

El emprendedor y el equipo de trabajo

FERNANDO CAMPA PLANAS

Director de la cátedra de la Universidad Rovira i Virgili
sobre emprendeduría y creación de empresas

Resumen

Este artículo pretende resumir de forma esquemática las principales características personales que tiene el emprendedor, de los motivos que le llevan a una persona a desarrollar su propio proyecto empresarial y no a trabajar para una empresa, por cuenta ajena.

Asimismo se repasan los principales aspectos que el emprendedor debe evaluar en el momento que cree disponer de una idea, viable y demandada por el mercado, de los diferentes pasos que habrá de llevar a cabo para constituir la empresa, así como los riesgos principales que le podrán surgir durante el camino.

Palabras clave

Emprendedor, creación, empresa, innovación, supervivencia, consolidación, equipo, idea, financiación, tamaño, motivación, alternativa.

1. Introducción

A través de este artículo pretendemos dar a conocer el proceso de creación de una empresa desde la perspectiva del emprendedor, bien individual bien en grupo, bien desde la concepción de la idea bien desde la necesidad de convertirse en emprendedor. Porque cuando hablamos del emprendedor siempre nos surge una pregunta, ¿el emprendedor nace siéndolo o se hace durante su vida profesional y/o académica? ¿Cuáles son los factores que inciden para que en determinadas sociedades haya un porcentaje de emprendedores mayor que en otras?

La cuna de la emprendeduría es, sin ningún género de dudas, Estados Unidos. No hace falta que referenciamos iniciativas sobradamente conocida como puede ser Silicon Valley, y la ubicación en ella de empresas tecnológicas. En cada universidad norteamericana, en cada escuela de negocios, se observa con admiración, digamos que prácticamente rutinaria, la salida profesional del recién titulado hacia la creación de su propio proyecto.

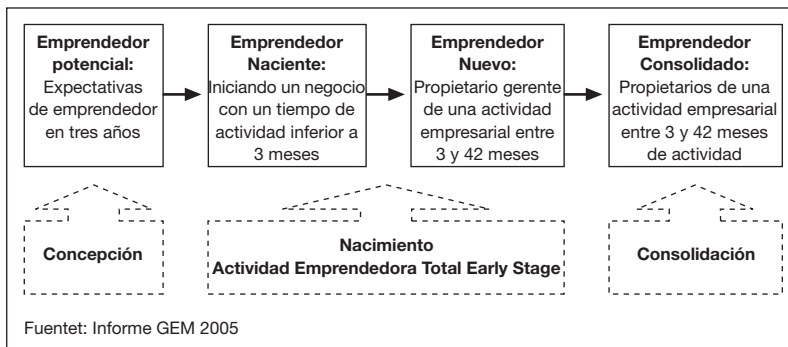
En cambios en sociedades europeas, y en concreto en España, observamos con una cierta sorpresa la decisión del recién titulado de poner en marcha su propia empresa. Y decimos sorpresa por no decir que tendemos a detectar un cierto grado de inseguridad, de riesgo, de “locura”, porque no decirlo. “Con lo buen estudiante que era y constituye una empresa desde cero”. Y si nos remitimos a personas más consolidadas en su trayectoria profesional, los niveles de escepticismo brotan en todo su apogeo. “Cómo se le ocurrirá dejar un empleo seguro para crear una empresa....si tiene familia....si no es funcionario.... que al menos tendría algo asegurado....”.

Por lo tanto, a través de la presente nota técnica trataremos de responder a estas preguntas, analizando las causas que inciden en la generación de emprendedores y, consecuentemente, en la creación de empresas.

2. Características del emprendedor

Sin duda existen diferentes tipos de emprendedor, tipologías que tendrán que ver con los propios perfiles de la persona y con el momento de madurez en que se encuentre la Empresa, mostrándose en la figura 1 una posible clasificación de los mismos.

Figura 1: Fases del proceso emprendedor



En dicha figura se observa que hasta obtener una fase de consolidación empresarial, nos estamos refiriendo a un tiempo promedio de 42 meses, promedio que oscilará en mayor o menor medida en función de la vida del producto/idea inicial, que da vida al proyecto. Empresas con componente tecnológico sujeto a rápida obsolescencia, o no tecnológico, pero con barreras de entrada muy reducidas, deberían tratar de lograr dicha fase de consolidación en un plazo inferior. En caso contrario sus posibilidades de supervivencia se verían reducidas de forma considerable.

