

MANUEL CARRASCO



LA FIGURA DEL  
EMPRESARIO Y LAS  
INICIATIVAS EMPRESARIALES  
EN EL HORIZONTE DEL  
SIGLO XXI

*LECCIÓN INAUGURAL*  
*CURSO ACADÉMICO*  
1996-97



**Universidad de Huelva**



UHU  
658.3  
CAR  
fig



LA FIGURA  
DEL EMPRESARIO Y LAS  
INICIATIVAS EMPRESARIALES  
EN EL HORIZONTE DEL  
SIGLO XXI



MANUEL CARRASCO CARRASCO  
CATEDRÁTICO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS  
UNIVERSIDAD DE HUELVA

# LA FIGURA DEL EMPRESARIO Y LAS INICIATIVAS EMPRESARIALES EN EL HORIZONTE DEL SIGLO XXI

LECCIÓN INAUGURAL CURSO ACADÉMICO  
1996-97



Universidad  
de Huelva



R 19713


Septiembre, 1996  
© SERVICIO DE PUBLICACIONES DE LA UNIVERSIDAD DE HUELVA  
© MANUEL CARRASCO

Impreso en España, Printed in Spain  
ISBN: 84-88751-41-9

EUROPA Artes Gráficas, S.A.

*Excmo. Sr. Presidente de la Junta de Andalucía*  
*Excmo. Sr. Consejero de Educación y Ciencia*  
*Excmo. y Mgfc. Sr. Presidente de la Comisión Gestora de la*  
*Universidad de Huelva*  
*Excma. e Ilmas. Autoridades*  
*Queridos Miembros de la Comunidad Universitaria*  
*Sras. y Sres.:*

**S**OY de los que piensan que no hay peor defecto que la deslealtad, ni peor pecado que la ingratitud, por ello quiero que mis primeras palabras sean de gratitud hacia aquellas personas que han hecho posible el que hoy pueda estar ante tan ilustre auditorio.




Allá en la lejanía, pero siempre presente, mi agradecimiento a mis progenitores, gente humilde de nuestro condado onubense, que se esforzaron por proporcionarme una formación universitaria. Más próxima en el tiempo mi gratitud también para con los catedráticos D. Andrés Santiago Suárez Suárez y D. Manuel Ortigueira Bouzada, al primero por despertar y fomentar en mí la vocación docente y al segundo por su constante apoyo en mi carrera universitaria. En el presente, mi reconocimiento para mi familia que padece mi escasa atención y mi agradecimiento al Excmo. y Magfco. Sr. Presidente de la Comisión Gestora de nuestra Universidad por la distinción con que me honra al invitarme a pronunciar esta lección inaugural.



## INTRODUCCIÓN

HE de reconocer que mi preocupación personal, a nivel de investigador, por los temas de las iniciativas empresariales y la creación de empresas data de una fecha relativamente reciente. Allá por el año 1993, cuando preparaba mi proyecto de Cátedra Universitaria, manejé una encuesta, realizada un año antes en la entonces Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Huelva y cuya población la constituían los alumnos que realizaban los últimos cursos de la Licenciatura de Ciencias Empresariales.


En dicha encuesta, y entre otras preguntas, los alumnos respondían a una que hacía referencia a sus preferencias sobre distintas posibilidades de



salidas profesionales una vez concluidos sus estudios. La tabulación de las respuestas dadas a esta pregunta reflejaba que sólo un 2,4 % de los alumnos mostraban sus preferencias por utilizar los conocimientos adquiridos para la creación de su propia empresa, en definitiva para ser empresarios.

Sinceramente me sorprendió de forma importante el que, precisamente entre alumnos de Ciencias Empresariales, existiera un tan bajo índice de “aprecio” por la “profesión” de ser empresario.

Contrastando estos resultados con la escasa iniciativa empresarial que, en general, tenemos en Andalucía y en Huelva, comencé a interrogarme sobre los fallos que en los contenidos de nuestros programas y en la trasmisión de los mismos hubiéramos podido cometer para que nuestros alumnos no se hubieran percatado de la importancia de la función empresarial en el desarrollo y el bienestar de toda nuestra sociedad, y, en consecuencia, se sintieran tan poco atraídos por la aventura de ser empresarios.

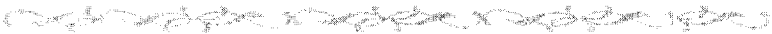


Desde aquel momento, me propuse compartir mis modestos esfuerzos investigadores en los campos de la Economía Agraria y la Economía Social, con la incursión en este otro de la Iniciativa Empresarial y la Creación de Empresas.

Lo que pretendo exponeros en esta lección inaugural no es sino un resumen apresurado de estas investigaciones, que, por otra parte, no están sino en su fase inicial.

Hemos estructurado su contenido en tres partes bien diferenciadas:

- En la primera, nos centramos en la figura del empresario como actor principal del arte de crear empresas, y tratamos de caracterizar al empresario actual, al empresario que se asoma a un nuevo siglo.
- En la segunda analizaremos el concepto de “oportunidad innovadora” entendida como primera fase del proceso de una iniciativa




empresarial. Repasaremos y ejemplarizaremos las principales vías de acceso a las oportunidades de negocios en la frontera del siglo XXI.

- En la tercera y última nos referiremos a la ética del emprendedor, es decir, a las normas de comportamiento que deben mantenerse a la hora de poner en marcha una empresa.



## EL EMPRESARIO DEL SIGLO XX


EL origen de la preocupación investigadora por la iniciativa empresarial y la creación de nuevas empresas hay que buscarlo en los teóricos del Desarrollo Económico. Efectivamente, mi primera impresión al comenzar a estudiar estos temas fue la de que, desde luego, no iba a tener nada de pionero en mis preocupaciones por los mismos. Muchas personas, tanto del mundo de los negocios, como del académico y universitario, se habían percatado antes que yo de la conveniencia de iniciar y potenciar en el mundo económico una “revolución silenciosa” que dignificara la figura y las funciones del empresario, como primera premisa para alertar sobre la necesidad de mantener y aumentar el ritmo generador de nue-



vas empresas, motor esencial para el avance en el desarrollo y bienestar de los pueblos.

Existen cifras demoledoras sobre la incidencia de la creación de nuevas empresas en los niveles de desarrollo de las comunidades. Citaremos aquí brevemente las proporcionadas por Jeff Timmons, profesor del área de creación de empresas en el Babson College.

Según los estudios del citado investigador, si los Estados Unidos quieren mantener en el siglo XXI sus niveles de desarrollo del año 1990, deberán llegar al año 2000 con una cifra de 30 millones de pequeñas y medianas empresas, lo que supondrá un incremento de 12 millones sobre los 18 existentes en 1989. Según el mismo profesor, en los dos últimas décadas del siglo XX más del 90% de los nuevos puestos de trabajo creados en los Estados Unidos provendrán de la creación de nuevas empresas y de pequeñas empresas en expansión. Ello supone que en estos años un total de 36 millones de nuevos empleos se generarán en la economía norteamericana por parte de las



nuevas empresas. Por último, según el profesor Timmons, en el citado período, más del 50% de las innovaciones en el terreno empresarial y casi un 95% de las llamadas innovaciones radicales procederán de estas empresas de nueva creación.

Pensamos que, ante las cifras anteriores, corroboradas por otras similares procedentes de otros investigadores, nadie puede poner en duda la importancia que, en estos años de transición entre dos siglos, va a tener la iniciativa empresarial y la creación de nuevas empresas para el mantenimiento y superación de los niveles de desarrollo.

Como diría el actual profesor del IESE y antiguo profesor de la Harvard Business School, D. Pedro Nuevo: *No cabe dudas de que si el cine fue considerado en su día como el séptimo arte, en los umbrales del siglo XXI se puede hablar de un octavo y éste no sería otro que el arte de crear empresas.*

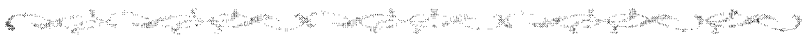
Pero como también dice el profesor Nuevo: este difícil arte no puede entenderse si antes no

conocemos la “personalidad” de su principal artista, de aquel que concibe la idea y diseña el boceto original, del que después dirige los trabajos de ejecución y se preocupa por su mantenimiento y ampliación.

En la creación de empresas este artista principal no es otro que el *empresario* y, por ello, parece lógico que las investigaciones sobre este moderno arte estén corriendo paralelas con el estudio sobre la evolución de la figura del empresario (artista) y sus funciones económicas (papeles).


Pocas cosas en el mundo han sido estudiadas tan a fondo como el papel del *empresario*. Su figura, indisolublemente unida a la de la unidad económica “empresa”, ha sido sin duda discutida en cuanto a su función principal y definitoria dentro de la misma. Pero, en cualquier caso, por parte de todos, y en todo momento, su importancia económica y social ha sido incuestionable.

La cuestión cierta es que la figura del empresario ha ido ganando terreno social en los últimos siglos, postergando al noble, al clérigo o al mili-



tar, que en otros tiempos dictaban las normas. También es cierto que el empresario parece resistir mejor que sus predecesores históricos en el liderazgo social la normal reacción a la contra de quienes tienen que callar y obedecer. Así, los siervos y plebeyos se revelaron contra los nobles, los clérigos tuvieron que ir cediendo su poder terrenal y los militares, en la mayor parte de los países, se fueron subordinando, a veces de mala gana, a la sociedad civil. Los empresarios también tuvieron su rebelión, quizás la más grande y universal que ha existido, con el marxismo. La ideología marxista pretendió demostrar que el empresario era malo para la sociedad, lo prohibió y lo hizo desaparecer en medio mundo y los marxistas del otro medio lucharon también para eliminarlo de sus países.


Pero el empresario lo ha resistido todo y hasta es posible que, como los peores virus, haya mutado y haya salido reforzado de tan duros ataques. Yo me atrevería a decir que, después de los últimos acontecimientos que han hecho desaparecer



el sistema de economía planificada o comunista, la figura del empresario va a acabar el siglo XX menos discutida que nunca y con un reconocimiento indiscutido de liderazgo social y de motor del desarrollo.

Y sin embargo, este reconocimiento no es óbice para que la figura del empresario siga siendo una de las más odiadas del mundo. Al empresario le odian sus empleados, los recaudadores de Hacienda, los políticos que regulan su campo de actuación, los jueces, los periodistas, sus competidores, sus proveedores, sus vecinos y, a veces, hasta su mujer. Lo que no está claro es si el motivo del odio es el tradicional de injusticias y explotación, o la concepción más moderna de que es un tipo listo y capaz de hacer cosas que la mayoría no sabemos, o no queremos hacer por ser muy arriesgadas.

Al final la verdad es que en la sociedad moderna hemos organizado las cosas para que el empresario se convierta en una figura indispensable, de tal forma que aunque no nos guste, más




nos vale que los negocios le vayan bien porque todos dependemos de él.

De acuerdo con el profesor O’Kean, la aproximación al estudio del empresario, desde la perspectiva de la Teoría Económica, puede hacerse, y de hecho así ha sido, desde un doble enfoque:

- *El enfoque identificativo*, trataría de buscar o de identificar quién es el empresario, en el marasmo de factores, agentes, sujetos y figuras económicas, con el propósito posterior de observar, descubrir y describir cuáles son las funciones que desempeña.
- Por el contrario, *el enfoque funcional* consideraría prioritario el detectar cuáles son las funciones que son propias y caracterizan a la figura del empresario, para a partir de las mismas definir a la institución empresarial.

