

Empresas de nueva creación y condiciones de trabajo (IV). Análisis de factores de éxito

*Le plan de neuves entreprises et les conditions de travail
Working conditions in the business plan*

Redactores:

Manuel Bestratén Belloví
Ingeniero Industrial

CENTRO NACIONAL DE
CONDICIONES DE TRABAJO

Xavier Agulló Teixidor
Lcdo. en Ciencias Económicas

CENTRE DE SEGURETAT I SALUT LABORAL DE
BARCELONA.
DEPARTAMENT DE TREBALL. GENERALITAT DE
CATALUNYA

Esta Nota Técnica completa a las tres anteriores dedicadas a integrar el Plan de empresa y el Plan de prevención de riesgos laborales. En la presente se muestra un esquema simplificado para el análisis de las perspectivas de futuro del proyecto de empresa.

Vigencia	Actualizada	Observaciones
VÁLIDA		

1. FORMAS COMUNES DE CREACIÓN DE EMPRESAS

Existen formas muy variadas de creación de empresas. Pero también, en función de su origen, actividad y voluntad de desarrollo pueden ir éstas evolucionando hacia tipos diferentes. Saber elegir la forma más adecuada en función de las posibilidades personales de sus fundadores y hacerlo en el momento y lugar adecuado, pueden ser factores determinantes de su éxito. El nacimiento de una empresa representa un mundo abierto de posibilidades siempre que se disponga de unas sólidas bases de partida, pero habrá que desarrollar las estrategias adecuadas para adaptarse permanentemente a la realidad de cada momento y competir con dignidad y garantías de pervivencia. Se indican a continuación las formas más comunes de crear empresas, no siendo excluyentes entre sí.

Autonomía

Es indiscutiblemente la forma más común de crear empresas, convirtiéndose una persona o trabajador asalariado en trabajador autónomo para desarrollar por su cuenta sus competencias profesionales, adquiridas de maneras muy diversas, vislumbrando la capacidad de generar recursos para vivir sin depender directamente de una organización determinada. El Estatuto del Trabajador Autónomo ha contribuido en reconocer sus derechos y su valiosa contribución a la sociedad.

Mimetismo

Aunque es una forma común de crear empresas a través de mimetizar lo que han hecho otras, también es la más fácil de caer en la marginalidad. Debieran aportarse factores diferenciales sustanciales para evitar que otros también puedan hacer lo mismo, limitándose entonces

en exceso el segmento de actuación. Es común que muchos profesionales decidan independizarse en base a su experiencia y a lo que han aprendido sobre el buen y mal funcionamiento de las organizaciones en las que han trabajado.

Transferencia física de una actividad

Puede ser interesante crear o cambiar de ubicación al no existir aun competencia en un lugar. Ser el primero es ventajoso si se está bien preparado, aunque también otros lo harán pronto al ver el éxito de la implantación. Los emprendedores suelen sacar rendimiento de sus viajes identificando nuevas oportunidades de negocio donde están, aunque sea circunstancialmente y en base a su experiencia.

Segregación

En muchas ocasiones las empresas prefieren concentrarse en sus competencias esenciales, surgiendo de las mismas con trabajadores especializados nuevas empresas con vida propia, que están dispuestas a colaborar desde fuera, abriéndose así nuevas perspectivas en el mercado.

Descubrimiento de nuevas oportunidades. Incubadoras

Este es el gran espacio de actuación para emprendedores por su atracción y novedad, aunque posiblemente sea el más arriesgado. La curiosidad está en la esencia del ser humano y se basa en el principio de que todo se puede hacer mejor, de manera diferente e incluso con productos necesarios aun no existentes o demandados. Para ello, la investigación resulta imprescindible cuando se trata de muy novedosos ámbitos de actuación, avances en la aplicación de nuevas tecnologías y generación de nuevos

productos o productos alternativos. La inversión inicial puede ser sustancial y por ello las alianzas pueden ser imprescindibles. La disponibilidad de incubadoras o parques tecnológicos de apoyo a embriones de empresas está facilitando enormemente el proceso.

