

1.La idea de un nuevo negocio

1.1.Introducción

Toda empresa nace de una idea, una idea acerca de la fabricación de un producto o la prestación de un servicio que permita satisfacer la necesidad de alguien, el futuro cliente. Cuando se tiene una idea relativa al desarrollo de una actividad empresarial, ya se ha dado el primer paso para crear una empresa; cuando aún no se tiene, lo primero que se debe hacer es buscarla. Pero la idea difícilmente se concretará en una empresa si no está apoyada en una actitud personal: la ilusión; ilusión y entusiasmo por crear algo nuevo, por iniciar una aventura que para algunos durará y marcará toda su vida.

Así pues, la idea es el germen de la empresa. Sin embargo, no toda idea es susceptible de materializarse en una actividad empresarial. Es preciso que el proyecto se pueda llevar a la práctica: que la persona o personas promotoras sean capaces de implantarla, que proporcione los ingresos suficientes para cubrir todos los gastos e inversión necesarios para su realización, y que genere un beneficio que compense el esfuerzo y la dedicación. Para evaluar la factibilidad de la idea, es preciso que ésta se vaya concretando en un plan o proyecto que analice con rigor los diversos aspectos de la creación de una empresa. Los siguientes módulos didácticos constituyen una guía para ir elaborando ese proyecto de empresa, pero previamente es conveniente reflexionar acerca de la idea: cómo buscarla si aún no se tiene y cómo llevar a cabo una primera evaluación de la misma.

Antes de comenzar el análisis de estas cuestiones, parece necesario hacer algunas consideraciones acerca de tres aspectos que habitualmente se relacionan con la creación de empresas o con la actividad empresarial: la suerte, los recursos y el riesgo.

Con bastante frecuencia, se suele atribuir la idea que da lugar a una empresa de éxito a la suerte; incluso se llega a afirmar que el éxito de los empresarios es sólo consecuencia de su buena fortuna. Aunque estas afirmaciones pueden ser oídas en numerosas conversaciones, difícilmente vendrán de boca de un empresario o de alguien que conoce el mundo empresarial. Ciertamente, la suerte es un aspecto importante de la vida y no es algo ajeno, por tanto, a la actividad empresarial. En bastantes ocasiones, un negocio ha surgido o se ha desarrollado gracias a que el empresario se encontraba "en el lugar adecuado en el momento oportuno". Pero la suerte no consiste más que en saber captar las oportunidades que se presentan y tener la capacidad de sacar provecho de ellas. Así pues, la suerte sin información, sin conocimiento, sin capacidad y sin dedicación se asemeja a un tren que pasa de largo; por sí misma no da lugar al surgimiento de una empresa. En definitiva, al pensar en la idea debemos desechar la imagen de una persona esperando pasivamente la inspiración de las musas; el nacimiento de la idea exige trabajo y dedicación. Un ejemplo de esta afirmación se puede encontrar en el viejo tópico acerca del descubrimiento de la ley de la gravedad. En muchos libros se señala que la idea le sobrevino a Newton cuando dormitaba debajo de un manzano y uno de sus frutos cayó sobre su cabeza. La descripción del propio Newton es, sin embargo, muy diferente: aludiendo a la concepción de su famosa ley, se presenta a sí mismo "pensando en ella noche y día".

En segundo lugar, también suele ser frecuente escuchar que para crear una empresa es preciso disponer de una gran cantidad de recursos, sobre todo financieros. Solo las personas que están respaldadas por un elevado patrimonio pueden lanzarse a la aventura de la creación de una empresa. La realidad de muchos casos, de muchos empresarios de éxito, nos dice que tal afirmación no es cierta. Ramón Areces (El Corte Inglés), Pepín Fernández (Galerías Preciados), Juan José Hidalgo (Viajes Halcón),..., no disponían de muchos recursos cuando decidieron adentrarse en el mundo empresarial. El desarrollo de una empresa supone siempre realizar una inversión y soportar unos gastos; pero este capital inicial necesario no debe contemplarse como una condición de partida, como un obstáculo o impedimento sino como un requisito mas, entre otros muchos, para concretar la idea. Lo verdaderamente importante es determinar, con la mayor precisión posible, ese capital necesario, estudiar la forma de conseguir dichos recursos financieros y evaluar la posibilidad de recuperar la inversión, cubrir los gastos y obtener beneficios. Esperamos que, al finalizar la lectura de las

páginas de este manual, el futuro empresario se encuentre en condiciones de abordar estas cuestiones financieras.

El último aspecto al que queremos referirnos es el riesgo. También con bastante frecuencia se afirma que los empresarios son personas que no tienen miedo al riesgo, aptitud - y actitud- que les lleva a hacer "apuestas" que las personas normales no asumirían. Pero, ¿de verdad se piensa que un individuo puede no tener miedo a perder el dinero que ha invertido o no temer el fracaso y las consecuencias que ello conlleva? Aunque puedan darse excepciones, normalmente ligadas a experiencias desastrosas (ejemplo de Durand en la GM), los empresarios no son personas inconscientes, que no perciben los riesgos y se lanzan a la aventura de explorar una región desconocida sin una brújula o un mapa del territorio. Por el contrario, los empresarios comprenden adecuadamente los riesgos de sus actuaciones, pero tienen una fuerte convicción en su capacidad para controlar las situaciones o circunstancias que pueden producirse en el desarrollo de su empresa. Esta capacidad suele ser una cualidad del empresario innovador, y está alimentada por la ilusión de esta persona por llevar a la práctica esa idea que se ha ido forjando en su mente. No obstante, a medida que la empresa evoluciona, esa cualidad debe ser complementada progresivamente con un atributo más sistemático que es la capacidad de gestión, la habilidad para abordar los problemas que una empresa plantea a partir no de la mera intuición, sino de los esquemas de reflexión que la ciencia de la administración de empresas ha venido desarrollando a lo largo de estas últimas décadas. Esto exige que el empresario perciba y comprenda sus propias limitaciones y se dote de esa capacidad gerencial antes de que los problemas se presenten.

1.2. La búsqueda de la idea

Si suponemos que la idea ya existe, lo primero que cabe preguntarse es: ¿por qué alguien tiene una idea sobre un posible negocio o empresa? La respuesta parece sencilla: normalmente el futuro empresario ha tenido una experiencia previa en la actividad que pretende desarrollar, esto es, ha trabajado en el mismo sector, alguno de sus familiares o amigos dirige una empresa de esa actividad, es aficionado a tales materias o las tiene como pasatiempo, etc.

Puede resultar sorprendente que en determinadas localidades o zonas exista un gran número de empresas dedicadas a una misma actividad (mantecados de Estepa, muebles de Lucena, marroquinería de Ubrique). En estos casos, las empresas han sido creadas por antiguos empleados que vieron la oportunidad de fundar su propio negocio, empujados por su entusiasmo, su deseo de independencia y la posibilidad de prosperar económicamente. Un ejemplo sumamente ilustrativo de este fenómeno es el comienzo como empresario de Ramón Areces:

En 1935, Ramón Areces compró a Julián Gordo una pequeña sastrería, situada en el centro de Madrid. Esta tienda tenía por nombre El Corte Inglés y se ha convertido en una de las principales empresas españolas y en el líder indiscutible del sector de la distribución. Cuando Ramón Areces inició su aventura empresarial, ya poseía una dilatada experiencia en el negocio de la confección y de la venta de ropa.

En 1919, con catorce años de edad, partió de su Asturias natal rumbo a Cuba para trabajar en los almacenes El Encanto, donde su tío César Rodríguez ocupaba el puesto de encargado, y donde ya trabajaba su hermano. Comenzó por el escalón más bajo, pero ya comenzaba a aprender las claves del negocio. Como él mismo señalaba: "Estuve cerca de seis meses barriendo la acera de la calle a las seis de la mañana, realizando todo tipo de trabajo, para pasar luego a la sección de cintas. Fui siempre soldado raso, pero allí aprendí lo esencial"; aprendizaje que siempre consideró como una de las bases de su éxito.

Con poco más de veinte años, acompañaba a su tío en los viajes de negocios que realizaba a Estados Unidos, donde el joven Ramón Areces cursó estudios comerciales y conoció el sistema de distribución norteamericano, en el que ya habían aparecido y estaban desarrollándose los grandes almacenes.

Cuando en 1934 regreso a España, en compañía de su primo José Rodríguez (el fundador de Galerías Preciados), ya disponía de una amplia experiencia y una sólida formación en las actividades comerciales. Pero, sobre todo, poseía una clara visión de lo que quería que fuera su empresa, y a ese empeño dedicó toda su vida.

La empresa puede nacer también de una afición, de algo que se hace por diversión y que, con el paso del tiempo, acaba por convertirse en una actividad lucrativa. Es el caso de muchas empresas que han sido creadas en el sector informático (como sucede con Microsoft, cuyo fundador Bill Gates era y es un apasionado del software) o de los deportistas que abren un negocio relacionado con su especialidad (gimnasios, escuelas de artes marciales, empresas de aventuras).

Estos comentarios indican que la experiencia previa en la actividad es importante para el éxito en el desarrollo de la empresa. No obstante, no debe ser considerada como imprescindible, al menos si se entiende la experiencia simplemente como la acumulación de un número de años de trabajo y no como aprendizaje de los factores clave de un determinado negocio. Algunas personas se acercan por primera vez a una actividad, captan y comprenden adecuadamente las claves del éxito en el sector (actuando de forma diferente a las empresas establecidas) y se convierten en líderes sin mucha experiencia previa en la actividad. Un ejemplo es Telepizza, cuyo presidente y fundador no tenía un conocimiento previo del sector de la comida rápida, pues era directivo de una empresa multinacional dedicada a un negocio diferente.

Pero no todas las personas que sienten ilusión por iniciar un negocio tienen una idea para desarrollar. En estos casos es necesario buscarla. Esa búsqueda está claramente marcada por la suerte o la fortuna, pero es posible apuntar tres procedimientos que pueden ayudar a que esa suerte sobrevenga.

