

MOTIVACIÓN PARA EMPRENDER

Manual Didáctico



Unión Europea
Fondo Social Europeo
"El FSE invierte en tu futuro"



Castilla-La Mancha
Consejería de
Empleo y Economía

Edición no venal realizada para la Consejería de Empleo y Economía de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.

Autor: MODEM CONSULTORIA S.L.

ISBN: 978-84-15800-03-3

Reservados todos los derechos. Queda totalmente prohibida, sin autorización escrita de los titulares del copyright, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, tanto la reprografía y el tratamiento informático, como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público. Se exceptúa esta prohibición en el caso de utilizar el material en las acciones desarrolladas en el marco de la Formación para el Empleo de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.

MOTIVACIÓN
PARA EMPRENDER
Manual Didáctico

PRÓLOGO

Emprender es una experiencia única e incomparable que deberían experimentar todas las personas que tengan inquietudes de trabajar bajo su propio criterio.

*Si nunca te has planteado emprender, esperamos que durante la formación que vas a recibir en el módulo de **Motivación para Emprender** encuentres motivos para hacerlo.*

*Si alguna vez lo has pensado, pero finalmente no te has atrevido a dar el paso y hoy te preguntas: *¿debí intentarlo?, ¿habría alcanzado mi meta?*, este es el momento de retomar esa intención.*

*Como casi todas las decisiones a las que nos tenemos que enfrentar en nuestra vida, emprender conlleva un **riesgo**, que hemos de meditar cuidadosamente. No se trata de asumirlo a cualquier precio, al contrario, se trata de valorar **con todo detalle** la situación en la que nos encontraríamos si las cosas no salieran bien. Una vez hecho esto, podremos saber si **responsablemente** debemos o no correr ese riesgo y, si decidimos hacerlo, tendremos que prepararnos adecuadamente para ello.*

*La decisión de emprender **no puede ser impulsiva ni precipitada**, hay que dejar al "factor suerte" la mínima participación posible. Cuanto mayor sea nuestro conocimiento sobre el producto o servicio con el que vamos a trabajar, más altas serán las probabilidades de éxito. Este conocimiento podremos adquirirlo con formación, con experiencia o con una combinación de ambas cosas; y hasta que no alcancemos un nivel de conocimiento que nos permita ser competitivos, no estaremos preparados para iniciar el camino al emprendimiento.*

Emprender es una opción para nuestro desarrollo profesional que merece la pena considerar. Será apropiada en unos casos y en otros no, pero debemos al menos planteárnosla.

*A los que tienen claro que **emprender es la mejor opción** para conseguir sus objetivos y metas profesionales, **les diremos que** compartimos su ilusión, que se preparen adecuadamente para ello, que al principio trabajen mucho y que luego trabajen más, ya que **en el buen trabajo está la clave del éxito**.*

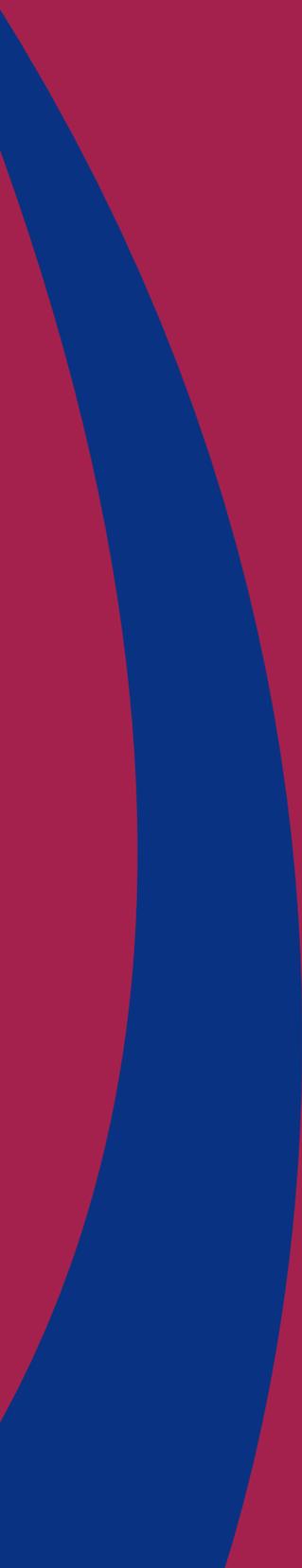
*A quienes consideran que **no merece la pena emprender** porque piensan que habrán perdido el tiempo si la empresa creada no prospera, les diremos que se equivocan, porque ser empresario es una fuente de **conocimiento inagotable**. Un conocimiento que no podrán adquirir de ningún otro modo: negociación, estrategia, comercialización... Un conocimiento reservado para emprendedores y que posee un alto valor, seguramente en muchos casos superior a la propia inversión realizada en el negocio fallido. En la etapa empresarial habrán adquirido una serie de **habilidades y competencias** importantes, mejorando notablemente con ello su perfil profesional.*

A quienes consideran que no merece la pena emprender, porque el fracaso puede perjudicar su imagen o sus posibilidades futuras de encontrar un empleo por cuenta ajena, les diremos igualmente que se equivocan, porque la sociedad actual valora muy positivamente la capacidad de asumir riesgos y de trabajar por objetivos. Por ese motivo, aunque el proyecto de un emprendedor haya fracasado, ya le otorga un gran mérito el solo hecho de haber sido capaz de asumir ese riesgo, y por ello merece escuchar: ¡ENHORABUENA! ¡Fuiste capaz de intentarlo!

La experiencia empresarial, aunque sea fallida, te atribuye unos valores diferenciales muy positivos; siéntete orgulloso de reflejarla en el currículum vitae.

Seguro que puedes encontrar en tu interior un sueño empresarial. Búscalo, cuando lo encuentres no lo dejes escapar, y ponte en marcha: ¡Llegarás tan lejos como te propongas!

ÍNDICE



UNIDAD 1. ANALIZAR EL EMPRENDIMIENTO	8
UNIDAD 2. SER EMPRENDEDOR	32
UNIDAD 3. MOTIVAR PARA EMPRENDER	60
UNIDAD 4. ENCONTRAR UNA IDEA	90
UNIDAD 5. PREPARAR EL PLAN DE EMPRESA	116
UNIDAD 6. VALORAR LA COMPETITIVIDAD	154
UNIDAD 7. ANALIZAR CASOS DE ÉXITO	172
BIBLIOGRAFÍA	196



UNIDAD 1

Analizar el Emprendimiento



“ *La única parte donde el 'éxito' aparece antes que el 'trabajo' es en el diccionario.*

Vidal Sassoon ”

“ *Invertir en conocimientos produce siempre los mejores beneficios.*

Benjamin Franklin ”

ÍNDICE



INTRODUCCIÓN	13
OBJETIVOS	14
1. IMPORTANCIA DEL EMPRENDIMIENTO EN LA SOCIEDAD ACTUAL	15
1.1. ¿Qué es el fenómeno del emprendimiento y cuándo se origina?	15
1.2. ¿Por qué necesita cualquier país motivar e impulsar el emprendimiento?	18
2. EMPRENDIMIENTO EN ESPAÑA	19
2.1. ¿Cuál es la realidad empresarial en España?	19
2.2. ¿Quién emprende más: hombres o mujeres?	21
2.3. ¿Influye la edad para emprender?	21
2.4. ¿Influye el nivel de estudios a la hora de emprender?	22
2.5. ¿Hay diferencias según la zona geográfica donde se viva para poner en marcha una idea de negocio?	23
3. EL EMPRENDIMIENTO EN EUROPA	25
3.1. ¿Cómo es el espíritu empresarial en Europa?	25
3.2. ¿Cuál es la situación de España en relación con Europa?	26
4. MUY INTERESANTE SOBRE EL EMPRENDIMIENTO	29
4.1. Fundación Iniciador de Emprendedores para Emprendedores	29
4.2. Gem (Global Entrepreneurship Monitor)	29
5. IDEAS PRINCIPALES	30

INTRODUCCIÓN



El concepto de **Emprendimiento Empresarial** es uno de los términos que más importancia está adquiriendo durante los últimos tiempos en la sociedad actual. Fomentar la aparición del llamado "**Espíritu Emprendedor**" en el conjunto de la ciudadanía castellano-manchega será el punto de partida para conseguir una **región competitiva** que prospere económica y socialmente, y que además sea distinguida por su apuesta en innovación, creatividad y empleabilidad.

Lograr interiorizar estos rasgos en la personalidad de los ciudadanos conseguirá combatir las altas tasas de paro que viene sufriendo España en las primeras décadas del siglo XXI. Por este motivo, es necesario ser conscientes de las vías para abordar esta situación y mejorar el nivel de vida mediante una fórmula que en otros países ha tenido gran éxito: "**Ser Emprendedor**".

Por otro lado, se proporcionará al alumnado el acceso a informes con datos estadísticos tanto de España como del conjunto de la Unión Europea acerca de la evolución y situación del emprendimiento. Castilla-La Mancha, donde el índice de creación de nuevas empresas se sitúa por debajo de la media nacional, se muestra como un escenario inmejorable para llevar a cabo las ilusionantes **ideas de negocio** que se tengan en mente y no se hayan llevado a la práctica con anterioridad. En España, y como consecuencia en Castilla-La Mancha, los poderes públicos observan la necesidad de facilitar los mecanismos para fomentar una **mayor iniciativa empresarial**.



OBJETIVOS

Al finalizar esta formación, el alumnado *será capaz de:*

- *Diferenciar los conceptos de Emprendimiento Empresarial y Espíritu Emprendedor.*
- *Detectar y analizar los motivos por los cuales cualquier país tiene la necesidad de contar con una población emprendedora.*
- *Distinguir entre las características a nivel nacional y europeo que fomentan el emprendimiento.*
- *Seleccionar las publicaciones más importantes a nivel estatal y europeo en materia de emprendimiento.*



1. IMPORTANCIA DEL EMPRENDIMIENTO EN LA SOCIEDAD ACTUAL

1.1. ¿Qué es el fenómeno del emprendimiento y cuándo se origina?

Definir el concepto de emprendimiento no es tarea sencilla, ya que abarca un amplio campo de acciones; por lo que es necesario acotarlo de la forma más clara posible.

El emprendimiento es, según la Real Academia Española, la acción y efecto de emprender o la cualidad de una persona.

Una aproximación más completa es la aportada por la Universidad de Miami en Ohio: "*Proceso de identificar, desarrollar y dar vida a una visión, que puede ser una idea novedosa, una oportunidad o simplemente una mejor manera de hacer las cosas; y cuyo resultado final es la creación de una nueva empresa, formada bajo condiciones de riesgo y considerable incertidumbre*"¹.

Desplazándonos del concepto genérico de emprendimiento hacia el de iniciativa emprendedora: "uno de los principales impulsores de la innovación es el desarrollo económico, social y la competitividad" (Carree y Thurik, 2003; van Stel et al., 2005; Wennekers y Thurik, 1999; y Wennekers et al, 2005, entre otros)², es aquí donde se llega al concepto de *espíritu emprendedor*, que puede ser definido como la actitud que tiene una persona para montar una empresa o negocio en un campo que todavía no se ha explotado pese a lo arriesgado que pueda parecer.

No es casualidad que desde hace años se haya marcado como objetivo por los diferentes países conseguir una población con rasgos emprendedores y que apuesten por el autoempleo, ya que son evidentes los beneficios que disfrutaban los países con altas tasas de emprendimiento. Este espíritu emprendedor se inculca, se trabaja, no es algo innato. De ahí la conveniencia de estas políticas activas en materia de emprendimiento. La necesidad de emprender surge como consecuencia de la **disminución de las grandes empresas**, que dominaban la economía en los años sesenta y setenta. Ante este panorama, se considera vital crear una sociedad con **espíritu emprendedor**. Esta mentalidad se introduce con fuerza a mediados de la década de los noventa, incrementándose progresivamente hasta alcanzar un gran protagonismo en la sociedad actual.

El auge experimentado por la cultura emprendedora en todos los países hace posible que empiecen a existir y a publicarse estudios acerca de dicho fenómeno, ya que hasta hace pocas décadas no existían datos veraces para los Gobiernos. Como consecuencia de ello se han creado organismos especializados como el **Observatorio Global GEM de la actividad emprendedora**, el cual cubre una necesidad de información existente en

1 CAÑAS, A., CARDOZA, N. (2010): "Cuaderno de Cátedra de Emprendedurismo y Nuevos Negocios". Antiguo Cuscatlán (El Salvador), Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas".

2 ALEMANY, L., ÁLVAREZ C., PLANELLAS M., URBANO D. (2011): *Libro Blanco de la Iniciativa Emprendedora En España*, Barcelona, Esade Entrepreneurship Institute (ESADE).

la sociedad. Gracias a estos estudios, las diferentes Naciones pueden trazar las políticas que han de seguir en materia de emprendimiento.

Es necesario resaltar que las tasas de emprendimiento son más altas en países en vías de desarrollo y/o países con altas tasas de desempleo, por ejemplo³:

- La Tasa de Actividad Emprendedora Total (TEA) en Nigeria es del 34,90% para el año 2011.
- La Tasa de Actividad Emprendedora Total (TEA) en China es del 20,00% para el año 2011.
- La Tasa de Actividad Emprendedora Total (TEA) en España es del 5,80% para el año 2011.

Es evidente el incremento del emprendimiento y de la innovación en el ámbito profesional. Los datos arrojados por la encuesta de Gem España en el año 2011 muestran altas tasas de emprendimiento en países en vías de desarrollo, como por ejemplo en Nigeria.

Los motivos que podemos encontrar en la alta tasa de emprendimiento en Nigeria son:

- Altas tasas de paro.
- Escasas oportunidades laborales.
- Alto índice de pobreza.

El caso de China también es significativo, rozando el 20,00% de autoempleo por parte de sus ciudadanos; entre las causas que podemos reseñar están:

- Alta tasa de población.
- Ayudas gubernamentales.
- Mercado protegido.

En España, donde la tasa emprendedora tradicionalmente ha sido baja, en la actualidad (originada por la época de crisis económica) empieza a repuntar influida por:

- Elevada tasa de paro.
- Reducidas opciones laborales en la Administración Pública y en la empresa privada.
- Trabajos escasamente cualificados y con bajas remuneraciones.

³ Fundación Xavier de Salas-Gem España (2011): "Informe Gem España 2011", Madrid, Autor.

Sin lugar a dudas, la adopción de una cultura y mentalidad emprendedora será la que marque el futuro crecimiento y desarrollo económico de todas las sociedades actuales.

Con el objetivo de conseguir este espíritu emprendedor que se viene reivindicando con fuerza en los últimos años, se han llevado a cabo significativas medidas que se han ido adoptando por los diferentes países, gracias a la luz de los estudios e investigaciones en la materia, entre las que destacan:

- **Incorporación de la formación emprendedora.** La introducción de la formación emprendedora ha de comenzar en los niveles formativos más bajos de la educación obligatoria, y proseguir durante la formación profesional. Desde jóvenes es imprescindible sensibilizar a las personas sobre esta forma de concebir el empleo. Posteriormente, las Universidades deben fomentar de manera decidida y clara el **espíritu emprendedor** en los jóvenes universitarios; y no sólo aportarles una formación estrictamente académica, sino que, al igual que se preparan en otros valores o capacidades, la cultura emprendedora debe ser una de las más trabajadas durante la etapa universitaria.
- **Creación de herramientas informativas en cada uno de los países con el fin de fomentar el emprendimiento.** En casi la totalidad de ciudades se han puesto en marcha oficinas que proporcionan una información muy válida para los futuros emprendedores, y que estos hacen uso de ella para tener claros los pasos que se deben seguir en la constitución de su propia empresa, acceder a estudios de mercado, financiación, etc.
- **Establecer mecanismos** (en materia laboral, innovación y desarrollo, formación, financiación) para generar nuevas empresas y por tanto nuevos empleos. Esta labor corresponde a los Gobiernos de cada país, los cuales tienen que apostar por políticas de fomento del emprendimiento, o por ejemplo ofertar cursos formativos en materias de interés para los emprendedores, o también facilitar líneas de crédito para los mismos.
- **Apostar por ampliar el tejido empresarial, con empresas innovadoras y de carácter tecnológico.** Un país con una base tecnológica obsoleta no será competitiva ante el resto de naciones, lo mismo que si dispone de un escaso desarrollo empresarial. Por este motivo es aconsejable que se trabaje en ampliar el tejido empresarial, esto conllevará importantes beneficios, como por ejemplo: el aumento del número de empleos generados.
- **Fomentar la exportación en el seno de las empresas.** Las ayudas no sólo se dirigen a la creación y puesta en marcha de la empresa, sino además para darle una vida a largo plazo a la misma. Por ello, y ante la creciente competencia existente en todas las regiones, es aconsejable y necesario ampliar los mercados en los que se actúe para conseguir nuevos compradores.

Los diferentes estudios elaborados por los organismos competentes han detectado las dificultades que se pueden encontrar los emprendedores y, por tanto, las líneas de prevención que se pueden adoptar por parte de las Administraciones Públicas, como por ejemplo: **combatir** las dificultades iniciales a la hora de emprender, **colaborar** en la identificación en las oportunidades de negocio, **otorgar** apoyo a la hora de salvar

los obstáculos para entrar en el mercado y, por supuesto, **informar** de las ayudas y facilidades a disposición de los emprendedores.

El alcance del emprendimiento en las sociedades actuales implica un estudio y **seguimiento continuo** del mismo, con el objetivo de encaminar y encauzar las políticas y medidas que se han de adoptar en esta materia, favoreciendo día a día la implantación por parte de pequeños empresarios de sus ideas de negocio.

1.2. ¿Por qué necesita cualquier país motivar e impulsar el emprendimiento?

Resulta incuestionable para todos los países, con independencia de su desarrollo económico, tecnológico o social, la importancia que tiene motivar e impulsar al emprendimiento al conjunto de sus ciudadanos. A continuación resaltaremos dos importantes motivos:

- **Empleo.** Sin lugar a dudas, es una de las razones de mayor peso. Los Gobiernos en épocas de crisis económica ven en esta opción una fuente creadora de **nuevos empleos**, nacidos de sus ciudadanos y que pueden llegar a generar otros empleos y por consiguiente un amplio beneficio social.
- **Innovación.** A mayor competencia en el mercado como consecuencia de los proyectos llevados a cabo por los emprendedores, las empresas existentes se ven obligadas a apostar por **mejores procesos productivos** y **novedosos productos y servicios**, dotándoles de componentes innovadores para satisfacer mejor las necesidades de los clientes que la competencia.

Estos dos motivos tienen la importancia suficiente para apostar por un movimiento emprendedor en cualquier país o región del mundo. Tanto el aumento de la tasa de empleo como el avance en desarrollo e innovación llevarán a un mayor crecimiento y desarrollo económico, tecnológico y social.

Por todo ello es lógico que las naciones se interesen en fomentar el espíritu empresarial, apostando por el impulso de:

- **Creatividad e innovación:** el espíritu empresarial es cuestión de "actitud". Es conveniente crear un clima de motivación para los emprendedores para que exploten sus capacidades y las proyecten sobre sus futuros negocios. Si no se apostara por ello, la creatividad e innovación no penetraría en los mercados, y por tanto estaríamos ante entornos obsoletos.
- **Personalidad del empresario:** es evidente que se deben inculcar, en los niveles educativos, valores como la asunción de riesgos, la independencia económica y el gusto por la realización personal. Estos conceptos llevarán a forjar una personalidad inquieta y que no permanezca en una "zona de confort". Si se sale de esta zona, se conseguirán ciudadanos dinámicos y dispuestos a emprender, frente a la comodidad de no hacer nada.

El espíritu empresarial es la actitud y el proceso de crear una actividad económica combinando la asunción de riesgos, la creatividad y la innovación con una gestión sólida, en una organización nueva o en una ya existente⁴.

Este espíritu empresarial se puede dar en cualquier tipo de negocio y en cualquier sector de actividad, con independencia del tamaño de la empresa, desarrollo tecnológico o ciclo de vida de la misma. Se puede emprender al iniciar desde cero o cambiar el rumbo de una empresa en funcionamiento, no existen trabas al emprendimiento, sólo las que el propio emprendedor se quiera marcar.

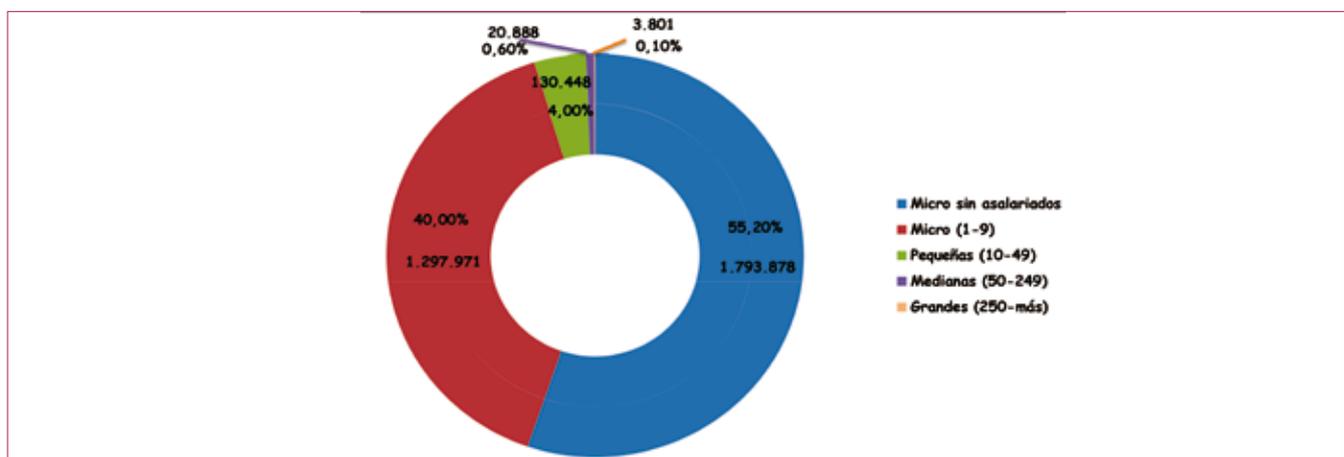
2. EMPRENDIMIENTO EN ESPAÑA

Tradicionalmente la sociedad española no ha sido emprendedora. Los datos así lo reflejan para el año 2011, como hemos visto anteriormente, con una Tasa de Actividad Emprendedora Total del 5,80%, una de las más bajas de la Unión Europea y del resto del mundo. Los esfuerzos del Gobierno Central por fomentar el aumento de la actividad emprendedora, debido a los buenos resultados que se derivan de ello, y de los Gobiernos Regionales en cada una de sus comunidades, han proporcionado un mayor espíritu empresarial.

2.1. ¿Cuál es la realidad empresarial en España?

Como se ha indicado, los índices de emprendimiento en España han ido aumentando en las últimas décadas; con la salvedad puesta en el año 2010, en donde hubo un importante retroceso en materia de emprendimiento, consecuencia de la fuerte crisis económica vivida en todo el mundo; pero recuperándose en el año 2011, como posible salida a la misma, el conjunto de las empresas que conforman el tejido empresarial. Tanto en números totales como su porcentaje sobre el total, quedan reflejadas en el Gráfico 1.

Gráfico 1. Empresas según estrato de asalariados y porcentaje total en España, 2010



Fuente: Elaboración propia (datos extraídos: "Retrato de las Pymes 2012", Ministerio de Industria, Energía y Turismo).

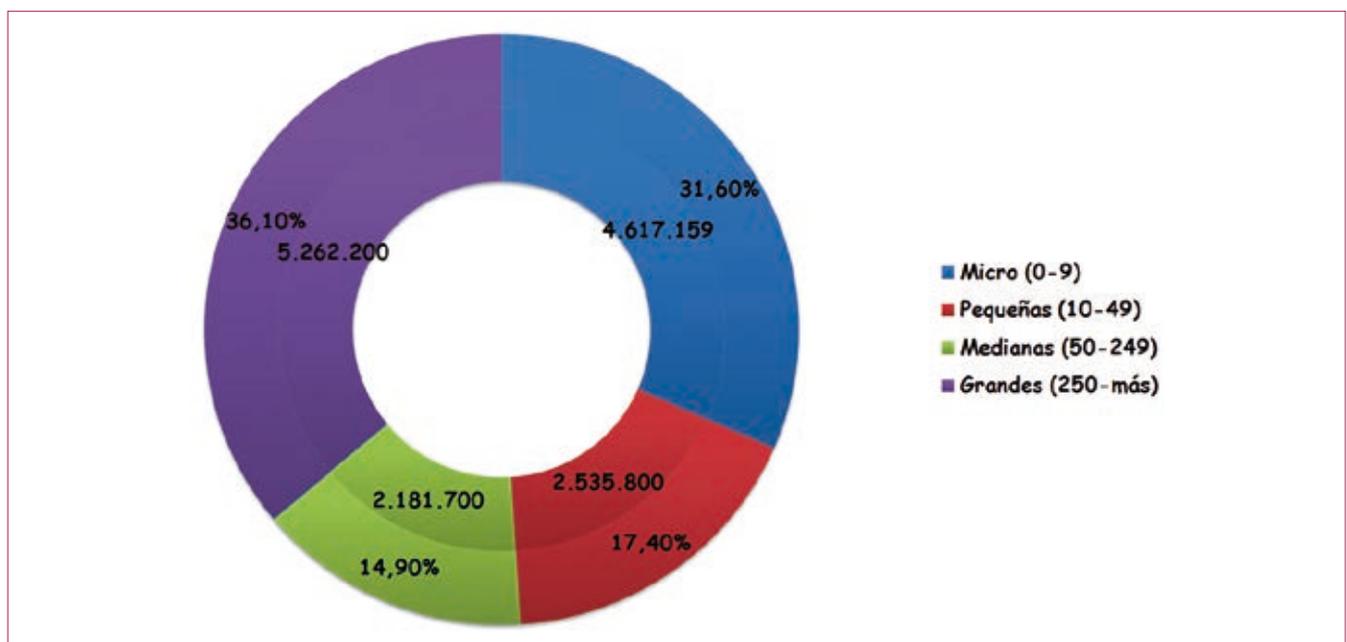
⁴ Comisión de las Comunidades Europeas (2003): Libro Verde: El Espíritu Empresarial en Europa, Bruselas, Autor.

Los datos son claros, el número de empresas a 1 de enero del año 2011 nos aporta la siguiente información:

- **TOTAL EMPRESAS: 3.246.986.**
- **LA IMPORTANCIA DE LAS PYMES⁵:** representan el 99,88% del (0,60%).
- **GRAN EMPRESA:** su porcentaje es del 0,10% del total del conjunto empresarial español.

Es evidente que el **pequeño empresario es el motor de la economía española**. Los negocios de barrio, las empresas especializadas, en definitiva las modestas ideas de negocio son las que se deben fomentar en un futuro a corto plazo, ya que son las generadoras de empleo de la sociedad española.

Gráfico 2. Empleo según estrato de asalariados y porcentaje sobre el total en España, 2011



Fuente: Elaboración propia (datos extraídos: "Retrato de las Pymes 2012", Ministerio de Industria, Energía y Turismo).

La importancia de la **generación de empleo por los pequeños emprendedores** es un auténtico valor para la economía española.

El fomento de actuaciones en "pro" del emprendimiento es una de las políticas adoptadas en la actualidad por la totalidad de los Gobiernos. En el caso de España, estas medidas se ven incrementadas y acentuadas en los últimos años debido al menor desarrollo que se venía padeciendo en nuestro país en materia emprendedora.

Analizaremos a continuación cuál es el perfil del emprendedor español.

⁵ Pyme: acrónimo de pequeña y mediana empresa.

2.2. ¿Quién emprende más: hombres o mujeres?

Tradicionalmente, en España, el hombre ha sido más emprendedor que la mujer. La situación social de la que se provenía, con un régimen autoritario, hacía que la mujer tuviera más dificultad para montar su propio negocio. Pero esta situación ha sufrido cambios y en la actualidad la situación del emprendimiento español, aunque sigue mostrando una mayor participación masculina que femenina, muestra un **cambio de tendencia y comienza a aumentar en mayor proporción la tasa de emprendimiento femenino**, así como la intención de la mujer en montar su propia idea de negocio.

La Tabla 1 muestra la evolución del emprendimiento empresarial en términos porcentuales entre hombres y mujeres desde 2006 hasta 2011. Se utiliza el indicador TEA (**tasa de actividad emprendedora**), que contempla a los emprendedores nacientes (personas que están iniciando un negocio) más los nuevos negocios, incluidos los de autoempleo (hasta 42 meses).

Tabla 1. Evolución de los índices de actividad emprendedora total (TEA) entre hombres y mujeres de 18-64 años de edad en España, 2006-2011

Género	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Hombres	8,83%	9,75%	8,08%	6,29%	5,40%	7,05%
Mujeres	5,70%	5,48%	5,97%	3,33%	3,18%	4,54%

Fuente: Elaboración propia (datos extraídos: "Informe GEM España" [2011]).

Algunos aspectos para tener en cuenta que se deducen del INFORME GEM ESPAÑA 2011 con relación al género en el emprendimiento empresarial son:

- Las mujeres emprenden más en el sector orientado al consumo que los hombres (62,30% vs. 47,70%).
- En el año 2011 los proyectos emprendedores de los hombres son más innovadores que las ideas femeninas (14,50% vs. 13,30%).
- En sectores de base tecnológica media o alta, la presencia de la mujer emprendedora es menor que la del hombre (4,80% vs. 7,50%).

2.3. ¿Influye la edad para emprender?

Uno de los factores que más se tienen en cuenta a la hora de emprender es la edad. Las personas muestran muchas veces reticencias para tomar la decisión de montar su propio negocio condicionados por su edad. Frases como "Soy muy joven para montar mi propio negocio" o "Yo ya no tengo edad para emprender" son mitos que se deben derribar de la mente de cualquier ciudadano. Emprender es una cuestión de oportunidad, motivación, seguridad en la propia concepción del negocio y no de edad.

Tabla 2. Evolución de la tasa de actividad emprendedora por grupo de edad, 2006-2011

Edad	2006	2007	2008	2009	2010	2011
18 - 24 años	4,50%	5,00%	5,00%	3,00%	2,80%	4,40%
25 - 34 años	10,50%	11,80%	9,40%	8,50%	6,20%	6,90%
35 - 44 años	8,60%	8,10%	8,10%	5,80%	5,80%	7,60%
45 - 54 años	6,40%	6,40%	6,00%	4,00%	3,20%	4,70%
55 - 64 años	3,50%	4,30%	4,80%	1,70%	1,40%	2,30%

Fuente: Elaboración propia (datos extraídos: "Informe GEM España" [2011]).

Seguendo la Tabla 2, y en referencia a la edad como factor determinante para llevar a cabo un proyecto emprendedor, podemos indicar que:

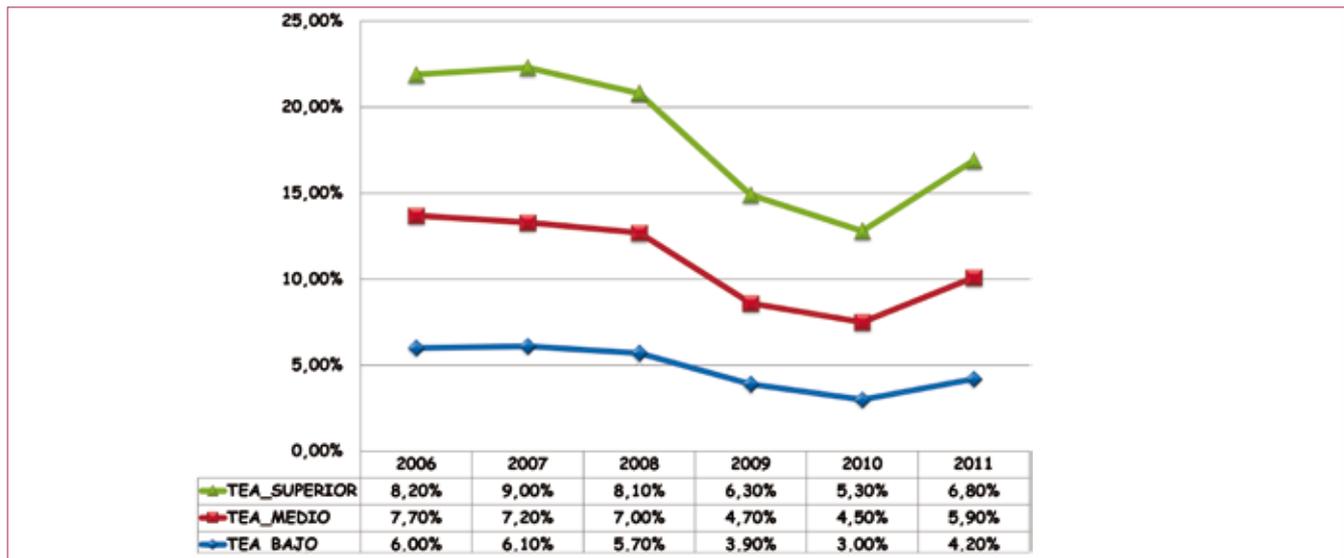
- Existe un aumento de la actividad emprendedora de los más jóvenes (18-24 años). Este dato viene reflejado por la alta tasa de paro juvenil, además del aumento de formación e información en materia emprendedora.
- También se da un aumento de la tasa emprendedora en personas maduras. La pérdida de empleo de personas con una edad comprendida entre los 45-54 años y la dificultad de incorporación al mercado laboral hacen que usen su experiencia y formación en poner en marcha su propio negocio.

2.4. ¿Influye el nivel de estudios a la hora de emprender?

Cualquier ciudadano con una buena idea de negocio puede llevarla a la práctica con independencia de su nivel educativo; ahora bien, una buena formación en el área donde se desea emprender es imprescindible para no caer en errores y por tanto verse abocado al fracaso; por este motivo puede vislumbrarse en la actualidad que exista una mayor tasa de emprendedores que tienen estudios superiores o medios, mejorando los resultados de décadas pasadas.

En este caso, los resultados se centran en la formación proporcionada por los sistemas educativos reglados, pero la formación puede darse por experiencias profesionales vividas por el futuro emprendedor. La puerta del emprendimiento está abierta para todas las personas, tal como se puede observar en el Gráfico 3, donde se muestra la relación entre el nivel educativo y el emprendimiento empresarial.