Las fases iniciales, las necesarias hasta obtener una cierta consolidación, son de vital importancia, pues estudios empíricos de supervivencia empresarial muestran que:

- La tasa de supervivencia de las nuevas empresas es baja.
- Las empresas que sobreviven, tardan más de una década en conseguir el tamaño medio del mercado.
- Los tres primeros años de vida de una empresa constituyen su período crítico; superado este plazo sus posibilidades de consolidación se incrementan.
- La probabilidad de supervivencia es baja en los sectores innovadores, por responder en numerosos casos a innovación no confrontada por el mercado.
- El crecimiento de una empresa está inversamente relacionado con el tamaño y la edad; por lo tanto, a menor tamaño y edad, mayores posibilidades de mortalidad.
- El perfil del emprendedor es un factor relevante.

Y aquí es donde pretendemos concentrarnos en mayor medida, ¿cuál es el perfil del emprendedor, en concreto en España? Para tratar de sumarizar las características básicas, nos apoyaremos en los estudios realizados por el *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) en España en su estudio del año 2005. Dicho estudio permite identificar una serie de características del mismo, referido a emprendedores en fase inicial.

Por ejemplo, ¿qué porcentaje de su tiempo emplean los emprendedores en los proyectos, cuando se dedican de forma parcial o completa al mismo? En la figura 2 vemos que cuando el emprendedor trabaja a tiempo parcial en su empresa, compatibilizándolo con otra actividad profesional, la dedicación al mismo se reduce a medida que avanza la edad de la empresa, pareciendo indicar que su aportación está más enfocada a la definición del negocio que a su explotación posterior. En cambio, en aquellos emprendedores que se dedican de forma completa, cada vez más el proyecto requiere de mayor porcentaje de su tiempo, concentrándose más en la operación y planificación del mismo.

Figura 2: Dedicación del emprendedor al proyecto

	Emprendedores nacientes (SU)	Emprendedores nuevos (BB)	Emprendedores consolidados (EB)
Dedicación parcial	11,3%	6,2%	4,2%
Dedicación completa	88,77%	93,8%	95,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Informe GEM 2005
Start-up (SU), Baby business (BB), Early business (EB)

Otro aspecto importante a resaltar es el peso que representan los ingresos del proyecto sobre el total de ingresos del emprendedor, información que se aporta en la figura 3. En este caso vemos que para un 36,77% de los empresarios nacientes representa su fuente principal de ingresos, se incrementa a más del 50% (51,37%) para los empresarios nuevos, reduciéndose al 29,16% en los empresarios consolidados; reducción que vendría explicada por el inicio de nuevos proyectos empresariales por parte de dichos emprendedores. Podríamos decir que el emprendedor continúa siéndolo durante toda su vida empresarial, iniciando proyectos a medida que se van consolidando otros iniciados anteriormente.

Figura 3: Peso de la retribución en el emprendedor

Emprendedores que trabajan a tiempo parcial en su empresa:	Emprendedores nacientes (SU)	Emprendedores nuevos (BB)	Emprendedores consolidados (EB)
Fuente de ingresos principal	36,77%	51,37%	29,16%
Fuente de ingresos secundaria	63,26%	48,63%	70,84%
Totales	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Informe GEM 2005

Una vez comentados los aspectos retributivos y de dedicación del emprendedor en el proyecto, entendemos que debemos tratar de identificar otros factores cualitativos existentes en los emprendedores; y que, en cierto modo, podríamos citar como característicos de los mismos:

- Autoconfianza en las propias posibilidades, disponiendo de la necesaria predisposición para apostar por un proyecto, de tener la convicción de que existe viabilidad en la idea y en un mercado que desea adquirir el producto/servicio resultante.
- Liderazgo personal, de forma que sea capaz de transmitir a su equipo, bien sean sus compañeros de viaje como socios, bien sean empleados en la empresa, que el proyecto será (es) una realidad. Esta capacidad de liderazgo (de comunicación) será absolutamente imprescindible para poder obtener financiación adicional (bancaria, capital riesgo, *business angel*, etc.), pues la capacidad de convicción será evaluada por los financiadores como un factor sino determinante, sí imprescindible
- Capacidad de asumir riesgos, asumiendo los riesgos necesarios para la viabilidad de la empresa. Sin duda el emprendedor toma riesgos, ha de convivir con cambios e incertidumbres, en el mercado y en el producto, en las personas y en las ideas.
- Serenidad ante el conflicto y el cambio, el cual se presentará continuamente. La capacidad de traducir el conflicto en mejora, los problemas en oportunidades, los errores en lecciones, determinará, sin duda, la capacidad de supervivencia y crecimiento de la empresa.
- Saber aprovechar las oportunidades, al disponer de una visión estratégica que permite anticiparnos a la evolución del mercado, tanto en volumen como en necesidades a satisfacer. Sin duda, ésta visión nos “obligará” a ser empresarios las 24 horas del día, los 365 días del año.