A su vez, dentro del primer enfoque podríamos distinguir tres perspectivas identificadoras:

- La económica


- 
- La social
  - La psicológica

Desde la pura *perspectiva económica*, el empresario se encuentra enmarcado nítidamente dentro de la actividad productiva. En este sentido, la identificación del empresario dentro de la Teoría de la Producción requiere la distinción entre:

- a) Factores productivos
- b) Agentes productivos, y
- c) Figuras o actores productivos

*Los primeros* son los elementos que intervienen de forma combinada en la actividad productiva y, de acuerdo con la generalidad de los autores, podemos considerar que éstos son cuatro: la tierra y los recursos naturales, el capital, el trabajo y el empresario.


Así, pues, desde el punto de vista económico, nos encontramos ya habitualmente con una identificación genérica de la figura del empresario



con el cuarto factor de producción, aquel que coordina y dirige a los otros tres factores básicos: tierra, capital y trabajo.


*Los agentes productivos* serían los propietarios de los factores productivos, los cuales ofertan a cambio de una determinada renta. Estos agentes serían los *terratenientes y propietarios de los recursos naturales* por los cuales obtendrían unos precios o rentas, los *capitalistas* que por sus recursos financieros obtendrían intereses, los *trabajadores* que recibirán por su aportación *salarios* (rentas del trabajo) y por último los empresarios que, por su actividad productiva, tendrían derecho a apropiarse de los excedentes o beneficios empresariales.

Pero a su vez, estos agentes productivos suelen presentarse en la vida real como distintas *figuras productivas*. En realidad, la tipología de figuras productivas resultará de la coincidencia en una misma persona física de distintos agentes productivos. De esta forma, al menos de una



forma teórica, podrían existir  $C_4^2$ ,  $C_4^3$  o  $C_4^4$  clasificaciones o tipologías de figuras productivas. Sin embargo no todas las posibles combinaciones serían significativas. Concretamente, las figuras productivas que más se han identificado con la figura empresarial en el sector industrial habrían sido:

- *La figura del Patrón.* En la que se dan a la vez las características de capitalista y empresario y la que la teoría del empresario riesgo, en el contexto de los años 30-40, identifica con el empresario. Esa doble condición le faculta para apropiarse del beneficio empresarial y para tomar decisiones en la empresa.
- *La figura del Manager o Directivo.* Al que la teoría del empresario control identifica como auténtico empresario en el contexto de los años 50 y 60, y en la que se dan a la vez las condiciones de *trabajador y empresario*. Esta teoría o concepción estaría bastante en sintonía con la idea galbraithiana de la



«tecnoestructura», propia de las grandes corporaciones industriales y de servicios.

- *La figura del Artesano, empresario individual o autoempleado.* En la cual se dan a la vez la condición de trabajador, capitalista y empresario.
- *La figura del Cooperativista.* Trabajador y capitalista a la vez (cooperativas de trabajo asociado).

De esta forma, y desde el punto de vista económico, al empresario se le ha identificado, hasta la década de los 70, con alguna de las anteriores figuras productivas, dependiendo dicha identificación:

- Del sector económico considerado
- Del momento histórico que analicemos

Pero, como ya indicábamos, al empresario se le puede identificar también desde una *perspectiva social*. Y en esta perspectiva el empresario se identifica con el *empleador*, con la persona que

proporciona trabajo a los demás o, al menos, es capaz de autoemplearse.

Por último, los estudiosos del empresario desde la *perspectiva psicológica* han identificado al mismo con la persona que, en el ámbito de la empresa, posee cualidades innatas y carismáticas, debidas a su capacidad, persuasión, dotes de mando, etc., que hacen que los demás crean en él y sigan sus directrices. En definitiva, esta perspectiva identifica al empresario con el "*líder empresarial*".

Resumiendo, pues, este enfoque identificativo, el Empresario de los primeros ochenta años del siglo XX se ha podido identificar, dependiendo de sectores económicos y momentos históricos, con:


Un Patrón, un Manager, un Autoempleado o un Cooperativista con capacidad para generar empleo y con una reconocida capacidad de liderazgo.



## EL EMPRESARIO DEL SIGLO XXI


**P**ERO estamos en los albores del siglo XXI, y en estas dos últimas décadas del anterior se están produciendo algunos fenómenos económicos que van a incidir de forma importante en la identidad de las funciones de un nuevo empresario. Nos estamos refiriendo a fenómenos tales como:

- 1º) La complicación de la actividad productiva, con su ampliación a los sectores terciarios de la economía. Ello supone la particularización hasta el extremo de la lista de factores productivos y la complicación de las funciones de cada uno de ellos, lo que



oscurece la clara perspectiva de la figura empresarial.

- 2º) El desarrollo de sistemas de producción flexibles y la consiguiente subcontratación de tareas por parte de las grandes empresas, lo que favorece el desarrollo de pequeñas y medianas empresas y permite la viabilidad de organizaciones productivas dinámicas y sin grandes inversiones de capital.
- 3º) La progresiva globalización o internacionalización de la economía que exige de las empresas ante todo competitividad y eficiencia, incluso por encima de la función social de generación de empleo.
- 4º) Las rápidas innovaciones tecnológicas, sociales y culturales que generan nuevos sectores emergentes y requieren una amplia flexibilidad y disposición para la adaptación a los cambios.



Todas estas transformaciones económicas y tecnológicas, junto a la innovación académica de la incursión por parte de los economistas de empresa en este campo, anteriormente patrimonio exclusivo de los macroeconomistas, han propiciado un cambio de orientación importante en las características definitorias de la figura del nuevo empresario capitalista o privado.


Como casi siempre, y a pesar de que a veces nos moleste reconocerlo, las innovaciones en estos nuevos enfoques sobre la iniciativa empresarial y la figura del empresario provienen del mundo empresarial y académico de los Estados Unidos de América.


En este sentido, y junto a grandes autores de la talla de David McClellan o Peter Drucker, hay que destacar el liderazgo intelectual indiscutible en este tema de la Harvard Business School, con profesores como Georges Doriot, Richard Dooley, Howard H. Stevenson, Robert Rondstadt, Jeffrey A. Timmons o Charles W. Holer.

McClellan y Drucker insisten en sus aportaciones en actualizar las funciones y los comportamientos que caracterizan al empresario. Así, por ejemplo, P. Drucker vuelve de alguna manera a las ideas de Schumpeter, al relacionar los conceptos de “innovación” y empresario, defendiendo su teoría de que la innovación es la fuente principal de toda iniciativa empresarial.

En cuanto a los profesores citados de la Harvard Business School, son los principales responsables de la identificación de la figura del empresario actual con la del “emprendedor” (*entrepreneur*), definiendo a éste como *aquel individuo que tiene una especial sensibilidad para detectar oportunidades de negocios y para ponerlas en marcha, aun cuando no disponga de los recursos necesarios para ello.*


De esta definición se desprenden las connotaciones que caracterizarían al empresario de finales de siglo:

- 
- La primera característica definitoria del empresario actual tiene que ser su capacidad para detectar oportunidades de negocios, y esta sensibilidad tiene bastante que ver con su capacidad innovadora y de observación de los cambios sociales y tecnológicos. De todo ello hablaremos más adelante en la segunda parte de esa lección.
  - Pero no basta con detectar la oportunidad, el emprendedor tiene que poseer además capacidad para explotar dicha oportunidad como negocio, para lo que necesita contar con los recursos necesarios tanto humanos como financieros.
  - En un altísimo porcentaje de casos, el emprendedor no dispondrá de dichos recursos, por lo que su tercera característica ha de ser su habilidad para movilizar estos recursos externos, propiedad de otros, y ponerlos al servicio del negocio en creación.

- 
- Por último, esta necesidad que tiene el emprendedor de recurrir a los recursos externos le lleva a tener que comportarse de una determinada forma. Los emprendedores, como explica muy bien el profesor Jarillo, han de ser hábiles maestros en inspirar confianza. El emprendedor ha de tener el aplomo y la confianza suficiente en su proyecto para embarcar en el mismo a colaboradores, proveedores y, sobre todo, a los capitalistas necesarios.

Para nosotros, en esta figura del *emprendedor* se dan, en su estado más esencial, y dado el momento actual de las relaciones económicas y de las formas complejas, flexibles y variadas de producción, las connotaciones propias de la figura del empresario de los próximos años.

Sin embargo, y a a pesar de nuestra apuesta por la figura del emprendedor como identificadora del empresario actual, tenemos que advertir que tampoco estamos de acuerdo con la pretensión, bastante generalizada actualmente entre los



expertos de la Dirección de Empresas, de establecer una separación total entre las figuras del Patrono, el Manager, el Líder y el Emprendedor.


La distinción excluyente entre estas cuatro categorías de figuras económico-empresariales, de tal forma que se es o una cosa u otra es una separación artificial. Se puede ser al mismo tiempo emprendedor, ejecutivo, líder y patrón sin que estén muy claras las fronteras de separación entre estas figuras, y, sobre todo, teniendo en cuenta que las características más identificables de cada una de ellas pueden estar más o menos acentuadas dependiendo de la época económica, el tipo de actividad, su localización y sobre todo de la etapa en la que se encuentre el sujeto económico empresa al que se vincula el empresario. Así, en una etapa de gestación o puesta en marcha prevalecerá la figura del emprendedor, en una etapa de consolidación quizás el emprendedor tenga que convertirse en ejecutivo o manager, y en una etapa de crecimiento el ejecutivo necesite además las dotes del líder. Y todo ello sin renunciar en

ninguna de estas etapas a ser patrón (capitalista y empleador).

En cualquier caso, lo que sí nos parece interesante es detectar aquellas otras figuras económicas que en ningún caso podrían ser consideradas figuras empresariales en estos años noventa.

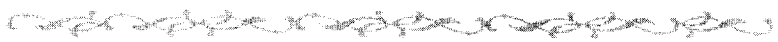
Así, según uno de los estudiosos más importantes del campo de la iniciativa empresarial, Howard Stevenson, la figura opuesta al emprendedor es la del *administrador*. Este último es la persona a quien se confía un patrimonio para que lo administre y lo conserve, sin pedirle ni que lo transforme ni que lo incremente.

El administrador es más bien un burócrata y en su categoría se podrían incluir muchas de las personas que trabajan en las Administraciones Públicas, en las Empresas Públicas, en las Instituciones y, por desgracia, también muchas de las que trabajan en grandes empresas privadas de todo el mundo.



La diferencia principal entre el emprendedor y el administrador está en que este último nace y actúa a partir de los recursos ajenos que se le confían, mientras que el emprendedor actúa a partir de una oportunidad que detecta y que pone en marcha, en la mayor parte de los casos, sin disponer de los recursos necesarios para ello. Si algo adicional, además de descubrir oportunidades, caracteriza al emprendedor es su capacidad para convencer a otros y encontrar la manera de que los recursos necesarios (dinero, colaboradores, recursos productivos, canales de distribución, etc.) se incorporen a su proyecto. Para ello los asocia, los compra o los obtiene prestados. Ello requiere habilidad negociadora y, sobre todo, capacidad de convencer, además, por supuesto, de que la idea u oportunidades sea “vendible”.

Tampoco hay que confundir al emprendedor con el “especulador”, o persona que busca riesgos calculados para apostar su fortuna con la intención de lograr importantes beneficios en períodos cortos de tiempo. El especulador practica el arte




no de detectar oportunidades creativas (empresas), sino de detectar diferencias en el precio de las cosas: diferencias entre lugares diferentes, diferencias en el tiempo, diferencias entre diferentes propietarios potenciales, diferencias entre el todo y sus partes, etc.