Gráfico 3. Evolución de la tasa de actividad emprendedora en cada nivel de educación, 2006-2011



Fuente: Elaboración propia (datos extraídos: "Informe GEM España" [2011]).

Las aportaciones más interesantes que se desprenden del Gráfico 3 son:

La Tasa de Emprendimiento es superior entre los jóvenes (18-24 años) que tienen estudios superiores y medios frente a los niveles más bajos.

También hay un aumento de jóvenes que no terminaron sus estudios obligatorios y que en principio son menos propensos a montar su empresa, pero que sin embargo adquieren ese espíritu empresarial que les lleva a emprender.

2.5. ¿Hay diferencias según la zona geográfica donde se viva para poner en marcha una idea de negocio?

España se encuentra constituida por 17 comunidades autónomas y 2 ciudades autónomas (Ceuta y Melilla), esta realidad geográfica lleva a pensar que en cada una de estas CC.AA. los distintos Gobiernos Autonómicos puedan llevar a la práctica diferentes políticas de fomento de la actividad emprendedora, y que por tanto sea un incentivo para los ciudadanos de esas regiones poder poner en marcha su proyecto empresarial en un territorio u otro. De ahí surgen las diferencias que se pueden observar en la Tabla 3.

Tabla 3. CC.AA. que emprenden por encima y por debajo de la media nacional en España, 2011

CC.AA. (emprenden por encima de la media nacional)	CC.AA. (emprenden por debajo de la media nacional)
<ul style="list-style-type: none"> 1) Islas Canarias 2) C. Valenciana 3) Cataluña 4) Murcia 5) Castilla y León 6) Extremadura 	<ul style="list-style-type: none"> 7) Castilla-La Mancha 8) Andalucía 9) Madrid 10) Navarra 11) Aragón 12) La Rioja 13) Galicia 14) Islas Baleares 15) País Vasco 16) Cantabria 17) Asturias

Fuente: Elaboración propia (datos extraídos: "Informe GEM España" [2011]).

En España, y siguiendo los datos de la Tabla 3, vemos que solamente 6 CC.AA. emprenden por encima de la media nacional, con una TEA total para el años 2011 situada en el 5,80%. Por el contrario, 11 CC.AA. se encuentran por debajo de esa media. La situación de Castilla-La Mancha es intermedia ya que, aunque emprende por debajo de la media, se encuentra cerca de pasar al grupo de las comunidades con mayor emprendimiento empresarial.

Castilla-La Mancha es una de las comunidades autónomas con mejores posibilidades para poner en marcha un proyecto empresarial. ¿Por qué? La privilegiada situación geográfica de la región, además del apoyo de los organismos públicos combinado todo ello con las amplias posibilidades de un territorio poco explotado empresarialmente y con la necesidad de los ciudadanos castellano-manchegos por disfrutar de nuevos productos y servicios, configuran un conjunto de razones suficientemente atractivas como para ser emprendedor en Castilla-La Mancha.

Los esfuerzos en materia de emprendimiento son cada vez mayores, y las políticas y acciones de los Gobiernos Regionales se dirigen a su fomento y consolidación. Sin nuestros emprendedores, la economía nacional tendría un gran déficit, dado que este tejido abarca un amplio abanico de la acción empresarial española.

3. EL EMPRENDIMIENTO EN EUROPA

La situación sobre emprendimiento en Europa es similar a la mostrada en España, aunque ligeramente mejor que en nuestro País. A pesar de ello, a nivel europeo también resulta necesario **inyectar cambios para fomentar un mayor dinamismo empresarial**, así lo identifican los poderes públicos en la mayoría de países europeos. Esto viene motivado por la necesidad de conseguir empresas más **creativas, innovadoras y con un toque distintivo sobre el resto**.

Es conveniente tener presente que los emprendedores no sólo pueden comenzar su negocio en la actualidad en un entorno físico, ya que el **avance en las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)** ha provocado la aparición de numerosas ideas de negocio en torno a ello. Por tanto, el ámbito de las Nuevas Tecnologías es un **nicho de mercado** que pueden aprovechar los emprendedores, tanto nuevos como ya existentes; de esta manera se puede optar por una vía novedosa y que está reportando muy buenos resultados.

Los cambios en Europa desde la década de los 60-70 son evidentes hasta llegar a la situación actual, ya que antes se apostaba por las grandes empresas como auténticas dominadoras del tejido empresarial europeo, mientras que en la actualidad esta concepción está totalmente erradicada. Se ha demostrado que los pequeños emprendedores son altamente valorados y necesarios en el conjunto de los países europeos. Esto no significa que las grandes empresas no tengan su importancia y reconocimiento en la sociedad actual, pero lo que resulta relevante es que han pasado a un segundo plano frente a las pequeñas y medianas empresas.

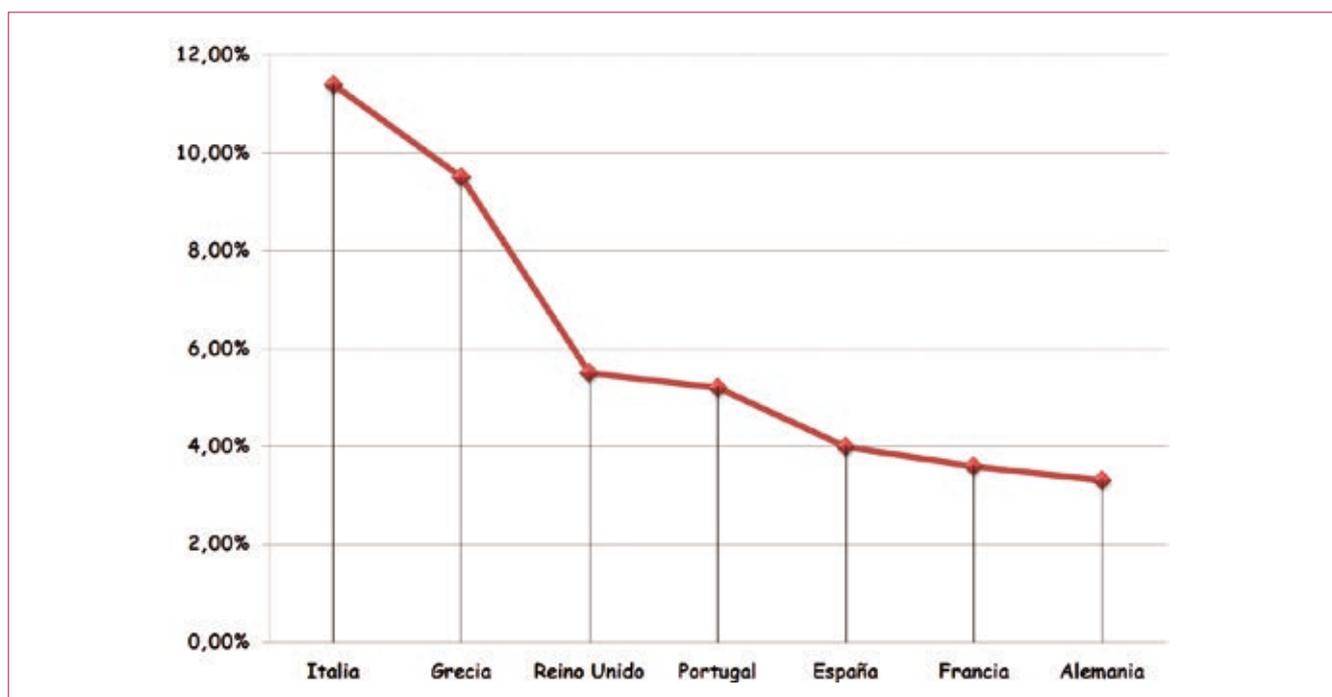
3.1. ¿Cómo es el espíritu empresarial en Europa?

Esta pregunta es de obligada formulación para conocer la verdadera situación en la Unión Europea; las políticas o acciones encaminadas a fomentar el emprendimiento deben tener presente **de dónde se parte y hacia dónde se desea llegar**.

Según los datos mostrados en el *Libro Verde: El Espíritu Empresarial en Europa*, los europeos prefieren ser empleados más que trabajar por cuenta propia. Es cierto que en países como Irlanda y Reino Unido hay una pequeña mayor preferencia que en el resto de Europa por el trabajo por cuenta propia. Estos dos países, además, tienen el índice más alto de nuevas iniciativas empresariales de toda Europa; pero ni mucho menos se llegan a los niveles de los Estados Unidos de América, donde es una auténtica filosofía de vida.

Llegados a este punto, es positivo ver reflejados los datos en términos porcentuales del volumen de empresarios existentes como media en la Unión Europea, y más concretamente en los jóvenes. Como se observa en el *Gráfico 4*, la situación de España está muy alejada de países como Italia o Grecia, pero sorprendentemente hay un mayor índice de emprendedores jóvenes que en Francia y Alemania.

Gráfico 4. Porcentaje de Jóvenes Emprendedores en la Unión Europea, 2011



Fuente: Elaboración propia (datos extraídos: "Informe Jóvenes Emprendedores – Unión Europea").

3.2. ¿Cuál es la situación de España en relación con Europa?

Una vez descrita la situación en España mostrando datos de las empresas y número de empleos creados por los emprendedores que deciden formar parte del tejido empresarial español, y realizando una acotación de la situación que se vive en la Unión Europea en general, es conveniente comparar ambos escenarios. La **Tabla 4** muestra los términos porcentuales del número de empresas existentes en España en comparación con la UE27⁶.

Tabla 4. Empresas según Porcentaje total en España y en la UE27, 2010

Tipo de empresa	España*	Unión Europea
Microempresas (0-9)	95,20%	92,10%
Pequeñas (10-49)	4,00%	6,60%
Medianas (50-249)	0,60%	1,10%
Grandes (250-más)	0,10%	0,20%

* Sumatorio de 99,90%, así se desprende de la Fuente Original.

Fuente: Elaboración propia (datos extraídos: "Retrato de las Pymes 2012", Ministerio de Industria, Energía y Turismo).

⁶ Unión Europea compuesta en la actualidad por 27 países: Austria, Bélgica, Bulgaria, Chipre, República Checa, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, Rumanía y Suecia.

La situación que vive nuestro país en comparación con el resto de Europa es similar, pero existen ciertas desventajas que deben superarse:

- En España hay mayor número de microempresas que en el resto de la UE27 (95,20% vs. 92,10%).
- Por el contrario, en la UE27 hay más pequeñas, medianas y grandes empresas que en España.
- No obstante las microempresas (0-9 trabajadores) representan el mayor porcentaje de empresas en toda la Unión Europea, de ahí la necesidad de fomentar la aparición de este tipo de organizaciones y ofrecer información y formación a todos los futuros emprendedores para conseguir la mejor implantación de la misma.

Por otro lado, es importante ver la comparación entre la generación de empleo de cada uno de los tipos de empresas (micro, pequeñas, medianas y grandes) entre España y la UE27, ya que de esta forma se observará que los pequeños emprendedores son los verdaderos artífices de la generación de empleo a través de sus ideas de negocio.

Tabla 5. Empleo según porcentaje sobre el total en España y la UE27, 2011

Tipo de empresa	España*	Unión Europea
Microempresas (0-9)	31,60%	29,80%
Pequeñas (10-49)	17,40%	20,40%
Medianas (50-249)	14,90%	16,80%
Grandes (250-más)	36,10%	33,10%

* Sumatorio de 100,10%, así se desprende de la Fuente Original.

Fuente: Elaboración propia (datos extraídos: "Retrato de las Pymes 2012", Ministerio de Industria, Energía y Turismo).

De los datos presentados en la Tabla 5, se desprende que:

- Existe una mayor tasa de empleos generados gracias a las microempresas en España que en la UE27. Una vez más las microempresas son de especial mención en España, porque no sólo superan en número a las de Europa sino también en número de personas empleadas.
- En pequeñas y medianas empresas los datos son superiores en la Unión Europea respecto a España.
- Por último, señalar que en las Grandes Empresas la cifra es ligeramente superior en España que en la UE27 (36,10% vs. 33,10%).

Tal y como indica la *Small Business Act para Europa iniciativa a favor de las pequeñas empresas*⁷, es el momento de que las pymes adopten una mayor importancia en la política europea y estas encuentren una verdadera oportunidad de desarrollo y crecimiento en todo el territorio europeo. Es evidente el objeto de la *Small Business Act para Europa*, y no es otro que mejorar las condiciones para que las PYMES europeas puedan desarrollar todo su potencial.

Algunas de las medidas puestas en marcha por la Unión Europea para fomentar la aparición de pequeñas y medianas empresas (y por consiguiente aumentar el número de emprendedores) recogidas en la *Small Business Act para Europa*:

- Mayor **modernidad** y agilidad en los trámites para la constitución de empresas.
- Fomentar el **reconocimiento** de los emprendedores por parte de la sociedad, poderes públicos.
- Apoyar "**segundas oportunidades**" frente a quiebras de empresarios honestos en su gestión.
- Favorecer la cultura empresarial mediante la celebración de la "**Semana Europea de la Pyme**", e involucrando a los más jóvenes europeos en esta mentalidad.

Además se han enunciado una serie de retos que no deben pasar desapercibidos por los estados miembros, como por ejemplo:

- Apostar por un aumento de la **productividad**.
- Introducir **I+D+i** y concienciación medioambiental en la filosofía de las pymes.
- Mejorar las condiciones de acceso a la financiación.
- Fijar impuestos que no sean obstáculos para la creación de empresas.

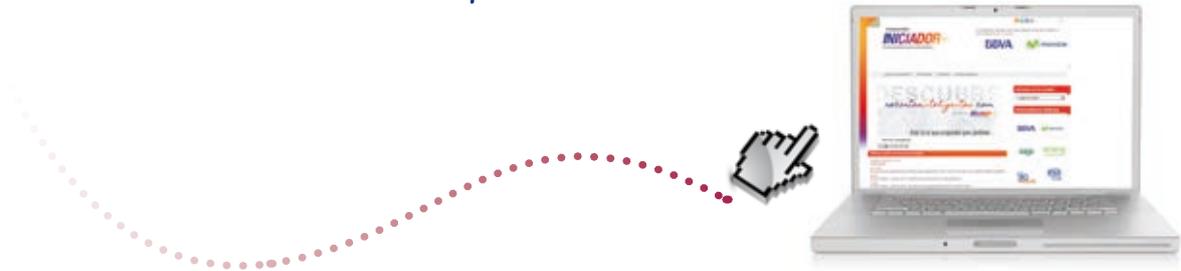
Con esta formación se pretende crear un **pensamiento emprendedor** y animar al alumnado a conseguir crear su propia empresa, facilitándole las claves para poder analizar y plantear cuál es su idea de negocio y las posibilidades que tiene de llegar a buen puerto.

⁷ Comisión de las Comunidades Europeas (2008): "*Small Business Act: iniciativa a favor de las pequeñas empresas*", Bruselas, Autor.

4. MUY INTERESANTE SOBRE EL EMPRENDIMIENTO

4.1. Fundación Iniciador de Emprendedores para Emprendedores

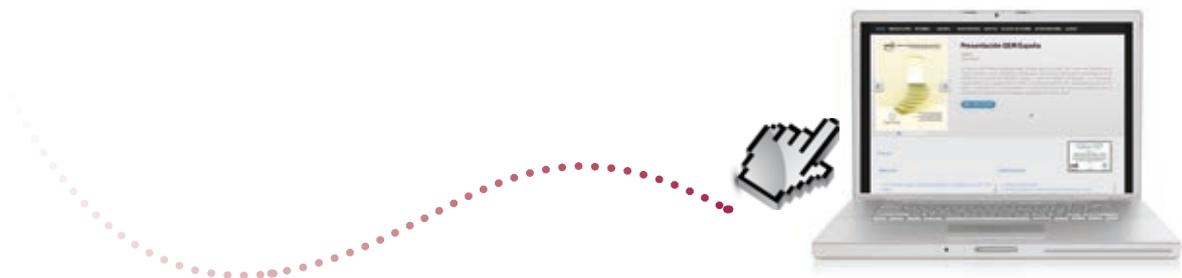
La Fundación Iniciador tiene como objetivo fomentar y facilitar el "emprendimiento". Para conseguirlo se realizan actuaciones para **detectar tendencias y problemas** sobre el emprendimiento en España, como el recientemente creado **Observatorio del Clima Emprendedor**.



4.2. GEM (Global Entrepreneurship Monitor)

El Proyecto GEM surge en el año 1997 como una iniciativa de la London Business School y del Babson College para crear una red internacional de investigación en el entorno de la creación de empresas. España, a través del Instituto de Empresa, se incorporó al Proyecto GEM en su segunda edición (2000).

En el desarrollo de sus funciones como observatorio, realiza un trabajo importante de investigación, que está a disposición de todas las personas interesadas en el tema de emprendimiento y puede descargarse en su página web.



RECUERDA DE ESTE CURSO QUE...:

*El emprendimiento empresarial es una forma de realizarte profesionalmente, con efectos muy positivos para toda la sociedad.
Tú puedes formar parte del Espíritu Emprendedor.*

¡TE ANIMAMOS A INTENTARLO!

5. IDEAS PRINCIPALES

- Las micropymes son el motor económico y generador de empleo en España y Europa.
- En la actualidad, el "Espíritu Emprendedor" es uno de los valores más apreciados por los poderes públicos y la sociedad en general.
- Apostar por empresas de base tecnológica e innovadora será el punto de partida para alcanzar la competitividad.
- La formación en materia emprendedora es uno de los mecanismos para generar el llamado "Espíritu Emprendedor".
- España no ha sido tradicionalmente un país de emprendedores; pero, como consecuencia de la crisis económica, esta tendencia está cambiando.
- El 99,80% del tejido empresarial español está formado por pequeñas Ideas de Negocio.
- El emprendimiento en mujeres crece a mayor ritmo que en hombres, pero aún se mantiene por debajo del nivel masculino.
- Se puede emprender con una buena Idea de Negocio, con independencia del nivel educativo que se tenga; ahora bien, una formación en el área donde se desea emprender es imprescindible para no caer en errores y por tanto verse abocado al fracaso.
- Castilla-La Mancha tiene una tasa de emprendimiento por debajo de la media nacional, lo que la convierte en una región de oportunidades.





UNIDAD 2
Ser Emprendedor



“ *Un emprendedor ve oportunidades
allá donde otros sólo ven
problemas.* ”
Michael Gerber

“ *No nos falta valor para emprender
ciertas cosas porque son difíciles, sino
que son difíciles porque nos falta valor
para emprenderlas.* ”
Séneca

ÍNDICE



INTRODUCCIÓN	36
OBJETIVOS	38
1. MITOS Y EQUIVOCACIONES SOBRE EL EMPRESARIO	39
1.1. ¿Cuáles son los principales mitos sobre el empresario?	39
1.2. ¿Qué afirmaciones son comunes, pero erróneas, sobre el empresario?	40
1.3. ¿Los empresarios sólo se mueven por intereses?	42
2. EMPRENDEDORES Y EMPRESARIOS	43
2.1. ¿Qué son los emprendedores?	43
2.2. ¿Qué diferencias existen entre emprendedores y empresarios?	45
2.3. ¿Son los autónomos emprendedores?	46
3. TIPOS DE EMPRENDEDORES	47
3.1. ¿Hay un perfil único de emprendedores?	47
3.2. ¿Qué tipos de emprendedores existen?	47
4. CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPRENDEDORES	49
4.1. ¿El emprendedor nace o se hace?	49
4.2. ¿Qué características son comunes en los emprendedores?	50
5. NECESIDADES DE LOS EMPRENDEDORES	52
5.1. ¿A quién corresponde impulsar el espíritu emprendedor?	52
5.2. ¿Cómo puede aumentar el número de emprendedores?	52
5.3. ¿Qué necesitan los emprendedores para llevar a cabo su Proyecto?	53
5.4. ¿Qué opinan los empresarios?	54
5.5. ¿Dónde puedo obtener más información?	55
5.6. ¿Qué hacer si tengo prisa por iniciar el Proyecto Empresarial?	56
6. MUY INTERESANTE PARA LOS EMPRENDEDORES	58
6.1. Páginas Web para emprendedores	58
6.2. Periódicos digitales para emprendedores	58
6.3. Blogs para emprendedores	58
7. IDEAS PRINCIPALES	59

INTRODUCCIÓN



La **figura del emprendedor** tradicionalmente ha sido vista con escaso reconocimiento por la sociedad europea en general y por la española en particular; por este motivo "ser Emprendedor" no era una cuestión que se plantearan la mayoría de las personas. En la actualidad, esta concepción ha cambiado totalmente, el **emprendedor es reconocido por el conjunto de la sociedad como un generador de valor**. Como consecuencia, se ha elevado el número de emprendedores, y ahora es importante aportarles las claves para que puedan llegar con éxito a su meta.

En esta unidad se tratará sobre los diferentes tipos de emprendedores y sobre sus características principales, aunque trazar su personalidad no es tarea sencilla. Desde nuestro punto de vista, ser emprendedor significa: **ser intuitivo, innovador, pasional, optimista, persistente, equilibrado creativo...**; pero ser emprendedor es mucho más que eso, es en definitiva **adquirir un compromiso con uno mismo y con la sociedad**. Por ello, a los que tienen una **Idea de Negocio** no se les puede dejar solos, es necesario ofrecerles las herramientas adecuadas para que tengan en mente, en primer lugar, la **posibilidad de emprender**, y en segundo lugar las **diferentes opciones** para hacerlo, proporcionándoles información en materia financiera, de infraestructuras, innovación, patentes...



OBJETIVOS

Al finalizar esta formación, el alumnado *será capaz de:*

- *Diferenciar las opiniones correctas de las erróneas sobre la figura del emprendedor.*
- *Relacionar los conceptos de emprendedor, empresario y autónomo, realizando un análisis comparativo entre los mismos.*
- *Distinguir los tipos de emprendedores existentes en la sociedad.*
- *Detectar las características que definen a los emprendedores.*
- *Analizar las necesidades de los emprendedores.*
- *Valorar la opinión de los emprendedores en materia laboral, fiscal...*
- *Utilizar los portales Web de Organismos Públicos o Privados para recabar información sobre emprendimiento y usar los servicios electrónicos para tramitar gestiones al comienzo de su actividad empresarial.*



1. MITOS Y EQUIVOCACIONES SOBRE EL EMPRESARIO

1.1. ¿Cuáles son los principales mitos sobre el empresario?

En el diccionario de la Real Academia Española, encontramos diferentes acepciones de la palabra "mito". Sobre la relación de ésta con el significado del término *empresario*, destacamos dos, cuyas connotaciones son bien diferentes:



1. Persona a la que se atribuyen cualidades o excelencias que no tiene, o bien una realidad de la que carece.

2. Persona rodeada de extraordinaria *estima*.

Reflexión: ¿En cuál de las *dos* colocarías tú la figura del empresario?

Tradicionalmente ha sido la primera definición la más cercana a la idea que el público en general tenía acerca del empresario, al que *no consideraban merecedor del reconocimiento social que poseía, ni de sus logros profesionales.*

Acerca de los empresarios y emprendedores, se crean falsas ideas que poco o nada tienen que ver con la realidad. Normalmente, dichos mitos o concepciones erradas surgen por una *mala comprensión* sobre el verdadero papel que desempeña el empresario en la sociedad, o como respuesta a un sentimiento propio de *frustración*, o para el refuerzo de argumentos o de conductas, especialmente a la hora de poner *obstáculos* para ser empresario, desestimulando así a la persona.

Podríamos reunir los principales mitos que pesan *injustificadamente* sobre la figura del empresario en la definición que lo identifica como una persona:

"Explotadora, aprovechada, de poca valía profesional, que se ha enriquecido por suerte y a costa de los demás, soberbia y altiva, prepotente, insensible y que se mueve única y exclusivamente por intereses económicos".

Actualmente, por fortuna, ese rol de empresario "encarnado en el diablo" se ha transformado completamente en sentido opuesto, reconociendo la sociedad las grandes dificultades que los emprendedores deben afrontar en su papel fundamental como *creadores de empleo*.



1.2. ¿Qué afirmaciones son comunes, pero erróneas, sobre el empresario?

Del mismo modo que existen conceptos equivocados sobre lo que representa ser empresario o emprendedor, también existen ideas infundadas sobre su naturaleza, su modo de actuar o sus resultados. Veamos algunas de las principales equivocaciones.

- **Los empresarios nacen, no se hacen.** Esta afirmación no sólo es típica para los empresarios, sino también para políticos, deportistas, artistas... Sin embargo, no se corresponde con la realidad. Hay muchos empresarios a los que el espíritu emprendedor no les viene de familia, mientras que otros muchos nunca se plantearon tener un negocio; ni unos ni otros nacieron empresarios. Aunque es innegable que para ser empresario se requiere de ciertos conocimientos y habilidades, que pueden ser innatas o desarrollarse como consecuencia del ambiente social en que se vive, no es menos cierto que dichos conocimientos y habilidades pueden adquirirse con **estudios y experiencia**. El objetivo del **proceso formativo** es proveer y desarrollar las competencias, cualidades y habilidades necesarias para que pueda ser empresario una persona que no lo ha sido nunca.
- **Los empresarios no analizan y están faltos de preparación.** Algunas personas ven en el empresario a un loco que arriesga en cuanto ve la primera oportunidad. Sin embargo, la verdad es bien distinta. Los empresarios no suelen arriesgarse así como así, ellos analizan la ocasión punto por punto, calculando cuidadosamente hasta el último detalle del posible negocio. Tienen la habilidad de pensar y evaluar la situación actuando en el momento oportuno, tanto si es para realizar el proyecto (en caso de que esté convencido del mismo) como para rechazarlo (si piensa que no tiene muchas opciones de éxito). Así pues, el empresario es una persona que ha aprendido a analizar; quizá de una forma académica, pero siempre de una forma racional y consciente. El empresario del futuro tiene que estar muy formado en las disciplinas del negocio que pretenda emprender; si no, sus posibilidades de éxito pueden ser nulas.
- **Los empresarios sólo arriesgan en negocios muy innovadores o tecnológicos.** Existe una creencia común sobre la necesidad, para toda nueva empresa, de partir de una invención o de una alta tecnología. Atribuyendo un gran valor a la innovación y a las extraordinarias posibilidades que ofrece la tecnología, no debemos limitar las expectativas de negocio sobre aquellos que solamente sean innovadores o tecnológicos. La viabilidad empresarial no depende del sector económico, ya que cualquier sector puede ser rentable, de modo que el negocio más corriente o popular puede ser una magnífica oportunidad: como un restaurante en una carretera de alto tránsito en la que no se encuentra ningún otro cercano o un supermercado en una gran urbanización en la que no existen centros comerciales.
- **Pueden ser empresarios sólo los experimentados.** También es un error pensar que los empresarios sólo pueden serlo si acumulan mucha experiencia profesional, y por lo tanto tienen mayor edad, pues no sólo tienen los conocimientos necesarios sino también los recursos. Hoy en día existen pruebas de que esto no es así, pues muchos jóvenes, incluso aún dedicados a sus estudios, han creado empresas de éxito. Ejemplo: Zaryn Dentzel, creador de Tuenti, o Bill Gates, que creó Microsoft con 19 años.

- **Todo lo que necesita un empresario es suerte.** Confiar a la "suerte" el éxito de nuestra empresa es un error demasiado común. Algunas personas llaman suerte a lo que otras llaman **iniciativa, intuición o conocimiento empresarial**. Resulta tristemente llamativo ver cómo algunos negocios se abren y se cierran en apenas tres meses. Esto no es cuestión de mala suerte, esto debido a la falta de preparación empresarial, a la ausencia de Plan de Empresa y de un mínimo Análisis de Viabilidad.

Reflexión: ¿Suerte o trabajo bien realizado? Ante la realidad de que existen negocios muy similares, como dos peluquerías en la misma calle, y de que los resultados de uno de ellos son muy buenos y los del otro son muy malos, resulta improbable que la causa de este hecho sea la **suerte**. Probablemente su política de precios sea diferente, o la de fidelización de la clientela, o la tipología de los servicios que prestan, etc. Para alcanzar el triunfo, no sólo se debe estar en el lugar indicado en el momento oportuno (suerte), sino también se necesita un proceso de análisis de todos los ámbitos de la situación y la capacidad de reconocer cualquier **oportunidad** que se presente, aprovechando al máximo las épocas buenas e intentando disminuir el impacto negativo de las épocas malas.

- **Los empresarios fracasan fácilmente.** No existe una inversión empresarial sin riesgo y no existe un éxito empresarial sin una inversión. Es cierto que no todos los negocios acaban de forma brillante; pero también lo es que las probabilidades de triunfar serán **altas** si el negocio está suficientemente estudiado de modo previo a su apertura. Para evitar desenlaces que no tengan solución es necesario realizar un seguimiento continuo de todas las desviaciones, se debe analizar el por qué y en qué fallaron las expectativas, para poder aprender de ello y establecer medidas **correctoras**, pues estas lecciones son las más útiles para construir una base empresarial firme.

RECUERDA DE ESTE CURSO QUE...:

Si vas a emprender, deberás tener una liquidez mínima que te permita afrontar los costes fijos durante los primeros meses. Si has empleado todos tus recursos en preparar el negocio, quizá no puedas llegar a explotarlo si no tienes posibilidad de atender los costes que tienes seguros "mes a mes", por lo que habrás perdido toda la inversión sin ni siquiera "poder intentarlo". Esto es lo más triste que puede pasarle a un emprendedor. **¡EMPRENDER SÍ!..., PERO NO A CUALQUIER PRECIO**



- **Los empresarios se enriquecen rápidamente.** Algunos emprendedores fijan unas expectativas irreales para sus proyectos, a los que exigen beneficios desproporcionados respecto de la cuota de mercado que les corresponde o de la inversión que realizan. Otros pretenden que el negocio sea rentable desde el primer momento y cierran antes de tiempo si no consiguen los rendimientos esperados. Como futuro emprendedor, debes asumir que tu proyecto necesitará un **periodo de maduración** para adaptarse a

las necesidades del mercado. Con el tiempo, irás generando nuevas ideas para mejorar el negocio y llevarlo al éxito. Muchos empresarios **han fracasado en otras ocasiones** antes de llegar a consolidar una empresa rentable.

- **Los empresarios sólo piensan en su bolsillo y no les importan sus trabajadores.** Son típicas estas afirmaciones; sin embargo, generalmente son inciertas. El empresario sabe perfectamente que los trabajadores son recursos **imprescindibles** para la propia existencia de la empresa, y que su papel es fundamental en los resultados de la misma. La buena relación del jefe con los empleados es una característica que comparten las 50 mejores empresas para trabajar en España, según la lista de **Best Workplaces España 2011** realizada por la consultora Great Place to Work, sobre la base de un análisis a 5.000 compañías de todos los sectores y 1,5 millones de entrevistas a sus trabajadores.
- **Los empresarios son sus propios jefes y no están sometidos a ningún criterio diferente del suyo.** En realidad esto no es así, pues deben responder a inversionistas, empleados, socios, acreedores, proveedores, etc.; y muy importante: **a su propia familia**, especialmente cuando el negocio es la base de la economía familiar. Aunque sí es verdad que pueden elegir cuándo, a quién y con qué prioridad responder, hay un grupo muy importante de personas que son en cierto sentido los jefes de los empresarios:

LOS CLIENTES

1.3. ¿Los empresarios sólo se mueven por intereses?

Realmente **todas** las personas nos movemos por intereses; pueden ser económicos, afectivos, sociales o de cualquier otra índole. Los empresarios tienen lógicamente que buscar un beneficio económico, pero cuentan además con otros importantes intereses:

- **Crear empleo.**
- **Detectar oportunidades.**
- **Ser apreciados por quienes ellos aprecian: sus trabajadores.**
- **Innovar para garantizar la supervivencia de la empresa.**
- **Aprender de todos y de todo...**

La mayoría de empresarios de hoy en día basan su filosofía en los principios de **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**, que implica una atención para que la empresa tenga no sólo una preocupación de índole económica, sino también por valores sociales: medioambiente, solidaridad, integración de colectivos desfavorecidos, accesibilidad...

Si interpretamos el interés desde una concepción "negativa", diremos que los empresarios son, ante todo, personas, y como tales son únicas en sí mismas y en consecuencia **serán interesadas o no** desde su propia concepción **como personas**, no como empresarios. En las categorías de empresarios y trabajadores, no existen **buenos y malos**; la bondad o la maldad no es atribuible a ninguna posición social ni a ningún oficio o cargo en concreto; es una condición humana y, como tal, inherente a la persona e **independiente de su ejercicio profesional**. Con la única intención de aportar una visión **constructiva** sobre este hecho, os invitamos a valorar situaciones que no nos pasan desapercibidas en nuestra sociedad.

Reflexión: Algunos trabajadores que asignan con fervor el calificativo "explotador" a los empresarios, paradójicamente tienen trabajando en sus casas a personas en tareas de limpieza y cuidado del hogar (o la familia), a quienes **no dan de alta** en la seguridad social.

Otros trabajadores cobran prestaciones de desempleo, mientras obtienen significativas rentas en **economía sumergida**.

Los hay indignados por el fraude fiscal de las empresas, pero son los **primeros** que pretenden abonar sus compras particulares **SIN IVA**.

Pensar que el empresario "tiene la culpa de todos los males de la sociedad en general, y de los míos en particular" es, además de evidentemente incierto, un concepto que posiblemente tenga su origen en la propia frustración del que la emite.

Que existen empresarios reprobables no existe duda, como tampoco hay duda de que existen trabajadores reprobables. Podemos encontrar personas indignas a su profesión y a su condición en todos los sectores y oficios que podamos imaginar, pero no debemos hacer de la **excepción** la regla.

2. EMPRENDEDORES Y EMPRESARIOS

2.1. ¿Qué son los emprendedores?

En la sociedad actual el **emprendedor** es un nuevo protagonista clave para impulsar procesos de cambio económico.

Encontramos una gran cantidad de material documental que aborda la figura del emprendedor: tesis doctorales, cátedras, revistas especializadas, libros... Sólo en la plataforma Google podemos localizar en torno a **quinientos mil artículos académicos** relacionados con el tema del emprendimiento.