3. ¿Qué motiva al emprendedor?

En muchos procesos químicos se requiere un catalizador, una sustancia capaz de acelerar (o retardar) una determinada reacción. ¿Cuál es el “catalizador” que estimula la creación de la empresa a una persona, al posible emprendedor?

Existen numerosos factores que inciden en la motivación de convertirse en empresarios, entre los cuales podríamos citar los siguientes:

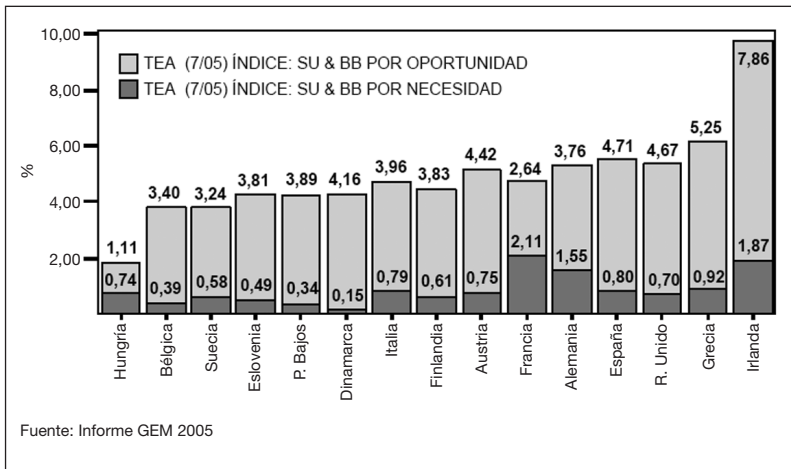
- Para determinadas personas el haber perdido su empleo le puede generar una cierta situación de inseguridad, de falta de respeto social. Ante dicha realidad, la persona responde creando su propia empresa, aun cuando no disponga de una idea, de un proyecto lo suficientemente maduro. Pero desde el día que ha constituido la empresa, socialmente ya no está desempleado, es empresario; ha finalizado con este perjuicio social que la persona consideraba tener.

- Ambición y deseo de independencia al tener su propia empresa. Tras años trabajando (o no), la persona no desea ser subordinado, desea ser su propio jefe, de disponer de libertad en la gestión y en la toma de decisiones.
- Creer tener una buena idea empresarial y, por lo tanto, cree tener oportunidades en el mercado que le llevan a lanzar el proyecto.
- Desarrollar la propia experiencia y conocimientos que ha adquirido trabajando para una empresa, creyendo que dispone de las suficientes herramientas (técnicas, humanas, contactos, etc.) que le permitan desarrollar un proyecto para el mismo, en la misma medida (o mejor) que lo había venido desarrollando para terceros en épocas anteriores.
- Una salida ante la falta de alternativas. Dicha situación se puede dar bien al finalizar los estudios, bien al estar realizando las mismas funciones durante un largo período de tiempo en una empresa y creer que las posibilidades de promoción interna son inexistentes.
- Crear un futuro laboral y económico para la familia; constituyendo una empresa que se vaya capitalizando (no exclusivamente en el aspecto financiero sino en el sentido amplio de la expresión, adquiriendo valor empresarial) y permita ofrecer un futuro a los diferentes miembros de la familia
- Aprovechar las diferentes ayudas institucionales que se ofrecen en el mercado, con la esperanza de que las mismas serán suficientes durante la fase inicial y que permitirá llegar a una fase de consolidación en la que obtendrá un modelo de empresa financieramente sostenible.
- Disponer de un entorno familiar en el que tradicionalmente se han venido constituyendo empresas, generando proyectos como un *modus vivendi* habitual de la familia; de forma que el hecho de ser asalariado se vería como una postura rompedora con la tradición emprendedora familiar.
- Sensibilidad ante el entorno social, de forma que se pretende desarrollar un proyecto que responda a necesidades sociales, bien por el producto/servicio ofrecido, bien por la generación de empleo que pueda conllevar.
- El reconocimiento social es, sin duda, otro motivo. Crear una empresa es una vía para salir del anonimato que en la mayoría de los casos conlleva la situación de asalariado. El empresario consolidado, forma parte, o tiene más probabilidades de formar parte, de la sociedad civil de su entorno.