En primer lugar, la observación atenta de la realidad, que se debe concretar en relaciones con personas e instituciones que puedan tener ideas (inventores, creativos, escuelas técnicas), visitas a ferias nacionales e internacionales sobre un sector en el cual se esté interesado, o viajes a otros países o regiones para analizar la posibilidad de importar ideas que allí hayan funcionado. Considérese el caso de la empresa GloboMedia, que produce programas televisivos tan conocidos como Médico de Familia o Caiga Quien Caiga, y cuyo socio más popular es Emilio Aragón. Muchas de las ideas que están en el origen de los programas producidos por esta empresa son obtenidas en los viajes al extranjero que tanto Emilio Aragón como otros directivos efectúan para ver la programación de las principales cadenas de TV.

En segundo lugar, los análisis sistemáticos de determinados sectores, sobre todo de aquellas actividades con potencial de crecimiento. En los cursos sobre creación de empresas en los que se exige a los alumnos la elaboración de un proyecto, es posible comprobar que muchos de esos planes se materializan en negocios con excelentes perspectivas, a pesar de que los estudiantes no se habían formado una idea sobre el negocio y, probablemente, no tenían experiencia previa en la actividad; tal vez sólo una cierta orientación en función de la formación, los gustos o cualquier otro factor.

Cuando se alude a sectores con potencial de crecimiento, se debe tener presente que las nuevas ideas no sólo se desarrollan en sectores de alta tecnología (biotecnología, energías renovables, comunicación electrónica) o en actividades nuevas (medio ambiente, cuidado de la salud), sino también en sectores tradicionales donde los empresarios han sido capaces de encontrar huecos de mercado. Algunos estudios han puesto de manifiesto que los negocios de mayor crecimiento se encuentran en sectores tan "antiguos" como la peluquería, la distribución al por menor, la confección... Los casos de Zara, Telepizza o Alsa son ilustrativos, pues todas estas empresas desarrollan actividades bien conocidas (confección y venta de ropa,

restauración, transporte de viajeros por carretera), pero llevándolas a cabo de forma muy diferente a como había sido tradicional en el sector.

Finalmente, en tercer lugar, la persona que quiere establecer su propia empresa puede acudir a la franquicia, es decir, convertirse en franquiciado de una cadena franquiciadora. En este caso, el empresario trata de aprovechar una idea de éxito que otros encontraron y desarrollaron. Abrir una tienda de Benetton, un restaurante de McDonald's o un taller de Midas, supone casi una garantía de beneficios, aunque una parte sustancial de los mismos revierte al franquiciador en forma de cánones o royalties. En la franquicia, el requisito fundamental para el franquiciado-empresario es su capacidad y voluntad de invertir y la habilidad para seleccionar una franquicia que ofrezca garantías de éxito, pues no debe olvidarse que, aunque normalmente se alaban las virtudes de la franquicia, muchos negocios franquiciados cierran.

Para terminar este epígrafe, queremos recordar algo que es preciso tener presente: todas las grandes empresas de hoy fueron alguna vez un pequeño negocio basado en una idea. En definitiva, toda empresa parte de una idea, pero por encima de ésta se requiere valor, se requiere trabajo y se requiere también, y sobre todo, fe e ilusión.

1.3. La originalidad de la idea

Cuando se piensa en las características que debe reunir la idea que da lugar a una empresa, siempre se señalará como un rasgo principal la originalidad. La idea debe ser original, novedosa, diferente a lo que se ha hecho hasta ahora. ¡Quién pudiera ser el empresario que introdujo el primer ordenador, el primer automóvil, el primer negocio de comida rápida...! Sin embargo, aunque la originalidad puede ser importante, no es imprescindible. Muchas de las empresas más grandes y conocidas del mundo no fueron pioneras en la introducción de un producto o servicio, pero supieron captar mejor que las demás las necesidades de los clientes y fueron más eficientes a la hora de satisfacerlas. Como señala un conocido experto en temas empresariales (Peter Drucker): "No hace falta gran imaginación para hacer triunfar una iniciativa de promoción empresarial. A veces basta con un trabajo sistemático que haga eficaz en el futuro algo que ya ha ocurrido".

En todo caso, si bien la originalidad no es imprescindible para tener éxito en una aventura empresarial, sí puede ser un factor importante para diferenciarse de los competidores y atraer a la clientela. Si se decide montar un bar exactamente igual a las decenas de bares que existen en cualquier barrio o ciudad, las probabilidades de éxito, al menos inicialmente, serán menores que si se abre un bar en el que se ofrece un servicio diferente (música en directo, servicio a domicilio, tapas a altas horas de la madrugada, una localización original y exclusiva, como por ejemplo un barco o un mirador, etc.).

La originalidad supone introducir una innovación en el mercado. La innovación puede consistir en un producto o servicio nuevo (como sucedió con la fregona, con el chupa-chups o con los servicios de mensajería), o también puede consistir en una forma diferente de llevar a cabo las actividades dentro de un sector (por ejemplo, los establecimientos de comida rápida, los hipermercados o las panaderías-cafetería que han aparecido en muchas ciudades).

La originalidad de una idea requiere creatividad e imaginación; atributos que difícilmente se pueden enseñar o sistematizar. No obstante, la innovación puede surgir si se reflexiona de forma creativa, sin restricciones previas, acerca de las tres cuestiones básicas a las que se debe responder para crear una empresa: quiénes son los clientes, qué productos o servicios se va a ofrecer a esos clientes, y cómo se les va a ofrecer.

Al preguntarse por los clientes se debe tratar de identificar a aquellos compradores cuyas necesidades no están siendo satisfechas de forma adecuada por los productos o servicios actuales. De esta forma es posible encontrar huecos de mercado incluso en sectores muy tradicionales. Si se reflexiona, por ejemplo, acerca del negocio de la distribución de ropa, se puede observar que continuamente se abren tiendas de gran éxito que están orientadas a una clientela determinada (niños, jóvenes, mujeres, hombres). Un caso ilustrativo podría ser el del grupo gallego Inditex, que está presente en muchos de los segmentos del mercado textil: moda de hombre y mujer joven, a través de Zara y Massimo Dutti, moda juvenil masculina, con

Pull & Bear, y moda infantil, con Kiddys Class. Sin embargo, la empresa ha detectado dos nuevos huecos en los que todavía no se había especializado: por un lado, el público femenino más joven, de entre trece y dieciocho años, que busca prendas de última moda y precios muy bajos; y por otro lado, las prendas y complementos de ropa vaquera, que se ofrecen bajo la marca Deep Blue Jeans (DBJ).

La reflexión acerca de qué vamos a ofrecer al cliente supone pensar también en cómo cambiar el producto o servicio que ya está siendo ofrecido. Ello exige llegar a comprender con profundidad las necesidades y expectativas de los clientes. Sólo la empresa que conoce adecuadamente estas necesidades está en condiciones de poder ofrecer un producto o servicio que las satisfaga. El empresario debe hacerse preguntas como las siguientes: ¿qué es lo que el cliente está demandando?, ¿cuáles son sus prioridades?, ¿cuáles son sus criterios de compra?, ¿están siendo satisfechos estos criterios por los productos y servicios actuales? Por ejemplo, la fabricación y venta de pan era un sector tradicional, integrado por empresas muy parecidas que ofrecían un producto básico y escasamente diferenciado. Sin embargo, el sector ha cambiado sustancialmente en los últimos años con la aparición de empresas diferentes, en muchos casos con cadenas de tiendas, que ofrecen una gran variedad de tipos de pan y nuevos productos que se ajustan mejor a las necesidades de los consumidores (como el pan caliente o la masa congelada). Estas nuevas empresas han sabido comprender el cambio en los gustos y expectativas de un segmento de clientes, modificación que no había sido captada por la mayoría de las empresas existentes en el sector. A continuación se muestra un ejemplo que nos puede ayudar a comprender lo importante que es conocer qué es lo que esperan los clientes: la venta de candados a la India.

En los años 20, dos empresas británicas estaban dedicadas a la exportación de productos de ferretería a la India, que en aquella época era colonia británica. Una de las empresas era mucho más grande que la otra.

El producto estrella de ferretería que se vendía en la India era un candado barato del que se exportaban grandes cantidades. El candado era de mala calidad, poco resistente, y podía abrirse sin dificultad mediante una horquilla o un alfiler.

En los años siguientes, la población de la India fue elevando, lenta pero paulatinamente, su nivel de vida, y las ventas de este tipo de candado disminuyeron. La empresa grande razonó según la lógica empresarial, pensando que los clientes ya no se conformaban con un producto de tan baja calidad. Decidió, pues, mejorar la calidad del candado, rediseñando el producto y dándole un aspecto de mayor resistencia; en función de estas mejoras, decidió también subir el precio, aunque sólo ligeramente. A pesar de haber hecho lo "correcto", el candado no fue aceptado por los clientes y no se vendió en grandes cantidades. Como suelen hacer muchas compañías, esta empresa echó la culpa del fracaso a los clientes, no analizó por qué los compradores no querían su producto y, al poco tiempo, la compañía quebró.

Sin embargo, la empresa pequeña sí se cuestionó las razones del fracaso del producto. En su análisis percibió que en la India existían dos tipos claramente distinguibles y separables de clientes.

Por un lado, se encontraban los campesinos, la población rural que vivía en las aldeas, para quienes el candado era una especie de símbolo mágico. Una vez colocado un candado en una puerta, nadie se atrevería a entrar por ella. Estos campesinos no utilizaban nunca la llave, pues solían perderla con facilidad.

Por otro lado, se encontraba la clase media de las ciudades que se enfrentaba ya a problemas de delincuencia y de inseguridad ciudadana. Para estos potenciales clientes, el candado debía ser muy resistente y de alta calidad.

En consecuencia, el candado que la gran empresa diseñó no se ajustaba a las expectativas y deseos de ninguno de los dos grupos de clientes y, por este motivo, fracasó.