Se convocan concursos y premios para el reconocimiento de la labor emprendedora, se crean órganos específicos para favorecer el emprendimiento por parte de administraciones locales y de centros de enseñanza en todos los niveles, proliferan los viveros o incubadoras de empresas...

Sin duda, ser emprendedor es algo que atrae el interés de psicólogos, sociólogos, economistas y de toda la sociedad en general. Por ello la figura del emprendedor ha sido estudiada desde muchas perspectivas y desde diversos ámbitos de conocimiento; aunque no existe un acuerdo común con respecto al fenómeno del emprendimiento ni sobre la definición del emprendedor.

En el ámbito económico situamos el término **emprendedor**, de origen francés (*entrepreneur*), a mediados del siglo dieciocho; se le atribuye al

economista irlandés-francés **Richard Cantillón**¹, considerado el primer gran economista teórico, que identificaba con esta palabra a las personas que adquirirían la responsabilidad de poner en marcha y llevar a término un proyecto, y a las que atribuía una serie de **características diferenciales** de las demás personas.

La complejidad en la definición del concepto emprendedor se hace evidente al realizar una revisión bibliográfica sobre el término, en la que aparecen multitud de aportaciones. Entre ellas destaca la del economista austriaco-americano **Joseph Alois Schumpeter**², para quien el emprendedor es el fundador de una nueva empresa, un **tipo especial** de persona, un innovador con dotes de liderazgo y un **talento característico** para identificar la mejor forma de hacer las cosas.

Estas definiciones parecen ser afines a la corriente que afirma que el emprendedor "nace, no se hace" y en consecuencia ser emprendedor es sólo posible para determinadas personas. Esta idea **no es aceptada** actualmente. Investigaciones recientes aportan una **visión diferente** del concepto, en la que el emprendimiento no está relacionado con características de la personalidad sino con una forma de comportamiento, que puede ser **cambiado y aprendido**.

1 CANTILLÓN, R. (1755): "Essai Sur la Nature du Commerce en General", Londres, Macmillan. (Traducción publicada en 1931).

2 SCHUMPETER, J. (1934): "The Theory of Economic Development", Cambridge, MA: Harvard University Press.

Según Amit y Muller³: "Las comparaciones entre emprendedores y no-emprendedores revelan que éstos son, en general, **similares** en cuanto a atributos personales y a sus actitudes con respecto al riesgo. No existe un grupo de atributos o un atributo específico 'requerido' para la actividad emprendedores, o para predecir quién es más propenso o no a ser emprendedor".

Toda persona que tenga verdadero interés en llevar a cabo un proyecto empresarial puede prepararse para ello, y así emprender con garantías razonables de éxito.

2.2. ¿Qué diferencias existen entre emprendedores y empresarios?

También encontramos numerosas opiniones sobre la diferencia entre ser empresario y ser emprendedor, algunas contradictorias. Mientras que unas **no aprecian** diferencias entre ambos términos, otras marcan una **evidente distancia** entre ellos.

Algunos defensores del significado distinto de ambos conceptos se basan para ello en aspectos psicológicos o en motivaciones distintas entre unos y otros, o incluso en atribuyen a los emprendedores una característica distintiva respecto de los empresarios: **la innovación**.

Que las ideas innovadoras son deseables como base del emprendimiento es una afirmación cierta; pero que no podamos considerar emprendedor a quien abre una ferretería, o una correduría de seguros, por ejemplo, si éstas no son innovadoras, no nos parece lo más acertado.

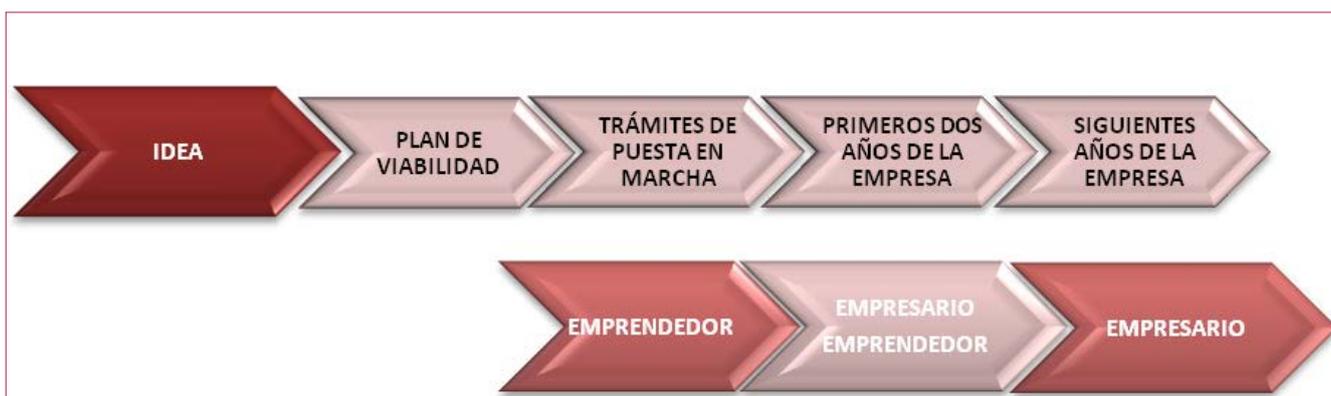
En el contexto de la creación de empresas al que corresponde esta formación, optaremos por la concepción más generalizada:

El emprendedor es una persona decidida a asumir los riesgos de crear una empresa y que ya está realizando actuaciones para ello: solicitando financiación, adquiriendo activos, alquilando locales... Una vez que ya ha materializado su idea y la empresa está creada, se convertirá en empresario, aunque en las primeras etapas de la vida de la empresa es apropiado mantener ambas denominaciones: **empresario y emprendedor**.

En el gráfico siguiente ponemos en relación las diferentes etapas que se suceden desde la **gestación** de la empresa hasta la **madurez** de la misma, con respecto a los conceptos de **emprendedor** o **empresario**.

³ AMIT, R., MULLER, E. (1994): "Contrasting attributes and attitudes on entrepreneurs and non-entrepreneurs", Dallas TX, Academy of Management National Meeting.

Gráfico 1. Emprendedores y empresarios en función de la madurez de la etapa en la que se encuentra la idea



Fuente: Elaboración Propia.

Desde esta perspectiva, todos los empresarios han sido previamente emprendedores y todos los emprendedores serán posteriormente empresarios; siendo, por tanto, simplemente una cuestión temporal la base de la diferencia entre ambos términos. Incluso en el caso particular de aquellas personas que se incorporan a una empresa ya creada, podemos hablar de emprendedores; ya que, aunque no son los generadores de una idea, la comparten y también realizan un plan de viabilidad sobre la empresa a la que se pretenden incorporar, y unos trámites determinados para ello. Como ejemplo: un abogado, que es emprendedor al crear su propio bufete y que igualmente lo es si se integra en un bufete ya creado.

2.3. ¿Son los autónomos emprendedores?

Otra confusión terminológica común es la que corresponde a los conceptos de **empresario** y **autónomo**. Al igual que en el caso anterior, en algunos estudios técnicos encontramos ambas denominaciones como sinónimas, mientras que en otros se diferencian.

Comúnmente se asocia al empresario como el "jefe de otros", y al autónomo como "el jefe de sí mismo". Es decir, se sobreentiende que el empresario tiene trabajadores y que el autónomo no los tiene.

También se diferencia al empresario que constituye una **sociedad mercantil** (sociedad anónima, sociedad limitada, etc.) del autónomo que desarrolla la actividad en su propio nombre, sin constituir una figura societaria con personalidad jurídica propia.

Esto no es realmente así, de hecho existen muchas empresas que son sociedades unipersonales (socio único) y que no tienen trabajadores a su cargo, mientras que podemos encontrar autónomos que tienen numerosos trabajadores a su cargo.

En cuanto a la creación de empresas, no realizamos distinción entre autónomos y empresarios, y en consecuencia el emprendedor lo es igualmente si pone en marcha su negocio como persona física (autónomo) o como persona jurídica (sociedad).

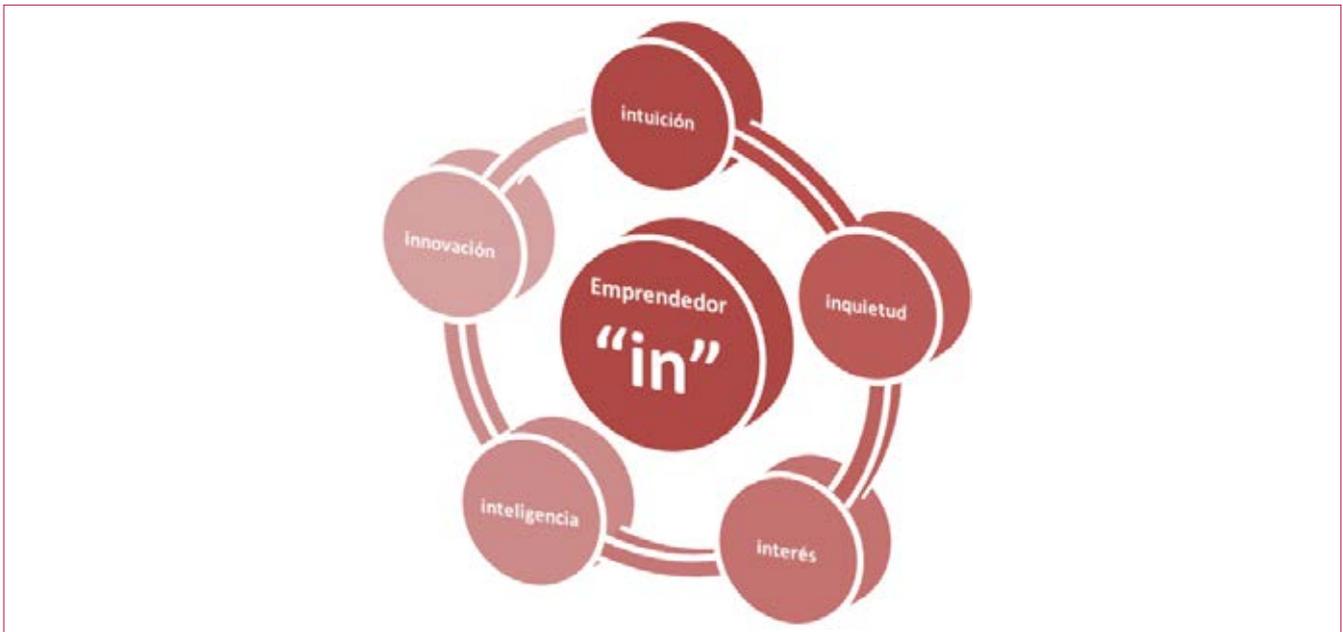
3. TIPOS DE EMPRENDEDORES

3.1. ¿Hay un perfil único de emprendedores?

Realmente existen muchos tipos de emprendedores; es difícil categorizarlos, aunque veremos a continuación los criterios más adecuados para hacerlo.

Cuando decimos que tienes perfil de emprendedor, significa que vemos en ti a una persona con muchas cualidades para poder desarrollar una idea de negocio. No hay un único patrón, pero popularmente se habla de "un perfil tipo"; nos hemos permitido categorizarlo creando un tipo de emprendedor que denominamos "emprendedor in":

Gráfico 2. Emprendedor "in"



Fuente: Elaboración Propia.

3.2. ¿Qué tipos de emprendedores existen?

Vamos a realizar dos clasificaciones sobre la tipología de emprendedores que podemos encontrar.

La primera, atendiendo a la naturaleza del proyecto que el emprendedor lidera, nos ofrece dos grandes grupos:

- **Emprendedores empresariales.** Son los que tienen una idea de negocio basada fundamentalmente en un beneficio económico y la llevan a cabo con una estructura jurídica empresarial.
- **Emprendedores sociales.** Son aquellos que ponen en marcha un proyecto que persigue un beneficio social mediante una estructura jurídica de ONG, asociación o cualquier otra sin ánimo de lucro.

En 1976 se contempla un nuevo concepto, el **intra-emprendimiento**, que deriva del término inglés "intrapreneurship", atribuido al periodista británico Norman Macrae, y que justifica incluir en esta clasificación una categoría más:

- **Intra-emprendedores.** Son los que desarrollan un proyecto o idea, pero dentro de una organización ya existente para la que trabajan como empleados.

La segunda clasificación que abordaremos diferencia a los emprendedores en función de sus motivaciones o de las razones que lo llevan a emprender.

- **Emprendedor inversor.** Realmente no es un emprendedor en sí mismo, ya que su motivación básica es rentabilizar un capital del que dispone, y para ello decide crear una empresa. Generalmente compartirá el proyecto con otros socios, ya que no suele asumir responsabilidades en el desarrollo del negocio, no participa en su "día a día".
- **Emprendedor experiencial.** Es la persona que acumula una gran experiencia profesional y muy buena formación, conoce por ello perfectamente el negocio que pretende llevar a cabo y tiene una gran seguridad en sí mismo y en el éxito de su proyecto.
- **Emprendedor polivalente.** Es un "multiemprendedor", muy versátil, creativo, intuitivo y con mucha vocación como empresario. Está continuamente emprendiendo, con ideas muy dispares o negocios que nada o poco tienen que ver los unos con los otros.
- **El emprendedor innovador.** Sólo le interesan negocios muy concretos, generalmente relacionados con la tecnología o la I+D+i. Está continuamente atento al mercado, analizando información sobre las necesidades del mismo. Requiere datos contrastados antes de llevar adelante el negocio.
- **Emprendedor líder.** Es una persona que necesita gozar de prestigio personal y profesional. Buen comunicador, perseverante, capaz de negociar, influir y convencer para conducir a todos hacia el mismo objetivo empresarial, ganándose así prestigio por su fe en sí mismo y en su proyecto.
- **Emprendedor por necesidad.** Se lanza al emprendimiento obligado por las circunstancias; por ejemplo: una persona se queda sin empleo y decide crear un negocio, o una persona que no está satisfecha con su situación laboral o económica y decide cambiar profesionalmente. Los emprendedores por necesidad en España representan el 25,8%; los que se ven motivados por una oportunidad son el 71,6%, y el 2,6% restante lo hacen por otros motivos⁴.
- **Emprendedor acompañante.** Sería el caso de la persona que quiere emprender pero no se atreve porque se siente insegura. Cuando aparece un socio en quien confiar, se atreve a llevar a cabo el proyecto.
- **Emprendedor por herencia.** Quizá este tipo de persona no hubiera sido emprendedora si no hubiera tenido que ponerse al frente del relevo generacional. Ahora bien, esto no le resta mérito alguno, o incluso

⁴ Fundación Xavier de Salas-Gem España (2011): "Informe Gem España 2011", Madrid, Autor.

se lo atribuye si la empresa familiar tiene especiales características o atraviesa un momento difícil; consideremos que en muchos casos los hijos renuncian a continuar con las empresas familiares.

Gráfico 3. Motivación para emprender

¿Por qué emprende?	Motivo	Tipo
Porque	Quiere obtener una rentabilidad sobre un capital que posee.	Inversor
	Está seguro de triunfar debido a su experiencia y formación.	Experiencial
	Su vocación le lleva al mundo de los negocios.	Polivalente
	Tiene una idea innovadora que satisface la necesidad de un mercado.	Innovador
	Quiere alcanzar el éxito profesional.	Líder
	No tiene trabajo ni expectativa de encontrarlo.	Necesidad
	Ha encontrado un socio de gran valía.	Acompañante
	Tiene una empresa familiar.	Herencia

Fuente: Elaboración Propia.

4. CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPRENDEDORES

4.1. ¿El emprendedor nace o se hace?

Recordemos lo que queríamos ser cada uno de nosotros cuando éramos niños... Posiblemente en pocos casos coincidirá con lo que luego pensábamos de adolescentes o de adultos. Según el momento de nuestra vida, ante la misma pregunta podemos tener diferentes respuestas. Si hacemos memoria, posiblemente recordaremos a algunos de esos compañeros de clase que nunca pensamos "que llegaran a ninguna parte", y que en cambio han alcanzado significativos logros profesionales.

Estudiantes "aparentemente" muy inteligentes obtienen peores resultados académicos que otros "aparentemente" menos inteligentes; esto se explica por su capacidad de trabajo, su persistencia y su constancia para el logro de los objetivos. Al margen de las limitaciones que pueda imponerle la propia naturaleza, y en los contextos afortunados de las sociedades desarrolladas:

Si te equivocaste en un momento de tu vida, y esa equivocación te ha llevado a un mal camino en el ámbito laboral, el emprendimiento te ofrece una nueva oportunidad.
¡CUALQUIER PERSONA PUEDE LLEGAR TAN LEJOS COMO SE PROPONGA!



Ahondando en el análisis sobre si el origen del emprendedor está en su nacimiento, cabría también preguntarnos si un opositor ¿nace o se hace? Con esto queremos plantear que nadie nace con una forma **predeterminada** de acceder al mercado laboral. Otra cuestión diferente es que para ser opositor, al igual que para ser empresario, existan ciertas cualidades o capacidades de naturaleza innata que puedan hacer más fácil alcanzar los objetivos, aunque en ningún caso los garantizan.

Algunas personas son por naturaleza (**nacen**) muy buenas candidatas como emprendedoras ya que gozan de muchas de las características que veremos a continuación. Otras, en las cuales dichas características no son muy relevantes, compensan estas carencias con formación, experiencia y esfuerzo y llegan a ser (**se hacen**) emprendedoras con éxito.

Más que una cuestión de nacer, es una cuestión de querer.

4.2. ¿Qué características son comunes en los emprendedores?

Aunque existen diferentes tipos de emprendedores y empresarios, todos tienen, generalmente, algunas cualidades en común: una gran capacidad de **asumir riesgos**, **tolerancia al miedo** y a la frustración y una **fuerte voluntad** para desarrollar el trabajo.

Las características, cualidades o capacidades que suelen estar presentes en la mayoría de emprendedores son:

1. **Intuición, sentido de la oportunidad.** Tienen la capacidad de detectar **oportunidades** de negocio donde los demás no pueden encontrarlas.
2. **Creatividad e innovación.** Siempre están **generando ideas** y desarrollándolas, identificando nuevas posibilidades para diferenciar su producto del de la competencia.

3. **Pasión.** Esta característica es esencial porque les permite **afrontar el sacrificio** que requiere una empresa, especialmente en sus momentos iniciales, ya que proporciona la enorme satisfacción de vivir el trabajo no como una carga, sino como una emoción.
4. **Entusiasmo.** Esta característica es esencial, ya que hace sobrevivir al sacrificio que requiere una empresa en sus momentos iniciales, entregándose a su actividad en **cuerpo y alma** para lograr los objetivos.
5. **Optimismo.** Son capaces de convertir lo **negativo en positivo**, sacan partido de cualquier circunstancia adversa, no se lamentan por lo que pierden sino que se alegran por lo que van a ganar y transmiten energía a cuantos le rodean.
6. **Persistencia.** Son perseverantes, no se dan por vencidos y siguen intentando alcanzar su **objetivo hasta el final**. Es con determinación y coraje como los emprendedores han de enfrentarse a los problemas, tomando decisiones firmes para corregirlos.
7. **Equilibrio y flexibilidad.** El emprendedor posee una capacidad extraordinaria para adaptarse a cualquier situación. La **madurez y la sensatez** hacen que tenga "los pies en el suelo", ya que necesita ser realista, ajustando los gastos e ingresos para que no haya sorpresas, evitando hacer pronósticos demasiado idealistas.
8. **Estrategia.** Pueden definir muy bien los objetivos, analizar y decidir las mejores acciones que deban emprender para llegar a las metas fijadas.
9. **Paciencia.** No actúan por impulso, al contrario, sus acciones son muy **meditadas**. Pueden esperar lo que haga falta hasta que aparezca aquello que buscan.
10. **Capacidad de aprendizaje.** Los emprendedores necesitan estar en constante aprendizaje. Aprenden de cualquier experiencia, circunstancia o persona: de sus competidores, de sus empleados, de sus propios errores y de las dificultades.



5. NECESIDADES DE LOS EMPRENDEDORES

5.1. ¿A quién corresponde impulsar el espíritu emprendedor?

La responsabilidad de incentivar a los emprendedores nos corresponde a **toda la sociedad**:

- **Ámbito público.** Administraciones locales, regionales, nacionales, europeas e internacionales.
- **Ámbito privado.** Consultores de empresa, medios de comunicación, entidades financieras.
- **Ámbito educativo.** Escuelas, centros de formación profesional y universidades.
- **Ámbito social.** Agentes empresariales y sindicales, organizaciones profesionales, movimientos asociativos y ciudadanía en general.

5.2. ¿Cómo puede aumentar el número de emprendedores?

Si la sociedad reconoce el valor del emprendimiento, y pretende **estimular** a los emprendedores, resulta importante conocer a fondo cuáles son sus principales necesidades.

- El **reconocimiento social** sería una de ellas, es importante valorar su papel como creadores de empleo y su coraje ante los riesgos que asumen, o su contribución a la creación de riqueza. También su **tolerancia al riesgo**, por lo que es primordial valorar positivamente al empresario que fracasa, por el mero hecho de atreverse a intentarlo, y facilitarle una **nueva oportunidad** para volver a intentarlo.
- **Eliminar las desventajas** de los trabajadores por cuenta propia (emprendedores), respecto de las de los trabajadores por cuenta ajena. Por ejemplo, las relativas a las coberturas laborales como las de **desempleo o incapacidad laboral**. No parece lógico que, tras años de trabajo, cuando el empresario se ve abocado al cierre del negocio, no disponga de prestaciones económicas que le ayuden a afrontar la situación. Aunque afortunadamente ya **se está avanzando en este campo**, todavía queda muy desprotegido el trabajador por cuenta propia respecto del trabajador por cuenta ajena.
- **Limitar los riesgos**, especialmente en el caso de los empresarios autónomos, que demandan **diferenciar el patrimonio** empresarial del patrimonio personal. El riesgo que soporta el empresario debiera restringirse la propia empresa. Asumir que, cuando un negocio fracasa, puede perder sus naves e instalaciones y la liquidez o derechos de cobro que pudieran corresponderle es un **riesgo aceptable**; en cambio, asumir que puedes perder tu **vivienda habitual** y quedar "hipotecado de por vida" con Hacienda o con la Seguridad Social, es un **riesgo mucho más difícil de tolerar**. Además, es importante considerar que el empresario autónomo arriesga



en el negocio no sólo su propio patrimonio, en el caso de bienes gananciales está también poniendo en peligro el de su cónyuge e hijos.

- Evidentemente, si queremos motivar a los emprendedores es necesario moderar los riesgos a los que éstos se enfrentan, y habría que plantearse a quién corresponden dichos riesgos o cómo deberían limitarse.
- **Proteger sus legítimos intereses**, para evitar situaciones paradójicas que se dan en la actualidad de empresarios que tienen **embargados sus bienes** por Hacienda o la Seguridad Social (en algunos casos por deudas mínimas) cuando otras Administraciones Públicas **les deben a ellos** cantidades muy superiores. Esto es un ejemplo patente del trato no sólo desconsiderado, sino totalmente **injusto**, al que se encuentran sometidos los empresarios, aunque afortunadamente ya se están dando algunos pasos en este sentido.
- **Difundir casos de éxito** que estimulen a los emprendedores, presentando modelos que han triunfado en el ámbito empresarial y que pueden servir de ejemplo para los demás.
- **Facilitar todos los trámites administrativos**, especialmente los relativos a la constitución de empresas, eliminando la **excesiva burocracia** que existe en la obtención de permisos o licencias necesarias para el negocio, y que tanto desaniman a quienes se enfrentan a todas las barreras existentes al emprendimiento.
- **Legislar específicamente en materia de emprendimiento**. No pasa desapercibida para los poderes públicos la preocupación por las altas tasas de desempleo en la población más joven. Como consecuencia de esta situación, el Gobierno de España tiene en su agenda la aprobación de una "**Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven**", la cual sigue las **recomendaciones europeas** en materia de fomento del emprendimiento.

5.3. ¿Qué necesitan los emprendedores para llevar a cabo su Proyecto?

Además de las necesidades anteriormente indicadas, existen muchas otras, de entre las cuales destacan las siguientes:

- **Conseguir financiación**; y no a cualquier precio, sino con garantías razonables y mejoradas.
- **Mejorar su conocimiento empresarial**: formación, *coaching*⁵, asesoramiento, etc.
- **Acceder a las infraestructuras básicas**. A veces, el local para "arrancar" la actividad supone una necesidad prioritaria. Por ello los viveros de empresas e infraestructuras elementales para el emprendimiento debieran resultar muy accesibles.

⁵ *Coach* es la persona que ayuda a otras personas a clarificar sus metas, ya sean personales o profesionales, y a poner en marcha acciones para conseguirlas. El proceso se denomina *coaching*.

- **Pertenecer a una red de relaciones:** mejorar o facilitar la comercialización de sus productos o servicios a los emprendedores resulta fundamental. Es una necesidad prioritaria facilitarles conexiones con redes comerciales o de distribución y asesoramiento con expertos en la materia.
- **Apoyar los procesos de innovación:** patentes, protección de la propiedad intelectual, creación de prototipos (en empresas industriales), etc. y **procesos de exportación:** trámites, intérpretes, etc.

5.4. ¿Qué opinan los empresarios?

Los emprendedores que han iniciado su camino son personas activas y que muestran su preocupación por los cambios legislativos que realizan las Administraciones Públicas. Éstos tienen el conocimiento de la labor realizada y de todos los escollos que han debido superar día a día para tener su pequeño negocio; por tanto, su opinión es altamente considerada por la sociedad en general y por los poderes públicos.

Con motivo de la primera reunión **Start Up Spain** celebrada en Madrid, organizada por Center for Global Economy and Geopolitics de Esade, se han congregado 350 emprendedores que han puesto de manifiesto lo que realmente les ayudaría a sacar adelante sus empresas y qué favorecería el impulso al emprendimiento; concretaron más de 40 propuestas, de entre las que destacan:

Gráfico 8. Necesidades de los emprendedores según ellos mismos

GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer de España un polo tecnológico: situar el tipo del impuesto de sociedades en un 10,0% para empresas tecnológicas que nazcan o vengan a nuestro país. • Potenciar la marca España como imagen de creación, innovación y emprendimiento.
FISCALES	<ul style="list-style-type: none"> • Fijar el mínimo de la cotización de la Seguridad Social de autónomos en 20 euros. • Permitir que se destine en la Declaración de la Renta un porcentaje a emprendimiento.
LABORALES	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un tope en la indemnización por despido. • Considerar la previa contratación de desempleados cuando se valoren los costes del despido.
OTRAS MEDIDAS	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor agilidad en la concesión de licencias para la apertura de locales. • Eliminar los requisitos de antigüedad a los proveedores de las administraciones públicas.
A MEDIO PLAZO	<ul style="list-style-type: none"> • Acercamiento de la universidad al mercado laboral. • Empezar también dentro de la empresa es la base de la innovación. Es un buen lugar de pruebas para la innovación.
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • El emprendimiento es la única vía para salir de la crisis y el paro. • Aprovechar el tamaño de nuestro país para atraer emprendedores de otros países de Europa con mercados más pequeños.
SOCIEDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la percepción del emprendedor en la sociedad. • La difusión del emprendimiento en los medios de comunicación. • La aversión al riesgo en nuestro país es un lastre para el emprendimiento.

Fuente: Elaboración Propia.

5.5. ¿Dónde puedo obtener más información?

Si hay un activo en valor para un emprendedor, es la información. Por ello, desde los diferentes organismos públicos y privados se están poniendo en marcha dispositivos informativos para asesorar, sin coste alguno, a los emprendedores. Existen muchas fuentes de información, vemos a continuación las más relevantes.

- **Gobierno Regional de Castilla-La Mancha:** que apuesta de forma decidida por ofrecer información de utilidad y calidad a los futuros emprendedores y también a los que ya han iniciado su actividad empresarial. Una de las secciones más interesantes es la titulada "EMPRENDEDORES", en la que se abordan, entre otras, las siguientes cuestiones:

- ¿Cómo crear mi empresa?
- ¿Necesito algún tipo de formación?
- ¿Por qué en Castilla-La Mancha?
- ¿Cómo emprender en Europa?
- ¿Hay ayudas económicas e información sobre fiscalidad y tributación?
- ¿Podría internacionalizar mi actividad empresarial?



- **Ministerio de Industria Energía y Turismo:** dispone de una oferta importante de servicios de apoyo a la persona emprendedora que quiere iniciar un proyecto empresarial. Además, cuenta con unas líneas de financiación convocadas y gestionadas por distintos organismos que dependen de este departamento ministerial, con el objetivo de atender las necesidades del colectivo de emprendedores.

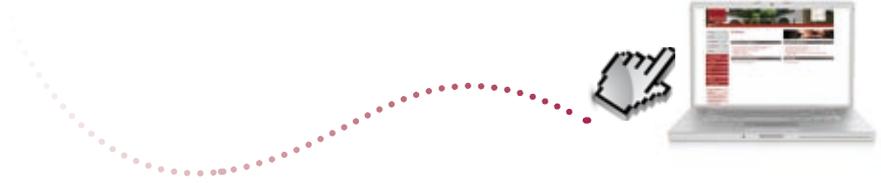


- **SEPE:** el Servicio Público de Empleo Estatal ofrece un portal de obligada visita, tanto para estar al día de las últimas novedades como para recibir información en diversas materias. Por ejemplo: te ayuda a evaluar tu perfil como emprendedor, te acerca a redes de emprendedores, ofrece información sobre autónomos y subvenciones, además de servirte de ayuda para realizar el plan de empresa.



- **Universidades:** las instituciones educativas son una importante referencia para los emprendedores. En nuestra región, podemos mencionar el apoyo que ofrece la Universidad de Castilla-La Mancha a través de

su espacio web dedicado a los empresarios, donde se puede obtener información muy importante sobre destacadas investigaciones que pueden ayudar a vislumbrar oportunidades de negocio a los futuros emprendedores.



- **Cámaras de Comercio:** son organismos que, además de ayudar a los propios empresarios que la integran, también ofrecen asesoramiento e información interesante en materia de emprendimiento empresarial, especialmente en lo relativo a la ventanilla única y tramitación telemática de constitución de empresas.
- **CEEI (Centro Europeo de Empresas e Innovación):** este organismo tiene como objetivo impulsar la creación de nuevas empresas, y en especial de aquéllas de carácter innovador.
- **Organizaciones Empresariales:** son una fuente de información y experiencia en materia emprendedora. También pueden asesorarnos sobre ferias comerciales o encuentros de intercambios de experiencias empresariales.

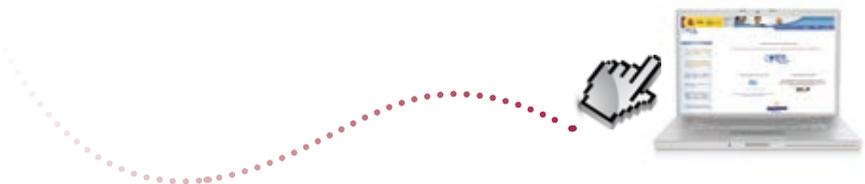
Además, puedes encontrar información en entidades locales como **Ayuntamientos**, que generalmente tienen un servicio de promoción empresarial con asesoramiento personalizado y ayuda para: acceder a microcréditos, gestionar el papeleo mediante tramitación telemática, tramitación de subvenciones municipales, bonificaciones...

Y hay que destacar el papel en el impulso del emprendimiento de determinadas **Fundaciones**: las de entidades financieras, parques científicos...

5.6. ¿Qué hacer si tengo prisa por iniciar el Proyecto Empresarial?

Crear una empresa lleva muchas horas de trabajo y esfuerzo por parte del emprendedor. Por ello, desde los poderes públicos, y en su afán por facilitar la tramitación de las gestiones necesarias para la puesta en marcha de éstas, se han creado infraestructuras y herramientas que agilizan de forma altamente satisfactoria el procedimiento.

De especial interés resulta el hecho de que uno mismo puede constituir su empresa por internet en **3 días**, mediante el Sistema de Tramitación Telemática (STT) del Centro de Información y Red de Creación de Empresas (CIRCE), que es un portal informático de tramitación de expedientes electrónicos; mediante el Documento Único Electrónico (DUE), hace posible el intercambio de la documentación necesaria para la creación de empresas.

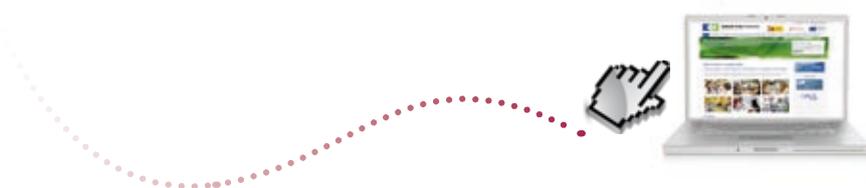


Si tienes que constituir la empresa muy rápidamente, pero necesitas la ayuda de un especialista, te aconsejamos que acudas a los Puntos de Asesoramiento e Inicio de Tramitación (PAIT), que son oficinas dependientes de las Administraciones Públicas y entidades públicas y privadas, así como de colegios profesionales, organizaciones empresariales y cámaras de comercio.

El personal del PAIT (o tú mismo desde cualquier ordenador con acceso a Internet) cumplimentará tus datos en el Documento Único Electrónico (DUE); el Sistema de Tramitación Telemática realizará las siguientes gestiones:

- Reserva de la Denominación Social (únicamente SLNE⁶).
- Reserva de cita con la Notaría.
- Solicitud del NIF provisional.
- Presentación de la Declaración Censal de Inicio de Actividad.
- Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITP/AJD) en la Comunidad Autónoma correspondiente.
- Inscripción en el Registro Mercantil Provincial.
- Trámites con la Tesorería General de la Seguridad Social.
- Inclusión de ficheros de datos con información personal en la Agencia de Protección de Datos.
- Petición de la solicitud de reserva de una Marca o Nombre Comercial a la Oficina Española de Patentes y Marcas.
- Reserva de Dominio de Internet.
- Solicitud del NIF definitivo.

También de gran interés resulta el servicio Ventanilla Única Empresarial Online, que pretende universalizar la labor de asesoramiento para la creación de empresas y apoyo a emprendedores que presta la red de Ventanillas Únicas Empresariales (VUE) de las Cámaras de Comercio españolas. Para ello, ofrece un servicio de asesoramiento *on-line* abierto y gratuito, que aspira a mantener un alto nivel de calidad, eficacia y rapidez en la gestión de las consultas recibidas.

