

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE CONTRIBUYEN AL ÉXITO DE PROYECTOS EMPRESARIALES

ÍNDICE

Capítulo	Página
1. INTRODUCCIÓN	3
2. ANÁLISIS CUALITATIVO	7
2.1. Visión de los empresarios	9
2.2. Visión de las Instituciones	25
3. ANÁLISIS CUANTITATIVO	39
3.1. Objetivos	39
3.2. Metodología	39
3.3. Resumen Muestral	40
3.4. Resultados del análisis cuantitativo	41
4. CONCLUSIONES	78
4.1 Factores principales para el éxito	79
4.2 Prácticas de gestión	80
4.3 Aptitudes/actitudes clave del empresario	82
4.4 Recomendaciones en la fase previa a constituir la empresa	83
4.5 Recomendaciones en la fase de salida al mercado	86
4.6 Recomendaciones en la fase de crecimiento y consolidación	88

1

Introducción

Al analizar la evolución del tejido empresarial en los últimos años, los datos no dan opción a la duda, el espíritu empresarial tiene una clara tendencia al alza en la Comunidad de Madrid, convirtiendo a nuestra región en una auténtica locomotora de desarrollo de la economía española. Esta tendencia se muestra además en todos los colectivos (jóvenes, mujeres, inmigrantes, titulados superiores, no titulados,...).

Hoy por hoy el desarrollo de una actividad empresarial por cuenta propia resulta una atractiva opción profesional para muchas personas.

Probablemente la importante carga de trabajo soportada por los trabajadores por cuenta ajena en muchos casos, la realización personal, o las mayores perspectivas económicas, tienen mucho que ver con la orientación hacia el desarrollo de la actividad por cuenta propia.

Sin embargo, no siempre la realidad se transforma en ese camino de rosas plasmado inicialmente sobre el papel. De hecho, en la mayoría de las ocasiones, las primeras etapas del proyecto pasan por una situación de excesiva carga de trabajo, muy superior a la que existía por cuenta ajena, agravada por la ausencia de ingresos, deudas, e importantes responsabilidades asumidas en primera persona (con los clientes, proveedores, empleados, socios, etc.).

El presente trabajo quiere ayudar a nuevos emprendedores y emprendedoras a consolidar su proyecto superando las dificultades que puedan presentarse en las diferentes etapas del mismo.

Para ello, el cauce que se ha entendido más adecuado es el de la experiencia. Y los poseedores de esta experiencia son, sin duda, empresarios y empresarias que han logrado llevar adelante su proyecto o proyectos con éxito.

Debemos entender por éxito un elevado nivel de correspondencia entre lo planificado y lo conseguido. Esto es, desarrollar la actividad que se desea en condiciones adecuadas de rentabilidad, resultando de la misma un beneficio.

Es por tanto este trabajo, o pretende serlo, una herramienta de apoyo que permita transmitir la experiencia de aquellos que han logrado imponerse a las dificultades, o adelantarse para que éstas no lleguen a manifestarse.

Lógicamente, debe partirse de la base de que cada situación es diferente, incluso tratándose de dos empresas que a priori pudieran parecer similares. Las causas que pueden llevar a la aparición de problemas, la solvencia económica de la empresa y sus socios, su política de relaciones con clientes o proveedores, etc. suman un conjunto de factores que concluyen casuísticas diferentes para cada empresa.

Sin embargo, la experiencia muestra que hay una serie de prácticas de gestión que pueden ser utilizadas por todos los empresarios y empresarias para solventar situaciones comprometidas.

La Asociación de Jóvenes Empresarios de Madrid, tras realizar un exhaustivo análisis, ha podido identificar cómo empresarios con un cierto grado de consolidación, de al menos 5 años, han afrontado las principales dificultades empresariales que se han podido encontrar.

En el presente informe, se ofrecen las conclusiones de esta investigación, describiendo las técnicas, estrategias y herramientas utilizadas para consolidar los proyectos empresariales y superar las dificultades que, a lo largo de la vida de la empresa, pueden ir surgiendo.

Para llevar a cabo la investigación, el equipo técnico de proyecto ha tomado como punto de partida las principales causas de mortalidad empresarial obtenidas como resultado en el estudio realizado a finales del año 2004.

En este estudio, donde se combinaron técnicas cuantitativas y cualitativas de análisis, y donde se utilizaron como fuentes principales de información empresarios y emprendedores en activo, así como empresarios que no habían logrado consolidar su proyecto, y otros colectivos e instituciones como asociaciones empresariales y representantes de los diferentes ciclos formativos, se identificaron las

que pueden considerarse principales causas de cese prematuro de proyectos empresariales.

Con la base de esta experiencia, resulta de gran utilidad y enorme interés recoger experiencias positivas de consolidación de proyectos empresariales para ponerlas a disposición de los emprendedores actuales y futuros.

Con esta información, se espera obtener unos mayores niveles de éxito en proyectos empresariales.

La edición y difusión de los resultados a través de los organismos e instituciones vinculados al emprendimiento debe hacer llegar esta información al colectivo de nuevos emprendedores para que puedan aplicar estos conocimientos en su andadura empresarial.

Bien es cierto que en muchas ocasiones es el propio mercado quien no permite la consolidación de la empresa, o que la situación en ocasiones de limitación en cuanto a escasez de recursos económicos del emprendedor, unido a aspectos como falta de formación, desconocimiento del sector, etc., son causas que pueden dar al traste con el proyecto empresarial.

Frente a esta situación, existen alternativas de solución, basadas en técnicas, estrategias y herramientas que deben permitir al emprendedor, con cierto grado de previsión, anticiparse a las dificultades, con una mayor probabilidad de éxito.

Aspectos como el conocimiento y uso de productos financieros, una formación adecuada, un plan de negocio viable, gestión de la tesorería, análisis de la estructura de costes, eficacia comercial, análisis de mercados, etc., deben contribuir a la mejora de los proyectos empresariales para su consolidación en el mercado.

Es de esperar que al tratarse de experiencias contadas en primera persona por empresarios consolidados, que han planteado soluciones eficaces, sirvan de incremento de la fuente de conocimiento del emprendedor, y contribuyan a un incremento de la sensibilización sobre la importancia de determinados factores en la viabilidad de un proyecto empresarial.

Este trabajo se ha desarrollado en el ámbito geográfico de la Comunidad de Madrid, desde una perspectiva complementada por el análisis cualitativo y cuantitativo, de tal manera que se han obtenido conclusiones apoyadas en datos estadísticos, que han sido enriquecidas

con un análisis cualitativo, posibilitando un mayor nivel de profundidad en los factores clave de la investigación.

En concreto se han realizado 292 encuestas a empresarios ya consolidados, complementadas con 20 entrevistas en profundidad a una muestra de estos empresarios.

Además, con el fin de enriquecer los resultados de la investigación, se ha desarrollado una mesa de trabajo donde han estado presentes las principales instituciones vinculadas al emprendimiento en la Comunidad de Madrid.

La visión de estas instituciones resulta muy relevante para las conclusiones finales de este trabajo, pues su permanente contacto con emprendedores les permite una visión global y objetiva, suma de experiencias acumuladas de diferentes proyectos que han pasado por ellas. Se ha pretendido que este conocimiento existente en las instituciones sea también transmitido a los nuevos emprendedores en la consolidación de sus proyectos.

En los apartados siguientes se ofrecen las principales conclusiones obtenidas.

El apartado segundo de este documento muestra las conclusiones del análisis cualitativo diferenciadas a dos niveles: Visión de los empresarios y visión de las instituciones. Esta doble visión, hace que puedan producirse reiteraciones en la referencia a alguno de los factores clave del éxito. No obstante, se ha considerado oportuno mantener la visión completa tanto de los empresarios como de las instituciones que han participado en el desarrollo de este trabajo.

En el tercer apartado se detallan las conclusiones más relevantes del análisis cuantitativo.

Finalmente, en el apartado cuarto, se realiza un compendio de las conclusiones obtenidas, definiendo además, una serie de propuestas de actuación para los emprendedores y empresarios, orientadas a proporcionar mayores garantías de éxito en sus proyectos empresariales.

Veamos a continuación los resultados de la investigación, no sin antes agradecer a las empresas e instituciones que han participado su inestimable colaboración, sin la cual no hubiera sido posible llevar a cabo este trabajo.

2

Análisis Cualitativo

En el presente apartado se detallan las principales conclusiones resultantes de la investigación cualitativa realizada tanto con empresarios como con instituciones.

En concreto, se han realizado 20 entrevistas cualitativas en profundidad con empresarios consolidados, procurando seleccionar una muestra suficientemente representativa del tejido empresarial madrileño, fundamentalmente en el ámbito de la pyme. Por lo tanto, se ha contado con una adecuada presencia de diferentes sectores de actividad, así como diferentes condiciones jurídicas, tamaño de la empresa, etc.

Las entrevistas se han desarrollado mediante un guión previamente definido y orientado a identificar las prácticas empresariales habitualmente desarrolladas por los empresarios de éxito.

Por otra parte, se muestran también en este apartado las conclusiones obtenidas en la mesa de trabajo desarrollada con las principales instituciones vinculadas al emprendimiento en la Comunidad de Madrid.

En esta sesión se utilizó una metodología basada en el debate abierto entre los asistentes, moderado mediante un guión estructurado. De esta forma se consiguió poner sobre la mesa los principales factores relacionados con el éxito de los proyectos empresariales, obteniendo importantes conclusiones.

En la mesa de trabajo estuvieron presentes Instituciones de apoyo al emprendimiento, asociaciones empresariales representativas e involucradas en el apoyo a emprendedores, técnicos de apoyo a emprendedores y representantes de la Administración Regional.

En concreto estuvieron presentes las siguientes instituciones:

- Servicio Regional de Empleo de la Comunidad de Madrid
- FUE (Fundación Universidad Empresa)
- Cámara de Comercio e Industria de Madrid
- IMADE (Instituto Madrileño de Desarrollo Empresarial)
- Agencia Madrid Emprende del Ayuntamiento de Madrid
- EJIE (Escuela Joven de Iniciativas Empresariales)
- Universidad Carlos III
- Avalmadrid (Sociedad de garantía Recíproca dependiente de la Consejería de Economía y Consumo de la Comunidad de Madrid)
- Aseme (Asociación Española de Mujeres Empresarias)
- AJE-Madrid (Asociación de Jóvenes Empresarios de Madrid)
- ATA (Asociación de Trabajadores Autónomos)
- Empresa de Formación San Román

Veamos a continuación las principales conclusiones obtenidas tanto desde la perspectiva de los empresarios como de las instituciones.

2.1. Visión de los empresarios

Las conclusiones que aquí se detallan son resultado de las entrevistas cualitativas a empresarios de diferentes sectores, para conocer su experiencia, orientada hacia las prácticas habituales de gestión que en su opinión le han llevado a consolidar su proyecto.

Las entrevistas se han apoyado en un guión estructurado que ha permitido abordar todos aquellos temas relacionados con factores clave del éxito en proyectos empresariales.

Se han analizado con los empresarios entrevistados aspectos relacionados con las motivaciones para constituir la empresa, el apoyo familiar, cuestiones financieras, expectativas de crecimiento, problemas encontrados, así como las prácticas que han podido influir en su éxito empresarial.

En concreto, el guión utilizado fue el siguiente:

GUIÓN DE ENTREVISTAS CUALITATIVAS

A. Fase previa a constituir la empresa

- ▶ Vocación empresarial. Motivaciones para constituir una empresa
- ▶ Formación de empresario
- ▶ Experiencia laboral anterior del empresario
- ▶ Valoración del entorno. Apoyo familiar/amigos, etc.
- ▶ Intuición/existencia de plan de negocio
- ▶ Planteamiento del negocio. Socios
- ▶ Aproximación a organismos para posible ayuda. ¿qué organismo? ¿qué ayuda? ¿qué valoración?
- ▶ Financiación propia. Financiación ajena
- ▶ Expectativas de crecimiento que se tenían de la empresa

B. Salida al mercado

- ▶ Adecuación de la marcha de la empresa a la idea originaria
- ▶ Principales problemas. Asuntos fundamentales
- ▶ Pensamiento de cese en el negocio. Principales causas
- ▶ Soluciones y actuaciones desarrolladas para vencer problemas
- ▶ Financiación/ayudas/instituciones

C. Crecimiento y consolidación

- ▶ ¿Qué factores son los principales para el éxito? ¿Qué características del empresario?
- ▶ Influencia de distintos factores en el éxito empresarial
- ▶ Prácticas realizadas por el empresario de éxito

D. Otros temas

- ▶ Dedicación a la actividad. Conciliación
- ▶ Sugerencias de actuación para favorecer el éxito.

Para facilitar la interpretación de los resultados, se han estructurado las conclusiones en tres bloques principales en función de las diferentes fases de la vida de una empresa:

- Fase previa a constituir la empresa
- Salida al mercado
- Crecimiento y consolidación

Fase previa a constituir la empresa

En muchos casos, los motivos principales que han llevado a los empresarios a poner en marcha su negocio, tienen que ver con la vocación empresarial, las ganas de ser independientes y desarrollar una idea propia, logrando así una positiva evolución personal y profesional.

En otros casos, la iniciativa empresarial tiene su origen en la necesidad. Esto es, cuando el acceso al mercado laboral por cuenta ajena resulta complicado, o bien las perspectivas que se ofrecen no resultan de interés, algunas personas acaban optando por crear su propio negocio.

Sea cual sea el origen del proyecto empresarial, a juicio de los empresarios entrevistados los principales factores del éxito antes de constituir la empresa son:

- **Determinación.** Ya sea por vocación o por necesidad, pues en ambas situaciones el empresario debe tener determinación y firmeza en llevar adelante su idea. Si existen dudas o inseguridades, es probable que se manifieste una tendencia a abandonar ante las dificultades.
- **Tener muy clara la idea de negocio.** No se trata de “crear un negocio cualquiera”, sino de “qué actividad concreta se va a llevar a cabo”. El empresario debe definir la actividad con todo detalle: dónde estará la oficina, cómo será, cuántas personas necesita, con qué medios debe contar, etc.
- **Elaborar un Plan de Negocio técnicamente bueno y realista.** Con ello el empresario conocerá en números el qué, cómo, dónde y cuándo de su actividad. Permite identificar los puntos críticos a priori y establecer mecanismos que impidan que estos puntos críticos puedan comprometer la viabilidad de la empresa.
- **Asumir riesgos sin temeridad.** Qué duda cabe que el empresario siempre asume un riesgo, pues nunca existe garantía ni seguridad de lo que va a ocurrir posteriormente. Sin embargo, cuanto menor sea el número de aspectos situados en zona de incertidumbre, mayores serán las posibilidades de éxito. El riesgo debe ser medido de forma permanente, evaluando y contemplando también como se actuará y qué ocurrirá en los escenarios más desfavorables.
- **Conocer muy bien la actividad.** Es importante que el empresario conozca la actividad que pretende desarrollar. Esto puede lograrse con la experiencia previa, una buena investigación del mercado o

dotándose de un equipo de colaboradores o socios que aporten ese conocimiento necesario.

En este sentido, **la formación es una herramienta estratégica para cualquier empresa**. Tanto el empresario como sus colaboradores deberán realizar un análisis de sus necesidades formativas de cara a la puesta en marcha del proyecto.

Esta formación puede estar relacionada bien con aspectos técnicos de la actividad o bien con aspectos de gestión (Fiscalidad, Recursos Humanos, Marketing, Dirección Comercial, etc.).

- **Contar con una adecuada y suficiente información del mercado (clientes, proveedores, competencia, etc.).** La investigación del mercado debe determinar la capacidad de la empresa que se crea para generar ingresos. Lógicamente, el estudio del mercado debe aportar información relativa a los clientes potenciales que tendrá la actividad, cómo trabaja la competencia y cómo reaccionará con nuestra entrada en el mercado, cómo trabajan los proveedores, etc. El estudio del mercado, en definitiva, permitirá vislumbrar la viabilidad de la actividad.

Al margen de los aspectos comentados hasta ahora, hay otra serie de factores que, aunque no dependen directamente del empresario, resultan muy importantes para conseguir el éxito en el proyecto. Cabe destacar desde la visión de los empresarios los siguientes:

- **Contar con el apoyo del entorno personal.** La mayoría de los entrevistados consideran un aspecto fundamental sentirse apoyados en la idea por el núcleo familiar. Los empresarios de éxito participantes en el proyecto, contaron con apoyo, lo que facilitó mucho superar los difíciles momentos iniciales.

Este apoyo resulta más fácil de obtener cuando:

- Existe una tradición empresarial en la familia
- Existe un importante conocimiento y experiencia por parte del empresario.

En muchos casos, cuando el entorno familiar no es partidario del proyecto, suele desincentivar al empresario, llegando a proponer el abandono de la idea ante las primeras dificultades. Este factor influye de forma importante en el ánimo del empresario, mermando su determinación.

Por lo tanto hay una importante labor inicial de implicar y “convencer” del proyecto al entorno familiar, sobre todo cuando se trata de jóvenes empresarios.

