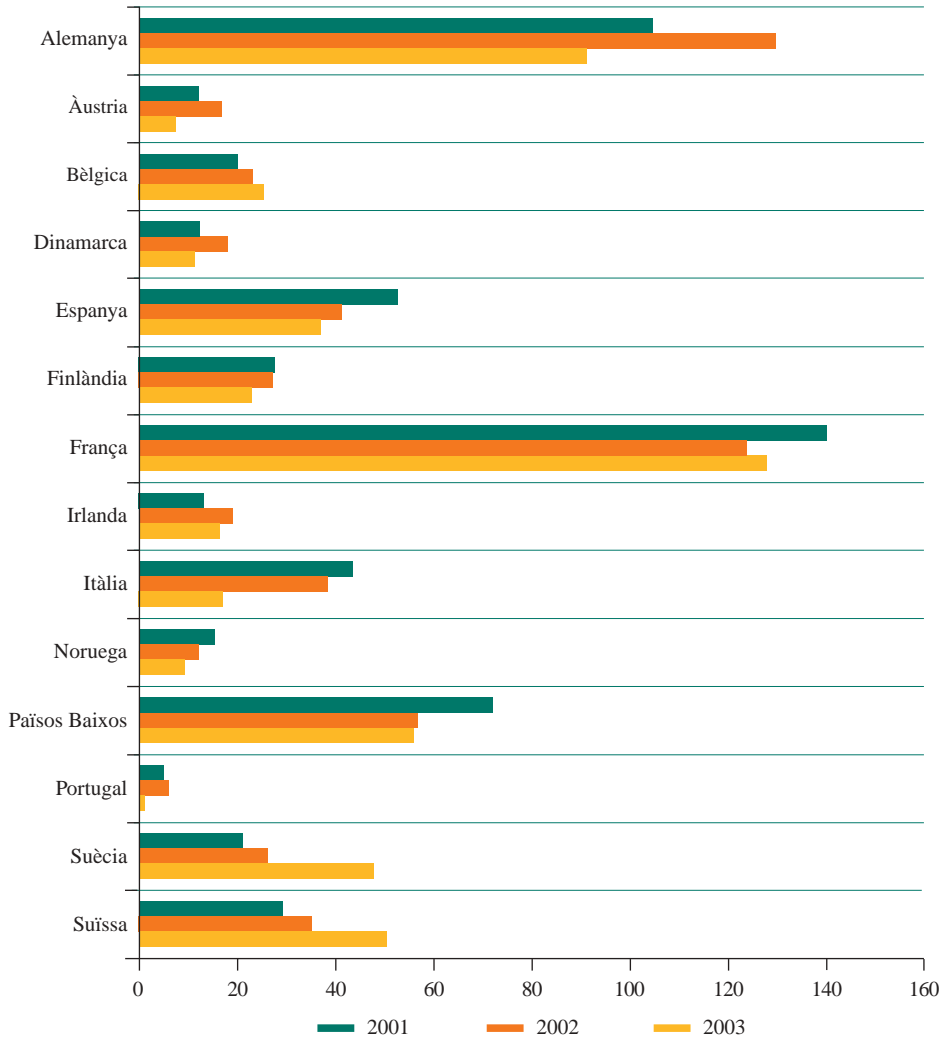
Són uns quants els factors que provoquen l'existència d'una oferta cada dia més gran d'empreses en el mercat. Heus aquí les més importants.

A Europa hi ha moltes empreses que van ser creades els anys de la postguerra, en les dècades cinquanta i seixanta, i l'empresari fundador de les quals ha arribat a l'edat de retirar-se. Moltes d'aquestes empreses familiars no tenen resolt el problema de la successió, ja sigui perquè el propietari no té descendència o perquè els seus fills/es han elegit una altra

Gràfic 9.2

«BUY-OUTS» A EUROPA SEGONS PAÏSOS

Nombre d'operacions

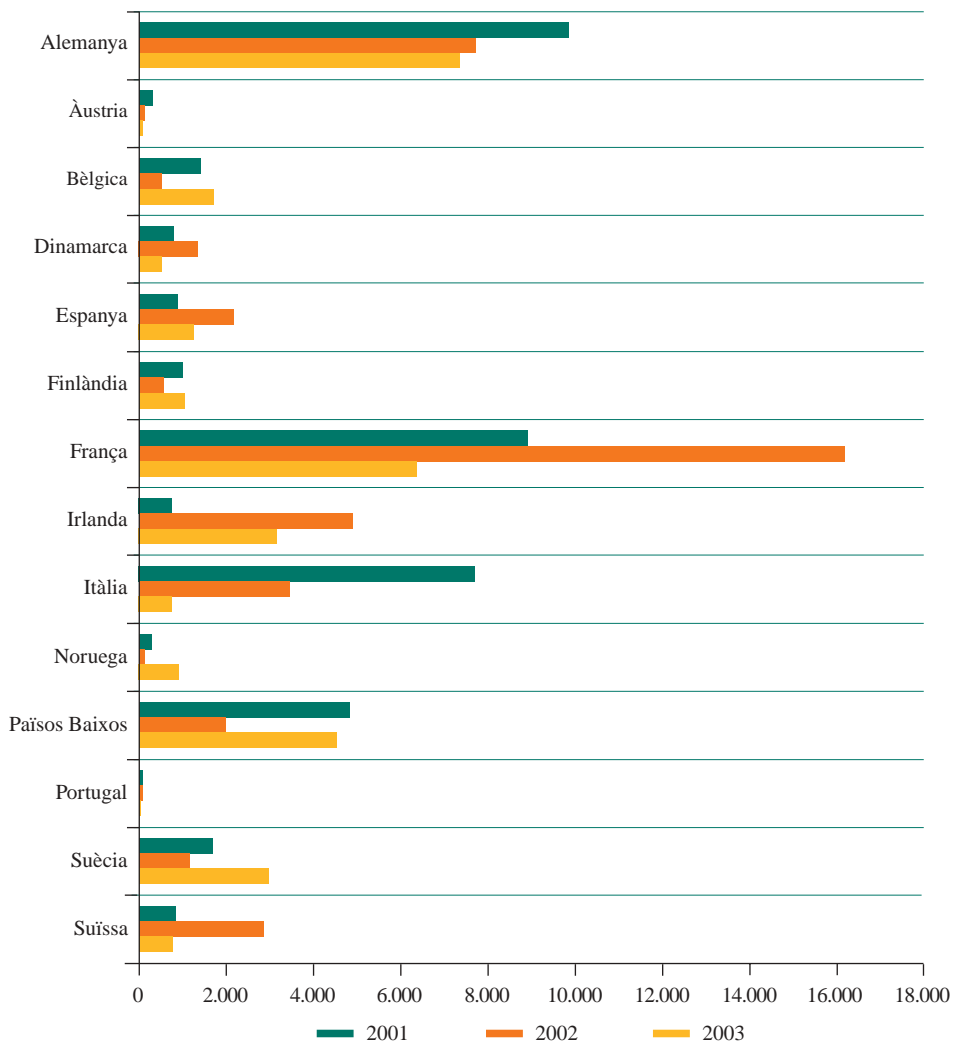


Font: CMBOR/Barclays Private Equity/Deloitte (2003: 26).

Gràfic 9.3

«BUY-OUTS» A EUROPA SEGONS PAÏSOS

En valor



Font: CMBOR/Barclays Private Equity/Deloitte (2003: 25).

Taula 9.1

NOMBRE I VALOR DE LES OPERACIONS «BUY-OUT» A ESPANYA

En milers d'euros

	Buy-out			Buy-in			Total		
	Nre.	Valor	Mitjana	Nre.	Valor	Mitjana	Nre.	Valor	Mitjana
1989	8	60,1	7,5	4	38,8	9,7	12	98,9	8,2
1990	14	165,0	11,8	1	13,2	13,2	15	178,2	11,9
1991	8	146,9	18,4	–	–	–	8	146,9	18,4
1992	13	325,4	25,0	–	–	–	13	325,4	25,0
1993	15	38,1	2,5	2	2,4	1,2	17	40,5	2,4
1994	21	312,7	14,9	2	46,5	23,3	23	359,2	15,6
1995	12	203,8	17,0	2	36,8	18,4	14	240,6	17,2
1996	7	61,4	8,8	6	165,3	27,6	13	226,7	17,4
1997	15	192,5	12,8	8	181,6	22,7	23	374,1	16,3
1998	27	645,9	23,9	12	215,2	17,9	39	861,1	22,1
1999	20	965,1	48,3	10	747,7	74,8	30	1.712,8	57,1
2000	14	231,7	16,6	15	726,4	48,4	29	958,1	33,0
2001	20	334,6	16,7	17	916,0	53,9	37	1.250,6	33,8
2002	19	813,4	42,8	22	1.338,2	60,8	41	2.151,6	52,5
2003	21	199,1	9,5	30	697,9	23,3	51	897,0	17,6

Font: CMBOR/Barclays Private Equity/Deloitte (2003: 143).

professió i no estan interessats a fer-se càrrec de l'empresa. L'empresari-fundador es troba en l'alternativa de resoldre el problema de continuïtat de l'empresa o liquidar-la.

L'estratègia de moltes grans empreses, en ocasions, les porta a diversificar creant noves divisions o comprant altres empreses. Però sovint en un moment determinat arriben a la conclusió que part del negoci no encaixa en la seva estratègia i decideixen desprendre's de la nova divisió o de la nova empresa i concentrar-se en el negoci principal.

Altres vegades, quan una empresa entra en crisi, vendre-la és una sortida obligada per assegurar-ne la continuïtat i els llocs de treball.

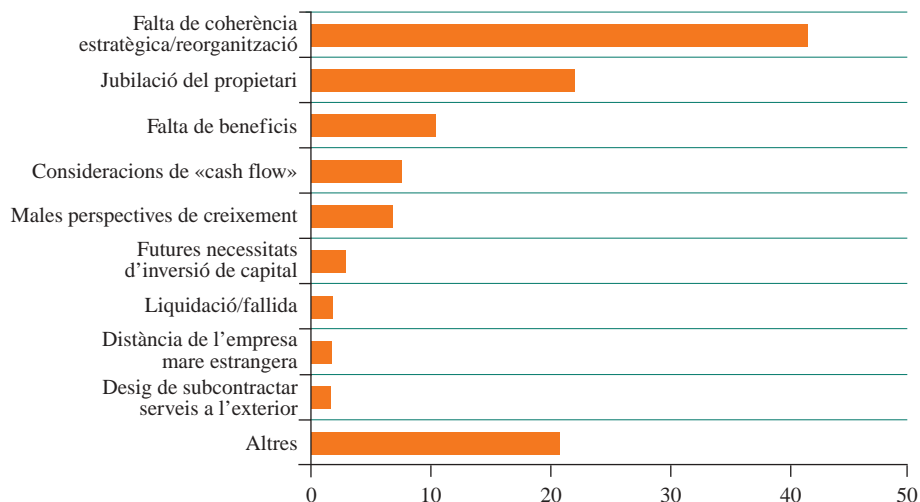
En tots aquest casos, cada vegada més freqüents en un món econòmic dinàmic i de canvis ràpids, la venda de l'empresa és una sortida per

assegurar-ne la supervivència, i la compra una forma de convertir-se en empresari.

Els motius pels quals s'han venut empreses mitjançant una operació de «buy-out» es mostren al gràfic 9.4 en el qual destaquen: a) la falta de coherència estratègica/reorganització i b) jubilació de l'amo.

Gràfic 9.4

ANÀLISI DELS MOTIUS DE VENDA



Font: CMBOR/EVCA (2001: 8).

9.3. Concepte i variants del «management buy-out» (MBO)

Hi ha diferents variants de la compra d'una empresa. «Buy-out» és el terme genèric utilitzat als països anglosaxons per denominar la compra d'una empresa per part d'un grup inversor que té unes característiques diferents de les que comporta l'adquisició de la propietat de l'empresa comprant les accions en borsa. La que més ens interessa i que tractarem a continuació és la denominada «management buy-out».

– «*Management buy-out*». És la compra de l'empresa per part d'un directiu o un grup de directius de la mateixa empresa.

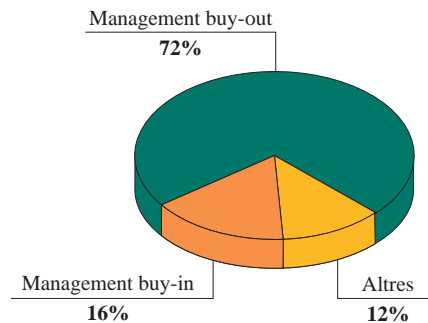
– «*Management buy-in*». És la compra de l'empresa per part d'un directiu o grup de directius aliens a l'empresa.

En tots dos casos, l'element principal de l'operació és *el directiu o equip directiu*, tant si és de la mateixa empresa com de l'exterior.

Aquesta forma és la que més ens interessa aquí perquè es tracta de «simples» directius, és a dir, no de capitalistes, que a través d'ella es converteixen en empresaris. A més, el «management buy-out» és la forma més freqüent, com mostra el gràfic 9.5.

Gràfic 9.5

ANÀLISI SEGONS EL TIPUS D'OPERACIÓ



Font: CMBOR/EVCA (2001: 8).

¿Com és possible? un es pot preguntar. ¿Com és possible que un directiu o grup de directius sense tenir capital suficient puguin comprar una empresa que generalment té un valor d'uns quants milions d'euros?

La resposta és senzilla: per comprar l'empresa el directiu o grup de directius demanen un préstec per al qual aporten com a garantia el valor de l'empresa. L'amortització del préstec es fa amb els beneficis (*cash flow*) que generi l'empresa en el futur.

Un símil ajudarà a comprendre aquesta operació, que equival a la compra d'un habitatge sense disposar del valor en efectiu mitjançant una hipoteca. En aquest cas, l'entitat bancària anticipa el valor de l'immoble mitjançant un préstec hipotecari. La garantia hipotecària és l'immoble. L'entitat bancària s'assegura que el prestatari podrà amortitzar el préstec exigint-li una justificació d'uns ingressos regulars, generalment la nòmina.

En el cas del «management buy-out», la garantia per a la concessió d'un préstec al comprador és la mateixa empresa. La font d'ingressos amb els quals s'espera amortitzar el préstec són els beneficis de l'empresa.

Així de fàcil, però també bastant més complicat que en el cas d'una hipoteca per comprar un habitatge, per raons diverses. En primer lloc, mentre que la taxació del valor d'un habitatge és senzilla, la valoració d'una empresa en funcionament és una de les tasques més difícils, ja que depèn de la seva capacitat futura de generar beneficis. En segon lloc, l'amortització del préstec no depèn d'un sou fix i regular del comprador, sinó de l'*habilitat del comprador* –el/els directius– de dirigir l'empresa i de generar beneficis. D'aquí ve que la capacitat empresarial i directiva dels directius sigui determinant en aquest cas. En tercer lloc, mentre que en el cas del préstec hipotecari el risc que corre l'entitat bancària és baix, la inversió en una operació de «management buy-out» té les mateixes característiques del capital risc.

Quan la compra de l'empresa s'efectua mitjançant aquesta fórmula que acabem d'explicar, es denomina «*leveraged management buy-out*», és a dir, compra amb palanquejament financer d'altres inversors.

Hi ha altres variants del «buy-out».

– L'«*Employee buy-out*» és, com indica el nom, una operació en què la compra de l'empresa va a càrrec dels empleats. És més freqüent en empreses petites que estan en crisi o a punt de fer fallida, i el personal de l'empresa està interessat a assegurar-se la supervivència i els llocs de treball. En aquests casos és freqüent que la forma jurídica de l'empresa es transformi en una societat anònima laboral o en una cooperativa de treball associat.

– «*Leveraged cash-out (LCO)*». Quan els antics accionistes de l'empresa, a part dels diners de la venda, reben accions de la nova empresa.

Evidentment, en una operació de compravenda es poden establir formes híbrides que combinin algunes de les formes mencionades anteriorment. Així, per exemple, la compra la pot fer una persona o grup extern en col·laboració amb l'equip directiu intern, cas que s'anomena «BIMBO».

9.4. Parts que intervenen en una operació de «management buy-out»

A continuació analitzarem breument les tres parts que intervenen en una operació de «management buy-out», a saber:

- a) L'empresa objecte de compravenda.
- b) El directiu o equip directiu comprador.
- c) L'entitat bancària que finança l'operació.

9.4.1. L'empresa objecte de compravenda

Les empreses susceptibles d'un MBO han de reunir una sèrie de característiques.

En primer lloc, la característica més important és que l'empresa sigui rendible en el moment de la compravenda o que tingui potencial de rendibilitat en el futur. Com hem assenyalat més amunt, això és una condició «sine qua non».

És freqüent que la rendibilitat actual sigui baixa. L'important és que canviant l'estratègia, reduint costos, etc., el seu futur potencial de «cash flow» sigui alt.

En segon lloc, el seu compte de resultats i el balanç han de ser sanejats. Per regla general, el valor comptable dels actius estan per sota del valor de mercat o del que se'ls pot atribuir si s'assegura la continuïtat i l'eficiència de l'empresa.

En tercer lloc, l'empresa no ha de requerir inversions importants, de manera que la major part dels fons generats es pugui dedicar al pagament dels interessos i a la cancel·lació del deute adquirit per a la compra de l'empresa.

En resum, els inversors prefereixen les empreses que reuneixin les condicions següents:

- Equips de direcció amb experiència i cohesionats.
- Balanç sòlid amb poc deute.
- Productes i marques propis.
- Bona posició en el mercat.
- «Cash flow» consistent i previsible.
- Actius infravalorats.
- No requerir grans inversions.