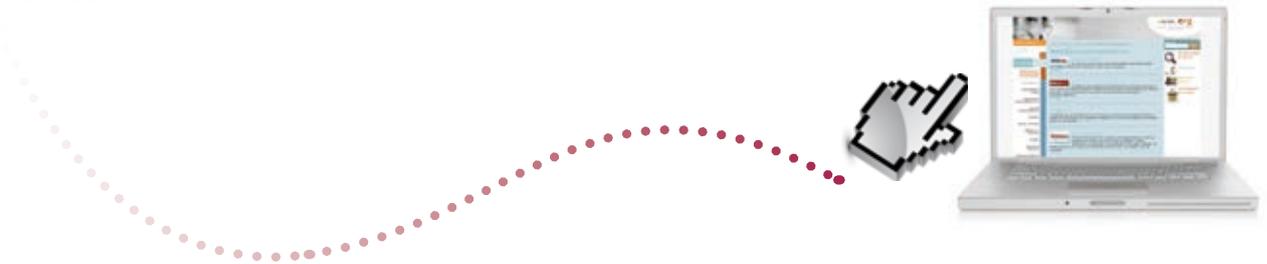


⁶ Ley 7/2003, de 1 de abril, de la sociedad limitada Nueva Empresa por la que se modifica la Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

6. MUY INTERESANTE PARA LOS EMPRENDEDORES

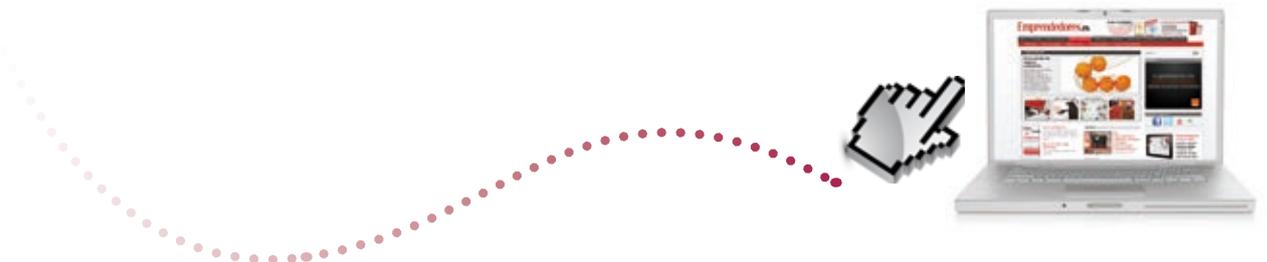
6.1. Páginas Web para Emprendedores

Existen páginas que son auténticos directorios web, como ejemplo sieres.org en donde se encuentran más de 15 enlaces en la red dedicados al emprendimiento. Se pueden consultar incluso canales de televisión como emprendedores.tv.



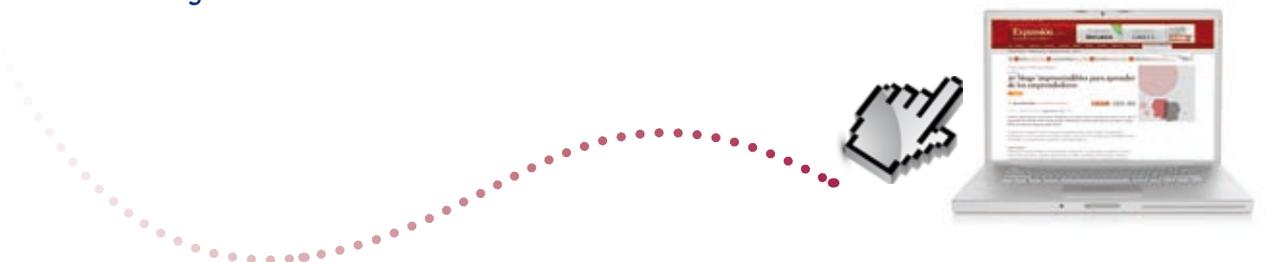
6.2. Periódicos Digitales para Emprendedores

Las publicaciones con referencias al emprendimiento han aumentando en los últimos tiempos de forma vertiginosa, consiguiendo un alto índice de calidad y de fiabilidad, como el portal emprendedores.es, en donde se combinan entrevistas de actualidad, con consejos y buenas prácticas e incluso test para emprendedores.



6.3. Blogs para Emprendedores

Si hay algo que destaca verdaderamente a Internet sobre el resto de medios de comunicación es su capacidad para **mostrar experiencias, vivencias y transmitirlos a los internautas**, mediante las cuales puedes adquirir numerosos conocimientos y encontrar respuestas a sus dudas. Una de las herramientas que pueden visitar los futuros emprendedores son los **Blogs**, en ellos narran su día a día emprendedores que ya han puesto en marcha su Idea de Negocio.



7. IDEAS PRINCIPALES

- El empresario no nace, se hace.
- Los intereses de los emprendedores no solamente se centran en generar dinero.
- El emprendedor es una persona decidida a asumir riesgos para poner en marcha su negocio.
- Los riesgos siempre tienen que estar previstos y controlados en la medida de lo posible.
- Para emprender es necesario un buen estudio de ingresos y gastos y disponer de una liquidez mínima para los primeros momentos.
- Los emprendedores empresariales buscan un beneficio económico y los emprendedores sociales un beneficio social.
- Los emprendedores por necesidad en España representan al 25,8%, mientras que el 71,6% se ve motivado por una oportunidad.
- Intuición, creatividad, pasión y paciencia son características deseables para cualquier emprendedor.
- El fomento del "Espíritu Emprendedor" es una responsabilidad conjunta entre el ámbito público, privado, educativo y social.
- El apoyo de los procesos innovadores y de exportación son imprescindibles para poner en marcha los proyectos emprendedores.





UNIDAD 3

Motivar para Emprender



“ *El fracaso derrota a los perdedores
e inspira a los ganadores.* ”
Robert T. Kiyosaki

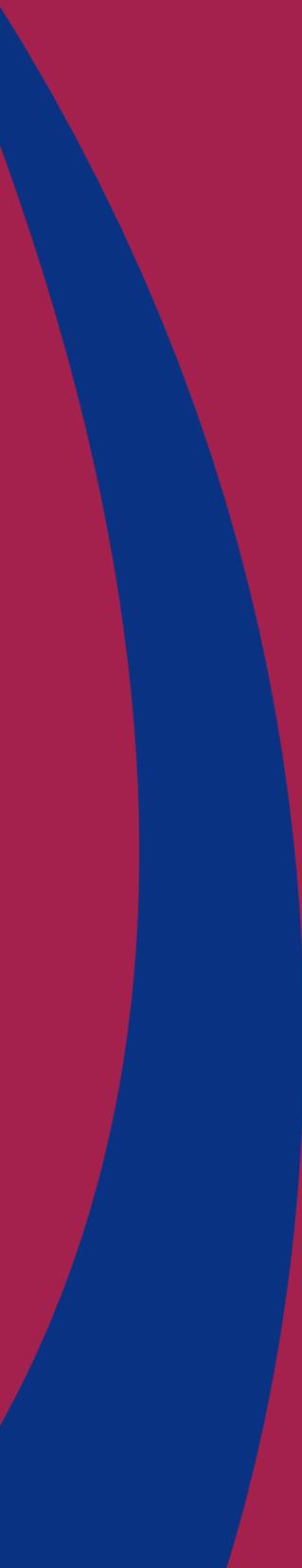
“ *Un optimista ve oportunidades
en toda calamidad. Un pesimista
ve calamidades en toda oportunidad.* ”
Sir Winston Churchill

ÍNDICE



INTRODUCCIÓN	64
OBJETIVOS	66
1. EL PAPEL DE LOS EMPRENDEDORES EN LA SOCIEDAD	67
1.1. ¿Por qué la sociedad necesita emprendedores?	67
1.2. ¿Puedo yo emprender?	68
2. RAZONES PARA EMPRENDER	69
2.1. ¿Por qué emprender?	69
2.2. ¿Por dónde empiezo?	71
3. EL FRACASO	73
3.1. ¿Por qué es importante considerar el fracaso en el proyecto empresarial?	73
3.2. ¿Qué influencia tiene sobre el emprendimiento el miedo al fracaso?	74
3.3. ¿Cómo vencer el miedo al fracaso?	75
4. FRANQUICIAS	77
4.1. La Franquicia. Una opción de negocio	77
4.2. Ventajas e inconvenientes de las franquicias	79
4.3. Derechos y obligaciones del franquiciado	80
5. FERIAS COMERCIALES	81
5.1. El interés de las ferias comerciales	81
5.2. El emprendedor. Planificar la visita	83
5.3. La importancia del stand	85
6. MUY INTERESANTE SOBRE MOTIVACIÓN PARA EMPRENDER	87
6.1. Páginas sobre franquicias	87
6.2. Spain Startup & Investor Summit	87
7. IDEAS PRINCIPALES	88

INTRODUCCIÓN



En décadas pasadas no se ha prestado la atención necesaria a "la cultura emprendedora", lo cual es imprescindible para que cale en la sociedad la afirmación de que todo el mundo puede emprender, ya que emprender es una actitud y cualquier persona puede hacerla suya. Basta con encontrar un motivo para ello; y hay muchos, muchísimos porque el trabajo por cuenta propia nos ofrece oportunidades a las que difícilmente podríamos acceder siendo empleados.

Naturalmente, poder disfrutar de las ventajas de ser empresario conlleva una serie de riesgos, los cuales hay que aprender a detectar, cuantificar y, en la medida de lo posible, prevenir. Hacerlo es cuestión de formación, de una adecuada preparación antes de dar el paso hacia el emprendimiento.

Otra cuestión de gran importancia es contemplar el fracaso como una realidad que debe estar presente pero que nunca tiene que paralizar un proyecto empresarial. Esto podría alcanzarse si consiguiéramos que la sociedad atribuyera al fracaso de un emprendedor un valor muy positivo, como de hecho lo tiene, por el sólo hecho de intentar llevar adelante una empresa.

Para disminuir las probabilidades de fracasar, es muy importante disponer de la máxima información posible antes de tomar decisiones sobre el futuro negocio. Para ello, la asistencia del emprendedor a ferias comerciales es imprescindible; como también lo es un profundo análisis en materia de Franquicias, si es que se plantea esta fórmula como la mejor opción para emprender.



OBJETIVOS

Al finalizar esta formación, el alumnado *será capaz de:*

- *Analizar el papel de los emprendedores en la sociedad actual.*
- *Encontrar las razones para poner en marcha un Proyecto Empresarial.*
- *Valorar la importancia de formarse previamente.*
- *Detectar sus miedos y saber afrontarlos en materia emprendedora.*
- *Comprender el funcionamiento de las Franquicias, así como sus ventajas y desventajas.*
- *Seleccionar las ferias comerciales que más se adecuen a su perfil empresarial.*
- *Planificar su visita a las ferias elegidas.*
- *Organizar su stand en cualquier feria comercial.*

1. EL PAPEL DE LOS EMPRENDEDORES EN LA SOCIEDAD

1.1. ¿Por qué la sociedad necesita emprendedores?

El desempleo es para cualquier sociedad un terrible problema; primero desde el punto de vista humano, y segundo desde el punto de vista económico, cuyas dimensiones son dramáticas.

Reflexión: Imaginemos la utopía en la cual todos los ciudadanos en edad laboral fueran emprendedores. ¡Qué bonito sueño! El lastre del paro no existiría.

El empleo es el motor de la economía, del bienestar profesional, personal y familiar, tanto presente como futuro, ya que sin un "presente de trabajo" no puede existir "un futuro de prestaciones".

El acceso y mantenimiento de un puesto de trabajo es la base de la estabilidad personal como seres individuales y de la sociedad en su conjunto.

El cambio social y económico de las últimas décadas muestra que la creación de empresas es uno de los principales motores de generación de empleo y de crecimiento. Por ello, los emprendedores constituyen un valor estratégico en el desarrollo socio-económico de cualquier país. Como consecuencia, merecen no sólo el reconocimiento y la admiración de la sociedad en su conjunto, sino también el apoyo práctico y efectivo de todos los poderes públicos para que se produzca un apoyo real, que resulta imprescindible para motivar al emprendimiento, y mediante el cual:



Las ventajas de emprender sean suficientes para compensar los riesgos que se asumen por ello.

No se "castigue" a los emprendedores autónomos con menos derechos laborales que los trabajadores por cuenta ajena.

1.2. ¿Puedo yo emprender?

Rotundamente **SÍ**. Cualquier persona puede emprender. ¿Por qué no podrías tú hacerlo?

Todos valoramos el hecho de que algún amigo o familiar se haya atrevido a emprender y consolide su negocio con éxito. El éxito alcanzado no se debe a que esa persona sea más inteligente, más trabajadora o tenga más empatía que el resto, sino a que **tomó la decisión de emprender, y se preparó adecuadamente para ello.**

El tener un trabajo "para toda la vida" quizá ha podido ser una realidad en tiempos pasados, pero desde luego que hoy en día no lo es. Existen situaciones muy diversas en las que una organización debe despedir a empleados, aunque su contrato sea fijo o su relación laboral con la empresa dure muchos años. El mundo empresarial es arriesgado, pero el **laboral también lo es.**

Conclusión: La mejor forma de garantizarte el trabajo para siempre es que **éste dependa de ti.**

Algunas profesiones no sirven para crear empresas.

FALSO

Esta afirmación es errónea, pues toda profesión civil, **sin excepción**, ofrece la oportunidad de crear o formar empresas. Incluso muchos empresarios trabajan en un sector o actividad que nada tiene que ver con su profesión.

Conclusión: Si piensas que tu profesión es la que te impide convertirte en empresario, es que no has pensado lo suficiente.

No se puede emprender sin un capital importante.

FALSO

Naturalmente que comenzar cualquier negocio conlleva una inversión, pero existen pequeñas empresas en las que la inversión es **mucho menor** de lo que pudiera parecer a primera vista. Es el caso de los servicios profesionales, como por ejemplo un abogado o un gestor comercial, que pueden abrir un despacho con una inversión bastante limitada, incluso en su propia vivienda, hasta que dispongan de clientela suficiente para costear un local exclusivo para la empresa.

Los negocios basados en las nuevas tecnologías que se implementan mediante comercio electrónico pueden plantearse con un coste relativamente bajo o muy bajo.

Algunas personas con inquietudes empresariales primero trabajan por cuenta ajena, e **inverten sus salarios** en la creación de un negocio. Otras que han quedado en desempleo capitalizan sus prestaciones y financian con ello la inversión. También encontramos las que ganan un **concurso de ideas empresariales** y con ello inician el negocio, o las que recurren a la familia porque están convencidas de poder devolver aquello que piden prestado...

Conclusión: Si no inicias un negocio por falta de capital: **busca otro negocio** que puedas acometer con el capital del que dispones.

Emprender *no es una actividad exclusiva* de determinadas personas que descarte, descalifique o desacredite a otras. No es cuestión de tener una gran experiencia (sin despreciar ésta en absoluto), ni de más o menos edad, ni tampoco de poseer o no un título universitario.

Si emprender fuera de los **expertos**, habría una empresa nueva por cada director o alto ejecutivo y no habría ninguna creada por personas con poca trayectoria profesional, éste no es el caso.

Si emprender fuera cuestión de **edad**, no encontraríamos empresas en cuya dirección hubiera jóvenes; y sí que existen, y muchas.

Emprender no es cuestión de estudios (sin negar o despreciar el valor de los mismos, todo lo contrario), ni de edad, y menos aún de identidad de género.

Emprender es cuestión de ilusión, de confianza en uno mismo y en los demás, de ganas de desarrollarse profesionalmente, de triunfar y de contribuir al bienestar social con la creación del propio empleo y, cuando sea posible, del empleo de otras personas.

Reflexión: aprovechando un dicho popular, podríamos transformarlo como: ¡No emprende quien puede, sino quien quiere!

2. RAZONES PARA EMPRENDER

2.1. ¿Por qué emprender?

A la pregunta ¿por qué *ser* empresario?, podríamos responder con otra pregunta: ¿por qué *no serlo*?

Existen muchos motivos que deberían impulsarnos a emprender, pero uno muy importante es que, como empresarios, **no existen límites a nuestra creatividad**. Encauzaremos nuestra trayectoria profesional de la forma en que creamos más conveniente, y lograremos tantos éxitos como corresponda a nuestro talento.

Otros alicientes interesantes para llevar a cabo un proyecto de emprendimiento podemos encontrarlos entre los siguientes:

- **Tienes una idea y estás convencido de que es buena**, porque has inventado o innovando sobre un producto o servicio existente, mejorando sus utilidades o prestaciones.
- **Has detectado una oportunidad de negocio**, identificando un mercado que no está atendido y crees que puedes satisfacer esa clientela.

- *Te apasionan los retos y asumir responsabilidades, quieres alcanzar determinados objetivos; pero no lo lograrás siguiendo las instrucciones de tus jefes, necesitas actuar según tu propio criterio.*
- *Tienes tu propio sueño y te sientes capaz de hacerlo realidad, eres inquieto y continuamente encuentras ideas y proyectos que te ves capaz de sacar adelante.*
- *Tu ilusión es crear empleo, lo consideras una de las satisfacciones más importantes de ser empresario, especialmente cuando los puestos de trabajo que has creado son ocupados por aquellos que se identifican como parte de la empresa, motivados e implicados en su crecimiento.*



- *Quieres relacionarte profesionalmente en un nivel alto, con personas que tienen importantes competencias en materia financiera, de gestión empresarial o de producción, de las que puedes aprender mucho en reuniones o negociaciones, y que te ayudarán a mejorar como empresario.*
- *Aspiras a mejorar tu posición económica; como trabajador te resultaría difícil llegar al nivel deseado, pero como empresario, la expectativa de ganancia y de crecimiento económico es mucho mayor.*
- *Necesitas conciliar tu vida personal, familiar y profesional, siendo empresario tienes la libertad de establecer tus horarios y jornadas de trabajo.*
- *Te apasiona aprender, la gestión de un negocio es una fuente interminable de oportunidades de aprendizaje.*
- *Puedes comprar un negocio a buen precio, hay empresarios que por diferentes circunstancias no pueden sacar adelante una empresa y quieren deshacerse de ella, bien por falta de liquidez o bien porque no han sabido gestionarla.*
- *Tienes un negocio familiar que necesita un sucesor, eso te ofrece ya unas garantías importantes sobre los resultados esperados, por lo tanto debería facilitarte la decisión de emprender.*
- *Has encontrado a personas con las que formar un equipo, se han cruzado en tu vida justo cuando las necesitabas para llevar a cabo el proyecto. Te aportan los recursos económicos, la experiencia o el conocimiento que te faltaba y que te impedía emprender.*
- *Tienes poco que perder y mucho que ganar, el negocio que te gusta requiere un capital muy pequeño; aun en el caso de que las cosas no te salgan bien, puedes asumir perfectamente las posibles pérdidas. En cambio, si el negocio sigue el camino esperado, habrás resuelto tu futuro profesional.*

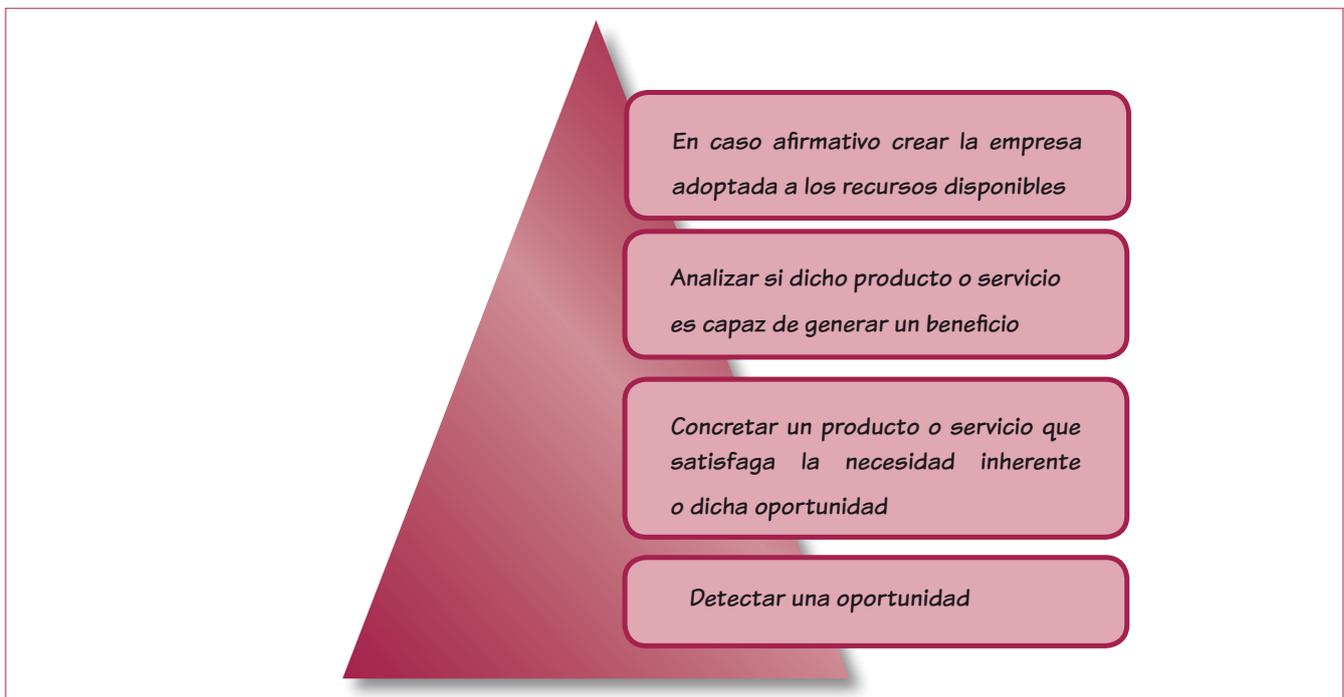
¡INTÉNTALO!

Con el Proyecto Empresarial adecuado, tienes más por ganar de lo que tienes por perder.

2.2. ¿Por dónde empiezo?

1. En primer lugar realiza una **revisión profunda y meditada** de tu voluntad, tu deseo y tus posibilidades de emprender. Si la valoración es positiva y concluyes que quieres materializar un proyecto empresarial, prepárate para ello. Para comenzar, puedes visitar el **portal de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha**, que dedica una atención específica a los emprendedores.
2. A continuación, concreta una idea; para ello tienes que buscar una **oportunidad**, lo que implica descubrir que existe una **necesidad insatisfecha** en un determinado mercado, y que tú puedes ofertarla a un **precio** que el mercado esté dispuesto a pagar, que a la vez te reporte un beneficio. A partir de aquí se inicia el proceso del emprendimiento, que podemos concretar en tres fases.

Gráfico 1. Pirámide del Emprendimiento



Fuente: Elaboración Propia.

3. Si finalmente tomas la decisión de emprender: **fórmate adecuadamente**. Te recomendamos cursar el Certificado de Profesionalidad de **Creación y Gestión de microempresas**¹, tendrás profesores expertos con los que podrás compartir inquietudes y que te ayudarán a despejar tus dudas.

Si dispones de tiempo y recursos suficientes, **complementa** esta formación todo lo que puedas. Y ten presente que la única manera de que tu empresa sea competitiva es que tú y tus trabajadores seáis competitivos, y ello exige una actualización de conocimientos **continua y permanente** durante toda la vida laboral. La capacitación en materia empresarial es un tema importante, la falta de conocimientos sobre métodos de dirección y gestión puede desembocar en el fracaso del proyecto o de la propia empresa.

También es muy importante **la formación específica** sobre el sector y el producto o servicio que constituya el objeto social de la empresa.

RECUERDA DE ESTE CURSO QUE...:

La formación es siempre importante, pero mucho más si no tienes experiencia, o cuando ésta es poco relevante.

Si "te lanzas" al emprendimiento sin unas bases sólidas de gestión Empresarial y sin un conocimiento profundo del mercado al que accedes: no fracasarás por mala suerte, sino por insensatez.

4. Asiste a eventos **específicos sobre emprendimiento**: ferias de emprendedores, de franquicias, de financiación..., también a ferias comerciales relacionadas con el producto o servicio que has elegido.

5. Acude a organismos públicos o privados que prestan servicio a emprendedores. A cuantos más puedas mejor, tendrás una visión más amplia y completa de todos los aspectos relativos al Proyecto Empresarial.

6. Recurre a tus "**contactos**"; busca entre tus familiares, profesores, amigos, conocidos, vecinos... Encuentra "**como sea**" un "empresario caritativo", preferiblemente del sector o negocio que pretendes abrir, y que quiera **compartir contigo su experiencia**. En las Asociaciones de Jóvenes Empresarios, encontrarás buenos aliados para ello.

¹ Real Decreto 558/2011, de 20 de abril, por el que se complementa el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales mediante el establecimiento de dos cualificaciones profesionales correspondientes a la familia profesional administración y gestión.

3. EL FRACASO

3.1. ¿Porqué es importante considerar el fracaso en el proyecto empresarial?

La experiencia empresarial está formada por éxitos y fracasos que nos permiten desarrollar nuevos estudios y una nueva pedagogía del emprendimiento; todo ello lleva a la conclusión de que la **gestión de los fracasos** debe ser un apartado importante, que se ha de considerar dentro del espíritu emprendedor.

El fracaso forma parte de las posibilidades de desenlace del proyecto empresarial, el éxito y el fracaso son dos caras de una misma moneda. En este sentido **Gil Gidron**², que es uno de los mayores conocedores de los movimientos emprendedores en todo el mundo, defiende que *"Hay que explicar a la sociedad que ser emprendedor es beneficioso. Pero también es imprescindible hablar del fracaso y entenderlo, pues fracasar significa haber emprendido una acción que conllevaba un riesgo; por tanto, cabía la posibilidad del fracaso. Un capital riesgo³ israelí decía siempre que prefería trabajar con emprendedores que ya habían fracasado antes"*.



Valorar responsablemente que el **proyecto empresarial puede fracasar** es una de las obligaciones más importantes del emprendedor. Ahora bien, diferenciando claramente al emprendedor como persona y al emprendimiento como proceso profesional.

RECUERDA DE ESTE CURSO QUE...:
No fracasan las personas, sólo lo hacen los proyectos.

² Gil Gidron, ingeniero industrial, Máster Business Administration por la Universidad de Cornell (EEUU) y Máster en investigación operativa. Es presidente fundador de la Cámara de Comercio e Industria España-Israel.

³ Capital riesgo: en el contexto de la cita se debe interpretar como inversor.

3.2. ¿Qué influencia tiene sobre el emprendimiento el miedo al fracaso?

Tomar la decisión de emprender **no es fácil**. Uno de los desencadenantes principales para poner en marcha una empresa es superar el miedo al fracaso. Existen muchas cosas por explorar, investigar y valorar antes de dar ese paso. Posiblemente el **temor al fracaso** sea la causa más importante por la que muchos aspirantes a la creación de empresas nunca consigan comenzar.

A veces los proyectos empresariales, desde su comienzo, llevan el "**fracaso como signo**", es decir, son proyectos **más ambiciosos** de lo que el mercado en ese momento puede soportar, y por tanto mucho antes de poner en marcha la empresa se descarta la viabilidad del mismo. Es aconsejable **comenzar humildemente** el proyecto empresarial, y así el miedo al fracaso se verá superado.

Un dato significativo es la diferencia en la concepción del fracaso en Europa asociada a **connotaciones negativas**, frente a la que tienen los ciudadanos norteamericanos asociada por el contrario a **connotaciones positivas**. Por ello, unos son capaces de asumir más riesgos que otros. Además, si una idea de negocio fracasa en Europa, es muy complicado que el emprendedor vuelva a montar una empresa por su cuenta, ya que la idea que se tiene de él es el de una persona **poco capaz** profesionalmente, mientras que en Estados Unidos los emprendedores **fracasan una y otra vez** hasta dar con la empresa que les dé la estabilidad laboral que se busca en todo proyecto empresarial.

En Europa, cuando existe considerable posibilidad de fracaso se opta por la paralización de la puesta en marcha de la empresa en un **46%** de los casos, mientras que en Estados Unidos esta cifra se ve rebajada hasta el **25%**, como se recoge en *El Libro Verde: El Espíritu Empresarial*⁴.

Por esta razón es aconsejable afrontar y perder el miedo ante el fracaso, validando las respuestas que ofrecemos a los principales interrogantes que se plantean en las siguientes cuestiones:

- **¿Si fracasa mi proyecto empresarial, tendré una mala imagen?** La respuesta es rotunda: **No**. Si esto sucede se conseguirá una **valiosa experiencia** para futuros proyectos empresariales, en los que podrán corregirse los errores cometidos e incorporar posibilidades de mejora.
- **¿Si fracaso una y otra vez, estaré abocado al descrédito?** La respuesta es rotunda: **No**. Los emprendedores asumen riesgos, a veces muy altos, y trabajan duro por una meta y un sueño. Aquellos ciudadanos que no arriesgan no aportan nada a la sociedad en su conjunto, ni a su persona en términos individuales. Por ello, tiene un gran mérito el sólo hecho de intentar hacer viable una empresa, **se consiga o no**, y cuantas más veces se intente **más mérito tendrá**.

⁴ Comisión de las Comunidades Europeas (2003): *Libro Verde: El Espíritu Empresarial en Europa*, Bruselas, Autor.

3.3. ¿Cómo vencer el miedo al fracaso?

El miedo a fracasar en un negocio va más allá de las consecuencias **económicas o patrimoniales** de este hecho, abarcando también el concepto negativo que el fracaso produce de cara a los demás.



El miedo al fracaso puede ser **paralizante**, puede comerse la confianza y dejarnos incapaces de actuar. Pero el miedo también puede ser **motivador** cuando el fracaso empresarial se percibe como un **elemento positivo**, y sin duda lo es cuando se analiza desde una **óptica correcta**.

A todos los que han emprendido un proyecto pero ha fracasado, les decimos: **¡FELICIDADES!**, con mayúsculas, porque eso significa que dieron el gran paso hacia el emprendimiento, que lo han intentado. Esto ya los diferencia positivamente de muchos

otros que se plantearon una iniciativa empresarial pero que **nunca la pusieron en marcha**, y más aún de aquellos otros que ni siquiera se lo plantearon.

Basta con revisar frases célebres sobre el tema del fracaso para constatar que grandes pensadores, científicos, artistas o empresarios de todos los tiempos, **perciben en el fracaso valores positivos y admirables** hacia la persona que los ha cosechado.

RECUERDA DE ESTE CURSO QUE...:

Cuantas más veces fracase tu proyecto empresarial, más alta será tu valía profesional si eres capaz de corregir en cada uno de ellos los errores que te impidieron el éxito; y si perseveras en ello, no dudes que éste te llegará.

Si no tenemos un empleo (o si este no satisface nuestras necesidades personales o profesionales), estamos bien formados o tenemos una experiencia considerable y disponemos de recursos económicos para afrontar la inversión, **debemos dar el paso de emprender**. Es decir, si sólo arriesgo lo tengo, o lo que puedo pagar aunque el negocio no dé beneficios, mi riesgo es **aceptable**. Si no cabe la posibilidad de que "pierda mi casa", o "quede endeudado de por vida" ... **no cabe hablar de fracaso**. Desde esta perspectiva, fracasar es "no intentar", "resignarse", "adaptarse" y "conformarse" con un destino profesional que **no se corresponde con nuestras capacidades**, las cuales podríamos demostrar si nos diéramos la oportunidad de **emprender**.

Reflexión: ¿Es éste tu caso? Quizá estés muy bien formado, o tengas una experiencia significativa. Quizá además pudieras poner en marcha un negocio, **sin necesitar apenas recursos económicos**, con tu ordenador, en tu casa o en las instalaciones de otro empresario con el que has logrado unos acuerdos de mutuo interés. ¿Has valorado qué perderías? ¿Has valorado qué ganarías?

Es necesario que hayas **interiorizado** completamente que en el emprendimiento **no fracasan las personas** sino los negocios, y que el fracaso de éstos te proyecta hacia la sociedad de un **modo positivo**, la cual te reconoce el valor de emprender. Además tienes que tener claro que con el fracaso aprenderás cosas que **no hubieras podido aprender de ningún otro modo**, y que vas a adquirir unas **habilidades** de gran valor en tu trayectoria profesional que tampoco podrías alcanzar de otra forma, como las de comunicación por ejemplo, o unas **capacidades** de un valor altísimo, especialmente las de negociar, convencer o analizar. Seguramente, desde esta perspectiva el miedo al fracaso sea mucho menor.

A continuación te ofrecemos algunos consejos, que también te pueden ayudar a minimizar el riesgo al fracaso.

RECUERDA DE ESTE CURSO QUE...:

Emprender es una inversión en conocimiento, un conocimiento exclusivo que no podrás encontrar en ninguna universidad ni trabajo.

- **Investigar acerca del negocio.** El miedo a fracasar es mayor cuando existen muchas incógnitas. Por ello hay que obtener toda la información y datos relevantes sobre el proyecto que se pretende abordar y usarlos para tomar decisiones inteligentes, esto puede aliviar el miedo al fracaso.
- **Establecer metas.** Concretar los resultados esperados puede ser una manera efectiva de ceñirse al plan y eliminar un poco el temor. Dividir las grandes metas en pasos más pequeños puede ser efectivo para reducir el miedo al fracaso.
- **Crear un plan sólido.** Una estrategia empresarial bien definida puede actuar como una hoja de ruta, guiando al negocio desde su inicio hasta su crecimiento.
- **Tener un plan alternativo.** Si es posible establecer "un plan de contingencia", es más fácil arriesgarse y aceptar posibles fracasos.
- **Buscar apoyos emocionales.** La incertidumbre, la tensión de los problemas o las preguntas sin respuestas, pueden aumentar el miedo al fracaso, especialmente cuando no se tiene con quien compartirlos. El

ánimo de un compañero de negocios, pareja o amigo nos puede resultar de gran apoyo. También tienes la opción de buscar puntos de apoyo profesionales, como el que proporciona un mentor⁵ o un coach.