- **No se debe contar con las ayudas o subvenciones a la hora de calcular la viabilidad en un plan de negocio.** Las ayudas son un elemento externo a la actividad. Un negocio, sea cual sea, debe ser rentable sin la necesidad de contar con ayudas externas. En caso contrario, no es viable.

Que duda cabe que las ayudas son siempre bien recibidas por las empresas y pueden contribuir a su consolidación y mejorar su competitividad, innovación, desarrollo tecnológico, etc. sin embargo, deben considerarse en todo caso como un apoyo a las líneas estratégicas de la empresa y no como una parte del Plan de Negocio.

- **Las asociaciones empresariales juegan un papel importante en el asesoramiento para la creación y puesta en marcha de proyectos empresariales.** Su experiencia en la materia y el conocimiento del sector en muchos casos, permiten al nuevo empresario acceder a información muy relevante para su actividad.

Finalmente, es importante realizar en esta etapa una reseña a la figura del socio. La decisión de ir sólo o acompañado en el proyecto es una decisión importante. Normalmente, la presencia de un socio suele enriquecer el proyecto, siempre y cuando las fortalezas y carencias de estos se complementen.

- **Los socios deben compartir un proyecto, y por tanto deben ser coincidentes en la misión, visión y valores de la organización que pretenden crear.**

Al margen de las cuestiones relacionadas con habilidades y competencias de los socios, es importante que coincidan en visión de negocio, filosofía en cuanto a modelo de empresa, políticas de actuación con clientes, proveedores, empleados, etc.

Salida al mercado

Esta es la etapa en la que la empresa inicia su andadura. Ya ha empezado a desarrollar la actividad. Los comienzos no suelen ser fáciles y los resultados que se obtienen pocas veces se adecuan exactamente a la idea originaria.

Lógicamente, cuanto mejor se hayan realizado “los deberes” anteriormente, más fácil será el desarrollo de esta etapa. En general el primer año suele ser el más complicado, en el que llegan las sorpresas, los gastos son mayores de lo previsto, y por otra parte, los ingresos también son menores de lo previsto en algunos casos. Un buen plan de negocio será el que recoja en mayor medida estas contingencias y faculte al empresario para solventarlas.

Según la opinión de los entrevistados, los factores que a continuación se detallan, resultan determinantes para el éxito en la etapa de salida al mercado.

- **La elaboración de un plan de contingencias es una buena práctica para solucionar los problemas que puedan aparecer.**

Normalmente los problemas serios en la empresa, especialmente en las primeras fases de funcionamiento, vienen determinados por las dificultades económicas, ya sean de tipo contable o a nivel de tesorería.

Los problemas de contabilidad se presentan por un desajuste de los ingresos y los gastos. En este sentido, como parece obvio, el empresario deberá incrementar los ingresos y minimizar los gastos. Sin embargo esto no siempre resulta posible. Los gastos fijos resultan imprescindibles para desarrollar la actividad y sin embargo, en ocasiones, no hay recursos económicos para desarrollar acciones dirigidas a incrementar las ventas.

Por este motivo, la previsión de contingencias debe ofrecer soluciones y anticiparse a los posibles problemas (estructura de costes fijos moderada, fondo de reserva, acciones de incremento de las ventas, etc.).

- **Elaborar un presupuesto de tesorería contribuirá sin duda a que la empresa disponga de liquidez suficiente para afrontar los pagos inmediatos.** Las nóminas de empleados, pagos a proveedores e impuestos son importantes para el desarrollo de la empresa.

El incumplimiento de los pagos al personal puede desestabilizar la empresa. La falta de pago a proveedores genera desconfianza y puede suponer que estos dejen de suministrar a la empresa. Finalmente, los compromisos tributarios con la Administración deben ser igualmente cumplidos por la empresa.

- **Las líneas de crédito son una práctica habitual que permite a las empresas cierta “holgura” financiera y de liquidez.**

En la mayoría de los casos, los empresarios cuentan con financiación externa para afrontar inversiones o para soportar las posibles tensiones de liquidez.

- Con el fin de minimizar el riesgo de impagos y evitar efectos negativos sobre la tesorería, **es muy importante contar con una adecuada información financiera sobre los clientes.** Es muy importante conocer su forma de pago, así como los riesgos de morosidad.

Las ventas a clientes que posteriormente no paguen o manejen periodos de pago excesivamente largos no hacen sino agravar los problemas de la empresa.

Por este motivo, resulta especialmente recomendable recoger información de los clientes que garantice el cobro de los productos o servicios suministrados. Aunque pueda dificultar la actividad comercial, es importante obtener las máximas garantías de cobro.

- **Siempre que sea posible, se deben documentar por escrito los compromisos adquiridos tanto con los clientes como con proveedores.**

Establecer contratos para formalizar las relaciones comerciales otorga seguridad jurídica a la actividad, evitando problemas innecesarios.

- **Muchas veces, la clave del éxito de algunas empresas está en la excelente red de proveedores de que dispone.** Esta red puede permitir ser más competitivos en rapidez, precio, calidad u otros factores que harán que se diferencie de su competencia.

En el principio de las relaciones con los proveedores, debe generarse un clima de confianza. A veces es casi tan importante “captar” buenos proveedores como captar buenos clientes.

Otros factores que tienen influencia en el éxito de los proyectos empresariales en esta fase, en opinión de los empresarios consolidados son:

- **Encontrar puntos de diferenciación respecto a la competencia.** Normalmente, la nueva actividad no es única o pionera. Llega a un mercado que ya está copado por empresas similares que prestan el mismo servicio o suministran el mismo producto. Estas empresas ya cuentan con un mercado establecido en el cual la nueva empresa debe tratar de encontrar su nicho.

Éste, solo se consigue diferenciando el producto o servicio propio de lo que ofrece la competencia. La diferencia puede establecerse en virtud del precio, rapidez, calidad, atención, garantías, disponibilidad, etc.

La empresa debe identificar sus puntos fuertes y tratar de imponerlos en su nicho de mercado frente a los valores de la competencia.

Para lograr esta diferenciación es importante haber definido quién es el cliente al que se pretende atraer y cómo desarrolla su proceso de compra.

- **Personalización con cada cliente.** Todos los clientes no son iguales, y cada uno de ellos aporta un gran valor para la empresa. No en vano, los clientes son el sustento de cualquier negocio.

En este sentido, la personalización aporta valores que permiten aumentar y consolidar la cartera de clientes.

La personalización del trato con el cliente va más allá de la atención en persona. Se trata de conocer al cliente, sus gustos, sus necesidades, sus preocupaciones.

Con ello se estará en condiciones de ofrecer un servicio personalizado, esto es, adaptado a las necesidades y expectativas concretas de cada cliente en particular.

Esto debe desembocar necesariamente en unos niveles óptimos de satisfacción del cliente, sin duda un factor clave del éxito.

- **Constancia y dedicación.** Ya en la fase inicial de la idea, antes de constituir la empresa, se hacía mención a la determinación del empresario. En los primeros pasos de la empresa, la constancia y dedicación deben mantenerse a un nivel igualmente elevado.

Cuando la empresa se está adaptando, necesita todavía de los ajustes que el propio rodaje va aportando para estar en condiciones de desarrollar su actividad de forma eficaz y competitiva.

Quizás pueda en ocasiones generarse una sensación de desánimo cuando los resultados no se corresponden con lo esperado o cuando cuesta más trabajo del inicialmente previsto el propio desarrollo de la actividad.

Pero el empresario debe ser consciente de que ese primer esfuerzo es en muchas ocasiones necesario. Se están creando las bases para que la empresa funcione posteriormente en condiciones adecuadas, con niveles "razonables de esfuerzo".

La constancia y la tenacidad deberán estar presentes cuando aparezcan estas circunstancias, pues la situación se tornará positiva si se dan los pasos adecuados.

- **Paciencia.** En línea con el punto anterior, la paciencia en los momentos difíciles también es un factor de éxito a tener en cuenta. El empresario debe tener presente que los problemas requieren un plazo de solución y en ocasiones este plazo no es inmediato. Nunca se debe plantear la pregunta: "¿qué hubiera pasado si hubiera aguantado?".
- **Seriedad.** La honestidad, la ética y el respeto a los empleados, socios, clientes y proveedores serán el fruto de posteriores resultados positivos para la organización. La empresa debe tener credibilidad ante todas las partes con las que interactúa. Cualquier daño a su imagen resulta tremendamente difícil de recuperar posteriormente.
- **Afán de superación.** El afán de superación debe entenderse como una ausencia de conformismo. Dicen los expertos que aquella organización que no evoluciona está en continuo retroceso. En el mercado actual, donde la innovación es una de las claves de la competitividad de las empresas, el empresario debe tener presente el objetivo de un permanente crecimiento y mejora de la empresa a través de la mejora individual de todos sus componentes (personal, recursos, etc.).
- **Establecimiento de metas.** La ausencia de un plan de desarrollo con unos objetivos concretos hace que muchas empresas naveguen "sin rumbo" por el mercado. "Quien no sabe donde va, nunca llega a su destino". El empresario debe definir los objetivos y metas a

alcanzar por la empresa en el corto, medio y largo plazo. Toda la organización debe conocer y participar de los objetivos definidos.

- **Distribución del trabajo.** El reparto de tareas es sin duda uno de los factores clave del éxito de muchos proyectos empresariales. La empresa en su recorrido va adquiriendo cada vez mayor número de tareas y responsabilidades que no pueden recaer en la misma persona.

El empresario debe ser consciente de la necesidad de ir delegando tareas a medida que la empresa se va consolidando. De esta forma, la empresa estará en mejores condiciones para el crecimiento y el camino hacia el éxito.

Un buen reparto de tareas y responsabilidades facilitará la gestión de la empresa en condiciones adecuadas.

En las primeras etapas de la empresa, resulta para el nuevo empresario muy complicado compatibilizar el desarrollo de la actividad con las tareas propias de la gerencia, es decir, gestión de la empresa.

El empresario puede necesitar apoyos en tareas administrativas, el marketing o la informática. En este sentido, el éxito futuro estará condicionado por la distribución de estas tareas, utilizando si es necesario, la figura del colaborador externo.

Crecimiento y consolidación

La fase de consolidación resulta especialmente crítica para muchas empresas. Se entiende por consolidación el momento en que la empresa, tras unas primeros tres o cuatro años en el mercado, se encuentra en condiciones de perdurar en el mismo de manera ilimitada en el tiempo en condiciones de rentabilidad.

Esto es debido a que la empresa, durante este periodo, ha adquirido un bagaje y una cartera de clientes que le han permitido hacerse un hueco en el mercado frente a su competencia.

Sin embargo, esta fase no está exenta de dificultades para el empresario y muchos proyectos no logran superarla.

A continuación se detallan aquellos factores clave para el éxito, a juicio de los empresarios y empresarias que han sido entrevistados en el marco del presente estudio.

A nivel general:

- **Aprender de las experiencias propias y de otros empresarios, y especialmente de los errores cometidos.** Al igual que otras muchas cosas, el rodaje de una empresa va aportando un conocimiento y experiencia que deben ser utilizados y aprovechados por el empresario. Conocer los errores y aprender de ellos es fundamental para no volver a incurrir en ellos.
- **Mantener valores como la vocación, la ambición, la voluntad, la constancia y la seriedad.** Si hasta este momento la empresa ha conseguido un desarrollo adecuado, no debe olvidarse en ningún momento cuales son los factores que han permitido recorrer este camino.
- **Ser arriesgado pero equilibrado, prudencia mejor que temeridad.** Riesgo y emprendimiento son dos conceptos que inevitablemente están asociados. Sin embargo, el riesgo no debe convertirse en temeridad. Una cosa es asumir riesgos, pero estos deben ser controlados, es decir, conocer las consecuencias que pueden darse cuando el riesgo se manifiesta, y tener previstos planes de contingencia para evitar comprometer el proyecto hasta límites irrecuperables.
- **Mantener la existencia de Planes Operativos de Negocio es un factor determinante.** El hecho de contar con un Plan Estratégico

debidamente documentado es una práctica muy común entre los empresarios de éxito. También es habitual la realización de otros planes como el Plan de Marketing, Plan de Comunicación e Imagen, etc.

- **Definir y difundir en la organización la Visión, Misión y Valores corporativos.** Esta cuestión, que en algunas organizaciones no va más allá del papel y de sus folletos corporativos, es un aspecto determinante del éxito. Cualquier organización debe regirse por unos valores y unos objetivos comunes. Para ello es fundamental, que existan, que se comprendan, que se compartan y que se lleven a la práctica.

Relaciones con los clientes:

- **Contar con un conocimiento profundo del mercado, del producto/servicio y de las necesidades del cliente.** La experiencia adquirida por la empresa deberá haberse traducido en un incremento del conocimiento del entorno competitivo que permita mejorar la posición de la empresa.

La investigación del mercado realizada inicialmente ya no es válida. Los mercados se mueven a gran velocidad, sobre todo en sectores de desarrollo tecnológico, y es necesario mantener la información actualizada.

Una información errónea conducirá a decisiones equivocadas que pueden tener consecuencias muy negativas para la empresa.

- **Inversiones en publicidad y marketing.** En la etapa de consolidación, la empresa debe lograr un salto cualitativo de posicionamiento y este sólo se logra a través de campañas de promoción de marca, ya sea de la empresa o de los productos. Lo que no se conoce no existe.

La publicidad y la imagen permiten a la empresa estar viva en el mercado, recordar a los clientes actuales que la empresa existe, y darse a conocer ante nuevos clientes potenciales.

- **Excelente manejo del proceso de la venta.** La eficacia en el proceso de la venta es sin duda un factor importante para cualquier empresa. Esto es especialmente interesante cuando los recursos son limitados y no se dispone de grandes herramientas comerciales.

Por otra parte la venta es la culminación de los esfuerzos realizados en publicidad y marketing. Si el proceso de la venta no funciona satisfactoriamente, todo el esfuerzo anteriormente realizado se pierde.

- **Fidelizar a los clientes conseguidos.** Cada cliente nuevo es un logro. Cada cliente perdido es un paso atrás. El empresario debe ser consciente de la importancia de cada uno de los clientes para la empresa y, en consecuencia, no permitir que ninguno de ellos decida rescindir su relación comercial con la empresa.

Elaborar un plan de fidelización debe contribuir a esta tarea. Mantener una comunicación fluida con el cliente, no defraudarle nunca, agradecer su confianza en nosotros, mejorar la relación, o conocer cada vez más sus necesidades son acciones que contribuirán a la fidelización de los clientes.

Relaciones con el personal:

- **Consolidación de un buen equipo de trabajo.** El empresario, salvo en aquellos casos donde pretende realizar una actividad como autónomo, deberá rodearse necesariamente de un equipo de trabajo que colabore con él en el desarrollo de la empresa.

Ésta es una tarea que puede resultar crucial en el éxito de la organización. La diferencia entre un buen equipo y un mal equipo puede llevar a la empresa del éxito en el primer caso al fracaso en el segundo.

El empresario debe medir dos cuestiones fundamentales a la hora de seleccionar a sus colaboradores: por una parte habilidades y competencias profesionales, y por otra, su capacidad para integrarse en un equipo, en concreto en el equipo que se está creando. Para ello es importante que los colaboradores conozcan y compartan la filosofía del proyecto.

- **La existencia de planes de acogida** para nuevos empleados es un factor diferenciador de muchas empresas. Integrar nuevas personas en un equipo no siempre es fácil, ni para el equipo ni para la persona. Por este motivo, debe estar planificada y definida la entrada de personas nuevas en el equipo. No realizar correctamente esta tarea puede acabar debilitando un equipo consolidado.
- **Crear un clima laboral que facilite la consecución de objetivos.** El empresario, en su faceta de liderazgo tiene la responsabilidad de que

el equipo de personas de la empresa funcione adecuadamente en pro de los objetivos marcados.

Crear el marco de trabajo y sentar las bases de la colaboración desde el principio puede evitar posteriores problemas originados por conflictos en la distribución de responsabilidades y tareas.

Por otra parte, fomentar un positivo ambiente de trabajo, basado en una relación de confianza entre empresario y trabajadores favorecerá enormemente la consecución de resultados positivos.

- **Contribuir al mantenimiento de la competitividad de la empresa a través de la formación permanente a todos los niveles**, incluido el propio empresario. Los conocimientos deben ser actualizados y renovados para que la empresa ofrezca niveles óptimos de competitividad.

Respecto al mercado:

- **Mantenerse siempre informado y actualizado ante nuevos productos y tecnologías en su sector.** El conocimiento del mercado es otro factor imprescindible y fundamental: estar a la última, conocer la competencia y saber qué busca el cliente. Los proveedores son, en muchos casos, una buena fuente de información.
- **Ser imaginativo, creativo, original e innovador, con el fin de mantener en todo momento un factor diferencial frente a la competencia.** La globalización de los mercados, con el correspondiente aumento de la competencia en todos los sectores, obliga a las empresas a incrementar la creatividad y a fomentar la innovación, aspectos clave en la competitividad y puntos críticos para el éxito empresarial.