9.4.2. El directiu o equip directiu comprador

¿Quins són els motius que fan que els directius comprin una empresa? Com mostra el gràfic 9.6 tres són els motius principals, a saber:

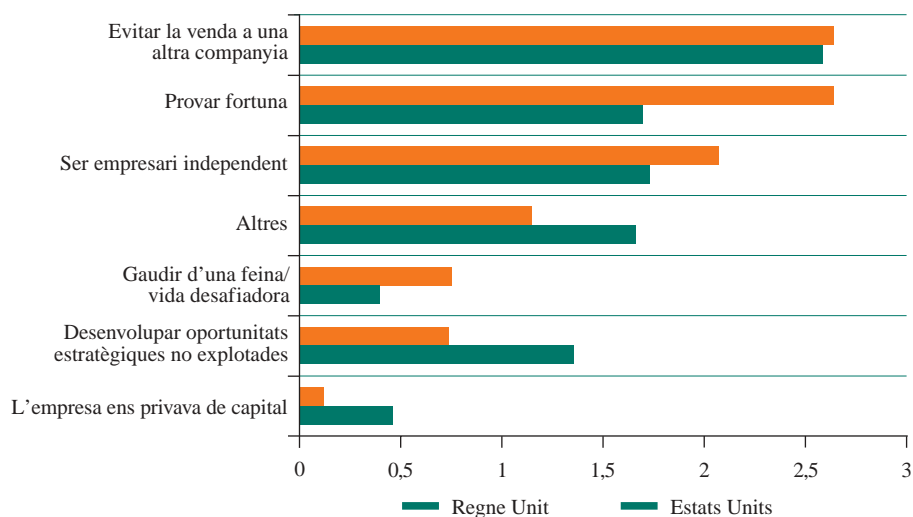
- Evitar la venda a una altra companyia.
- Provar sort.
- Ser empresari independent.

El perfil del directiu comprador és fonamental en una operació de «buy-out». Aquest perfil ha de reunir dues característiques:

- El directiu ha de tenir el perfil d'empresari, que hem analitzat al capítol II.
- El directiu ha de tenir capacitat directiva, igualment assenyalada al capítol I.

MOTIUS DE COMPRA DELS DIRECTIUS

Valor ponderat



Font: Kitching (1989: 75).

Si el directiu comprador és el director general o ja té responsabilitats de gestió de l'empresa objecte del «buy-out», la seva capacitat directiva ja està demostrada. A més, ja té un coneixement del sector, mercat, clients, proveïdors, etc. de summa importància per a l'obtenció del finançament necessari, com hem vist en capítols anteriors.

Sovint, l'operació de «buy-out» la porta a terme l'equip directiu de l'empresa. Si es tracta d'un equip multidisciplinar en què estan representades les diferents àrees de l'empresa, això pot ser un avantatge. I si es tracta d'un equip cohesionat que ha estat treballant junt els últims anys, encara millor. De totes maneres, no és convenient que l'equip sigui gaire gran. Es considera que el nombre més adequat és entre tres i cinc. A més, és convenient que hi hagi un «primus inter pares», és a dir, un líder de l'equip que hauria de ser el que tingui un perfil d'empresari més acusat. Segons la investigació de Muzyka i Hay (1994) l'atribut principal del líder ha de ser la seva capacitat de promoure i gestionar el canvi.

Quan es tracta d'un «management buy-in», en què el/els directiu/s compradors són aliens a l'empresa, l'important és que coneguin el sector en el qual actua l'empresa.

9.4.3. Entitats bancàries i mitjans de finançament d'una operació «buy-out»

El finançament d'una operació de MBO correspon generalment a les societats de capital risc, que hem estudiat al capítol VII. Això no obstant, hi poden haver diferents classes de finançament i intervenir-hi diferents entitats financeres.

Així, per exemple, hi pot haver un *deute principal* que pot estar garantit amb els actius de la societat o no tenir garantia. Les entitats que financen aquest tipus de deute són els bancs, les financeres i les companyies de «leasing».

El *deute subordinat* consisteix en l'emissió de títols amb unes característiques híbrides de recursos aliens que generen interès i recursos propis que proporcionen dividendes. L'anomenat deute «mezzanine» ocupa una posició intermèdia entre el deute principal i els recursos propis. Els presta-

Taula 9.2

MITJANES DELS MITJANS DE FINANÇAMENT DE MBO I MBI A EUROPA

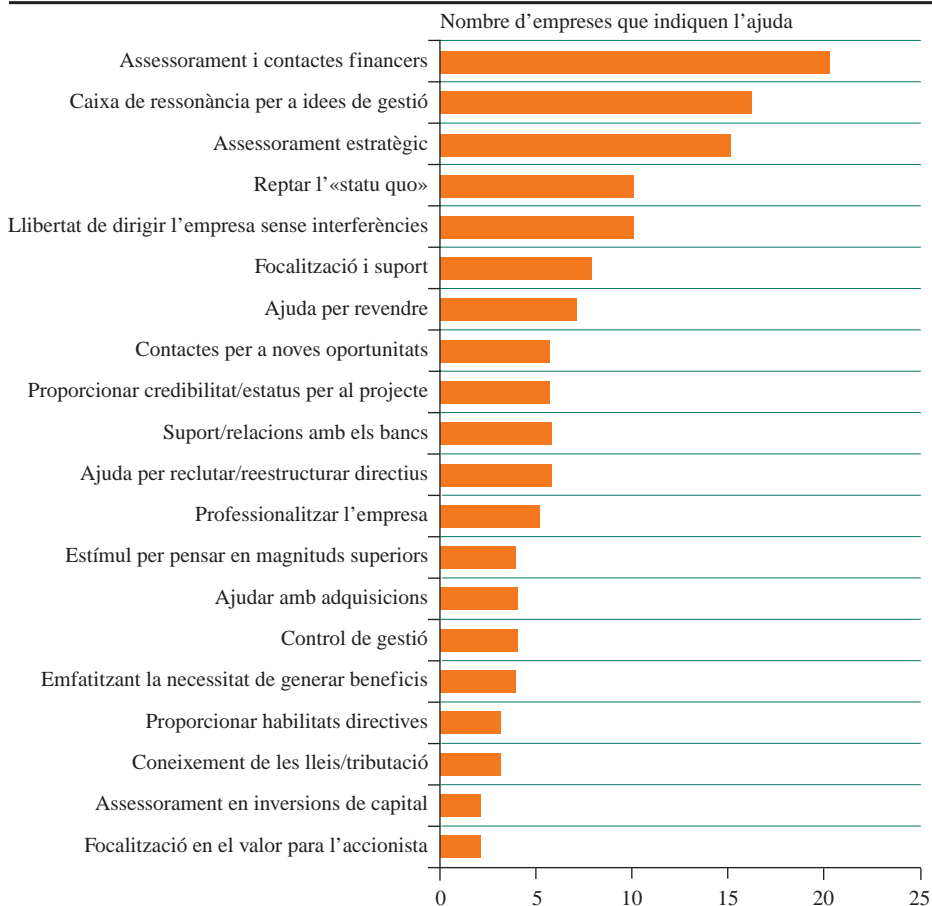
Mitjana en percentatge

Tipus de finançament	1999	2000	2001	2002	2003
Capital propi ^(*)	40,0	47,3	44,6	37,6	35,8
Mezzanine	3,8	7,5	9,6	8,1	8,1
Deute	54,2	40,3	42,4	45,5	55,1
Obligacions	0,5	0,3	1,0	3,7	–
Altres	1,5	4,6	2,4	5,1	1,0
Finançament total (milions d'euros)	12.790	16.224	11.095	32.076	23.988

(*) Generalment, capital risc.

Font: CMBOR/Barclays Private Equity/Deloitte (2003: 33).

LES CONTRIBUCIONS MÉS IMPORTANTS PER PART DE LES SOCIETATS DE CAPITAL RISC EN UNA OPERACIÓ DE «BUY-OUT» (EXCLOSA L'APORTACIÓ FINANCERA)



Font: CMBOR/EVCA (2001: 11).

dors de deute «mezzanine» tenen prioritat en el cobrament d'interessos abans de la distribució de dividends, però només els cobren si hi ha hagut beneficis. A la taula 9.2 es poden veure els mitjans de finançament més utilitzats a Europa.

Però, com hem assenyalat més amunt, les societats de capital risc tenen un paper important en les operacions de «buy-out». La seva intervenció sol anar més enllà de la simple aportació dels mitjans financers, participen en les negociacions amb el venedor i amb altres entitats financeres, en l'elaboració del pla estratègic, etc. Al gràfic 9.7 es mostren les ajudes més importants que aporten aquestes societats, a part de la seva contribució econòmica.

Tenint en compte la complexitat d'aquestes operacions és recomanable recórrer als serveis d'assessors especialitzats.

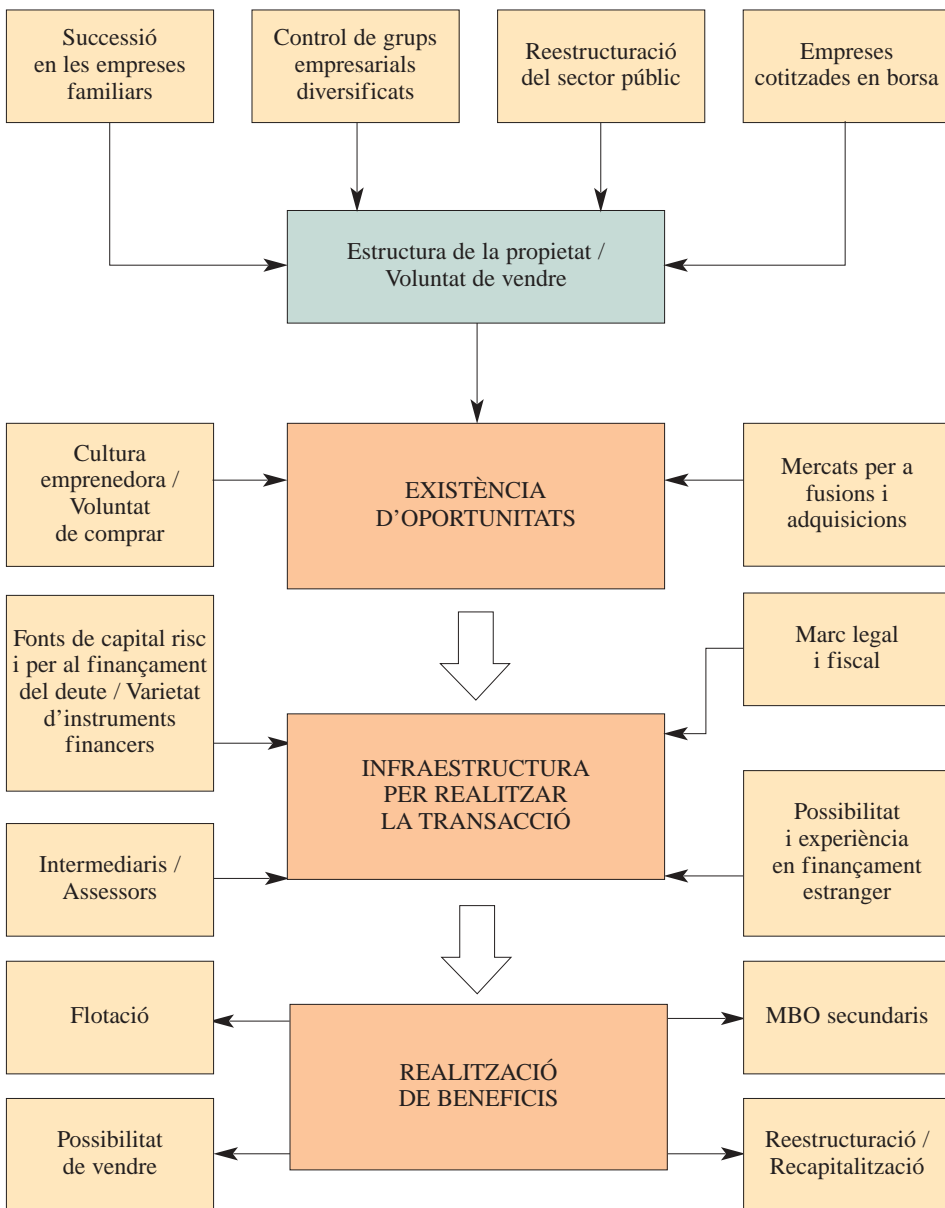
9.5. Marc institucional per al desenvolupament del «management buy-out»

Per al desenvolupament d'aquest tipus d'operacions són necessaris tres factors o condicions, segons que es mostra al gràfic 9.8, a saber:

- l'existència d'oportunitats de «buy-out»;
- la infraestructura per fer la transacció; i
- oportunitats per als inversors en un «buy-out» per realitzar beneficis.

Cada un d'aquests tres factors està condicionat per una sèrie de sub-factors. Així, per exemple, l'existència d'oportunitats està altament influïda per les actituds envers el risc empresarial i, per tant, per l'actitud i voluntat dels directius a decidir-se per la compra d'una empresa així com per l'estructura de la propietat del teixit industrial i, amb això, l'existència d'empreses o parts d'empreses susceptibles de ser venudes, etc. En la infraestructura tenen un paper important l'existència de fonts de finançament, el sistema legal i fiscal, els intermediaris/assessors que poden identificar i assessorar en aquestes operacions. Igualment important és la possibilitat de realització de beneficis, que depèn de l'existència d'un mercat d'operacions «buy-out» que permeti la revenda, la reestructuració i la recapitalització mitjançant un segon MBO.

MARC INSTITUCIONAL: FACTORS QUE L'INTEGREN



Font: Wright *et al.* (1992: 53).

9.6. Procés i documents d'una operació MBO

El primer pas en una operació de MBO és la realització d'un estudi adequat de l'empresa. Aquest estudi, que es denomina *due diligence*, ha de ser exhaustiu i comprèn els aspectes següents:

Àrea economicofinancera

- Descripció del sector.
- Descripció de l'empresa.
- Estratègia de l'empresa.
- Sistema comptable.
- Situació financera.
- Organització i recursos humans.

Àrea jurídica i fiscal

- Revisió de contractes.
- Revisió de temes societaris.
- Revisió dels aspectes fiscals.
- Revisió laboral.

A partir de l'estudi de l'empresa es procedeix a elaborar els següents documents necessaris per a la negociació i tancament de l'operació:

- El pla d'empresa.
- Oferta inicial: carta d'intencions.
- «Head of agreement» i precontracte.
- El protocol d'entrada i de gestió.
- El protocol de sortida.

El pla d'empresa

El contingut habitual d'un *pla d'empresa* ja s'ha vist al capítol V, i remetem el lector a aquest capítol. Evidentment, hi haurà algunes variacions ja que, en aquest cas, es tracta d'elaborar un pla d'empresa o pla estratègic d'una empresa en funcionament que té una història i que, per tant, s'hi haurà de reflectir. De totes maneres, l'objectiu és el de mostrar l'**estratègia** que l'equip directiu pensi adoptar en el futur i la seva **viabilitat**.

Dwyer (1997) planteja el problema relatiu a la propietat del pla d'empresa. Generalment, aquest pla és elaborat pel directiu o per l'equip directiu aspirant a comprador de l'empresa objecte de l'operació MBO. Però aquests directius són encara empleats de l'empresa. Per tant, poden haver utilitzat informació confidencial que pot perjudicar la fixació del preu i el procés de negociació entre venedor i comprador.

De totes maneres, quan l'aspirant a comprador són els mateixos directius, és presumible que hi hagi un clima de confiança que elimina el problema. Aquest problema pot tenir més importància quan es tracta de directius de l'exterior de l'empresa.

Oferta inicial: carta d'intencions

Un cop elaborat el *pla d'empresa*, el pas següent és que el/els directius interessats en la compra de l'empresa facin entrega al venedor d'una *carta d'intencions* en què els primers expressen la seva intenció d'adquirir l'empresa i en què sol figurar el preu orientatiu de compra. D'aquí ve també que se l'anomeni *oferta inicial*.

Segons Tàpies i Ortega (2000: 63-64) el contingut de la carta d'intencions sol incloure els aspectes següents:

- La seva intenció de comprar l'empresa en qüestió.
- Les bases fonamentals de l'acord, amb indicació, òbviament, del seu caràcter d'«intenció». En aquest sentit se sol indicar el preu desitjat i la forma de pagament, el possible interès en què determinat personal clau es mantingui en la societat, etc. No és habitual entrar en gaires detalls i la car-

ta d'intencions es complementa amb l'anomenat «head of agreement» que veurem a continuació.

- L'obligació de negociar en exclusiva durant un termini determinat. Amb això es tracta d'evitar que les parts interessades es posin a negociar amb tercers durant aquest termini.

- L'obligació de confidencialitat de les negociacions. Com que no hi ha cap acord o contracte com a tal, les parts solen voler que el procés es mantingui en secret i només fer-ne publicitat en el cas que s'arribi a un acord i a la firma del contracte final.

- La concessió recíproca del dret de designar advocats i auditors que revisin i assessorin cada part, amb l'obligació recíproca de facilitar-los la tasca i donar-los accés a la informació que necessitin per treballar.

- El compromís sobre el pagament de despeses.

- Les conseqüències de l'incompliment de les obligacions d'exclusivitat, confidencialitat i cooperació. En aquests casos se sol fixar que hi haurà indemnització de danys i perjudicis, consistent, normalment, en l'assumpció de la part infractora de les despeses i costos incorreguts per l'altra part.

«Head of agreement» i precontracte

Mentre que la carta d'intencions és només, com indica el nom, la declaració d'una intenció de compra, sense entrar en detalls i condicions de l'operació, el «head of agreement», segons Dwyer (1977), tracta d'establir tots els elements i aspectes principals de la transacció, entre els quals hi ha el preu, les accions i els actius que hauran de ser adquirits i, com a mínim, una indicació general del grau de garanties requerides.

Tot i que el «head of agreement» ja conté una manifestació suficientment clara sobre l'acord aconseguit entre venedor i comprador, aquest document no constitueix encara cap obligació jurídica, tret dels temes que s'hi indiquin expressament, com poden ser els compromisos d'exclusivitat, confidencialitat i despeses.