La estrategia de producto de la empresa pequeña fue sencilla: ofreció al mercado dos productos, uno para cada tipo de cliente. Un candado muy sencillo, que no necesitaba llave, sino que se abría y cerraba mediante un simple pestillo. Este producto estaba dirigido a los campesinos y se vendía a un precio muy barato, pero aun así con unos altos márgenes porque el coste de fabricación era extremadamente reducido. Otro candado de alta calidad, con varios cierres de seguridad y muy resistente, que se vendía a alto precio a la clase media de las ciudades. Al poco tiempo, la pequeña empresa, que supo captar las necesidades diferenciadas de los clientes y ofrecer un producto adaptado a ellas, se convirtió en el principal exportador de materiales de ferretería a la India.

Interrogarse acerca de cómo ofrecer nuestro producto implica analizar los recursos y capacidades necesarios para ofrecer un producto o servicio al mercado. Con el paso del tiempo, las empresas de un sector han desarrollado una forma determinada de producir y comercializar el producto o servicio; esa forma se ha convertido en la norma del sector que sigue la práctica totalidad de las empresas. Un empresario puede innovar cuando encuentra un modo diferente de ofrecer el producto o servicio a los clientes, que requiere recursos y capacidades distintos a los que tienen las empresas establecidas. En los años ochenta, las compañías fabricantes de ordenadores personales vendían sus productos según un sistema determinado; este sistema implicaba el empleo de una red extensa de distribuidores (propios, concesionarios o ajenos) que prestaban servicios de asesoramiento a los clientes. Cualquier empresa que quisiera entrar en el sector debía superar la formidable barrera que suponía acceder a los canales de distribución. Sin embargo, la compañía Dell Computer utilizó un recurso diferente que le permitió entrar en el mercado sin necesidad de incurrir en los elevados costes de una distribución extensiva: la venta por catálogo. Los productos se servían directamente del fabricante al cliente final sin pasar por la distribución, procedimiento que ya era factible dado el amplio conocimiento que los usuarios tenían, en ese momento, del ordenador personal. La empresa supo comprender los cambios que se estaban produciendo en el sector y los recursos y capacidades que eran necesarios para fabricar y vender el producto.

En definitiva, la originalidad puede derivar de una chispa creativa que ilumina una bombilla en el cerebro, pero esa chispa puede desencadenarse a partir de una reflexión sistemática acerca de las cuestiones básicas que definen un negocio. En ocasiones, esta reflexión versa no sobre un aspecto concreto (el "quién", el "qué" o el "cómo") sino sobre todo en su conjunto, y se inicia con una pregunta que cualquier empresario debe formularse: ¿cuál es verdaderamente mi negocio? Tal vez ésta fue la cuestión que Juan José Hidalgo se formuló cuando transformó su negocio de transporte de viajeros por carretera en una empresa integral de turismo con agencias de viajes (Viajes Halcón), mayoristas de viajes (Travelplan), o compañías de aviación (Air Europa). Él no consideraba que su negocio fuera el transporte por carretera sino el turismo o el ocio, y esta concepción condicionó todas sus decisiones posteriores. Si se piensa en abrir un bar, es preciso formularse una pregunta previa: ¿qué negocio se quiere desarrollar y, por tanto, qué tipo de establecimiento se desea montar: un bar tradicional, un bar de copas, un bar discoteca? Cada alternativa implica un negocio diferente con clientes que tienen necesidades dispares y que exigen un servicio distinto. En resumen, el éxito de una empresa puede venir por una redefinición radical de la concepción que se tenía de una determinada actividad. El ejemplo que se cita a continuación es un claro exponente de este fenómeno.

En los años 80, una de las empresas norteamericanas más rentables y que crecía con mayor rapidez, no era una compañía de informática o de telecomunicaciones, sino una cadena de peluquerías-barberías, situada en el sudoeste del país.

Los dos jóvenes que concibieron y crearon la empresa no habían trabajado antes en el sector. Lo que hicieron fue aproximarse a la actividad y formularse una

pregunta simple: ¿cuáles son los factores fundamentales para el éxito de un salón de peluquería-barbería? Ellos determinaron una serie de elementos: la localización del establecimiento, la plena utilización del personal y de las instalaciones, un trabajo normalizado y de alta calidad realizado en un tiempo predeterminado, y que los clientes no tengan que esperar.

Analizaron cada uno de estos factores y los rediseñaron en un establecimiento tipo, tratando de convertirse en los McDonald's de las peluquerías. Así, estudiaron el emplazamiento de las peluquerías más rentables, comprobando que lo que todo el mundo del ramo "sabía" estaba equivocado. Descubrieron también que los anuncios de treinta segundos en la televisión local era el más eficaz instrumento de promoción. Decidieron, pues, abrir diez o más establecimientos en el área urbana, decisión que les permitió acudir inmediatamente a la televisión local y empezar a obtener beneficios antes de tres meses, en lugar de los acostumbrados tres años. Por último, elaboraron un programa de formación para los directores de establecimiento, aplicaron el análisis habitual de tiempos y movimientos al oficio de barbero, normalizaron la aparentemente inmensa diversidad de estilos de corte y peinado, y redujeron el tiempo necesario para un buen corte de pelo casi en un 60%.

Gracias a ello consiguieron eliminar el tiempo de espera. Sus anuncios dicen: "Si no se le empieza a servir a usted antes de los doce minutos y medio de haber entrado en nuestro establecimiento, le cortamos el pelo gratis".

La creación de una empresa a partir de una idea original supone la presencia de un empresario innovador, que reflexione de forma creativa acerca de algunas o todas las cuestiones señaladas con anterioridad. Esta reflexión debe estar guiada por una serie de condiciones o principios que facilitan el surgimiento de esa innovación y que, de forma esquemática, resume uno de los más famosos pensadores sobre innovación empresarial, Peter Drucker.

En primer lugar, la innovación o idea original comienza con una análisis de las oportunidades, lo que exige un conocimiento profundo de la realidad y una comprensión amplia de la actividad que se va a desarrollar. Este conocimiento y esta comprensión no se pueden alcanzar desde la atalaya de un despacho alejado del mundo real, sino que, por el contrario, requieren un acercamiento al proceso productivo y a los clientes para observar, preguntar y escuchar.

En segundo lugar, la innovación o idea original debe ser simple y estar bien centrada. Las cosas complejas son difíciles de comprender y utilizar por el cliente y, por tanto, no las comprará. Una vez que ha identificado una oportunidad, busque formas sencillas de aprovecharla. No pretenda solucionar todos los problemas simultáneamente, céntrese en una cuestión y reflexione sobre la manera más elemental de satisfacer la necesidad del cliente.

En tercer lugar, las innovaciones más efectivas empiezan siendo pequeñas. No busque la idea grandiosa que va a revolucionar la industria o el mercado y que le va a convertir en millonario de la noche a la mañana. La inmensa mayoría de los empresarios mas admirados no comenzaron con ideas revolucionarias sino con ideas pequeñas que supieron desarrollar y perfeccionar. La innovación que da lugar a una empresa no requiere ser perfecta, no requiere estar completamente acabada, basta con que sea razonablemente aceptable y se tenga la voluntad de mejorarla. No obstante, aunque una innovación sea pequeña debe siempre aspirar a ser líder en su campo; en caso contrario, probablemente no sea lo suficientemente innovadora.

En cuarto lugar, no pretenda innovar para el futuro, innove para el presente. Si la innovación no permite una aplicación inmediata, será una idea brillante pero no dará lugar al nacimiento de una empresa.

En quinto lugar, la innovación es trabajo. Ciertamente, la idea original requiere talento, ingenio y predisposición, pero junto a esas cualidades también exige diligencia, constancia y dedicación.

Finalmente, la innovación está orientada a la sociedad y, en consecuencia, debe estar siempre cerca del mercado, enfocada al mercado y dirigida hacia el mercado.

Puede ocurrir que después de haber reflexionado sobre las diversas facetas del negocio que se piensa llevar a la práctica y de haber respetado las condiciones o principios de esa reflexión, no haya surgido ninguna idea original. En este caso es preciso volver a insistir en el comentario con el que se inició este epígrafe: aunque la originalidad puede ser importante, no es imprescindible. Crear una empresa exige, como requisito inexcusable, trabajo, no genialidad. Las personas con mayor creatividad tendrán ideas más originales, lo que no está tan claro es que las ideas más originales acaben siendo las de mayor éxito. En la mayoría de los casos, los problemas en la creación de empresas no derivan de la falta de ideas sino de la disposición y voluntad de llevarlas a cabo.

1.4. La evaluación de la idea

Como se ha indicado con anterioridad, los módulos siguientes presentarán una metodología que permitirá evaluar la posibilidad de llevar a la práctica la idea, es decir, analizar la factibilidad o viabilidad del proyecto.

Cuando se habla del análisis de factibilidad de una idea, se deben considerar tres tipos de viabilidad:

a) Viabilidad técnica, que refleja la posibilidad de fabricar el producto o prestar el servicio que se quiere ofrecer a los clientes. Probablemente sería un éxito una empresa que se dedicara a producir y comercializar motores que emplearan como combustible agua en lugar de gasolina; sin embargo, tal posibilidad no es -al menos que se sepa- técnicamente factible.

b) Viabilidad comercial, que expresa la posibilidad de que el producto o servicio ofrecido sea aceptado y adquirido por los clientes. Son muy numerosos los productos que salen al mercado y son retirados al poco tiempo debido a que no han conseguido ser deseados por los clientes. Por ejemplo, hace algunos años la empresa Cruzcampo sacó al mercado un producto llamado Spring Go; bebida que, a pesar de su calidad técnica y una amplia campaña publicitaria, no llegó a calar en los consumidores potenciales. El análisis de la viabilidad comercial exige comprender las expectativas y preferencias de los clientes para determinar el grado en que un producto o servicio se ajusta a sus necesidades. Muchos productos y servicios que han tenido éxito en un mercado pueden no ser viables comercialmente en otros debido a las diferencias en las preferencias de los consumidores. Así pues, la introducción de nuevos productos y servicios supone un riesgo comercial, que sólo podemos comprender y reducir mediante un examen profundo del mercado.

c) Viabilidad económica, que indica la posibilidad de que el negocio proyectado sea rentable, es decir, que proporcione un beneficio que satisfaga las expectativas del empresario. Cuando el coste de un producto o servicio es elevado, y no se puede fijar un precio alto, la venta de dicho producto o servicio no será rentable. Hace también algunos años, se estudió la posibilidad de abrir una fábrica de automóviles Biscuter (vehículo pequeño especialmente apropiado para núcleos urbanos) en la provincia de Huelva. La fabricación del automóvil era técnicamente factible; probablemente hubiera sido bien aceptado por los clientes, es decir, hubiera sido comercialmente viable; sin embargo, la inversión requerida y el coste de fabricación hicieron que el proyecto no fuera económica o financieramente viable.