- **Recordar y valorar los éxitos.** Hay que confrontar posibles fracasos con otros posibles éxitos que se hayan obtenido, de tal forma que un fracaso no eclipse los triunfos logrados.

4. FRANQUICIAS

El éxito de muchas franquicias puede ser un elemento muy **motivador**. Por ello algunos emprendedores se decantan por embarcarse en negocios que ya tienen una experiencia **consolidada y demostrada**, y deciden apostar por algo más seguro que su propia idea de negocio. Por ello, las franquicias disminuyen el miedo al fracaso, y actúan como un elemento de impulso para el emprendedor y que les ayuda a superar ciertas inseguridades que les impiden dar el paso al emprendimiento.

Esta opción tiene sus **ventajas** pero tiene también **inconvenientes**, y algunos de ellos muy relevantes. En la importancia de los unos sobre los otros es donde el emprendedor debe valorar cuál es el camino que desea seguir.

4.1. La franquicia. Una opción de negocio

¿Qué son las franquicias?

Una de las opciones que **más ha crecido** en las últimas décadas, y que más personas emplea en todo el mundo, es el modelo de negocio que constituye la Franquicia.

Una franquicia, de forma muy resumida, es la utilización del modelo de negocio de otra persona. Una definición más formal dada por Bermúdez González (2002)⁶ indica que una Franquicia es:

"Un sistema de cooperación empresarial con vocación de vincular a largo plazo, y contractualmente, a dos partes económica y jurídicamente independientes, en virtud de la cual una de ellas (franquiciador), de buena fe, otorga a la otra (franquiciado) el derecho de explotación de su negocio y la fabricación, distribución y/o comercialización de los productos tangibles y/o intangibles, de calidad contrastada. Estos últimos estarán compuestos por servicios principales y adicionales, protegidos (patentes, marcas...) y desprotegidos (saber hacer), todos ellos suficientemente probados, eficaces, y autorizados mediante licencia. A cambio, cada franquiciado se obliga a realizar diferentes pagos periódicos y/o únicos, directos y/o indirectos, como contraprestación a la cesión de aquellos derechos, ya sean industriales o comerciales".

⁵ Mentor: es la persona que tiene una gran experiencia y/o conocimientos sobre un tema y que ayuda a quien no los tiene.

⁶ BERMÚDEZ, G. (2002): *La Franquicia: Elementos, Relaciones y Estrategias*, Madrid, Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing.

En esta definición podemos extraer ideas muy claras acerca de lo que puede aportar una franquicia a los emprendedores que opten por esa vía:

- **Largo plazo.** Cuando entramos a formar parte de una franquicia, será con la idea de establecer una relación con vistas a largo plazo, ya que por un lado el **desembolso económico suele ser importante** y por otro la perspectiva de larga duración estará posiblemente contemplada en los contratos de obligado cumplimiento que deberemos firmar.
- **Derecho de explotación del negocio.** Si decidimos embarcarnos en esta fórmula empresarial, tendremos la posibilidad de comercializar productos o servicios de una calidad **ya contrastada**. Esto proporciona una considerable ventaja, porque el producto es conocido por el público y cuenta con una determinada reputación entre los consumidores; pero también un considerable inconveniente, y es que el franquiciado queda sometido a las normas de cada franquicia.
- **Pagos periódicos.** Debemos tener claras nuestras obligaciones, y entre ellas cabe destacar el pago de una cantidad económica como contraprestación a la explotación del negocio. Dependerá de cada franquicia el precio que se deba pagar y el tiempo y modo de hacerlo.

¿ Qué tipo de franquicias existen?

A la hora de realizar una clasificación de las franquicias, observamos la **gran variedad** de posibilidades que encontramos y la heterogeneidad de las mismas; por ello realizaremos una clasificación que reúna a las más representativas:

- **Franquicia comercial:** el franquiciador cede al franquiciado todos los elementos necesarios para que se produzca la venta al consumidor final. Es el caso de tiendas de móviles o de ropa, entre otros muchos ejemplos.
- **Franquicia industrial:** el franquiciado obtiene del franquiciador un amplio conocimiento, tanto en la fabricación y comercialización de los productos como en la tecnología empleada en su elaboración. Por ello se suelen establecer contratos de una larga duración para obligar a mantener el vínculo. Por ejemplo: Coca-Cola o Pepsi.
- **Franquicia de distribución:** la finalidad es la comercialización de productos, puesto que el franquiciador actúa de distribuidor de los mismos. La imagen de marca y las técnicas comerciales se encuentran definidas. Por ejemplo: Supermercados Intermarché.
- **Franquicia de corner:** en este caso, y debido a sus reducidas dimensiones, el negocio de franquicia se puede instalar dentro de otro negocio. Por ejemplo, restaurantes que en una parte del local comercializan productos típicos regionales, repostería, etc.

- *Franquicia shop in the shop*: en un tipo de franquicia de *corner*, pero en este caso recrea la decoración y la imagen corporativa del franquiciado. Por ejemplo, dentro de un gran centro comercial (negocio no franquiciado), cuando se ha instalado una tienda de calzado o ropa (franquiciado).

4.2 Ventajas e inconvenientes de las franquicias

Una vez valoradas todas las opciones que podemos tener para montar un negocio y comenzar a emprender nuestro propio camino –en el caso de que nos decantemos por la opción de la franquicia–, debemos tener claro cuáles son sus ventajas e inconvenientes. Es cierto que, dependiendo de la franquicia por la que apostemos, estas ventajas o inconvenientes se pueden ver acentuadas o disminuidas, de ahí la importancia de analizar en cada caso todos los pros y los contras.

RECUERDA DE ESTE CURSO QUE...:

Antes de firmar ningún tipo de contrato con el franquiciador elegido, es necesario que te asesores jurídicamente con profesionales de tu confianza e independientes de éste. No escatimes el coste de este servicio, es imprescindible que conozcas perfectamente todas las obligaciones que contraes y sus posibles consecuencias.

Gráfico 2. Ventajas e inconvenientes de los diferentes tipos de franquicias

	VENTAJAS	INCONVENIENTES
COMERCIALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Idea de Negocio consolidada. 2. Se trabaja con una marca ya conocida. 3. Local comercial, situado en lugar estratégico. 4. Marketing Mix. Comunicación preestablecida. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encorsetamiento a la política comercial del franquiciador. 2. Crisis de imagen de la franquicia = crisis para el franquiciado.
FINANCIERAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gasto previsible. La Franquicia establece un precio. 2. Retorno de la inversión en menor tiempo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inversión inicial importante. 2. Traspaso o venta sin libertad. 3. Abono de parte de los beneficios de forma puntual.
GESTIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipo de RR.HH. Ayuda en el reclutamiento, selección y formación de personal. 2. Mayor respaldo. El franquiciado tendrá asistencia técnica y formación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Choque entre las filosofías del franquiciado y franquiciador. 2. Falta de poder decisorio del franquiciado. 3. Conflictos éticos en la forma de actuar.

Fuente: Elaboración Propia.

Como vemos, las ventajas de emprender a través de una franquicia son numerosas; destacan entre ellas las **comerciales**, pues nos aseguramos trabajar con un producto de éxito. Ahora bien, esto también nos puede repercutir en contra, ya que una mala imagen o una crisis de reputación de la franquicia pueden suponer pérdidas para nuestro negocio.

En cuanto a las ventajas **financieras**, observamos que el franquiciado puede realizar una estimación del gasto de la franquicia y una mayor eficiencia en la inversión; en contra: los frecuentes pagos a la central y la alta inversión inicial que en algunos casos se requiere pueden suponer un coste demasiado elevado para invertir en ciertas franquicias.

Por último destacamos las ventajas de **gestión**, que son una garantía en los procesos de **reclutamiento y selección de personal** por parte de los franquiciadores, gracias a sus potentes departamentos de personal y también en los procesos administrativos, pues disponen de un sistema mecanizado para ello.

Como contrapartidas a estas ventajas, hay que destacar la **falta de autonomía y de poder decisorio** del franquiciado.

4.3. Derechos y obligaciones del franquiciado

Uno de los apartados que más interés puede suscitar en los futuros emprendedores que decidan poner en marcha una franquicia como negocio, lo constituirán los **derechos** que les ofrezca esta fórmula y también las **obligaciones** que deberán cumplir. Por este motivo, exponemos a continuación un resumen de las mismas:

- Entre los **derechos** podemos destacar el uso de una marca, que de otra forma no sería alcanzable. Además se puede establecer **exclusividad** en la zona de apertura de la franquicia, para que el emprendedor sea el único que tenga la representación de la misma en la localidad, provincia, región o incluso país. Otro derecho que se puede destacar es la garantía en el aprovisionamiento. En cuanto al establecimiento de precios y promociones, el franquiciador busca las fórmulas más competitivas del mercado. En resumen, se compra un "**saber hacer**" (*Know-How*)⁷ que ha tenido éxito con anterioridad, para conseguir los mayores beneficios.
- En cuanto a las **obligaciones**, destacan los pagos que tiene que realizar el franquiciado al franquiciador y su pérdida de poder decisorio, ya que debe acatar sus instrucciones y proporcionarle toda la información relativa al volumen de negocio. Otra de las exigencias hace referencia al local donde quede ubicada la marca, tendrá que estar disponible durante la vigencia del contrato y se deberá permitir el acceso al franquiciador cuando ellos así lo decidan. Se suelen redactar manuales con un código de conducta que se debe seguir para todas las franquicias de la marca.

⁷ **Know-How**: es neologismo del idioma inglés, con origen en el año 1838. Significa "saber cómo hacer algo eficientemente con base en el conocimiento y la experiencia".

El emprendedor, a la hora de valorar las diferentes ideas de negocio, debe tener presente la opción de la FRANQUICIA. Es muy importante valorar los pros y contras de esta opción de negocio y, en caso de decantarnos por ella, acudir a las Ferias de Franquicias para encontrar el franquiciador más adecuado; antes de cerrar ningún acuerdo, se ha de intentar hablar con uno o más franquiciados de la marca elegida en poblaciones de similares características a la nuestra, para conocer su visión y contrastar la información recibida del franquiciador. la marca elegida en poblaciones de similares características a la nuestra, para conocer su visión y contrastar la información recibida del franquiciador.

5. FERIAS COMERCIALES

5.1. El interés de las ferias comerciales

En muchas ocasiones, el miedo al fracaso viene de la mano del **desconocimiento** y de la **falta de contacto** con la realidad empresarial; por ello, las ferias comerciales son un elemento muy positivo: bien para relacionarse con otros emprendedores y despejar las dudas o miedos que se puedan tener, bien para tener un conocimiento profundo de los bienes o servicios que son objeto del negocio.

¿Qué son las ferias comerciales?

Son eventos empresariales que se celebran **periódicamente**, normalmente cada año o cada dos años, y en los que se dan cita empresas que exponen sus productos o servicios y que pueden pertenecer a la misma rama de actividad económica o no.

Las ferias comerciales se celebran por todo el mundo. Los países pujan por atraerlas a sus principales ciudades y en ellas aglutinar a lo mejor de cada rama empresarial; por ejemplo, en Ciudad Real se celebra la Feria Nacional del Vino "FENAVIN".

Estas ferias son un **punto de encuentro** entre los propios empresarios de una misma actividad comercial; pero también de éstos con los clientes y con los futuros emprendedores, ya que en ellas se pueden captar ideas de negocio y datos referentes a la industria, siendo un verdadero punto de partida para muchos de ellos.

¿Qué tipo de ferias comerciales hay?

Podemos diferenciar dos grandes grupos de ferias comerciales: las orientadas a un sector en particular y las que son comunes a diferentes sectores.

- **Sectoriales.** Cuando se dan cita las empresas de un mismo sector, como: calzado, moda, muebles, vehículos de motor, etc. Por ejemplo: en Albacete se celebra la feria comercial relacionada con el sector de la Cuchillería "II KNIFE SHOW Ciudad de Albacete".
- **Transversales.** Cuando son de interés para diferentes sectores de actividad; como por ejemplo: ferias sobre productos de financiación o inversión, o ferias sobre inmuebles. También encontramos en esta categoría las ferias específicas para emprendedores, que tienen el objetivo claro de servir de ayuda para aquellas personas que quieran poner en marcha su Idea de Negocio. Entre las más destacadas están:
 - **Ferias de franquicias.** En donde podemos conocer la oferta disponible sobre franquicias, realizar una comparativa sobre las mismas y adquirir un conocimiento importante sobre la puesta en marcha, así como las experiencias de otros franquiciados.
 - **Ferias de ideas.** Son muy apropiadas para poner en común las ideas de los nuevos emprendedores y la experiencia de empresarios ya consolidados, los cuáles pueden ofrecer su apoyo a estos. Otra fuente de Ideas de Negocio se puede encontrar en aquellas ferias que apuestan por la Innovación y el Desarrollo, un ejemplo es la Feria de Valencia "IDINOVA".
 - **Ferias para encontrar financiación.** Ponen en contacto a entidades financieras e inversores públicos o privados con emprendedores.
 - **Otras ferias.** Centradas en negocios tecnológicos, como e-commerce, marketing online, hosting & cloud computing y social media, entre otros, como por ejemplo: "eShow Madrid".

¿Para qué deben los empresarios asistir a ferias comerciales?

Son muy amplias las posibilidades que ofrecen las ferias comerciales para obtener información, experiencias de otros emprendedores y financiación. Aquellos emprendedores capaces de aprovechar y vislumbrar qué ferias son las más importantes para forjar su idea tienen gran parte del camino recorrido para poner en marcha su proyecto empresarial.

Cuándo aún no tenemos una idea clara, las ferias de franquicias, o las generales de emprendedores, son de utilidad para captar los puntos fuertes de diferentes ideas de negocio y que han triunfado en el sector. Además, es frecuente que en dichas ferias existan actividades de interés, como conferencias, talleres, demostraciones, encuentros... Hay que aprovechar la experiencia de todos los participantes y mantener una "escucha activa", porque el contacto con otros emprendedores es de vital importancia en nuestro futuro negocio. Además

es necesario ser conscientes de las carencias que tenemos, para intentar paliarlas; en estos eventos las podemos detectar.

Para todo emprendedor, la asistencia a ferias comerciales es una práctica muy **positiva**, especialmente si no se tiene experiencia empresarial previa ni un conocimiento muy alto del producto o servicio que va a vender. Ningún emprendedor debería realizar su Plan de Negocio **sin haber visitado**



previamente las ferias más importantes del sector de actividad en el que pretende operar.

Cuando ya tenemos definida la idea, la asistencia a la feria de nuestro producto o sector es, desde nuestro punto de vista, no sólo recomendable sino casi **imprescindible**. Encontraremos en un mismo espacio físico (el recinto ferial), **cientos** de proveedores, nacionales e internacionales, y conoceremos perfectamente los **costes** de las mercancías, las formas de pago, los modos y plazos de entrega...

5.2. El emprendedor. Planificar la visita

La asistencia a una feria comercial debe contar con una **planificación** previa, al objeto de **rentabilizarla** al máximo, para lo que podemos seguir las siguientes recomendaciones.

En primer lugar **debemos elegir la feria más adecuada** para nuestras necesidades. Es aconsejable realizar un listado con los eventos que sean de interés, y de entre ellos elegir los que sean de más utilidad y en los que se pueda obtener una información de relevancia para la Idea de Negocio.

En segundo lugar **necesitamos conseguir el acceso a la feria**. En muchos casos, principalmente en las ferias sectoriales, se restringe la participación en las mismas y únicamente pueden acudir los profesionales. Posiblemente podamos conocer a algún empresario del sector que nos facilite este acceso, y otra acción es acudir a las organizaciones empresariales, que probablemente nos ayudarán. Una vez que disponemos de los datos de empresa que nos acreditan como profesionales, podemos **pre-inscribirnos** de modo electrónico en la web de la feria en cuestión, y con ello vamos a obtener **descuentos de hasta el 50%** del precio, o incluso una entrada **gratuita**, pero sólo si lo hacemos con determinada antelación. Además este pre-registro nos dará preferencia en la compra de la entrada que realizaremos en la feria, lo que nos evitará "colas" y tiempos de espera.

En tercer lugar, en los casos que sea oportuno, tenemos que **asegurarnos el transporte y el alojamiento a la feria**. Cuando necesitemos viajar, si vamos a hacerlo en transporte público, lo reservaremos con antelación, porque algunas ferias tienen una afluencia masiva de público y podemos tener problemas con los desplazamientos y el alojamiento. En la web de la feria es probable que encontremos **descuentos** en hoteles concertados con los recintos feriales, y también bonos descuento para trenes y aviones, además de información de la ciudad en la que se celebra el evento sobre los medios de comunicación con los recintos feriales, que suelen estar ubicados a las afueras de los núcleos urbanos.

En cuarto lugar hemos de **estudiar la magnitud de la feria**: días de duración, número de expositores, los diferentes pabellones o "salones" (secciones) que están presentes, etc. Se trata de **aprovechar al máximo el tiempo disponible**, por lo que tenemos que establecer prioridades sobre los pabellones más importantes, y sobre los stands que más nos interesa visitar.



Por ejemplo, si tu idea es abrir una tienda de regalos y complementos de moda, no puedes dejar de visitar en Ifema (Madrid) **Giftrends**, la feria que agrupa los salones de **INTERGIFT, IBERJOYA y BISUTEX** dedicados al mundo de la decoración, regalo, joyería y bisutería. Una selección de 1.200 empresas directas en 150.000 m² que constituyen una sólida plataforma empresarial adaptada a las líneas comerciales del futuro.

En quinto lugar, es imprescindible **tener una actitud activa en la feria**, la simple asistencia no es suficiente. **Preguntar, escuchar, recoger información y contactos de proveedores** puede ser el eslabón que le falte a la cadena para poner en marcha la Idea de Negocio. Hemos de cuidar que toda la información obtenida quede correctamente registrada,

dado que en la feria se recoge mucha documentación de los diferentes expositores; es conveniente realizar sobre ésta anotaciones o ideas que nos ayuden a recordar el interés de ese material.

En sexto y último lugar, es recomendable realizar la **evaluación de la participación del emprendedor**. Posiblemente se necesite asistir a más ferias comerciales para seleccionar más proveedores, o a otro tipo de ferias orientadas específicamente a emprendedores como para tener una idea clara sobre financiación, buenas prácticas, innovación o fortalecimiento de la Idea de Negocio. Si no se evalúa cada feria, no se estará siendo realista ante las necesidades que se han cubierto y cuáles siguen siendo las carencias del emprendedor sobre las que hay que seguir insistiendo.

RECUERDA DE ESTE CURSO QUE...:

Si ya tienes claro cuál a va ser tu negocio, tienes que localizar la feria comercial de mayor relevancia para éste, pre-inscribirte en ella y aprovechar al máximo todas las posibilidades que te ofrece.

5.3. La importancia del stand

Las ferias comerciales son interesantes no sólo antes de constituir la empresa, sino durante toda la vida de la misma. Para **pequeñas y medianas empresas es fundamental la asistencia a estos eventos**, ya que es una manera económica y muy interesante de captar futuras tendencias del mercado, que de otra forma sería muy complicado y costoso de conseguir.

Si tenemos nuestra Idea de Negocio asentada y comenzamos a darnos promoción, es muy conveniente asistir con un *stand* propio a eventos comerciales, ya sean ferias, convenciones, exposiciones, etc. Lo más importante es atraer al mayor número de público posible y dar toda la información que se nos solicite. Debemos ser los máximos expertos en nuestro negocio, y por tanto hemos de transmitir de forma sólida toda la información sobre el mismo.

Los consejos que podemos dar para gestionar el *stand* son:

- **Colocar los productos de forma ordenada y clara.** Lo más novedoso siempre debe ir en primer plano. En caso de que comercialicemos servicios, los folletos y pósteres con las últimas novedades serán lo más llamativo, esto no significa que dejemos de lado la información de productos o servicios más antiguos.
- **Disponer de algún tipo de obsequio corporativo para los visitantes.** No queremos decir que se deba hacer un regalo a todo el mundo que acuda a nuestro *stand*, pero sí a aquel que ha mostrado un interés y ha realizado preguntas acerca de nuestro producto o servicio. Posiblemente sean futuros clientes y es una forma de que no nos olviden.
- **Los folletos son adecuados en este tipo de eventos, pero no debemos desembolsar un dinero excesivo en esta acción publicitaria.** Debemos remitir a los consumidores a nuestra página web con tarjetas de presentación o con documentos promocionales sencillos y de impresión económica; lo que si es necesario es que se lleven impresos los **datos de contacto** y una información básica.

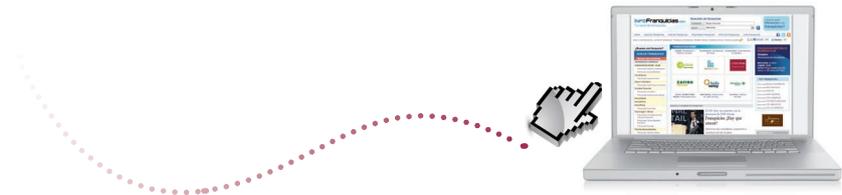
- **El stand no debe estar saturado de vendedores.** Lo ideal, como norma general, es que lo atiendan dos o tres personas para ofrecer información y resolver dudas; el resto, en caso de que haya más personas promocionando nuestro negocio, pueden repartir folletos por el recinto donde se celebre el evento, o investigar los productos o servicios de otros expositores.
- **Realizar una base de datos de visitantes e interesados.** Dado que hemos realizado una inversión para ser expositores de una, necesitamos rentabilizarla. Para ello aprovecharemos **todos los contactos** de las personas interesadas por nuestro producto o servicio que han pasado por el *stand*, las registraremos correctamente en una base de datos, que nos servirá para mantener una comunicación continua con ellas, que comenzará enviándoles un primer *mail* como agradecimiento por su visita. Esto servirá para que tengan presentes nuestros datos.

La participación como expositor en ferias comerciales puede ser un importante canal para buscar clientes y dar impulso a nuestra idea de negocio. El intercambio de opiniones e ideas con otros empresarios puede ser muy positivo para encaminarnos de la mejor manera. La marca elegida en poblaciones de similares características a la nuestra, para conocer su visión y contrastar la información recibida del franquiciador.

6. MUY INTERESANTE SOBRE MOTIVACIÓN PARA EMPRENDER

6.1. Páginas sobre franquicias

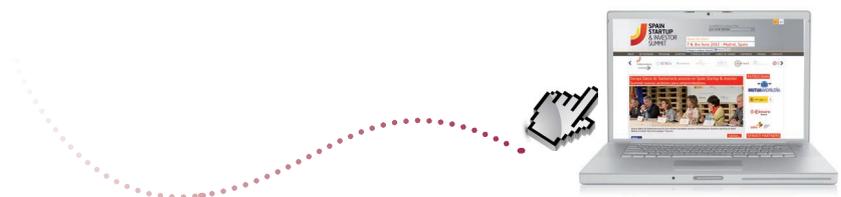
Para encontrar la oferta sobre franquicias y la primera información sobre las mismas, existen muchas páginas en internet que generalmente se pueden consultar mediante búsquedas por nombre o sector.



También existen movimientos asociativos para la defensa de los intereses de los franquiciados, como por ejemplo (entre otros) el que lidera La Asociación Española para el Desarrollo y Defensa del Franquiciado (AEDEF).

6.2. Spain Startup & Investor Summit

Con este nombre se denomina a la primera edición de una iniciativa única este año en España, promovida por IE Business School, Infoempleo y Financial Communication Platforms, Spain Startup & Investor Summit, que se instrumenta como el punto de encuentro anual de referencia de los inversores nacionales e internacionales (Business Angels, Venture Capitalists, Incubadoras de Negocio, Capital Semilla y Fondos de Inversión) con los emprendedores españoles.



7. IDEAS PRINCIPALES

- *Cualquier persona con formación, motivación y esfuerzo puede emprender.*
- *En todos los sectores de actividad se puede emprender.*
- *Cualquier razón es válida para montar tu propia empresa, siempre fundamentada en el trabajo, talento y la ilusión.*
- *La formación, especialmente al inicio de la puesta en marcha de un proyecto empresarial, es fundamental para evitar errores.*
- *El fracaso de una empresa está relacionado con los proyectos, no con las personas.*
- *El sólo hecho de convertir proyecto en una realidad empresarial, te atribuye un mérito que traspasa los resultados que obtengas.*
- *El emprendimiento es una fuente de conocimiento exclusivo, que enriquecerá tu perfil profesional con independencia de que la empresa alcance o no su finalidad.*
- *Las franquicias pueden ser una alternativa a la hora de montar un negocio, pero hay que analizar cuidadosamente los compromisos que se contraen y valorar sus ventajas frente a sus inconvenientes.*
- *El emprendedor debe asistir a las ferias comerciales relacionadas con el producto o servicio al que se va a dedicar.*
- *La experiencia de empresarios del sector es de gran valor para el emprendedor, por lo que debe esforzarse en conseguirla.*
- *Mantener en la feria comercial un stand bien ordenado y con la información clara puede ser el impulso que necesite cualquier emprendedor en los primeros momentos de su trayectoria empresarial.*





UNIDAD 4

Encontrar una Idea



“ *Las que conducen y arrastran al mundo no son las máquinas, sino las ideas.* ”

Víctor Hugo

“ *Toda idea nueva pasa inevitablemente por tres fases: primero es ridícula, después es peligrosa y después... ¡Todos la sabían!* ”

Henry George

ÍNDICE



INTRODUCCIÓN	94
OBJETIVOS	96
1. IDEA	97
1.1. ¿Qué es una Idea?	97
1.2. ¿Cómo encontrar una Idea de negocio?	97
1.3. ¿Cómo saber si es adecuada mi Idea de negocio?	101
2. INNOVACIÓN	102
2.1. ¿Qué es la innovación?	102
2.2. ¿Innovación en las pymes?	102
3. IDEAS EN LA RED	104
3.1. ¿Se pueden materializar ideas en la Red?	104
3.2. ¿Las pymes necesitan página web?	105
3.3. ¿Cómo se mueven los consumidores en Internet?	105
3.4. ¿Cuáles son las principales ventajas de Internet?	106
3.5. ¿Cómo introducir mi idea en la Red?	107
4. MARKETING EN LA RED: LA IDEA ON-LINE	108
4.1. ¿Qué son las "4ps" del Marketing Mix?	108
4.2. ¿Qué diferencias hay entre productos y servicios?	110
5. CURIOSOS NEGOCIOS EN LA RED	111
5.1. Vender naranjas por internet	111
5.2. Gafas para perros	111
5.3. Chupetes personalizados	112
5.4. Inventos en general	112
6. MUY INTERESANTE SOBRE IDEAS E INNOVACIÓN	113
6.1. Red Virtual de Investigación y Soluciones Tecnológicas Avanzadas	113
6.2. El Observatorio Español de I+D+I (ICONO), de la Fundación Española de Ciencia y Tecnología (FECYT)	113
7. IDEAS PRINCIPALES	114

INTRODUCCIÓN



Cualquier persona que desee **emprender** debe tener presente que para comenzar necesita una **Idea de Negocio**, y que tendrá más posibilidades de éxito si ésta la concibe desde la **Innovación** que si, por el contrario, su único valor es el **capital**.

La innovación no sólo es cuestión de **grandes empresas**. Como veremos, las pymes tienen sus propios mecanismos para **innovar**, consiguiendo productos o servicios **diferentes**, e incluso mejorando en sus procesos productivos.

Muy relacionadas con la innovación se encuentran un tipo particular de empresas denominadas **startups** o **start-ups**. Se caracterizan por su alto potencial de crecimiento ya que se dirigen a un mercado muy grande y aunque desarrollan proyectos arriesgados, resultan atractivas para los inversores porque ofrecen rentabilidades muy altas, es decir, beneficios muy considerables en relación al capital que requieren.

Encontrar una Idea de Negocio no es tarea sencilla, por ello es de mucho valor la **formación**, **experiencia** y "**saber hacer empresarial**". Ahora bien, cualquier persona puede encontrar una buena idea, tenga más o menos experiencia, nivel de estudios o conocimiento específico del ámbito empresarial.

Además, esas ideas no sólo se pueden llevar a la práctica en un entorno físico, muchas de ellas también son válidas en un entorno virtual (con una inversión mucho menor). Conocer las **ventajas** que nos ofrece Internet animará a plantearse proyectos en la **Red**. Mantenerse ajenos a la realidad del actual panorama empresarial que ofrecen las nuevas tecnologías de la información y comunicación (Tic's) puede ser muy perjudicial para nuestro negocio, al que sometemos a un gran riesgo de quedarse obsoleto.



OBJETIVOS

Al finalizar esta formación, el alumnado será capaz de:

- *Plantear su propia de Idea de Negocio.*
- *Describir los mecanismos de innovación en pymes y aplicarlos a dicha idea.*
- *Seleccionar el medio más adecuado para explotar su idea de negocio (físico y/o virtual).*
- *Planificar la estrategia de negocio on-line.*
- *Diseñar acciones de marketing on-line en el medio virtual.*
- *Localizar las claves del éxito de ejemplos de negocios on-line que han triunfado.*



1. IDEA

1.1. ¿Qué es una Idea?

Idea = Ingenio para disponer, inventar
y trazar una cosa.
Real Academia Española

Todo emprendedor comienza por tener un pensamiento acerca de cómo generar y enfocar un negocio. Este pensamiento tiene que ser madurado por el propio emprendedor, aunque puede solicitar la ayuda de expertos, bien del ámbito privado o del público. De esta manera, ese pensamiento se convierte en una **idea sólida**.

Una idea puede ser totalmente **novedosa** o basarse en otras ya existentes sobre las que se aplican modificaciones. Una idea es mucho más que una simple **ocurrencia**, debe estar consecuentemente **meditada** y **valorada**, y nos debe aportar la certeza de que será la **mejor idea posible** para poner en marcha nuestro negocio.

1.2. ¿Cómo encontrar una Idea de Negocio?

Yo no tengo Ideas. Todos los negocios
están montados. No hay Ideas
novedosas.
FALSO

Estas afirmaciones se dan en nuestro día a día, pero podemos asegurar que son falsas. Todas las personas tenemos **ideas únicas y diferentes**, no es cierto que todos los negocios posibles estén creados, debemos tener **confianza** en nuestras ideas y el respaldo de nuestro entorno más cercano, porque la **motivación** en este caso es fundamental.

Existen numerosas formas de encontrar ideas para un negocio, aquí mostraremos las más utilizadas por los emprendedores:

- **Experiencia profesional.** Esta fuente es muy recurrida por los emprendedores a la hora de poner en marcha un negocio. En la actualidad, y con la alta tasa de paro que sufrimos en España, hay un amplio capital humano que se encuentra en desempleo y que posee la **experiencia profesional** y las **habilidades** para encaminar su futuro al **emprendimiento**, y por tanto la **Idea de Negocio** se basará en sus propias vivencias.



Ejemplo: Manuel Sánchez, de 50 años, no tiene formación universitaria, aunque acumula más de 25 años de experiencia en materia de **Asesoría Fiscal, Contable y Laboral**. Tras 12 meses en el paro, decide montar su propio negocio, animado por su experiencia profesional y por la red de contactos que ha realizado durante su vida laboral. Manuel ha mantenido la esencia del negocio para el que era empleado, pero introduce los cambios que él creía positivos y que no se llevaban a cabo, sobre todo en la incorporación de nuevas tecnologías de gestión y un servicio de atención al cliente muy cuidado basado en el reporte de información de calidad, que facilita de modo personal a cada empresario que le confía sus servicios.

- **La formación.** Es otro de los pilares para formar nuestra Idea de Negocio. Cursos, seminarios, congresos, másteres; siempre que recibimos formación estamos asimilando nuevos conocimientos y, por tanto, posibles Ideas de Negocio.

Ejemplo: Nuria Martín, de 27 años, licenciada en **Administración y Dirección de Empresas**, que se encuentra en paro y carece de experiencia laboral, asiste a unas Jornadas sobre Comercio Justo y Sostenible. Semanas más tarde, y tras madurar su Idea, decide abrir su propia tienda para la comercialización de este tipo de productos. Además aprovecha el espacio de la trastienda para organizar charlas y encuentros sobre la situación del comercio de su ciudad, donde se tratan los principales problemas a los que el sector se enfrenta, así como posibles soluciones o cambios y propuestas de mejora.

- **Los hobbies.** La práctica de deportes, el gusto por la fotografía o el amor por los animales pueden inspirar una buena Idea de Negocio. En numerosas ocasiones, ante la imposibilidad de trabajar en el campo profesional en el que nos encontramos formados, dedicarnos a una actividad que nos satisface personalmente puede ser una buena alternativa.

Ejemplo: Susi Vargas, de 36 años, graduada en **ESO**, sin otra formación específica, se encuentra en paro. Entre sus aficiones destaca el deporte y más concretamente el **pádel**. Tras más de dos años en paro, decide abrir su propia tienda de pádel, introduciendo en la cartera de productos a la venta una serie de complementos para el juego que no se encontraban en su ciudad. También ha formado un club de clientes a los que ofrece promociones y descuentos especiales periódicamente por mail.

- **Observación y detección de necesidades insatisfechas.** Las personas, como consumidores individuales, somos un recurso crítico para detectar productos o servicios que se podrían desarrollar o mejorar. Por ello, analizar nuestras propias necesidades puede ser una buena fuente de ideas, e incluso una forma de decidir si conviene sacarlas al mercado o no. Pero debemos ampliar este círculo y preguntar a nuestros familiares, amigos, compañeros de trabajo...; de esta forma descubriremos necesidades comunes. Un negocio que se crea a raíz de constatar que una serie de productos demandados no se están ofreciendo, o que el servicio con el que se ofrecen no es el adecuado, puede ser un excelente punto de partida para montar nuestra propia empresa.

Ejemplo: Gloria León, de 24 años, con un ciclo formativo de grado superior en Educación Infantil, ha trabajado durante todos los veranos que ha durado su formación como becaria en una guardería. Al terminar sus estudios se ha trasladado a vivir con sus padres en un residencial a las afueras de la ciudad, caracterizado porque la mayoría de los habitantes son parejas jóvenes, en las que trabajan ambos miembros y que tienen una media de dos hijos en edad infantil. Tras constatar que las guarderías más cercanas se encuentran a varios kilómetros, que además hay escasez de plazas y que los horarios de apertura de los establecimientos son insuficientes para un determinado colectivo de padres y madres que trabajan, está convencida de que ha encontrado una buena Idea de Negocio.