En general, el especulador añade poco valor tangible a lo que adquiere, el único valor añadido está en la captación, aplicación y utilización de la información de que dispone y en base a la cual realiza sus operaciones. Sin embargo, las organizaciones humanas que necesitan para sus actuaciones especulativas suelen ser muy reducidas.

Desde nuestro punto de vista ni el burócrata-administrador ni el especulador son actores cuyos perfiles y papeles sean propios de los del empresario actual.

### *El empresario social*

Pero, junto a esta nueva concepción del empresario privado o capitalista, en el ocaso del




siglo XX se están dando también otra serie de fenómenos económicos y sociales que, a nuestro entender, favorecen el desarrollo de la empresa y del empresario colectivo o social.

Para aquellos que no identifiquen la noción de empresa o economía social, indicaré que se trata de un concepto muy reciente con el que se abarcaría a aquel conjunto de sujetos económicos que ejercitan su actividad con cuatro connotaciones básicas:

- a) Iniciativa colectiva
- b) Gestión democrática
- c) Ausencia de beneficios o reparto democrático de los mismos
- d) Compromiso social en la distribución de los excedentes


En nuestro país los sujetos o agentes económicos que responden actualmente a estas características son básicamente:

- Las Cooperativas de todo tipo
- Las Sociedades Anónimas Laborales

- 
- Las Fundaciones, Asociaciones y Mutualidades.
  - Las Organizaciones no Gubernamentales

En cuanto a los fenómenos económicos y sociales que favorecen actualmente el desarrollo de las iniciativas empresariales colectivas o sociales serían los siguientes:

- 1º) En los países más desarrollados se está experimentando en los últimos años un proceso de reestructuración de la actividad pública y de externalización de la gestión de los servicios públicos, con el objeto de racionalizar, abaratar y desburocratizar el llamado Estado del Bienestar. Este fenómeno está favoreciendo particularmente el desarrollo de las empresas de economía social basadas en la identificación de los factores productivos capital+trabajo, lo que diluye igualmente las características del empresario tradicional y favorece el llamado tránsito del Estado del Bienestar al Estado de lo Social.

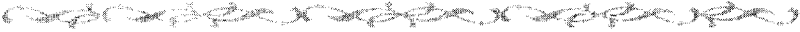
- 
- 2º) Los fallos del mercado y del Estado en la atención solidaria de ciertas necesidades básicas han generado un gran número de problemas sociales, traducidos básicamente en focos de marginación social y graves declives territoriales. Ello ha impactado en la sociedad civil y en los poderes locales, lo que está estimulando la búsqueda de alternativas de inserción y equilibrio territorial fuera del clásico funcionamiento del empresario y la empresa capitalista y fuera también del control del Estado.
- 3º) La demanda creciente de servicios públicos, sociales y culturales que se gestionan cada vez con más frecuencia en ámbitos locales o próximos a los demandantes.

En definitiva, que aparte de aquellos otros ámbitos de actividades económicas en los que el empresario colectivo viene compitiendo con el empresario privado, se están generando en la actualidad una serie de tendencias sociales que constituyen un factor favorable al desarrollo de



un nuevo estilo de economía social o colectiva más comprometida con los problemas de la comunidad y más alejada de los valores y pautas de comportamiento del sector privado o capitalista.


Todo ello nos lleva a prever que en los años que rodearán el comienzo del siglo XXI existirá una creciente *vocación* empresarial de crear empresas por razones sociales y valorativas (ideal democrático, objetivos ecológicos, servicios públicos y sociales, etc.). Estas formas organizativas representan un instrumento valioso y potencialmente superior a sus alternativas, empresa capitalista y sector público, en diversas e importantes esferas de la dinámica social y económica de los próximos años especialmente aquellas que se van a ver afectados por: la descentralización, privatización y gestión de los servicios públicos, el nuevo enfoque de los servicios sociales y la necesidad de hacer compatible el desarrollo social y económico con la conservación de los ecosistemas.



## *La motivación emprendedora*

Caracterizado el empresario del siglo XXI a través de la figura del emprendedor, y desde el reconocimiento del liderazgo intelectual en este tema de la Harvard Business School, otros autores han analizado también el fenómeno emprendedor desde otras perspectivas, dentro de ellas quizás la que ha tenido un mayor reconocimiento haya sido la seguida por Sexton y Smilor que se preocupan de analizarlo desde la óptica de los factores que motivan o provocan este espíritu emprendedor en un individuo determinado.

A partir de los estudios de Sexton y Smilor, las investigaciones sobre las características personales del “emprendedor” se han multiplicado aunque, dada la complejidad del problema, factores psicológicos incluidos, la verdad es que los resultados no han sido totalmente concluyentes.

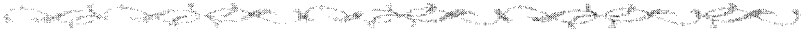


Al respecto se habla de tres *escuelas* :

A) *La Escuela Personal*. Esta escuela relaciona la aparición del espíritu emprendedor con circunstancias personales del individuo, circunstancias que van desde las de tipo genético, a las familiares, educativas, etc.

Los estudios empíricos realizados por los autores de esta escuela nos llevan a dibujar un doble perfil del emprendedor:

- a) *El perfil demográfico*, nos muestra al emprendedor como una persona que tiene una edad comprendida entre los 30 y 40 años cuando decide crear su empresa. Suele ser el hermano mayor de una familia en la que algún miembro posee un negocio propio, o son profesionales o trabajadores independientes. Posee, por termino medio, un nivel de educación universitaria y alguna experiencia previa en la actividad y en la dirección de empresas.



b) *El perfil psicológico*, nos define tres aspectos relevantes de la motivación emprendedora:

- Una elevada necesidad de logros, la cual hace referencia al deseo de los emprendedores por mejorar el resultado de sus acciones y por sentirse responsable del mismo.
- Un deseo de independencia que evoluciona hacia una necesidad de poder, matizados por ciertas inhibiciones sociales.
- Un elevado control interno, y
- Un deseo de autorrealización que le impulsa a utilizar y aprovechar plenamente sus capacidades.

B) *La Escuela Social*. Trata de relacionar el espíritu emprendedor con circunstancias de tipo social. Así, se atribuye a ciertos grupos o a ciertas circunstancias sociales una notable incidencia en la generación de emprendedores. Todos hemos oído que los judíos o los libaneses son grandes negociantes, también se dice que entre los emi-




grantes chinos o indios abundan los emprendedores, igual que se afirma que en Cataluña, en el norte de Italia o en el Silicon Valley, hay un alto espíritu emprendedor.

La escuela social también explica una mayor motivación emprendedora en personas que viven en un entorno en el que predomina una actividad determinada. La abundancia de actividades de un sector industrial y la existencia de modelos de emprendedores a imitar, produce un efecto de arrastre que estimula la aparición de emprendedores. Se explicaría así la abundancia de emprendedores jugueteros y del calzado en Alicante, de fabricantes de muebles en Valencia o de productos textiles en Barcelona.

C) *La Escuela Reticular*. Justifica la presencia del fenómeno emprendedor en función del coste de acceso a los recursos necesarios para explotar una oportunidad.

Estos costes dependen de la abundancia de estos recursos y de la disponibilidad de informa-



ción sobre la existencia y localización de los mismos.

En un entorno determinado existen agentes que poseen esta información y estos agentes pueden actuar como nudos de una red que une a los poseedores de recursos con los potenciales emprendedores. Esto daría lugar a un retículo en el que los agentes contribuirían a abaratar y acercar los recursos a los emprendedores. La mayor abundancia de recursos y de agentes, es decir, la mayor reticulación de la sociedad, facilitaría el desarrollo del espíritu emprendedor.


De acuerdo, pues, con esta escuela, predominante en Europa en la actualidad, el espíritu emprendedor, las iniciativas empresariales, se pueden *fomentar* a partir de la creación de la reticulación adecuada. En este sentido el fomento y la creación de centros de información, revistas económicas, ferias, centros de documentación empresarial, sociedades de garantía recíproca, centros de formación, etc., serían agentes que contribuirían al espíritu emprendedor.





## LA BÚSQUEDA DE OPORTUNIDADES EMPRESARIALES

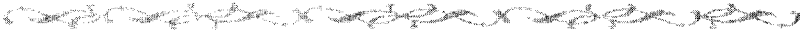
**H**EMOS definido al emprendedor como un individuo con una especial sensibilidad para captar “oportunidades” o “ideas” y para transformarlas en negocios. Al igual que acabamos de indicar que el espíritu emprendedor puede, de alguna forma, incentivarse o fomentarse, nos preguntamos ahora ¿cómo se descubren estas ideas u oportunidades de negocio? Recuerdo que el curso pasado un alumno llegó a ponerme en aprietos cuando, después de una clase dedicada a estos temas, me preguntó de la forma más natural si podría proporcionarle alguna bibliografía, sobre cómo descubrir oportunidades empresariales. Me temo que frustré una incipiente vocación emprendedora, cuando le dije que no existía, o



que al menos yo no conocía ninguna bibliografía al respecto, que todo lo más existían libros sobre “casos” de experiencias concretas de cómo otros emprendedores habían encontrado y puesto en marcha su oportunidad.

Los profesores de Economía de la Empresa nos encontramos a menudo con situaciones parecidas a ésta ya que en el campo de la empresa no siempre existen respuestas concretas para preguntas concretas. En estos casos tenemos que salir al paso como podemos y dar respuestas grises a preguntas blancas o negras.


En el caso que les relato, traté de levantar el ánimo de mi decepcionado interlocutor proporcionándole algunas salidas que no malograrán definitivamente su vocación empresarial. Con estas mismas salidas pretendo responderles a Uds. la pregunta que me planteaba hace algunos momentos sobre cómo se descubren las oportunidades de negocios.



Tomás Edison dijo en alguna ocasión que *la genialidad se compone de un 2% de inspiración y de un 98% de trabajo duro*. Esta observación de Edison resulta especialmente apropiada cuando la aplicamos a la búsqueda de potenciales ideas para nuevos negocios. De ella debemos extraer una primera conclusión: la obtención de ideas u oportunidades pasa por un proceso activo y esforzado que nos convierte en personas capaces de ver la realidad cotidiana en clave de oportunidades de negocios.

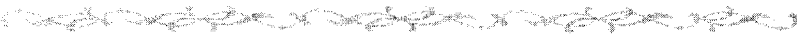
La cita de Edison debería, por tanto, de servir de acicate a todo aquel que, como mi alumno, teniendo vocación emprendedora, parecen no tener una idea fantástica en forma de producto o servicio para ofrecer al mercado. Efectivamente, si nos falta nuestra idea de negocio podemos acudir a múltiples fuentes de inspiración disponibles que nos pueden conducir a esa gran idea:

- Podemos, por ejemplo, observar nuestro entorno y descubrir posibles mejoras en actividades que ya se realizan o, incluso,




observar la aparición de nuevas necesidades ya demandadas y todavía no ofertadas.

- Podemos echar un vistazo a nuestros propios *hobbies* para encontrar fuentes de magníficas ideas de negocios. Baste citar, por ejemplo, los enormes beneficios que proporcionó a sus inventores el célebre juego de mesa conocido como «Trivial».
- El hablar con gente creativa, empresarios, directivos, etc., también nos puede resultar de gran utilidad. Así, muchos negocios de franquicias han surgido de conversaciones del franquiciado con el franquiciador.
- Existen revistas especializadas y secciones de muchos periódicos cuya lectura es recomendable para emprendedores sin ideas. Especialmente útiles pueden resultar determinadas posibilidades de comercio con otros países.
- El acudir al registro industrial y a las oficinas de patentes pueden ser también exce-




lentes vías de acceso a buenas ideas. Existen muchos inventores que tienen dificultades para transformar su invento en un producto comercializable, por lo que siempre es posible una oportunidad resultante de la simbiosis entre el que inventa y el que pone en marcha ideas.