Estos comentarios constituyen una breve introducción al análisis y evaluación que se irá desarrollando posteriormente y, por esta razón, no parece conveniente insistir ahora en los mismos. No obstante, sí parece adecuado que, en este momento, el futuro empresario lleve a cabo lo que se podría denominar una "evaluación conceptual" de la idea, que le permita comprender las características del negocio y determinar las posibles acciones a emprender.

Esta evaluación conceptual consiste en responder de la forma más objetiva posible a dos cuestiones básicas:

- ¿Cómo es su idea en comparación con lo que ya existe en el mercado?
- ¿Cuánto riesgo implica llevar a la práctica la idea?

Estas preguntas suponen una clasificación de las ideas o futuros negocios en función de dos variables: el grado de innovación y el nivel de riesgo.

El grado de innovación hace referencia a la creación de algo nuevo, de algo diferente. Con frecuencia se tiende a ser parcial en la apreciación del grado de originalidad de las ideas; se considera que el proyecto es totalmente novedoso, único, genial, cuando en realidad supone una simple modificación de algo que ya existe. El empresario debe ser objetivo en la valoración; para ello, contará con la opinión de expertos y amigos (con la precaución de que otros no se apropien de la idea) y, sobre todo, se aplicará a una rigurosa y exhaustiva observación de la realidad.

El nivel de riesgo está relacionado con las pérdidas económicas que el empresario puede sufrir en caso de que el proyecto no prospere. Ciertamente, abrir una fábrica (que exige la compra de maquinaria y materias primas, la contratación de varios operarios, en definitiva, una elevada inversión) implica, en principio, un riesgo mayor que la apertura de una pequeña tienda de ropa. No obstante, el nivel de riesgo es una variable subjetiva, pues depende de las características y recursos de la persona que acomete la inversión. Así, en el caso de la tienda de confección, el riesgo será probablemente menor para una persona que posee una gran fortuna que para otra que sólo dispone de unos pequeños ahorros. Igual que con el grado de innovación, el empresario debe establecer el nivel de riesgo que, según su opinión, supone llevar a la práctica su idea. Se trata, no hay que olvidarlo, de una primera aproximación al riesgo del negocio que, con posterioridad, será cuantificado de forma más precisa.

Si se considera que el grado de innovación puede ser alto o bajo, y que lo mismo sucede con el nivel de riesgo, es posible clasificar los futuros negocios en cuatro categorías, tal y como se indica en la figura.

En el cuadrante superior izquierdo se encuentran los negocios de alta innovación y bajo riesgo, esto es, negocios que parten de una idea realmente novedosa y que conllevan poco riesgo, debido probablemente a que la inversión que requieren es reducida. Hace algún tiempo se inició una actividad que consistía en ofrecer servicios externos de secretaría a profesionales y empresas. Este negocio tuvo bastante éxito al proporcionar a esos profesionales y empresas un servicio totalmente nuevo; aparte, su desarrollo no exigía una gran inversión (equipo telefónico e informático, uno o dos empleados). Estos proyectos originales, de poca inversión, son los que desea todo empresario; sin embargo, encontrar ideas realmente originales que puedan llevarse a la práctica no es fácil. Además, este tipo de negocios tiene un problema potencial: la rapidez con que es imitado por los competidores, debido a la reducida inversión que supone y a la imposibilidad, en la mayoría de los casos, de proteger la innovación. Cuando un nuevo bar o una nueva tienda tiene éxito, se puede apreciar la rapidez con la que nuevos establecimientos, con las mismas características, se abren alrededor, diluyendo el éxito y los beneficios del pionero. Si no es posible proteger de algún modo la innovación (por ejemplo, si el bar se instala en una casa con terraza desde la que se divise con claridad y belleza la Giralda o la Alhambra, pocos bares podrán imitar esa característica), la única forma de mantener el éxito es la innovación continua, es decir, estar siempre un paso por delante de los competidores en lo que se refiere a la satisfacción de las necesidades de los clientes. Ello exige dos requisitos: por un lado, creatividad e imaginación en el empresario y los directivos de la empresa para captar la evolución de las preferencias de los clientes, y por otro, voluntad de invertir, esto es, dedicar gran parte de los beneficios de la empresa a concretar nuevas ideas e iniciativas. Veamos a continuación un claro ejemplo: la historia de un bar de éxito.

Dos amigos muy jóvenes, tras la corta experiencia de la explotación de una terraza de verano, decidieron asociarse con el propietario de un quiosco-bar situado en un céntrico parque de una ciudad andaluza. Su deseo era abrir un establecimiento completamente diferente al resto de los quioscos que existían en ese parque o en otros de la localidad.

Pensaron en convertirlo, exclusivamente, en un bar de copas, en el que la clientela pudiera bailar hasta altas horas de la madrugada.

Para ello tomaron una serie de decisiones encaminadas a adecuar el local al fin establecido: aumentaron la longitud de la barra del bar, ampliaron el espacio dedicado a los consumidores para que estos pudieran moverse con comodidad, redujeron el abanico de los precios de las bebidas, contrataron guardias de seguridad para controlar la entrada y, sobre todo, ofrecieron al público actuaciones de música de salsa en directo.

La apertura del bar fue un auténtico éxito, que se fue prolongando cada fin de semana. Sin embargo, dos meses después de la inauguración, la afluencia al establecimiento disminuyó de forma notable, debido a que a poca distancia había abierto un nuevo local, de las mismas características, a unos precios más baratos. La empresa contraatacó en precios, y la clientela de cada establecimiento se fue estabilizando, aunque reduciéndose progresivamente dada la apertura de nuevos bares con idénticos atributos.

Al cabo de una serie de meses, los socios de la empresa se reunieron para decidir acerca del futuro. Los dos socios más jóvenes estaban dispuestos a continuar en el negocio pero innovando. Tenían una serie de iniciativas originales (creación de un club de socios, establecer sesiones diferentes para distintos públicos, llevar a cabo una campaña de publicidad agresiva, establecer acuerdos de colaboración con restaurantes y negocios de hostelería), pero todas ellas exigían una cierta inversión, a la que habría que destinar gran parte de los beneficios obtenidos.

Sin embargo, el propietario del local estaba satisfecho con los beneficios que estaba obteniendo, y no estaba dispuesto a renunciar a parte de ellos por la puesta en marcha de iniciativas cuyo éxito y rentabilidad no parecía muy segura.

En el cuadrante superior derecho se sitúan los negocios de alta innovación y elevado riesgo, esto es, ideas que son sumamente originales pero que requieren una gran inversión. Cualquiera desearía descubrir un nuevo fármaco que sirviera para curar una enfermedad extendida. La introducción de ese medicamento supondría una gran innovación, pero tanto el descubrimiento como la fabricación y comercialización exigirían una inversión cuantiosa, que actualmente sólo las grandes empresas farmacéuticas están en condiciones de acometer. Existen inventores que descubren una nueva máquina o dispositivo (por ejemplo, una máquina clasificadora de fruta o un nuevo sistema de refrigeración), pero que carecen de los recursos para crear la empresa que fabrique y comercialice ese producto. En estos casos, el empresario-inventor puede recurrir a subcontratar parte de la producción de piezas y componentes a otras empresas, con lo que reduce la inversión necesaria, o puede acudir a acuerdos de colaboración con otras firmas que estén dispuestas a compartir parte de la inversión necesaria. No obstante, antes de emprender cualquier acción, el empresario debe proteger su innovación, bien mediante patentes o a través de cualquier otro sistema de derechos de propiedad.

La casilla inferior derecha corresponde a los negocios de baja innovación y alto riesgo, que constituyen la situación más habitual para la mayoría de empresas que se crean. La apertura de una nueva tienda, de un nuevo bar, de un nuevo restaurante, de una nueva copistería... implica una elevada inversión para los promotores, pues con frecuencia comprometen en la empresa sus ahorros de muchos años o se endeudan. Por esta razón, para estos empresarios el desarrollo de su proyecto supone un riesgo elevado. Por otro lado, los nuevos negocios no son muy diferentes a los ya existentes: en el mejor de los casos, se limitan a introducir pequeñas modificaciones que no pueden ser calificadas, con rigor, como originales o muy innovadoras. En esta situación, la acción del empresario debería ir encauzada a buscar alguna idea original e innovadora que le permitiera diferenciarse de los competidores. No obstante, como ya se señaló, este consejo no resulta fácil de seguir, pues es bastante complicado conseguir ventajas competitivas en un sector donde no suelen existir. Los comentarios del epígrafe anterior sobre formas de innovar pueden ayudar, pero no garantizan que la idea original surja. A causa de esta dificultad, la principal recomendación para los empresarios de negocios de esta naturaleza es que sean sistemáticos en su quehacer y elaboren un plan de empresa riguroso, en el que establezcan objetivos viables y previsiones

aceptables. Se puede decir, incluso, que los análisis y evaluaciones deben hacerse con una cierta actitud conservadora. En este tipo de negocios la capacidad de gestión, entendida en un sentido amplio, suele ser un factor fundamental para la supervivencia y éxito de la empresa. El empresario debe ser sistemático y riguroso en el análisis de los costes, en la planificación financiera, en la gestión del personal, en el diseño de su plan de marketing, en la adquisición y mantenimiento de los equipos...