- **Copiar ideas.** En numerosas ocasiones, nos fijamos en las experiencias e ideas de los demás, y tendemos a imitarlas. Por ejemplo, se pueden extrapolar ideas de otras poblaciones que hayamos visitado, y que no existen en nuestro entorno, y adaptarlas a las necesidades concretas del medio en el que queramos implantarlas. Esto siempre desde el máximo respeto y cumplimiento de la legislación vigente, y en particular de las relativas a la Ley de Propiedad Intelectual¹ y a la Ley de Propiedad Industrial.²

Ejemplo: Luis López y Sofía Muñoz, de 32 y 34 años, realizan su viaje de novios a la ciudad holandesa de Amsterdam. En dicha ciudad encuentran un negocio que llama la atención de ambos, una tetería donde los clientes se sirven sus propias porciones de tarta de las vitrinas de las diferentes salas que existen. Al llegar a su ciudad, y ante la falta de negocios de este tipo, deciden decorar un pequeño local como acogedora tetería, además han decido utilizar el patio existente para hacer un reservado, donde grupos de amigos puedan compartir una agradable velada o realizar celebraciones privadas. Ambientan el local con exposiciones de artistas locales, y trabajan con una carta de productos muy variada y creativa. Luis y Sofía han transformado una idea ya existente, mejorándola con sus propias aportaciones.

- **Franquicias.** Cuando la idea se basa sobre una franquicia, el emprendedor que se adhiere a una marca ya consolidada aprovecha experiencias ajenas y que anteriormente han tenido un éxito demostrado.

Ejemplo: Antonio Martínez, de 45 años, residente en Albacete, decide consultar una guía de franquicias. Una vez terminada la lectura de la misma, le surge la idea de montar un negocio de este tipo en su ciudad y decide detenerse de forma más pausada en el análisis de un par de ellas. Encuentra una franquicia de restauración, de la cual la ciudad está desprovista. Antonio ha "estudiado los números" y se ha entrevistado con varios franquiciados de la marca, que le dicen que el negocio es una apuesta segura en otras ciudades (Valencia, Toledo, Murcia); piensa que la idea tiene grandes posibilidades de convertirse en Albacete en un auténtico éxito, ya que siente que puede ser muy bien acogida gracias a su marca ya consolidada y la calidad del servicio. De otra forma, Antonio no montaría un negocio porque piensa que la imagen de marca que le proporciona esta opción es mayor frente a la de montar un negocio propio, comenzando de cero y sin experiencia en el sector.

¹ Ley 23/2006, de 7 de julio, por la que se modifica el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril.

² Patentes y Modelos. Ley 11/86 de 20 de marzo, de patentes de invención y modelos de utilidad.

Signos Distintivos. Ley 17/2001 de 7 de diciembre de marcas.

Diseños Industriales. Ley 20/2003, de 7 de julio, de protección jurídica del diseño industrial.

Topografías de semiconductores. Ley 11/1988, de 3 de mayo de protección jurídica de las topografías de los productos semiconductores.

- **Nuevas tendencias (Negocios en la Red).** Otro de los puntos que merece especial desarrollo es el relativo al de las ideas que se pueden encontrar de negocios en la Red. En este caso hablamos de ideas basadas en las nuevas formas de comercializar productos o servicios ya existentes. Por ejemplo, Internet proporciona la comercialización de productos más personalizados que los que se pueden ofertar en las tiendas físicas. Es muy importante la concienciación del pequeño comercio en esta forma de venta de productos y servicios, ya que la tendencia muestra un continuo aumento de las ventas en la Red, motivadas por el cambio de estilo de vida de los consumidores.

Ejemplo: Paz Suárez, de 35 años, es Diseñadora Gráfica. Decide abrir su propia empresa, pero vive en un pequeño pueblo donde los clientes son escasos, por lo que ofrece sus servicios mediante una página web, para poder llegar a empresas de toda España. Paz oferta en su página web las funciones que vino desarrollando en su antigua empresa, pero además decide personalizar los trabajos de forma única en el mercado gracias al rápido contacto con los clientes y el mantenimiento de entrevistas telefónicas. Además en su web se pueden realizar bocetos guiados por los clientes y que Paz observará de forma minuciosa mientras el cliente los elabora, de esta manera el cliente pedirá lo que desea conseguir con la ayuda y los conocimientos de Paz.

- **Invencción o innovación de un producto o servicio nuevo.** Innovar es, básicamente, atribuir características diferenciales a un producto o servicio ya existente. En cambio, la invención supone crear un producto o servicio que no existía en el mercado hasta el momento. En ambos casos se deben proteger las ideas ante los seguidores que las pretendan copiar.

Ejemplo: Una muestra son los libros electrónicos (e-books). Las empresas de alta tecnología lanzaron al mercado un producto totalmente novedoso como era el e-book, de esta forma se podrían leer libros de forma más cómoda y sin almacenarlos en casa, además de la ventaja económica de abaratar su precio. Pero los avances en este tipo de productos son evidentes y continuos. Cada cierto tiempo se consiguen innovaciones en el producto de los negocios competidores, para lograr ser los referentes de su sector. Si la empresa que lanzó al mercado el e-book no hubiera seguido innovando, las competidoras hubieran logrado quitarle toda la cuota de mercado en muy pocos meses.

Para concluir, debemos indicar que existen **numerosos manuales**, tanto en soporte de papel como digital, que nos aportan ideas para montar un negocio, las cuales podemos copiar, transformar o reinventar "para hacerlas nuestras". Basta con realizar una búsqueda en internet para localizarlas.

Cuando la idea de negocio nace de uno mismo, de su ilusión..., ésta tendrá una mayor probabilidad de éxito, ya que la motivación será muy alta y aumentará el compromiso del emprendedor con su proyecto.

1.3. ¿Cómo saber si es adecuada mi idea de negocio?

Una vez que hemos decidido emprender y hemos conseguido forjar nuestra idea de negocio, para saber si estamos en el camino adecuado debemos concretarla dando respuesta a las siguientes cuestiones:

- *¿Qué producto o servicio comercializaré? Desde nuestra experiencia sabremos qué producto o servicio debemos ofrecer, el cual conoceremos a la perfección; además tendremos la convicción de que el consumidor estará dispuesto a pagar una cantidad de dinero por él.*
- *¿A quién se lo venderé? Es muy importante trazar de forma perfecta nuestro producto o servicio, pero también lo es conocer al público objetivo; es decir, conocer a quien será nuestro consumidor. Si no existiesen las suficientes personas para comprar el resultado de nuestra idea, fracasaremos.*
- *¿Cómo realizaré la venta? Tenemos claro cómo será el producto o servicio que hemos ideado y además tenemos identificados los consumidores, pero igual de importante es saber cómo debemos venderlo. La forma de llegar a los consumidores tiene que ser cuidada minuciosamente, por ello hemos de tener una estrategia de atención al cliente que asegure el éxito de nuestras relaciones comerciales.*
- *¿Qué necesidad satisfago de mis consumidores con mi producto o servicio? Siempre estaremos al servicio de nuestros clientes, y por ello les ofreceremos productos que atiendan sus necesidades y las satisfagan, ya que de esta manera estaremos más cerca de que nuestra idea de negocio sea verdaderamente un éxito.*



2. INNOVACIÓN

2.1. ¿Qué es la innovación?

La **innovación** es el factor más importante del éxito. Como consumidores, observamos que el mercado nos ofrece nuevos productos de forma continuada. Podemos pensar que esto es debido al aumento de ventas e ingresos que suponen para las empresas los nuevos productos.

La innovación es el proceso que convierte conocimiento en Producto Interior Bruto y bienestar, bien mediante la creación de nuevos productos o servicios, o la mejora de los existentes, y su introducción con éxito en el mercado, o bien mediante la mejora de los procesos de producción de productos o provisión de servicios, que los haga más competitivos.

Libro Blanco de la Innovación en Castilla-La Mancha

La **importancia de la innovación**, en nuestra sociedad actual, se debe a:

- Por un lado, la **globalización**. Hoy en día no basta con ser competentes en nuestra región, necesitamos ser competentes tanto a nivel nacional como internacional. Esa es la mentalidad que debe tener todo buen emprendedor.
- Por otro lado, los avances en las **Tecnologías de la Información** hacen llegar a todas las personas productos o servicios con costes muy bajos, por ello debemos estar atentos a las posibilidades que nos ofrecen para llevar a cabo estrategias de comercialización y *marketing* de nuestros productos.

Reflexión: La innovación es protagonista en el principio de **competitividad** empresarial, y es determinante para lograr el **éxito** de una idea.

Las ideas innovadoras tienen una alta probabilidad de triunfar, ya que poseen la denominada "**ventaja competitiva**", concepto acuñado por Michael E. Porter³, que en su significado más elemental se refiere al componente diferencial que tiene una empresa respecto a sus competidores y que le atribuye la capacidad de obtener unos **beneficios** superiores a ellos, de forma **continuada** en el tiempo.

2.2. Innovación en las Pymes?

En muchas ocasiones caemos en el error de pensar que las innovaciones solo se dan en grandes empresas, y esto no es cierto. Los emprendedores son los que más aportaciones en innovación realizan, aunque no son innovaciones de tanta envergadura como las puedan realizar las grandes empresas, dado que éstas cuentan con fondos propios para la **Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i)**. Sin embargo, los emprendedores

³ PORTER, M. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, The Free Press.

cuentan con herramientas para innovar que se encuentran a su alcance, como lo recogen los autores Barge-Gil, Nieto y Santamaría (2009)⁴:

Diseño

Como emprendedores, podemos introducir **novedades creativas** que afecten a la funcionalidad, ergonomía, dibujo, etc. de nuestro producto. En definitiva, buscaremos aquello que desea el cliente y que podemos detectar gracias a nuestra cercanía a ellos.

Ejemplo: Si decidimos montar una heladería, podremos diseñar formas de helados más llamativas y más vistosas que la competencia, así como envases que nos diferencien del resto.

Vigilancia tecnológica

Es importante que estemos pendientes de las últimas tendencias tecnológicas y que éstas sean implementadas en nuestro pequeño negocio. De esta manera estaremos en disposición de observar el comportamiento de la tecnología implantada en nuestra empresa y prever la tecnología que será necesaria en el futuro para adelantarnos a la competencia.

Ejemplo: La adquisición de maquinaria para un negocio es fundamental, por ello debemos ser conscientes de todas sus funciones y aplicaciones. Al tener un amplio conocimiento del funcionamiento de la máquina, podremos saber captar el momento para adquirir una maquinaria superior y así adelantarnos a la competencia y ofrecer el producto más novedoso antes que ésta.

Formación

La **formación previa** que tengamos a la hora de llevar a cabo nuestra idea de negocio y, por otro lado, un **continuo reciclaje** en nuestra profesión son cuestiones fundamentales para conocer las últimas tendencias y hacia dónde guiar la empresa. Normalmente, como emprendedores estaremos al frente del negocio de forma solitaria; pero en caso de necesitar un aumento de personal, es evidente que debemos interesarnos por su formación. La llegada de personas del exterior **bien preparadas** puede aportarnos ideas frescas para conseguir cambios en nuestro negocio.

⁴ BARGE-GIL, A., NIETO, M. J., SANTAMARÍA, LI. (2009): "¿Hay innovación más allá de la I+D? El papel de otras actividades innovadoras", Madrid, *Universia Business Review*.

Ejemplo: Un grupo de amigos emprenden y abren una empresa de Nuevas Tecnologías (tratamiento de datos, realización de páginas web, entre otros...), la formación en actividades poco usuales puede ser crucial, por ejemplo en la fusión de fibra óptica, ya que puede suponer una forma de innovar y ampliar los servicios a los consumidores.

Uso tecnología avanzada

Es evidente que, con los avances tecnológicos de las últimas décadas, tenemos acceso a programas informáticos que nos facilitarán la vida en gran medida. Por ello no debemos renunciar al uso de la **tecnología más avanzada** si económicamente y técnicamente estamos preparados. La última tecnología avanzada realiza procesos más eficientes, generando **ahorro de costes** e incidiendo por ello en la viabilidad del negocio.

Ejemplo: Luis Arribas decide montar su propia empresa de congelados. Para gestionar toda la información de proveedores, facturación y procesos de elaboración de congelados, contará con los programas informáticos más avanzados, a los cuales tendrán acceso el resto de trabajadores y podrán discutir y reflexionar sobre toda la información que se genere, encontrando puntos comunes para lograr innovaciones y mejores resultados.

3. IDEAS EN LA RED

3.1. ¿Se pueden materializar ideas en la Red?

Internet es la herramienta de comunicación que más ha crecido en la última década, la mayoría de las empresas son conscientes de la **importancia de los negocios en la Red**, para llegar a un espectro mayor de clientes y aumentar sus ventas. Ahora bien, es aconsejable derribar el mito de que realizar negocios por Internet es una tarea que no da trabajo y que los beneficios son voluminosos desde el primer día. Es cierto que Internet proporciona unos resultados muy positivos para las empresas y que es un **pilar básico** en el desarrollo de cualquier negocio, pero



debemos ser conscientes de que para que ello funcione necesitamos horas de esfuerzo y dedicación en trazar y diseñar y mantener la estrategia que adoptemos.

3.2. ¿Las Pymes necesitan página Web?

La importancia de Internet es evidente; ninguna empresa, ya sea grande o pequeña, de nueva creación o no, puede permanecer ajena a esta realidad. Por este motivo, es necesario concienciar a los nuevos emprendedores de la necesidad de abrir un espacio web para su Idea de Negocio.

Desde la Administración Pública se ha impulsado el Programa NEW (Ninguna Empresa Sin Web), el cual tiene como objetivo ayudar a que las empresas españolas puedan tener representación en la Red mediante la creación de portales web de una manera sencilla y con unos **costes muy bajos**. Los emprendedores tienen que permanecer atentos a las convocatorias de ayuda, ya que son puntuales y no permanecen abiertas todo el año.

3.3. ¿Cómo se mueven los consumidores en Internet?

En primer lugar es necesario situarse, y para ello haremos uso de la Encuesta General de Medios, que se realiza desde 1996 en nuestro país a usuarios de Internet por parte de la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC). De este modo veremos la tendencia que se sigue en cuanto al uso de Internet y las nuevas tecnologías por parte de los consumidores.

Los puntos más destacados de la 14ª encuesta de AIMC, y que cualquier empresario o emprendedor debe tener en cuenta, son⁵:

- Aumento del número de ordenadores en el hogar desde 1996 (19,4%) hasta 2011 (59,3%).
- Aumento de hogares con conexión a Internet desde 1996 (1,0%) hasta 2011 (57,6%).
- Más del 80,0% de los usuarios de Internet se conectan varias veces al día.
- Aumento del uso de terminales móviles, para realizar conexiones a Internet.

Los usuarios de Internet pasan más tiempo en el hogar. El 71,0% se conecta a Internet desde casa. Esto conlleva restar tiempo a otras actividades (ver TV, buscar información, leer, ir al cine).

Estos datos nos hacen reflexionar acerca de los cambios que se han ido sucediendo en los consumidores que pueden conectarse a Internet y buscar el producto o servicio en cualquier momento del día, mientras que visitar una tienda física requiere mayor tiempo y en ciertos horarios. Esto nos lleva a pensar que no se visitará de forma tan continuada una tienda física como una tienda *on-line*, de ahí la importancia de establecer un buen

5 VV.AA. (2011): "14º Estudio General de Medios (EGM)", Madrid, Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC).

sitio web, ofrecer el producto o servicio de forma adecuada y atraer al público hacia ella. Es evidente que nuestro negocio debe tener una *estrategia on-line*.

CLAVES – ESTRATEGIA ON-LINE

- 1.- Página web efectiva.
- 2.- Ofrecer los productos o servicios de forma correcta.
- 3.- Atraer público a nuestro sitio web.

Dentro de esta *estrategia on-line* debemos considerar la necesidad de cuidar de forma especial a los usuarios de telefonía móvil; ya que, como hemos visto en los datos, existe un aumento significativo de conexiones a través de terminales móviles, por ello nuestra página web debe tener un perfil móvil para que podamos mostrarnos de la mejor forma posible ante un cliente que visita nuestra web con su teléfono.

3.4. ¿Cuáles son las principales Ventajas de Internet?

Internet es un medio de comercialización que crece año tras año y que tiene una amplísima aceptación por parte de los usuarios, llegando a ser considerado una **herramienta fundamental de venta**.

Las posibilidades de Internet y el poder de ventas del comercio electrónico son amplísimos, y de ello hablaremos a continuación siguiendo a Briz y Laso (2000)⁶:

Mayor espectro de potenciales clientes

La cifra de clientes en Internet **aumenta** mes tras mes. La disponibilidad es **total**: 24 horas, 7 días a la semana, 365 días al año, comercializaremos nuestro producto o servicio sin horarios restringidos. No existen **límites** de territorios. Podemos ser visibles en diferentes ciudades, países o continentes.

Salida al mercado más rápida

La Red nos ofrece mayor **agilidad** a la hora de lanzar nuestro producto o servicio que si lo realizamos a través de una tienda física. Hay que tener en cuenta que la apertura de la tienda *on-line* es más **económica** y **ágil** que abrir una tienda física, por ello podemos realizar una prueba de cómo irá el negocio de forma *on-line* hasta conseguir el emplazamiento físico, o bien sólo comercializar nuestro producto o servicio de forma *on-line*. Todo ello dependerá de lo que vendamos, del público al que nos dirijamos, o de la población en la que nos encontremos.

⁶ BRIZ, J., LASO, I. (2000): *Internet y Comercio Electrónico*, Madrid, Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing.

Respuesta rápida al cliente

Los clientes emiten o realizan, a cualquier hora del día, preguntas, sugerencias, dudas o compras. Debemos actuar con rapidez y calidad. Si no contestamos las dudas o sugerencias de nuestros clientes, o no les remitimos el pedido en un tiempo prudencial, perderemos la confianza y credibilidad en los consumidores, y por tanto dejaremos de beneficiarnos de las ventajas de Internet.

Información para convencer en la compra

La comunicación debe ser eficaz, y para ello tenemos que mostrar información clara y convincente en los textos e imágenes de nuestra web. Para facilitar el acceso del cliente a nuestra empresa, podemos insertar información de nuestro negocio en buscadores y comparadores de precios. También intentar estar presentes en discusiones en foros y en blogs, dando nuestra opinión, pero siempre respetando la opinión del resto de usuarios.

Conclusión: Amplio mercado, a un bajo coste. Más clientes, más ingresos.

3.5. ¿Cómo introducir mi idea en la Red?

Conseguir y mantener una presencia *on-line* de forma acertada no es tarea sencilla, por ello proponemos una serie de consejos para los futuros emprendedores, que deberán tener en cuenta a la hora de iniciarse en el comercio electrónico:



1. **Trabajar intensamente y con paciencia.** Al principio es muy costoso generar visitas a la Web, pero se debe confiar en los buenos resultados que esta forma de venta proporciona. Todo ello respaldado con mucho trabajo. Es necesario generar contenido de **calidad** de forma continua, se tiene que facilitar la navegación por la página y no dificultarla.

2. **Planificar.** Un sitio web requiere igual o más trabajo que un sitio físico. Como hemos visto, necesitamos una estrategia de negocio *on-line*, para concretarla es recomendable establecer por escrito las acciones que se llevarán a cabo en el sitio web (lanzamiento de productos, fijación de precios, promoción...).

3. **Tener presencia en redes sociales.** Es muy importante crear páginas de empresa en las diferentes redes sociales, dependiendo el perfil de nuestros consumidores. Por ejemplo, si comercializamos un Hotel con Encanto, es aconsejable dirigirse a redes sociales como **Facebook** y **Twitter**; si nuestro negocio es una academia para preparar asignaturas de Bachiller, nuestro público objetivo se encontrará mayoritariamente en **Tuenti**. Cada negocio valorará en qué espacios sociales le resulte más beneficioso encontrarse.
4. **Mantenerse actualizado.** Es necesario estar al día de las últimas tendencias en Internet, ya que los clientes están cada vez más informados y, por tanto, tenemos que estar a su ritmo; de otra forma nos quedaremos anclados y nuestro negocio sufrirá las consecuencias de nuestra desactualización.

Reflexión: Como emprendedor tienes que considerar que las ideas pueden desarrollarse en Internet. El coste de un negocio *on-line* es mucho menor que el coste de la apertura física del mismo negocio.

4. MARKETING EN LA RED: LA IDEA ON-LINE

4.1. ¿Qué son las "4ps" del Marketing Mix?

Anteriormente hemos tratado la importancia de establecer una "Estrategia On-line" para el negocio, debido a la relevancia de Internet en la vida de los consumidores. Esta estrategia debe venir respaldada por una "Estrategia de Marketing On-line".

La primera de las acciones en nuestra Estrategia On-line era realizar una página web efectiva; pero esto por sí sólo no era suficiente, en el segundo punto hablábamos de ofrecer los productos y servicios de forma correcta, es ahí donde entra en juego la importancia del Marketing On-line, ya que deberemos adoptar **medidas diferentes** en nuestro sitio web que en nuestra tienda física, en lo que se conoce como las "4ps" del Marketing Mix:

Product (producto) + Price (precio) + Promotion (promoción) + Place (distribución)

Producto / Servicio

Promocionar los nuevos productos en la Web. Si queremos dar a conocer nuestra tienda *on-line*, podemos promocionar en nuestra tienda física el lanzamiento de un nuevo producto, pero indicando que se hará solamente desde nuestro espacio web.

Promocionar los productos más vendidos por Internet. Una vez que el emprendedor pone en marcha su tienda online, una medida que puede ayudar a aumentar sus ventas es la elaboración de un ranking de los productos más vendidos o los servicios más demandados. Como emprendedor puedes realizar en Internet las acciones que tu imaginación te permita, diviértete en la Red.

Precio

Precio directo: se fija un precio y el consumidor lo abona directamente al empresario.

Precio fijado en subastas: en estos casos vamos a establecer unos precios mínimos y a abrir durante un periodo de unos días la subasta para que la mayor puja se lleve el producto. Una variante de esta modalidad es la subasta a la baja, en este caso se fija un precio inicial y este se irá reduciendo hasta que un comprador adquiera el producto o servicio.

Promoción

La información debe ser inmediata y estar actualizada constantemente (nuestra web tiene que ser un espacio vivo, donde todo esté continuamente al día).

Podemos llegar a un amplio espectro de consumidores, pero con la ventaja de poder personalizar esa información para cada individuo (es muy importante poner nombre y apellidos a cada cliente, aunque en nuestra base de datos figuren miles de personas).

Es aconsejable utilizar las FAQ,s⁷ que forman un espacio dedicado a las preguntas y respuestas más frecuentes que puedan surgir en el uso de nuestros productos o servicios. Este apartado deberemos también actualizarlo permanentemente incorporando preguntas no contempladas en el inicio y que observamos que se repiten por diferentes clientes.

Facilitar un correo electrónico exclusivo para dudas o incidencias. El cliente debe tener la seguridad de que en todo momento se encontrará atendido, y necesitamos controlar eso en una dirección concreta.

Realizar acciones de publicidad, como enviar correos electrónicos con nuestras novedades o promociones (Newsletter⁸ o Boletín Informativo).

⁷ FAQ,s: preguntas frecuentes, se trata de un listado de cuestiones con sus respuestas que aparecen en las Páginas Web, para facilitar al internauta la comprensión de la temática de la misma.

⁸ Newsletter o boletín informativo: distribuido de forma regular, cuya temática se centra en la actividad de la organización empresarial que lo distribuye a través del correo electrónico.

Distribución

El producto debe llegar a manos del consumidor en el menor tiempo posible de entrega, o el servicio se debe prestar de la mejor manera en un corto periodo de tiempo.

En el caso de existir la alternativa, es preferible distribuir nosotros mismos los productos o servicios, para intentar asegurarnos periodos de tiempo precisos en la entrega, evitando la presencia de almacenistas o intermediarios.

4.2. ¿Qué diferencias hay entre productos y servicios?

Según si lo que vamos a comercializar es un servicio o un producto, hemos de tener en cuenta ciertas implicaciones a la hora de ofrecerlo al cliente, ya que entre ellos existen diferencias.

Los servicios no se pueden tocar, mientras que los productos sí. En el caso de Internet, esta ventaja de los productos se pierde, ya que el usuario no podrá tener contacto físico con los mismos. Por ello hemos de ser conscientes en nuestra "Estrategia de Marketing On-line" de la necesidad de mostrar nuestros servicios y productos del modo más completo posible y con la máxima información, para paliar esta desventaja de la intangibilidad.

Mayor heterogeneidad en los servicios que en los productos. A la hora de prestar un servicio interviene el factor humano, y por tanto puede conllevar diferencias para los clientes a la hora de percibir el mismo. Procuraremos ser lo más homogéneos posibles para evitar insatisfacciones de los clientes. En el caso de los productos, esta situación desaparece.

Mayor dificultad de personalizar servicios que productos. Los productos pueden ser en muchas ocasiones personalizables en la propia web, existen programas que permiten a los clientes diseñar el color, la forma e incluso la serigrafía del producto; esto puede resultar muy interesante para los emprendedores, ya que en este aspecto tienen la posibilidad de ser novedosos frente a la competencia.



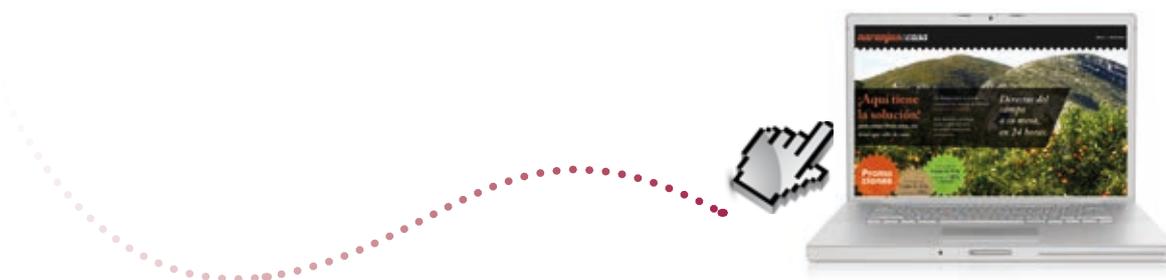
5. CURIOSOS NEGOCIOS EN LA RED

5.1. Vender naranjas por Internet

Vender naranjas en internet es una buena idea; aunque sea muy sencilla, ha permitido a estos emprendedores obtener una cuota de mercado amplia y consiguen, año tras año, beneficios. La competencia en el mercado ha empezado a aparecer; pero la delicadeza en el trato del producto y la cuidadosa entrega, unida a su excelente calidad, permiten que se mantengan líderes en su sector.

Gracias a Internet han conseguido una *posición de liderazgo en el sector*, la cual no tenían con anterioridad; es más, si esta empresa no hubiera decidido ampliar sus perspectivas, en la actualidad su cuota de mercado se vería reducida y los problemas de supervivencia se acentuarían.

Reflexión: ¿Imaginabas que la venta de naranjas por Internet tuviera posibilidades de éxito? ¿Por qué tu idea no la va a tener?



5.2. Gafas para perros

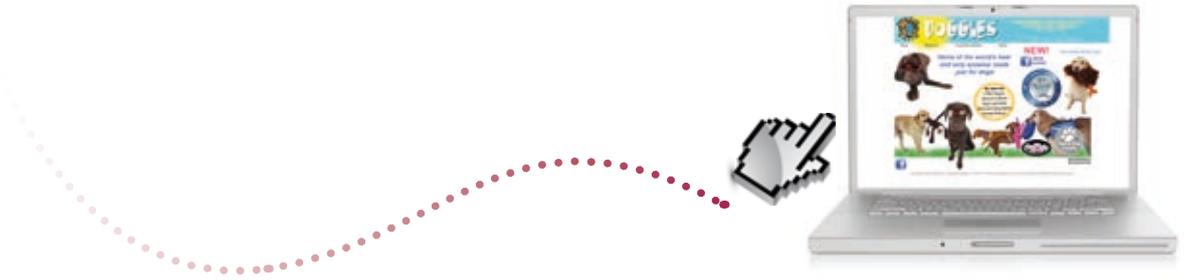
Sin lugar a dudas, podemos definirla como una *Idea de Negocio original y con éxito*. Esta empresa, cuya sede se encuentra en la Red, no hubiera sobrevivido en los primeros momentos si hubiera tenido que hacer frente al pago de un alquiler, gastos de luz, agua... Como vemos, no pudieron tener una mejor elección. Han conseguido lo que todo emprendedor busca:

- **Ingresos económicos.** Facturan millones de dólares al año.
- **Notoriedad.** Han aparecido en los medios de comunicación más prestigiosos de su país (CNN⁹).
- **Han diversificado su gama de producto.** Ya no solo comercializan gafas, han introducido mochilas, camisetas, chaquetas para flotar en el agua y juguetes para perros.

La empresa supo ver un *nicho de mercado* que no estaba cubierto por ninguna otra empresa y aprovechó la oportunidad de atraer a un público objetivo que dota a sus animales de complementos para su día a día.

⁹ CNN: canal de televisión estadounidense.

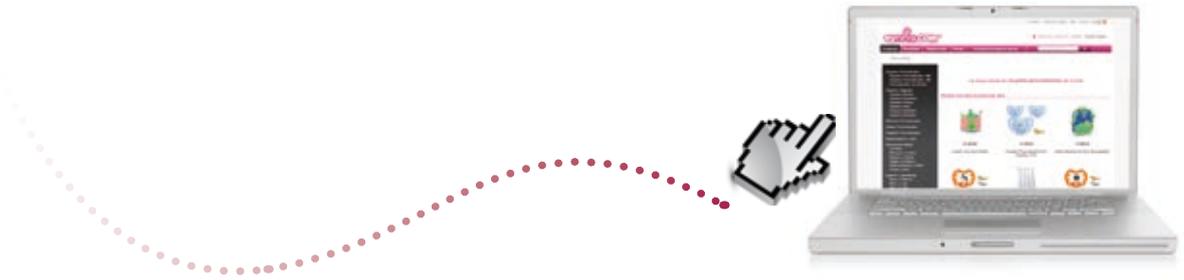
Reflexión: ¿Crees que tu idea es "más disparatada" que vender gafas para perros? No hay ideas buenas ni malas, lo que existe es trabajo y confianza en ellas.



5.3. Chupetes personalizados

La personalización de productos llevada a la Red es una combinación de éxito para estos emprendedores. En este caso se parte de un producto ya existente en el mercado (*chupetes*) e introducen un elemento de valor añadido para el consumidor (*personalización*). Además, su amplia oferta de productos (joyería, biberones, ropa) hace de este portal una excelente tienda *on-line* para adquirir regalos originales, que en una tienda física no se podrían conseguir.

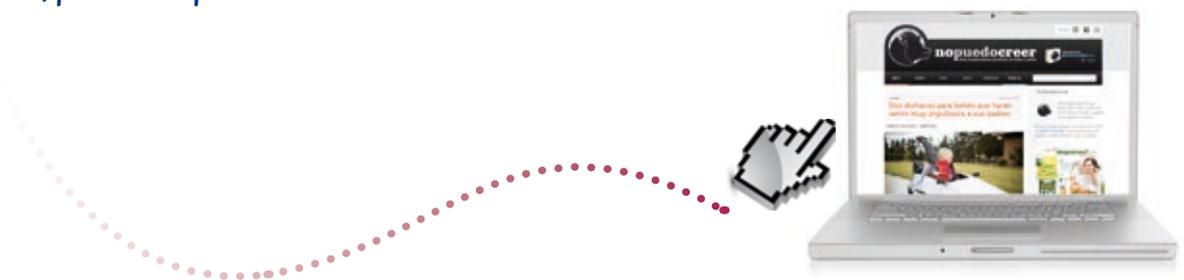
Reflexión: ¿Tu idea de negocio se basa en un producto ya existente? No tengas miedo y déjate llevar por tu creatividad. ¡TODO SE PUEDE CAMBIAR!



5.4. Inventos en general

Para finalizar, mencionar una página web que recoge los inventos más curiosos que se van sucediendo día tras día. Un simple vistazo a su web nos da una idea de los inventos que recogen; por ejemplo: botellas de vodka con sabor a donuts, aspirador de suelas de zapatos, tiritas de camuflaje, patatas fritas transparentes o una mesa caminante son solo una muestra de lo que nos podemos encontrar.

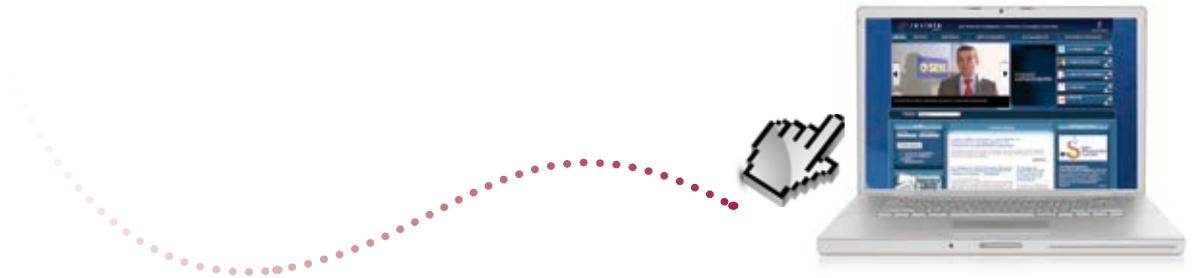
Reflexión: Como vemos, la imaginación no tiene límites y muchos de estos productos consiguen triunfar en el mercado y hacerse su hueco. Para ello, debes trabajar profundamente en tu idea y otorgarle una funcionalidad para los clientes, piensa siempre en ellos.