Asociación

Personas emprendedoras, competentes, con confianza entre si y visiones diferentes o complementarias deciden crear su empresa a partir del intercambio de conocimientos y experiencias y la cooperación estable. Es una de las maneras más estimulantes de generar nuevas empresas. La conjunción de intereses y competencias en régimen de igualdad suele ser un factor de alta sinergia y creatividad. Las empresas familiares surgen por los vínculos de intereses económicos y de relación basados en la confianza, con sus ventajas pero también con sus limitaciones. Es imprescindible para evitar conflictos clarificar el papel de los socios y el respeto a sus intereses, no solo en el inicio del proyecto, sino también en su desarrollo cuando se consoliden los beneficios y se planteen nuevas etapas de crecimiento. Existen múltiples fórmulas asociativas empresariales; las sociedades limitadas son las más comunes; las sociedades anónimas tienen unas mayores exigencias de control ante la Administración ante la que han de rendir cuentas a través de sus balances y ofrecen como principal ventaja que sus accionistas no responden con su patrimonio ante deudas empresariales, cosa que sí sucede con las sociedades limitadas.

Crecimiento modular. Franquicias

Una vez encontrada la dimensión precisa de una actividad se trata de reproducirla y extenderla geográficamente para encontrar una mejor economía de escala a través de una gestión unitaria. Las franquicias son una versión de tal crecimiento que está teniendo gran desarrollo al facilitar a través del valor de una marca que personas emprendedoras con un aporte de capital puedan independizarse y actuar con todo el apoyo logístico necesario sin un dominio inicial de la actividad.

Adquisición

Aunque puede ser ventajoso partir de algo que funciona, pocos emprendedores optan por esta fórmula costosa pero que aparentemente puede resolver algunos aspectos de partida. Las grandes empresas suelen utilizarla adquiriendo a empresas más pequeñas para absorber y controlar mercados.

Aprovechamiento del talento especial y del prestigio personal

Se trata de profesionales con notorio talento en una profesión que en base a su competencia y proyección social crean organizaciones con su marca personal para generar empresas asociadas o dependientes en una misma actividad o similar.

Creación fraudulenta

Aunque sea ésta una forma indebida de crear empresas -evidentemente de futuro incierto- muchas surgen a la sombra de empresas o instituciones públicas por el uso de informaciones privilegiadas y tratos de favor, fuera de principios éticos. Debieran ser detectadas también por los

mecanismos de transparencia del mercado, dadas a conocer a través de los medios de comunicación y eliminadas.

2. ALGUNAS TENDENCIAS SECTORIALES RELEVANTES

La actividad a desarrollar es un punto de partida que puede ser determinante del éxito, y aunque la competencia esté en todos los ámbitos, la capacidad de anticipación y la especialización son dos importantes factores de éxito a tener en cuenta. Por ello, la *pyme* debe estar atenta a los cambios para adaptarse con flexibilidad y poder ofrecer sus servicios especializados a la gran empresa y a sus potenciales clientes. Aunque pueda ser conveniente que determinado ámbito de la producción se traslade en parte a otras latitudes con menores costes -cuidando que allí también se respeten principios éticos-, el principal valor añadido en capital intelectual (políticas, diseño, I+D+i, etc.) debiera mantenerse en permanente desarrollo en el lugar en el que se quiera enraizar. Por otra parte, la internacionalización de las actuaciones tanto en el suministro interno como en la comercialización ha de ser considerada al mismo tiempo, una necesidad y una verdadera oportunidad. En todos los sectores se están produciendo cambios que generan oportunidades; veamos a continuación algunas de las tendencias sectoriales que se vislumbran, ellas generan nuevas oportunidades que muchos emprendedores sabrán aprovechar.

El sector agropecuario habrá de seguir viviendo transformaciones para ofrecer productos de alto valor añadido, sin olvidar el principal problema de la humanidad, el hambre y la pobreza. La investigación asociada a la seguridad alimentaria ha de permitir con las nuevas tecnologías productos naturales de calidad a precios razonables, asegurando un desarrollo sostenible. Precisamente lo natural con denominación de origen y un eficiente servicio de proximidad son valores incuestionables, habiendo de reducirse cadenas de intermediarios que no generan valor y los encarecen innecesariamente; aunque los productores deban proseguir agrupándose para lograr la economía de escala necesaria y llegar de la manera más directa posible a los consumidores. La acuicultura tendrá cada vez un creciente peso ante las limitaciones de los bancos piscícolas en aguas abiertas, aunque el mar ofrece ingentes posibilidades por explorar. La liberalización progresiva del comercio internacional ligada a la reducción del proteccionismo agrario en Europa habría de favorecer el desarrollo de economías emergentes acrecentando aun más la competitividad sectorial.