En el ámbito económico:

- **Llevar un control de la tesorería, de los gastos generales, de los sueldos y salarios, de los impuestos y de las posibles fuentes de financiación, son factores fundamentales para la mayoría de los empresarios consolidados.**

El control financiero es un factor clave de enorme criticidad, pues un mal funcionamiento en este ámbito es suficiente por sí solo para dar al traste con un proyecto empresarial.

Cuando el empresario no domina la gestión económico-financiera, puede ser de interés contar con colaboradores externos que le presten asesoramiento en materia de contabilidad, impuestos, etc.

- **La contratación de líneas de crédito es una opción de financiación muy utilizada por las empresas**, ya que prácticamente todas ellas, en algún momento, tienen la necesidad de acudir a estos créditos en mayor o menor medida tanto para afrontar inversiones como para soportar tensiones de liquidez.

Otras cuestiones:

- **Estar presente en foros de interés, como el hecho de pertenecer a asociaciones empresariales, es una importante herramienta que aporta, entre otras, las siguientes ventajas:**
 - Mantenerse actualizado en lo relativo a su ámbito de actividad
 - Darse a conocer
 - Establecer contactos y alianzas con otras organizaciones similares o compatibles
 - Identificar nuevas oportunidades de negocio
- **La implantación de sistemas de gestión**, como la norma UNE-EN-ISO 9001:2000 sirven de guía para orientar a la organización hacia un modelo de gestión orientado al cliente. Además aporta imagen ante clientes y proveedores.
- **La utilización de Internet, contar con página web y dirección de correo electrónico son herramientas** habituales prácticamente en la totalidad de las empresas consolidadas, sin las cuales posiblemente no podría sobrevivir en el mercado actual.
- **Apoyarse en el asesoramiento debe entenderse como una estrategia en la organización.** Aquellas cuestiones que son importantes o podrían serlo para la empresa y que no se conocen, deberían ser externalizadas para que profesionales con mayor experiencia en el campo en cuestión puedan prestar apoyo a la empresa.

Puede la empresa necesitar apoyo externo en cuestiones como gestión económica, asuntos laborales, selección de personal o medio ambiente.

Por otra parte, las colaboraciones externas contribuyen a evitar una estructura sobredimensionada de la organización.

2.2. Visión de las Instituciones

En el presente apartado se muestran las conclusiones resultantes de una mesa de trabajo desarrollada con las principales instituciones de la Comunidad de Madrid en materia de creación de empresas, para el presente estudio de los factores del éxito empresarial.

Durante la mesa de trabajo se utilizó un guión, cuyo objetivo básico fue garantizar que no se dejara de abordar ningún asunto que pudiera resultar de interés para las conclusiones de la investigación.

El guión que, en concreto, se utilizó fue el siguiente:

1. EL EMPRESARIO

- Situación de emprendimiento: vocacional o forzosa
- Empresario en situación de relevo generacional. Empresa familiar
- Formación empresarial
- Competencia técnica – conocimiento del producto
- Conocimiento del sector y del mercado que pretende ocupar
- Experiencia profesional previa
- Habilidades del empresario (Capacidad para Asunción de Riesgos, Liderazgo, Gestión de RRHH, negociación, creatividad, perseverancia, motivación, etc.)
- Gestión optimista vs. Gestión pesimista (exceso de agresividad/ riesgo, o exceso de moderación/ausencia de riesgo)
- Socios
- Entorno familiar
- Nivel de estudios
- Edad
- Sexo
- Situación de colectivos desfavorecidos:
 - Jóvenes empresarios
 - Mujeres
 - Mayores de 45 años
 - Entorno rural
 - Emprendedores discapacitados
 - Inmigrantes
 - Otros

2. EL PROYECTO

- Desarrollo de la idea en base a oportunidad o necesidad
- Nivel de madurez de la idea
- Plan de Negocio. Estudio de viabilidad
- Prospección comercial. Análisis de mercado
- Creación de la empresa. Definición del modelo jurídico. Proyecto individual o plural
- La elección del socio

3. ACCESO A INFORMACIÓN

- Disponibilidad de información
- Identificación y acceso a la información
- El papel de las asociaciones empresariales
- El papel de las diferentes administraciones
- Otros mecanismos de información
- Carencias de los sistemas de acceso a la información

4. ASPECTOS FINANCIEROS

- Disponibilidad de Recursos financieros
- El Plan Económico - Financiero
- Conocimiento y utilización de fórmulas disponibles de financiación
- La financiación personal
- La financiación ajena
- El acceso a la financiación
- Ayudas y subvenciones
- La disponibilidad de liquidez, flujos de facturación y cobro
- Fiscalidad. Impuestos. Seguridad Social
- Gastos de la actividad

5. TRÁMITES ADMINISTRATIVOS PARA EL INICIO DE LA ACTIVIDAD

- Dedicación a aspectos burocráticos
- Externalización o gestión interna
- Entidades de apoyo a la realización de los trámites
- Relaciones con la Administración (Hacienda, Seguridad Social, Registro Mercantil, Ayuntamiento (licencias), etc.)

6. ASPECTOS DE GESTIÓN

- Comercialización
- Proveedores
- La organización del trabajo. Producción
- Recursos materiales e infraestructuras

- Recursos humanos y formación
- Tecnología
- Especialización frente a diversificación
- Colaboraciones externas y alianzas

7. OTROS FACTORES

- Emplazamiento físico de la actividad
- Mercado
- Producto o servicio
- Servicios complementarios
- Generación de marca. Imagen Corporativa
- Otros aspectos

Al igual que en las entrevistas mantenidas con empresarios ya consolidados, el análisis se centró en las diferentes etapas de la vida de la empresa:

Fase previa a constituir la empresa
Salida al mercado
Crecimiento y consolidación

Para cada una de estas etapas, el debate abordó los potenciales factores de éxito relacionados con los distintos ámbitos temáticos en relación con el éxito en los negocios: el empresario, el desarrollo del negocio, la gestión, etc.

A continuación se describen las principales extraídas de este análisis.

Puede darse la circunstancia de que algunas cuestiones ya se hayan mencionado anteriormente en la visión de los empresarios, sin embargo, se ha considerado oportuno contemplar todas las cuestiones citadas por las instituciones en este apartado para no desvirtuar la visión que éstas tienen sobre los factores clave en el éxito de proyectos empresariales.

Iniciando ya el desglose de los resultados obtenidos, la primera conclusión que se pone de manifiesto es que todos los participantes afirman con rotundidad y unanimidad que es claro que sí existen una serie de factores clave que condicionan el éxito de un proyecto empresarial.

Además, es también destacable que mientras que algunos proyectos presentan una clara presencia de estos factores, en otros casos hay una total ausencia de ellos, y esta circunstancia, normalmente, se refleja en los resultados posteriormente obtenidos por unos y otros.

Veamos a continuación los principales factores de éxito de proyectos empresariales desde la perspectiva de las instituciones.

Fase previa a constituir la empresa

En esta fase, los factores que a continuación se detallan, son los que, a juicio de los expertos que han participado en la mesa de trabajo, tienen una mayor incidencia en el éxito de proyectos empresariales.

- **Uno de los factores clave que incidirá notablemente en el éxito futuro del proyecto empresarial es la formación del empresario.** La formación no sólo debe cualificar para el desempeño de la actividad concreta de la empresa, de hecho, ésta puede ser suplida por colaboradores o socios que aporten los conocimientos necesarios. El verdadero factor diferencial es la formación en habilidades empresariales (gestión de empresas).

Normalmente, muchos nuevos emprendedores inician una actividad por el amplio conocimiento que de ella tienen, principalmente originada por una más o menos amplia experiencia profesional.

Sin embargo, adolecen de las nociones necesarias en aspectos como la gestión comercial, la contabilidad o la gestión de personas.

No debe olvidarse que son estas últimas las funciones principales de la gerencia y por tanto deben funcionar correctamente.

Los profesionales autónomos, por ejemplo, suelen tener un excelente dominio de su profesión, necesitando sin embargo colaboración externa para los distintos aspectos relacionados con la gestión del negocio.

Cuando el empresario carece de estos conocimientos debe rodearse de un equipo que supla esta carencia o de socios, o bien externalizar estas funciones. Esta última puede ser la solución más gravosa y sin embargo, la que puede aportar mayor beneficio, permitiendo utilizar la estructura de la empresa para las actividades centrales.

Cuando se opta por la externalización o delegación, se ceden las funciones operativas, nunca las responsabilidades.

Por tanto, es un factor clave que la empresa nazca con los niveles de formación, cualificación y competencia necesarios para el desarrollo de todas las tareas que son necesarias, incluida la dirección de la empresa.

- **También es importante conocer el sector y mercado al que el negocio pretende dirigirse.**

Es un problema generalizado no tener un buen conocimiento del mercado. Esto se traduce en un importante incremento del riesgo puesto que el rango de incertidumbre es notablemente superior.

- **Una buena planificación general de todo el negocio es fundamental.** La existencia de un Plan de Negocio es un factor clave para cualquier empresa. Luego la realidad puede definir otros escenarios, pero un buen plan de negocio habrá previsto la tendencia y, a grandes rasgos, contempla las cuestiones económicas principales.

El plan de negocio debe acompañarse de un plan de contingencias que prevea las dificultades y defina los mecanismos para superarlas.

- **No considerar las subvenciones a la hora de calcular la rentabilidad futura del negocio.** Estas no pueden formar parte del plan de negocio. La actividad debe ser capaz por sí sola de generar ingresos superiores a los gastos. En caso contrario, no es rentable.
- **La actitud del empresario también es clave.** Hay que minimizar el factor suerte pues este no existe. Normalmente los resultados son consecuencia de las acciones, no del azar. El éxito es el resultado del trabajo bien hecho.

Por lo tanto el empresario no debe permitir que el rumbo de la empresa lo marque el azar, sino que debe mantener en todo momento una actitud proactiva que le dirija en rumbo correcto a sus objetivos.

- **Para que un proyecto empresarial tenga elevadas probabilidades de éxito, hay que analizar todas las variables desde una visión panorámica.** Tiene que ser un proyecto completo en todos sus campos. Para ello hay que analizar todas las variables, el emprendedor o emprendedora, la idea, el plan de negocio, el mercado, los recursos económicos, etc. El proyecto no debe presentar fisuras en ninguno de estos aspectos, o serán compensadas estas fisuras en el proyecto global.

- **El emprendedor forzoso suplente la falta de vocación con las ganas que le impone la necesidad.**

Hay un debate muchas veces traído a colación sobre el emprendimiento vocacional versus emprendimiento forzoso. A juicio de las instituciones que participan en el debate y en base a su ya dilatada experiencia en asesoramiento a emprendedores, la vocación por sí sola no trae el éxito consigo.

En ambos casos el emprendedor debe dar idénticos pasos y realizar el mismo esfuerzo para la consecución de sus objetivos.

Probablemente encuentren en la necesidad algunos emprendedores la determinación de llevar adelante el proyecto, desembocando en la misma ilusión, al menos, con que ya contaba de partida el emprendedor vocacional.

Por tanto, un factor clave del éxito es la actitud y determinación del empresario y la solidez con que vaya dando los pasos necesarios para desarrollar su empresa.

- **Hay que evitar el idealismo de “ser mi propio jefe”.** El realismo a la hora de plasmar una idea de negocio es clave. No hay que hacer las cuentas para que salgan. Si los números no salen, no salen. No se puede ser ni muy pesimista ni muy optimista.

En general se suele recomendar que el emprendedor baraje tres escenarios hipotéticos a la hora de manejar los números: uno lo más realista posible, otro que simula los resultados que se podrían obtener en el mejor de los casos, y otro en el peor de los casos.

De esta forma, se estará en condiciones de, en primer lugar, confirmar la viabilidad de la idea, y en segundo lugar, dimensionar la empresa en cantidad y capacidad a los posibles escenarios, capaz de responder al mejor escenario sin caer en lo que se denomina “morir de éxito” y capaz también de soportar el peor escenario sin llegar a un punto de no retorno.

- **El emprendedor debe ser capaz de conocer sus carencias y tratar de suplirlas o complementarlas.** La autocrítica es fundamental en el momento inicial del proyecto. Las carencias pueden estar relacionadas con:
 - Falta de formación
 - Falta de experiencia

- Desconocimiento del mercado
- Falta de recursos económicos
- Dificultades para obtener financiación
- No contar con el equipo necesario

Aquel emprendedor que tiene la capacidad para identificar y solucionar las carencias tiene más probabilidades de lograr el éxito en su proyecto.

- **En ocasiones aparecen problemas el entorno personal del emprendedor, con personas reticentes al proyecto.** Esto resulta muy habitual, por ejemplo, en emprendedores muy jóvenes que son desincentivados por el entorno familiar y orientados hacia la búsqueda de empleo por cuenta ajena.

El entorno familiar suele recomendar al joven emprendedor que opte por opciones profesionales “más seguras”.

- Si pudiera realizarse una diferenciación por sexos, y aunque al generalizar se producen equivocaciones con frecuencia, a juicio de las personas que asesoran normalmente a nuevos emprendedores, **la mujer es más conservadora pero cuando toma la decisión de emprender suele ser muy firme.**

La persistencia de la mujer emprendedora hace que sean cada vez más los proyectos empresariales impulsados por mujeres.

- **Es muy importante la calidad humana de las personas y la capacidad para transmitir fuerza, entusiasmo y actitud positiva.** Esto es importante en un emprendedor incluso para conseguir financiación y apoyos al proyecto.
- **El emprendedor debe tener las ideas muy claras y a partir de ahí empezar a asesorarse.** No puede llegar a un organismo para que le asesoren teniendo como único argumento “quiero montar una empresa” y ni siquiera tener definido qué tipo de empresa.

Nadie puede decidir qué tipo de empresa crear sino el propio emprendedor. Se trata de una decisión muy personal. El asesoramiento está para otros temas (búsqueda de financiación, trámites, estudios de mercado, formas jurídicas, o seguridad social).

No debe subestimarse el esfuerzo que hay que realizar. La capacidad de trabajo es vital, no sólo del empresario sino del equipo. Algunas personas tienen la imagen de que el empresario no trabaja. Luego se

producen sorpresas al crear la empresa propia. El empresario debe ser consciente de que hace falta mucha capacidad de sacrificio para crear y consolidar una empresa.

Salida al mercado

- **Es importante la transmisión de valores en una empresa así como la capacidad para transmitir confianza en el proyecto a los colaboradores, clientes, proveedores, socios, y otras partes interesadas por parte del empresario.**

La definición de misión, visión y valores contribuye a la creación de la cultura de empresa, aspecto habitualmente desarrollado en los proyectos empresariales de éxito.

- Durante la etapa de entrada en el mercado es imprescindible **una buena planificación que permita afrontar las contingencias con mayores garantías.** Hay que preparar rápidamente la empresa para su crecimiento.
- **En el mundo de los negocios actual, la ética constituye una pata diferencial.** El empresario honesto está sentando una buena base para un proyecto a largo plazo, basado en una relación de confianza con colaboradores, clientes, proveedores, etc.

La falta de ética tanto con clientes como con empleados puede comprometer la estabilidad de la empresa en el mercado.

- **El empresario debe mantener en todo momento el control sobre la marcha de la empresa.** Esa es su principal función, asegurar que la empresa se dirige por el camino previamente planificado. No abandonar el entusiasmo, luchando por el negocio permanentemente. No se debe dejar el negocio en manos de los empleados o colaboradores y reducir la presencia y dedicación pues, en muchos casos, se pierde el liderazgo, el contacto con el cliente, etc. En definitiva se pierde el control sobre el proyecto, con los riesgos que ello entraña.

Hay que saber delegar pero no descuidar, deben delegarse funciones pero no responsabilidades.

- **Un factor determinante en el éxito de las empresas es la fidelización del empleado** para crear un equipo sólido. Esto es una de las tareas más difíciles. En general, la gestión de los recursos humanos es uno de los aspectos que entrañan mayor dificultad, pues se trata con personas, emociones y actitudes. Dijo alguna vez alguien que la primera misión de un jefe es crear un equipo, y que se distingue a un buen jefe porque se rodea de un buen equipo. Esta afirmación desvela otra de las principales funciones del empresario de éxito.

- **Tratar de conciliar la vida profesional y familiar puede contribuir al éxito del empresario y constituir un aliciente para los empleados.** El exceso de dedicación puede acabar pasando factura en algún momento, quizás incluso en la vida personal del empresario.
- **Los socios son compañeros de viaje cruciales en un proyecto. El acierto en su elección es determinante,** aunque se pueden producir cambios durante la trayectoria en los objetivos, las perspectivas e incluso la situación personal de los socios.

Muchas veces el empresario se acompaña de un socio por amistad o por temor a iniciar en solitario la “aventura empresarial”, pero realmente no siempre se necesita un socio si se analiza la cuestión objetivamente. El emprendedor analizará la conveniencia o no de contar con un socio en función de la necesidad financiera, las necesidades de formación y experiencia, etc., optando por la opción más adecuada en cada caso.