- La atención a la normativa legal a todos los niveles de la Administración puede darnos también una señal de aviso de oportunidades de negocios que van a aparecer en el mercado. Por citar un ejemplo que afecta directamente a nuestro entorno próximo, no cabe duda de que las cada vez mayores exigencias de calidad y de falta de residuos tóxicos en los productos alimenticios, provocarán la pronta puesta en marcha de laboratorios de análisis agrarios en nuestra provincia.
- En relación con esta normativa legal, no conviene olvidar que en nuestro país, y en prácticamente todos los países europeos,



existen organismos oficiales de promoción empresarial, y que conviene acudir a los mismos con el fin de conocer posibles sectores económicos que van a ser potenciados por las distintas administraciones en cada área geográfica en concreto. Quizás el ejemplo más importante que podemos dar de esta posible vía de acceso a oportunidades de negocios la constituyan las iniciativas empresariales que estos años están surgiendo al amparo de los programas y fondos estructurales comunitarios.

- Citaremos también que el traslado a nuestro entorno de ideas desarrolladas en otras regiones o países puede ser el origen de buenas oportunidades de negocios. Al respecto, y entre las numerosísimos ejemplos que tenemos en nuestro país, podríamos citar como paradigmáticos los negocios de hamburgueserías o los de servicios de transporte urgente.

- 
- La literatura existente sobre el emprendedor, así como el frecuentar las asociaciones de empresarios, las cámaras de comercio, etc. pueden suponer otra base para fomentar nuestra creatividad empresarial.

En definitiva, y en base a este repaso por las posibles fuentes de inspiración de oportunidades, podemos concluir diciendo que para la búsqueda de ideas de negocio se debe de adoptar una postura decidida de observación y análisis.






## LA INNOVACIÓN COMO BASE DE LAS IDEAS PARA LAS INICIATIVAS EMPRESARIALES

**P**ero además de la premisa anterior, en el campo de la búsqueda de oportunidades siempre se debe actuar teniendo en cuenta la existencia de un concepto fundamental, se trata del concepto de INNOVACIÓN, uno de los más empleados en la actualidad cuando buceamos en las modernas técnicas del management.

De hecho, la escuela estratégica de la gestión apela continuamente a la *innovación* en todas las áreas o funciones empresariales, como elemento diferenciador que proporcionará ventajas competitivas. Al recordar, por ejemplo, el reclamo: «Exija innovación. Obtendrá sensaciones», que la




firma automovilística SEAT empleó en la campaña de lanzamiento del modelo «Toledo» podemos constatar este hecho a nivel publicitario.

Esta necesidad de tener en cuenta la *innovación* no es gratuita. Antes al contrario, entendemos que la innovación es uno de los factores críticos del éxito en el mundo de la empresa, y todo emprendedor debe aspirar no sólo a montar una empresa sino a crear una empresa con éxito. Por ello, cuando el futuro empresario inicia el proceso de búsqueda de una idea de negocio debe siempre tener presente la necesidad de que ésta conlleve algún tipo de innovación.


Esta exigencia cobra especial importancia en unos mercados tan competitivos como los actuales, y sobre todo en los mercados futuros de comienzos del siglo XXI en los que se acentuará la concurrencia de tres importantes factores:

- 1) El mayor conocimiento de la realidad mundial, como consecuencia del extraordinario avance en los medios de comunicación y las



mayores facilidades para viajar. Ambas circunstancias harán que cualquier concepto de negocio novedoso y con éxito se vea reproducido con prontitud en cualquier otro lugar. La *innovación*, tanto en la génesis de la idea como en su posterior puesta en marcha, debe ser una herramienta decisiva que ayude al empresario a crear barreras que dificulten la entrada de competidores en el mercado.


- 2) La globalización o apertura de los mercados, que convierte en potencial competidor al empresario de cualquier rincón del mundo. La *innovación* debe permitir esa diferenciación que haga posible conservar nuestro nicho del mercado propio, y a la vez, introducirnos en los mercados de nuestros potenciales competidores en cualquier lugar geográfico.
- 3) La elevación constante del grado de exigencias de los consumidores. Esta elevación viene motivada a su vez por factores



tales como el desarrollo económico y las mejoras en los niveles de vida, la aparición de nuevos hábitos de vida, el protagonismo de nuevos valores, etc.

Vista, pues, la necesidad de ideas innovadoras, y con el objeto de no asustar a potenciales emprendedores que relacionen la idea de *innovación* con la de grandes inventos tecnológicos, convendría quizás que desmitificáramos un poco el concepto de *innovación*.

Efectivamente, la *innovación* de índole científica o tecnológica, a la que podríamos llamar invención, no es sino una de las posibles vías para innovar, quizás la más importante no sólo por las ventajas que aporta a su creador, sino sobre todo por el beneficio que puede suponer para el conjunto de la economía de un país (no en vano se suele relacionar el grado de desarrollo de un país con su capacidad de innovación tecnológica), pero existen otras vías de innovación que no requieren ni grandes conocimientos científicos ni la aportación de nuevas tecnologías.



Nos referimos a innovaciones en productos ya existentes, en los sistemas de fabricación utilizados, en los canales de distribución o en los sistemas de publicidad y promoción empleados. Tomaremos como ejemplo de aplicación de estas innovaciones a dos empresas del ramo textil, una extranjera, Benetton, y otra nacional, Zara.

Si nos preguntamos por las claves del éxito de una firma como Benetton, encontramos la respuesta en que aplicó en su génesis y en su desarrollo este tipo de innovaciones. Su innovación de producto consistió en dotar de color a los géneros de punto. Introduce continuas mejoras en sus sistemas productivos que le permiten una gran flexibilidad a la hora de adaptar las producciones a la demanda del mercado. En lo que se refiere a canales de distribución, Benetton fue pionera en aumentar sus puntos de ventas mediante el sistema de franquicias, y en cuanto a publicidad fue consciente del fenómeno de globalización de los mercados e inicio hace unos años sus sistemas de patrocinio de grandes even-



tos deportivos, como es el caso de la escudería de Fórmula I que lleva su nombre.

A nivel español, la empresa Zara ha seguido también, y en ello ha cimentado su éxito, su propia estrategia innovadora. Ésta ha consistido en una enorme ampliación de su oferta de productos, cambios constantes de los mismos para adaptarlos a la moda de cada temporada y unos sistemas de fabricación que les permite ofrecer precios realmente competitivos. Esta combinación de estrategias comerciales ha generado un concepto innovador que el público ha sabido apreciar, pues coincide con las necesidades de un amplio segmento de mercado, mayoritariamente juvenil, de vestir a la moda pero pagando un precio asequible.



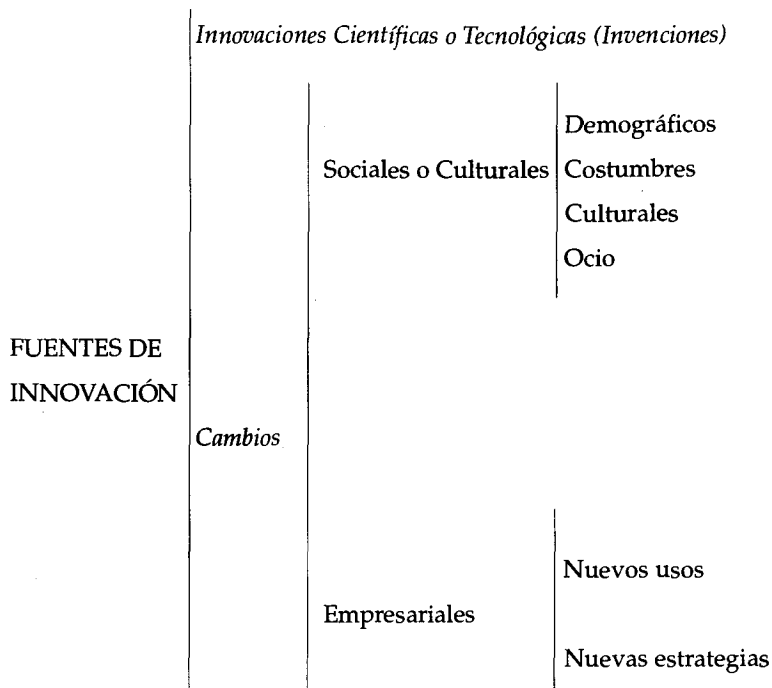
## LAS FUENTES DE INNOVACIÓN

Lo anterior convierte nuestro problema de búsqueda de oportunidades, en otro más concreto de búsqueda de ideas innovadoras.

Nos dedicaremos, pues, en lo que sigue, a describir algunas de las posibles FUENTES DE INNOVACIÓN.


Ciertos autores, como Peter Drucker o Kuriloff, han establecido sus propias clasificaciones de las principales fuentes de inspiración para aquellos que se encuentran en la búsqueda de su particular idea innovadora. Nosotros nos quedamos con una basada en la de los citados autores y debida a los profesores del Instituto de Empresa, Manuel Bermejo e Isabel Rubio.

Según estos profesores, las fuentes de innovación se pueden clasificar según el cuadro siguiente:



### *Las innovaciones científicas o tecnológicas*

Ya hemos dicho que no todas las innovaciones en el ámbito de la empresa tienen que tener un

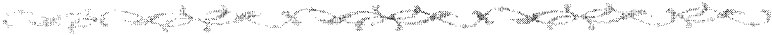


carácter científico o tecnológico, pero también es cierto que la invención es una magnífica vía para generar ideas innovadoras.

Más adelante nos referiremos a los sectores económicos emergentes, y mencionaremos entonces algunas de las tecnologías punteras para los próximos años. Ahora sólo mencionaremos a las diferencias fundamentales que existen entre la invención y el resto de las fuentes de posibles ideas innovadoras. Estas diferencias son básicamente dos:

- Por una parte, el horizonte temporal necesario para que una innovación tecnológica se convierta en una oportunidad concreta de negocio es, normalmente, bastante largo y desde luego superior al necesario con otras fuentes innovadoras.


Todos sabemos que la innovación científica o tecnológica tiene su origen en importantes inversiones en I+D las cuales suelen requerir bastante tiempo para que se materialicen



en un invento concreto, pero incluso concluida con éxito esta primera etapa, la gestión empresarial del invento requiere el pasar por otras sucesivas que comienzan en el Diseño del producto y terminan en la Gestión pasando, lógicamente, por la Ingeniería de Procesos.

Como ejemplo de la amplitud de este horizonte temporal tenemos el caso de los motores diesel, cuyo uso no empezó a extenderse sino a partir de los años treinta, cuando su inventor Rudolph Diesel había diseñado el primer motor que lleva su nombre en 1897. Otro ejemplo lo tenemos en el aeroplano, el cual para hacerse realidad requirió que se produjeran avances científicos importantes en tres campos: la teoría aerodinámica, la metalurgia del aluminio y el motor de gasolina.

- La segunda gran diferencia de la invención como fuente de innovación frente a los cambios sociales y empresariales reside en el perfil necesario para quien desee innovar.



En este sentido, llegar a ser emprendedores innovadores por la vía de la invención sólo estaría al alcance de personas con una sólida formación y práctica científica. Sin embargo, emprendedores como Luciano Benetton o Amancio Ortega (creador este último de Zara), han sido capaces de innovar y crear empresas de gran éxito sin tener este perfil científico. Por tanto, tener una buena formación científica es un auténtico filón para encontrar ideas innovadoras, pero, por supuesto, tampoco es, ni mucho menos, imprescindible.