Aunque sectores como la construcción, la industria del automóvil y sus industrias afines habrán de sufrir reestructuraciones, el primero por haber adquirido una dimensión desmesurada sin bases sólidas y el segundo por haber estado fundamentado exclusivamente sobre el combustible fósil, han de seguir siendo sectores importantes en nuestra economía. Los nuevos materiales, la construcción industrializada y la prefabricación con todos los servicios tecnológicos asociados, con visión ecológica, habrían de imponerse sobre la arquitectura convencional del ladrillo para mejorar eficacia y reducir costes de la vivienda, sin menoscabo de la importancia del ámbito de la restauración y la rehabilitación. El automóvil accionado con energías renovables y con una alta tecnología de la seguridad vial, y todo lo que ello comporta en nuevas infraestructuras a implantar, ha de abrirse paso con celeri-

dad antes de que pudiera desmantelarse la alta eficiencia y capacidad innovadora existente en el sector.

Todo lo relacionado con el medio ambiente, el cambio climático y las energías renovables ofrece enormes potencialidades. La racionalización del empleo de recursos naturales y sus potenciales sustitutos, la minimización de residuos y su biodegradabilidad, el mejor aprovechamiento del agua y de los recursos energéticos, etc., abren nuevas expectativas de negocio con imprescindibles beneficios medioambientales y sociales. Nuestro país es ya referente en el desarrollo de energías renovables y desalinización de aguas.

La industria metal mecánica tendrá desarrollo previsible en sectores de altas tecnologías como el aeronáutico y la mecánica de precisión, también en la fabricación de bienes y de equipos de trabajo asociados a sectores propios ya desarrollados. A su vez, la robótica, la electrónica y todo lo relacionado con la automatización de procesos y la incorporación de nuevas tecnologías ha de seguir evolucionando para cubrir necesidades en todos los ámbitos. La industria tradicional textil y del calzado aunque sufrieron graves crisis históricas, ha resurgido con fórmulas innovadoras de calidad y diseño acaparando ya importantes mercados internacionales. Por su parte, la nanotecnología, con grandes perspectivas de futuro, está introduciéndose en la generación de productos con cualidades antes insospechadas y de aplicación en todos los sectores. Nuestro país junto con Portugal han creado un importante centro de investigación en este campo tan prometedor. La industria química y derivados, y la farmacéutica, también importantes en nuestro país, con altas dosis de innovación deberían seguir ofreciendo productos que formen parte de nuestras vidas y que las sociedades, independientemente de su desarrollo, necesitan. La sustitución de productos químicos tóxicos focalizará la innovación ante las demandas de la sociedad.

El sector turismo asociado al ocio, a la gastronomía, al patrimonio natural y al construido y a la cultura en general, habrá de seguir evolucionando en calidad y especialización para poder seguir siendo el referente mundial que somos. La actividad cultural, con todos sus subsectores, que ya representa la misma contribución al PIB que el sector energético, se vislumbra como uno de los ámbitos de gran desarrollo en la sociedad del bienestar. A su vez, las tecnologías de la información, la comunicación y la telefonía a todos los niveles seguirán teniendo un desarrollo sorprendente. En general, el sector servicios constituido por infinidad de actividades tiene un peso creciente (alcanza el 70% de la población activa) por la alta productividad derivada de la tecnología en los otros sectores. Hay que destacar la necesidad de servicios especializados e integrales a las empresas para poder dedicarse ellas a sus competencias esenciales, pero contando con la cooperación de expertos que les ayuden realmente a ser competitivas. Los servicios de asesoramiento integral para el desarrollo de sistemas avanzados de gestión y el aprovechamiento pleno de las nuevas tecnologías a costes razonables habrían de facilitar la superación de modelos arcaicos de organización del trabajo que aun prevalecen. La formación permanente de los trabajadores mediante "E-learning" constituirá un instrumento esencial para el desarrollo de competencias de personas y organizaciones.

El envejecimiento de la población y la dedicación laboral de los miembros de la estructura familiar favorece la demanda creciente de actividades de atención a las personas, requiriendo el Estado de la colaboración del

sector privado. A su vez, las actividades sanitarias tanto preventivas e investigadoras como reparadoras, junto a la biotecnología, seguirán desarrollándose de manera notoria, asociadas a un valor permanente en alza, la salud.