Planificar y definir las responsabilidades de los socios es un factor fundamental en este ámbito. Por otra parte, también es importante tener claro que ser socio no significa ser gerente. Cuando se actúa como gerente hay que tener capacidad para tomar decisiones.

- **Hacer una buena prospección del mercado también tendrá una considerable influencia en el éxito de la empresa.** Generalmente no se hace prospección del mercado y eso es un grave error. El estudio del mercado proporcionará información necesaria para plantear las actuaciones comerciales más adecuadas.
- **Establecer un buen plan de contingencia para evitar problemas de morosidad e impagos, y con ellos la falta de liquidez.** Esto es una de las situaciones de mayor criticidad que se presentan en una empresa y en su capacidad para resolverla puede ir aparejado buena parte del éxito del proyecto.

Crecimiento y consolidación

- **La gestión de los recursos humanos es uno de los factores con más incidencia en el crecimiento y consolidación de los proyectos empresariales. La asignación de tareas y funciones, la formación, hacer equipo y motivarlo es una de las cosas más difíciles e importantes de la gestión de la empresa.**

Buscar el equilibrio en las responsabilidades y funciones de las distintas personas y favorecer un clima laboral positivo son algunas de las funciones del buen empresario.

Es muy importante motivar al equipo de trabajo. La comunicación debe ser bilateral, el empresario debe recibir feed back de sus trabajadores, con el fin de poder establecer las políticas y actuaciones más adecuadas para conseguir los resultados esperados.

- **La capacidad de retener el talento en la empresa es otro de los factores clave del éxito empresarial.** En muchos casos el talento es el principal capital de la empresa. Para retener a los mejores trabajadores, es muy importante el salario emocional. El reconocimiento es un valor intangible que puede retener a los trabajadores de mayor valía frente a posibles ofertas de la competencia.

En muchas pequeñas empresas, resulta habitual que se dediquen esfuerzos considerables a formar a trabajadores que prácticamente se inician sin experiencia en la empresa, y cuando alcanzan el punto de madurez en el que aportan el mayor valor añadido, son contratados por empresas más grandes. Esto, en algunos casos, es un ciclo permanente que merma la competitividad de la empresa.

- **Relacionado con el factor anterior, el empresario debe desarrollar sus habilidades para gestionar los conflictos.** Debe intuirse el origen del conflicto y tratar de erradicarlo. En muchas ocasiones, el empresario no es consciente de muchas cosas que acontecen en el entorno de los trabajadores y se producen conflictos que afectan negativamente al clima de la empresa y, en consecuencia, a los resultados.

El buen ambiente de trabajo es importante, pero el empresario debe tener dos conceptos siempre muy claros: el "jefe" es el jefe, y por otra parte en ocasiones no conviene abusar del buen clima mal entendido. Las relaciones entre directivos y trabajadores se deben construir basándose en el respeto mutuo.

- **Con el fin de aprovechar al máximo la capacidad de todas las personas de la organización, es muy importante detectar las habilidades individuales. Es lo más difícil de gestionar.** La titulación no es el factor más determinante, salvo en algunos perfiles muy específicos. Lo realmente importante es la actitud y la integración en el equipo. En la actualidad son muchos los profesionales que desarrollan su actividad alejados de la titulación que poseen.

El empresario debe crear estabilidad, ilusión, desarrollo en el equipo y compromiso con el proyecto. Las actuaciones influyen más que las palabras entre el personal.

- **Invertir en formación eleva las posibilidades de éxito pues mantiene la empresa activa y competitiva por la permanente entrada de conocimiento.** Se invierte poco en general en formación. Los directores de RRHH tienen muy poca capacidad de maniobra. En general se trabaja con poco presupuesto para formación.
- **La capacidad de delegación es un factor clave en el crecimiento de la empresa.** Hay empresas que fracasan por que el empresario no ha desarrollado la habilidad de la delegación. Es necesario saber delegar y transmitir el conocimiento para obtener los resultados óptimos de los colaboradores. Hay que saber delegar.

Una empresa no puede paralizar determinada actividad porque falte una persona, ya sea el propio empresario o cualquier otro colaborador.

- **Es importante que todo el mundo maneje el concepto “trabajamos para una organización”.** El empleado del siglo XXI quiere participar en los beneficios de la compañía.
- **Otra cuestión importante en la gestión del negocio es que “el cliente reciba más de lo que espera”.** Es fundamental la cercanía al cliente. En España no se sabe vender. Hay notables carencias de las pequeñas empresas en los procesos de comercialización.
- **El conocimiento del cliente proporciona una clara ventaja competitiva.** No se suele conocer al cliente y qué necesidades tiene. Un error muy común es vender de todo y a todos. Precisamente, uno de los grandes valores añadidos de la pyme es que tiene la capacidad de personalizar.

A algunas pequeñas empresas “les da vergüenza” preguntar a sus clientes si están contentos. No suelen tener bases de datos de clientes. Estos son elementos a modificar para desarrollar adecuadamente programas de fidelización.

- **Hay que adelantarse al futuro y a los cambios en el mercado.** Por ejemplo, un comercio debe anticiparse a los cambios que supone la apertura de un nuevo centro comercial en su ámbito de influencia. Es muy posible que una actitud pasiva no sea la mejor alternativa. El empresario deberá reaccionar ante este cambio de escenario.
- **El emprendedor tiene siempre que preguntarse qué puede ofrecer al mercado que le haga diferenciarse de la competencia.** Los factores diferenciales del negocio frente a la competencia son los que permitirán a la empresa posicionarse en el mercado. Para conocer las diferencias es necesario contar con información de los competidores.
- **La financiación es crucial. La tesorería es un aspecto crítico.** La falta de previsión en la tesorería por el desequilibrio entre pagos y cobros puede comprometer la empresa. En ocasiones una empresa con un desequilibrio de tesorería de pequeñas cantidades se ve comprometida por falta de previsión.
- **Diversificar la cartera de clientes minimiza el riesgo.** Hay que tener en cuenta el mercado donde se opera y los índices de morosidad que en general existen en España. La excesiva dependencia de algún cliente y la morosidad deben considerarse como posibles contingencias que será necesario prevenir.
- **También es clave saber endeudarse, manejando cuadros económicos realistas.** En este sentido un buen conocimiento de los productos financieros que ofrece el mercado puede contribuir notablemente a resolver los problemas económicos de la empresa.
- **La innovación debe estar presente en la empresa en todo momento.** Se debe estar atento a las novedades del mercado, al menos incorporando las innovaciones al mismo nivel de la competencia.
- **Analizar la posibilidad de dar continuidad a negocios que funcionan sólidamente en la actualidad.** La falta de relevo generacional hace que puedan empezar a perderse muchos negocios que en la actualidad funcionan adecuadamente.

Debería establecerse una relación entre emprendedores/as y propietarios/as de negocios cesantes que permitan la continuidad

del negocio y un mayor nivel de consolidación de emprendedores/as que recogen el saber hacer del propietario.

- **El asociacionismo permite a las empresas estar en el mercado, recibir información relevante, incrementar sus contactos, y otros beneficios como el conocimiento de la legislación, asesoramiento, etc.** Esto supone una ventaja frente a empresas que no pertenecen a ninguna asociación y puede facilitar el éxito del proyecto.
- **La capacidad para adaptarse a los cambios es otro factor importante de éxito, sobre todo en empresas que experimentan un rápido crecimiento.**

3

Análisis Cuantitativo

En el presente capítulo se muestran las conclusiones resultantes de la encuesta realizada a 292 empresarios consolidados, que ha permitido identificar y analizar los principales factores relacionados con el éxito de proyectos empresariales.

Antes de mostrar los resultados, se detallan los objetivos perseguidos y la metodología utilizada para realizar la investigación cuantitativa.

3.1. OBJETIVOS

Los dos objetivos principales de este estudio han sido:

- Identificar los factores clave que contribuyen al éxito de los proyectos empresariales.
- Definir una serie de recomendaciones que permitan a los emprendedores afrontar sus proyectos empresariales con mayores garantías de éxito.

3.2. METODOLOGIA

Para el desarrollo de la investigación se ha tomado una muestra de 292 empresarios de la Comunidad de Madrid, cuyas empresas tienen al menos cinco años de antigüedad, lo que entendemos como una empresa consolidada.

Las entrevistas se han realizado de forma personal mediante cuestionario estructurado con cada uno de los entrevistados.

La información resultante del proceso de codificación, grabación y tabulación de los cuestionarios, se muestra en los resultados que se detallan a lo largo de este apartado.

Para cada pregunta se han explotado los resultados totales, y segregados atendiendo a las siguientes variables:

- Año de constitución de la empresa
- N° de trabajadores
- Sexo
- Edad

Los datos de caracterización de la muestra atendiendo a estas variables han sido los siguientes:

	TOTAL	AÑO CONSTITUCION		TRABAJADORES		SEXO		EDAD	
		Anterior a 1997	Posterior a 1997	Hasta 5	6 o más	Varón	Mujer	Hasta 40	41 o más
TOTAL	292	152	140	144	140	229	60	106	124

3.3. RESUMEN MUESTRAL

RECOGIDA DE INFORMACIÓN	Entrevista personal
POBLACIÓN OBJETIVO	Empresas madrileñas de al menos 5 años de antigüedad
ÁMBITO GEOGRÁFICO	Comunidad de Madrid
PERSONA ENCUESTADA	Empresario
TAMAÑO MUESTRAL	292 empresarios

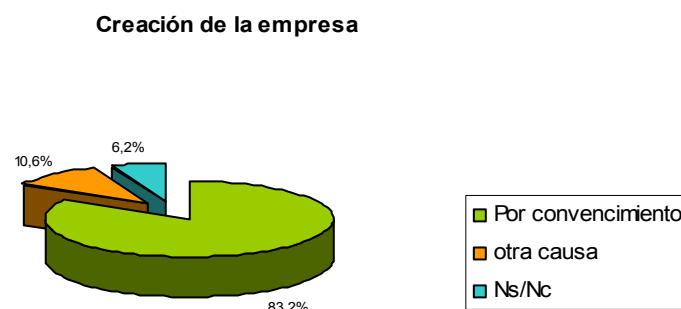
3.4. RESULTADOS

A continuación se detallan los resultados obtenidos para cada una de las conclusiones planteadas.

3.4.1. CREACIÓN DE LA EMPRESA

En primer lugar se pregunta a los empresarios entrevistados por los motivos que les han llevado a constituir la empresa. Resulta relevante conocer si la decisión de crear la empresa surgió por convencimiento personal o por obligación.

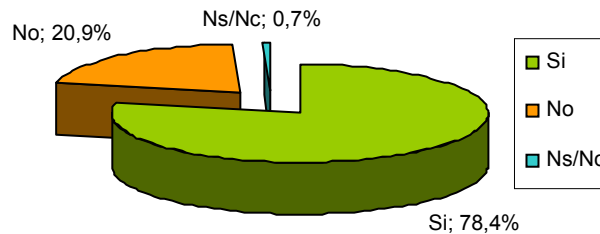
Gráfico 1. Creación de la empresa



El 82,3% de los encuestados actuaron por convencimiento en el momento de creación de la empresa. Sólo 1 de cada 10 alegan motivos diferentes.

No se aprecian diferencias significativas por sexo, número de trabajadores de la empresa, edad o año de constitución, predominando en todos ellos el emprendimiento vocacional.

Gráfico 2. Trabajo previo por cuenta ajena



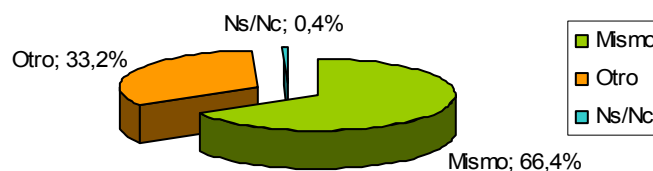
Teniendo en cuenta que la experiencia previa del empresario puede influir en el éxito de su empresa, se ha preguntado a los entrevistados si contaban con experiencia profesional previa en el momento de constituir su empresa.

Un 78,4% de los empresarios entrevistados había trabajado previamente por cuenta ajena antes de constituir su propia empresa. De ellos, un 66,4% trabajó en el mismo sector de actividad que la empresa que ha constituido. En el caso de empresarios que cuentan con 6 ó más trabajadores, el porcentaje de los que trabajaron previamente en el mismo sector se sitúa en un 70,3. %.

Por sexo, el porcentaje más bajo de trabajo anterior en el mismo sector lo encontramos en las mujeres, con un 58,7%.

El 41,3% de las mujeres entrevistadas no tenía experiencia previa en el sector donde se encuadra la empresa constituida.

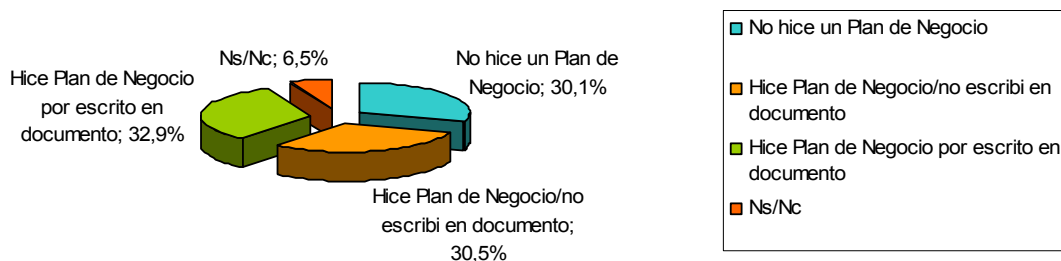
Gráfico 3. Experiencia en el sector



A la hora de emprender un nuevo negocio, siempre existe el riesgo de que los resultados no se ajusten exactamente a lo planificado.

En este sentido, la existencia de un **plan de negocio** es una herramienta que puede ayudar a plasmar las bases y objetivos que se pretenden conseguir en un determinado plazo y, en cierta medida, predecir el futuro desarrollo de la empresa. Sin embargo, no todos los empresarios lo han elaborado.

Gráfico 4. Existencia de Plan de Negocio



A la hora de crear la empresa, **un 30,1% de los entrevistados no elaboró ningún tipo de plan de negocio**. Por su parte, un 30,5% sí elaboraron un plan de negocio pero no lo plasmaron por escrito en un documento.

Sólo **un 33% de los empresarios entrevistados elaboro un plan de negocio documentándolo por escrito en el momento de crear la empresa**.

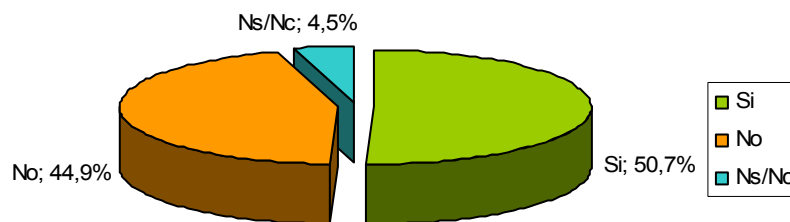
Por sexo, del total de mujeres entrevistadas, sólo el 21,7% de ellas no había elaborado un plan de negocio, porcentaje notablemente inferior al de los varones.

Tomando en consideración los valores modales para las diferentes variables, han elaborado y documentado un plan de negocio mayoritariamente los hombres, mayores de 40 años, con una empresa de 6 ó más trabajadores, creada con posterioridad a 1997.

3.4.2. ORGANISMOS DE APOYO

Aproximadamente la mitad de los empresarios entrevistados solicitó algún tipo de ayuda o pidió asesoramiento en el momento de constituir su empresa.

Gráfico 5. Solicitó algún tipo de ayudas o asesoramiento

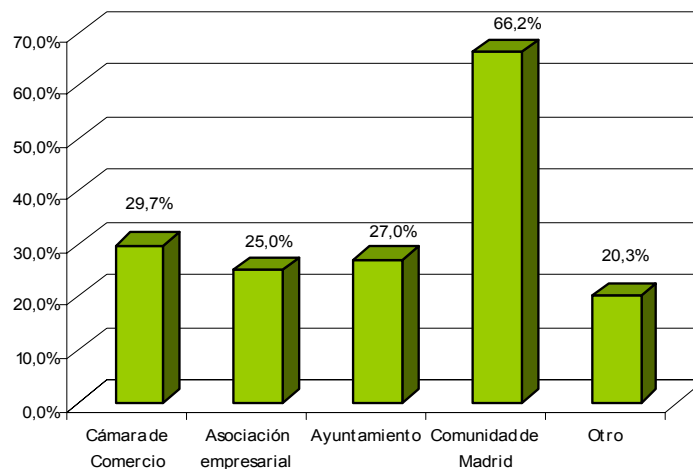


Aquellos empresarios que no han solicitado ayuda o asesoramiento alegan como motivo principal la falta de tiempo o la dificultad del proceso.

Teniendo en cuenta el año de constitución de la empresa, han acudido a los diferentes organismos de apoyo las empresas de creación posterior a 1997. Por número de trabajadores, las empresas con 6 o más trabajadores han acudido, en mayor medida, a organismos de apoyo ya sea en busca de ayudas y/o asesoramiento.