En canvi, el precontracte obliga les parts a firmar el contracte definitiu en els terminis que s'acordin.

Protocol d'entrada

Aquest document recull les condicions d'entrada de la societat de capital risc en la societat finançada, així com les regles de joc entre aquesta i l'equip directiu pel que fa a la seva participació en la gestió de l'empresa, en la presa de decisions, etc.

Protocol de sortida

Aquest document conté les condicions de sortida de la societat de capital risc o entitat bancària que hagi finançat l'operació. Generalment conté una clàusula que obliga l'equip directiu, en el cas de rebre una oferta de compra d'accions, a oferir la compra a la societat de capital risc.

9.7. Efecte/resultats de les operacions de «buy-out»

Des del punt de vista jurídic, una operació de «buy-out» pot donar lloc a una nova empresa, anomenada «holding». Aquesta nova empresa integrada pels nous socis –directius i societat de capital risc– és la que adquireix la societat objecte de l'operació de «buy-out», únicament els actius o parts de l'empresa venedora. La creació d'una nova societat obeeix generalment a raons fiscals. Això no obstant, no sempre cal crear una nova societat, i el canvi de propietat es pot fer en la societat objecte de la compravenda.

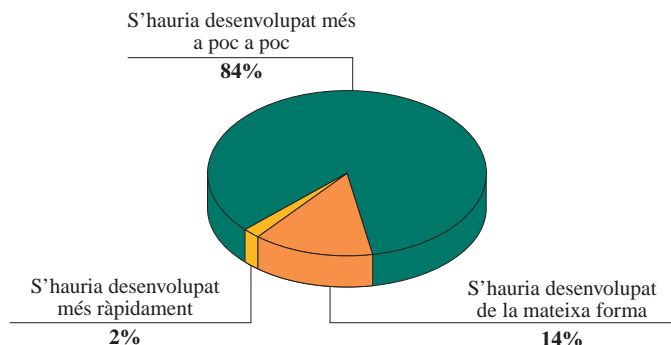
Des del punt de vista econòmic és interessant constatar que la compra d'empreses per part de directius sol suposar una millora de la gestió i dels resultats de les empreses comprades.

En primer lloc, podem destacar que segons una investigació paneuropea duta a terme pel Centre for Management Buy-Out Research (CMBOR)

a compte de l'Asociación Europea de Capital Riesgo (EVCA), el 84% de les empreses objecte d'una operació de «buy-out» haurien desaparegut o s'haurien desenvolupat més lentament sense aquesta operació, segons podem veure al gràfic 9.9.

Gràfic 9.9

EFECTE GENERAL DEL «BUY-OUT» SOBRE LA SUPERVIVÈNCIA I CREIXEMENT DE L'EMPRESA



Font: CMBOR/EVCA (2001: 4).

En segon lloc, si analitzem les investigacions empíriques que s'han centrat a investigar l'efecte del «buy-out» en altres àrees, a saber: a) innovació o desenvolupament de nous productes; b) àrea financera, i c) vendes i beneficis, veiem que aporten resultats igualment positius.

La taula 9.3 mostra que el 63% de les empreses que van ser objecte d'una operació de «buy-out» van introduir nous productes que no s'haurien introduït si no s'hagués donat aquesta circumstància. Un percentatge similar (69,6%) dóna una altra investigació, segons que es pot veure al gràfic 9.10, el qual, a més, aporta informació sobre altres àrees estratègiques.

La taula 9.4 il·lustra les mesures financeres adoptades per les empreses objecte d'un «buy-out», entre les que destaquen la reducció dels saldos deutors, la venda d'equip o d'immobles sobrants.

Taula 9.3

DESENVOLUPAMENT DE PRODUCTES DESPRÉS DE L'OPERACIÓ DE «BUY OUT»

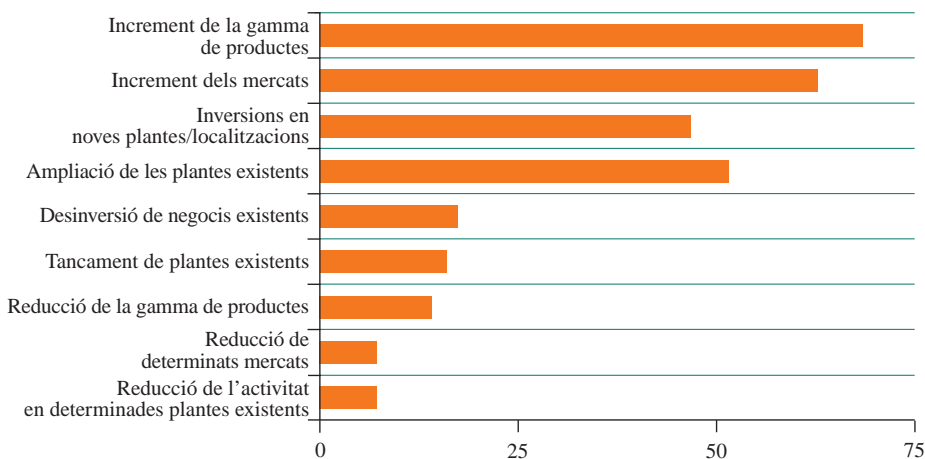
En percentatge

Companyes que van introduir nous productes que no haurien introduït sense l'operació	62,3
Modificació de productes existents	6,0
Nous productes en el mateix mercat	19,1
Nous productes en mercats nous	6,6
Refinaments de productes existents i de nous productes en les mateixes àrees de màrqueting	8,7
Refinament de productes existents i de nous productes en mercats nous	0,5
Refinament de productes existents i de nous productes tant en nous mercats com en mercats existents	11,5
Nous productes tant per a nous mercats com per a mercats existents	9,3
Companyes que van cessar la producció de resultes de l'operació «buy-out»	16,9
Reposició per a una nova versió	0,5
Desig de sortir del mercat	3,8
Racionalització de la gamma de productes	9,8
Altres	3,1

Font: Wright *et al.* (1992: 63).

Gràfic 9.10

PRINCIPALS ESTRATÈGIES PER AL CREIXEMENT



Font: CMBOR/EVCA (2001: 9).

Taula 9.4

CONSOLIDACIÓ D'ASPECTES FINANCERS DESPRÉS DE L'OPERACIÓ

En percentatge

Mesures financeres adoptades	
Reducció del termini dels comptes a cobrar	43,2
Augment del termini de pagament als clients	31,1
Venda de l'equip sobrant	20,8
Venda d'immobles o terrenys sobrants	17,5
Reducció de la flota de vehicles	13,1
Refinançament dels actius immobilitzats	6,0
Utilització del «factoring»	3,3

Font: Wright *et al.* (1992: 65).

A la taula 9.5 es pot veure la valoració de resultats relatius a la xifra de negocis i beneficis de la mateixa mostra d'empreses en què la majoria informen que els seus resultats són «substancialment o lleugerament millors» que no pas abans de la compra o en comparació amb el pla d'empresa. El gràfic 9.10, basat en una altra investigació, confirma aquests resultats.

Resultats positius similars han estat comprovats en les investigacions de Wright *et al.* (1993 i 1996).

Taula 9.5

RESULTATS DE LES EMPRESES OBJECTE D'UN MBO

En percentatge

	En comparació amb el pla d'empresa		Comparació actual amb abans de l'MBO	
	Beneficis	Xifra de negocis	Beneficis	Xifra de negocis
Substancialment millor	39,5	26,6	56,0	36,8
Lleugerament millor	12,8	19,6	12,7	24,5
Més o menys igual	16,3	28,4	13,9	20,9
Lleugerament pitjor	19,2	19,5	8,4	11,1
Substancialment pitjor	12,2	5,9	9,0	6,7
Total	100,0	100,0	100,0	100,1

Font: Wright *et al.* (1992: 65).

9.8. Consideracions finals

- Les operacions de «buy-out» reflecteixen la dinàmica de l'economia i, sobretot, l'esperit empresarial per part d'un sector de la població –els directius d'empresa– que, per la seva preparació i experiència, constitueixen un dels *jaciments d'empresaris* més importants en la societat del coneixement, com hem assenyalat en un altre lloc (Veciana, 1998).

- Les operacions de «buy-out», que signifiquen la unió de la propietat i el control de l'empresa, redueixen costos d'agència i, per tant, redonden en una competitivitat més gran.

- L'existència d'asimetries de la informació entre venedor i comprador es redueixen si hi ha un bon grau de confiança entre ells i si les parts contractants planifiquen l'operació al llarg d'un període de temps raonable.

- L'existència de confiança és un element important per a les negociacions i es pot donar més en el cas d'operacions MBO que en el d'operacions MBI.

- En el cas d'un MBO en empreses familiars és freqüent que els antics propietaris continuïn col·laborant en la nova empresa si l'operació de MBO es va dur a terme de forma cooperativa.

X. Mesures i organismes de suport i ajuda a la creació d'empreses

10.1. Objectius

Des que la investigació de Birch (1979) va posar de manifest que més de la meitat dels nous llocs de treball als EUA en el període 1969-1976 els havien creat les noves empreses i les PIMES, la creació d'empreses com a camp d'estudi i factor econòmic de desenvolupament va adquirir carta de naturalesa tant en l'àmbit acadèmic com en el polític. A conseqüència d'això, a partir de la dècada dels vuitanta, les administracions de tots els àmbits (central, autonòmic i municipal) i ideologies van començar a posar en marxa polítiques de suport a la creació d'empreses. Això ha conduït a una gran varietat d'organismes i de mesures de suport.

L'objectiu d'aquest capítol és donar una visió de conjunt en aquest camp. Tractarem:

1r. En primer lloc en què consisteixen aquestes mesures de foment i suport a la creació d'empreses.

2n. Les principals polítiques de suport i els organismes encarregats de dur a la pràctica les diferents polítiques en els tres àmbits mencionats abans, inclòs el comunitari.

3r. La política de foment de la creació d'empreses: principals tendències.

4t. Les fonts d'informació.

10.2. Principals mesures i organismes de foment i suport a la creació d'empreses

Tradicionalment, les principals mesures de suport a la creació d'empreses han girat entorn de les activitats següents, que se solen classificar en mesures econòmiques i no econòmiques.

Mesures no econòmiques

Informació

Hi ha diferents organismes dedicats a facilitar informació a les persones interessades en la creació d'una nova empresa. La informació va des dels tràmits administratius necessaris fins a les mesures de suport que ofereixen els diferents organismes. Aquests punts d'informació es troben en els diferents àmbits (municipal, autonòmic i central).

Assessorament

Tant en la majoria d'ajuntaments com en administracions autonòmiques i recentment també a les universitats, hi ha organismes en què el futur empresari pot rebre orientació i assessorament per a l'elaboració del pla d'empresa, recerca de finançament, etc.

Formació

Moltes administracions públiques municipals i autonòmiques organitzen i/o subvencionen cursos de formació per a la creació d'empreses, sobre el desenvolupament de productes/serveis, comercialització, etc.

Locals compartits

Tant els ajuntaments com les administracions autonòmiques solen oferir als nous empresaris l'oportunitat d'instal·lar-se en els anomenats *vivers d'empreses*, *centres d'empreses* o *parcs tecnològics*, que tractarem més endavant, sota condicions més favorables que en el mercat.

Mesures econòmiques

Les mesures econòmiques són de tipus molt diversos, per exemple:

- Premis en metàl·lic a plans d'empreses que han estat guanyadors en determinats concursos. La consecució d'un premi d'aquest tipus facilita el contacte i la possibilitat d'obtenir finançament per part d'empreses de capital risc.
- Bonificacions fiscals, per exemple, en el cas de les societats anònimes laborals.
- Capital llavor i capital risc en condicions favorables, per exemple, de l'Institut de Crèdit Oficial (ICO).
- Crèdits a tipus d'interès subvencionats a partir de convenis firmats per les administracions públiques i financeres.
- Subvencions a fons perdut, cada vegada menys freqüents.

En el tercer apartat veurem les tendències de canvi en aquest camp.

10.2.1. Polítiques de suport de la Unió Europea

La Unió Europea ha establert polítiques de suport a la creació d'empreses tant en el camp de les mesures econòmiques com no econòmiques, mesures que no es limiten a fomentar la creació d'empreses sinó que comprenen també la creació d'ocupació i el suport a les PIMES.

En relació amb les mesures no econòmiques es poden destacar els programes següents:

- Programa Integrat de 1994, inspirat en el Llibre Blanc «Creixement, Competitivitat i Ocupació», amb l'objectiu d'establir un marc global entre els països de la Unió Europea, que planteja tres àmbits d'actuació relacionats amb les tres fases del cicle de vida de l'empresa. Els àmbits polítics, denominats Accions Concertades 1, 2 i 3, són: a) la millora de l'entorn de l'empresa, b) l'estímul de mesures de suport a les empreses, i c) la millora del coneixement i assimilació dels serveis de suport, respectivament. Les fases del cicle de vida de l'empresa es referien a la creació, el creixement i la transmissió d'una empresa a la generació següent.

– Programa Integrat de 1996 proposava la creació i el desenvolupament de les PIMES mitjançant una acció més centrada en àrees específiques com la millora de l'accés als mercats financers i de capitals, la cooperació administrativa, l'accés de les PIMES a la societat de la informació, l'adequació de la formació a les necessitats de la PIME, la millora dels serveis per a les empreses, la promoció de l'esperit empresarial i la promoció de fòrums per a la PIME.

– La constitució l'any 1997 del «Grup de Treball per a la Simplificació de l'Entorn Empresarial» (BEST = «Business Environment Simplification Task Force»), amb l'objectiu, com indica el nom, de millorar la legislació i l'eliminació de les barreres al desenvolupament de les empreses europees en general i de les PIMES en particular.

– La «Carta Europea de la Petita Empresa», adoptada el juny de 2000 per mandat del Consell de Lisboa. Amb ella, els estats de la Unió Europea es van comprometre a establir un marc jurídic i administratiu que propiciés l'activitat empresarial a través d'una posada en marxa menys costosa i més ràpida, i ampliant les possibilitats d'inscripció en línia en els diversos registres. Arran d'aquesta Carta s'ha creat a Espanya la Societat Limitada Nova Empresa, com hem vist al capítol V.

– Fa poc, la Comissió Europea està treballant en el Llibre Verd («Green Paper») sobre «L'Esperit Empresarial a Europa (2003)» amb l'objectiu d'establir una nova política de foment de l'esperit empresarial i la creació d'empreses. En aquest Llibre s'assenyala que els tres pilars bàsics per a una societat amb esperit empresarial són: a) abatere les barreres que obstaculitzen el desenvolupament i el creixement empresarial, b) equilibrar els riscos i les recompenses de la iniciativa empresarial, i c) millorar la valoració i el reconeixement de l'activitat empresarial i la figura de l'empresari.

Mesures econòmiques

Entre les mesures econòmiques de la Unió Europea destaquen: a) els Fons estructurals, i b) els Fons de cohesió.

Els objectius dels Fons estructurals són:

– Promoure el desenvolupament i l'ajust estructural de les regions menys desenvolupades.

– Donar suport a la reconversió econòmica i social de les zones amb deficiències estructurals en els sectors de la indústria i els serveis, les zones rurals en declivi, les àrees urbanes en dificultats i les zones en crisi dependents de la pesca.

– Donar suport a l'adaptació i modernització de les polítiques i sistemes d'educació, formació i ocupació.

Per al període 2000-2006, Espanya rebrà 33.140 milions d'euros amb càrrec als Fons estructurals.

Com a complement a aquest programa hi ha les Iniciatives Comunitàries (Interreg III, Equal, Leader i Urban II) per al mateix període 2000-2006.

Fons de cohesió

Aquest Fons té com a objectiu donar suport als projectes de medi ambient i de transport a Espanya, Grècia, Portugal i Irlanda, sempre que aquests països tinguin un PIB per càpita inferior al 90% de la mitjana comunitària, que comptin amb un programa conforme als criteris de convergència econòmica i que el compleixin.

Organismes de la Unió Europea

La Unió Europea, a part de la Direcció General XXIII de la Comissió Europea encarregada de la política d'Empresa, Comerç, Turisme i Cooperatives i els Grups de Treball que es creen «ad hoc», té els següents:

– *L'Observatori Europeu de la PIME*, creat el 1992 per aquesta Direcció General amb l'objectiu d'elaborar anualment un informe sobre la situació de les PIMES a Europa.

– El *Banc Europeu d'Inversions (BEI)*, dedicat a finançar projectes relacionats amb la promoció d'un desenvolupament equilibrat a la Unió Europea així com al foment de la competitivitat de la indústria i al foment de les PIMES.

– El *Fons Europeu d'Inversions (FEI)*, que té la finalitat d'adquirir i administrar les participacions en fons de capital risc o garantir els préstecs demanats per les PIMES.

10.2.2. Polítiques de suport en l'àmbit de l'Administració central espanyola

En l'àmbit de l'Administració central, són molts els ministeris i organismes que en depenen implicats en el foment i suport a la creació d'empreses i PIMES, com s'il·lustra al gràfic 10.1. No obstant això, entre els principals organismes en destaquen tres, a saber: a) la Direcció General de Política de la PIME (DGPIME); b) l'Institut de Crèdit Oficial (ICO), i c) l'Institut de Comerç Exterior (ICEX), tots ells dependents del Ministeri d'Economia i Hisenda.

Direcció General de Política de la PIME

És el principal organisme encarregat de proposar i desenvolupar les polítiques de foment i suport a la creació d'empreses i PIMES. Desenvolupa aquestes polítiques a través dels instruments següents:

– *Iniciativa PIME de Desenvolupament Empresarial*. Els seus objectius són: la promoció dels serveis d'informació empresarial, la millora del finançament, el suport del sistema de garanties recíproques i la potenciació de la cooperació empresarial, que desenvolupa en col·laboració amb les comunitats autònomes.