### *Las innovaciones sociales y culturales*

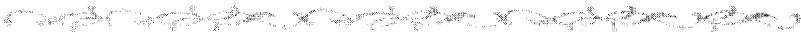
También son posibles las ideas innovadoras a partir de aprovechar las oportunidades que generan los cambios que se producen en nuestro entorno, ya sean de tipo económico, social o cultural.

En los últimos años los índices de natalidad y mortalidad han cambiado de forma considerable; los niños ya no se divierten con los mismos juguetes que sus hermanos mayores; el acceso al conocimiento de otras culturas es cada día mayor, bien directamente a través de los viajes o bien indirectamente a través de los medios de comunicación; los hábitos de compra o de consumo están continuamente evolucionando, etc. Éstos, entre otros, son aspectos que ilustran con claridad los cambios sociales y culturales que en nuestras sociedades se están generando. Estos cambios son los que hay que aprovechar para obtener oportunidades innovadoras de nuevos negocios. Algunas de ellas las estudiaremos a continuación:

a) *Las innovaciones demográficas*

Demográficamente hablando, se están produciendo dos importantes cambios en estos años:

- Por una parte, el desplazamiento de la población a las ciudades y el uso generalizado en éstas del vehículo propio. Esta doble cir-



cunstancia puede proporcionar ideas innovadoras de negocios en el sector de la construcción en general y de los aparcamientos en particular. La escasez de suelo va a requerir el uso de la inteligencia artificial para, a través de complejos problemas de simulación y colas, determinar el número de plazas óptimas de los aparcamientos públicos. En los aparcamientos individuales o privados, en muchas grandes ciudades comienzan a implantarse sistemas de copropiedad de los mismos, igual que, de forma más generalizada, se realiza ya con las viviendas de segunda residencia.

- El segundo cambio demográfico se refiere al progresivo envejecimiento de la población. Ello está convirtiendo a los servicios geriátricos en una alternativa empresarial de finales del siglo XX.


Pero las auténticas oportunidades innovadoras que se derivan de este cambio provienen de la existencia de una elevada pobla-

ción mayor no activa, que por su buena salud no necesita estar en residencias y que demanda importantes servicios todavía insuficientemente satisfechos.

En EE.UU. se ha acuñado el término *woopies* para referirse a la gente mayor rica. Se trata de un segmento de la población creciente que, además de buena salud, gozan de rentas saneadas procedentes de sus pensiones y fondos de pensiones y que, al no tener prácticamente obligaciones, disponen de notables sumas para sus gastos discrecionales. Algo parecido, aunque todavía a menor nivel, está ocurriendo en los países desarrollados europeos. No cabe duda que si se reflexiona profundamente sobre este fenómeno, se podrán extraer interesantes ideas innovadoras de negocios.

b) *Las innovaciones de hábitos de vida y costumbres*


Los cambios en los hábitos de vida y en nuestras costumbres están proporcionando, igual-



mente, una importante fuente de ideas innovadoras sobre todo en el ámbito de los servicios.

Así, el incremento de la edad media de acceso al matrimonio y la incorporación progresiva de la mujer al trabajo son aspectos generadores de oportunidades de negocio. Lo primero, por ejemplo, ha incrementado en EE.UU en casi un 20% en los últimos años la oferta de apartamentos o estudios de carácter unipersonal y en un 17% las ventas de pequeños electrodomésticos de uso, igualmente, unipersonal. La incorporación de la mujer al trabajo es quizás la causa fundamental del desarrollo de los servicios de comidas preparadas y a domicilio.

A cambio de este tipo puede achacarse también la apertura de un campo inmenso para las empresas dedicadas a la prestación y gestión de servicios integrales, las cuales lo mismo reservan una entrada para la película de moda y te la envían a casa, proporcionan un canguro para la noche del sábado, envían un fontanero en domingo o limpian el apartamento. Además, en el caso



de España, con la creación hace un par de años de las ETT (Empresas de Trabajo Temporal), el legislador ha proporcionado, la figura jurídico-empresarial adecuada para que se desarrollen este tipo de empresas, no sólo en el caso de los servicios domésticos sino también en otros tipos de servicios y en la complementariedad de la actividad industrial.

Fuera de los servicios domésticos, empresas nacidas de ideas innovadoras en el último decenio han sido, por ejemplo, las de seguridad, mensajería, transporte urgente, etc., todas las cuales han aprovechado ciertas deficiencias en los servicios públicos encargados teórica y tradicionalmente de los mismos.

Más reciente es la aparición de otras empresas de servicios tan variopintas como: la gestión de multas de tráfico, el archivo y custodia de documentos o los aerotaxis.

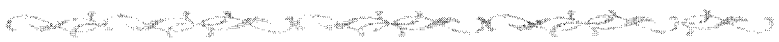


c) *Las innovaciones culturales*

Un síntoma evidente del mayor desarrollo de los pueblos es, sin duda, el afán de sus gentes por elevar su nivel cultural. Si tomamos el ejemplo de España, no hay más que fijarse en la saturación que se registra en las aulas de muchas de nuestras universidades para comprender que, por fortuna, el nivel de formación general del país se está incrementando.

Por consiguiente pueden, y de hecho ya han surgido, algunas oportunidades innovadoras empresariales que tratan de satisfacer estas necesidades derivadas de un mayor estándar cultural. A este proceso se debe el gran auge que han cobrado los centros de formación de postgrado o de reciclaje de directivos seniors.


Pero en este aspecto quizás se lleva la palma todo lo relacionado con el aprendizaje de idiomas, negocio éste que además del aspecto puramente docente contemplan otras facetas complementarias como son: la organización de viajes o



campamentos de verano para aprender la nueva lengua, o el desarrollo de programas de vídeo, televisión o *software* tendentes a facilitar el aprendizaje.

A su vez la extensión del conocimiento de idiomas, básicamente el inglés, ha traído como consecuencia el auge de los llamados “canales parabólicos”, que nos permiten estar conectados a programas de televisión de todos los países de nuestro entorno. En el futuro será la televisión por cable la que asuma este protagonismo. Paralelamente a este hecho, las empresas dedicadas a la venta e instalación de antenas parabólicas vivieron momentos de esplendor.

Con todo esto queremos resaltar que una innovación generadora de una idea de negocio puede provocar una cadena de innovaciones subsiguientes que pueden ser aprovechadas por otros emprendedores.



#### d) *La ocupación del ocio*

La reducción progresiva de la jornada laboral y una mejora generalizada en la calidad de vida permiten en la actualidad el disponer de más tiempo para el ocio, lo cual facilita la búsqueda de ideas innovadoras de negocio.

En este contexto podemos situar el éxito alcanzado por muchos gimnasios, más o menos sofisticados, en los que conviven desde el ama de casa, ávida de perder peso practicando *aerobic*, hasta el ejecutivo agresivo que pretende descargar su adrenalina con un partido de *squash*. La creciente preocupación por la salud, e incluso un cierto culto al cuerpo son factores que coadyuvan al éxito de este tipo de empresas.

También las aficiones evolucionan en estos años a una gran velocidad. En este sentido, un buen consejo para cualquier emprendedor es el de que preste particular atención a los éxitos notables alcanzados por los deportistas de élite de su entorno, ya que, por efecto mimético, serán



muchos quienes comiencen a practicar aquel deporte en el que algún compatriota acaba de obtener un triunfo importante. Ello ocasionará la aparición de importantes oportunidades empresariales, tanto en la faceta de fabricación de los instrumentos o materiales necesarios, como en la distribución y venta de los mismos.

Así, los triunfos de Santana en los años sesenta pusieron de moda el tenis en España, los de Ballesteros el golf en los años ochenta y las victorias de Delgado y de Induráin han traído consigo el “boom” del ciclismo en el que nos encontramos inmersos.

Otras actividades relacionadas con el mundo del ocio que están cobrando vigencia en la actualidad son el turismo alternativo, la realidad virtual o las videoconsolas. La característica común a todas ellas es la creciente sofisticación de la oferta de las nuevas fórmulas de ocio, lo que obliga a cualquier emprendedor que quiera entrar en este mercado a realizar esfuerzos por introducir fórmulas innovadoras que ofrecer al público.



## *Las innovaciones empresariales*


Del mismo modo que varían las costumbres sociales y culturales, también se producen cambios en los usos industriales y en las estrategias empresariales que van a permitir al emprendedor el encontrar vías alternativas para generar ideas innovadoras de gran potencial en la frontera del siglo XXI.

A continuación vamos, pues, a ejemplarizar y enumerar algunas de las fuentes de innovación relacionadas con estos cambios empresariales.

### *1. Los nuevos usos*

Nos referiremos en primer lugar a los nuevos usos que los avances técnicos encuentran para ciertos materiales.


En su momento fue, por ejemplo, el caso de la *pizarra*, que pasó de material de construcción a tener un uso alternativo en la fabricación de encerados en los que todavía algunos de nosotros tratamos de enseñar a nuestros alumnos.



Actualmente podríamos incluir en este apartado al *silicio*, que fue utilizado hace unos años para la fabricación de chips o de ciertos materiales antifungibles desarrollados por la NASA para formar parte de los componentes de las naves espaciales y que hoy día se utilizan en la ropa que convencionalmente se vende a los aficionados al mundo de las motocicletas.


– Un caso próximo de usos alternativos para materiales autóctonos lo tenemos en Extremadura, y de ello podríamos tomar nota en esta provincia de cara al desarrollo integral de nuestros bosques mediterráneos. Se trata de impulsar el uso alternativo del corcho, lo que ha posibilitado el surgimiento de negocios innovadores dedicados a la fabricación con este material de productos tan atípicos como las agendas y carpetas, maletines o faldas para señoras.

– Otro caso paradigmático de nuevos usos es el de las campañas de reutilización de *spots* publicitarios de televisión, que han aparecido en Estados Unidos y que pronto tendremos en Europa.




Estas innovadoras empresas ofrecen la posibilidad de volver a emplear un anuncio ya producido, y emitido con probada eficacia, sin más que añadirle nuevos textos para adecuarlo a su nuevo uso. Esta innovación permite por una parte el acceso a la publicidad televisiva a empresas pequeñas o medianas, ya que el coste de alquiler del anuncio es significativamente menor que el de producir uno nuevo, pero también permite amortizar más fácilmente los costes de producción para la empresa promotora, ya que el nuevo uso puede considerarse como un importante valor residual del mismo.

Dentro de este contexto de nuevos usos podríamos también incluir innovadoras formas de explotación de negocios convencionales o las diversificaciones surgidas a raíz de actividades ya existentes. Dentro del primer aspecto incluiríamos, además de la multipropiedad, a la que ya nos hemos referido, la reutilización de caseríos y cortijos dedicados a usos agrícolas para el fomento de actividades de turismo rural y alternativo.



Aprovecharemos para indicar que las iniciativas empresariales de este tipo están teniendo y tendrán en los años próximos una gran importancia en Andalucía y en Huelva.

Como diversificación innovadora podemos considerar el negocio de *outplacement* hacia el que han derivado muchas consultorías de recursos humanos, negocio que consiste en la recolocación del personal excedente de algunas empresas o de aquellas sometidas a procesos de reconversión industrial, aprovechando la formación y experiencia de este personal. Incluso, en este ámbito de los recursos humanos, se ha ampliado todavía más el servicio apareciendo iniciativas empresariales novedosas cuyo objetivo es el alquiler de equipos directivos. En estos ejemplos concretos queremos volver a insistir sobre el papel que en el desarrollo de estas actividades pueden tener las Empresas de Trabajo Temporal tal y como han sido creadas por la legislación laboral española.