Según la edad del empresario, los menores de 40 años mencionan haber acudido a algún organismo en un 57,5% de los casos. Por su parte, los empresarios entrevistados mayores de 40 años han acudido en un 51,65% de los casos.

Gráfico 6. Organismos a los que acudió



La Comunidad de Madrid es el organismo donde han acudido en mayor medida los empresarios solicitando ayudas y asesoramiento. **Un 66,2% de los entrevistados acudió en su momento a la Comunidad de Madrid.**

El siguiente organismo donde, en mayor medida, manifiestan haber acudido los empresarios entrevistados es la Cámara de Comercio, con un 29,7% de menciones.

Conviene señalar que este porcentaje aumenta hasta el 38,5% en las empresas creadas con posterioridad al año 1997.

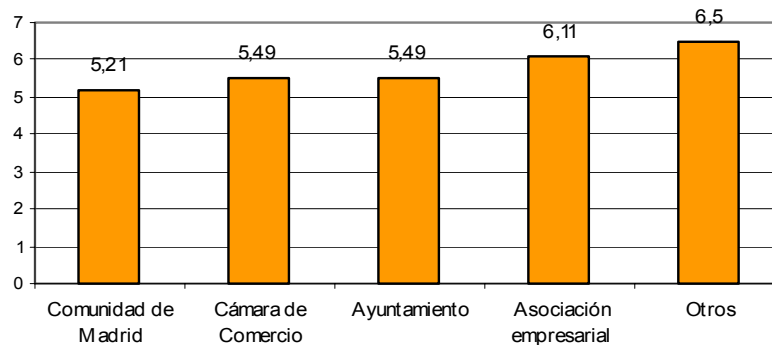
Al diferenciar según las variables de cabecera de tabulación (antigüedad, trabajadores, sexo y edad), la Comunidad de Madrid es el organismo donde más han acudido en todos los casos

A la hora de valorar la ayuda recibida, **la Comunidad de Madrid, es el organismo que obtiene la menor valoración (5,21 puntos).**

La mayor valoración se obtiene en el grupo de "otros organismos" con un 6,5. Hay que señalar que en la mayoría de las ocasiones el valor "otros" hace referencia a asesorías privadas.

Obtienen una valoración positiva las Asociaciones Empresariales, situándose por encima de los 6 puntos.

Gráfico 7. Valoración de los Organismos



La Cámara de Comercio obtiene la mayor valoración entre el colectivo de las mujeres entrevistadas (6 puntos)

Los varones, en cambio, se muestran más satisfechos con las Asociaciones Empresariales (6,41)

Sólo un 22% de los entrevistados ha otorgado una valoración de al menos 7 puntos a la Comunidad de Madrid. Para la Cámara de Comercio este porcentaje se eleva hasta el 25%.

Un 46% de los entrevistados conceden una valoración igual o mayor que siete a las asociaciones empresariales.

3.4.3. FINANCIACION

En la etapa de constitución de la empresa se producen importantes gastos que, además, coinciden con unos ingresos todavía no consolidados. Por este motivo, la inversión inicial adquiere notable relevancia.

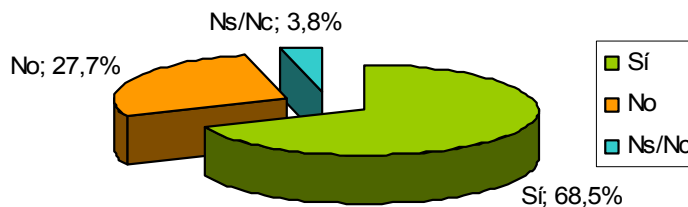
Es habitual que el empresario necesite contar con financiación externa para poder afrontar estas inversiones iniciales.

Al preguntar a los empresarios si utilizaron financiación ajena en el momento de creación de su empresa, responden afirmativamente un 68,5% de ellos.

Este porcentaje es mayor en aquellas empresas que tienen mayor número de empleados.

Por sexo, han utilizado en mayor medida financiación ajena las mujeres (75%) que los hombres (66,4%).

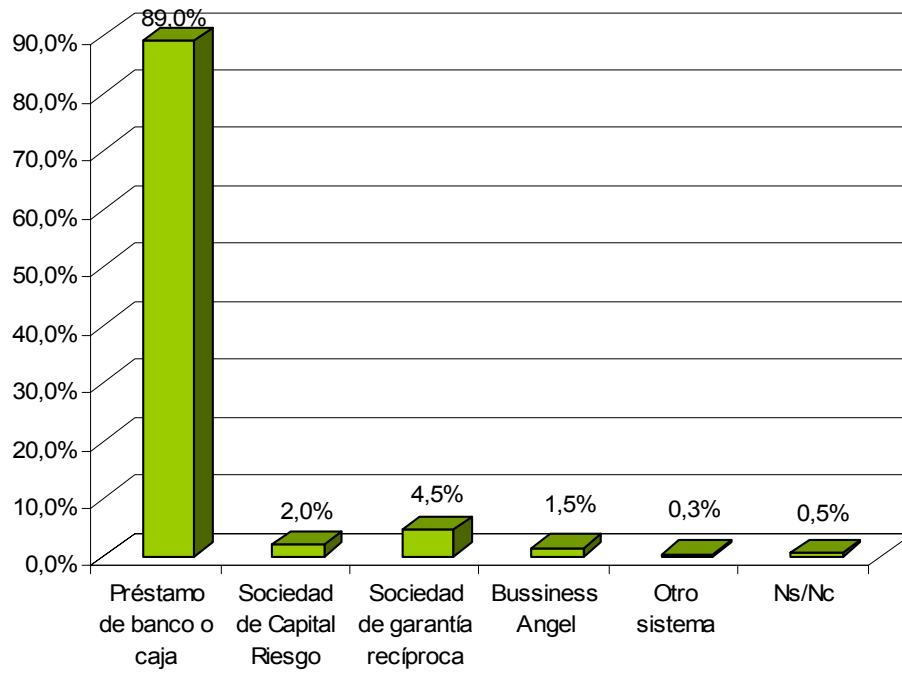
Gráfico 8. Utilizó financiación ajena



El sistema de financiación mayoritariamente utilizado es el tradicional de la banca privada. Un 89% de los encuestados optó por esta financiación gracias a un préstamo concedido por parte de un banco o caja de ahorros.

Sólo un 2% acudió a una sociedad de capital riesgo, un 4,5% lo hizo en una sociedad de garantía recíproca y un 1,5% se apoyó en la inversión privada de bussines angel.

Gráfico 9. Sistema de Financiación

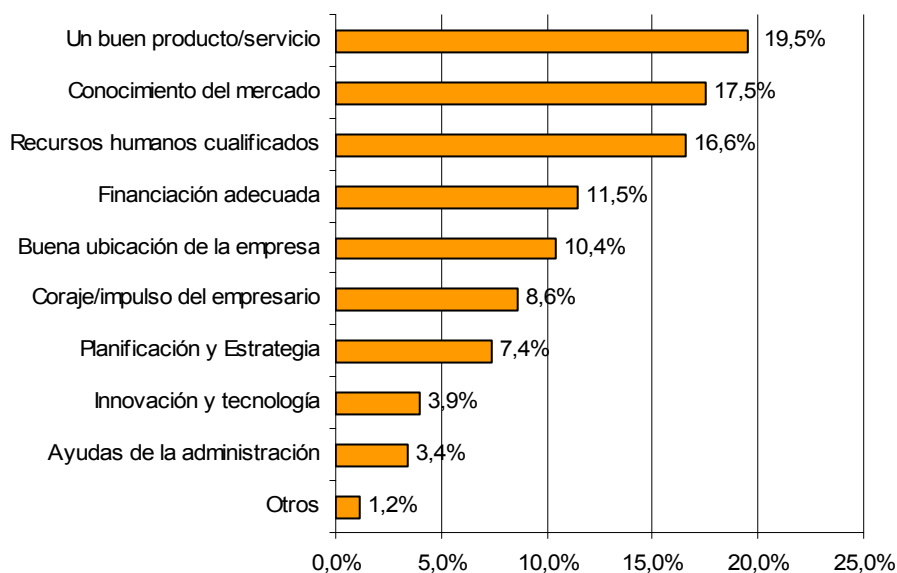


3.4.4. FACTORES PRINCIPALES PARA EL ÉXITO

Uno de los objetivos fundamentales de este estudio ha sido conocer la opinión de los empresarios sobre los factores principales que influyen en el éxito de los proyectos empresariales.

Al preguntar a los entrevistados por los tres principales factores que, a su juicio, son los más importantes para que una empresa tenga éxito, se han obtenido las respuestas que se detallan en el siguiente gráfico.

Gráfico 10. Factores principales para el éxito de una empresa



El factor más mencionado por los entrevistados es “tener un buen producto o servicio”, citado en un 19,5% de las ocasiones. El segundo factor más mencionado es el conocimiento del mercado (17,5%).

Contar con “recursos humanos cualificados” completa el grupo de factores con mayor número de menciones (16,6%), con una notable diferencia sobre el resto de menciones.

Si atendemos a los factores mencionados en primer lugar, o lo que es lo mismo, aquellos que los empresarios han mencionado como el más importante, pueden verse los resultados obtenidos en la siguiente tabla.

Cuadro 1. Factor más importante para el éxito

FACTOR	TOTAL
Financiación adecuada	19,2
Un buen producto/servicio	18,2
Recursos humanos cualificados	17,1
Conocimiento del mercado	16,1
Buena ubicación de la empresa	11,6
Coraje/impulso del empresario	7,2
Planificación y Estrategia	6,5
Innovación y tecnología	2,4
Ns/Nc	1,0
Otros	0,7

Las empresas constituidas antes de 1997 mencionan como primer factor recursos humanos cualificados, relegando el factor financiación adecuada a la cuarta posición. El conocimiento del mercado y un buen producto o servicio son también los factores más importantes para estos empresarios.

Los empresarios que tienen hasta 5 trabajadores en su empresa consideran el factor más importante la financiación adecuada. Por su parte, los empresarios con 6 o más trabajadores consideran como factores más importantes la financiación adecuada y un buen producto o servicio.

Cuadro 2. Factores de éxito por año de constitución y nº de trabajadores de la empresa

FACTOR	AÑO CONSTITUCION		Nº DE TRABAJADORES	
	Anterior a 1997	Posterior a 1997	Hasta 5	6 o mas
Financiación adecuada	13,2	25,7	19,4	18,6
Recursos humanos cualificados	19,7	14,3	17,4	16,4
Planificación y Estrategia	5,3	7,9	6,3	7,1
Conocimiento del mercado	18,4	13,6	16,0	15,7
Buena ubicación de la empresa	12,5	10,7	12,5	11,4
Un buen producto/servicio	18,4	17,9	17,4	18,6
Innovación y tecnología	3,3	1,4	2,1	2,9
Coraje/impulso del empresario	7,9	6,4	6,3	8,6
Otros	0,7	0,7	0,7	0,7
Ns/Nc	0,7	1,4	2,1	0

Finalmente, por sexo, el factor más importante para los varones es contar con financiación adecuada, seguido del conocimiento del mercado y un buen producto o servicio.

Las empresarias entrevistadas, por su parte, consideran el factor más importante un buen producto o servicio. El segundo factor más mencionado es contar con unos recursos humanos cualificados.

Por edades, los empresarios menores de 40 años consideran el factor más importante un buen producto o servicio. Sin embargo los empresarios mayores de 40 años le otorgan la mayor importancia a contar con recursos humanos cualificados.

Cuadro 3. Factores de éxito por sexo y edad del empresario

FACTOR	SEXO		EDAD	
	Varón	Mujer	Hasta 40	41 o mas
Financiación adecuada	19,2	16,7	17,9	15,3
Recursos humanos cualificados	17,0	18,3	16,0	22,6
Planificación y Estrategia	6,6	6,7	5,7	5,6
Conocimiento del mercado	17,5	11,7	17,9	20,2
Buena ubicación de la empresa	10,5	15,0	13,2	9,7
Un buen producto/servicio	17,5	21,7	21,7	18,5
Innovación y tecnología	3,1	0	0,9	1,6
Coraje/impulso del empresario	7,9	5,0	4,7	4,8
Otros	0,9	-	0,9	-
Ns/Nc	-	5,0	0,9	1,6

Una vez que los entrevistados han mencionado de forma espontánea cuáles son los factores clave del éxito de proyectos empresariales, se les proporcionó un listado de factores que pueden influir en el éxito de los negocios y las empresas. En una escala de 1 a 10 y considerando el valor 10 “muy importante” y el valor 1 “nada importante” se pidió a los entrevistados que valorasen, para cada uno de los factores, su nivel de importancia para alcanzar el éxito.

Los resultados se han agrupado en tres gráficos, el primero con los factores que se han considerado más importantes, el segundo con los factores que, a juicio de los empresarios, tienen una importancia media, y el tercero con los factores de menor importancia.

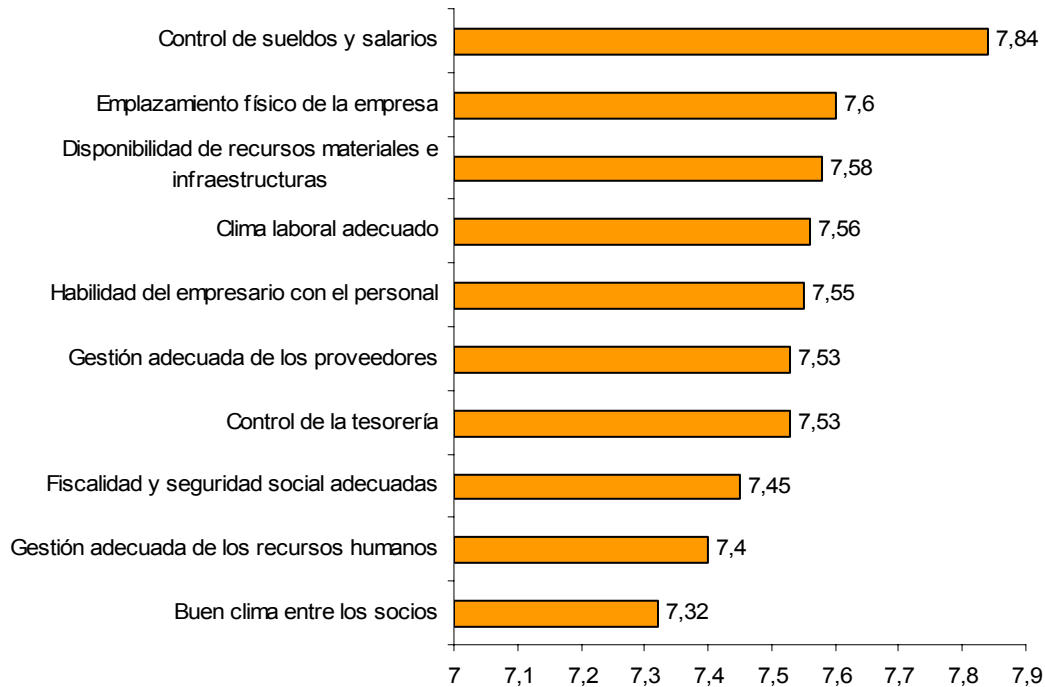
Gráfico 11.1 Factores de éxito de importancia alta



El factor que se considera más importante por los entrevistados es la dedicación al negocio, que destaca del resto con una valoración media de 8,82.

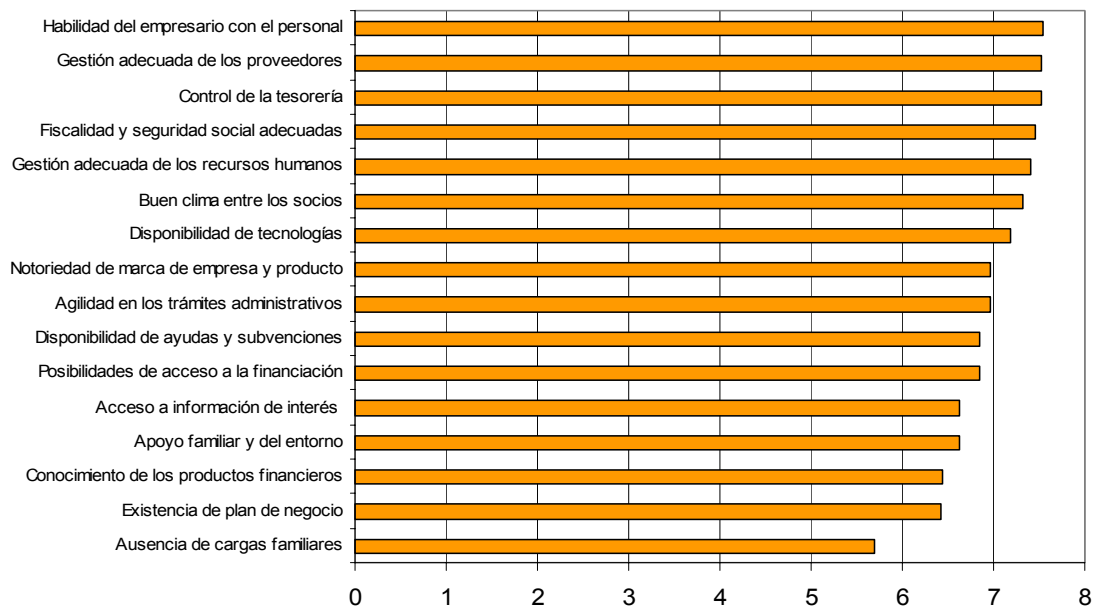
Otros factores que han obtenido una valoración elevada, superando una puntuación de 8 y que por tanto tienen un elevado grado de influencia en el éxito, según los entrevistados, son: la demanda de los productos y servicios ofrecidos, la vocación hacia la actividad empresarial, el conocimiento del mercado y la experiencia adecuada del empresario.