La casilla inferior izquierda corresponde a negocios relativamente seguros, con poco riesgo pero conservadores, es decir, con un reducido potencial de beneficios. Es bastante difícil que el empresario consiga hacerse rico con este tipo de iniciativas. A modo de ejemplo, se puede mencionar al médico que abre su propia consulta, al fontanero que monta su propio negocio de fontanería, la casa rural que se convierte en alojamiento turístico... La inversión requerida para crear estas empresas suele ser mínima, pero su grado de innovación también suele ser muy reducido, pues estos empresarios o profesionales se dedican prácticamente a lo mismo que los ya establecidos. ¿Por qué, entonces, las personas se implican en negocios de esta naturaleza? Porque, aunque ofrecen pocas posibilidades de hacer fortuna, proporcionan autonomía y una cierta seguridad económica al empresario. Incluso, si la persona es eficaz y eficiente en el desempeño de su actividad, puede alcanzar unos elevados rendimientos monetarios y una desahogada posición económica.

El empresario debe llevar a cabo una evaluación rigurosa y objetiva de la idea que piensa llevar a la práctica. Una vez situado el negocio en alguna de las cuatro casillas señaladas, está en condiciones de reflexionar sobre las acciones más pertinentes para conseguir el éxito.

El empresario debe comprender que cuanto más innovadora sea una idea, cuanto más original, mayores beneficios puede proporcionar. No obstante, también ha de tener presente que esos elevados beneficios atraerán a nuevos competidores y, por tanto, desaparecerán si el empresario no es capaz de establecer algunos mecanismos de protección de la innovación. Estos mecanismos están relacionados con el nivel de riesgos. Si el riesgo de la creación de la empresa es alto, disuadirá a muchos posibles competidores de entrar en la actividad, si bien la empresa deberá esforzarse por establecer continuamente nuevas barreras que dificulten el ingreso de otras empresas. Si el riesgo es reducido, la empresa se verá forzada, para mantener sus beneficios, a tomar iniciativas que la coloquen en una posición de ventaja frente a sus posibles rivales: conseguir la fidelización de los clientes, buscar alguna diferenciación difícil de reproducir o introducir permanentemente innovaciones que coloquen a la compañía siempre un paso por delante de sus competidores. La adopción de estas iniciativas exige en el empresario capacidad para percibir la situación y evolución competitiva, una actitud dinámica y creativa, y la voluntad de invertir en su negocio.

Por otro lado, si el grado de innovación es reducido, difícilmente se pueden esperar beneficios espectaculares. No obstante, una adecuada capacidad de gestión, una dedicación a su negocio y el posible asesoramiento de expertos cuando el problema lo requiera, pueden permitir a un empresario situar un negocio convencional como líder de un sector y obtener una elevada rentabilidad.

Pero junto a esta evaluación conceptual de la idea, y además de los análisis de viabilidad apuntados, el empresario debe llevar a cabo una última evaluación, que se refiere a sí mismo: un test de compromiso personal. El empresario debe analizarse para conocer el grado en que está ilusionado con su proyecto; un proyecto que va a exigir mucho esfuerzo y trabajo, mucha dedicación y, como ya se señaló, también mucha fe. Esta última evaluación personal exige algunas reflexiones acerca de las características del empresario.

1.5. Las características del empresario

Los resultados de un estudio sobre la empresa en Andalucía han puesto de manifiesto que el 50% de los empresarios andaluces creó sus empresas sin la colaboración de otros socios o promotores; mientras que otro 22% contó con la ayuda de familiares, sobre todo para hacer frente a la inversión necesaria para materializar sus ideas. Estos porcentajes, que pueden ser extrapolados a otras regiones o zonas geográficas, indican que la tarea del

promotor es fundamentalmente individual. Aunque el empresario puede contar con el apoyo moral, afectivo y, a veces, financiero, de parientes y amigos, va a emprender una aventura en solitario, lo que exige una gran entereza de ánimo y, como antes se apuntó, grandes dosis de ilusión.

No obstante, muchas empresas han sido creadas por varios promotores, dos o más personas que han dedicado su tiempo y esfuerzo a la concreción de una idea; idea que surge y adquiere forma en la mente de un individuo que posee el suficiente entusiasmo para contagiar y comprometer a otros en el proyecto. El proceso de creación de una empresa está jalonado de numerosos obstáculos, siendo imprescindible que todos los socios estén impregnados de la misma ilusión por llevar a la práctica una idea que, necesariamente, debe ser compartida

Sea uno o sean varios los promotores de una empresa, existen determinados aspectos personales que deben ser analizados. De ellos se derivan dos cuestiones que merecen una especial atención: en primer lugar, por qué una o varias personas deciden convertirse en empresarios, esto es, cuáles son los motivos que impulsan a un individuo a crear su propia empresa; en segundo lugar, cuáles son los rasgos o atributos que definen al buen empresario.

Respecto a la primera cuestión, si se hiciera una encuesta a la población en general sobre los motivos que empujan a una persona a convertirse en empresario, es razonable suponer que una amplia mayoría opinaría que el deseo de hacerse rico o prosperar económicamente es la motivación fundamental. Sin embargo, cuando esta misma pregunta se ha formulado a los propios empresarios, esta razón no ha aparecido en primer lugar, ni siquiera ha sido calificada como importante; aunque es preciso indicar que el entorno socioeconómico al que se refería el estudio pudiera haber alterado sustancialmente los resultados. La mayoría de las investigaciones ha mostrado que la motivación más general y profunda de los empresarios al crear su propia empresa ha sido el deseo o la necesidad de independencia. A los empresarios les cuesta someterse a una autoridad y son incapaces de trabajar en una estructura jerárquica.

Este primer motivo está estrechamente relacionado con otros dos que también se mencionan como muy importantes en el citado estudio: la posibilidad de poner en práctica las propias ideas y la de crear algo propio. Con la creación de su empresa, el promotor busca su autorrealización personal que, con independencia del éxito económico, deriva de emprender una aventura en el mundo de los negocios. Muchas son las personas que después de haber tenido éxito en una empresa, incluso tras haberse desprendido de ella con elevadas plusvalías, se comprometen en nuevos proyectos simplemente porque son precisamente eso, empresarios.

Por debajo de esos tres motivos principales, la mayoría de los estudios señalan una serie de motivaciones, que están más o menos relacionadas con los aspectos o consecuencias económicas de la creación de una empresa: afán de independencia económica, consecución de un patrimonio personal, deseos de ganar más dinero que trabajando a sueldo e imposibilidad de encontrar trabajo. Este último motivo ha adquirido una gran importancia en los últimos tiempos, pues la situación de desempleo que hemos padecido, y que aún padecemos, ha empujado a muchas personas, principalmente jóvenes, a considerar la creación de una empresa como una alternativa laboral factible. Así, en el estudio realizado en Andalucía, que ya fue mencionado, se señala que los pequeños empresarios andaluces se mueven fundamentalmente por su afán de prosperar económica y socialmente, y por la necesidad de proporcionarse un puesto de trabajo a sí mismos.

Algunos estudios han destacado la infancia dura y los comienzos difíciles que han padecido muchos grandes empresarios, situación análoga a la sufrida por un elevado número de desempleados. A modo de ejemplo se pueden citar las palabras de Ángel Iglesias, presidente de Ikusi: "... A los dieciséis años me vi obligado a establecerme profesionalmente por mi cuenta. Trabajaba como botones para un importante notario, pero el sueldo no alcanzaba para cubrir las necesidades de casa, con mi padre enfermo. En esa situación, el gerente de un importante hotel donostiarra me ofreció la posibilidad de mejorar. Sin embargo, el día señalado para la entrevista ni me recibió. Entonces tomé la decisión que ha marcado el resto de mi vida: no debía volver a la notaría, pero seguía necesitando dinero y aposté por

hacerme empresario. Con mucho esfuerzo, senté las bases de lo que hoy es Ikusi, una compañía con 425 trabajadores".

Ciertamente, las motivaciones económicas son importantes, sobre todo en un entorno donde el desempleo ofrece pocas expectativas a las personas. En este contexto, no resulta extraño encontrar empresarios cuya fuerza motivadora sea la de prosperar económicamente o, simplemente, asegurarse un puesto de trabajo. No obstante, parece conveniente que, junto al deseo de alcanzar una seguridad económica, el promotor también se mueva por la ilusión de crear algo propio, de materializar una idea que es suya. De esta forma, es posible que algunos de los obstáculos sean más fáciles de superar o, al menos, se ponga más empeño en hacerlo. Es posible, además, que una vez materializada la idea y lograda una relativa estabilidad económica, el empresario vaya más allá y centre sus esfuerzos en hacer crecer su empresa o en concretar nuevas ideas que, sin duda, le saldrán al paso.

Respecto a la segunda cuestión, esto es, los rasgos que caracterizan al buen empresario, se debe hacer una primera matización. En el desarrollo de sus tareas, el empresario ha de cumplir dos funciones que, en ocasiones, resulta difícil compatibilizar: la de promotor de una idea y la de gestor de su empresa. En el primer caso, el empresario ha de poseer las virtudes propias del emprendedor, junto con cierta experiencia y conocimiento profesional de la actividad que pretende desarrollar. En el segundo, debe tener capacidad de gestión empresarial, lo que le exigirá formarse adecuadamente o recurrir al asesoramiento externo o a la contratación de directivos profesionales. Puesto que estas reflexiones están orientadas a la creación de la empresa, los comentarios que siguen se centrarán, principalmente, en las cualidades del promotor, si bien finalmente se apuntarán algunas observaciones acerca de la capacidad de dirección.

Al analizar estos atributos, una primera puntualización parece necesaria: los rasgos que se van a enumerar definen al buen empresario, pero no todos los buenos empresarios poseen en grado extremo todas y cada una de estas características. No obstante, por regla general, los empresarios tienen activadas estas cualidades en mayor grado que el resto de las personas.