## 2. *Nuevas estrategias empresariales*

El objetivo último de las empresas es, o debe ser, el de la Eficiencia en todos sus aspectos. Para ello las empresas se impondrán objetivos en cada una de sus áreas funcionales y tratarán de ser eficaces en su consecución.

De manera simplificada los objetivos tradicionales han sido: incrementar las ventas (área comercial), reducir los coste de producción (área de producción) y maximizar el valor de la empresa (área de finanzas). Pero, al hilo de las transformaciones del mercado y de la nueva orientación estratégica de los negocios, han aparecido otra serie de objetivos que vienen a completar a los tradicionales y que, al mismo tiempo, requieren nuevas técnicas de gestión que están posibilitando el nacimiento de nuevas e innovadoras oportunidades empresariales.


Entre estos nuevos objetivos citaremos el de satisfacción de los gustos y preferencias de los consumidores, los objetivos de calidad y tiempo,



los de motivación del personal y otros relacionados con la responsabilidad social y ecológica de la empresa.

Así, el enfoque hacia el consumidor, que pretende el satisfacer lo más personalmente posible las preferencias de los demandantes, y los requerimientos de calidad de éstos, están matizando el objetivo de eficiencia técnica o de reducción de costes por la vía de los grandes lotes de producción. Evidentemente, la orientación al consumidor reduce el tamaño de los nichos o segmentos del mercado, por lo que dejan de ser eficaces los sistemas productivos basados en grandes cadenas que perseguían la gran producción para reducir los costes unitarios. Por el contrario, comienzan a imponerse sistemas de producción más sencillos y flexibles que sean capaces de rápidas adaptaciones a los cambios de gustos de los consumidores.

Ello está provocando, por ejemplo, que los principales fabricantes de automóviles estén abandonando sus tradicionales cadenas de pro-



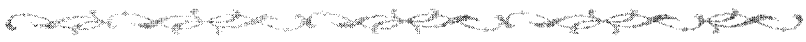
ducción y se estén convirtiendo en meros ensambladores de componentes o elementos del producto final que otras empresas producen para ellos. En esta faceta de suministradores para las grandes industrias residen, precisamente, las posibilidades de nuevas iniciativas empresariales al socaire de estos cambios en los sistemas de producción.

Al mismo tiempo, los requerimientos de calidad, de aumento de los servicios post-venta y de extensión de la satisfacción, son también el origen de innovadoras expectativas de nuevos negocios, como pueden ser las empresas de consultoría de calidad y medio ambiente, los concesionarios de servicios rápidos post-venta, o las expendedoras de marchamos y certificados de calidad.

En el ámbito comercial, la ya citada orientación al consumidor también está sugiriendo nuevas expectativas para negocios innovadores. Efectivamente, pasado ya el *boom* de las empresas publicitarias, las nuevas técnicas del marketing, como la venta directa, la venta por correo, el tele-

marketing, el *vending* o las ventas por ordenador, están, sin duda, proporcionando a las empresas innovadoras oportunidades de negocios. Incluso el marco legal publicitario con sus restricciones a las formas de hacer publicidad y a la publicidad de ciertos productos, como el tabaco o las bebidas alcohólicas, está posibilitando el nacimiento de nuevas empresas de consultoría especializadas en formular alternativas de promoción y comunicación.

En el área financiera, fenómenos como la globalización de estos mercados, la progresiva desintermediación bancaria y la aparición constante de nuevos productos financieros, están igualmente posibilitando el nacimiento de innovadoras iniciativas empresariales. Entre ellas, podemos citar las sociedades de *leasing* y *factoring*, las sociedades de garantías recíprocas y de capital riesgo, las mediadoras en los mercados de capitales, las sociedades gestoras de fondos de inversión y de pensiones, las cooperativas de crédito especializado, las secciones de crédito coo-




perativo, las agencias administradoras de capitales y patrimonios, etc.

La complicación de los sistemas globales de gestión y dirección de las empresas modernas y las necesidades de control de dicha gestión, son también fuentes de iniciativas empresariales innovadoras en el campo de las consultorías y auditorías externas especializadas, o en la provisión de programas de *software* cada vez más complejos y sofisticados.

Por último, la progresiva desaparición de aranceles, la aparición de áreas geográficas de libre circulación de mercancías y capitales, y, en definitiva, la globalización de la economía pueden ser fuentes en las que el emprendedor encuentre nuevas ideas empresariales.


En este apartado alguien podría decirnos, y con razón, que la entrada de España en la entonces Comunidad Económica Europea, no nos trajo precisamente nuevas oportunidades de negocios, sino la quiebra o el deterioro de muchas de nues-



tras empresas; que más que oportunidades autóctonas supuso oportunidades adicionales para las empresas extranjeras que pudieron introducir más fácilmente sus productos.

Todo ello es cierto, pero en nuestra opinión, y dejando al margen los problemas derivados de unas negociaciones precipitadas que no es el momento de comentar, las causas de esta situación habría que buscarlas en la falta de competitividad de nuestras empresas industriales y en la ausencia de cultura exportadora.

Si se consigue corregir estos defectos, la apertura de fronteras ofrecerá en el futuro próximo oportunidades empresariales ciertas para comenzar actividades absolutamente innovadoras. Incluso podría decirse que en nuestro país algunos ya han iniciado esa aventura, tal es el caso de muchos productores hortofrutícolas de Almería a los que el alto destino exportador de sus producciones está permitiendo la reconversión agrícola de amplias zonas semidesérticas de dicha provincia. Tal debe ser también el caso de los pro-



ductos estrellas de la actividad agraria de nuestra provincia: la fresa y los productos del cerdo ibérico, cuyas posibilidades exportadoras, ya demostradas en el caso de la primera, deben ser el núcleo para un modelo de desarrollo agro-industrial que sustente el desarrollo futuro de la provincia onubense.






LOS SECTORES EMERGENTES DE LOS ÚLTIMOS  
AÑOS NOVENTA

VAMOS a concluir nuestra respuesta a la pregunta que nos formulábamos sobre cómo el emprendedor podrá descubrir oportunidades de negocios, haciendo referencia a una serie de sectores que muchos expertos consideran como los de más alto potencial de desarrollo a corto y medio plazo en nuestro país y que, por ello, van a dar lugar a interesantes oportunidades para nuevas empresas.

Nos referimos a los mismos de una forma generalista, quedando para el emprendedor la capacidad de reconocer, en cada caso, la oportu-




nidad de negocio concretada en un producto o servicio específico.

### *Agroalimentación*

Este sector presenta tradicionalmente una escasa elasticidad con respecto a la renta, por lo que resiste muy bien el impacto de las recesiones económicas. Además en España presenta una dimensión especial como consecuencia de nuestro potencial agrario.

Si examinamos las diferentes fases o eslabones de la cadena de valor agroalimentaria: producción de *inputs* agrarios - producción agraria en parcelas y explotaciones - transformación agroalimentaria y comercialización, podemos comprobar que en cada una de estas fases existen amplias posibilidades para las iniciativas empresariales en este sector.


- Comenzando por los *inputs* agrarios, la mayor parte de la maquinaria pesada agrícola (tractores, cosechadoras, etc.), o no se produce en



España o se produce con tecnología extranjera importada. Quiere ello decir que por la vía de la invención tecnológica, y previas las inversiones necesarias en I+D, en nuestro país existe un mercado potencial interesante para iniciativas empresariales en este sentido. Lo mismo podría decirse en el campo de la fabricación de productos fitosanitarios, obtención de material orgánico (plantas, semilla, etc.) de primera generación, etc.

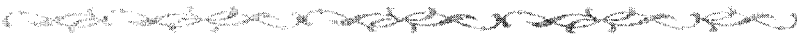
Si examinamos el producto estrella de nuestra actividad agrícola provincial cual es el fresón, su principal punto débil en esta fase de la cadena agroalimentaria está sin duda en nuestra gran dependencia de los plantones de primera generación procedentes de California. Dada la gran relevancia socio-económica de este cultivo habría que plantearse lo más urgentemente posible las inversiones en investigación biotecnológica que nos permitieran obtener por la vía de cultivos in-vitro nuestras propias plantas de primera generación.

– En la fase productiva, la agricultura y la ganadería de nuestro país, sometida a las direc-



trices de la PAC (Política Agraria Comunitaria), deben de orientarse hacia la obtención de productos deficitarios dentro de la Unión Europea, procurando también conservar sus cuotas de mercado en nuestros tradicionales cultivos mediterráneos. Si somos exigentes en las negociaciones para la constitución de las Organizaciones Comunes de Mercados todavía pendientes como las del vino, las del aceite de oliva o la de frutas y hortalizas, podemos paliar los daños ocasionados a nuestra agricultura por nuestra entrada en la CEE. Con ello se abrirían nuevas posibilidades para nuestras empresas agrarias.

En este punto quisiera hacer una especial referencia a las empresas cooperativas, con una presencia enormemente importante en esta fase de la cadena agroalimentaria. Desde nuestro punto de vista, la definitiva modernización del campo español va a depender, en gran medida, de la modernización y profesionalización de estas empresas, que tienen pues un importante reto de cara a las perspectivas del siglo XXI.




– La industria de transformación agroalimentaria es fundamental para añadir valor a los productos agrarios. Por ello y por la propia tendencia hacia el consumo de productos elaborados, se debe prestar especial interés en los próximos años a las posibilidades de las empresas agroindustriales, evitando en lo posible que una parte importante de nuestros productos más representativos, cuales han sido el vino o el aceite, se sigan exportando a granel.

### *La biotecnología y electrónica*

Un segundo sector emergente lo constituyen la biotecnología y la electrónica. Ambas son actividades en auge y de una gran competencia, en las que las inversiones en I+D juegan un papel fundamental.

Aunque en principio parecen sectores propios de grandes empresas multinacionales, las pequeñas y medianas empresas también pueden tener en ambas un campo propio. En lo que respecta a la biotecnología, sus aplicaciones en las indus-




trias químicas y agroalimentarias pueden suponer, todavía, parcelas para que en nuestro país florezcan nuevas iniciativas empresariales en los próximos años.

En cuanto a la electrónica, existen subsectores como el de la electrónica industrial (robótica, automatización de procesos, etc.), en los que las pymes podrían aprovechar para fines específicos su propia tecnología punta o la que otros hayan desarrollado.

### *La industria del medio ambiente*

El llamado mercado ecológico va a tener en los próximos años una proyección espectacular. La misma va a estar sustentada en dos factores: la mayor concienciación ciudadana sobre estos problemas, y la normativa legal de obligado cumplimiento cuya filosofía general es la de que “quien contamina paga”.

Entre las actividades que disfrutarán de un mayor crecimiento podemos señalar: la gestión




de todo tipo de residuos, los procesos de recuperación de energía, el tratamiento de las aguas, el control de la contaminación atmosférica, la descontaminación de los suelos y espacios ya contaminados, etc.

Por otro lado, y en última instancia, la concienciación sobre estos problemas va a disparar la demanda de aquellos productos que tienen un marcado carácter ecológico o no contaminante, y ello puede dar lugar a cambios y reciclajes de muchos procesos productivos, la utilización de materiales biodegradables, la aparición de nuevos productos, etc.

### *La tecnología de la información*

Las nuevas tecnologías de la información suponen un nuevo sector emergente. El uso del ordenador se está generalizando, tanto a nivel particular como empresarial, con lo que en este amplio campo de actividades se nos van a ofrecer en el futuro continuas oportunidades de negocio.



Tanto es así, que ya es un hecho cotidiano para mucha gente el hacer la compra o hasta trabajar desde casa a través de un *modem*, que nos conecta con el supermercado o con la empresa.