Gráfico 11.2 Factores de éxito de importancia media



Este segundo grupo de factores, si bien ha obtenido una valoración ligeramente inferior, mantiene un nivel de importancia considerable, con valores en todos los casos por encima de 7,32 puntos sobre 10.

Gráfico 11.3 Factores de éxito de importancia más baja



La ausencia de cargas familiares es el factor considerado como menos significativo, obteniendo la valoración media más baja de todos (5,69).

Las menores valoraciones son para la existencia de un plan de negocio o el conocimiento de productos financieros.

En la siguiente tabla se facilitan los datos obtenidos diferenciados en función del sexo y edad de los empresarios entrevistados.

Cuadro 4. Nivel de importancia de Factores de éxito por sexo y edad del empresario

FACTORES	SEXO		EDAD	
	Varón	Mujer	Hasta 40 años	41 o más años
CONTROL DE LA TESORERÍA	7,47	7,72	7,76	7,48
POSIBILIDADES DE ACCESO A LA FINANCIACIÓN	6,75	7,14	7,06	6,83
FISCALIDAD Y SEGURIDAD SOCIAL ADECUADAS	7,28	8,09	7,73	7,31
CONTROL DE GASTOS GENERALES	7,85	8,10	8,14	7,94
CONTROL DE SUELDOS Y SALARIOS	7,82	7,97	7,96	7,98
CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS FINANCIEROS	6,44	6,47	6,58	6,30
DISPONIBILIDAD DE AYUDAS Y SUBVENCIONES	6,65	7,52	7,14	6,83
FORMACIÓN ADECUADA DEL EMPRESARIO	7,82	7,84	7,99	7,79
EXPERIENCIA ADECUADA DEL EMPRESARIO	8,15	7,66	8,13	8,26
VOCACIÓN HACIA LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL	8,18	7,83	8,43	8,13
APOYO FAMILIAR Y DEL ENTORNO	6,62	6,71	6,68	6,74
AUSENCIA DE CARGAS FAMILIARES	5,52	6,29	5,46	5,60
HABILIDAD DEL EMPRESARIO CON EL PERSONAL	7,48	7,81	7,94	7,39
DEDICACIÓN AL NEGOCIO	8,84	8,74	9,08	8,80
GESTIÓN OPTIMISTA	7,85	7,90	8,08	7,80
DEMANDA DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS	8,08	8,45	8,25	8,50
POSIBILIDADES DE LA COMERCIALIZACIÓN	7,85	7,90	7,91	8,20
CONOCIMIENTO DEL MERCADO	8,10	7,90	8,00	8,25
GESTIÓN ADECUADA DE LOS PROVEEDORES	7,56	7,40	7,73	7,54
ORGANIZACIÓN ADECUADA DEL TRABAJO Y DE LA PRODUCCIÓN	7,92	7,95	8,01	8,04
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS MATERIALES E INFRAESTRUCTURAS	7,58	7,64	7,51	7,69
DISPONIBILIDAD DE TECNOLOGÍAS	7,22	7,16	7,13	7,38
GESTIÓN ADECUADA DE LOS RECURSOS HUMANOS	7,37	7,52	7,50	7,36
CLIMA LABORAL ADECUADO	7,51	7,76	7,59	7,52
EXISTENCIA DE PLAN DE NEGOCIO	6,29	6,91	6,43	6,26
NOTORIEDAD DE MARCA DE EMPRESA Y PRODUCTO	6,96	7,07	6,95	7,12
BUEN CLIMA ENTRE LOS SOCIOS	7,29	7,47	7,51	7,02
EMPLAZAMIENTO FÍSICO DE LA EMPRESA	7,41	8,31	7,60	7,69
POSIBILIDAD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN DE INTERES GENERAL PARA LA GESTIÓN DE LA EMPRESA	6,66	6,52	6,44	6,50
AGILIDAD EN LOS TRAMITES ADMINISTRATIVOS	7,01	6,81	6,79	6,89

La dedicación al negocio, la vocación empresarial y la experiencia son los tres factores más valorados por los empresarios varones.

En el caso de las mujeres los factores a los que se otorga más importancia son la dedicación al negocio (al igual que los varones), la demanda de los productos o servicios y el emplazamiento de la empresa.

La ausencia de cargas familiares es el factor de menor importancia relativa tanto para los varones como para las mujeres.

Por tramos de edad, de manera unánime, otorgan la mayor importancia al factor de dedicación al negocio. Para los mayores de 40 años, la demanda de productos o servicios, el conocimiento del mercado y las posibilidades de comercialización son los factores más valorados.

Los menores de 40 años otorgan mayor importancia, después de la dedicación al negocio, a la vocación empresarial y la demanda de productos o servicios.

3.4.5. PRACTICAS DE GESTIÓN APLICADAS EN LA EMPRESA DE ÉXITO

Con esta pregunta se han identificado las prácticas de gestión utilizadas en mayor medida por los empresarios de éxito y que, cabe pensar, tienen una mayor influencia en la consolidación de la empresa.

A continuación se detallan los resultados obtenidos para cada una de las distintas prácticas por las que se ha preguntado a los entrevistados.

Gráfico 12. Misión, visión, valores

Un 46,9% de los empresarios entrevistados tienen definidos la misión, visión y valores corporativos.

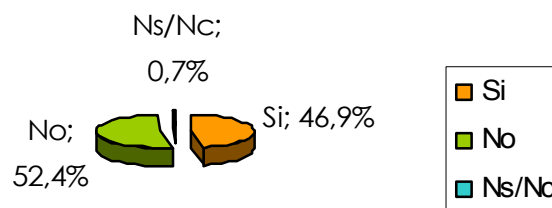


Gráfico 13. Plan estratégico

Un 47,3% de los empresarios entrevistados manifiesta contar con un plan estratégico para su negocio.

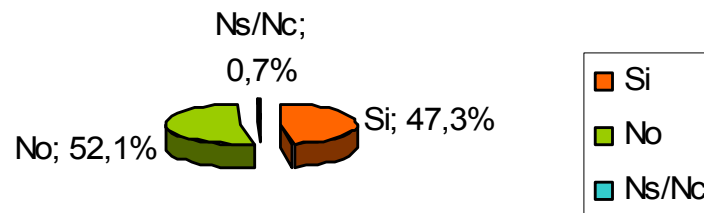


Gráfico 14. Cultura compartida por todo el personal

Un 65,8% de los empresarios entrevistados manifiestan que en su organización existe una cultura compartida por todo el personal.

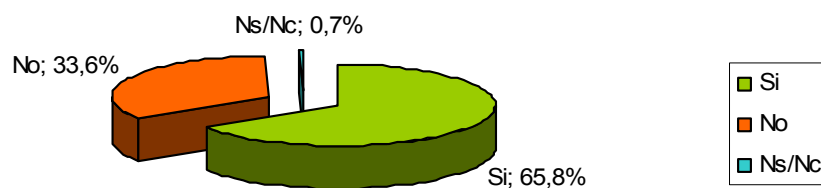


Gráfico 15. Plan de marketing y/o comercial

El 45,9% de los empresarios entrevistados dispone de un plan de marketing y/o comercial.

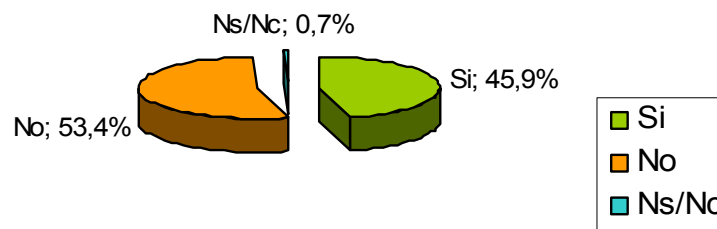


Gráfico 16. Plan de comunicación e imagen

Algo más de la mitad de los encuestados, un 50,7%, pone en práctica algún tipo de plan de comunicación e imagen.

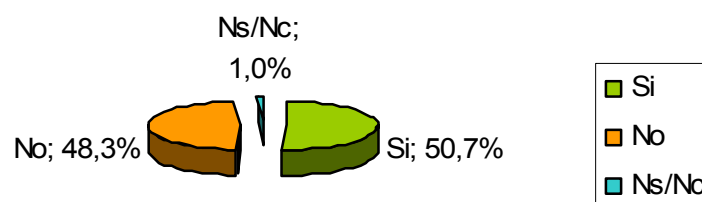


Gráfico 17. Investigación de mercado/estudios de mercado

Una considerable mayoría de los empresarios no utiliza habitualmente prácticas de investigación o estudios de mercado. Tan solo un 27,7% han respondido afirmativamente a la utilización de esta práctica.

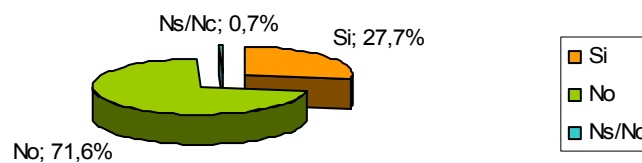


Gráfico 18. I+D+i Investigación, desarrollo e innovación

El 23,3% de los encuestados desarrolla algún tipo de proceso de I+D+i en su empresa.

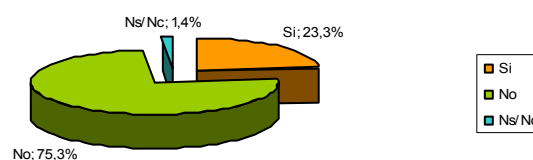


Gráfico 19. Disponibilidad de algún producto/servicio patentado

El 21,9% de los empresarios cuentan con algún tipo de producto o servicio patentado. El 77,4% restante no dispone de ninguna patente.

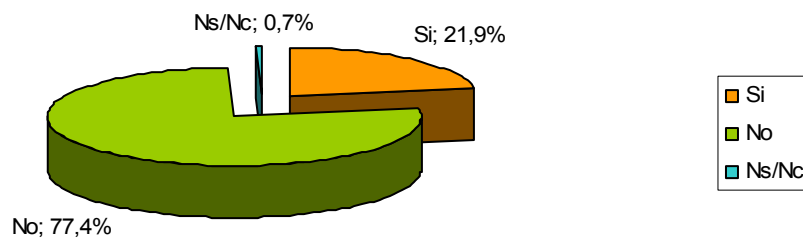


Gráfico 20. Disponibilidad de alguna marca registrada

En cuanto a la disponibilidad de alguna marca registrada, casi un tercio de los empresarios disponen de ella.

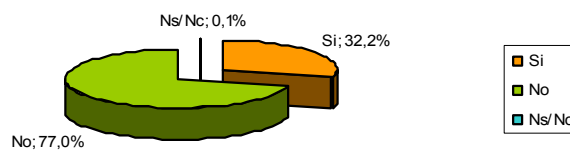


Gráfico 21. Presupuestos anuales

El 71,9% de los encuestados elabora presupuestos para cada año en su organización.

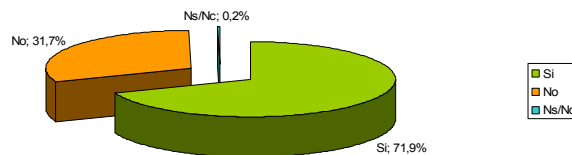


Gráfico 22. Plan de tesorería

En lo referente a la elaboración de un plan de tesorería, el 63% lo realiza.

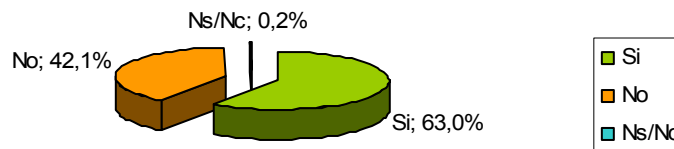


Gráfico 23. Plan de inversiones

Algo más de la mitad de los entrevistados, el 51,4%, cuenta con un plan de inversiones.

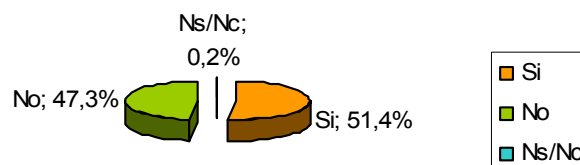


Gráfico 24. Disponibilidad de cuenta/s de crédito u otros productos de financiación

Un 76,7% de los empresarios encuestados disponen de cuentas de crédito u otros productos de financiación.

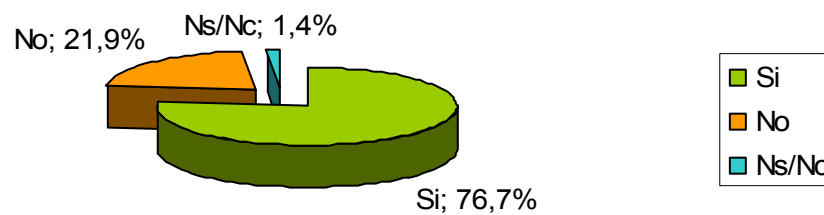


Gráfico 25. Solicitud de informes comerciales sobre nuevos clientes

La mayoría de los entrevistados, el 72,9%, no solicita informes comerciales sobre nuevos clientes. Sólo un 26,4% manifiesta llevar a cabo esta práctica.

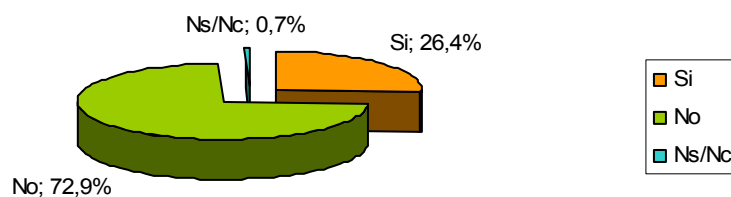


Gráfico 26. Programa de acogida para nuevos empleados

En el momento de nuevas incorporaciones de empleados, un 29,8% de los empresarios entrevistados sigue algún tipo de programa de acogida.

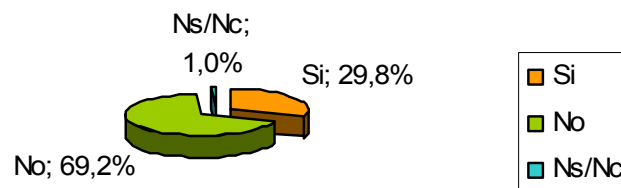


Gráfico 27. Plan de formación para el personal

El 65,4% de los encuestados elabora planes de formación para el personal.

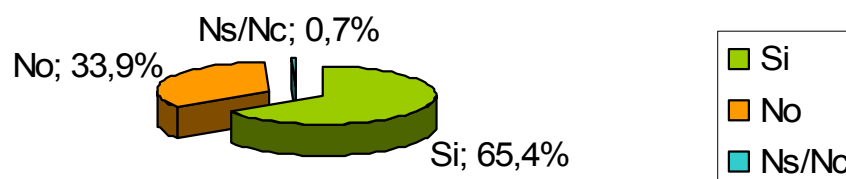


Gráfico 28. Plan de carrera y promoción para el personal

Un 29,8% de los empresarios entrevistados desarrolla un plan de carrera y promoción para el personal.

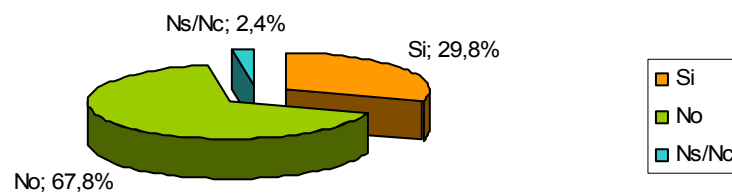


Gráfico 29. Programas de conciliación de la vida laboral y familiar

En lo relativo a los programas de conciliación de la vida laboral y familiar, un 29,5% de los empresarios entrevistados lleva a cabo algún tipo de práctica en este sentido.

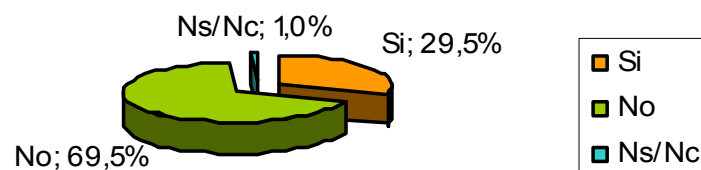


Gráfico 30. Prácticas de responsabilidad social corporativa

Un 27,1% de los entrevistados pone en marcha prácticas de responsabilidad social corporativa.