6. MUY INTERESANTE SOBRE IDEAS E INNOVACIÓN

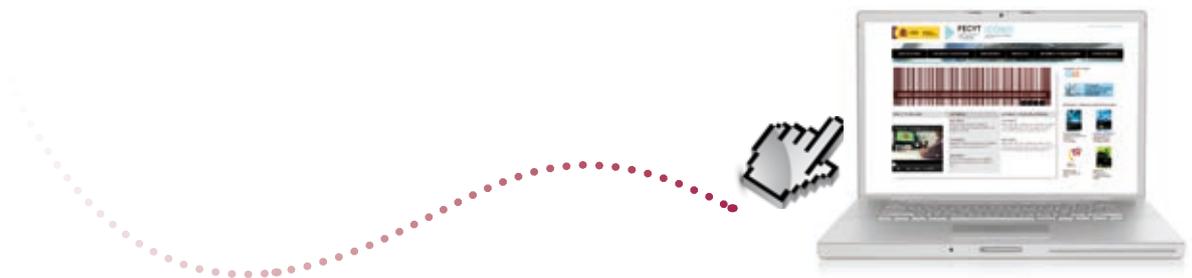
6.1. Red Virtual de Investigación y Soluciones Tecnológicas Avanzadas

REVISTA: Es una Red de Cooperación para la promoción de proyectos de I+D+i, transferencia de tecnología y conocimiento, que promueve la comunicación entre cualquier organización del Sistema Ciencia-Tecnología-Empresa de Castilla-La Mancha en primer lugar, y entre éstas y otras organizaciones del territorio nacional e internacional.



6.2. El Observatorio Español de I+DI (ICONO), de la Fundación Española de Ciencia y Tecnología (FECYT)

ICONO: El Observatorio de I+D+i de la Fundación Española de Ciencia y Tecnología (FECYT) ayuda a entender, rendir cuentas y avanzar de forma planificada en la mejora del Sistema Español de Ciencia, Tecnología y Empresa (SECTE). Surge de la necesidad de medir la evolución de los indicadores relacionados con ciencia e innovación que permita aportar datos objetivos sobre la evolución del modelo productivo hacia una economía innovadora.



7. IDEAS PRINCIPALES

- La **experiencia profesional** y la **formación** son fuentes para encontrar **Ideas de Negocio novedosas**.
- Una adecuada Idea de Negocio responderá a las **necesidades** de los clientes a los que se dirija.
- La **innovación** es el factor más importante del éxito.
- Las pymes tienen sus propios mecanismos para conseguir innovar; como, por ejemplo, el **diseño** de los productos.
- Los negocios en Internet pueden ser el punto de partida ideal para comenzar porque es un medio muy popular que aglutina a **millones de usuarios**, y por tanto de consumidores.
- Las **redes sociales** son un apoyo importante a la hora de darse a conocer en Internet.
- Los productos y servicios tienen **atributos diferentes**, por ello es necesario establecer **estrategias distintas** para cada uno de ellos.
- Trasladar el producto o servicio a la Web requiere de unas **consideraciones distintas** a las llevadas a cabo en el punto de venta físico.
- Trabajar de forma concienzuda las **4 "ps" del marketing**, tanto en el punto de venta físico como en la Red: producto, precio, promoción y distribución.





UNIDAD 5

Preparar el Plan de Empresa



“ Si lo puedes soñar,
lo puedes hacer. ”
Walt Disney

“ Donde hay una empresa de éxito,
alguien tomó alguna vez una
decisión inteligente. ”
Peter Drucker

ÍNDICE



INTRODUCCIÓN	120
OBJETIVOS	122
1. EL PLAN DE EMPRESA. CONCEPTO Y UTILIDAD	123
1.1. ¿Qué es un Plan de Empresa?	123
1.2. ¿Qué objetivos tiene un Plan de Empresa?	123
1.3. ¿Para qué se hace un Plan de Empresa?, ¿cuál es su utilidad?	123
1.4. ¿Cómo hay que elaborar un Plan de Empresa?	124
2. ELABORAR UN PLAN DE EMPRESA	124
2.1. Identificación del Proyecto	124
2.2. Misión, Visión y Valores	125
2.3. Descripción del Producto/Servicio	126
2.4. Análisis del Mercado	126
2.5. Plan de Marketing	127
2.6. Plan de Producción	130
2.7. Plan de Recursos Humanos	132
2.8. Plan Económico-Financiero. Análisis de Viabilidad	134
2.9. Legalización	141
2.10. Plan de Riesgos	144
2.11. Matriz D.A.F.O	144
3. MUY INTERESANTE SOBRE PLANES DE EMPRESA	151
3.1. Modelos On-line: Planes de Empresa	151
3.2. Videos On-line: Constitución de una Empresa	151
3.3. GOBAN: Red de Business Angels de Castilla-La Mancha	151
4. IDEAS PRINCIPALES	152

INTRODUCCIÓN



UNIDAD 5 • Preparar el Plan de Empresa

Cualquier Idea de Negocio, con independencia del sector de actividad en el que se desarrolle, es imprescindible que quede reflejada por escrito: tanto todas sus características como sus aspectos económicos, financieros, humanos, productivos, etc.

La elaboración de un Plan de Empresa no es un "capricho" o algo que quede a la elección del emprendedor, éste debe realizarse necesariamente ya que:

Por un lado, en él se planificarán estratégicamente todos los aspectos del negocio y se fijarán una serie de objetivos, que con el tiempo se pueden revisar y ver si se están cumpliendo o si por el contrario necesitan un cambio en su concepción.

Por otro lado, es una "carta de presentación" frente a terceros, ya que será necesario para pedir financiación a entidades bancarias o cualquier otro inversor, sea público o privado.

En su redacción es necesario cuidar tanto la forma como el fondo, porque el Plan de Empresa es "la primera impresión" de la futura empresa. Además es necesario conseguir una estructura equilibrada y que haga fácil su lectura y comprensibles los objetivos del proyecto.

Por muy modesta que sea la Idea de Negocio, la elaboración de estos Planes de Empresa es muy beneficiosa para darle un mayor impulso y proyección. No hay que limitar las posibilidades de éxito y no podemos ser nosotros mismos el primer obstáculo a nuestro propio negocio.



OBJETIVOS

Al finalizar esta formación, el alumnado *será capaz de:*

- Valorar la importancia de la redacción de un Plan de Empresa.
- Diseñar nuestro propio Plan de Empresa.
- Describir correctamente la Idea de Negocio y el producto o servicio.
- Elaborar un análisis de mercado.
- identificar las acciones de *marketing* que se deben llevar a cabo.
- Planificar las necesidades de personal.
- Identificar los recursos económicos–financieros a los que se puede tener acceso.
- Realizar un Balance Previsional y un cuadro de Pérdidas y Ganancias.
- Seleccionar la forma legal para su organización empresarial.
- Elaborar una Matriz D.A.F.O.



1. EL PLAN DE EMPRESA. CONCEPTO Y UTILIDAD

1.1. ¿Qué es un Plan de Empresa?

Es un documento en el que se **identifica**, se **analiza** y se **describe** una oportunidad de negocio. El Plan de Empresa debe analizar la viabilidad **técnica**, **económica** y **financiera** del proyecto empresarial.

Cuando hemos examinado con detenimiento nuestra idea de negocio, el mercado al que nos vamos a dirigir, los recursos que necesitaremos..., es conveniente "agruparlo todo" y ponerlo por escrito. Redactar los resultados de los diferentes análisis, basados en un esquema previamente establecido, permite comprobar la **coherencia** del Plan, verificar si se nos ha olvidado algún dato relevante y, lo más importante, comprobar, aunque sea apoyados en previsiones, que nuestro Plan es **viable**.

Este Plan es una herramienta imprescindible cuando se quiere poner en marcha un proyecto empresarial; ya que, sea cual sea la experiencia anterior del promotor, es una forma de "**replantearse**" todo el proyecto.

1.2. ¿Qué objetivos tiene un Plan de Empresa?

Elaborar un Plan de Empresa tiene varios objetivos:

1. Permite llevar a cabo un **estudio de todas las variables que pueden afectar al nuevo negocio**, ya que se examinan todos los elementos que van a intervenir en el mismo: **localización**, **clientes**, **mercado**...
2. Es la "**carta de presentación**" ante terceros: **bancos** (si vamos a solicitar un préstamo nos lo van a pedir), **organismos públicos** (cuando vayamos a solicitar una ayuda también nos lo van a pedir)...
3. A la hora de **redactar el Plan de Empresa**, es importante **definir y establecer de forma clara y realista los objetivos que se pretenden alcanzar a corto, medio y largo plazo**.

1.3. ¿Para qué se hace un Plan de Empresa?, ¿cuál es su utilidad?

El Plan de Empresa puede tener distintos fines:

1. Puede resultar una **guía de planificación empresarial** (ya que antes de implantar una nueva oportunidad de negocio hay que hacer una **revisión exhaustiva del mismo**).
2. Puede ser útil para presentarlo en los **bancos**, para examinar su viabilidad y posible **concesión de la financiación**.
3. Puede ser de interés para ir **controlando el desarrollo del negocio**, ya que se podrá analizar si lo que se **planificó en el Plan se está cumpliendo en la realidad**.

1.4. ¿Cómo hay que elaborar un Plan de Empresa?

La elaboración y redacción del Plan de Empresa tiene que seguir una serie de pautas, incluidos aspectos formales como estructura, contenidos... Un Plan es la "carta de presentación" del negocio que se quiere empezar, por ello se tiene que elaborar de manera cuidadosa y tener una adecuada presentación.

No hay un "plan tipo", aunque sí unos apartados generales, los cuales adaptaremos dependiendo del negocio que queramos empezar.

Como directrices generales que se pueden pedir a todo Plan de Empresa, diríamos:

- Debe ser claro y conciso, con una cuidadosa redacción, podrá ser entendido por cualquier lector que acceda al mismo.
- Debe ser completo; es decir, recogerá todos los datos necesarios de los elementos importantes que atañen a nuestro negocio. Toda la información de nuestra idea de negocio debe estar reflejada en el mismo; pero tampoco debemos dar más datos de los necesarios, para que no pierda su sentido.
- Debe estar actualizado, cualquier desfase en el mismo puede afectar negativamente a nuestro Plan, que ya no nos permitiría dar la imagen fiel de la empresa.
- Tiene que tener una presentación atractiva, sencilla pero que a la vez invite a su lectura. Incluirá al inicio del documento un resumen no superior a dos páginas que ofrezca al lector los principales datos del proyecto.

2. ELABORAR UN PLAN DE EMPRESA

2.1. Identificación del Proyecto

En este apartado hay que dejar constancia de cuál es la actividad que se va a realizar, cómo va a ser la evolución del proyecto y cuál es la valoración global del mismo. En concreto se deberían recoger los siguientes aspectos:

- Nombre del proyecto.
- Descripción de la actividad que se desarrollará (resumida). Es interesante indicar cómo surgió la idea de negocio y qué necesidad la motivó.
- Localización. Dónde se va llevar a cabo la actividad empresarial.

- *Fecha aproximada de inicio.*
- *Tipo de sociedad que se pretende crear (únicamente mencionamos el tipo de sociedad, posteriormente lo justificaremos).*
- *Identificación de los promotores y un breve currículum de ellos.*
- *Cuantificación de forma resumida de la inversión necesaria y de su financiación prevista.*

Cuestiones a las que tenemos que dar respuesta

1. *¿Cuál es el nombre de mi empresa?*
2. *¿A qué actividad nos dedicaremos?*
3. *¿Quiénes son los promotores?*
4. *¿Dónde nos ubicaremos?*
5. *¿Cuál es la inversión necesaria que necesito y cómo la voy a financiar?*

2.2. Misión, Visión y Valores

Es importante dedicar un apartado para definir los conceptos de:

- **Misión:** *es el objeto social, describe qué labor pretende realizar la empresa en el mercado. Ejemplo: Nuestra misión es proveer servicios de peluquería creativa canina a toda la ciudad de Talavera de la Reina.*
- **Visión:** *formada por los objetivos o metas a las que pretende llegar en un futuro la empresa. Ejemplo: convertirnos en el mayor referente nacional y con presencia internacional de servicios tecnológicos, distinguidos por el excelente trato al cliente y a los empleados.*
- **Valores:** *son los principios por los que se regirá la actividad en la empresa. Ejemplo: sostenibilidad, responsabilidad social, innovación...*

Cuestiones a las que tenemos que dar respuesta

1. *¿Cuál es el fin de la organización?*
2. *¿Sabemos dónde queremos que esté nuestra empresa en los próximos años?*
3. *¿Cuáles son nuestras creencias en el ámbito empresarial?*
4. *¿Qué somos?*
5. *¿Cuáles serán los principios que regulen la actuación de nuestra empresa?*

2.3. Descripción del Producto/Servicio

Se debe hacer una **descripción minuciosa** del producto o servicio, detallando cuáles son sus características, y mostrar las posibles diferencias, si existen, respecto a los productos/servicios de la competencia.

Cuestiones a las que tenemos que dar respuesta

1. ¿Cuál es mi producto/servicio?
2. ¿En qué consiste?
3. ¿Qué ventajas ofrece en relación con los de la competencia?
4. ¿Es un producto patentable?
5. ¿Conocemos las normas legales a las que nos deberíamos ajustar en lo concerniente a derechos de autor, marcas, nombres comerciales...?
6. ¿Conocemos bien la forma de fabricarlo/venderlo?
7. ¿Sabemos cuánto costará fabricarlo/venderlo?
8. ¿Sabemos cuál es el número de ventas que necesitamos para cubrir costes?
9. Y por último: ¿Seremos capaces de generar nuevas ideas o ampliaciones a nuestra línea de producto/servicio?

2.4. Análisis del Mercado

Delimitaremos el mercado al que se va a dirigir nuestro producto/servicio. El mercado es un conjunto de clientes con unas **necesidades**, unos **recursos** para pagar esas necesidades y un **deseo** de satisfacerlas; es decir, no basta con detectar dichas necesidades, sino que el cliente debe estar dispuesto a pagar por ellas y además tener intención de comprar. Hay que estudiar el tamaño actual del mercado, las previsiones y el potencial de crecimiento del sector, así como los comportamientos posibles de los clientes potenciales.

Dentro del estudio de mercado, deberíamos analizar **quién es** y **quién puede llegar a ser** nuestro cliente. De los clientes deberíamos estudiar también sus características socioeconómicas (edad, poder adquisitivo, cultura...; todos los aspectos relacionados con nuestro producto/servicio). Deberíamos analizar qué **motivaciones de compra** tienen los clientes: alimentación, moda, interés económico, seguridad..., y explicar por qué, cómo y cuándo toman sus decisiones de adquirir un producto y dónde y cuánto compran.

También aquí deberíamos "mostrar" a la competencia qué fortalezas y debilidades tienen y en qué situación estamos nosotros en comparación.

Cuestiones a las que tenemos que dar respuesta

1. ¿Quiénes van a ser nuestros clientes?
2. ¿Dónde se distribuyen nuestros posibles clientes geográficamente?
3. ¿Por qué comprarán nuestro producto?
4. ¿Hemos contactado con nuestros clientes potenciales para estimar cuáles son nuestras posibilidades en el mercado?
5. ¿Cuántos productos vamos a vender?
6. ¿Quiénes son nuestros competidores?
7. ¿Sabemos qué productos fabrican o qué servicios ofrecen nuestros competidores y a qué precios?
8. ¿Hemos analizado las últimas tendencias del sector al que nos dirigimos?

2.5. Plan de Marketing

Este plan tiene como finalidad fijar las **estrategias comerciales** que nos permitirán alcanzar los objetivos propuestos. En este apartado hay que detallar la estrategia de precios, la política de ventas, las posibles promociones y publicidad, los canales de distribución, así como el servicio post-venta y las garantías que vayamos a dar a nuestro producto/servicio.

Precio

En este apartado debemos trazar un objetivo de ventas a corto, medio y largo plazo, y lo que es más importante aún: calcular el **margen de beneficio** que se va a considerar para rentabilizar nuestra inversión.

Una de las tareas más difíciles es la **fijación del precio** al que vamos a vender. Entre los **métodos más frecuentes** para calcularlo están:

- **Por los costes:** al coste unitario se le añade una cantidad que será el margen por unidad de producto.
- **Por la demanda:** se fija el precio en función del que los clientes estén dispuestos a pagar (se usa cuando no hay precios de referencia).
- **Por la competencia:** se fija con base en los precios que establece la competencia: para diferenciarnos (más alto si damos más calidad, o más bajo si lo permiten nuestros costes) o para acercarnos a ellos.

También al principio de lanzar nuestro producto se podría "jugar" con la **política de precios** de la siguiente manera:

- Precio bajo de salida, que se utilizaría como reclamo.
- Aplicar reducciones promocionales que provocan una rápida expansión del producto o servicio, pero son peligrosas si los competidores son fuertes y reaccionan.
- Ofertar descuentos para empresas o firma de convenios de colaboración con Asociaciones Empresariales, Cámaras de Comercio, que oferten a sus socios los productos/servicios a precio especial.
- Regalar el producto o servicio (por ejemplo: "Prueba Gratis del Producto o Servicio durante 2 meses").

Cuestiones a las que tenemos que dar respuesta

1. ¿Qué precio voy a poner a mi producto/servicio?
2. ¿Por qué he establecido ese precio?
3. ¿Voy a utilizar el "precio inicial" como reclamo de clientes?

Distribución o sistema de ventas

Es la función que permite poner el producto o servicio al alcance de los posibles consumidores. Por tanto, se tendrán que establecer los canales de distribución (intermediarios) que vayan a ser necesarios utilizar para llevar nuestro producto al mercado objetivo en el momento justo.

Si vamos a tener distribuidores, con ellos se deberá fijar la política que se va a seguir: volúmenes de pedido, condiciones de entrega, formas de pago, condiciones de lanzamiento de productos...

Respecto a la distribución, hay que tomar dos decisiones principales:

- **Grado de control de la distribución:**
 - Directa (no hay intermediarios). Los costes son controlables, pero las oportunidades de expansión se ven reducidas notoriamente si no contamos con un potente equipo distribuidor.
 - Indirecta (sí hay intermediarios). Si elegimos este tipo de distribución, hay una decisión clave: "elegir de forma adecuada al distribuidor".
- **Estrategia de distribución:**
 - Exclusiva. Sólo existirá un único punto de venta en cada ciudad. Se basa en la calidad del servicio y en el trato al cliente.
 - Selectiva. En esta situación "seleccionamos", los puntos de venta en los que queremos estar presentes.

- **Intensiva.** Se pretende que el producto esté disponible para los clientes en el mayor número de puntos de venta posible.

Cuestiones a las que tenemos que dar respuesta

1. ¿Hemos pensado en cómo vamos a llegar a nuestros clientes?
2. ¿Cuál pensamos que será la evolución futura de nuestro canal de distribución?

Comunicación, imagen, promoción, etc.

Aquí recogeremos la forma de dar a conocer el producto en el mercado. Las diferentes estrategias que se pueden llevar a cabo son:

1. **Publicidad:** consiste en informar al cliente sobre nuestro producto con el fin de persuadirle en la compra. Habrá que definir el presupuesto y conocer las prácticas publicitarias de la competencia.
2. **Promoción de ventas:** son técnicas de ventas dirigidas a incentivar a los vendedores (primas por objetivos), intermediarios (descuentos por lanzamiento...) y a los consumidores (regalos, muestras...).
3. **Relaciones públicas:** conjunto de actividades que permitan establecer y mantener un buen ambiente hacia el interior y exterior de la empresa para conseguir mejor los objetivos.
4. **Fuerza de ventas:** personas que se ocupan directamente de la venta. Es importante describir la composición, forma de contratación y cualificación del equipo de ventas (propios y representantes), tanto al principio como en un futuro. Formar una red de ventas adecuada no es fácil, y más en la etapa inicial de una empresa.

En la etapa inicial de una empresa lo "ideal" sería que el emprendedor sea el primer "comercial" de la misma. La tarea de ventas debería recaer en mayor medida sobre él o sobre otra persona del equipo promotor, por tanto necesitará prepararse para esta tarea. Cuando resulte necesario contratar comerciales, además de seleccionarlos adecuadamente habrá que motivarlos, ya que la venta es una pieza clave de la empresa, y deberá cuidarse también la comunicación con ellos, pues tienen una información directa del mercado que será indispensable para el desarrollo del negocio.

Nunca debemos dejar de lado la estrategia que se debe seguir en los medios *on-line*, en caso de que nuestra empresa tenga página web y se desee publicitarse a través de ella. En el medio *on-line* se vende, se publicita, se promociona, se comunica. ¡No lo olvides!

Cuestiones a las que tenemos que dar respuesta

1. ¿Vamos a realizar alguna acción para promocionar nuestro futuro producto/servicio: muestras gratuitas, vales descuento...?
2. ¿Hemos pensado hacer algún tipo de publicidad en prensa, radio o televisión (a nivel local, regional o nacional)?
3. ¿Tengo claro quiénes van a vender mi producto/servicio?, ¿cómo voy a evaluar a mi equipo de ventas?

2.6. Plan de Producción

Aquí se deberían resumir los aspectos técnicos y organizativos que afectan a la elaboración del producto o a la prestación del servicio. Hay que analizar, por tanto, las fases del proceso productivo, materias primas, suministros, existencias, la capacidad de producción y los sistemas de calidad.

Fases del proceso productivo

Antes de describir el proceso de producción, debemos concretar adecuadamente el bien o servicio que nuestra empresa va a ofertar. En el apartado "descripción del producto", se detallaba éste de forma general, y en este apartado lo puntualizaremos desde el punto de vista técnico.

Tenemos que hacer una descripción detallada del proceso productivo, desde la recepción de las materias primas hasta el almacenaje y expedición de los productos. Deberíamos hacer una comparación con otras empresas del sector que fueran competencia directa, intentando ver cuáles son nuestras ventajas y desventajas en comparación con ellos.

Diseño de la producción

Para concretar el diseño de la producción tendremos en cuenta diferentes cuestiones.

- **Localización geográfica** de las instalaciones, ventajas y desventajas de la opción que hemos elegido en términos de: mano de obra cualificada, coste de la misma, normativa medioambiental, proximidad a las materias primas, accesibilidad de las instalaciones...
- **Diseño físico del bien que se fabricará.** Es la realización de un croquis en donde se detalle la descripción física del bien y sus características.
- **Útiles de producción.** Maquinaria, tecnología y materias primas necesarias para la fabricación del producto.

- **Fiabilidad.** Riesgo de errores o defectos en la fabricación del producto. Se definirá cuál será la política de calidad de la empresa.
- **Mantenimiento.** Gastos necesarios para conservar las cualidades del producto hasta llegar al usuario final o consumidor.
- **Embalaje.** Recipientes o envolturas que van a contener los productos de forma temporal; pensando en su manejo, almacenaje y transporte.
- **Flexibilidad.** Posibilidad de adaptar el producto a los cambios concretos de la demanda.

Materias primas y suministros. Existencias

Habría que redactar una lista de las necesidades que se tienen que cubrir para poder realizar la compra de materias primas y/o suministros para no "cortar" el proceso de producción. También debemos saber los niveles de calidad que les vamos a exigir a las materias primas, así como los niveles de tolerancia que vamos a tener sobre posibles desviaciones de la misma.

Hemos de saber quiénes van a ser nuestros proveedores: precios, condiciones de pago, plazos de entrega... También tendremos que negociar con ellos el ciclo de aprovisionamiento, para no romper así el stock de seguridad¹ y que tampoco se sature el almacén...

Además podríamos considerar la **subcontratación** de servicios de otras empresas.

Se aconseja saber cuáles serán nuestras existencias porque es importante la ubicación de las materias primas en el espacio disponible de la empresa (el almacenamiento de éstas supone un coste que hay que tener previsto).

Capacidad de producción

Tenemos que determinar la "verdadera capacidad" de nuestra empresa en función de los objetivos que pretendamos conseguir.

Hay que tener prevista la "capacidad de respuesta" ante cambios imprevistos de la demanda.

Deberíamos valorar también cuál es la "capacidad ociosa" que tendremos; es decir, cuál es nuestra capacidad instalada sin utilizar o infrutilizada (hay que intentar que ésta sea mínima o cero).

¹ **Stock de seguridad:** es la cantidad extra de productos que se mantiene en almacén para hacer frente a posibles subidas de ventas y evitar así quedarse sin mercancía, lo que provocaría una rotura de dicho stock.

Sistemas de calidad

El control de calidad del producto o servicio es un factor muy importante, que requiere atención durante todo el proceso productivo y que dependerá mucho del producto o servicio que estemos tratando.

Cuestiones a las que tenemos que dar respuesta

1. ¿Cuáles son las etapas y operaciones del ciclo de producción o de la prestación del servicio que quiero ofrecer?
2. ¿Qué sistemas voy a utilizar para controlar la calidad de mi producto o servicio?
3. En el caso de un producto: ¿cuántas unidades voy a fabricar al mes y al año? Y en caso de un servicio: ¿cuál es el número máximo de servicios que puedo prestar con la estructura prevista?
4. Hemos efectuado una previsión de producción (unidades, euros) en función de las ventas previstas?
5. ¿Hemos realizado un desglose de materiales y suministros necesarios para el proceso productivo?
6. ¿Sabemos cuál es el espacio físico dedicado al almacén de los materiales?
7. ¿Cuál es el nivel mínimo de existencias permitido para mantener el nivel de producción?

2.7. Plan de Recursos Humanos

En este Plan trataremos de analizar los elementos relacionados con la política de personal: organigrama de la empresa, dimensión y estructura de la plantilla, selección, contratación y formación del personal; en definitiva, todos los aspectos relacionados con la dimensión humana de la empresa.

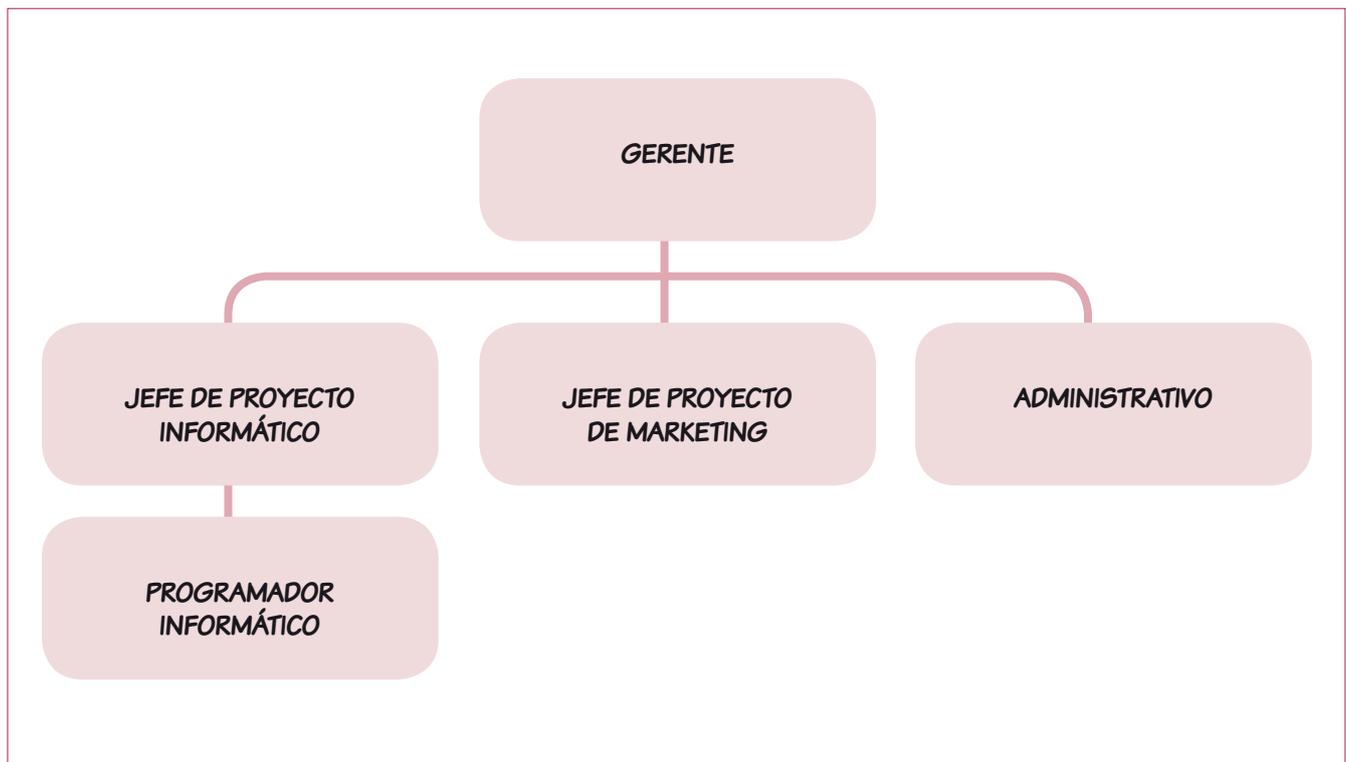
Es importante definir el número mínimo de trabajadores necesarios para la actividad, los puestos de trabajo que ocuparán en la empresa, sus funciones y las actividades concretas que realizarán, siempre según las necesidades de nuestra empresa.

Organigrama de la empresa

El organigrama es una "fotografía" de las distintas áreas, funciones o departamentos en los que se dividirá la empresa; en él se recogerán los niveles de responsabilidad, así como los límites de dependencia jerárquica.

Un ejemplo de un organigrama en una pequeña empresa es el siguiente:

Gráfico 1. Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

Contratación

Una vez definidos los puestos de trabajo, y realizado el organigrama de la empresa, es necesario diseñar el plan de contratación; es decir, la **previsión de plantilla** necesaria para todo el año.

Se necesita saber cuál es el **coste económico** que corresponderá a los trabajadores y cuál será el tipo de contrato que vamos a realizar.

Hay que establecer los salarios para cada categoría de trabajadores, teniendo en cuenta: mercado de trabajo, grado de cualificación y experiencia, convenios colectivos, costes... Asimismo deberíamos establecer una **previsión anual del incremento salarial en términos porcentuales** y los regímenes de Seguridad Social para cada categoría de trabajador.

Externalización de funciones

Tenemos que plantearnos que algunas **funciones especializadas** (temas jurídicos, tecnológicos, comerciales...) pueden ser convenientemente desarrolladas a través de consultores externos. Necesitamos determinar la naturaleza de las funciones a externalizar, identificando a los consultores idóneos y cuantificando su coste.

Cuestiones a las que tenemos que dar respuesta

1. ¿Hemos pensado en el número de personas adecuado para nuestra empresa?
2. ¿Qué tipo de contratación pensamos que será la más adecuada para cada empleado (fija, eventual, a tiempo parcial...)?
3. ¿Cuál va a ser la formación y la capacidad profesional que necesitan los futuros empleados?
4. ¿Sabemos qué responsabilidad le va a corresponder a cada una de las personas que van a trabajar en nuestro negocio?
5. ¿Hemos previsto el sistema de selección de nuestros futuros empleados?
6. ¿Dónde vamos a buscar a las personas adecuadas (agencias privadas de selección, oficinas públicas de colocación, anuncios en los periódicos, contactos entre amigos y familiares...)?

2.8. Plan Económico-Financiero. Análisis de Viabilidad

Aquí analizaremos los **recursos económicos** de que disponemos, qué **necesidades** de crédito tenemos, posibles **garantías** o **avales** y cuáles son las **ayudas** que podemos solicitar a la administración.

La financiación de nuestra empresa se puede cubrir de dos formas:

- **Financiación propia:** recursos aportados por los propietarios más aquéllos generados por la empresa (si la empresa existe con anterioridad y estamos dando "vida" a otra nueva oportunidad de negocio) y que no han sido repartidos, además de los aportados por terceros sin exigimos devolución o a fondo perdido (subvenciones).
- **Financiación ajena:** son los fondos que han sido prestados por terceros a la empresa de forma **temporal**, con la **exigencia** de devolución en fechas predeterminadas y con un pago de **interés** en concepto de remuneración.

Recursos Propios

Entendemos por éstos tanto los **bienes disponibles** (terrenos, edificios, maquinaria...) como el dinero que se tiene en **efectivo**.

El **capital social** (para las sociedades mercantiles) corresponde al conjunto de dinero (en el sentido más amplio del término) que los socios ponen a disposición de ésta para que pueda funcionar hasta que la propia empresa genere sus propios recursos mediante beneficios.

Recursos Ajenos

Entre las fuentes más importantes tenemos:

• Bancarias

- **Descuentos.** El banco adquiere una letra de cambio de su librador (acreedor de la deuda), del cual percibe (deduciéndolo del valor expresado por la letra/efecto) un interés por anticiparle dicha cantidad.
- **Préstamos.** La entidad de crédito (actuando como prestamista) entrega una cantidad de dinero al beneficiario del préstamo con la obligación de devolver el principal y abonar los intereses y gastos de la operación.
- **Pólizas de crédito.** La entidad financiera pone a disposición del beneficiario un importe de dinero hasta un límite señalado y por un plazo, a cambio percibe intereses por los importes efectivamente dispuestos.
- **Pagarés de empresa o financieros.** Documento privado extendido de forma legal, por el que una persona (emisor) se obliga a pagar a otra (beneficiario) una cierta cantidad de dinero en una fecha determinada.



• No bancarias

- **Acreedores y proveedores.** Si el pago de la compra o el servicio recibido no es inmediato (se pacta pagar a 30, 60, 90 días o más). Hasta que no se realice ese pago, se puede disponer de ese dinero para invertirlo o depositarlo en otro sitio.
- **Leasing o arrendamiento financiero.** Contrato cuyo objetivo es la cesión o uso de bienes muebles e inmuebles, adquiridos para esa finalidad según especificaciones del futuro usuario, a cambio de una contraprestación consistente en el pago periódico de las cuotas. Se incluye opción de compra a su término a favor del usuario. La duración del contrato será mínimo 2 años para los bienes muebles y 10 para los inmuebles.
- **Factoring.** Consiste en la cesión definitiva de las facturas o créditos comerciales a corto plazo a una empresa de factoring. Esta sociedad se hace cargo de la insolvencia y cobro. Nos adelantan el dinero descontando una comisión y/o un interés.