Si retornamos al informe del *Global Entrepreneurship Monitor* del año 2005, podremos observar de forma empírica dichas motivaciones.

Por una parte, en la figura 4 se observa el índice TEA (*Total Entrepreneurial Activity*, índice elaborado mediante la suma del porcentaje de empresas nacientes y nuevas captadas por las encuestas GEM en la población adulta de los países participantes.) correspondiente a los países de la Unión Europea, desglosado entre las empresas de *start-up* y *baby-business*, que se han creado por oportunidad (que el empresario ha visto la idea y la posibilidad de su implantación en el mercado), de las que se han creado por necesidad (básicamente situación de desempleo e inmigrantes que acceden al país). En dicho cuadro se observa que España ocupa el tercer lugar (detrás de Irlanda y Grecia) en constitución de empresas por oportunidad de negocio, mientras que el índice de 0,8 en el índice por necesidad le sitúa en el quinto lugar (por detrás de Francia, Irlanda, Alemania y Grecia)

Figura 4: Índice TEA en los países de la UE, ordenados de mayor a menor porcentaje de población emprendedora *early stage*



En el mismo estudio, pero en este caso solamente referido a España, encontramos información sobre los motivos que han conducido a la creación de la empresa (figura 5). En la misma observamos que la independencia es el motivo principal que se muestra en todos los estados iniciales de la puesta en marcha del proyecto (siempre superior al 50%); incluso el deseo de aumentar los ingresos se reduce a medida que transcurre la vida de la empresa (29% en los casos de *baby business*).

Figura 5: Motivos declarados de los emprendedores españoles para construir una empresa

Motivo para emprender por oportunidad	Start up	Baby business	Early stage (SU+BB)
Independencia	52,5%	56,5%	54,4%
Aumentar ingresos	39,8%	29,0%	34,5%
Mantener ingresos actuales	7,8%	14,5%	11,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Informe GEM 2005

Finalmente, en la figura 6, los recién empresarios españoles manifiestan la secuencia entre la aparición de la idea y el deseo de crear una empresa, de emprender el proyecto. En dicha figura se observa que prácticamente se reparten al 50% (en los dos estadios de constitución de la empresa), entre la aparición inicial de la idea y la simultaneidad entre la aparición de la idea y la decisión de emprender. En cualquier caso, nos parece relevante el hecho de que en las empresas de *start-up*, un 24,7% de los casos, corresponde a emprendedores que estaban dispuestos a serlo, a lanzarse a un proyecto empresarial sin disponer aún de la idea, del producto o servicio diferencial. Y muy probablemente, sin los recursos financieros que serían necesarios para la puesta en marcha del mismo.

Figura 6: Secuencia entre la idea y la creación de empresa en España

	Empresarios nacientes (strat up)	Empresarios nuevos y consolidados (baby y established business)
La idea de negocio vino primero	38,1%	38,2%
El deseo de emprender vino primero	24,7%	17,1%
Ambas cosas fueron simultáneas	37,2%	39,0%
No sabe	0,0%	3,1%
No contesta	0,0%	2,6%
Total	100,0%	100,0%

Fuente: Informe GEM 2005

4. ¿Cómo comenzar una empresa?