3. FACTORES DE ÉXITO DE LAS NUEVAS EMPRESAS. ANÁLISIS PRELIMINAR

Se indican a continuación en cada uno de los capítulos del Plan de empresa desarrollado en las anteriores Notas Técnicas de Prevención un conjunto de factores de éxito esenciales que deberían permitir realizar un análisis preliminar de las perspectivas de futuro de la nueva empresa, con la finalidad de detectar carencias a subsanar en el propio Plan de empresa, que es el que habrá de dar respuesta a las naturales dificultades en pro de la viabilidad del proyecto.

Tales factores se han estructurado en los cinco apartados de dicho Plan, y aunque cada factor pudiera tener diferente peso en función de la actividad, de una manera simplificada y como orientación se propone valorarlo por igual en niveles (3 o 5) y así poder extraer indicadores promedio. En la Fig. 1 se presenta una tabla para recoger tales puntajes y estimar resultados parciales y globales.

La empresa y su equipo humano

- *Utilidad del concepto base de la nueva empresa.* Importancia de la utilidad o necesidad a cubrir en el medio en que se plantea desenvolverse ante la demanda real o potencial en dicho entorno.
- *Asumida una clara visión de empresa y los valores en que va a fundamentarse.* La empresa se fundamenta con una visión al medio y largo plazo sobre principios éticos con objetivos estratégicos de dimensión social, no limitándose como principal finalidad el lucro económico.
- *Capacidad de resolver dificultades administrativas y posibles impedimentos en su nacimiento y desarrollo.* Se consideran también posibles limitaciones por mecanismos reguladores, requisitos legales, competencia desleal o economía informal, así como el factor oportunidad del momento.
- *Adecuación entre exigencias de la actividad y aptitud y actitud del emprendedor.* Se refiere hasta que punto el equipo emprendedor está dispuesto a los sacrificios necesarios y tiene relevantes competencias para enfrentarse a la nueva realidad con experiencia suficiente.
- *Nivel de competencia y compromiso personal del equipo humano.* Considera la valía y papel clave de los diferentes miembros por su contribución al proyecto, tanto individualmente como en su conjunto, debidamente equilibrado en las competencias esenciales.

El producto y el proceso productivo

- *Disponibilidad y dominio de la tecnología necesaria.* Se trata tanto de poder aplicar la mejor tecnología disponible como la capacidad de quienes han de gestionarla para lograr la calidad y productividad necesaria.
- *Ventaja comparativa del producto o servicio y nivel de copiability.* Se refiere al nivel de novedad y diferenciación ofrecido y las ventajas existentes ante los competidores actuales o potenciales, así como la posibilidad de protección mediante patentes, homolo-

LA EMPRESA Y SU EQUIPO HUMANO	
• Utilidad del concepto base de la nueva empresa	<input type="checkbox"/>
• Asumida una clara visión de empresa y los valores en que va a fundamentarse. Capacidad de resolver dificultades administrativas y posibles impedimentos en su nacimiento y desarrollo	<input type="checkbox"/>
• Adecuación entre exigencias de la actividad y aptitud y actitud del emprendedor y equipo directivo	<input type="checkbox"/>
• Nivel de competencia y compromiso personal del equipo humano	<input type="checkbox"/>
Valor promedio	<input type="checkbox"/>
EL PRODUCTO Y EL PROCESO PRODUCTIVO	
• Disponibilidad y dominio de la tecnología necesaria.....	<input type="checkbox"/>
• Ventaja comparativa del producto o servicio y nivel de copiabilidad	<input type="checkbox"/>
• Grado de terminación del producto o servicio con apoyos complementarios	<input type="checkbox"/>
• Calidad de los procesos productivos	<input type="checkbox"/>
• Investigación, Desarrollo e Innovación	<input type="checkbox"/>
Valor promedio	<input type="checkbox"/>
EL MERCADO	
• Evidencias comerciales claras del nuevo producto o servicio	<input type="checkbox"/>
• Características del mercado potencial y su vulnerabilidad	<input type="checkbox"/>
• Posibilidad de generar productos o servicios complementarios	<input type="checkbox"/>
• Nivel de diversificación que permita un control de los ciclos de vida	<input type="checkbox"/>
• Capacidad para llegar a los potenciales clientes de la forma más directa posible.....	<input type="checkbox"/>
Valor promedio	<input type="checkbox"/>
LA ORGANIZACIÓN	
• Funciones en procesos clave y disponibilidad de personas competentes para ejercerlas	<input type="checkbox"/>
• Posibilidades de salida en caso de notorio éxito o fracaso	<input type="checkbox"/>
• Liderazgo del personal con mando para conducir grupos humanos	<input type="checkbox"/>
• Capacidad de aplicación de formas participativas de organización del trabajo	<input type="checkbox"/>
• Capacidad para el reconocimiento de los logros en función del desempeño.....	<input type="checkbox"/>
Valor promedio	<input type="checkbox"/>
LA FINANCIACIÓN	
• Rentabilidad de la nueva empresa	<input type="checkbox"/>
• Necesidades financieras.....	<input type="checkbox"/>
• Disponibilidad de recursos financieros	<input type="checkbox"/>
• Capacidad de generar y reinvertir beneficios en la propia actividad.....	<input type="checkbox"/>
• Posibilidad de mantener la propiedad y la independencia	<input type="checkbox"/>
Valor promedio	<input type="checkbox"/>
Valor promedio global	<input type="checkbox"/>