– La *Compañía Española de Refinanciamiento, S.A. (CERSA)*, amb l'objectiu d'enfortir el sistema de garanties recíproques.

– L'*Empresa Nacional de Innovación, S.A. (ENSA)*, amb l'objectiu de finançar projectes innovadors i difondre els préstecs participatius oferts a les empreses.

– La *Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación, S.A.* (DDI), que té l'objectiu de desenvolupar una cultura del canvi i de la innovació per a les PIMES, i que també porta a terme activitats d'assistència tècnica, informació, finançament i comercialització de projectes d'innovació i de disseny de productes i serveis.

– L'*Observatorio de la Pequeña y Mediana Empresa*, que té la funció d'institucionalitzar els mecanismes de consulta i les relacions de col·laboració entre les administracions públiques (central, autonòmica i local).

Aquesta Direcció General disposa dels serveis d'informació següents:

a. Àrea d'Informació Electrònica

Proporciona informació de forma personalitzada a les PIMES (programes de suport a la creació d'empreses, programes de millora de la competitivitat, processos de constitució, tràmits de posada en marxa de les empreses, etc.) a través d'Internet, o mitjançant l'accés a les bases de dades del Sistema Informació Empresarial (SIE). Aquesta base de dades conté informació sobre els programes d'ajudes i instruments de suport a les empreses, així com informació sobre la normativa legal relacionada.

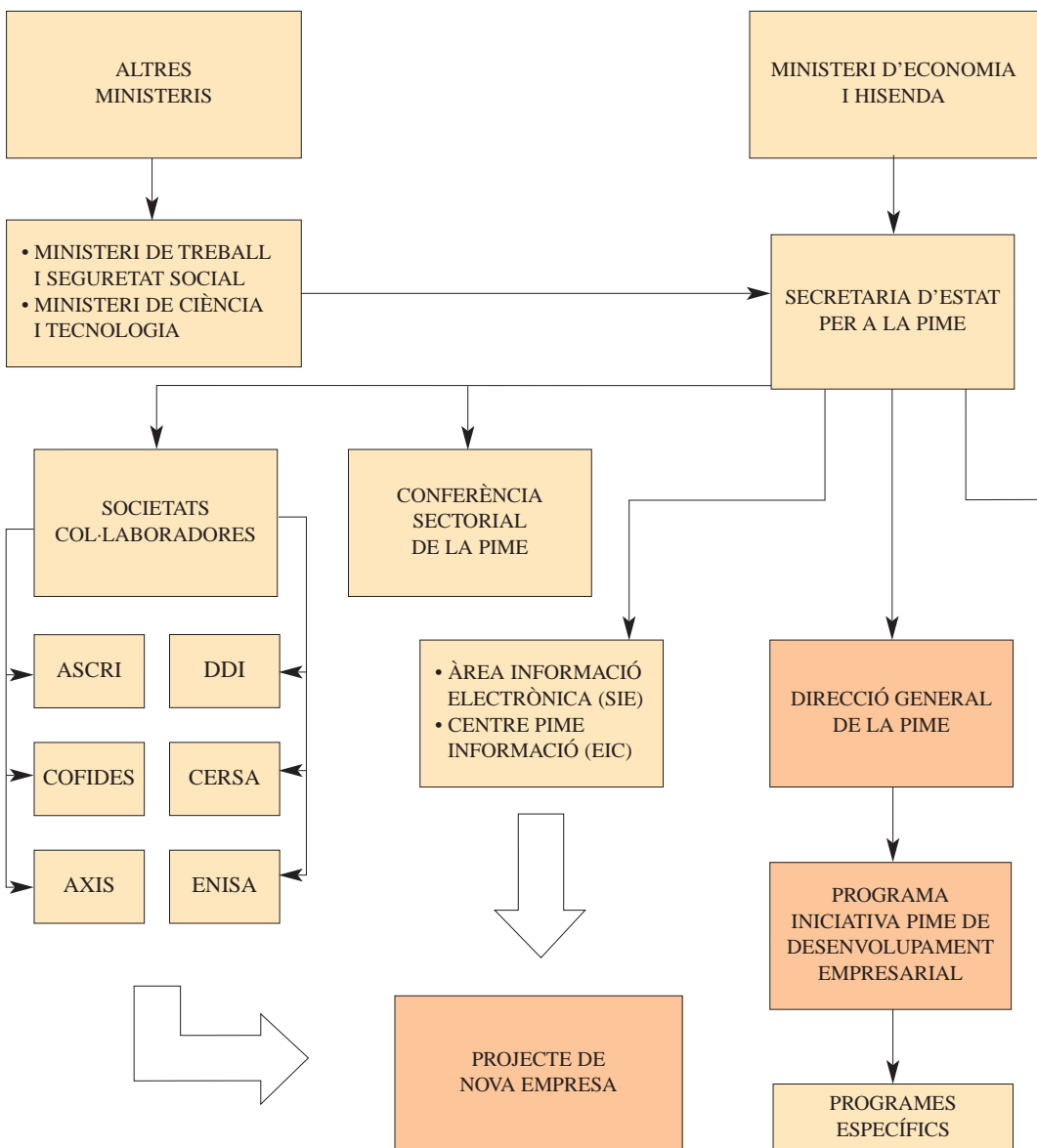
b. Centre PIME-Àrea d'Informació

És un centre d'atenció personalitzada al públic que aglutina informació d'interès per a la PIME sobre les àrees estratègiques de negoci, els procediments administratius i les finestretes úniques (programes d'ajuda a les PIMES, tràmits per a la creació d'empreses, cursos, seminaris, fiscalitat, etc.). Les consultes i les demandes d'informació es poden fer per telèfon, per visita personal i per correu electrònic.

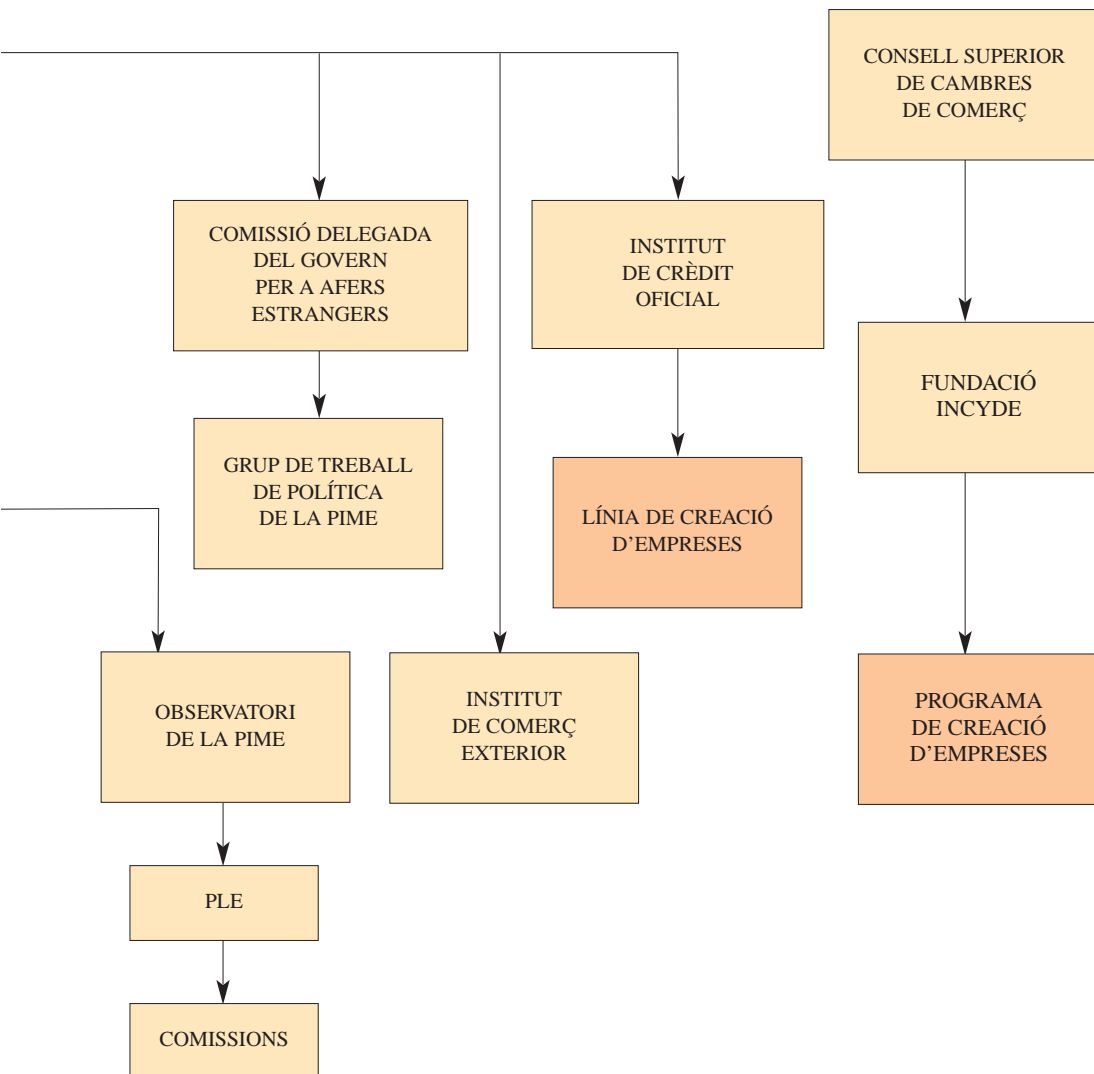
c. Euro Info Centres (EIC)

Els EIC constitueixen una xarxa implantada en estructures públiques, privades o mixtes (cambres de comerç, agències de desenvolupament local, bancs, etc.), que estan en relació directa amb les PIMES. Proporcionen accés a una gamma d'informació especialitzada i serveis d'assessorament per ajudar les empreses espanyoles a desenvolupar els seus negocis a

MARC INSTITUCIONAL DE LA CREACIÓ D'EMPRESSES: ÀMBIT DE L'ADMINISTRACIÓ CENTRAL



Font: Urbano (2003: 162).



Europa (informació comunitària d'interès sobre cooperació empresarial, polítiques a favor de les PIMES, creació de noves empreses, etc.).

Institut de Crèdit Oficial (ICO)

L'Institut de Crèdit Oficial (ICO) és una entitat de crèdit de caràcter públic que actua com a Agència Financera de l'Estat i Banc de Desenvolupament, que té un paper fonamental en el finançament de projectes d'inversió dirigits a millorar la competitivitat de les PIMES espanyoles i a ajudar a la creació de noves empreses, a part d'altres objectius i activitats.

Aquest Institut disposa de diverses línies de finançament. Les que interessin en aquest context es relacionen a la taula 10.1.

Institut Espanyol de Comerç Exterior (ICEX)

Aquest Institut és un organisme públic adscrit a la Secretaria d'Estat de Comerç, Turisme i de la Petita i Mitjana Empresa, creat per fomentar les exportacions i facilitar la implantació de les empreses espanyoles a l'estranger. Compta a Espanya amb una xarxa de direccions Territorials i Provincials de Comerç així com una xarxa d'Oficines Comercials a l'estranger.

Els principals serveis oferts per aquest Institut són:

a. Formació

Formació en comerç exterior: dirigit principalment a les PIMES i als futurs professionals de comerç exterior. El seu objectiu és promoure que la cultura exportadora s'instal·li en l'organització empresarial. Els programes de formació més importants són beques, cursos generals de comerç exterior, jornades i seminaris.

b. Informació

L'ICEX disposa de publicacions, d'un fons audiovisual i de bases de dades per obtenir informació sobre mercats exteriors. També es pot accedir a aquesta informació a través d'Internet.

Taula 10.1

PRINCIPALS LÍNIES DE FINANÇAMENT (ICO)

Títol	Objectiu	Destinació	Inversió	Tipus d'interès
Línia PIME 2004	Finançar en condicions preferents les inversions en actius fixos productius dutes a terme per PIMES.	Petites i mitjanes empreses (menys de 250 treballadors) de qualsevol sector econòmic que facin inversions a Espanya.	Es finança fins al 70% del projecte d'inversió net.	Fix + 0,40%. Variable: Euríbor + 0,40%.
Línia de microcrèdits per a Espanya	Finançar la posada en marxa de petits negocis o micro-empreses per part de persones que no tenen garanties bancàries o aval.	Totes les persones que per no tenir garanties no tenen accés a un altre tipus de finançament.	Es finança fins al 95% de la inversió a realitzar, amb un límit de 25.000 euros.	Fix: 5,5% TAE.
Línia d'innovació tecnològica	Finançar inversions destinades a augmentar i millorar el component tecnològic i innovador de les empreses.	Societats mercantils sense limitació de PIME.	Es finança fins al 70% de la inversió a realitzar, prèvia avaluació del projecte pel CDTI.	Fix + 1%. Euríbor + 1%.
Parcs tecnològics	Finançament d'inversions empresarials en els parcs científics i tecnològics associats a APTE.	Empreses associades a l'Associació de Parcs Científics i Tecnològics d'Espanya (APTE), i a les empreses que vulguin associar-se.	Es finança fins al 70% si es tracta d'inversions d'empreses particulars i fins al 80% si són inversions realitzades per Parcs Tecnològics.	Pot ser fix o variable
Fons de microcrèdits	Concessió d'ajudes per a països en vies de desenvolupament.	Països en vies de desenvolupament.	Millora de les condicions de vida i execució de projectes de desenvolupament social bàsic.	

Font: Elaboració pròpia en base a informació de l'Institut de Crèdit Oficial (2004).

c. Assessorament

Assessorament sobre inversions en mercats exteriors, instruments de promoció i col·laboració empresarial, contractació internacional i arbitratge comercial, normalització, certificació i reglamentació tècnica.

d. Promoció

Instruments de promoció en mercats exteriors dirigits a les PIMES amb la finalitat que s'integrin al comerç exterior.

e. Ajudes econòmiques

L'Institut de Crèdit Oficial (ICO) disposa d'una línia de finançament per al desenvolupament de projectes d'inversió a l'estranger.

Compta amb dos programes, a saber:

– *Programa de Suport a Projectes d'Inversió (PAPI)* per contribuir econòmicament al desenvolupament de projectes d'inversió i cooperació empresarial de les empreses espanyoles a l'exterior.

– *Programa PIPE 2000*, que és un Pla d'Iniciació a la Promoció Exterior.

Centre per al Desenvolupament Tecnològic Industrial (CDTI)

Aquest Centre té com a objectiu oferir a les empreses el suport al desenvolupament de projectes empresarials de R+D+I. Per aconseguir aquest objectiu el CDTI concedeix ajudes financeres pròpies i facilita l'accés a l'ajuda de tercers (finançament bancari de la línia per al Finançament de la Innovació Tecnològica i Subvencions del Programa Marc de R+D de la UE) per a la realització de projectes d'investigació i desenvolupament, tant nacionals com internacionals.

Així mateix, presta suport a l'empresa per explotar internacionalment tecnologies desenvolupades per ella mateixa, i per això ofereix projectes de promoció tecnològica, la seva xarxa exterior i els projectes Iberoeka.

El CDTI compta amb diversos programes, dels quals aquí ens interessa tractar els següents.

Finançament CDTI a la R+D+I

El CDTI avalua i finança projectes de R+D desenvolupats per empreses, independentment del seu sector d'activitat i de la dimensió. El muntant de finançament ofert oscil·la, generalment, entre els 240.000 i els 900.000 euros, import que inclou actius fixos (laboratori, planta pilot, etc.), personal dedicat al projecte, materials i altres costos del projecte.

El CDTI classifica aquests projectes tecnològics en tres tipus: projectes de desenvolupament tecnològic, projectes d'innovació tecnològica i projectes d'investigació industrial concertada.

Les entitats que poden rebre finançament són societats mercantils amb capacitat tècnica per desenvolupar un projecte d'investigació, desenvolupament o innovació tecnològica i capacitat financera per cobrir amb recursos propis un mínim del 30% del pressupost total del projecte.

El finançament ofert pel CDTI a les empreses consisteix en crèdits a tipus d'interès «zero» i amb un termini d'amortització llarg que cobreixen fins al 60% del pressupost total del projecte. El Centre només dona suport als projectes viables tècnicament i econòmicament, però no exigeix garanties reals a l'empresa promotora per a la concessió dels seus crèdits. El finançament que presta el CDTI prové bàsicament dels recursos propis del Centre i del Fons Europeu de Desenvolupament Regional (FEDER).

Aquests crèdits es caracteritzen perquè inclouen una clàusula de risc tècnic segons la qual, en el cas que el projecte no aconsegueixi els objectius tècnics, l'empresa queda exempta de reintegrar la totalitat el préstec.

Taula 10.2

EINES FINANCERES. RESUM

	Tipus d'interès	Termini	Crèdit: % del pressupost
Projectes de desenvolupament tecnològic	0%	7-9 anys	60
Projectes d'innovació tecnològica	0%	7-9 anys	40
Projectes vinculats a programes internacionals	0%	7-9 anys	60
Projectes d'investigació industrial concertada	0%	7-9 anys	60
Línia de finançament bancari CDTI-ICO	euríbor-0,50%	5-7 anys	70

Font: Institut de Crèdit Oficial (2004).

Nova Empresa - NEOTEC

Aquest Programa del Ministeri de Ciència i Tecnologia realitzat a través del CDTI té com a objectiu donar suport a la creació i consolidació de noves empreses de base tecnològica a Espanya.

Amb aquesta finalitat ha desenvolupat diversos instruments per facilitar el camí als futurs empresaris d'orientació tecnològica des del moment de la concepció de la idea empresarial fins a aconseguir convertir-la en una empresa viable. Aquests instruments s'han definit en funció de cada una de les tres fases del cicle de vida de l'empresa de base tecnològica, com s'il·lustra a la taula 10.3.