En primer lugar, los buenos empresarios tienen una fuerte necesidad de logro, es decir, sienten un intenso deseo de alcanzar el éxito, no tanto por las consecuencias que conlleva sino por el éxito en sí mismo. El empresario encuentra una fuerte recompensa intrínseca cuando su idea se materializa en una empresa. De ahí el carácter inquieto de numerosos empresarios, siempre con iniciativas que llevar a la práctica, incluso cuando su situación económica les permitiría una vida tranquila y placentera.

En segundo lugar, los buenos empresarios creen más en el control interno que en el destino. Los empresarios piensan que las personas pueden ejercer algún control sobre los hechos y el entorno que les rodea: los resultados dependen de las propias actitudes, habilidades y decisiones. Frente a este control interno, los individuos que confían más en el control externo estiman que los acontecimientos están determinados por fuerzas externas y ajenas a la persona (destino, casualidad, etc.). Como curiosidad se puede señalar que algún estudio ha puesto de manifiesto que los empresarios son menos propensos a participar en juegos de azar que las personas dedicadas a otras actividades.

En tercer lugar, el buen empresario tiene una enorme capacidad de trabajo: son muchas las horas dedicadas a la concreción del proyecto, pero más aún las que exige el desarrollo de la empresa. No existen horarios, ni descansos preestablecidos, al menos hasta que la empresa haya conseguido consolidarse en el mercado.

En cuarto lugar, el empresario es una persona con espíritu de riesgo o con propensión a asumir riesgos. No obstante, es preciso comprender adecuadamente este atributo. En general se piensa que el empresario es una persona temeraria, siempre dispuesta a aceptar grandes desafíos; sin embargo, los estudios han mostrado que tal impresión no se ajusta a la realidad. El empresario tiende más bien a asumir riesgos moderados con una gran confianza en su capacidad para influir en el curso de los acontecimientos. El empresario tiende a sobreestimar la probabilidad de éxito en situaciones nuevas, ya que tiene gran confianza en sí mismo y en sus posibilidades. El empresario acomete aquellas iniciativas en las que considera

que tiene un control interno sobre la situación. La historia que se narra a continuación es una anécdota en la vida de Ramón Areces, que refleja su carácter y espíritu emprendedor y que sirve de ejemplo de las ideas y comentarios vertidos anteriormente.

Cuando se abrió uno de los centros andaluces de Hipercor, Ramón Areces tenía previsto acudir a la inauguración oficial del mismo. Uno de los proveedores del centro estaba muy interesado en conocer y saludar personalmente al fundador de El Corte Inglés, y así se lo comunicó al gerente del establecimiento para que hiciera las gestiones oportunas con el fin de facilitar el encuentro. Aunque la agenda del día estaba muy saturada, el gerente encontró un pequeño hueco y, tras hablar con D. Ramón, se estableció un pequeña entrevista.

El proveedor expresó a D. Ramón la admiración que sentía por la empresa tan extraordinaria que había creado y desarrollado, y finalmente le preguntó: ¿Cuál era el secreto para el éxito y el desarrollo de la empresa?

Ramón Areces reflexionó unos breves momentos y, a continuación, le preguntó: ¿A qué se dedica su empresa? El proveedor le respondió que era una pequeña empresa de productos alimenticios. D. Ramón le volvió a preguntar: ¿y cuántos empleados tiene usted? Diez hijos y algunos eventuales en las épocas de más trabajo. Le preguntó de nuevo: ¿y cuánto factura usted al año? Alrededor de cien millones, le contestó.

Tras esta breve conversación, Ramón Areces le dijo: "Pues el año que viene vamos a intentar facturar 200 millones de pesetas". El empresario se sorprendió y le señaló: "Pero, D. Ramón, eso supone una gran inversión en instalaciones y la contratación de nuevo personal. Supone reinvertir todos los beneficios y, probablemente, tener que acudir a los bancos". Y Ramón Areces le dijo: "Ese es el trabajo del empresario, esa es la forma de hacer prosperar la empresa. Si tiene confianza en su negocio invierta en él; invierta su dinero, su esfuerzo y gran parte de su vida".

En quinto lugar, el buen empresario posee intuición y visión de futuro. Por un lado, tiene intuición, es decir, es capaz de captar e identificar los problemas, las oportunidades y las amenazas antes que las demás personas. Por otro lado, el empresario tiene visión de futuro, pues posee la capacidad de imaginar un proyecto de empresa por el cual luchar; proyecto que supone una reflexión a largo plazo.

En sexto lugar, el buen empresario es una persona de acción que tolera la ambigüedad y la incertidumbre. La creación de una empresa es una actividad muy poco estructurada, es difícil conocer las circunstancias y contingencias que van a aparecer en el proceso. No obstante, los empresarios prefieren, por su propio carácter, tareas no rutinarias que requieran iniciativa personal y que impliquen cierto reto. Esta cualidad, en lo que se refiere a la actitud emprendedora, conduce a veces a situaciones extremas. Así, existen empresarios que ven disminuir su ilusión por la empresa cuando ésta se desarrolla y, por esta causa, continuamente están poniendo en marcha nuevas iniciativas empresariales, dejando al frente de sus compañías a otras personas con capacidad de gestión. Relacionando este atributo con el del riesgo, es posible afirmar que los empresarios son personas realistas pero optimistas, capaces de afrontar riesgos en situaciones nuevas y poco estructuradas.

En séptimo lugar, el buen empresario es capaz de aprender de la experiencia. La experiencia no se considera como un simple transcurrir del tiempo, sino como una sucesión de acontecimientos cuyas consecuencias se comprenden y de los cuales es posible extraer alguna enseñanza. En especial, los empresarios aprenden de los fracasos, de las decisiones y acciones equivocadas, pues éstas permanecen en la memoria más tiempo que los éxitos. Siempre debe considerarse el fracaso como una oportunidad para innovar y actuar en consecuencia. El empresario desea y necesita información concreta, fiable y rápida sobre cómo lo está haciendo, sobre la medida en que va alcanzando sus objetivos.

En último lugar, el buen empresario debe poseer capacidad de trato. Con esta expresión se describe toda una serie de cualidades relacionadas con la disposición para

relacionarse con otras personas: capacidad para liderar y dirigir un grupo, saber descentralizar y repartir responsabilidades, ser un buen comunicador, saber escuchar y estar predispuesto a sacar provecho de todas las sugerencias de su equipo, disponer del suficiente equilibrio emocional para poder trabajar en condiciones de estrés, etc.

Todos los rasgos precedentes son atributos personales deseables en el empresario, que éste posee de forma innata o puede desarrollar en algunos casos. Pero junto a estas cualidades, se debe mencionar otra característica que cada vez adquiere mayor importancia: la preparación profesional, que debe dar lugar a la eficiencia directiva. Este rasgo se puede calificar como externo, en la medida que el empresario puede adquirirlo mediante la formación.

La eficiencia directiva permite explicar las diferencias de beneficios y de rentabilidad entre empresas que, aparentemente, tienen las mismas características. Así pues, puede definirse como la capacidad de las personas responsables de la empresa para conseguir el máximo rendimiento de los factores o elementos que integran el negocio. De una forma más concreta, consiste en ejecutar correctamente las funciones de la dirección. Estas funciones podemos reducirlas a las siguientes: planificar, organizar, dirigir y controlar. El propio nombre de cada una de esas tareas nos informa sobre su contenido: fijación de los objetivos y diseño de las líneas de acción que la empresa desarrollará, estructuración de los medios que la empresa posee, liderazgo y motivación de las personas que componen la organización, y evaluación del funcionamiento de todo el sistema en relación con los fines perseguidos. La ejecución correcta de esas funciones implica que el empresario posee las capacidades necesarias, capacidades que requieren una formación amplia y variada, como seguidamente veremos.

La relación entre formación y eficiencia directiva constituye un tema controvertido, en el que siempre aparecen ejemplos contradictorios que tratan de refutar las opiniones más generales. El caso de la persona sin formación que alcanza un éxito extraordinario con un nuevo negocio, basándose exclusivamente en su experiencia o en su intuición, o el fracaso del titulado superior, con numerosos diplomas en las universidades más prestigiosas, que no consigue siquiera la supervivencia de la empresa, son ejemplos que se citan con frecuencia. Todas estas situaciones, y muchas más que podrían mencionarse, nos advierten que la formación necesaria para alcanzar la eficiencia directiva no puede ser entendida en un sentido restrictivo; pero tampoco deben conducirnos al extremo opuesto de considerar que cualquier formación, incluso la no-formación, puede ser apropiada.

Ciertamente, para tener éxito no basta con aplicar mecánicamente reglas económicas, matemáticas o administrativas que expliquen las relaciones entre variables. La casuística es tan extensa que los modelos preconcebidos deben ser adaptados por el juicio y el criterio del buen director para alcanzar esa denominada "eficiencia directiva". Sin embargo, en el mundo cada vez más exigente y competitivo en el que se desenvuelven las empresas, esa eficiencia directiva no puede ser sostenida permanentemente por la intuición del empresario innovador o la experiencia del empresario de éxito.

Se comentan con frecuencia los casos de empresarios innovadores que, partiendo de un pequeño negocio, han construido grandes imperios. El mérito de estas personas es doble. Por un lado, tener la valentía de convertir su idea en realidad -innovar- con todas las dificultades que ello conlleva. Por otro lado, mantener la evolución y supervivencia de su empresa a pesar de las múltiples dificultades que aparecen en su desarrollo. Y, contrariamente al pensamiento más extendido, para ambas tareas la formación resulta fundamental, aunque quizá de diferente carácter en uno u otro caso.

La innovación, como se ha señalado anteriormente, no es un proceso aleatorio que se base exclusivamente en "la suerte de tener una buena idea". Se trata más bien de un análisis sistemático de las fuentes de la innovación que implica el conocimiento de la realidad en la cual ésta va a germinar. Ese análisis y ese conocimiento son simplemente los frutos de la formación y la experiencia.