Para esbozar algunas actividades a tener en cuenta como fuente de iniciativas empresariales futuras podemos citar: los servicios de software aplicado, la comunicación entre ordenadores, la transferencia electrónica de datos, la creación de bases de datos, las video-conferencias, los servicios de marketing directo a través de redes como Internet, etc.

### *Los nuevos materiales*

Los materiales con los que se fabricarán dentro de una década una buena parte de los artículos que hoy son de uso común serán distintos. Ello ha venido ocurriendo a lo largo del tiempo y, como es lógico, estos cambios paulatinos generarán importantes oportunidades de negocio para el empresario innovador.



Citaremos a título de ejemplo la relevancia que pronto van a tener dos tipos de materiales: los materiales compuestos o “composities” y las cerámicas.

Los primeros tendrán una gran utilidad en sectores muy diversos como la aeronáutica, los deportes, la defensa, la ingeniería civil, etc. En cuanto a la cerámica, su uso se generalizará en la industria del automóvil para la fabricación de piezas de motores.

### *La industria del ocio*

Ya hemos apuntado también que la mejora del nivel de vida en general permite disponer de más tiempo libre o de tiempo para el ocio. El cubrir este tiempo con actividades cada vez más sofisticadas está dando lugar a uno de los sectores más atractivos en los próximos años al que muchos llaman industria del ocio.



## *Los servicios*

También hemos apuntado que una característica económica fundamental de los actuales y próximos años es la terciarización de la economía. En este sentido nos hemos referido ya a los nuevos servicios a particulares consecuencia de los cambios en costumbres y valores. Pero en los próximos años también se incrementarán de forma importante los servicios a las empresas.

Diversos estudios muestran que tanto las grandes empresas como las pymes, aunque por motivos diferentes, realizan una subcontratación creciente de servicios externos, tales como: análisis de mercados, consutorías (incluidas las medioambientales) y asesoramiento jurídico-fiscal.

En el caso de la gran empresa el motivo para ello es el de descargar su estructura de costes fijos, mientras que las pymes subcontratan servicios exteriores por carecer de los medios necesarios para realizarlos. En ambos casos existen oportunidades crecientes para aquellos emprendedores que puedan ofrecer el servicio requerido.




## LA ÉTICA DEL EMPRENDEDOR

La tercera parte de nuestra exposición va a estar dedicada a la “Ética del Emprendedor”, más concretamente a comentar las desviaciones que sobre las normas de comportamiento ético pueden darse a la hora de iniciarse una empresa.

El concepto de “ética empresarial” está sin duda de actualidad dentro de la Dirección de Empresas. Las causas pueden ser varias y entre ellas las siguientes:

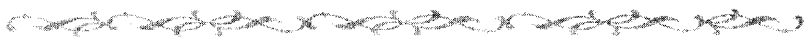
- 1ª. La gran difusión dada por los medios de comunicación, y en especial la prensa, a casos de prácticas ilegales o poco éticas realizadas por empresas muy conocidas. En nuestro país tenemos el caso de la



empresa Siemens, que al parecer ha admitido la existencia de “extorsiones” en las obras del Tren de Alta Velocidad.

- 2<sup>a</sup>. La necesidad de revitalizar los comportamientos éticos como reacción defensiva ante la inseguridad actual en el mundo de los negocios. Realmente cada empresario puede pensar que la desconfianza en la conducta de los otros puede ser causa de su propia inseguridad.
- 3<sup>a</sup>. La constatación evidente de la incidencia de los comportamientos no éticos de las empresas en el deterioro de su imagen y, consiguientemente, en su gestión y en sus resultados.

En definitiva, y sean cuales fueran estas causas, cada vez está más extendida en el mundo de la empresa la idea de que negocios y ética no son conceptos totalmente irreconciliables o, dicho de otra manera, de que se pueden hacer buenos negocios manteniendo una actitud ética. Por ello,



los próximos años, pueden ser los de la Responsabilidad Ética de la empresa, en la misma medida que los 80 y 90 están siendo los años de la Responsabilidad Ecológica y los años 60 y 70 lo fueron de la Responsabilidad Social.

De acuerdo con los objetivos de esta lección pretendemos referirnos aquí exclusivamente a la Responsabilidad Ética del Emprendedor, es decir, a poner de manifiesto los atentados contra la ética empresarial que pueden cometerse a la hora de poner en marcha una nueva empresa. De acuerdo con el profesor Nueno, podríamos agrupar éstos en cuatro categorías:

- 1ª. Aquellos que residen en la propia naturaleza de la oportunidad de negocio que se pretende poner en marcha.
- 2ª. Aquellos que pueden cometerse en el tránsito del emprendedor de trabajador por cuenta ajena a empresario.




- 3ª. Aquellos que hacen referencia a los comportamientos del nuevo emprendedor con sus primeros socios, proveedores y financiadores, y
- 4ª. Por último, los referentes a las conductas del nuevo emprendedor para con sus primeros empleados y colaboradores.

A continuación nos referiremos brevemente a cada una de estas cuatro categorías o ejes de análisis para verificar el nivel ético en la primera fase de una iniciativa empresarial.

*La naturaleza ética de la oportunidad en función de su aportación de valor*


La naturaleza intrínsecamente ética de una oportunidad de negocio va a depender del impacto que la misma ejerza sobre los futuros clientes, consumidores o usuarios de la misma. En este sentido, y puesto que nos movemos en un continuum de valores que justifican comportamientos, no es nada fácil encontrar un punto de



este *continuum* en el que los negocios pasen de no éticos a éticos. Sin embargo, sí que son fácilmente detectables los extremos; así parece claro que para un 98% de personas la explotación del vicio sexual, por otra parte el negocio más viejo del mundo, sería considerado un negocio intrínsecamente no ético.

Ante esta dificultad, los especialistas en estos temas han optado por utilizar un concepto tan de moda como es la “aportación de valor” para los clientes o consumidores como referencia para resolver el problema de la naturaleza ética de un negocio. De esta forma, un negocio sería ético en la medida en que cubre necesidades reales de clientes y consumidores y las satisface mejor que cualquier otro producto y servicio existente.


Desde esta perspectiva no serían éticos aquellos negocios, tan en boga últimamente, montados sobre la base de productos adelgazantes, cosméticos, relajantes, vigorizantes, etc., que probablemente no tengan efectos nocivos pero que también son inocuos y, por tanto, no añaden



ninguna satisfacción a sus usuarios y consumidores. La denuncia de asociaciones de consumidores y colegios médicos y farmacéuticos está mostrando cada vez más evidentemente que se trata de negocios montados sobre grandes dosis de publicidad que llevan estos productos hasta un consumidor que, además de sentirse fuera de forma, encontrarse obeso, no gustarse o sentirse débil, es un ingenuo.

*Impacto de la nueva empresa sobre el trabajo anterior del emprendedor*


Muchos emprendedores pasan a serlo dejando un empleo; solapándose, pues, su condición de empleado con la de creador de una empresa. Esta situación sugiere otro eje para analizar la creación de nuevas empresas desde la perspectiva ética. Nos referimos al conjunto de relaciones que se establecen entre la nueva empresa que se va a crear y el trabajo que está realizando el emprendedor previamente para su empleador.



En orden creciente de complejidad, una primera relación podría ser la del emprendedor que monta su propia empresa pero permaneciendo como ejecutivo en otra, a la que no abandona hasta que la propia no funciona correctamente.

Esta conducta es explicada por los nuevos emprendedores desde una óptica de prudencia, lanzan sus empresas desde la seguridad de sus empleos y sólo dejan éstos si aquéllas despegan. «Hay que saber nadar y guardar la ropa», suelen decir estos emprendedores cuando más tarde explican su estrategia. Sin embargo, desde un punto de vista ético esta conducta es cuestionable ya que es muy dudoso que alguien pueda dedicar, como buen ejecutivo, todas sus energías y capacidades para dedicarlas a la empresa en la que trabaja, cuando tiene en marcha la creación de la empresa propia, cuestión para la que se requiere una energía infinita.

Una segunda relación o peldaño en la posible conducta desleal del emprendedor se da cuando



éste se marcha de su anterior empresa llevándose información que después utiliza en la propia.

Este tipo de conductas, con diferentes matices, son quizás las más conocidas a nivel popular que las identifica con la expresión genérica de «espionaje industrial». Son también conductas que disponen ya en muchos países de una completa normativa legal que trata de regularlas. La transgresión de estas normas supone no ya conducta desleal o no ética, sino que pueden llegar a ser penadas legalmente. Sin embargo, existirán situaciones que bordeen la ley y que se muevan, por tanto, en el terreno de las conductas desleales y, por ello, éticamente reprochables.

Pero todavía podemos subir un peldaño más en estas relaciones que nos llevan a conductas no éticas. Se trata de aquellos emprendedores que se marchan de su antigua empresa llevándose trocitos de aquélla con los que alimentar su nueva criatura. Puede ser el caso, por ejemplo, del empleado de una empresa de gestión de patrimonios que monta su propia empresa valiéndose



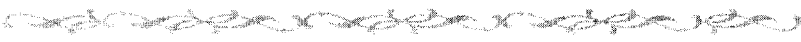
de sus relaciones profesionales con algunos clientes a los que consulta previamente si seguirían trabajando con él si llegara a independizarse, de tal forma que sólo monta su negocio cuando tienen asegurado el desgajar de su antigua empresa trozos importantes de su negocio en provecho propio. Curiosamente, este tipo de conductas son fácilmente justificadas por muchas personas dentro y fuera del mundo de los negocios. Sin embargo, desde nuestro punto de vista, la ilicitud ética de estos comportamientos provienen de la actuación previa a la creación de la propia empresa, cuando, todavía como empleado, el futuro emprendedor hace negocios paralelos con clientes de su empresa empleadora en beneficio no de la misma sino del suyo propio.

En este nivel de conductas éticamente desleales podemos llegar a un último peldaño. Se trata de aquel emprendedor que se marcha de su antigua empresa llevándose con él a otros ejecutivos que formaban parte de su equipo, normalmente

con la promesa de una pequeña participación en la empresa que está gestando.

Aunque no es totalmente asimilable, podría servirnos de ejemplo para este tipo de conductas el caso del ejecutivo español López de Arriortúa, antiguo vicepresidente ejecutivo de la General Motors, y que está siendo acusado ante los tribunales por esta empresa de llevarse a la Volkswagen alemana no ya determinadas informaciones y sistemas organizativos, sino sobre todo de llevarse con él un amplio equipo de ejecutivos.


Al igual que ocurría en el caso anterior, tampoco este tipo de conductas son fácilmente censuradas. Hay un gran número de personas que piensan que es algo lógico y natural, y que está incluso en la propia naturaleza de la economía de mercado y de la libertad de empresa, que quien se sienta emprendedor se vaya a serlo y se lleve con él a quien quiera acompañarle. De hecho, López de Arriortúa lleva ya ganados varios de los pleitos interpuestos contra él y contra Volkswagen por la General Motors.



Sin embargo, nosotros pensamos que «las empresas son básicamente sus hombres» y que, quienes se llevan dichos hombres se llevan lo más esencial de las empresas. Por lo tanto, estas conductas son, si no penal, sí éticamente reprochables. Todo ello sin tener en cuenta el importante coste que supone para las empresas la formación eficiente de su capital humano, argumento principal de una de las demandas de General Motors contra López de Arriortúa.