Taula 10.3

FASES I INSTRUMENTS

Fase	Instrument	Públic objectiu
Idea empresarial	Assessorament i formació	Equips pluridisciplinars ^(*)
Creació empresa	Crèdits NEOTEC	Empreses tecnològiques de creació recent
Capital risc	Ajudes reemborsables	Entitats de capital risc

(*) Prioritat a equips compostos per investigadors científicotecnològics i gestors empresarials.
Font: ICO (2004).

FASE «Idea Empresarial»

Aquesta fase inclou des del moment en què el futur empresari té una idea empresarial fins a la creació de la nova empresa. El CDTI ofereix assessorament a través dels tres àmbits d'actuació:

- General. Atén qualsevol tipus de consulta relacionada amb la creació d'empreses de base tecnològica a través del telèfon, correu electrònic, correu postal o entrevistes personals.
- Específic. L'empresari rep formació i assessorament en gestió empresarial i en la preparació del *PLA D'EMPRESA*.
- Territorial. Consisteix a posar en contacte els futurs empresaris amb entitats i organismes que donin suport als seus projectes empresarials de base tecnològica.

FASE «Creació de l'empresa»

En aquesta fase, el CDTI proporciona, després d'una exhaustiva avaluació, un crèdit «llavor» de fins a 300.000 euros, a un tipus d'interès zero i sense garanties addicionals, que no podrà superar el 70% del pressupost total del projecte. La devolució del crèdit es fa en quotes anuals de fins a un 20% del «cash-flow» de l'empresa quan aquest últim sigui positiu.

FASE «Capital Risc»

Aquest Programa pretén encoratjar les entitats de capital risc a què inverteixin en les fases inicials de les noves empreses tecnològiques.

El CDTI posa a disposició de les empreses ajudes reemborsables, que s'han de sol·licitar al Ministeri de Ciència i Tecnologia. Aquestes ajudes poden ser de fins al 50% de la participació en l'empresa tecnològica corresponent, a tipus d'interès i tenen un termini d'amortització màxim de 7 anys.

A part dels dos programes mencionats, el CDTI en té altres com EUREKA, IBEROEKA INTERNACIONALIZATCIÓ DE R+D+I, FÒRUM DE CAPITAL RISC, que els interessats poden consultar directament.

10.2.3. Polítiques i organismes de suport a escala autonòmica

Les polítiques i mesures de suport a escala autonòmica es poden subdividir en tres tipus: a) mesures que tenen l'origen en les polítiques i fons comunitaris, b) mesures que es deriven de les polítiques de l'administració central, i c) mesures pròpies de la comunitat autònoma respectiva.

Aquí ens referirem exclusivament a aquestes últimes.

Les polítiques i mesures de suport establertes per cada comunitat autònoma es duen a terme o bé per la seva Conselleria d'Economia, d'Indústria, o bé per un organisme creat amb aquesta finalitat, com és el cas de l'Institut de Fomento de Andalucía (IFA) o el Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM) a Catalunya, etc.

Aquestes conselleries o organismes dependents d'elles solen oferir totes les mesures de suport –econòmiques i no econòmiques– que hem tractat al principi i que, per tant, no repetirem ara. Evidentment, les característiques de cada programa de suport varien d'una comunitat a una altra.

Quins programes d'ajuda ofereix en concret cada comunitat autònoma es pot consultar directament a les pàgines web corresponents, que s'indiquen al quart apartat.

Aquí mencionarem només dos instruments que hi sol haver en totes les comunitats autònomes i que són els següents:

Parcs científics i tecnològics

En les dècades dels setanta i vuitanta apareixen als EUA, i més tard a Europa, els parcs científics, tecnològics i incubadores que, en alguns països, van rebre noms diferents, com ara: parcs d'alta tecnologia, aldees industrials, centres de noves empreses, viviers d'empreses, etc.

L'espectre de parcs de ciència, d'investigació o d'alta tecnologia, centres de noves empreses o incubadores i parcs, zones o polígons industrials constitueixen en realitat un continu, com es pot veure al gràfic 10.2. Les activitats de les empreses radicades en aquests parcs comprenen des de la producció industrial massiva fins a la investigació bàsica, passant per la construcció de maquinària, computadores i investigació i desenvolupament tècnic aplicats. Els límits que separen una activitat d'una altra són difusos.

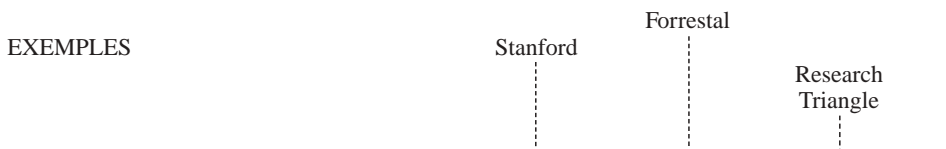
Un parc de ciència o tecnològic seria el que s'estableix en els confins del campus universitari i en el qual les empreses que s'hi instal·len fan investigació bàsica o aplicada. A més, hi ha un compromís i una participació activa per part de la universitat, i una relació molt directa entre els seus professors i investigadors i els departaments d'investigació de les companyies instal·lades al parc.

Els objectius principals que es persegueixen amb la creació d'un parc de ciència o tecnològic a la universitat són:

- a. Potenciar la investigació.
- b. Fomentar la transferència de tecnologia via la creació de noves Empreses de Base Tecnològica (EBT).
- c. Estrènyer les relacions universitat-empresa.

Gràfic 10.2

EL CONTINU DE PARC INDUSTRIAL – PARC DE CIÈNCIA

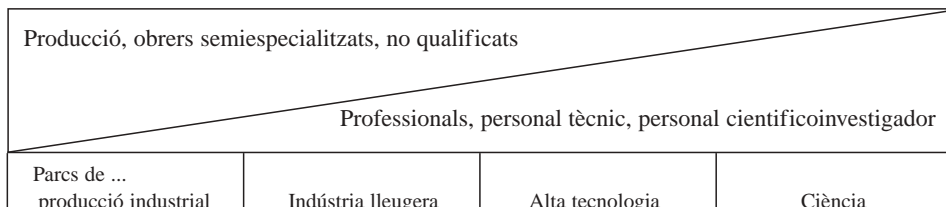


ACTIVITATS / SECTORS

Confecció / Productes alimentaris	Maquinària	Productes químics	Transformats metàl·lics	Fabricació especialitzada	Fabricació d'alta tècnica	Fabricació de tècnica molt sofisticada	R+D	R+D
	1	2	3	4	5	6	7	8

EL CONTINU PARC INDUSTRIAL – PARC DE CIÈNCIA

ESTRUCTURA DE L'OCUPACIÓ



1. Maquinària simple, principalment muntatge, per exemple, guarnicions d'enllumenat, bombes.
2. Productes químics, per exemple, fàrmacs.
3. Transformats metàl·lics, per exemple, equip transport.
4. Fabricació especialitzada, per exemple, motors d'aviació.
5. Equip biomèdic, de comunicacions, programació d'ordinadors, etc.
6. Activitats que requereixen molt personal especialitzat, per exemple, muntatge d'ordinadors, instruments.
7. Investigació, però amb desenvolupament tècnic i planta pilot.
8. Investigació bàsica, amb èmfasi en investigació pura, amb només algun desenvolupament tècnic.

Font: Veciana (1986: 7).

d. Econòmics. El primer parc de ciència, l'Stanford Industrial Park, va néixer perquè la Universitat de Stanford volia aprofitar més bé part dels terrenys que tenia.

Prenent el criteri d'activitat que es fa al parc es poden identificar dues formes perfectament diferenciades:

– PARCS DE CIÈNCIA O D'INVESTIGACIÓ, en un extrem del continu, que es dediquen tant a la investigació bàsica com a la investigació aplicada i al desenvolupament tècnic.

– PARCS INDUSTRIALS, en l'altre extrem, dedicats a la producció industrial i a tot tipus d'activitats comercials. Aquests parcs corresponen a les tradicionals concentracions industrials existents des de fa anys als països industrialitzats i coneguts com a «zones, polígons industrials o UR».

De totes maneres, perquè un parc pugui rebre la denominació de «parc de ciència o d'investigació» hi ha d'haver una connexió formal amb almenys una universitat. Aquest criteri sembla raonable, ja que el factor «contactes personals i científics amb una universitat» no únicament és la característica més sobresortint que els diferencia dels parcs o polígons industrials tradicionals, sinó que, a més, la taxa de creació de noves EBT en el parc està influïda positivament per aquests contactes, com demostra l'exemple de l'Stanford Industrial Park.

A més, de contorns més difusos però que quedarien situats en el tram central del continu, hi ha els

– Centres de Noves Empreses o incubadores, que, com indica el nom, es tracta d'un parc o centre, generalment un edifici, destinat a albergar noves empreses. Aquesta forma rep denominacions molt diverses segons els països i que no poques vegades condueixen a error. Entre les més corrents, tenim:

- Parcs tecnològics.
- Business and Technology Parks.
- Unternehmerzentrum o Gründerzentren (centre d'empresaris o empresaris fundadors).

- Technologiefabrik.
- Viviers d'empreses.

Els centres de noves empreses, incubadores o viviers d'empreses, poden estar a la universitat o fora d'ella.

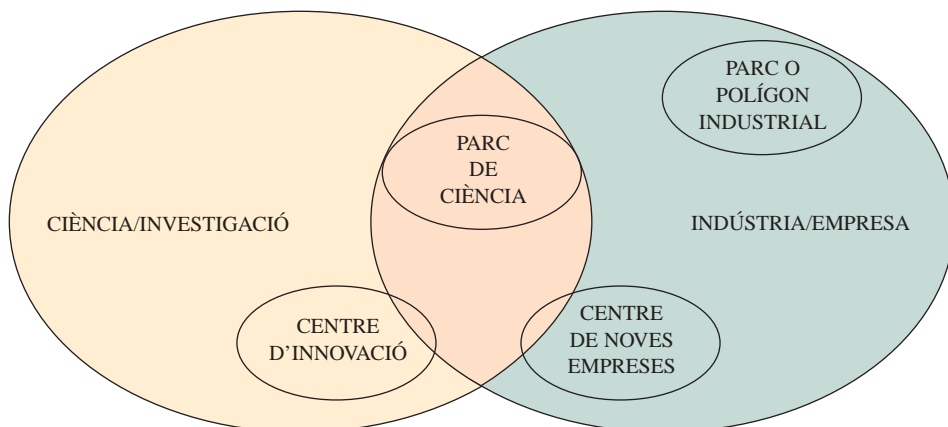
Encara que els anys setanta i vuitanta van ser moltes les institucions que s'hi van interessar i van crear incubadores (universitats, cambres de comerç, autoritats locals i regionals, etc.), últimament han estat els ajuntaments els principals promotors i organitzadors, amb la finalitat de fomentar l'autoocupació per pal·liar el problema de l'atur, com veurem més endavant.

En el cas dels Centres de Noves Empreses o incubadores, la vinculació amb una universitat és menys freqüent i essencial, encara que també es dona. En molts casos, els parcs tecnològics alberguen incubadores.

L'adscripció de les diferents formes al camp de la ciència o investigació o al camp de la indústria/empresa, com s'il·lustra al gràfic 10.3., pot ajudar a comprendre d'entrada les diferències entre aquestes formes.

Gràfic 10.3

ADSCRIPCIÓ DE LES DIFERENTS FORMES AL CAMP DE LA CIÈNCIA/INVESTIGACIÓ I AL CAMP DE LA INDÚSTRIA/EMPRESA



Font: Veciana (1986: 10).

A Espanya hi ha actualment 14 parcs, dels quals 11 són a Catalunya. Alberguen un total de 1.400 empreses que donen feina a uns 38.000 treballadors. Hi ha l'**Asociación de Parques Tecnológicos de España (APTE)** i la **Xarxa de Parcs Científics i Tecnològics**, a Catalunya.

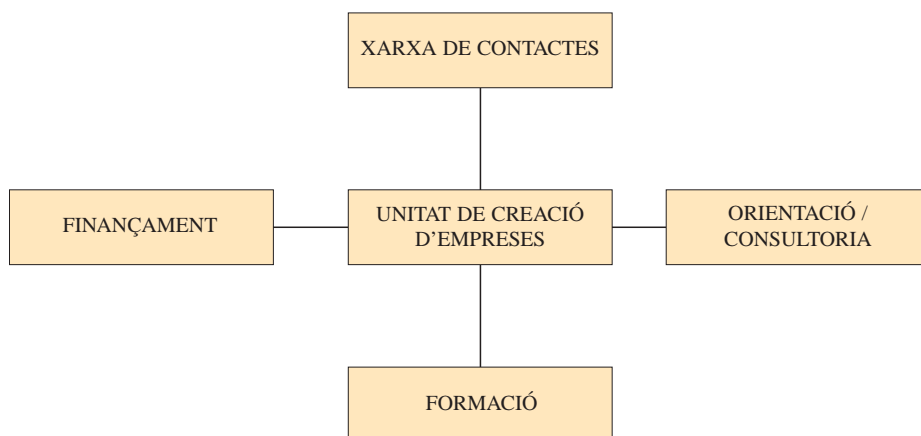
Universitats

La majoria d'universitats públiques de l'Estat espanyol han creat diferents programes, mecanismes i infraestructures de suport a la creació d'empreses. Les infraestructures comprenen elements tangibles i intangibles, com il·lustra el gràfic 10.4.

El principal objectiu de les universitats és promoure i donar suport a la creació d'Empreses Innovadores de Base Tecnològica (EBTS) en el si de la mateixa universitat per part de professors i investigadors de la institució.

Gràfic 10.4

ELEMENTS DE LA INFRAESTRUCTURA PER A LA CREACIÓ D'EMPRESES DES DE LA UNIVERSITAT



FONT: Van der Sidje i Rider (2002:14).

Aquesta tasca la duen a terme les anomenades Oficines de Transferència de Resultats de la Investigació (OTRI) o unitats organitzatives específiques creades amb aquesta finalitat.

Entre aquests programes, destaquen:

- Els programes UNIEMPREDI i UNINOVA de la Universitat de Santiago de Compostel·la.

- El PROGRAMA EMBRYO (PE) de la Universitat Miguel Hernández.

- El programa IDEAS de la Universitat Politècnica de València.

- El Centro de Iniciativas Empresariales y de Desarrollo del Autoempleo y Emprendedores (CIADE) de la Universitat Autònoma de Madrid.

- El programa INNOVA de la Universitat Politècnica de Catalunya.

- El Programa de Creació d'Empreses de la Universitat Autònoma de Barcelona.

- El programa «trampolins tecnològics» de la Generalitat de Catalunya, dirigit a totes les universitats catalanes.

- Etc.

Les polítiques de foment a la creació d'empreses a escala regional tendeixen a desenvolupar-se cada vegada més mitjançant acords o xarxes de cooperació entre les universitats, l'administració pública, les cambres de comerç, l'empresa privada, etc. en una determinada regió, com ho demostren els programes innovadors que s'estan implantant a Alemanya i al Regne Unit i que van dirigits al segment més important del que nosaltres anomenem «jaciments d'empresaris» (Veciana, 1998), és a dir, als universitaris.

Així, per exemple, el Programa EXIST («Existensgründer Aus Hochschulen» = Creadors d'empresa des de la Universitat), té els objectius següents:

- Crear una «cultura d'esperit i iniciatives empresarials» permanent en els àmbits de la investigació, docència i administració de les universitats.

- Transformar consegüentment els resultats d'investigacions científiques en creació de valor econòmic, és a dir, facilitar la transferència de tecnologia.

- Fomentar de forma dirigida el potencial existent d'idees de negoci i persones amb perfil d'empresari a les universitats i centres d'investigació.

- Augmentar de forma considerable la creació de noves empreses innovadores i amb això crear nous llocs de treball.

El programa «Science Enterprise Challenge» del Regne Unit, promogut per la «Office of Science and Technology» l'any 2001, té igualment l'objectiu d'estimular uns vincles més estrets entre les institucions universitàries, els centres d'investigació del sector públic i la indústria que condueixin a una millor utilització i explotació dels coneixements científics, a la innovació i a la creació de valor. En concret, aquest programa pretén:

- El canvi sistemàtic i sostenible en les institucions en relació amb l'empresa, especialment en el canvi de la cultura acadèmica i institucional.

- Una transferència al món empresarial de noves idees, productes i processos generats en la investigació, de manera més ràpida i amb un abast més gran.

- Les activitats empresarials.

- La incorporació d'ensenyances de ciències empresarials en els plans d'estudi de carreres científiques i enginyeria.

- La contribució al desenvolupament econòmic del país.

10.2.4. Polítiques i organismes de suport en l'àmbit municipal

Les mesures de suport a la creació d'empreses en l'àmbit municipal s'emmarquen en les seves polítiques de desenvolupament econòmic local i

d'ocupació. Les impulsen o duen a terme els departaments de desenvolupament econòmic dels ajuntaments, si bé, en molts casos, hi ha unitats específiques anomenades Agències de Desenvolupament Local i/o agents de desenvolupament local. A les ciutats de certes dimensions solen haver-hi *incubadores o viviers d'empreses*.

Incubadores o viviers d'empreses

Dos són els principals objectius que es persegueixen amb aquests centres de noves empreses, a saber:

1. Facilitar uns locals adequats per a les persones que volen crear una nova empresa.
2. Ajudar aquestes persones en el procés de creació de la nova empresa.

Moltes són les persones i entitats/organismes interessats en la creació de centres de noves empreses, que podem agrupar en tres categories, a saber:

Les autoritats locals i regionals. Per a aquestes autoritats, aquests centres constitueixen un mitjà per millorar l'estructura econòmica de la zona i per fer més atractiva i fàcil la ubicació de noves empreses.