Mantener la existencia de la empresa implica la reflexión y el juicio pertinente y permanente sobre los diversos factores, tanto internos como externos, que condicionan su desarrollo. En muchas ocasiones, ese juicio desemboca en la necesidad de contratar profesionales que se encarguen de determinadas áreas de la empresa que el fundador o empresario no puede dominar. Otras veces, la reflexión sobre el porvenir de la empresa puede conducir a la obligación de desprenderse de la propiedad de la misma, o de parte del capital, para poder enfrentarse a la nueva realidad competitiva. En cualquier situación, incluso en este último caso extremo, el análisis sistemático por parte del empresario resulta fundamental para adoptar las decisiones correctas; y, lógicamente, ese análisis debe sustentarse en una adecuada formación.

Vemos pues que la formación tiene múltiples facetas y que con dicho término no nos estamos refiriendo a unos conocimientos precisos sobre determinada materia. Esta formación debe conferir al empresario una habilidad: adoptar las decisiones correctas o rectificar cuando las decisiones no han sido las adecuadas. La persona debe poseer la capacidad de aprehender la información y depurarla, comprender el problema, determinar las posibles alternativas y evaluarlas, elegir la más adecuada, y tener la voluntad de implantar la decisión adoptada. En consecuencia, el empresario debe atesorar conocimientos sobre las diversas áreas de negocio y sobre los acontecimientos del entorno que, a corto o largo plazo, pueden afectar a su empresa.

Estos conocimientos no son fáciles de adquirir. Algunos pueden aprenderse en las escuelas y centros de formación especializados en gestión empresarial o en otras disciplinas conexas; otros deben proceder de la experiencia de las personas. En los últimos años han surgido numerosos centros de formación, tanto públicos como privados, especializados en la enseñanza de las técnicas y capacidades para la dirección empresarial. Con independencia de la mejor o peor calidad, la proliferación de estos lugares de enseñanza tendrá una clara repercusión positiva, a medio y largo plazo, sobre la elevación del nivel de eficiencia directiva de las empresas españolas

Respecto a la experiencia, debemos señalar que dicho término ha de ser entendido en su justa medida. La experiencia en los negocios no nace del tiempo, no hace referencia a la antigüedad o a los años de trabajo; surge, más bien, del aprendizaje de la toma de decisiones, es decir, del análisis y comprensión de las consecuencias de una u otra resolución ante situaciones distintas. Algunas personas pasarán en sus vidas por vicisitudes diversas, que les proporcionarán una gran experiencia; otras, sin embargo, no tendrán esa oportunidad. En ambos casos, pero sobre todo en el segundo, es muy importante que los empresarios, actuales y futuros, puedan aprender y asumir la experiencia de otras personas. Los métodos para conseguirlo son muy variados: charlas, conferencias y seminarios, formación en el método del caso, asistencia a reuniones de empresarios, trabajos en prácticas...

En definitiva, la mezcla de formación y experiencia, junto a esa "vocación" empresarial que conlleva la voluntad de asumir el riesgo y la responsabilidad de las decisiones, generan ese concepto un tanto ambiguo que hemos denominado "eficiencia directiva".

En resumen, esta preparación profesional abarca dos aspectos principales: por un lado, la disposición de un amplio conocimiento del sector y de los productos de la empresa y, por otro, la posesión de una formación empresarial suficiente. Respecto al primero, diversos estudios han demostrado que las empresas creadas por personas que ya tienen una experiencia anterior en el sector concreto en el que opera la firma, tienen más probabilidades de éxito, aunque existen abundantes y significativas excepciones a este principio. En relación con la segunda, numerosos ejemplos han puesto de manifiesto que la falta de conocimientos en gestión empresarial puede provocar errores irreparables. Crisis financieras, problemas de suministros, pérdida de clientes y mercados, alta rotación del personal, etc, podrían haber sido evitados si el empresario hubiese tenido una adecuada formación en administración de empresas.

1.6. El análisis del entorno

Como se ha indicado en el apartado anterior, el promotor de una idea empresarial debe tener un conocimiento relativamente profundo de la actividad que va a desarrollar, lo que necesariamente exige un conocimiento y comprensión del entorno en el que va a operar su empresa. El entorno puede ser definido como el conjunto de factores o fuerzas externas que influyen, o pueden influir, en la actuación y en los resultados de la empresa. Como puede comprenderse, dicho conjunto de influencias es muy amplio y el empresario debe llevar a cabo alguna sistematización de las mismas para poder comprenderlas y analizarlas. En este sentido, es posible diferenciar dos grandes tipos de entorno: el entorno general o macroentorno y el entorno sectorial o microentorno.

El macroentorno comprende aquellos factores que conforman el marco general en el que se desenvuelven todas las actividades empresariales: factores sociales, demográficos, gubernamentales, económicos, tecnológicos, etc, que pueden influir en la actuación de la empresa. A su vez, cada uno de estos factores comprende todo un conjunto de variables asimismo influyentes. Así, por ejemplo, dentro de los factores demográficos se consideran la tasa de crecimiento de la población, los procesos de emigración e inmigración, la distribución por edades de la población...; dentro de los factores sociales se pueden incluir variables como el grado de analfabetismo, grado de formación de la población y de la mano de obra, clima social imperante...; entre los factores políticos y legales se pueden considerar el sistema de partidos políticos, la ideología del partido dominante, la legislación sobre determinadas cuestiones, la acción sindical...; dentro del grupo de variables económicas, la tasa de inflación y su posible evolución, la coyuntura económica, la política monetaria y fiscal, el tipo de cambio de la moneda...; y, finalmente, se pueden incluir como factores tecnológicos los nuevos sistemas de información y comunicación, el desarrollo de nuevas tecnologías, la difusión de los conocimientos técnicos...

El análisis de esos factores no debe traducirse en un informe más o menos riguroso y formalmente elegante, sino en una comprensión profunda del grado en que cada uno de esos factores y su posible evolución representan una amenaza o una oportunidad para la empresa, así como de la intensidad de esa posible amenaza u oportunidad. El crecimiento o disminución de las ventas y el comportamiento de los costes, vienen determinados, entre otros, por factores generales que es preciso conocer y comprender.

A modo de ejemplo, considérese un empresario que ha decidido abrir una agencia de viajes. A continuación se exponen unas breves reflexiones sobre algunos de los factores que pueden influir en su actividad.

Dentro de los factores económicos, la bajada de los tipos de interés ha constituido una tendencia fuerte en los últimos años, aunque todavía existe un margen para una posterior reducción, dado el comportamiento de aquéllos en otras economías europeas. Este factor y su posible evolución representan una oportunidad para el negocio, debido al menor coste de los créditos y la mayor predisposición de los clientes a endeudarse para financiar sus viajes y vacaciones.

Dentro de los factores gubernamentales se puede mencionar la reducción de impuestos directos, debido a la modificación del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas. Esta rebaja permite que los consumidores dispongan de una mayor cantidad de dinero para ahorrar y gastar y, por tanto, representa una oportunidad para el negocio turístico.

Dentro de los factores sociales y demográficos, el progresivo envejecimiento de la población, junto a unas mejores condiciones de vida y salud, están creando un amplio grupo de personas mayores que encuentran en los viajes una forma muy placentera de ocupar parte de su dilatado tiempo de ocio.

Dentro de los factores tecnológicos, el uso de nuevos sistemas de comunicación como las videoconferencias, cuyo perfeccionamiento y desarrollo técnico se acelerará en los próximos años, representa una amenaza en la medida en que puede reemplazar a viajes de trabajo, de estudio, etc.

Dentro de los factores que se pueden calificar de socialmente emocionales, los accidentes e incidentes en medios colectivos de transporte (autobús, tren, avión, barco) constituyen una amenaza para las compañías organizadoras de viajes turísticos. El número de siniestros es probable que se mantenga, dado el creciente aumento del tráfico de todo tipo.

El empresario debe llevar a cabo un análisis, similar al realizado, de los factores principales de su entorno general, lo que le permitirá adoptar las acciones pertinentes para aprovechar las oportunidades que ese entorno le ofrece y evitar las amenazas. Como se ha podido comprobar, el número de factores del macroentorno es muy elevado. En consecuencia, el empresario debe saber identificar cuáles de esas variables son relevantes para la actividad que va a llevar a cabo y determinar su posible influencia como amenaza u oportunidad. Así, por ejemplo, si una persona decide abrir un negocio de hostelería, como puede ser un restaurante, existirán muchos factores del entorno general que tendrán poca o ninguna influencia sobre este tipo de actividad (grado de formación de la población, paridad o tipo de cambio de la moneda, situación de la balanza de pagos, coyuntura del mercado de capitales, convenios supranacionales...) y que, por tanto, no requieran un análisis detallado. En definitiva, el empresario debe concentrarse en ese número reducido de variables que puede afectar con claridad a la actividad que va a emprender (crecimiento de la población de la localidad donde se instale, nivel de renta de la población, hábitos de consumo y sociales de los ciudadanos...).

Una vez analizadas las fuerzas principales del macroentorno, el empresario ha de examinar el entorno sectorial, es decir, las características más relevantes del sector en el que va a desarrollar su actividad. Inicialmente se puede definir el sector como el conjunto de empresas que comercializan el mismo producto o prestan un servicio similar, como puede ser el sector de los bares, de los restaurantes, de las tiendas de ropa o de comida rápida. En numerosas ocasiones, la delimitación del sector no resulta sencilla, pues sus fronteras aparecen borrosas, siendo perfectamente posible incluir o excluir determinadas empresas. No obstante, esta incertidumbre no plantea un problema grave, ya que el análisis consiste en determinar aquellas fuerzas que pueden condicionar, de forma directa, la actuación de la empresa. En este sentido, en el análisis sectorial es posible identificar cinco fuerzas que son ejercidas por cinco tipos diferentes de actores.