Para ser empresario, para tener el propio proyecto empresarial, no siempre debemos hablar del acceso a través de una nueva idea, de la creación de una empresa, en sentido estricto. Existen diversos modelos de acceso a la actividad empresarial, los cuales podemos resumir de la siguiente forma:

- Mediante herencia de una empresa familiar. Aun cuando en la empresa familiar cada vez más se están imponiendo protocolos de actuación en la misma, tratando de identificar/regular las funciones de los miembros de la familia, bien actuando como accionistas de las funciones bien actuando como gestor profesional; la herencia es una vía clara de incorporación de una persona al papel de empresario.
- Mediante la adquisición de participaciones en un negocio en marcha, adquisición que puede dar lugar a una mera participación como socio financiero, o bien a una intervención como gestor. Mientras en el primer caso no estaríamos hablando de un emprendedor, pues se trata de una inversión financiera con mayores o menores posibilidades de intervención en la gestión, en el segundo caso sí estamos delante de un emprendedor que entra en un negocio en marcha. La entrada en un negocio en marcha puede tener la ventaja de que el producto/servicio ya esté en el mercado (con el consiguiente conocimiento sobre su éxito y/o viabilidad), mientras que tiene el inconveniente (especialmente dependiendo de la madurez que tenga el proyecto) de que la empresa está ya creada con una cultura determinada, quien sabe si claramente diferente a la que nosotros hubiésemos tratado de dotar a la misma si nos hubiéramos incorporado desde el inicio.
- A través de la creación de una empresa franquiciada de otra. En este caso, aun siendo sin duda un proyecto empresarial, la idea, la innovación no corresponde al emprendedor. En todo caso la localización y la gestión de la franquicia será un factor clave de éxito que el mismo deberá gestionar; y, por lo tanto, la persona que ponga en marcha el proyecto debe tener los factores cualitativos que demandamos a un emprendedor.
- Mediante la creación de una empresa que trata de poner en marcha un factor/idea/proceso innovador resultante de la investigación universitaria, a través de una empresa denominada *spin-off*. Sin duda este modelo goza de la ventaja de ir acompañado de la Universidad en el accionariado en los primeros años de vida de la empresa (habiéndose fijado ya las condiciones de salida de la misma en el plazo pactado), incorporación que puede (y debe) permitir una mejor introducción el

mercado, por la garantía que el sello universitario debe suponer a los potenciales consumidores.

- A través de la creación, *ex-novo*, de una empresa, para la implantación y puesta en marcha de una idea.

Nos referiremos en mayor detalle, por tener un mayor concepto de emprendeduría, a este último modelo. Un proyecto empresarial comienza de una idea, o al menos, debería nacer de la misma. Por lo tanto, la cuestión que surge es buscar la fuente adecuada para la identificación de la idea. ¿Dónde localiza, dónde identifica la idea el emprendedor? A continuación citamos algunas fuentes posibles de identificación de ideas:

- Aprovechar las propias aficiones, viendo necesidades no cubiertas por productos actualmente existentes en el mercado.
- Detectando cambios, a través del tiempo, en el comportamiento de las personas, del mercado.
- Rescatando productos o servicios en desuso, pero en que momentos anteriores tuvieron éxito, con adaptación (o no) a los condicionantes actuales del mercado.
- Detectando defectos, posibilidades de mejora, en productos/servicios existentes en el mercado, mejorándolos.
- Tratando de trasladar al mundo empresarial ideas/estudios desarrollados en el mundo universitario.
- Mediante la explotación de licencias de explotación y/o representación de determinados productos/servicios.
- Identificando la carencia de un determinado producto/servicio en un área geográfica determinada, “importando” un producto/servicio que está siendo desarrollada con éxito en otro lugar.
- Detectando necesidades del mercado no cubiertas.
- Aprovechando recursos disponibles infrutilizados, bien humanos bien materiales, que permitiría una gestión de productos/servicios más eficiente.

Una vez identificada la idea, el emprendedor debe ver la viabilidad de la misma. Muchas veces nos podemos encontrar ideas interesantes, técnicamente viables; pero que el mercado puede no valorar en su justa medida. Consideremos que una vez la idea la “tenemos”, hemos de pensar en su posterior explotación, explotación que supone la producción, la comercialización, la distribución, etc. ¿Valorará el mercado nuestro producto/servicio? ¿Qué hemos de hacer para que los riesgos de su puesta en marcha se minimicen? Y el emprendedor también puede encontrarse con el caso

contrario; ideas que no sean técnicamente viables y que en cambio dispongan de la “credibilidad” adecuada para que podamos ponerla en marcha y obtengamos financiación suficiente. Esta última situación se produce especialmente en proyectos tecnológicos, donde se detecta la necesidad, se dispone de una solución (posible) para responder a la misma, pero no se garantiza la viabilidad económica de su explotación. La aportación (rentabilidad) que puede representar dicha idea, permite que los financiadores estén dispuestos a asumir el riesgo, por las importantes compensaciones que se obtendrían en caso de éxito. Por lo tanto, no es imprescindible la viabilidad económica de la idea, aun cuando en la mayoría de casos sí será necesaria. Y *sensu* contrario, proyectos que no sean técnicamente viables, pueden suponer la creación de una empresa