Organismes estatals i paraestatals. Les oficines d'ocupació, les cambres de comerç i indústria, els instituts o societats per al foment de la tecnologia i l'economia, organitzacions patronals i sindicals tenen els mateixos interessos que les autoritats locals i regionals. A més, consideren que la promoció d'aquests centres és una conseqüència lògica dels seus objectius institucionals.

Empreses privades. Són moltes les empreses privades interessades en els centres de noves empreses. Així, per exemple, la Control Data Corporation va començar a promoure Business & Technology Centers als EUA com un mitjà de difusió i venda dels seus ordinadors i serveis, així com els bancs i caixes d'estalvi.

Les principals característiques d'aquests centres són:

1. Flexibilitat en l'oferta de locals de lloguer, segons les necessitats de l'empresari que inicia la creació d'una empresa. Molts centres han estat instal·lats en antics edificis comercials o fàbriques que van quedar buits arran de la recent crisi dels anys setanta i que es van adequar per a aquesta finalitat.

2. Serveis comuns. Determinats serveis estan inclosos en el lloguer, mentre que d'altres es poden utilitzar contra pagament.

Entre els primers hi ha, per exemple:

- Recepció.
- Servei de telèfon i tèlex.
- Petites sales de reunions.
- Enquadernadores.
- Guillotina.
- Guarda-roba.
- Neteja.
- Oficina de Correus.
- Etc.

Els serveis següents solen estar disponibles però no inclosos en el lloguer:

- Sales de reunions.
- Sales de conferències amb equipament (retroprojector, projector de diapositives, etc.).
- Serveis de secretaria.
- Fotocopiadora.
- Etc.

3. Solen comptar amb serveis d'assessoria (pla d'empresa, finançament, màrqueting, impostos, etc.) o bé procuren establir el primer contacte amb consultors externs i societats de capital risc, etc. També solen oferir cursos de formació empresarial sobre la creació d'empreses, informàtica, etc.

4. Sol haver-hi restriccions relatives a les activitats de producció en al centre i al tipus d'empresa.

5. La major part de les incubadores tenen alguna connexió amb una universitat. La universitat sol ser cofundadora, copatrocinadora o simplement hi ha un conveni de col·laboració.

6. En els centres patrocïnats per les universitats o altres organismes estatals o paraestatals, la duració dels contractes de lloguer sol estar limitada a 3-5 anys. Aquesta condició reflecteix l'objectiu del centre de poder ajudar i albergar el major nombre possible de noves empreses en la seva primera fase, i obligar-les a deixar lliure l'espai per a nous projectes un cop ja han crescut i demostrat la seva viabilitat en el mercat.

7. En la majoria de casos, el lloguer del local està subvencionat.

Pel que fa a l'*origen, organització i funcionament*, la majoria dels centres de noves empreses han estat creats per iniciativa de diversos ens o organismes, com ara:

- L'administració local.
- La universitat.
- La cambra de comerç del lloc.
- El govern autonòmic.
- Societats de desenvolupament regional.

El finançament d'aquest tipus de centre va a càrrec dels seus fundadors o entitats/organismes patrocïnadors.

Alguns ajuntaments han desenvolupat projectes específics innovadors. A títol informatiu, vegem-ne dos:

– PROJECTE REVOL, gestionat per l'Agència Local de Promoció Econòmica i Ocupació de l'Ajuntament de Gijón creat l'any 1997 amb l'ajuda dels Fons FEDER de la Comissió Europea. Els seus objectius van ser:

- La captació de més iniciatives empresarials.
- L'assessoria tècnica a aquestes iniciatives.
- La formació empresarial.
- La concessió de subvencions per a les empreses posades en marxa.
- El desenvolupament de la campanya de conscienciació ambiental.
- La implementació de l'estratègia de comunicació del projecte.
- Avaluació de totes les accions dutes a terme.

– Projecte Pilot per a la Producció, Transformació i Comercialització de Productes Silvestres, en nom de la creació d'una «etiqueta ecològica» de l'Ajuntament de Plasenzuela (Càceres), que té els objectius següents:

- Reforçar i reorganitzar les estructures agràries i forestals, entre les quals hi ha les relatives a la comercialització i transformació dels productes agrícoles i forestals.

- Dur a terme una reconversió dels productes agrícoles i fomentar el desenvolupament d'activitats complementàries per als agricultors.

- Desenvolupar el teixit econòmic i social de les zones rurals, que inclou la diversificació de les activitats econòmiques i de l'ocupació, l'aprofitament dels recursos naturals i humans i la protecció del medi ambient i de l'espai rural.

També en l'àmbit de les administracions locals s'estén la col·laboració supralocal i interlocal, i és freqüent trobar agències de desenvolupament que inclouen diversos ajuntaments. Entre elles destaquen les següents:

– DEBEGESA, fundada el 1985, comprèn vuit ajuntaments de la conca del riu Deba. Les activitats desenvolupades per DEBEGESA són:

- Formació i ocupació.

- Creació d'empreses i PIMES.
- Infraestructures.
- Medi ambient.
- Promoció turística
- Rehabilitació i urbanisme.
- Col·laboració amb entitats socials.
- Comerç al detall.
- Informes i documentació.

– El «Servei de Promoció Econòmica Local» de la Diputació de Barcelona, a través de la seva Unitat de Suport a Iniciatives Locals ofereix els serveis de:

- Assessorament.
- Formació.
- Dinamització.
- Divulgació.

– La Red Andaluza de Desarrollo Económico Local (RADEL).
Entre els projectes desenvolupats per aquesta agència hi ha:

- Dues escoles taller i una casa d'ofici.
- Programa Operativa de Foment de la Cultura emprendora.
- Curs de Formació Ocupacional.
- Foment del Desenvolupament Turístic.
- Etc.

– Projecte TRADESA integrat per 44 municipis de la província de Ciudad Real.

– El Programa ESPARRU del Departament d'Economia i Turisme de la Diputació Foral de Gipuzkoa en col·laboració amb l'Asociación Vasca de Municipios de Gipuzkoa.

10.3. Política de foment a la creació d'empreses: tendències i reptes

Si bé en termes generals es considera que és bo donar suport a la creació de noves empreses, en la teoria es plantegen dues qüestions en relació amb això. En primer lloc, no únicament hi ha arguments en favor d'una política de foment, sinó també arguments en contra. En segon lloc, tot i acceptant que és convenient establir una política de foment, no hi ha unitat de criteri sobre quines han de ser aquestes mesures i a qui han d'anar dirigides.

A continuació tractarem breument aquestes dues qüestions.

10.3.1. Principals arguments en favor d'una política de foment de la creació d'empreses

Entre els arguments que s'addueixen amb més freqüència hi ha els següents:

La creació de nous llocs de treball

Les noves empreses creen un elevat percentatge dels nous llocs de treball en l'economia de la majoria de països. En termes generals, es calcula que aproximadament un terç dels nous llocs de treball són creats per les noves empreses, inclosa l'autoocupació. A causa de l'alt percentatge d'atur, el foment de l'autoocupació i la creació de noves empreses ha estat l'argument que s'ha al·legat amb més força.

Les noves empreses són el planter d'empreses en creixement

Les noves empreses tenen un paper important a l'hora de proporcionar a l'economia un «estoc» d'empreses del qual sorgiran les empreses de creixement, les anomenades «gaseles», que són les que creen més llocs de treball i que constitueixen un element dinamitzador de l'economia.

Els errors del mercat restringeixen la creació d'empreses

L'argument dels errors del mercat se centra en l'existència de barreres d'entrada per part de les noves empreses, unes barreres que són resultat de deficiències institucionals o organitzatives. Aquest «fracàs del mercat» no afecta les empreses existents i grans, i això crea un camp de joc desigual que produeix uns costos addicionals per a la nova empresa. Diversos autors (Johnson, 1990; Stanworth i Gray, 1991; Scottish Enterprise, 1993) han identificat les principals barreres a les noves empreses causades pels errors del mercat, com ara valors culturals, accés a la informació, disponibilitat de finançament adequat, així com legislació i tràmits addicionals. Aquestes barreres justifiquen les polítiques de suport a les noves empreses.

Noves empreses i desenvolupament regional

S'argumenta que la taxa de creixement de noves empreses està relacionada amb el desenvolupament regional endogen. Les investigacions de diversos autors (Keeble i Walker, 1994; Johnson i Conway, 1995) han posat de manifest que les regions que tenen unes elevades taxes de creixement d'empreses al Regne Unit també tenien un PIB més alt.

El suport a la creació de noves empreses afavoreix el desenvolupament d'una cultura empresarial

Es considera que els valors culturals que donen suport a l'activitat empresarial i als empresaris exerceixen una influència important tant en la taxa de creació de noves empreses com en el seu èxit. La cultura empresarial i la creació d'empreses afavoreix el procés d'aprenentatge i la innovació.

10.3.2. Arguments en contra d'una política de foment

Entre els que se citen amb més freqüència figuren els següents.

Les ajudes a les noves empreses distorsionen el mercat

Segons els supòsits bàsics de la teoria neoclàssica, el mercat és el millor mecanisme per a l'assignació de recursos escassos. Per tant, el suport a les noves empreses distorsiona l'assignació de recursos. De totes maneres, hi ha poca discussió i evidència en relació amb això.

És de justícia indicar també que l'actitud d'alguns nous empresaris davant les mesures de suport està d'acord amb aquest argument i opinen que és millor menys ajudes i menys traves i impostos.

Les noves empreses creades amb ajudes suposen una competència deslleial per a les existents

Aquest argument es basa en la idea que moltes noves empreses subvencionades amb fons públics, poden utilitzar la subvenció per fer la competència i desplaçar altres empreses i, amb això, convertir-se en una competència deslleial que aporta poc valor afegit a l'economia. Hi ha poca evidència empírica que avaluï aquest argument. En general, aquest argument no sembla vàlid per rebutjar qualsevol suport a la nova empresa, sinó més aviat per advocar per una política selectiva del suport.

L'ajuda a les empreses existents té un impacte superior en la creació d'ocupació

Aquest argument està basat en l'evidència empírica que en qualsevol grup de noves i petites empreses estudiades al llarg d'un període de temps s'observa un petit nombre d'empreses en creixement que generen un percentatge de llocs de treball molt superior a la mitjana. A més, s'argumenta que aquest grup d'empreses en creixement (empreses gaseles) tenen menys probabilitat de fracassar. Per tant, se suggereix que dedicar els recursos a aquest grup d'empreses en creixement és una forma més eficient d'utilitzar fons públics. En contra d'aquest argument es diu que és difícil identificar les empreses en creixement i que quan això és possible ja no necessiten o no volen l'ajuda.

Les microempreses que es creen amb les ajudes i els nous llocs de treball es caracteritzen per la precarietat

La majoria de microempreses i l'autoocupació generen molt pocs llocs de treball i, a més, són precaris. D'altra banda, la taxa de mortalitat d'aquestes empreses és molt superior a la mitjana i les seves possibilitats de creixement són pràcticament nul·les.

A partir dels arguments anteriors, tant a favor com en contra, és molt difícil adoptar una decisió racional basada en arguments sòlids. D'altra banda, hi ha molt poca evidència empírica sobre l'eficàcia de les mesures de suport. Això no obstant, ningú no dubta que les polítiques de suport són necessàries. El problema radica a determinar la naturalesa d'aquestes polítiques. La qüestió és important, com ho demostra el «Green Paper» «Entrepreneurship in Europe», un debat sobre la futura agenda per a una política de foment a la creació d'empreses, preparat per la Comissió Europea. Per a l'elaboració d'una futura política de foment a la creació d'empreses, la Comissió Europea va començar consultant els investigadors i experts en aquest camp i els va enviar un qüestionari en què se'ls demanava respostes i consells sobre les següents 10 qüestions que s'indiquen a la taula 10.4.

10.3.3. Tendències i reptes en la política de foment a la creació d'empreses

Segons que hem desenvolupat en un altre lloc (Veciana, 1998) i que es resumeix a la taula 10.5 les polítiques de foment a la creació d'empreses han estat caracteritzades fonamentalment per:

- Dirigir-se prioritàriament als aturats o grups minoritaris.
- Orientar els interessats cap als anomenats *jaciments d'ocupació*, sobretot a escala municipal.
- Perseguir l'objectiu de crear nous llocs de treball i reduir així l'atur.
- Proporcionar ajudes directes als creadors d'empresa.

DEU PREGUNTES DEL «GREEN PAPER»

1. ¿Quins haurien de ser els objectius clau d'una agenda per al foment de la creació d'empreses a la UE i quina hauria de ser la seva relació amb altres objectius polítics? ¿Com podem crear un model per a la creació d'empreses en una Europa ampliada?

2. ¿Com podem millorar la disponibilitat de mitjans de finançament (mesures fiscals, col·laboració de l'administració pública amb la iniciativa privada, normativa més rigorosa sobre balanços, garanties) i quines alternatives als crèdits bancaris s'haurien de promoure (inversors privats informals «business angels», leasing, factoring, microcrèdits per part d'entitats no financeres)? ¿Com es pot ajudar els nous empresaris a obtenir finançament extern?

3. ¿Quins són els principals factors que dificulten el creixement? ¿Quines són les mesures més adequades per donar suport al creixement i a la internacionalització (oficines comercials, investigació de mercats, suport a «clusters», xarxes, serveis d'informació i assessorament)?

4. Per assegurar la qualitat de les empreses, ¿quin tipus de formació i de suport s'hauria d'oferir a les noves empreses (formació bàsica, obligatòria o voluntària, incubadores, assessorament) i per al desenvolupament de les empreses existents (xarxes, cursos, assessorament, formació a distància, per exemple, «e-learning»)? ¿Hi hauria d'haver serveis a mida i adaptats a les necessitats de determinats grups (dones, minories ètniques, aturats o persones socialment discapacitades) o a determinat tipus d'empreses (empreses basades en el coneixement)? ¿S'hauria de millorar la qualitat dels serveis oferts?

5. ¿Són els obstacles i incentius per al desenvolupament i creixement de les empreses a la Unió Europea similars als dels països candidats i requereix l'ampliació de la UE mesures específiques per als països candidats?

6. ¿Què poden fer els estats de la UE perquè el binomi risc i recompensa sigui més favorable a la promoció de la creació d'empreses (per exemple, reduint els efectes negatius d'una fallida, fent més atractiva socialment la funció de l'empresari, reduint la càrrega impositiva)?

7. ¿Com es pot animar els empresaris potencials perquè es converteixin en empresaris mitjançant un «buy-out» en lloc de crear una empresa pròpia (base de dades per a compradors i venedors o borsa d'empreses, formació especial per a empreses familiars o per a «management o employee buy-outs»)?

8. ¿Com es poden fer més atractius els «spin-offs» (management buy-out, assessorament especialitzat, beneficis fiscals o d'altre tipus per als empleats i els empresaris durant el període de la creació d'una nova empresa)?

9. ¿Com pot la formació fomentar el coneixement i les habilitats necessàries per desenvolupar una mentalitat emprenedora i les habilitats necessàries per crear una empresa (cursos de creació d'empreses com a part integrant del pla d'estudis, dur els empresaris a les aules, pràctiques per a estudiants amb empresaris amb experiència, més cursos de creació d'empreses a les universitats, més MBA, més coordinació entre la formació en creació d'empreses i els programes públics d'investigació en aquest camp)?

10. ¿Què poden fer les empreses, els mitjans de comunicació, les autoritats per promoure la creació d'empreses (foment de «rols» empresarials, campanyes als mitjans, dies de portes obertes a les empreses, premis per a empresaris) i a quina escala (europea, nacional, regional o local)?

Font: Elaboració pròpia basada en el *Green Paper*.

EIXOS O CANVI D'ÈMFASI DE LA POLÍTICA DE FOMENT DE CREACIÓ D'EMPRESSES EN EL MARC DE LA TEORIA INSTITUCIONAL

Actual		Futur
1. Beneficiaris objectiu		
• Aturats o grups minoritaris	Vs	Futurs empresaris potencials
2. Jaciments d'ocupació	Vs	Jaciments d'empresaris
3. Horitzó temporal		
• Curt termini	Vs	Mitjà/llarg termini
4. Objectius		
• Reduir l'atur	Vs	• Canvi d'actitud envers l'empresari
• Crear nous llocs de treball		• Sistema educatiu
		• Innovació
		• Transferència de tecnologia
5. Ajudes directes a creadors de noves empreses.	Vs	Mesures indirectes (marc institucional)

Font: Veciana (1998).

Això no obstant, pensem que en l'actual societat del coneixement i tenint en compte la teoria institucional, els principals eixos de la política de foment haurien de ser uns altres, com es reflecteix també a la citada taula 10.5.

En el futur, en lloc de dirigir les mesures de suport a les persones desocupades, l'èmfasi s'hauria de posar en el **foment d'empresaris potencials**, és a dir, en la nostra opinió, convé prestar més atenció al que denominem **JACIMENTS D'EMPRESARIS** que no pas als jaciments d'ocupació. Els principals jaciments d'empresaris són, al nostre entendre, els següents:

- Els directius d'empresa (managers), és a dir, persones amb experiència empresarial.
- Els universitaris (carreres tècniques, econòmiques i empresarials).
- Els fills/es d'empresaris.

Aquest objectiu de «produir» més empresaris ha estat finalment recollit en el citat «Green Paper» com a objectiu I, per a la consecució del qual es proposen les mesures següents:

1. Centrant-se en les «barreres d'entrada» dels empresaris potencials, reduint les barreres administratives i facilitant el procés de creació d'empreses.

2. Revisar l'equilibri entre riscos i recompenses en relació amb la creació d'empreses reduint o eliminant l'«estigma del fracàs»; fent més flexible la legislació sobre fallides; reduint les barreres d'entrada.

3. Augmentant el coneixement de la funció empresarial i promovent habilitats empresarials.

4. Informant i facilitant l'accés a la professió d'empresari a «tots els membres de la societat».

Pel que fa a l'horitzó temporal, hauria de ser a mitjà i a llarg termini, ja que els objectius s'han de cenyir al marc institucional. Entre els prioritàris assenyalam:

Sistema educatiu

És necessari crear **Càtedres de Creació d'Empreses** a la universitat espanyola, com ja n'hi ha o se n'estan creant en altres països.