En primer lugar, hay que conocer a los competidores actuales, es decir, las empresas que están ofreciendo el mismo o similar producto o servicio, y que determinan el grado de rivalidad observable en el sector. Se puede apreciar que en el sector de las copisterías la rivalidad es muy intensa, lo que se traduce en una competencia en precios y en una lucha continua por la captación de clientes; por el contrario, la rivalidad es más débil en el sector de los despachos profesionales de arquitectos o de médicos, que no compiten en precios y ofrecen un producto diferenciado. Se puede afirmar, pues, que cuando existen muchos competidores, cuando el crecimiento de la demanda es lento, cuando no existen diferencias entre los productos o servicios ofrecidos por las distintas empresas o cuando las firmas tienen unos altos costes fijos, la competencia dentro del sector es muy intensa. Cuando el sector reúne algunas de estas características, el empresario sabe que se enfrenta a una dura rivalidad que puede reducir los beneficios esperados.

En segundo lugar, es preciso identificar a los clientes de la empresa y el poder de negociación que pueden ejercer. Existen empresas, como un mayorista de pescado, una fábrica de confección o una firma de alimentación, que tienen como único cliente una gran empresa de distribución (hipermercado, cadena de supermercados, etc.). Estas empresas tienen sus ventas aseguradas, pero están sometidas al poder de su cliente; de forma que este cliente, ante una coyuntura adversa o un aumento de la competencia, puede exigir a la compañía rebajas de precios o determinadas condiciones que reducirán su rentabilidad. Es preciso conocer a los futuros y posibles clientes, y comprender cómo pueden desplegar su poder de negociación. En este sentido, el empresario debe reflexionar sobre la forma de fidelizar a sus clientes ofreciendo un producto y servicio diferenciado. Este puede ser el caso de un mayorista que venda productos indiferenciados, similares a los ofrecidos por el resto de competidores, pero logre unas superiores ventas ofreciendo servicios adicionales a los clientes (crédito, entrega a domicilio...) u otros productos muy especializados que sólo pueden encontrarse en su establecimiento (estos productos pueden suponer un porcentaje reducido de las ventas totales, pero representan un reclamo para algunos clientes).

Del mismo modo, en tercer lugar, hay que determinar las características de los posibles proveedores. Hace algunos años, ser propietario de una gasolinera era un buen negocio: existían pocas estaciones de servicio y la demanda de gasolina era creciente. Sin embargo, las empresas se enfrentaban a un proveedor único, que establecía todas las condiciones del suministro y limitaba los beneficios de la empresa. Hoy en día, los propietarios de gasolineras pueden cambiar de proveedor, lo que ha permitido incrementar su poder de negociación; no obstante, los beneficios no son mayores debido al aumento de la rivalidad interna como consecuencia de la elevación del número de estaciones de servicio. Este ejemplo muestra la necesidad de considerar las diferentes fuerzas competitivas de forma conjunta y no individualmente.

En cuarto lugar, el empresario debe tener en cuenta a los posibles competidores potenciales, es decir, aquellas empresas que aún no desarrollan la actividad pero que podrían entrar en juego si las perspectivas de beneficios fuesen buenas. El ingreso de estos competidores podría alterar sustancialmente la estructura del sector, provocando una concentración y la desaparición de muchas pequeñas y medianas empresas, o bien el proceso contrario. El sector cervecero español es un caso ilustrativo de lo señalado. Hace algunos años existían muchos fabricantes de cerveza, algunos de carácter local o provincial. Sin embargo, la entrada de multinacionales extranjeras en el sector aceleró el proceso de concentración que se había iniciado, de forma que actualmente cuatro o cinco grupos se reparten el mercado nacional. Es necesario estudiar, pues, cuáles son las posibles barreras de entrada que pueden proteger a las empresas de un sector del ingreso de nuevos competidores. Por ello, el empresario debe prever las tendencias de evolución del sector y, cuando carece de los recursos necesarios para poder competir, vender su empresa en el momento más oportuno o centrarse en un nicho o segmento de mercado protegido de la amenaza de estos nuevos competidores. Con frecuencia se suele considerar la venta de una empresa como un fracaso del empresario o como un signo de falta de espíritu empresarial. No obstante, en ocasiones la empresa se encuentra en un sector sometido a fuerzas y tendencias que requieren actuaciones e inversiones que el empresario no está en condiciones de acometer. En estos casos, la venta de la empresa o la incorporación de socios que puedan aportar a la compañía los recursos necesarios puede ser la única solución para asegurar la supervivencia.

El último factor está relacionado con la presión o amenaza que ejercen sobre el sector los productos sustitutos, esto es, productos o servicios que pueden satisfacer la misma necesidad. Desde hace algunos años, los propietarios de bares y restaurantes se quejan y presionan a las autoridades para cambiar el horario de emisión de los partidos de fútbol de los sábados, en la medida en que la retransmisión de tales eventos representa un sustituto del servicio que ellos están ofreciendo. Es preciso comprender el comportamiento y evolución de esos productos sustitutos, para determinar el grado de amenaza que representan y establecer estrategias que permitan defender la posición de los propios productos o servicios.

Como se puede comprobar, el análisis del entorno, tanto general como sectorial, exige disponer de una gran cantidad de información. El promotor deberá buscar y utilizar todas las fuentes disponibles, para lo cual habrá de conocer las asociaciones empresariales existentes en el sector, las estadísticas oficiales sobre el mismo, así como algunos datos primarios, que puede obtener de su propia observación y de conversaciones con agentes que participan en el sector.

Como resultado del análisis del entorno, el empresario debe alcanzar un conocimiento relativamente profundo de los factores que pueden influir en su actividad, concretado en oportunidades y amenazas para su empresa; asimismo, una conciencia clara de sus puntos fuertes y débiles respecto a las empresas existentes, que se convertirán, en poco tiempo, en sus competidores directos.

El análisis del sector debe permitir, igualmente, conocer cuáles son los factores clave de éxito de la actividad que la empresa está desarrollando o va a desarrollar. Estos factores de éxito pueden determinarse si, después del análisis del entorno sectorial, el empresario puede responder a las dos preguntas básicas sobre las cuales se ha de asentar la estrategia y actuación de la empresa: qué desean los clientes y cómo sobrevivir a la competencia. La

respuesta adecuada a las necesidades de los clientes y el establecimiento de alguna característica que permita superar a los competidores representan los pilares sobre los que se asienta la supervivencia y el éxito de la empresa.

La respuesta a la primera cuestión supone dar solución de forma sucesiva a los tres siguientes interrogantes: quiénes son nuestros clientes, cuáles son sus necesidades y cuáles sus criterios de compra. Por su parte, la segunda pregunta implica una reflexión acerca de cómo conseguir que los clientes compren mis productos o servicios y no los de la competencia, es decir, qué debo hacer para lograr atraer a los clientes.

Analicemos los factores clave de éxito en el sector o actividad de las copisterías utilizando el esquema que hemos propuesto. En primer lugar, debemos preguntarnos quiénes van a ser los clientes. Sin tratar de ser exhaustivos, podemos identificar tres grupos: estudiantes, empresas y clientes casuales (aquellos que esporádicamente hacen una fotocopia del D.N.I. o de algún otro documento). Obsérvese que el negocio y, por tanto, la respuesta al resto de preguntas será muy diferente según que seleccionemos uno u otro tipo de clientes. Supongamos que el empresario decide orientar su negocio al segmento de los estudiantes. A continuación, debe dar respuesta a la pregunta acerca de las necesidades de estos clientes. Para responder a esta cuestión es preciso comprender a estos clientes, lo que nos plantea la necesidad de observarles y preguntar. Podemos suponer que los estudiantes necesitan hacer fotocopias de las notas que toman en clase y comprar los programas y apuntes que editan los profesores y departamentos encargados de las distintas asignaturas. En relación con estas necesidades, también podemos determinar que los estudiantes requieren material de papelería y libros de estudio y consulta. Estas necesidades complementarias pueden indicar la conveniencia de ofrecer todo un conjunto de servicios relacionados directamente con las fotocopias en lugar de centrar la empresa en una única actividad.

Una vez conocidas las necesidades de los clientes, debemos diagnosticar cuáles son sus criterios de compra y establecer una jerarquía de los mismos. Como en el caso precedente, este análisis requiere una comprensión de los clientes que sólo se puede alcanzar mediante un examen cercano y directo de su comportamiento. Es posible suponer que, a la hora de hacer las fotocopias y comprar los apuntes, los estudiantes se muevan por una diversidad de criterios: localización de la copistería, rapidez en la prestación del servicio, precio de las fotocopias, calidad de las mismas, servicio, horario... También podemos aventurar que la jerarquía de estos criterios podría ser la siguiente: precio, rapidez, localización, calidad, horario, servicio... Es preciso destacar que si los clientes elegidos hubieran sido las empresas en lugar de los estudiantes, esta ordenación de los criterios hubiera sido bastante distinta, situándose la calidad y el servicio en los primeros lugares.

Finalmente, el empresario debe reflexionar sobre los atributos de su negocio que le van a permitir superar a los competidores. La instalación de una nueva copistería con las mismas características que poseen las ya existentes difícilmente atraerá a un número suficiente de clientes como para hacer viable económicamente la actividad que va a desarrollarse. Así pues, el empresario ha de analizar de forma creativa los diferentes criterios de compra para realizar una oferta que consiga satisfacer las necesidades de los clientes mejor que los rivales. Para ello, deberá buscar alguna característica que sea valorada por los clientes y que no resulta fácil de imitar por los competidores. Así pues, no sólo se ha de tener en cuenta la iniciativa adoptada sino también la posible reacción de los competidores y el grado en que la empresa podrá mantener el rasgo que la diferencia de ellos. Una bajada de precios puede ser poco sostenible frente a rivales más poderosos que poseen una mejor estructura de costes. En consecuencia, tal actuación será poco recomendable no sólo para la empresa que la adopta sino para el conjunto de las compañías que en la zona se dedican a tal actividad. Por el contrario, poner el énfasis en la rapidez, en el horario o en el servicio puede ser una iniciativa más interesante pues apela a la capacidad de organización del empresario, es decir, a recursos y capacidades más difíciles de imitar. En esta reflexión para conseguir diferenciarse de sus competidores, el empresario debe emplear toda su creatividad e imaginación, pero considerando siempre la factibilidad práctica de sus ideas.