Criterios de valoración: **Nivel 1.** Bajo o no suficientemente conocido
Nivel 2. Aceptable, con relativa facilidad de cumplir perspectivas favorables
Nivel 3. Alto, con pruebas fehacientes de estar en condiciones muy favorables.

Figura 1. Evaluación simplificada de las perspectivas de futuro de la nueva empresa

gaciones u otros elementos diferenciadores que creen cierta limitación en la entrada de competidores.

- *Grado de terminación del producto o servicio con apoyos complementarios.* Considera el valor del ciclo completo de producción del producto o servicio y la capacidad propia de realizarlo o proyectarlo a través de alianzas estratégicas, así como la oferta complementaria de servicios que generen un valor añadido considerable al producto base como elementos diferenciales ante la competencia.
- *Calidad de los procesos productivos.* Considera el nivel de calidad asegurada en cada una de las partes esenciales de los procesos clave con los procedimientos y estándares que hayan de permitir lograr los productos esperados en las debidas condiciones de trabajo.
- *Investigación, Desarrollo e Innovación.* Tiene en cuenta los recursos disponibles propios y la capacidad de establecer alianzas que permitan una notoria capacidad innovadora y de mejora permanente en productos, procesos y condiciones de trabajo en que éstos se realicen.

El mercado

- *Evidencias comerciales claras del nuevo producto o servicio.* Ante conceptos de negocio absolutamente nuevos es imprescindible la realización de ensayos de mercado que ofrezcan ciertas garantías de que lo previsto tiene viabilidad. En productos más convencionales igualmente debieran existir pruebas fehacientes del potencial mercado previsto.
- *Características del mercado potencial y su vulnerabilidad.* Evidentemente, cuanto mayor sea el mercado, mejores serán las posibilidades, siempre que exista capacidad de adaptarse paulatinamente a él. Al mismo tiempo, habría que considerar su vulnerabilidad ante la aparición de productos alternativos o factores adversos que puedan alterar las condiciones normales de actividad.
- *Posibilidad de generar productos o servicios complementarios.* El crecimiento de una actividad puede llevar de forma natural a productos complementarios que enriquezcan el programa ofertado. Los servicios de asistencia ágiles son imprescindibles para la mayoría de productos desde su inicio. Hay necesidades complementarias entorno al producto o servicio ofrecido que podrían contribuir a aportar valor y diferenciarse ante los competidores.
- *Nivel de diversificación que permita un control de los ciclos de vida.* Ante ciclos de vida de productos cada vez más cortos, es necesario cierto grado de diversificación que haga posible el desarrollo de la organización a través de un proceso de innovación permanente.
- *Capacidad para llegar a los potenciales clientes de la forma más directa posible.* El aprovechamiento de las tecnologías de la información con un marketing estratégico no supeditado exclusivamente a una publicidad convencional habría de facilitar que nos conocieran, generando con rapidez la confianza necesaria.