És obvi que s'ha infravalorat el marc institucional en les polítiques que aquí ens ocupen. Per citar només un exemple: si el 1984 en establir-se per part de la LRU **les tres àrees de coneixement (Economia financera i Comptabilitat, Organització d'empreses i Comercialització i Investigació de Mercats)** se n'hi hagués afegit una altra de «**Creació d'empreses**», que en l'actualitat constitueix un programa d'investigació científica o àrea de coneixement consolidat (Veciana, 1999), el seu impacte en l'economia hauria estat, sens dubte, molt més gran que les mesures de foment que s'han practicat aquests últims anys.

Marc institucional formal

En lloc de mesures directes als creadors d'empresa, actualment es considera més útil incidir en el marc institucional formal, és a dir, en la legislació, el sistema fiscal, el sistema financer, etc.

L'objectiu II del «Green Paper» recull aquest sentir en definir-lo com «Equipar les empreses per al creixement», i proposa com a mesures per aconseguir-ho, les següents,

1. Entorn institucional (legislació).
2. Sistema fiscal.
3. Mà d'obra qualificada.
4. Accés al finançament.
5. Innovació i internacionalització.
6. «Intrapreneurship» i «Corporate Venturing».

Marc institucional informal

El marc institucional informal fa referència a les actituds, els valors, les normes i els hàbits socials. Hi ha unitat de criteri entre els experts en aquest camp que el marc institucional informal és el factor més important en la creació d'empreses, però també el més difícil de canviar.

Al capítol I ja ens hem referit al fet que la funció empresarial i la figura de l'empresari no estan suficientment valorades en la societat. Afortunadament, l'esmentat «Green Paper» estableix com a objectiu III «Marxar cap a una societat emprenedora» i proposa com a mesures:

- Estimular actituds més positives envers l'empresari i la creació d'empreses.
- Fomentar la responsabilitat social dels empresaris.

Es tracta, doncs, de revalorar la funció empresarial i la figura de l'empresari i fomentar així la creació d'empreses com una professió valorada socialment. Tot un repte per a les administracions públiques, el sistema educatiu, els agents socials, els mitjans de comunicació i la societat en general.

10.4. Fonts d'informació

Les fonts d'informació sobre els organismes són tantes i tan variades que és pràcticament impossible oferir-ne una llista completa. A continuació indiquem les més importants de la Unió Europea i de les administracions central i autonòmica.

Unió Europea

Cambres de Comerç

<http://www.eurochambres.be>

Direcció General de la PIME

<http://europa.eu.int/comm/enterprise/library>

Observatori Europeu de la PIME (UE)

http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy

Informació PIME

<http://www.inforegio.cec.eu.int>

<http://www.cordis.lu/fps/src/t-6.htm>

Administració central

Cambres de Comerç

<http://www.camaras.org>

CDTI: Centro de Desarrollo Tecnológico Industrial

<http://www.cdti.es>

COFIDES: Centre de Desenvolupament Tecnològic

<http://www.cofides.es>

ICEX: Institut de Comerç Exterior

<http://www.icex.es>

ICO: Institut de Crèdit Oficial

<http://www.ico.es>

Ministeri d'Economia

<http://www.mineco.es>

Ministeri de Treball

<http://www.mtas.es>

Xarxa CIRCE

<http://www.circe.es>

Secretaria d'Estat de Comerç i Turisme

<http://www.mcx.es>

Direcció General de Política de la PIME

<http://www.ipyme.org>

Comunitats autònomes

Andalusia

Conselleria d'Ocupació i Desenvolupament Tecnològic

Institut de Foment d'Andalusia (IFA)

<http://www.ifa.es>

Aragó

Direcció General d'Indústria, Comerç i Desenvolupament

<http://www.aragob.es>

Institut Aragonès de Foment

<http://www.iaf.es>

Astúries

Conselleria d'Indústria i Ocupació

Institut de Desenvolupament Econòmic del Principat d'Astúries (IDEPA)

<http://www.ifrasturias.com>

Illes Balears

Conselleria d'Agricultura, Comerç i Indústria. Govern Balear

<http://www.caib.es>

Canàries

Conselleria d'Economia i Hisenda

Direcció General de Promoció Econòmica

<http://www.gobiernodecanarias.org/dgpe>

Cantàbria

Conselleria d'Indústria, Treball i Desenvolupament Tecnològic

Direcció General d'Indústria

<http://www.gobcantabria.es/>

Castella-la Manxa

Conselleria d'Indústria i Treball

<http://www.jccm.es>

Castella i Lleó

Agència de Desenvolupament Econòmic de Castella i Lleó (ADE)

<http://www.jcyl.es/ade>

Catalunya

Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM)

<http://www.cidem.com>

Autoempresa

<http://www.gencat.net/treball/autoempresa>

Ceuta

Conselleria d'Economia i Hisenda de la Ciutat Autònoma de Ceuta

<http://www.ciceuta.es>

Extremadura

Conselleria d'Economia i Treball

Xarxa de Promoció Empresarial d'Extremadura. PROMOREDEX

<http://www.promoredex.com>

Galícia

Instituto Galego de Promoción Económica (IGAPE)

<http://www.igape.es>

Madrid

Instituto Madrileño de Desarrollo (IMADE)

<http://www.madrid.org/imade>

Melilla

Proyecto Melilla, S.A.

<http://www.infomelilla.org/promesa>

Múrcia

Conselleria d'Economia, Indústria i Innovació

Institut de Foment Regió de Múrcia

<http://www.ifrm-murcia.es>

Navarra

Departament d'Economia i Hisenda

Promoció Empresarial

<http://ww2.cfnavarra.es>

La Rioja

Agència de Desenvolupament Econòmic de La Rioja (ADER)

<http://www.ader.es>

Comunitat Valenciana

Conselleria d'Indústria, Comerç i Turisme

Institut de la Mitjana i Petita Indústria Valenciana (IMPIVA)

<http://www.impiva.es>

País Basc

Departament d'Indústria, Comerç i Turisme

Programa de Promoció Econòmica

<http://www.eragintza.net>

Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial (SPRI)

<http://www.spri.es>

Bibliografia

- ARDICHVILI, AL., CARDOZO, R. N., TUNE, K. i REINACH, J. (2002): «The role of angel investors in the assembly of non-financial resources of new ventures: conceptual framework and empirical evidence», *Journal of Enterprising Culture* 1(1), 39-65.
- ARIETI, S. (1976): *Creativity*, Basic Books, Nova York.
- ATKINSON, J. W. (1957): «Motivational Determinants of Risk Taking Behavior», *Psychological Review*.
- BARON, R. (1998): «Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people?», *Journal of Business Venturing* 13(4), 275-294.
- BARON, J. N. i HANNAN, M. T. (2002): «Organizational Blueprints for Success in High-Tech Start-Ups. Lessons from the Stanford Project on emerging companies», *CMR*, 44(3), 8-36.
- BATES, T. (1994): «A comparison of franchise and independent small business survival rates», *Small Business Economics*, 7, 1-12.
- (1995): «Self-employment entry across industry groups», *Journal of Business Venturing*, 10(2), 143-156.
- BEGLEY, T. (1995): «Using founder status, age of firm, and company growth rate as the basis of distinguishing entrepreneurs from managers of smaller businesses», *Journal of Business Venturing*, 10(3), 249-263.
- BEGLEY, T. i BOYD, D. (1987): «A comparison of entrepreneurs and managers of small business firms», *The Journal Management*, 13, 99-108.
- BHIDÉ, A. V. (1992): «Bootstrap finance: The art of Start-ups», *Harvard Business Review*, novembre-deseembre.

- (2000): *The Origin and the Evolution of New Firms*, Oxford University Press, Nova York.
- BIRCH, D. (1979): «The Job Generation Process», MIT Programme on Neighbourhood and Regional Change, Cambridge, Massachusetts.
- BROCKHAUS, R. H. (1976): *Locus of Control and Risk Taking Propensity as Entrepreneurial Characteristics: A comparative study*, Private Paper.
- (1980): «Psychological and Environmental Factors Which Distinguish the Successful from the Unsuccessful Entrepreneur: A Longitudinal Study», Paper submitted for the Academy of Management Meeting.
- BRUDERL, J., PREISENDORFER, P. i ZIEGLER, R. (1992): «Survival chances of newly founded business organizations», *American Sociological Review*, 57, 227-302.
- BURKE, A., FITZROY, F. i NOLAN, M. (2000): «When less is more: Distinguishing between entrepreneurial choice and performance», *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 62(5): 565-587.
- BURLINGAME, R. (1955): *Henry Ford*, Knopf, Nova York.
- CABRERA, M. Y. i REY, F. DEL (2002): *El poder de los empresarios. Política y economía en la España contemporánea (1875-2000)*, Taurus, Santillana Ediciones, Madrid.
- CAIRD, S. (1991): «The enterprising tendency of occupational groups», *International Small Business Journal*, 9, 75-81.
- CANDEL, F. (1974): *Carta abierta a un empresario*, Ed. Laia, Barcelona.
- CAPELLERAS, J. L., GENESCA, E. i VECIANA, J. M. (2004): «Implantación de las nuevas empresas en el Vallès Occidental: una investigación empírica», Departament d'Economia de l'Empresa (UAB) i Institut d'Estudis Regionals i Metropolitans de Barcelona.
- CASTROGIOVANNI, G. J., JUSTIS, R. T. i JULIAN, S. D. (1993): «Franchise failure rates: an Assessment of Magnitude and Influencing Factors», *Journal of Small Business Management*, 31(2), 105-114.
- CENTRE FOR MANAGEMENT BUY-OUT RESEARCH (CMBOR) (2001): «Survey of the Economic and Social Impact of Management Buyouts & Buyins in Europe», Research Paper.
- (2004): «European Management Buy-outs», *European Management Buy-out Review*, Abril.
- CIFALINÒ, A. (2001): «The Franchised Start-up: State of the Art in Entrepreneurship Research», *Piccola Impresa/Small Business*, 3, 65-91.
- CMBOR (2003): «European Management Buy-out Review» from the Centre for Management Buy-Out Research, 2004 Review.

- COLLINS, O. F., MOORE, D. G. i UNWALLA, D. B. (1964): *The Enterprising Man*, MSU Business Studies, Michigan.
- COMISSIÓ EUROPEA (1985): *Libro Blanco sobre Crecimiento, Competitividad y Empleo*, Brusel·les.
- COOPER, A. (1971): *The Founding of Technology-Based Firms*, The Centre for Venture Management, Milwaukee.
- COOPER, A., DUNKELBERG, W. i WOO, C. (1988): «Survival and failure: A longitudinal study», *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Babson Park, MA.
- COOPER, A., GIMENO-GASCÓN, J. i WOO, C. (1994): «Initial human and financial capital as predictors of new venture performance», *Journal of Business Venturing*, 9(5), 371-395.
- COOPER, A. C., FOLTA, T. B. i WOO, C. (1995): «Entrepreneurial Information Search», *Journal of Business Venturing*, 10, 2.
- CUMMINGS, L. L., HARNETT, D. L., STEVENS, O. J. i VECIANA, J. M. (1972): «Riesgo, determinación espíritu conciliador y confianza», *Alta Dirección* (març-abril), 13-25.
- DAUDET, E. (1974): *Los empresarios*, Ed. Dopesa, Barcelona.
- DE KONING, A. i MUZYKA, D. (1996): «The convergence of good ideas. When and how do entrepreneurial managers recognize innovative business ideas?», *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Babson Park, MA.
- DELMAR, F. i DAVIDSSON, P. (2000): «Where do they come from? Prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs», *Entrepreneurship and Regional Development*, 12, 1-23.
- DELMAR, F. i SHANE, S. (2001): *Legitimizing first: Organizing activities and the survival of new ventures*, Working Paper, University of Maryland, EUA.
- (2003): «Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures?», *Strategic Management Journal*, 24(12), 1.165-1.185.
- DENISON, D. i ALEXANDER, J. (1986): «Patterns and profiles of entrepreneurs: data from entrepreneurship forums», *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Babson Park, MA.
- DRAHEIM, K. i EVERS, J. L. (1966): «Factors influencing the rate of formation o technical companies», en Cooper y Komies (eds.), *Technical Entrepreneurship: A Symposium*, Milwaukee, Wisconsin.
- DUCHESNEAU, D. i GARTNER, W. (1990): «A profile of a new venture success and failure in an emerging industry», *Journal of Business Venturing*, 5(5), 297-312.
- DWYER, M. (1997): *Management Buy Outs*, Sweet Maxwell, Londres.
- FATH, C. (2003): «Konfigurationstheoretische Analyse der Business-Angel-Finanzierung in Österreich», Tesi doctoral, Wirtschaftsuniversität Wien.

- FROMM, E. (1980): *El miedo a la libertad*, Ed. Paidós, Buenos Aires.
- GENESCÀ, E. (1977): *Motivación y enriquecimiento del trabajo*, Ed. Hispano-Europea, Barcelona.
- GENESCÀ, E. i VECIANA, J. M. (1984): «Actitudes hacia la creación de empresa», *Información Comercial Española*, 611, 147-155.
- GIMENO, J., FOLTA, T., COOPER, A. i WOO, C. (1997): «Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms», *Administrative Science Quarterly*, 42, 750-783.
- GUILLOR, L. G. (1968): «The Psychological Characteristics of the Entrepreneur», Master's thesis, Universitat de Texas, Austin.
- HANNAN, M. T. i CARROLL, G. R. (1992): *Dynamics of Organizational Populations: Density, Legitimation, and Competition*, Oxford University Press, Nova York.
- HILLS, G. LUMPIN, G. T. i SINGH, R. (1997): «Opportunity recognition: Perceptions and behaviors of entrepreneurs», *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Babson Park, MA.
- HILLS, G., SHRADER, R. i LUMPIN, G. T. (1999): «Opportunity recognition as a creative process», *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Babson Park, MA.
- HISRICH, R. D. i PETERS, M. P. (1995): *Entrepreneurship*, Irwin, EUA.
- HOLMBERG, S. R. y MORGAN, K. B. (2003): «Franchise Turnover and Failure. New Research and Perspectives», *Journal of Business Venturing*, 18(3), 403-418.
- HORNADAY, J. i ABOUD, J. (1971): «Characteristics of Successful Entrepreneurs», *Personnel Psychology*, 24(2).
- HOSELITZ, B. F. (1951): *The Early History of entrepreneurial theory, Explorations in Entrepreneurial History*, vol. 3, AMS Press, Nova York.
- IMPI (1993): *Informe Final: La Pyme en España*.
- JIMÉNEZ DE PARGA, M. (1966): *Las monarquías europeas en el horizonte español*, Madrid.
- JOHNSON, S. (1990): *Small Firms Policy: An Agenda for the 1990s'*, Paper presented to the 13th National Small Firms Research Policy Conference, Harrogate, novembre.
- JOHNSON, P. i CONWAY, C. (1995): «How Good Are the U.K. VAT Registration Data at Measuring Firm Births?», *Journal of Economic Letters*, 1.
- KANTIS, H., ISHIDA, M. i KOMORI, M. (2002): *Empresarialidad en economías emergentes: Creación, y Desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia*, Banc Interamericà de Desenvolupament, Washington.
- KEEBLE, D. i WALKER, S. (1994): «New Firms, Small Firms and Dead Firms: Spatial Patterns and Determinants in the United Kingdom», *Regional Studies*, 28, 4.

- KIRZNER, I. M. (1973a): *Competition & Entrepreneurship*, The University of Chicago Press, Chicago.
- (1973b): *Perception, Opportunity, and Profit*, The University of Chicago Press, Chicago.
- KITCHING, J. (1989): «Early returns on LBOs», *Harvard Business Review*, novembre-deseembre, 75-81.
- KLANDT, H. (1984): *Activität und Erfolg des Unterehmungsgründers*, Verlag Josef Eul., Bergisch Gladbach.
- KLANDT, H. i DANIELS, D. (1999): *Gründungshemmnisse für innovative Unternehmen*, Betriebswirtschaftliches Institut für empirische Gründungs- und Organisationsforschung, e.V, Dortmund.
- KNIGHT, R. M. (1983): «A Comparison of Franchisees and Independent Entrepreneurs», *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Babson Park, MA.
- KOMIVES, J. L. (1972): «A Preliminary Study of the Personal Values of High Technology Entrepreneurs», a A. C. Cooper, J. L. Komives (eds.), *Technical Entrepreneurship: A Symposium*, Milwaukee.
- KRUEGER, N. i BRAZEAL, D. (1994): «Entrepreneurial potential and potential Entrepreneurs», *Entrepreneurship Theory and Practice*, primavera, 91-104.
- LAFONTAINE, F. i SHAW, R. L. (1998): «Franchising Growth and Franchisor Entry and Exit in the U. S. Market: Myth and Reality», *Journal of Business Venturing*, 13.
- LAFUENTE, A., SALAS, V. i PÉREZ, R. (1985): «Tipos de empresario y de empresas», *Economía Industrial*, 246 (novembre-deseembre), 139-151.
- LEITHNER, E. (1977): «Unternehmungsmotivation, Unternehmerziele - Unternehmerpolitik», *Internationales Gewerbearchiv*, 3.
- LERNER, M., BRUSH, C. i HISRICH, R. (1995): «Factors affecting performance of Israeli women entrepreneurs: An examination of alternative perspectives», *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Babson Park, MA.
- LITVAK, I. i MAULE, C. J. (1976): «Comparative Technical Entrepreneurship: Some Perspectives», *Journal of International Business Studies*, 7(1), 31-38.
- MACMILLAN, I. C., SIEGEL, R. i NARASIMHA, P. N. S. (1985): «Criteria Used by Venture Capitalist to Evaluate New Venture Proposals», *Journal of Business Venturing*, 1(1), 119-128.
- MARX, K. (1969): *Das Kapital*, Alfred Kröner Verlag, Stuttgart.
- MATA, J. (1996): «Markets, entrepreneurs, and the size of new firms», *Economic Letters*, 52(1), 89-94.
- MCCLELLAND, D. et al. (1975): *The Achievement Motive*, Irvington Publ. Inc., Nova York.