*El impacto de la nueva empresa sobre financiadores y proveedores*

Una tercera vía para analizar el problema de la ética del emprendedor es la que tiene que ver con el uso de los recursos de terceros. Pocos emprendedores empiezan sus aventuras empresariales a partir, exclusivamente, de los ahorros de su vida profesional anterior. Más bien todo lo contrario; a la mayoría de ellos los financian sus padres, sus amigos, sus proveedores, los bancos, o los aportadores de capital riesgo. Los empre-




dedores, como hemos dicho en la primera parte de esta exposición, se caracterizan por su capacidad para movilizar recursos externos y esa es una cualidad que poseen. Pero una cosa es movilizar y otra diferente el “*volatizar*”. Que los proveedores de “capital riesgo” pierdan su dinero no nos llevaría a lamentarnos mucho; suelen amarrar bien sus inversiones, poseen un gran potencial de información y análisis, disponen de experiencia en tratar a emprendedores, tienen, como suele decirse, el colmillo retorcido y, hasta nos atreveríamos a decir que, a veces, se merecen incluso perder su capital. Pero otra cosa diferente son los padres o los amigos que ponen a disposición de su hijo o compañero emprendedor los ahorros que habían reunido para disfrutar de una jubilación tranquila y que los ven desaparecer absorbidos por la voracidad de una empresa mal planteada. Éstos merecen todo el respeto y hasta la misericordia de que es capaz el corazón humano.

Entramos en el terreno en el que el emprendedor arriesga el dinero de los demás y aquí la leal-



tad ética de su conducta depende de muchos factores. Así, no sería lo mismo arriesgar un poco de dinero de alguien que tiene mucho que todo lo contrario. No es lo mismo arriesgar avisando a los otros de que el riesgo es elevado, que hacerlo pintándoles a aquéllos un futuro brillantísimo, llevado por la imaginación del que padece la llamada «fiebre del fundador». No es lo mismo arriesgar dinero de otros suministrándoles datos detallados del proyecto a quienes tienen capacidad para analizarlos, que valerse simplemente de la amistad y confianza que quienes ponen los fondos tienen en el emprendedor. Tampoco es lo mismo arriesgar cuando el que financia es consciente del riesgo que corre de perder su dinero a cambio de la oportunidad de obtener importantes ganancias, que hacerlo cuando el inversor lo único que desea es ayudar al emprendedor. En todos estos casos vuelve a plantearse ese continuo en el que los extremos contienen conductas leales o desleales y en el que existe un amplio centro donde la calificación ética de la conducta de los emprendedores tendrá que ser matizada.




en función de factores y circunstancias de cada caso concreto. Sin embargo, y en general, podríamos decir que la conducta ética del emprendedor le debe llevar primero a ser prudente en la valoración de su idea de negocio y después a facilitar a sus posibles financiadores una información veraz sobre las posibilidades de éxito de la misma con el objeto de que éstos, después del análisis consciente de las mismas, decidan voluntariamente correr los riesgos que supone la cofinanciación del proyecto empresarial.

Por supuesto que todo lo anterior es válido también para quienes financian al emprendedor en especie, es decir, sus primeros proveedores que merecen la misma lealtad de conducta que los socios, accionistas o financiadores.

*El impacto de la nueva empresa sobre los primeros empleados y colaboradores*


Finalmente, la cuarta categoría de conductas no éticas eran aquellas que podrían darse con respecto a los primeros empleados o colaboradores



del emprendedor. Podemos considerar aquí dos áreas de deslealtad.

– La primera se refiere al caso en que el emprendedor arrastra con él a personas, normalmente empleadas en otras empresas, ofreciéndoles un trabajo sin clarificarles suficientemente el riesgo que corren. En muchas ocasiones estamos ante el mismo caso ya comentado del ejecutivo de una empresa que se marcha de la misma para montar una propia llevándose con él a personas de su anterior equipo. Cuando ello se hace valiéndose, simplemente, de una cierta capacidad de liderazgo, sin mostrarles claramente los riesgos que corren al abandonar su actual empleo, entonces el ejecutivo-emprendedor tiene una conducta éticamente deleznable no sólo con su antigua empresa sino también, y sobre todo, con respecto a sus subordinados cuyos medios de vida pone en peligro sólo en provecho propio.

A este respecto, y desafortunadamente, muchos ejecutivos de nivel medio han aprendido tanto los peligros del liderazgo inconsciente y mal



entendido cuando han seguido ciegamente en sus aventuras empresariales al líder que vereran.


– Una segunda área de deslealtad se produce cuando el nuevo emprendedor, para atraerse a sus primeros empleados y colaboradores, al no poder retribuir sus servicios al precio de mercado ni garantizar la misma carrera profesional que otros empleadores alternativos, recurre a entregar trozos de la empresa, es decir, a ofrecer a aquéllos participaciones más o menos minoritarias en el negocio a cambio de sus ahorros. Hasta aquí casi todo correcto. Pero suele ocurrir que salvadas las primeras dificultades y una vez que la nueva empresa camina con paso firme, se encuentran con que su participación realmente no se ha revalorizado porque su jefe-socio es el único que puede fijar el precio de la misma y el único que puede comprarla.



## CONCLUSIONES

**A** LA hora de sintetizar nuestra exposición podríamos decir que en el mundo económico existe una clara conciencia de que la elevación de los niveles de desarrollo va a requerir, en los años que nos aproximan y nos introducen en el siglo XXI, un elevado ritmo de creación de nuevas empresas. Ello ha favorecido la aparición de una amplia corriente académica e investigadora que pretende estudiar este fenómeno, comenzando por la evolución de la figura del empresario como artista principal de este nuevo arte de crear empresas.

De acuerdo con la doctrina de la Harvard Business School, el empresario del siglo XXI se



identifica con la figura del “emprendedor”, aquel “que es capaz de detectar oportunidades de negocios y de transformarlas en tales utilizando, si es preciso, los recursos exteriores”. Otras corrientes investigadoras, como la iniciada por Sexton y Smilor, están centrando sus estudios en los factores que motivan o provocan el espíritu emprendedor.

El concepto de “oportunidad de negocio” se muestra, por tanto, como fundamental y, por ello, hemos dedicado la segunda parte de nuestra exposición al análisis del concepto de “oportunidad innovadora”, así como a enumerar y ejemplarizar algunas de las principales fuentes de ideas innovadoras en los prolegómenos del siglo XXI.

Hasta no hace mucho tiempo, en el mundo económico y en la sociedad en general, predominaba la idea de que ética y negocios eran dos conceptos prácticamente irreconciliables. Afortunadamente esta concepción comienza a desaparecer, y en el fragor de una época histórica, puente entre dos siglos, en la que tanto acento va a ponerse en las



iniciativas empresariales y en la creación de nuevas empresas, hemos querido, a través de varias situaciones posibles, poner de manifiesto aquellos comportamientos no éticos de los que los nuevos emprendedores deberían huir.

Con la introducción de estos valores éticos, desde el mundo económico y de la empresa, acusado abundantemente de pragmático y materialista, queremos contribuir a que la sociedad del siglo XXI sea la sociedad de la prosperidad compartida y humanizada.

*Muchas gracias a todos*





## BIBLIOGRAFÍA


AGUIRRE SÁDABA, A: "Ética empresarial". En "Empresa". Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Editorial Edinford, Málaga, 1992.

AGUIRRE SÁDABA, A: "La empresa multinacional y la ética". Rev. Estrategia empresarial, nº 4, Marzo 1996.

BERMEJO, M., RUBIO, I. y DE LA VEGA, I.: "La creación de la empresa propia". Madrid: McGraw-Hill, 1994.

BYGRAVE, W. y TIMMONS, J.: "Venture capital at the Crossroads". Boston: Harvard Business School Press, 1992.

HUMPHEY, W.S.: "Dirección para la innovación". Madrid: Ediciones Díez de Santos, S. A., 1989.



JARILLO, J.C.: "Entrepreneurship and growth: the strategic use of external resources". Boston: Tesis doctoral, Harvard University-Graduate School of Business Administration, 1986.

KAO, J.J.: "The entrepreneur". Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991.

NUENO, P.: "Emprendiendo". Bilbao: Ediciones Deusto, S.A., 1994.

O'KEAN ALONSO, J.M.: "Empresario y entorno económico". Bilbao: Ediciones Deusto, S. A., 1991.

PROUVOST, B.: "Innovar en la empresa". Barcelona. Marcombo. Boixareu Editores, 1991.

ROURE, J. y BIRLEY, S., editores: "Growth capital and entrepreneurship". Barcelona. Estudios y Ediciones IESE, S.A., 1991.

SEXTON, D. L. y SMILOR, R.W.: "The art and Science of entrepreneurship". Ballinger Publishig Co., 1986.

TOMÁS CARPI, J.A.: "Las nuevas oportunidades de la economía social". Rev. Noticias de la economía pública, social y cooperativa", n<sup>o</sup> 13. Valencia, 1991.



TIMMONS, J.A.: "New business opportunities", Acton: Brick House Publishing Co., 1990.

TIMMONS, J.A.: "New venture creation". Homewood, Il: Irwin, 1990.

WESPER, K.H.: "Entrepreneurship education, 1993". Los Angeles: The Anderson School, University of California, 1993.

WELSCH, H.: "International entrepreneurship and small business bibliography". Chicago. De Paul University, 1992.






## ÍNDICE

PRAÉMBULO .....	7
INTRODUCCIÓN .....	9
EL EMPRESARIO DEL SIGLO XX .....	13
EL EMPRESARIO DEL SIGLO XXI .....	25
<i>El Empresario Social</i> .....	34
<i>La motivación emprendedora</i> .....	39
LA BÚSQUEDA DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS .....	45
LA INNOVACIÓN COMO BASE DE LAS IDEAS PARA LAS INICIATIVAS EMPRESARIALES .....	53
LAS FUENTES DE INNOVACIÓN .....	59
<i>Las innovaciones científicas o tecnológicas</i> .....	60
<i>Las innovaciones sociales o culturales</i> .....	63



Las innovaciones demográficas . . . . .	64
Las innovaciones de costumbres y hábitos de vida . . . . .	66
Las innovaciones culturales . . . . .	69
La ocupación del ocio . . . . .	71
<i>Las innovaciones empresariales . . . . .</i>	<i>73</i>
Los nuevos usos . . . . .	73
Nuevas estrategias empresariales . . . . .	77
LOS SECTORES EMERGENTES DE LOS ÚLTIMOS AÑOS NOVENTA . . . . .	85
LA ÉTICA DEL EMPRENDEDOR . . . . .	95
<i>La naturaleza ética de la oportunidad en función de su aportación de "valor" . . . . .</i>	<i>98</i>
<i>Impacto de la nueva empresa sobre el trabajo anterior del emprendedor . . . . .</i>	<i>100</i>
<i>El impacto de la nueva empresa sobre financiadores y proveedores . . . . .</i>	<i>105</i>
<i>El impacto de la nueva empresa sobre los primeros empleados y colaboradores . . . . .</i>	<i>109</i>
CONCLUSIONES . . . . .	111
BIBLIOGRAFÍA . . . . .	115

SE ACABÓ DE  
ESTA LECCIÓN INAUGURAL DEL  
EN LOS TALLERES DE  
CON EL  
*LA FIGURA DEL EMPRESARIO  
EMPRESARIALES EN EL*  
EL DÍA 12 DE  
DE  
FESTIVIDAD



ESTAMPAR  
CURSO ACADÉMICO 1996-97  
EUROPA ARTES GRÁFICAS, S.A.  
TÍTULO  
*Y LAS INICIATIVAS  
HORIZONTE DEL SIGLO XXI*  
SEPTIEMBRE  
1996  
DE SAN LEONCIO









UNIVERSIDAD DE HUELVA  
BIBLIOTECA



0000007016



Universidad  
de Huelva