Disponemos ya, por lo tanto, de la idea y de la viabilidad (o no) de la misma. Sin ánimo de entrar a definir los pasos necesarios para desarrollar el plan de negocio (que no es objeto de la presente nota técnica), a continuación se indican una serie de pasos, de condiciones, que deben cumplirse para confirmar la viabilidad del proyecto, más que la propia viabilidad intrínseca de la idea.

- Generar la idea adecuada, teniendo la necesaria creatividad, imaginación, para que la misma provea de un factor diferencial a nuestro proyecto.
- Realizar un test inicial sobre la viabilidad de la idea, sobre la reacción que genera la misma en potenciales consumidores del producto o servicio que se derivará de la explotación comercial de la misma.
- Hacer una previsión estimada de las necesidades financieras que serán necesarias, especialmente por fases, al objeto de ver qué fases financiará quién.
- Definir claramente el segmento de mercado y el tipo de consumidor al que se dirige nuestro producto/servicio.
- Analizar los canales de distribución adecuados de nuestro producto, y las posibilidades reales que tenemos de acceso a los mismos
- Estudiar las técnicas de comunicación de nuestro producto; técnicas que deben permitir hacer llegar la necesidad cubierta por nuestro producto/servicio de la forma más simple y sin posibilidad de error.
- Tener la constancia necesaria para seguir en el proyecto, no desfallecer en cuanto empiecen a aparecer los primeros problemas, que no siempre son los financieros, más bien al contrario, acostumbran a ser los vinculados con las relaciones personales del equipo emprendedor.
- Contrastar los resultados que se vayan obteniendo con opiniones de expertos, con emprendedores que hayan atravesado situaciones simi-

lares, para conocer cuales fueron las soluciones que aplicaron, las que les dieron resultado, y las que no volverían a aplicar si se encontraran en situaciones similares.

- Coordinación en el grupo emprendedor, tratando de potenciar aquellos aspectos personales y profesionales más relevantes de cada miembro del equipo; evitando el solapamiento de tareas (generador innato de tensiones innecesarias en el grupo) y la consecuente pérdida de tiempo y recursos.
- Hacer ejercicios constantes de crítica, de valoración de las actuaciones realizadas, de las actuaciones no realizadas, aceptando opiniones contrarias de personas contrastadas.

En definitiva, creer en la propia idea, en el propio proyecto, en la propia empresa, sin caer en la autocomplacencia ni en el autoengaño, que nos llevaría, sin duda, a no llevar a buen término el proyecto.

¿Tiene riesgos el tratar de desarrollar un proyecto? Sin duda. Si tratáramos de resumirlos, podríamos citar los siguientes:

- No identificar ni cuantificar adecuadamente las barreras del mercado, tanto en lo que hace referencia a la producción como a la distribución del producto/servicio.
- No ponderar adecuadamente los factores clave del negocio, sin dotarse de los correspondientes planes de contingencias para hacer frente a desviaciones en el proyecto, en las que sin duda incurriremos.
- Eludir la existencia de las debilidades propias de gestión, o solventarlas de forma no adecuada, primando intereses más personales que profesionales.
- No prever la posible obsolescencia del producto/servicio, de forma que la vida de la empresa se limite a la vigencia de dicho primer producto/servicio.

En cualquier caso, y por encima de ellos, la falta de convicción, de compromiso del equipo emprendedor será sin duda el riesgo mayor. En general, sólo las personas que tienen algo que perder (y mucho que ganar), sacan adelante sus proyectos empresariales.

5. Conclusiones

Crear una empresa no es una tarea sencilla, pero tampoco es una tarea tan difícil (ni imposible) para que en un momento determinado personas con las características adecuadas (innatas o adquiridas), puedan plantearse llevar a cabo.