- MCCLELLAND, D. i WINTER, D. G. (1970): *Cómo se motiva el éxito económico*, UTEHA, Mèxic.
- MINER, J. B. (1997): *A Psychological Typology of Successful Entrepreneurs*, Quorum Books, Westport, CT.
- MINER, J., SMITH, N. i BRACKER, J. (1994): «Role of entrepreneurial task motivation in the growth of technologically innovative firms», *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 554-560.
- MUZYKA, D. F. i HAY, M. G. (1994): European Management Buy-Outs Funds: Opportunity Selection Criteria, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 346-360.
- NUBS (Nottingham University Business School) (2002): «Survey of the Economic and Social Impact of Venture Capital in Europe», Research paper de la ECA (European Private Equity and Venture Capital Association).
- OELSCHLÄGER, K. (1971): *Das Finanzierungsverhalten in der klein- und Mittelindustrie. Eine empirische Analyse*, Kölner Universitäts-Verlag, Colònia.
- OZANNE, U. B. i HUNT, S. D. (1971): *The Economic Effect of Franchising*, Select Committee on Small Business, U.S. Government Printing Office, Washington, D.C.
- PENROSE, E. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*, 2a ed., Oxford University Press, Nova York.
- PETERS, T. J. i WATERMAN, Jr, R. H. (1982): *En busca de la excelencia*, Plaza y Janés, Barcelona.
- PRICE WATERHOUSE (1995): *La PYME industrial española: factores de éxito para competir*, Madrid.
- PUHAKKA, V. (2002): *Entrepreneurial Business Opportunity Recognition. Relationship between Intellectual and social Capital, Environmental Dynamism, Opportunity Recognition Behavior and Performance*, tesi doctoral, Universitas Wasaensis, Vasà.
- REID, G. C. i SMITH, J. A. (2000): «What makes a New Business Start-up Successful?», *Small Business Economics*, 14(3), 165-182.
- REYNOLDS, P. (1997): «Who starts new firms? Preliminary explorations of firms-in-gestation», *Small Business Economics*, 9, 449-462.
- REYNOLDS, P. i WHITE, S. (1997): *The Entrepreneurial Process: Economic Growth, Men, Women and Minorities*, Quorum Books, Westport, CT.
- (1997): *The Entrepreneurial Process: Economic Growth, Men, Women and Minorities*, Quorum Books, Westport, CT.
- RITSILA, J. i TERVO, H. (2002): «Effects of unemployment on new firm formation: Micro-level panel data evidence from Finland», *Small Business Economics*, 19, 31-40.

- ROBERTS, E. (1991): *Entrepreneurs in High Technology*, Oxford University Press, Nova York.
- ROBERTS, E. B. i WAINER, H. A. (1971): «Some Characteristics of Technical Entrepreneurs», *IEEE Transaction on Engineering Management*, 18(3).
- ROTTER, J. B. (1971): «External Control and Internal Control», *Psychology Today*.
- SCHEFCZYK, M. (2001): «Determinants of success of German venture capital investments», *Interfaces*, 31(5), 43-61.
- SCHERE, J. (1982): «Tolerance of ambiguity as a discriminating variable between entrepreneurs and managers», *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 42.
- SCHMÖLDERS, G. (ed.) (1971): *Der Unternehmer im Ansehen der Welt*, Gustav Lübbe Verlag, Bergisch Gladbach
- SCHUMPETER, J. A. (1976): *Teoría del desenvolvimiento económico*, Fondo de Cultura Económica, Mèxic, Buenos Aires.
- SCOTTISH DEVELOPMENT AGENCY (1978): *Small manufacturing firms in Scotland: A survey of their problems and needs*, SDA, Glasgow.
- SCOTTISH ENTERPRISE (1993): *Improving the Business Birth Rate: A Strategy for Scotland*.
- SERAROLS, CH. (2003): *Factores de éxito de las empresas españolas puramente digitales*, tesi doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona, Bellaterra.
- SHANE, S. (1996): «Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: A study of new franchisors», *Academy of Management Journal*, 39.
- SHAPERO, A. (1975): «Who Starts New Businesses? The Displaced, Uncomfortable entrepreneur», *Psychology Today*, 9(3), 83-133.
- SMITH, N. R. i MINER, J. B. (1984): «Motivation Considerations in the Success of Technologically Innovative Entrepreneurs», a *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Bason Park, MA.
- SOMERS, D. P. (1968): «The Company Formation Process. A study of Entrepreneurship in the advertising industry in Austin», Master's thesis, Universitat de Texas, Austin.
- SPINELLI, S. i BIRLEY, S. (1998): «An Empirical Evaluation in the Franchise System», *British Journal of Management*, 9(4), 301-326.
- STANWORTH, J. (1999): *The Franchise Relationship*, Research Report, Franchise Publications, Londres.
- STANWORTH, J. i GRAY, C. (1991): *Bolton 20 Years On: The Small Firm in the 1990s'*, Paul Chapman Press/NatWest Bank, Londres.
- STANWORTH, M. J. K. i CURRAN, J. (1973): *Management Motivation in the Smaller Business*, Gower Pres Ltd., Epping.

- STEWART, W. i ROTH, P. (2001): «Risk taking propensity differences between entrepreneurs and managers: A meta-analytic review», *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 145-153.
- STEWART, W., WATSON, W., CARLAND, J. i CARLAND, J. (1999): «A proclivity for entrepreneurship: A comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers», *Journal of Business Venturing*, 14(2), 189-214.
- STIGLITZ, J. E. (1974): «Incentives and Risk-Sharing in Sharecropping» *Review*, novembre-desembre.
- STOREY, D. J. (1985): «The Problems Facing New Firms», *Journal of Management Studies*, 22, 3.
- (1994): «Understanding the Small Business Sector», *Routledge*.
- SUSBAUER, J. C. (1969): «The Technical Company Formation Process: A particular aspect of entrepreneurship» Tesi doctoral, Universitat de Texas, Austin.
- SZYPERSKI, N. i NATHUSIUS, K. (1977): «Gründungsmotive und Gründungsvorberhalte-Ergebnisse einer empirischen Studie über potentielle und tatsächliche Unternehmungsgründer», *Die Betriebswirtschaft*, 2(37), 299-309.
- TAPIES, J. i ORTEGA, A. (2000): *Management buy-out*, McGraw-Hill, Madrid.
- TAYLOR, M. (1996): «Earnings, independence or unemployment: why become self-employed?», *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 58, 253-266.
- (1999): «The survival of the fittest: An analysis of self-employment duration in Britain», *The Economic Journal*, 109, C140-C155.
- TERPSTRA, D. E. i OLSON, P. A. (1993): «Entrepreneurial Start-up and Growth: A Classification of Problems», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(3): 5-20.
- TORRES, M. DE (1956): *Juicio de la Actual Política Económica Española*, Aguilar, Madrid.
- TORTELLA, G. (1995): «La iniciativa empresarial, factor escaso en la España contemporánea», a F. Comín, P. Martín Aceá, *La empresa en la Historia de España*, Civitas, Madrid.
- UCBASARAN, D., WESTHEAD, P. i WRIGHT, M. (2003): *Human Capital Based Determinants of Opportunity Identification*, ICSB World Conference, Belfast.
- URBANO, D. (2003): *Factores condicionantes de la creación de empresas en Catalunya: un enfoque institucional*, tesi doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona, Bellaterra.
- URBAT, F. (1980): *Der Wechsel in die unternehmerische Selbständigkeit*, Göttingen.
- UUSITALO, R. (2001): «Homo entrepreneurus», *Applied Economics*, 33.
- VAN DER SIJDE, P. C. i RIDDER, A. (2002): «Infrastructures for University Spin-off Programs: an introduction», en P. C. van der Sijde *et al.* (eds.), *Infrastructures for Spin-off companies*, European Commission, Brussel·les.

- VECIANA, J. M. (1969): «Esencia y problemática de las decisiones de política de mercado», *Alta Dirección*, 23 (gener-febrer), 13-28.
- (1980): «Un concepto empírico del empresario», *Revista Económica de Banca Catalana*, 56 (març), 10-25.
- (1988): «El Plan de Empresa», *Alta Dirección*, 137 (gener-febrer), 19-34.
- (1988): «Evaluación de una Oportunidad Empresarial», *Nueva Empresa*, 275, 72-75.
- (1988): «Empresari i procés de creació d'empreses», *Revista Económica de Catalunya*, 8 (maig-agost), 53-67.
- (1989): «Características del empresario en España», *Papeles de Economía Española*, 39: 19-36.
- (1996): «Emprendedor o empresario», *Innovando (Boletín del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad de ICESI)*, 17.
- (1997): *Mitos y realidades de la creación de empresas*, Encuentros de Desarrollo Local y Empleo, Cullaredo.
- (1998): *Teoría y política de la creación de empresas*, Ponència presentada a la Jornada dels Economistes, Col·legi d'Economistes de Catalunya, octubre.
- (1998): «Entrepreneurship education at the university level: a challenge and a response», Comunicació presentada a *Rencontres de St. Gall*, Universitat de St. Gallen, setembre.
- (1999): «Creación de empresas como programa de investigación científica», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, núm. 3: 11-36.
- (2002): *Tendencias de desarrollo en la creación de empresas*, Material del Seminario sobre Creación de Empresas, Universitat del General Sarmiento, Buenos Aires.
- VECIANA, J. M., VAILLANT, Y., GENESCÀ, E., PIQUÉ, J. M. i URBANO, D. (2004): «GEM-Catalunya, Informe Executiu 2003», Departament d'Economia de l'Empresa, Institut d'Estudis Regionals i Metropolitans de Barcelona.
- VENKATARAMAN, S. (1997): «The Distintice Domain of Entrepreneurship Research: An Editor's Perspective», a J. A. Katz (ed.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, vol. 3, JAI Press, Greenwich, CA.
- WESTHEAD, P. (1995): «Survival and employment growth contrasts between types of owner-managed high-technology firms», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(1), 5-27.
- WHITE, R. M. (1977): *The Entrepreneur's Manual*, Chilton/Hayes ed., Nova York.
- WINBORG, J. (2000): *Financing Small Business. Developing our Understanding of Financial Bootstrapping Behavior*, tesi doctoral, Lund University, Lund.

- WITT, H. (1929): *Die Triebkräfte des industriellen Unternehmertums vor Hundert Jahren und heute*, Hamburg.
- WRIGHT, M., THOMPSON, S. i ROBBIE, K. (1992): «Venture Capital and Management-led, leveraged buy-outs: An European Perspective», *Journal of Business Venturing*, 7, 47-71.
- WRIGHT, M. i ROBBIE, K. (1996): «The Investor-led Buy-out: A New Strategic Option», *Long Range Planning*, 29(5), 671-702.
- WU, CH. i YOUNG, A. (2002): «Critical Operating Problems and Survival Rates in Small Firms: A Look at Small Business Institute Clients». *Journal of Development Entrepreneurship*, 7(1), 1-23.

Col·lecció Estudis Econòmics

Disponible a Internet: www.estudis.lacaixa.es

- ANUARIO ECONÓMICO
DE ESPAÑA 2004
Estadístiques municipals, provincials
i autonòmiques
1. ESTUDI DE L'OCDE SOBRE
L'OCUPACIÓ. FETS, ANÀLISIS,
ESTRATÈGIES (*Exhaurit*)
 2. LA DEFENSA DE LA COMPETÈNCIA
A ESPANYA I A EUROPA (*Exhaurit*)
Informes del Tribunal de Defensa de la
Competència i de la Comissió Europea
 3. ÈTICA I PROGRÉS ECONÒMIC
(*Exhaurit*)
James M. Buchanan
 4. LA REFORMA DEL SISTEMA PÚBLIC
DE PENSIONS A ESPANYA (*Exhaurit*)
José A. Herce i Víctor Pérez-Díaz
(directors)
 5. POBLACIÓ I ACTIVITAT A ESPANYA:
EVOLUCIÓ I PERSPECTIVES (*Exhaurit*)
A. Blanes, F. Gil i J. Pérez
Centre d'Estudis Demogràfics
 6. EL SECTOR BANCARI EUROPEU:
PANORAMA I TENDÈNCIES
Josep M. Liso (director), Teresa Balaguer
i Montserrat Soler
 7. EL DESAFIAMENT DE LA MONEDA
ÚNICA EUROPEA (2a edició) (*Exhaurit*)
Joan Elias
 8. EL FUTUR DE LES PENSIONS A
ESPANYA: CAP A UN SISTEMA MIXT
José A. Herce, Simón Sosvilla Rivero,
Sonsoles Castillo i Rosa Duce
 9. ESPANYA I L'EURO: RISCOS
I OPORTUNITATS (*Exhaurit*)
Joaquim Muns (director), Susan M.
Collins, Manuel Conthe, Juergen B.
Donges, José Luis Feito, José Luis
Oller-Ariño i Alfredo Pastor
 10. L'OPINIÓ PÚBLICA DAVANT DEL
SISTEMA DE PENSIONS (*Exhaurit*)
Víctor Pérez-Díaz, Berta Álvarez-Miranda
i Elisa Chuliá
 11. ELS BENEFICIS DE LA
LIBERALITZACIÓ DELS MERCATS
DE PRODUCTES
Antón Costas i Germà Bel (editors)
 12. LA SUCCESSIÓ A L'EMPRESA
FAMILIAR
Miguel Ángel Gallo
 13. BENEFICIS FISCALS A L'EMPRESA
FAMILIAR: PATRIMONI
I SUCCESSIONS (*Exhaurit*)
Ernest de Aguiar
 14. L'IMPACTE DE L'EURO ALS MERCATS
FINANCERS
Enrique Vidal-Ribas (director)
 15. LA CULTURA DE L'ESTABILITAT
I EL CONSENS DE WASHINGTON
Manuel Guitián i Joaquim Muns
(directors), Antonio Argandoña, Miguel A.
Fernández Ordóñez, Paul Krugman
i John Williamson
 16. EL SECTOR BANCARI EUROPEU:
PANORAMA I TENDÈNCIES (2a part)
Josep M. Liso (director), Teresa Balaguer
i Montserrat Soler
 17. LA MESURA DE LA INFLACIÓ
A ESPANYA
Javier Ruiz-Castillo, Eduardo Ley
i Mario Izquierdo
 18. L'ECONOMIA DE L'ART
Bruno Frey
 19. LA REFORMA DE LES PENSIONS
DAVANT DE LA REVISIÓ DEL PACTE
DE TOLEDO
José A. Herce i Javier Alonso Meseguer

20. L'AMPLIACIÓ DE LA UNIÓ EUROPEA A L'EST D'EUROPA
Informe del Commissariat Général du Plan a l'Assemblea francesa
21. DEL RAL A L'EURO. UNA HISTÒRIA DE LA PESSETA
José Luis García Delgado i José María Serrano Sanz (directors)
22. COM TRACTAR AMB BRUSSEL·LES. EL LOBBY A LA UNIÓ EUROPEA
Robin Pedler
23. CREIXEMENT I OCUPACIÓ EN LES EMPRESES INDUSTRIALS
Ángel Hermosilla i Natalia Ortega.
CEAM (Centro de Estudios y Asesoramiento Metalúrgico)
24. LA REGULACIÓ DEL COMERÇ INTERNACIONAL: DEL GATT A L'OMC (*Exhaurit*)
Montserrat Millet
25. FALLIDES I SUSPENSIONS DE PAGAMENTS: CLAUS PER A LA REFORMA CONCURSAL
Fernando Cerdá Albero i Ignacio Sancho Gargallo
26. L'EURO: BALANÇ DELS TRES PRIMERS ANYS
Joan Elias (director), Pere Miret, Àlex Ruiz i Valentí Sabaté
27. L'AMPLIACIÓ DE LA UNIÓ EUROPEA. EFECTES SOBRE L'ECONOMIA ESPANYOLA
Carmela Martín, José Antonio Herce, Simón Sosvilla-Rivero i Francisco J. Velázquez
28. INTERNET: SITUACIÓ ACTUAL I PERSPECTIVES
Fèlix Badia
29. EL GOVERN DE L'EMPRESA (*Exhaurit*)
Vicente Salas Fumás
30. LA BANCA A L'AMÈRICA LLATINA. REFORMES RECENTS I PERSPECTIVES
Josep M. Liso, Montserrat Soler, Montserrat Manero i Maria Pilar Buil
31. ELS NOUS INSTRUMENTS DE LA GESTIÓ PÚBLICA
Guillem López Casasnovas (director), Jaume Puig-Junoy, Juan José Ganuza i Ivan Planas Miret
32. LA COMPETITIVITAT DE L'ECONOMIA ESPANYOLA: INFLACIÓ, PRODUCTIVITAT I ESPECIALITZACIÓ
Francisco Pérez (director), Pilar Chorén, Francisco J. Goerlich, Matilde Mas, Juliette Milgram, Juan Carlos Robledo, Ángel Soler, Lorenzo Serrano, Deniz Ünal-Kesenci, Ezequiel Uriel
33. LA CREACIÓ D'EMPRESSES. UN ENFOCAMENT GERENCIAL
Josep Maria Veciana

Disseny, maquetació
i impressió: www.cege.es
Ciutat d'Asunción, 42
08030 Barcelona
D.L.: B. XXXXX-2005

Publicació internet:
J.J.Serveis d'Informàtica S.L.
www.comunicacions.com
Travessera de Dalt, 30
08024 Barcelona