La organización

- *Funciones en procesos clave y disponibilidad de personas competentes para ejercerlas.* Deben ser identificadas las funciones necesarias y la capacidad de disponer personas comprometidas, con las com-

petencias necesarias en puestos y tareas en función de la actividad. La selección de personal debe ser rigurosamente cuidada. Ámbitos transversales como la calidad, el medio ambiente, la prevención de riesgos, deberían contar con apoyo externo de calidad por su trascendencia, pero también contar con suficientes recursos internos.

- *Posibilidades de salida en caso de notorio éxito o fracaso.* La excesiva dependencia al principio ante algunas personas clave puede condicionar el éxito si decidieran irse, de ahí la importancia de generar con celeridad conocimientos compartidos y capital estructura que lo limite. También en caso de no cumplimiento de expectativas o de fracaso, se trataría de poder capitalizar la recuperación de los esfuerzos realizados.
- *Liderazgo del personal con mando para conducir grupos humanos.* La capacidad de liderazgo participativo es un valor imprescindible para el éxito de todo proyecto, que afortunadamente puede ser en gran medida aprendido y desarrollado, siempre contando con una política acertada.
- *Capacidad de aplicación de formas participativas de organización del trabajo.* En base a un sistema de desarrollo por competencias, las personas y los equipos de trabajo, trabajando con la autonomía necesaria y el apoyo de la formación continuada, han de ser capaces de gestionar procesos y tareas de las que son responsables, de acuerdo a los objetivos acordados y generar la creatividad necesaria. Es imprescindible el tránsito del control centralizado por parte del emprendedor al sistema de información basado en el autocontrol. El trabajo en equipo, así como la participación de los trabajadores en las decisiones que les afecten han de facilitar la eficiencia y la creatividad
- *Capacidad para el reconocimiento de los logros en función del desempeño.* Resulta imprescindible trabajar por objetivos a todos los niveles y que éstos sean alcanzables con respeto y dignidad, siendo evaluado el desempeño de las personas y reconocida su contribución a la calidad y a la productividad en el salario variable u otros reconocimientos e incentivos que también debieran existir.

La financiación

- *Rentabilidad de la nueva empresa.* Cuanto menor sea el margen del beneficio mayor deberá ser el volumen de ventas y más preciso el control de costes y de la eficiencia, en cambio hay productos con alto contenido en diseño en los que el precio adquiere una importancia relativa y por ello ofrece un mayor margen de actuación. El tipo de necesidad a cubrir con el valor aportado y la presión de la competencia son determinantes.
- *Necesidades financieras.* Cuanto más importantes sean las inversiones mayores serán las dificultades y mayor será posiblemente el tiempo requerido para desarrollar el proyecto. También puede suceder que tras una importante inversión aun se requieran recursos adicionales, pero también ante inversiones elevadas son menores quienes pueden obtener los recursos necesarios, siendo ello una ventaja estratégica si la capacidad de anticipación y de innovación se mantiene elevada.
- *Disponibilidad de recursos financieros.* Cuanta mayor sea la disponibilidad propia mayor será el campo de maniobra. Recurrir exclusivamente a la financiación externa entraña graves riesgos ante cambios coyunturales. El aprovechamiento de recursos directos e

indirectos que las Administraciones ofrecen ante inversiones en sectores o lugares clave puede ser una buena oportunidad a aprovechar.

- *Capacidad de generar y reinvertir beneficios en la propia actividad.* El crecimiento de cualquier actividad está supeditado a la generación de liquidez financiera y a la reinversión de beneficios. Cuanto más rápido éstos se puedan generar y mayor sea la capacidad

de reinversión ante los costes de financiación y amortización de inversiones, mayores serán también las posibilidades de desarrollo.

- *Posibilidad de mantener la propiedad y la independencia.* El alto nivel de especialización ofertado y su vinculación con una diversidad de organizaciones importantes es una ventaja que ofrece la necesaria estabilidad para desarrollarse.

BIBLIOGRAFÍA

- (1) KAWASAKY, GUY
El arte de empezar.
Ediciones Kantolla, Barcelona, 2006
- (2) NUENO, PEDRO
Emprendiendo hacia el 2010.
Ediciones Deusto, Barcelona, 2005
- (3) RICART, JOAN ENRIC Y ALVAREZ, JOSÉ LUIS
Cómo prepararse para las organizaciones del futuro.
Ediciones Folio. Biblioteca IESE de Gestión de empresas. Barcelona. 1996
- (4) MAJÓ, JOAN
No m'ho crec.
Editorial La Magrana, Barcelona, 2009