Los aspectos clave a considerar durante dicho proceso serían:

- Querer ser emprendedor, querer desarrollar un proyecto empresarial porque se cree en ello, se desea; no porque determinadas circunstancias personales y/o profesionales nos llevan a ello, incluso sin saber que tipo de empresa deseamos formar.
- Disponer de una buena idea, idea innovadora, que facilite una ventaja competitiva ante los posibles competidores durante un período determinado. La idea, además de ser buena, innovadora, ha de ser factible de ser producida/comercializada y aceptada, deseada, por el mercado.
- Llevar adelante el proyecto en equipo, del equipo adecuado. Cuando coloquialmente se habla del emprendedor, especialmente en su fase inicial, lo asimilamos al “autónomo”. El emprendedor es un autónomo en equipo, en el equipo que le dote de complementariedad a sus aspectos personales y técnicos. Un proyecto empresarial de éxito se basa en la integración de las personas adecuadas para su puesta en marcha y, posterior, consolidación. Siempre encontraremos excepciones, pero la creación de empresas no es el trabajo de un “autónomo”.
- Definir, dentro de este equipo promotor, las reglas del juego, los objetivos, desde el principio. La discusión/negociación de los estatutos de la empresa deberían ser un momento de reflexión (y decisión) sobre el rol de cada miembro del equipo emprendedor y el enfoque empresarial que tienen cada uno de ellos (política de autofinanciación, de garantías, de transmisión de acciones, de incorporación de familiares y amigos, etc.). Siempre la marcha de la empresa requerirá la adaptación de dichos estatutos a la nueva realidad, pero el ejercicio de discusión previo eliminará muchos esfuerzos posteriores.
- La financiación del proyecto llegará, sin duda, si la idea es innovadora y el equipo para desarrollarla es adecuado. Es cuestión de adecuar el *tempus* de la puesta en marcha a la obtención de financiación, una vez los fondos iniciales conocidos como FFF (*friends, family and fools*) finalice.

Finalmente gestionar el riesgo asumido en el proyecto, sabiendo que llevar tu propia empresa no es necesariamente más arriesgado que ser asalariado. Cada día podemos leer en la prensa, proyectos empresariales importantes que finalizan, dejando sin empleo a gran número de empleados. Por lo tanto, ¿no es un riesgo ser asalariado?, ¿conocían estas personas, suficientemente, la situación económica y los planes de su empresa?, ¿no sabe mejor el propio emprendedor la situación de su empresa y los riesgos

que puede y debe o no asumir? Quizás haciéndose estas preguntas se verá donde existe mayor riesgo para el trabajador; en el trabajo por cuenta ajena o en el trabajo en su propia empresa.

En cualquier caso, como dice un proverbio chino, “un viaje a mil kilómetros comienza a un paso”

Bibliografía

- ARNAL, J. C. (2003) “*Creación de empresas: Los mejores textos*”, Ariel, Barcelona.
- BARROW, P. (2002) “*Cómo preparar y poner en marcha planes de negocio*”, Gestión 2000, Barcelona.
- CÁMARA, M. (2001) “*Creación de empresas: Guía para su puesta en marcha*”, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Jaén, Jaén.
- CIDEM (2005) “*Guía para el buen gobierno de la empresa no cotizada y familiar*”, Departamento de Publicaciones del CIDEM, Barcelona.
- CIDEM (2006) “*40 historias de éxito de empresas catalanas*”, Departamento de Publicaciones del CIDEM, Barcelona.
- GENERALITAT DE CATALUNYA (2006) “*Libro Verde de la Creación de empresas en Cataluña*”, Documento de trabajo coordinado por el Departamento de Trabajo e Industria, Barcelona.
- GIL ESTALLO, M. A.; GINER DE LA FUENTE, F. (1996) “*Cómo crear y hacer funcionar una empresa: Conceptos e instrumentos*”, 3a edición, ESIC, Madrid.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (2005) “*Informe Ejecutivo GEM España*”, Instituto de Empresa, Madrid.
- GONZÁLEZ DOMÍNGUEZ, F. J. (2001) “*Creación de empresas: Guía para el desarrollo de iniciativas empresariales*”, Pirámide, Madrid.
- PLANELLAS, M. (2003) “*De la idea a la empresa*”, Gestión 2000, Barcelona.
- STOREY, D.J., (1994) “*Understanding the Small Business Sector*”, Routledge, London / New York.
- VIDAL, A. (2006) “*Apuntes de la asignatura de creación de empresas*”, Universidad Rovira i Virgili, Tarragona.