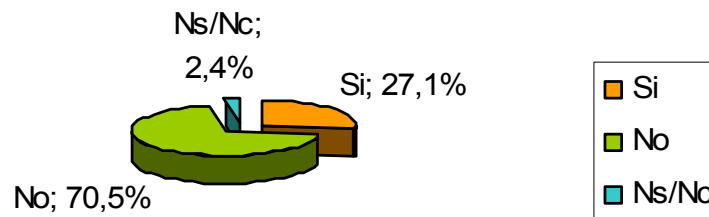


Gráfico 31. Sistemas de prevención de riesgos laborales

En materia de Prevención de Riesgos Laborales, el porcentaje de entrevistados que aplica prácticas en este sentido se sitúa casi en el 72%. Seguramente, influye en esta práctica la existencia de legislación sobre esta materia.



Gráfico 32. Objetivos individuales de trabajo para el personal

La mitad de los empresarios entrevistados fija unos objetivos individuales de trabajo para el personal.



Gráfico 33. Sistema de evaluación del desempeño individual para el personal

Un 47,6% de los encuestados lleva a cabo un sistema de evaluación del desempeño individual para el personal.

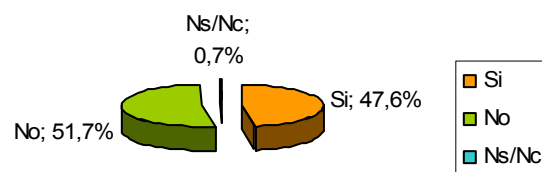


Gráfico 34. Sistema de retribución variable en función de los objetivos

El 39% de los empresarios entrevistados cuenta con un sistema de retribución a sus empleados en función del cumplimiento de objetivos.

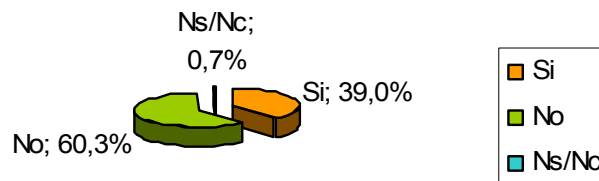


Gráfico 35. Sistemática definida para medir la satisfacción del personal

Un 24,3% de los entrevistados tiene definida una sistemática para medir la satisfacción del personal.

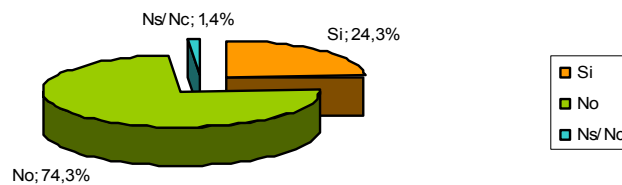


Gráfico 36. Sistema de gestión de los procesos de producción y/o servicio

El 37,3% de los empresarios entrevistados cuenta con sistemas para gestionar los procesos de producción y servicio.

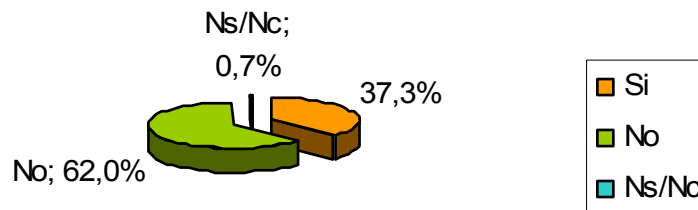


Gráfico 37. Certificación ISO 9001:2000, EFQM o Madrid excelente

Un 29,5% de las empresas posee algún tipo de certificación: UNE-EN-ISO 9001:2000, modelo EFQM o Madrid excelente.

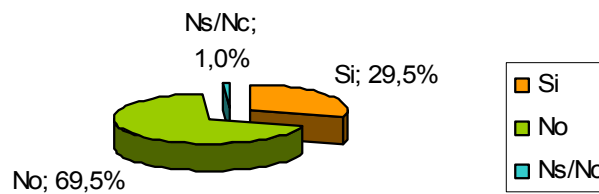


Gráfico 38. Sistema de gestión medioambiental

El 31,2% de los empresarios entrevistados cuenta en su organización con un sistema de gestión medioambiental.

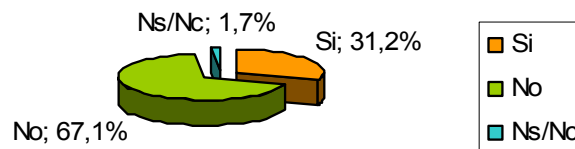


Gráfico 39. Programa de fidelización de los clientes

El 52,7% de los empresarios entrevistados lleva a cabo algún tipo de programa de fidelización de clientes.

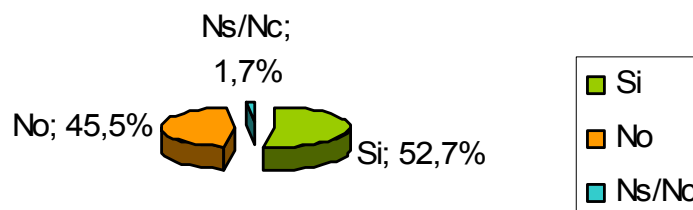


Gráfico 40. Sistemática para la medición de la satisfacción de los clientes

Un 34,9% de los empresarios entrevistados sigue algún tipo de sistemática para medir la satisfacción de los clientes.

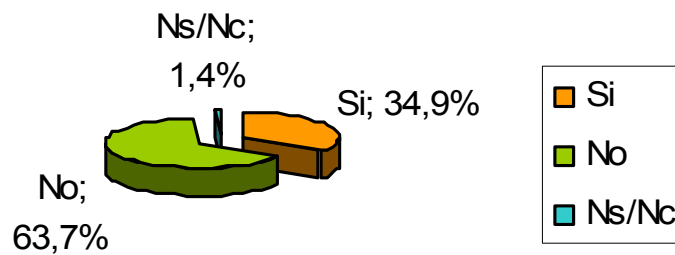


Gráfico 41. Página web corporativa

El 44,5% de los empresarios encuestados cuenta con página web corporativa.

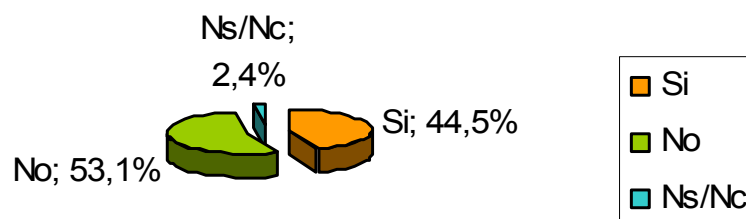


Gráfico 42. Internet banda ancha

El 57,5% de los entrevistados dispone de acceso a internet mediante banda ancha.

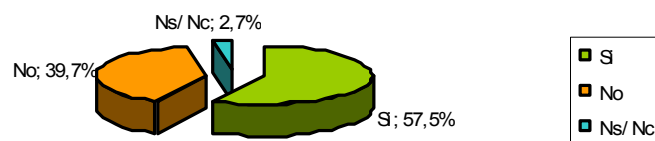
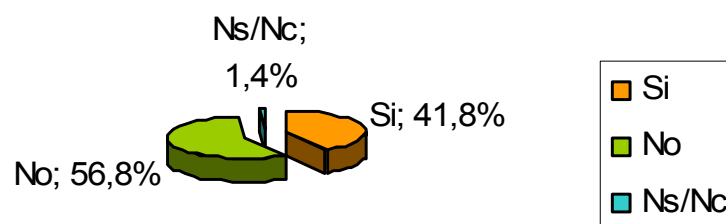


Gráfico 43. División de tareas entre los distintos socios de la empresa

El 41,8% de los entrevistados afirma que existe división de tareas entre los socios de la empresa.

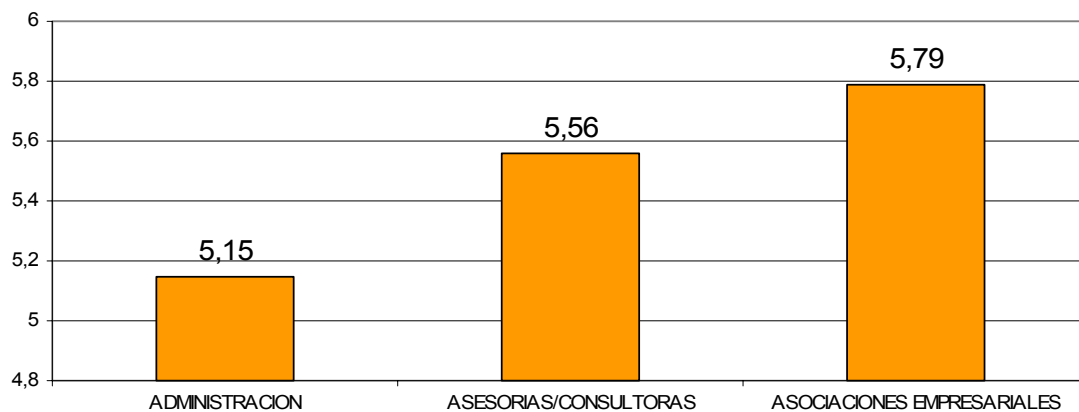


3.4.6. VALORACIÓN DE LOS ORGANISMOS DE APOYO A EMPRESAS

Una vez identificadas las prácticas de gestión más aplicadas por empresarios consolidados, se les preguntó por el papel que están desarrollando en la actualidad las asociaciones empresariales, la administración y las entidades privadas en el apoyo a las empresas.

Los resultados de la valoración de estos organismos son los que se detallan en el gráfico 44.

Gráfico 44. Valoración de organismos



Los organismos mejor valorados han sido las asociaciones empresariales, con una media de 5,79, seguidas de las asesorías/consultoras, que han sido valoradas con una media de 5,56.

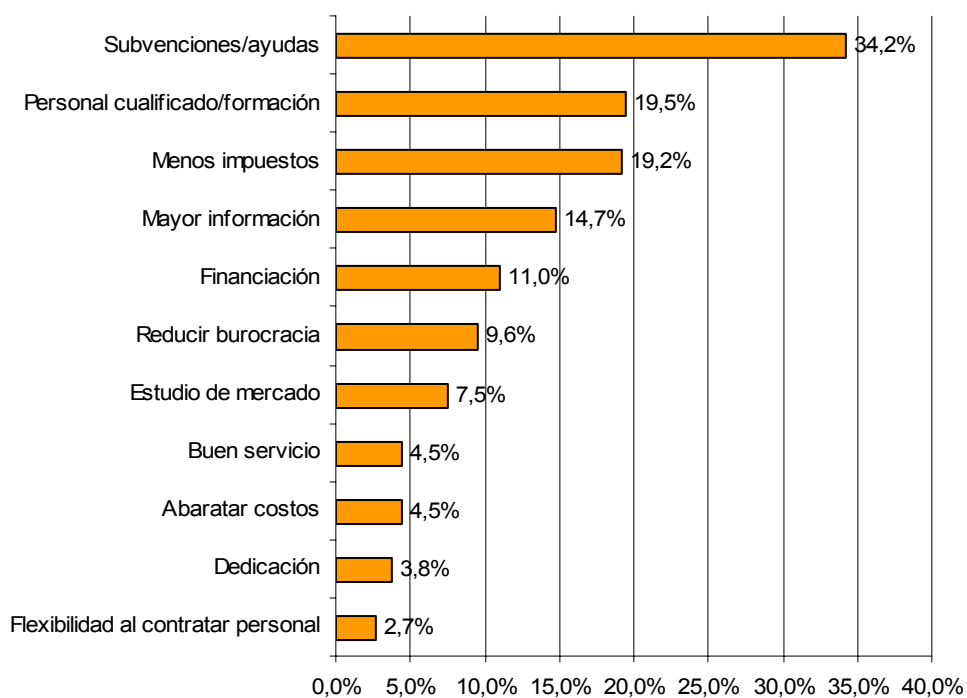
El organismo con menor valoración ha sido la Administración Pública, que ha obtenido una calificación media de 5,15.

En general los varones y mayores de 40 años conceden una mayor valoración a todos los organismos.

3.4.7. POSIBLES ACTUACIONES PARA FACILITAR EL ÉXITO DE PROYECTOS EMPRESARIALES

Las propuestas de los empresarios entrevistados relativas a actuaciones que se podrían desarrollar para facilitar el éxito de proyectos son las que se detallan en el gráfico 45.

Gráfico 45. Actuaciones que pueden facilitar el éxito empresarial



La actuación considerada como más necesaria ha sido la existencia de mayor número y mejor calidad de las ayudas y subvenciones, siendo citada por el 34,2% de los entrevistados.

El 19,5% de los encuestados considera necesarias actuaciones orientadas a la existencia de personal cualificado y la formación.

Una reducción de los impuestos es un factor que favorecería el éxito, según la opinión del 19,2% de los encuestados.

Se demanda una mayor información, mencionada en el 14,7% de los casos, así como una mayor facilidad en el acceso a la financiación (11%).

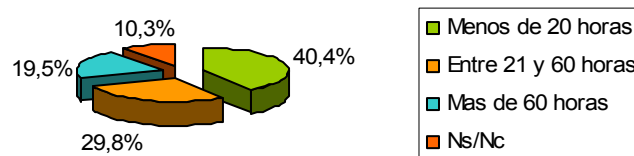
La reducción de la burocracia se ha citado el 9,6% de las ocasiones.

Existen otras actuaciones que se han mencionado en menor medida. Estas son: abaratar costes, flexibilidad al contratar al personal, mayores apoyos la innovación y la calidad del producto y, finalmente, la revisión de los horarios comerciales.

3.4.8. DEDICACIÓN A LA FORMACIÓN DEL EMPRESARIO

Pese a que se pone de manifiesto la importancia de la formación a lo largo de diferentes apartados de este documento, la realidad muestra cómo un 40% de los empresarios entrevistados dedica menos de 20 horas anuales a su propia formación.

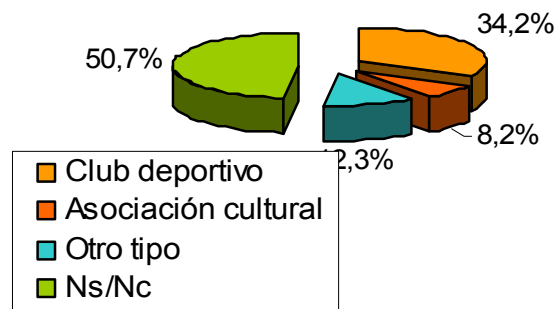
Gráfico 46. Horas anuales que dedica a su formación



Un 70% de los empresarios entrevistados dedica menos de 60 horas anuales a su propia formación.

3.4.9. OTROS TEMAS

Gráfico 47. Tipo de asociación de la que forma parte



El 34,2% de los encuestados pertenece a un Club Deportivo. El 8,2% pertenece a una asociación cultural. El 12,3% está inscrito en otro tipo de organización.

Finalmente, se pidió a los empresarios entrevistados que valorasen qué grado de optimismo consideraban que poseían, o dicho de otro modo "hasta qué punto se consideran una persona optimista".

El resultado ha sido una media de 7,98 sobre 10. Los empresarios menores de 40 años son los que se consideran más optimistas, con una valoración de 8,47.

4

Conclusiones

El presente apartado ofrece a modo de síntesis las conclusiones más relevantes de la investigación realizada.

Como primera y gran conclusión del estudio, lo que parece evidente es que existe una opinión generalizada de los distintos agentes relacionados con el emprendimiento que entienden que el éxito empresarial es consecuencia de un conjunto de factores que lo favorecen.

Tanto empresarios como organismos de apoyo al emprendedor y asociaciones empresariales son coincidentes en que las experiencias de éxito vienen marcadas por una serie de factores que están presentes en todas ellas, en mayor o menor medida.

En este sentido, la adopción de las buenas prácticas empresariales presentes en los proyectos de éxito podría ayudar al desarrollo favorable de nuevos proyectos empresariales.

En los siguientes apartados se describen los distintos aspectos coincidentes en los casos de éxito empresarial, obtenidos a través de las distintas fuentes consultadas y clasificadas en:

- Factores principales para el éxito empresarial
- Prácticas de gestión
- Aptitudes y actitudes clave del empresario

A continuación, con el fin de contribuir a la transferencia del conocimiento y a la mejora de los resultados empresariales de los empresarios madrileños, se ofrecen una serie de recomendaciones para las distintas etapas de la vida del proyecto empresarial:

- Antes de constituir la empresa
- Salida al mercado
- Crecimiento y consolidación

4.1. FACTORES PRINCIPALES PARA EL ÉXITO

A juicio de los empresarios, los principales factores clave del éxito en los proyectos empresariales identificados de forma espontánea, son los siguientes:

FACTOR	% MENCIONES
Un buen producto/servicio	19,5%
Conocimiento del mercado	17,5%
Recursos humanos cualificados	16,6%
Financiación adecuada	11,5%
Buena ubicación de la empresa	10,4%
Coraje/impulso del empresario	8,6%
Planificación y estrategia	7,4%
Innovación y tecnología	3,9%
Ayudas de la administración	3,4%

Como se puede apreciar los factores relacionados con el producto o servicio a comercializar, así como el mercado en el que se desenvolverá la empresa, son los aspectos de mayor incidencia en el éxito del proyecto, a juicio de los propios empresarios.

Cuando se les sugiere a los empresarios consultados una batería de factores y se les solicita que prioricen en función de la incidencia que consideran que tienen para el éxito en los negocios, el orden de los factores es el siguiente:

- DEDICACIÓN AL NEGOCIO
- DEMANDA DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS
- VOCACIÓN HACIA LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL
- CONOCIMIENTO DEL MERCADO
- EXPERIENCIA ADECUADA DEL EMPRESARIO
- ORGANIZACIÓN ADECUADA DEL TRABAJO Y DE LA PRODUCCIÓN
- CONTROL DE GASTOS GENERALES
- GESTIÓN OPTIMISTA
- POSIBILIDADES DE LA COMERCIALIZACIÓN
- CONTROL DE SUELDOS Y SALARIOS

A la vista de esta información se puede concluir que los factores relacionados con la idea de negocio (producto o servicio y mercado) y con las aptitudes y actitudes del empresario (experiencia y dedicación), son los aspectos con mayor incidencia en el éxito empresarial.

4.2. PRÁCTICAS DE GESTIÓN

En el presente estudio se han identificado las prácticas de gestión más habituales en los empresarios ya consolidados y considerados “de éxito”, obteniéndose los siguientes resultados:

PRÁCTICA	% UTILIZACIÓN
DISPONIBILIDAD DE CUENTAS DE CRÉDITO U OTROS	76,7
ELABORAR PRESUPUESTOS ANUALES	71,9
SISTEMA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES	71,9
CULTURA COMPARTIDA POR TODO EL PERSONAL	65,8
PLAN DE FORMACIÓN PARA EL PERSONAL	65,4
PLAN DE TESORERÍA	63,0
INTERNET	57,5
PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES	52,7
PLAN DE INVERSIONES	51,4
PLAN DE COMUNICACIÓN E IMAGEN	50,7
OBJETIVOS INDIVIDUALES DE TRABAJO	50,0
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL	47,6
PLAN ESTRATÉGICO	47,3
MISIÓN, VISIÓN, VALORES	46,9
PLAN DE MARKETING Y COMERCIAL	45,9
PÁGINA WEB	44,5
DIVISIÓN DE TAREAS ENTRE SOCIOS	41,8
RETRIBUCIÓN VARIABLE	39,0
GESTIÓN DE PROCESOS	37,3
MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE CLIENTES	34,9
MARCA REGISTRADA	32,2
SISTEMA DE GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL	31,2
PROGRAMAS DE ACOGIDA NUEVOS EMPLEADOS	29,8
CERTIFICACION ISO 9001:2000	29,5
PROGRAMAS DE CONCILIACIÓN FAMILIAR Y LABORAL	29,5
ESTUDIOS DE MERCADO	27,7
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	27,1
INFORMES COMERCIALES SOBRE NUEVOS CLIENTES	26,4
MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL	24,3
I+D+i	23,3
PRODUCTO PATENTADO	21,9

Si bien el éxito puede venir determinado por una adecuada combinación de estas prácticas en su justa medida y, cada empresa, en virtud de sus condicionantes propios, tendrá una mayor necesidad de unas u otras, se puede determinar que hay una serie de prácticas de gestión mayoritariamente utilizadas en las empresas consolidadas.

Analizando los datos obtenidos se aprecia que distintas prácticas relacionadas con la financiación, con los recursos humanos y con la planificación están presentes en gran parte de las empresas de éxito analizadas.

Sin embargo, factores más relacionados con la innovación (I+D+i, patentes y marcas) o los sistemas de gestión (ISO 9001 o 14001) son prácticas presentes en un menor número de organizaciones.

Estos resultados parecen establecer prioridades para la consolidación, comenzando con la planificación y la organización de los recursos humanos y financieros, para continuar posteriormente con la innovación en un sentido más amplio (I+D+i y sistemas de gestión innovadores).

4.3. APTITUDES Y ACTITUDES CLAVE DEL EMPRESARIO

Las cualidades presentes en la mayor parte de los empresarios de éxito, según los propios empresarios y las organizaciones de apoyo al emprendimiento, son las siguientes:

ACTITUD:

- **Determinación.** El empresario de éxito tiene determinación y firmeza a la hora de llevar adelante su idea.
- **Constancia y dedicación.** Crear una empresa y situarla en el mercado requiere un importante esfuerzo, sobre todo en las etapas iniciales.
- **Paciencia.** En línea con el punto anterior, la paciencia en los momentos difíciles también es un factor a tener en cuenta. El empresario debe tener presente que los problemas requieren un plazo de solución y en ocasiones este plazo no es inmediato ni acorde a las expectativas.
- **Seriedad.** El empresario de éxito demuestra una trayectoria de responsabilidad y ética en el desarrollo de su actividad y sus funciones.
- **Afán de superación.** La consolidación requiere el establecimiento de metas que permitan la mejora continua y el crecimiento sostenido de la empresa.

APTITUD:

- **Formación adecuada, sobre todo en habilidades gerenciales.** La función principal del empresario es dirigir la empresa, por lo que debe esforzarse en el desarrollo de sus habilidades directivas.
- **Experiencia en el sector.** El conocimiento de la actividad es fundamental. Si el empresario no tiene experiencia, deberá encontrarla en sus socios o colaboradores.
- **Conocimientos de mercado.** El conocimiento del mercado potencial, del mercado objetivo, de sus características y de sus comportamientos de compra resulta fundamental para ubicarse con las mayores probabilidades de éxito.

4.4. RECOMENDACIONES EN LA FASE PREVIA A CONSTITUIR LA EMPRESA

La investigación sobre los factores de éxito empresarial desarrollada en el marco del presente proyecto ha permitido obtener información valiosa que permite proporcionar una serie de recomendaciones que, se espera, sirvan para la consolidación de proyectos empresariales.

En la primera etapa de la vida de la empresa, previa al inicio de la actividad, el emprendedor deberá tomar en consideración las siguientes premisas:

- **Tener muy clara la idea de negocio.** No se trata de “montar un negocio”, sino de definir con detalle “qué actividad concreta se va a llevar a cabo”, identificando sus puntos fuertes y débiles y, en consecuencia, su probabilidad de éxito.

La definición de la actividad implica un conocimiento profundo de la misma, tanto desde el punto de vista técnico como comercial, así como de los recursos necesarios para la puesta en marcha.

- **Tener buena información del mercado (clientes, proveedores, competencia, etc.).** Una buena y completa información del mercado permite una adecuada planificación de recursos y actuaciones que redundarán, sin duda, en unos mejores resultados.
- **Elaborar un Plan de Negocio técnicamente riguroso y realista.** El realismo a la hora de plantear las cuentas es clave. No hay que “maquillar” las cuentas para que salgan. Si los números no salen, no salen y el negocio no se debe lanzar. A la hora de planificar, no se puede ser ni muy pesimista ni muy optimista. Cuando el empresario no tiene capacidad para elaborar el plan de negocio, deberá formarse adecuadamente y, en su caso, solicitar asesoramiento a las distintas instituciones de apoyo.
- **Las posibles ayudas o subvenciones no deben condicionar las previsiones financieras en los planes de negocio.** El empresario no debe contar con ayudas exteriores que, posiblemente, no lleguen. El negocio debe resultar rentable por sí mismo.
- **Asumir riesgos sin temeridad.** La prudencia también es una virtud. El riesgo debe ser medido.

- **Contar con el apoyo del entorno personal es un aspecto con una influencia crítica sobre el éxito futuro del proyecto.** La dedicación al trabajo, el estado de ánimo y el enfoque del empresario dependerán de su estabilidad personal. La estabilidad personal favorece la puesta en marcha de negocios.
- **Cualificarse para dirigir la empresa.** Es un factor clave que la empresa nazca con unos niveles de formación, cualificación y competencia necesarios para el desarrollo de todas las tareas que son necesarias, incluida la dirección de la empresa.
- **Hay que analizar todas las variables del negocio desde una visión panorámica.** Tiene que ser un proyecto completo en todos sus campos. Para ello hay que analizar todas las variables: el emprendedor, la idea, el plan de negocio, el conocimiento del mercado, los recursos económicos, etc. El proyecto no debe presentar fisuras en ninguno de estos aspectos.
- **Evitar el idealismo de “ser mi propio jefe”.** La puesta en marcha de la actividad exigirá un importante esfuerzo, incluso superior al de un empleo por cuenta ajena. Esto se debe tener presente para evitar una posterior desmotivación.
- **El emprendedor debe ser capaz de conocer sus carencias y tratar de suplirlas o complementarlas.** La autocrítica es fundamental en el momento inicial del proyecto.

Las carencias pueden estar relacionadas con algunos de los siguientes factores:

- Falta de formación
 - Falta de experiencia
 - Desconocimiento del mercado
 - Falta de recursos económicos
 - Dificultades para obtener financiación
 - No contar con el equipo necesario
- **La calidad humana de las personas y la capacidad para transmitir fuerza, entusiasmo y actitud positiva, son otros factores que favorecen el éxito en el proyecto.**

El emprendedor debe dedicar todo el tiempo que resulte necesario a la motivación de sus colaboradores, transmitiendo fuerza, coraje y ánimo de forma que se genere la energía necesaria para acometer con éxito el proyecto de negocio.

- **La elección de emprender a solas o con uno o varios socios es crucial para el éxito en un proyecto de empresa. El acierto en la elección es determinante.**

4.5. RECOMENDACIONES EN LA FASE DE SALIDA AL MERCADO

Esta etapa se corresponde con los primeros pasos ya operativos de la actividad. En este momento, en opinión de los empresarios y empresarias ya consolidados y de las instituciones de apoyo al emprendimiento, éstas son las premisas que deberá tener en cuenta el empresario.

- La elaboración de un **plan de contingencias** es una buena práctica para tener previsto cómo solucionar los problemas que puedan presentarse en el futuro.
- **Elaborar un presupuesto de tesorería** contribuirá sin duda a que la empresa disponga de liquidez suficiente para afrontar los pagos inmediatos. Las nóminas de empleados, pagos a proveedores e impuestos son importantes para el desarrollo de la empresa.
- Las **líneas de crédito** son una práctica habitual que permite a las empresas cierta “holgura” financiera y de liquidez. Hay que medir muy bien la capacidad de endeudamiento de la empresa.
- Siempre que sea posible se deben **documentar por escrito los compromisos** adquiridos tanto con los clientes como con proveedores.
- **Diferenciarse de la competencia.** Encontrar la diferenciación de la empresa con respecto a la competencia para tratar de obtener una ventaja competitiva.
- **Trato personalizado con cada cliente.** Todos los clientes han de ser únicos para la empresa. No en vano, los clientes son el sustento de cualquier negocio. Por este motivo, resulta imprescindible conocer cuáles son los clientes de mayor importancia.
- **Distribución del trabajo.** Distribuir el trabajo de forma razonable entre los miembros de la organización. Permite optimizar los recursos y obtener mejores resultados.
- Es importante la **transmisión de valores en la empresa** así como la capacidad para transmitir confianza en el proyecto a los colaboradores, clientes, proveedores, socios y otras partes interesadas.

- Durante la fase de salida al mercado es imprescindible **una buena planificación** que permita afrontar las contingencias con mayores garantías y perseguir unos objetivos y metas concretas. Hay que preparar lo antes posible a la empresa para su crecimiento.
- **La ética es importante en los negocios.** El empresario honesto está sentando una buena base para un proyecto a largo plazo, basado en una relación de confianza con colaboradores, clientes, proveedores, etc.
- **El empresario debe mantener en todo momento el control sobre la empresa.**
- Un factor determinante en el éxito de empresas es la **fidelización del empleado**
- Tratar de **conciliar la vida profesional y familiar** puede ser un motivo de éxito para el empresario y un aliciente para los empleados.

4.6. RECOMENDACIONES EN LA FASE DE CRECIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN

A nivel general:

- **Aprender de las experiencias** propias y de otros empresarios, así como de los errores cometidos y utilizar esta importante información en la toma de decisiones.
- **Mantener valores como la vocación, la ambición, la voluntad, la constancia y la seriedad, siendo arriesgado pero equilibrado.** La prudencia es mejor que la temeridad en el desarrollo de proyectos empresariales.
- **Mantener la existencia de Planes Operativos de Negocio** es importante. Estos planes son, entre otros: marketing, comercial, formación, económico financiero. Los planes servirán como guía para la consecución de los grandes objetivos que el emprendedor se ha planteado para la empresa.

Relaciones con los clientes:

- Contar con un **conocimiento profundo del mercado, del producto/servicio y de las necesidades del cliente.**
- **Inversiones en publicidad y marketing.** Aquello que el mercado no conoce, no existe.
- **Excelente manejo del proceso de la venta.** Es el proceso principal de entrada de ingresos en la empresa
- **Fidelizar a los clientes conseguidos.** Perder clientes nunca es un buen indicador en una empresa. Cuesta mucho esfuerzo ganar un cliente como para permitirse el lujo de perderlo.

Relaciones con el personal:

- **Consolidación de un buen equipo de trabajo.** En muchas organizaciones el capital humano es su principal activo.

- **Crear un clima laboral que facilite la consecución de objetivos.** Lo que se denomina “hacer equipo”. Toda la organización debe trabajar en un objetivo común de desarrollo de la empresa.
- **Contribuir al mantenimiento de la competitividad de la empresa a través de la formación permanente a todos los niveles, incluido el propio empresario.**
- **La existencia de planes de acogida** para nuevos empleados son un factor diferenciador de muchas empresas. Dentro de este plan de acogida, se incluirá la difusión en la organización de la **Visión, la Misión y los Valores** corporativos.

Respecto al mercado:

- **Mantenerse siempre informado y actualizado ante nuevos productos y tecnologías en su sector.** Conocer las acciones de la competencia permitirá mantener adecuados niveles de capacidad de reacción, que evitarán una pérdida de cuota de mercado.
- **Ser imaginativo, creativo, original e innovador, con el fin de mantener en todo momento un factor diferencial frente a la competencia.** La globalización de los mercados, con el correspondiente aumento de la competencia en todos los sectores, obliga a las empresas a incrementar la creatividad y a fomentar la innovación, aspectos clave en la competitividad y puntos críticos para el éxito empresarial.

En el ámbito económico:

- **Llevar un control de la tesorería, los gastos generales, los sueldos y salarios, los impuestos y las posibles financiaciones es un factor fundamental.** Los problemas económicos son los que afectan en mayor medida a la mayoría de las empresas, pudiendo tener su origen en cuestiones como la falta de ventas, los elevados costes productivos, los impagos, etc.
- **La existencia de una línea de crédito es una opción muy utilizada por las empresas, pues prácticamente todas, en algún momento, tienen la necesidad de acudir a estos créditos en mayor o menor medida tanto para afrontar inversiones como para soportar tensiones de liquidez.**

Otras cuestiones:

- **Estar presente en foros de interés como pueden ser las asociaciones empresariales, es una importante herramienta que tiene varias ventajas:**
 - **Mantenerse actualizado en lo relativo a su ámbito de actividad**
 - **Darse a conocer**
 - **Establecer contactos y alianzas con otras organizaciones similares o compatibles**
- **La implantación de Sistemas de Gestión**, conforme a referenciales reconocidos, facilita un modelo de gestión organizada.
- **Internet, página web y correo electrónico son herramientas** habituales prácticamente en la totalidad de las empresas en la actualidad.
- **Apoyarse en el asesoramiento debe entenderse como una estrategia en la organización.** Aquello que no se domina o que resta tiempo para tareas más productivas debe ser externalizado cuando el coste lo permite.
- En el apartado de gestión de RRHH **es clave la asignación de tareas y funciones. La capacidad de delegación** es un factor clave en el crecimiento de la empresa.
- **Es importante detectar las habilidades de las personas.** Es lo más difícil de gestionar.
- **Otro factor clave es la capacidad de retener el talento en la empresa.** Evitar perder los recursos más valiosos de la organización.
- **Invertir en formación** eleva las posibilidades de éxito, pues mantiene a la empresa activa y competitiva por la permanente entrada de conocimiento.
- **Es importante que todo el mundo maneje el concepto “trabajamos para una organización”.** El empleado del siglo XXI quiere participar en los beneficios de la compañía.
- Orientar la empresa a que **“el cliente reciba más de lo que espera”.**
- **Conocer al cliente es un factor clave de éxito para la empresa.**

- **El emprendedor tiene que preguntarse qué puede ofrecer al mercado que le haga diferenciarse de la competencia.**
- **Diversificar la cartera de clientes minimiza el riesgo.** Una excesiva dependencia de un número reducido de clientes incrementa los riesgos para la empresa. Cuando se pierde algún cliente a este nivel puede verse comprometida la viabilidad de la empresa.
- **La innovación debe estar presente en la empresa en todo momento.**
- **Capacidad para adaptarse a los cambios. Sobre todo en empresas que experimentan un rápido crecimiento.**