- **Renting.** La compañía de *renting* alquila el bien al arrendatario y le garantiza el uso y disfrute del mismo.
- **Sociedad de Garantía Recíproca.** Trata de facilitar el acceso a la financiación ajena a las PYMES por medio de la prestación de avales que garanticen sus operaciones financieras a medio y largo plazo.
- **Sociedad de Capital Riesgo.** Aporta capital a una PYME. Al integrarse los socios, participan en la gestión de la empresa. Su finalidad es el beneficio de la venta futura de su participación (plusvalías).
- **Business Angels (BA).** Inversores individuales, normalmente empresarios o directivos de empresas, que aportan, a título privado, su capital, así como sus conocimientos técnicos y su red de contactos personales a los emprendedores que quieren poner en marcha un proyecto empresarial o a las empresas que se encuentran en el inicio de su actividad, o que pilotan un nuevo proyecto, con el objetivo de obtener una plusvalía a medio plazo y con la esperanza de seleccionar un proyecto empresarial de gran éxito (*Red Española de Business Angels*).
- Los BA suelen estar organizados en "redes" para compartir esfuerzos y unir capitales de inversión, las cuales ponen en contacto inversores potenciales y empresas o emprendedores que buscan financiación, realizando una selección de los proyectos para financiar por cada inversor, ofreciendo y garantizando la información de los proyectos a los inversores, permitiendo mantener el anonimato de las partes hasta el momento del primer contacto y posibilitando un marco formal para la negociación y los intercambios entre ellas. Son agentes con un amplio conocimiento en determinados sectores y con capacidad de inversión. Los BA se sitúan normalmente en el entorno territorial próximo de las empresas necesitadas de financiación, por lo que su papel resulta a menudo decisivo en las primeras fases de desarrollo de ese tipo de empresas y de proyectos.
- Los "inversores angelicales" o "business angels" seleccionan sus proyectos de inversión valorando el plan de negocio presentado por los emprendedores de acuerdo con sus criterios personales de inversión. Al igual que las Sociedades de Capital Riesgo, no se involucran en el día a día del proyecto empresarial, únicamente le aportan "valor añadido".
- **Subvención.** Prestación otorgada por el poder público para el sostenimiento de una empresa, sin que el beneficiario de la misma haya de pagar nada a cambio por los bienes o servicios obtenidos con motivo de la subvención. El concepto de ayuda es más general, ya que comprende no sólo subvenciones, sino también intervenciones que, bajo diversas formas, alivian las cargas que pesan sobre el presupuesto de una empresa y que por ello sin tratarse de subvenciones en el sentido estricto de la palabra, tienen la misma naturaleza e idénticos efectos.
- Las subvenciones en ningún caso pueden ser la base del negocio. Son sólo una "ayuda", ya que pueden tardar mucho en cobrarse y no son seguras; por lo que si la viabilidad de un proyecto empresarial depende sólo de las subvenciones, sería un proyecto con muchas posibilidades de fracasar.

Gráfico 2. Recursos Ajenos

ACREEDORES Y PROVEEDORES	Si el pago de la compra o el servicio no es inmediato, se dispone de dinero para invertirlo en otro sitio.
LEASING O ARRENDAMIENTO FINANCIERO	Contrato cuyo objetivo es la cesión o uso de bienes muebles e inmuebles, a cambio de una contraprestación consistente en el pago periódico de las cuotas.
FACTORING	Cesión definitiva de las facturas o créditos comerciales a corto plazo a una empresa de factoring. Haciéndose cargo de la insolvencia a cambio de una comisión.
RENTING	Las compañías de Renting alquilan el bien al arrendatario y le garantiza el uso y disfrute del mismo.
SOCIEDAD DE GARANTÍA RECÍPROCA	Tratan de facilitar el acceso a la financiación ajena a las PYMES por medio de la prestación de avales.
SOCIEDAD DE CAPITAL RIESGO	Sociedad que aporta capital a una PYME. Su finalidad es obtener un beneficio mediante la venta futura de su participación (plusvalías).
BUSINESS ANGELS	Son inversores individuales (empresarios o directivos de empresas), que aportan, a título privado, su capital, conocimientos técnicos y su red de contactos personales a los emprendedores, con el objetivo de obtener una plusvalía a medio plazo y con la esperanza de seleccionar un proyecto empresarial de gran éxito.
SUBVENCIONES	Prestaciones otorgadas por el poder público para el sostenimiento de una empresa.

Fuente: Elaboración Propia.

Cuestiones a las que tenemos que dar respuesta

1. ¿Hemos calculado la cantidad de dinero que vamos a necesitar para comprar o alquilar la maquinaria y las instalaciones, así como para poder pagar a nuestros empleados y hacer frente a los gastos de la empresa?
2. ¿Cuándo vamos a tener que hacer los pagos?
3. ¿Hemos calculado la cantidad de dinero que vamos a ingresar por las ventas y cuándo vamos a poder cobrarla?
4. ¿Hemos pensado cuánto dinero vamos a pedir como crédito y en qué condiciones?
5. ¿Qué crédito vamos a obtener de los proveedores?; y por otra parte, ¿en qué vamos a utilizar dichos recursos?
6. ¿Qué parte de los mismos irá a financiar instalaciones y equipo y qué parte financiará las operaciones normales del negocio?

(Estas preguntas las contestaremos de manera más desarrollada con el Plan Económico-Financiero que explicamos a continuación).

A continuación nos proponemos recoger toda la información de carácter económico y financiero referente a nuestro proyecto empresarial para determinar así su **viabilidad económica**. Analizaremos si nuestro proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para llevarlo a cabo.

Balance Previsional

Éste es un documento contable que refleja la **situación de la empresa** en un momento determinado (en la medida en que dicha situación se puede expresar en términos monetarios).

El Balance constituye un "**resumen**" de la situación de la empresa; teniendo, por tanto, un carácter **estático**. La información para completar el Balance la tenemos en:

- Los valores de "**Inmovilizado**" se obtienen a partir de los presupuestos de inversiones.
- Las "**Amortizaciones**" de los presupuestos de gastos.
- Las "**Materias primas**" a partir del presupuesto de producción.
- Los valores de "**Caja, Banco, Clientes, Efectos a cobrar...**" salen de los presupuestos de tesorería.
- Las "**Deudas a largo plazo**", están en el presupuesto de financiación.
- Los "**Resultados**", de la cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional.

La estructura del Balance es la siguiente:

Gráfico 3. Balance

ACTIVO	Año 1	Año 2	Año 3
ACTIVO NO CORRIENTE:			
Inmovilizado Intangible			
Inmovilizado Material			
Inmovilizado Financiero			
AMORTIZACIÓN ACUMULADA			
Activo Corriente:			
Existencias			
Clientes y otros deudores			
Tesorería			
Total activo			
PATRIMONIO NETO Y PASIVO			
PATRIMONIO NETO:			
Fondos propios:			
Capital social			
Reservas			
Resultados del ejercicio			
Subvenciones, donaciones y legados recibidos			
PASIVO NO CORRIENTE:			
Deudas a largo plazo:			
Deudas a largo plazo por préstamos recibidos			
Otra financiación a largo plazo			
PASIVO CORRIENTE:			
Deudas a corto plazo con entidades de crédito			
Acreedores comerciales y otras cuentas que pagar:			
Proveedores			
Acreedores			
Administraciones Públicas			
Anticipos de clientes			
Total Pasivo			

Fuente: Elaboración Propia.

Cuentas de Pérdidas y Ganancias

La cuenta de *Pérdidas y Ganancias* (PyG) es la que recoge las diferencias surgidas en el transcurso de un periodo contable entre las corrientes de ingresos y gastos imputables al mismo.

Esta cuenta resume las operaciones de la empresa durante el periodo considerado, generalmente un año, indicando los ingresos por ventas y otras procedencias, el coste de los productos vendidos, todos los gastos en que ha incurrido la empresa y el **resultado económico**.

En la cuenta de PyG no sólo se recoge el dato numérico del beneficio o la pérdida de la empresa, sino que se descomponen sus elementos y se llega a conocer el **porqué** de dicho resultado. De esta forma, analizando esta cuenta y su composición podemos saber si la marcha del negocio es la que se desea.

La estructura de la cuenta de PyG es la siguiente:

Gráfico 4. Cuenta de Pérdidas y Ganancias

	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas			
Consumos			
Gastos de personal contratado			
Otros gastos de explotación			
Amortizaciones			
RESULTADO DE EXPLOTACION			
Costes de personal no laboral			
BAIL			
Gastos financieros			
BAI			
Impuestos			
Tipo Impositivo (%)			
RESULTADO			
CASH-FLOW			

Fuente: Elaboración Propia.

2.9. Legalización

La forma jurídica

La elección de la forma jurídica óptima para la empresa que queremos iniciar dependerá del dinero que tengamos, los socios con los que contemos, etc. A continuación mostramos un cuadro resumen de las formas jurídicas en las que nos podemos establecer, así como sus características principales, ventajas, desventajas y trámites propios de constitución.

Gráfico 5. Comparativa de formas jurídicas²

FORMA JURÍDICA	CONCEPTO	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS	TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN
EMPRESARIO INDIVIDUAL	Persona física que ejercita en nombre propio una actividad empresarial	1 socio. No existe capital mínimo. Responsabilidad patrimonial ilimitada. Fiscalidad: IRPF	Constitución muy simple y gestión sencilla. Fiscalmente interesante hasta cierto nivel de negocio	Asume personalmente los derechos y obligaciones derivados de la actividad que realice	No se requiere ningún trámite específico
SOCIEDAD CIVIL	Contrato por el que dos o más personas se obligan a poner en común bienes, dinero o industria con ánimo de repartir entre sí las ganancias	2 o más socios. No hay capital mínimo. Responsabilidad: la sociedad con todos sus bienes. Los socios de forma mancomunada y subsidiaria frente a terceros. Fiscalidad IRPF	Forma jurídica de constitución muy simple y gestión sencilla. Fiscalmente interesante hasta cierto volumen de negocio	Los socios asumen riesgo elevado. Fiscalmente no recomendable por encima de cierto volumen de negocio	Contrato privado o público de constitución. C.I.F. de la comunidad. Liquidación del ITP y AJD
COMUNIDAD DE BIENES	Entidad formada por varias personas que ostentan la propiedad y titularidad de una cosa o derecho pro indiviso	2 socios o más. No existe capital mínimo. Responsabilidad patrimonial: solidaria e ilimitada. Fiscalidad: IRPF	Constitución muy simple y gestión sencilla. Fiscalmente interesante hasta cierto volumen de negocio	Los socios asumen personal e íntegramente el resultado de las gestiones. Fiscalmente no recomendado por encima de cierto volumen de negocio	Contrato privado o público de constitución. C.I.F. de la comunidad. Liquidación del ITP y AJD. Contrato privado o público

Continúa en página siguiente 

² Definición de acrónimos mostrados en el Gráfico 5. IRPF: impuesto sobre la renta de las personas físicas. C.I.F.: código de identificación fiscal. Liquidación del ITP y AJD: liquidación del impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados. I.S.: impuesto sobre sociedades. C.S.: capital social. RM: registro mercantil.

FORMA JURÍDICA	CONCEPTO	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS	TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN
SOCIEDAD ANÓNIMA	Sociedad Mercantil capitalista. Capital social dividido en acciones	1 socio o más Capital mínimo: 60.101,21 € desembolsado al menos en un 25%. Responsabilidad patrimonial: limitada a la aportación. Fiscalidad: I.S.	Funcionamiento interno de órganos de gobierno regido por principio democrático. Responsabilidad patrimonial limitada al capital social	Exigencias de capital mínimo. Trámites de constitución numerosos y complejos. Tipo general del 35% sobre beneficio	Certificación negativa del nombre. Redacción de los Estatutos Sociales Depósito de C.S. Escritura Pública. Notaría. Solicitud del C.I.F. Liquidación ITP y A.JD. Inscripción en el RM del domicilio social
SOCIEDAD LIMITADA	Sociedad Mercantil capitalista. Capital social dividido en participaciones	1 socio o más Capital mínimo: 3.005,06 € íntegramente desembolsado. Responsabilidad patrimonial: limitada a la aportación. Fiscalidad: I.S.	Funcionamiento interno de órganos de gobierno regido por principio democrático. Responsabilidad patrimonial limitada al capital social	Exigencias de capital mínimo. Trámites de constitución numerosos y complejos. Tipo general del 35% sobre beneficio	Certificación negativa del nombre Redacción de los Estatutos Sociales Depósito de capital social. Escritura Pública. Notaría. Solicitud del C.I.F. Liquidación del ITP y A.JD. Inscripción en el RM del domicilio social
SOCIEDADES LABORALES (S.A.L.-S.L.L.)	Anónimas o laborales donde la mayoría del capital social es propiedad de los trabajadores que prestan en ellas sus servicios, retribuidos en forma personal, directa por tiempo indefinido	3 o más socios. S.A.L.: 60.101,21 € S.L.L.: 3.005,06 € Límite por socio; 1/3 del capital social. Responsabilidad patrimonial: limitada a la aportación. Fiscalidad: I.S	Solo necesario que sean dos socios trabajadores. Tercero puede ser socio capitalista	Ningún socio puede tener más del 33% de las acciones o participaciones. Como mínimo el 51% del capital social debe estar en los socios trabajadores	Mismos trámites que el resto de sociedades mercantiles. Además: solicitud de calificación (potestativa) como S.A.L. o S.L.L. e inscripción en el Registro de Cooperativas y Sociedades Laborales del domicilio social. Inscripción en el RM del domicilio social
SOCIEDAD COOPERATIVA.	Personas en régimen de libre adhesión y baja voluntario, con intereses comunes, que realizan actividades de empresa, imputándose los resultados a los socios una vez atendidos los fondos comunitarios	Mínimo 3 socios. El capital mínimo es de 3005,06 €, desembolsado al menos el 25%. Responsabilidad patrimonial: máximo por socio 1/3. Fiscalidad: I.S	Cada socio tiene un voto sea cual sea su capital. Ventajas fiscales (Tipo reducido)	Gran cantidad de requisitos para constituirse	Mismos trámites que sociedades mercantiles. Además: solicitud de calificación e inscripción en el Registro de Cooperativas del domicilio social

Fuente: "Manual para Emprender"³.

³ Andalucía Emprende: Fundación Pública Andaluza (2010): *Manual para Emprender*, Consejería de Empleo, Consejería de Economía, Innovación y Ciencia.

Protección de la propiedad industrial e intelectual

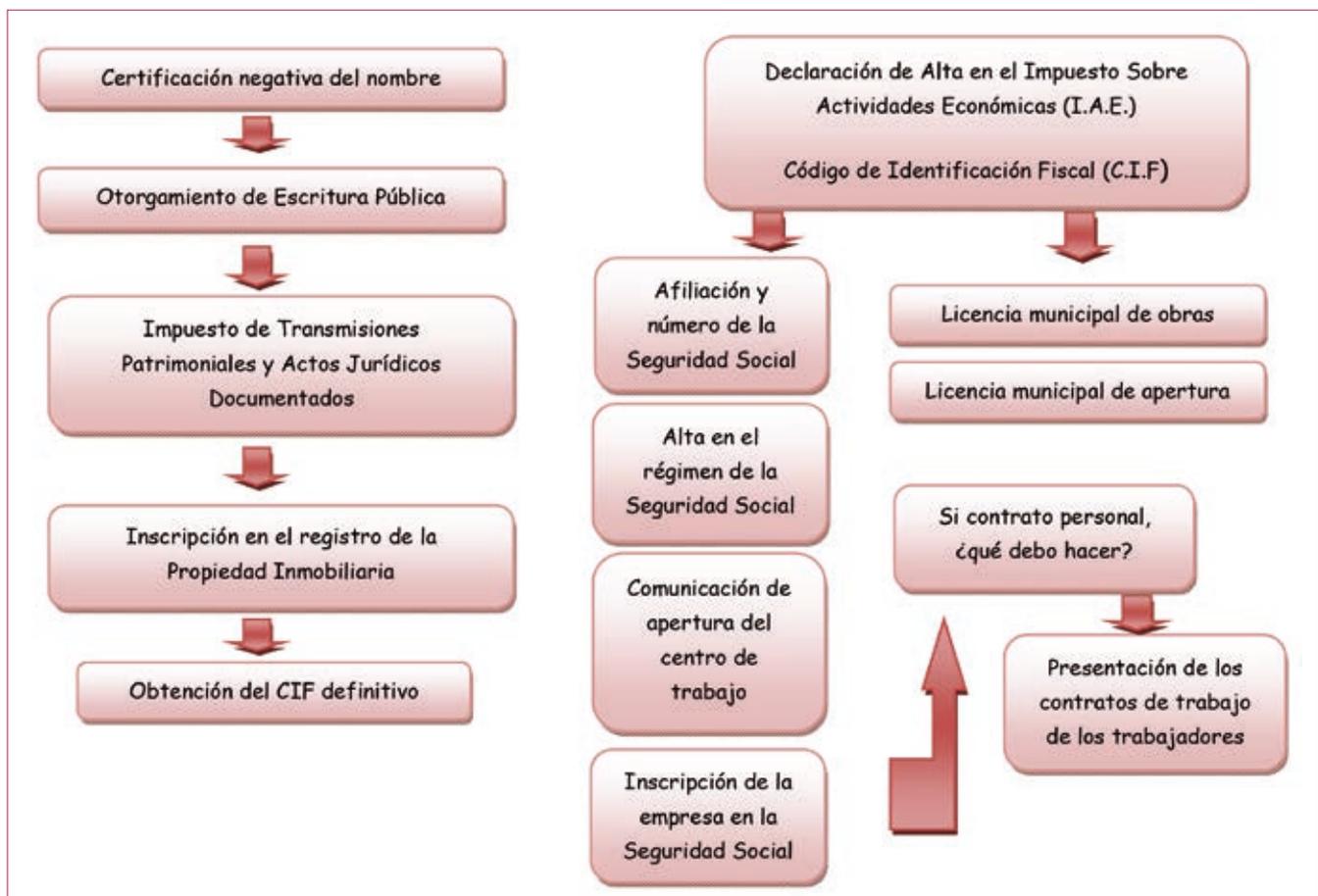
Si hemos inventado algún tipo de producto, o hemos mejorado algún otro que ya existía, bien cambiando su forma, mejorando su uso o incluso ampliando su utilidad, sería conveniente el registrar la patente para que esté protegida ante los competidores de copias o del mal uso que se pueda hacer de esa propiedad industrial o intelectual.

Procedimiento administrativo

Para poner en funcionamiento cualquier negocio necesitamos seguir un procedimiento administrativo (alta en la Seguridad Social, alta en Hacienda, licencias en el ayuntamiento...); estos pasos dependerán del tipo de empresa que estemos constituyendo. Si agrupamos estos trámites, podríamos decir que existen: los de constitución de la empresa, los trámites de puesta en marcha y otros posibles trámites específicos de la propia actividad.

A continuación mostramos un resumen por orden cronológico de los trámites que tenemos que llevar a cabo:

Gráfico 6. Trámites para la puesta en marcha de la empresa



Fuente: Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real.

En este apartado deberíamos tener claras las respuestas a las siguientes preguntas

1. ¿Tenemos claro cuál va a ser la forma jurídica que más nos conviene para nuestra empresa?
2. ¿Sabemos cuáles son los procedimientos administrativos que hemos de seguir para poner en marcha legalmente nuestra empresa?

2.10. Plan de Riesgos

En este último apartado del Plan de Empresa, se debe hacer una "reflexión formal" y valorar los riesgos que existen en la puesta en marcha de un proyecto empresarial o el lanzamiento de un nuevo producto. Se debe incluir una descripción de los riesgos y de las posibles circunstancias adversas que afecten a la empresa, al personal, a la aceptación de nuestro producto o servicio por el mercado, a retrasos en el lanzamiento del producto o servicio, o a la obtención de los recursos financieros necesarios.

También habría que hacer una valoración de riesgos que haga referencia a factores externos, como recesión, aparición de nuevas tecnologías, reacción de los competidores, cambios en la demanda..., y examinar también las posibles medidas correctoras que es necesario aplicar.

Cuestiones a las que tenemos que dar respuesta

1. ¿Hemos valorado el riesgo de nuestra oportunidad de negocio?
2. ¿Qué circunstancias adversas podrían afectar a nuestra empresa?
3. ¿Cómo vamos a reaccionar ante las amenazas que se le puedan presentar a la empresa en el entorno?

2.11. Matriz D.A.F.O.

La matriz o análisis D.A.F.O. es una forma de estudiar y analizar la situación de una empresa o Idea de Negocio. Nos ofrece la posibilidad de poder analizar las características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades).

La matriz D.A.F.O. es una herramienta destinada a la toma de decisiones estratégicas en la empresa; tiene diferentes aplicaciones, además de ser útil para valorar en un primer momento nuestro proyecto, por lo que es muy aconsejable su inserción dentro del Plan de Empresa.

Desde el punto de vista empresarial, se puede hacer uso de ella:

- **Antes de crear la empresa.** El emprendedor puede analizar su **Idea de Negocio** de forma realista tanto internamente como externamente antes de llevarla a cabo y así poder corregir posibles fallos. Usando correctamente esta herramienta el emprendedor tendrá la seguridad de que su **Idea de Negocio** se encuentra fijada con la mayor seguridad posible.
- **Cuando la empresa se encuentre en funcionamiento.** Una vez puesta en marcha, la **situación de la empresa** será evaluada para observar qué cambios producidos a lo largo del tiempo necesitan ser abordados o qué nuevos escenarios se deben abordar para que la empresa siga funcionando de modo adecuado a lo largo del tiempo.
- **En momentos de abordar posibles procesos de crecimiento o expansión de la empresa.** La Matriz D.A.F.O. es un buen indicador para **sopesar la necesidad o no** de llevar a cabo una ampliación del negocio y la apertura de nuevas instalaciones.

Objetivo de la matriz D.A.F.O.

El objetivo de la matriz D.A.F.O. es detectar de forma clara las **ventajas competitivas de una empresa o proyecto empresarial**, apoyándose en un análisis completo, ya que abarca las características propias de la empresa (**internas**) y su interacción con el exterior (**externas**). Es de vital importancia tener en cuenta el **entorno** y lo que gira alrededor de la idea de negocio, no se puede vivir aislado de la realidad existente próxima a la organización. Por este motivo necesitamos cuestionarnos las oportunidades y amenazas que puedan darse por las acciones de organismos de carácter político, aspectos legales (por ejemplo: las reformas en materia laboral llevadas a cabo por el Gobierno del país en el que se emprenda deberán ser tenidas en cuenta para no alejarse de la realidad social), aspectos tecnológicos o tendencias sociales. Por otro lado, es imprescindible ser conscientes de que el **análisis externo** tiene igual o más importancia que el **análisis interno**.

Definimos las siglas D.A.F.O. que dan lugar a los siguientes conceptos:

- **Debilidades:** se encuadra en este apartado identificar los **puntos que se han de mejorar o en los que se posee una posición desfavorable** al resto de la competencia. Las habilidades, destrezas o recursos que se encuentren por debajo de su nivel óptimo tendrán que ser abordados por las empresas para sobrevivir en el futuro.
- **Amenazas:** existen factores que pueden suponer un **auténtico riesgo para la empresa**, y más concretamente para su supervivencia en entornos cada vez más competitivos. Existirán amenazas que se puedan detectar y abordar, pero habrá otras que se deban vislumbrar con el tiempo suficiente para atajarlas a tiempo.
- **Fortalezas:** son los **"puntos fuertes"** de la organización empresarial. Son recursos o características propias de la empresa que facilitan a ésta conseguir sus objetivos o incluso tener ventajas competitivas

frente al resto de la competencia. Estos puntos son lo que se deben intentar conservar a lo largo del tiempo.

- **Oportunidades:** aquellos factores que el entorno ofrece como **nuevas ventajas para la empresa**, y que tendrán que ser aprovechados en el momento oportuno para obtener nuevas fortalezas. Si no se detectan las oportunidades a tiempo, podrían perder futuras ventajas.

Es indispensable la **realización escrita** de todas estas características por parte del emprendedor, para conocer la situación real de su Idea de Negocio y poder proyectarla en el futuro con mayores garantías.

Gráfico 7. Matriz DAFO

ANÁLISIS INTERNO	
<p>Debilidades - Enumeración de debilidades...</p> <p>-</p> <p>-</p>	<p>Fortalezas - Enumeración de fortalezas...</p> <p>-</p> <p>-</p>
ANÁLISIS EXTERNO	
<p>Amenazas - Enumeración de amenazas...</p> <p>-</p> <p>-</p>	<p>Oportunidades - Enumeración de oportunidades...</p> <p>-</p> <p>-</p>

Fuente: Elaboración Propia.

En el **análisis interno** contemplamos el apartado **debilidades** que reflejará todo en lo que **no seamos competitivos** o no podamos realizar por falta de medios físicos, humanos o económicos. Mientras que nuestras **fortalezas** serán aquello que nos vaya a diferenciar del resto de competidores o en lo que seamos verdaderamente buenos.

Dentro del **análisis externo**, tenemos que mencionar las **amenazas** que puedan surgir a la idea de negocio, aquello que se pueda ver alterado en un futuro a corto plazo y que pueda desestabilizar nuestras fortalezas. Por último vamos a ver qué **oportunidades** tiene la idea de negocio; es decir, esa proyección futura que podemos vislumbrar.

Es esencial que, a la hora de realizar esta matriz para valorar la idea de negocio, seamos sinceros con nosotros mismos; no vale de nada engañarnos para intentar poner en marcha el negocio, ya que estaríamos llevando a cabo una idea con marcadas deficiencias que pasarían factura a muy corto plazo.

Aportación de la matriz D.A.F.O.

Una vez realizada la matriz D.A.F.O. sobre nuestra idea de negocio, analizaremos lo plasmado en ella para saber cómo actuar ante los datos que se desprenden de la misma, y sacaremos conclusiones concretas sobre:

- La forma en la que podemos aprovechar los puntos fuertes y las oportunidades de nuestra idea de negocio (Guerra et al.; 2007)⁴. Así en nuestra redacción del Plan de Negocio y Plan de Marketing, definiremos una estrategia para potenciar estos puntos fuertes.
- Las debilidades de nuestra idea y la necesidad de intentar mejorarla antes de poner en marcha el negocio; es decir, replantearse la idea para conseguir disminuir las debilidades. Toda idea de negocio tendrá una serie de debilidades, pero si las tenemos correctamente identificadas, podremos intentar minimizarlas.
- Cómo actuar frente a las amenazas y prever un plan de protección frente a ellas, no podemos dejar a la suerte ningún aspecto de nuestra idea de negocio.

Ventajas e Inconvenientes de la matriz D.A.F.O.

La matriz D.A.F.O. es una herramienta muy valiosa para el emprendedor, pero hay que considerar las ventajas e inconvenientes que puede llegar a tener:

- **Ventajas:** ofrece una visión global de la idea de negocio de la empresa, al objeto de realizar un posible replanteamiento de la misma, para consolidarla o para obtener una mayor seguridad ante los buenos resultados del análisis, que nos indicarán la conveniencia de llevarla a cabo.
- **Inconvenientes:** principalmente errores en su planteamiento, bien por falta de conocimiento o bien por falta de sinceridad del emprendedor, y pobre análisis de los resultados por parte de éste.

Ejemplo de matriz D.A.F.O.

Luis y Miguel, compañeros de Universidad y especialistas en Derecho y Psicología, con más de 10 años de experiencia en sus respectivos campos, deciden emprender y compatibilizarlo con sus trabajos a jornada parcial.

Ambos se encuentran convencidos de que su idea de negocio es novedosa puesto que no existe ninguna empresa en su ciudad que se dedique a la representación en juicios y además ofrezca ayuda o preparación psicológica para estos, que en algunos casos generan un alto nivel de estrés para los intervinientes.

⁴ GUERRAS, L. A., NAVAS, J. E., (2007): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*, Cizur Menor (Navarra), Thomson-Civitas.

De esta manera pretenden apoyar a los clientes de su bufete, pero también prepararlos para afrontar un juicio mejor que ningún otro despacho de abogados, de modo que las intervenciones que tengan que realizar ante el juez sean convincentes y comuniquen eficazmente. Además han hablado de poner en marcha **asistencia vía Internet** para llevar a cabo reuniones con clientes por videoconferencia y solo desplazarse en el momento oportuno, pero esto sería una vez el negocio empezase a funcionar. ¿Qué debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades observaron Luis y Miguel antes de tomar la decisión de emprender?

Gráfico 8. Ejemplo de la Matriz DAFO

ANÁLISIS INTERNO	
Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> - Empresa nueva en el mercado. - Puesta en marcha inicial. - Cuota de mercado. - Falta de tiempo para dedicar al negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Excelente formación. - Experiencia profesional. - Coste competitivo. - Calidad en los servicios. - Trato personalizado.
ANÁLISIS EXTERNO	
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Nuevos competidores en el mercado. - Escasa confianza de los clientes para determinados casos. - Alteración de los costes del servicio a medio plazo debido al crecimiento de la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliaciones y mejoras del servicio. - Ampliación del ámbito de actuación. - Continuo crecimiento a través de Internet.

Fuente: Elaboración Propia.

Por último y de forma general, aportamos al futuro emprendedor algunos factores que pueden ser objeto de ser usados en la matriz D.A.F.O.:

Gráfico 8. Factores de la Matriz DAFO

ANÁLISIS INTERNO	
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos, capacidades o habilidades escasas. • Estrategia mal definida. • Insolvencia económica. • Obsolescencia tecnológica. • Mayores costes en la fabricación de productos. • Falta de una dirección clara y fuerte. • Escasa cuota de mercado. 	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidades y habilidades de los trabajadores de la organización. • Recursos Tecnológicos. • Solvencia económica. • Ventajas en costes. • Innovación de productos/procesos. • Diferenciación de producto/servicio. • Imagen positiva respecto a la competencia y consumidores. • Mejor comercialización de los productos/servicios que la competencia. • Liderazgo por parte de la dirección. • Flexibilidad en la organización.
ANÁLISIS EXTERNO	
<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de competencia. • Legislaciones restrictivas. • Entrada de productos sustitutivos. • Cambios en las necesidades de los consumidores. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos mercados o segmentos. • Diversificación de productos para atender a más clases de clientes. • Alianzas con empresas. • Integración vertical.

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación de la matriz D.A.F.O.

Una de las labores más complicadas a la hora de realizar una matriz D.A.F.O. es su posterior **interpretación** por parte del futuro emprendedor. Esto es de vital importancia, por ello se aportará una serie de sugerencias basándonos en el ejemplo anterior de Luis y Miguel, sobre la interpretación que deberían hacer estos una vez que han realizado un sincero análisis de su idea de negocio y han identificado las **debilidades** de la misma.

Aconsejamos al emprendedor que se haga la siguiente pregunta: *¿Cómo puedo detener o paliar las debilidades que detecto en mi futuro negocio?* Para ello es aconsejable plantear una serie de alternativas ante las frases enunciadas en el recuadro de las debilidades. En nuestro ejemplo práctico, indicábamos que éramos una nueva empresa en el mercado; ante ello y para minimizar esta debilidad, se podría realizar una agresiva campaña publicitaria que nos facilite darnos a conocer y lanzar en medios de publicidad tanto *on-line* como *off-line*.

Confiar en nuestra idea de negocio es una labor que se consigue identificando de forma clara las **fortalezas** de la misma; pero no sólo conocerlas nosotros, sino que hay que darlas a conocer a los futuros consumidores:

- Si tenemos **experiencia**, hay que publicitarla.
- Si nuestros **precios** son los más **competitivos**, argumentamos el porqué.
- Si tenemos **calidad** en nuestros servicios, indicamos en qué basamos nuestra afirmación.
- Si en nuestro sector no hay **trato personalizado** y nosotros lo damos, lo reseñamos y lo explotamos.

Existen otras variables que son de difícil control en determinadas ocasiones; por ejemplo: no se puede prever qué cantidad de **nuevos competidores** tendremos o las medidas que se puedan adoptar por parte de los organismos públicos. Por este motivo intentar controlarlas y modificarlas en la medida de lo posible es muy aconsejable, así como su identificación prematura. Esta es la razón por la que en el ejemplo anterior se identifican una serie de **amenazas**, y ante ellas Luis y Miguel intentan prever su actuación, algunos consejos son:

Si **surgen nuevos competidores** Luis y Miguel tendrán preparado el lanzamiento de un nuevo servicio a los 6 meses para adelantarse a la competencia si ha copiado su idea de negocio.

- Si **no existe confianza en los servicios de estos jóvenes emprendedores** se puede comenzar ofreciendo el servicio a un precio inferior para atraer la confianza del potencial cliente y que éste, ante su buena prestación, pueda recomendarlo a otras personas. Hay que ser creativo y buscar salidas para detener las amenazas que hemos previsto.
- Si **surgen alteraciones del precio del servicio**, podemos complementar éste con alguna prestación adicional que antes no contemplaba el precio, y de esta manera intentar paliar la pérdida de la ventaja competitiva en este campo.

Por último, todo futuro emprendedor tendrá que estar alerta y aprovechar las **oportunidades** que surjan; y en el caso de nuevos negocios es de vital importancia esto, ya que una oportunidad desaprovechada puede suponer un gran lastre para la supervivencia del pequeño negocio:

Por ello, si existen posibilidades de ampliar nuestros servicios y productos **mediante alianzas con otras empresas**, se deberá valorar esta opción para ir incrementando lo que podamos ofertar.

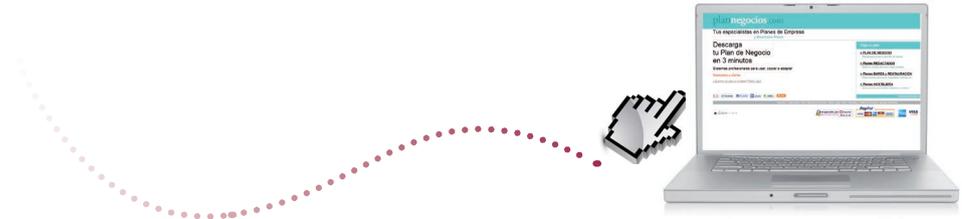
- Si surge la posibilidad de ofrecer servicios o productos fuera de nuestra ciudad o de nuestro país, tendremos en cuenta esta oportunidad, ya que los mercados están sobresaturados y se necesitan nuevos consumidores que puedan acceder a nuestra oferta comercial.
- **Internet debe ser un medio donde ofertarnos.** El volumen de negocio en la red va en aumento y sus límites no se conocen, por lo que la presencia *on-line* es muy aconsejable para las futuras organizaciones empresariales.

Tenemos que valorar nuestra idea de negocio de la forma más veraz posible utilizando el análisis estratégico mediante la MATRIZ DAFO. No hay que tener miedo en identificar claramente las debilidades y amenazas, ya que esta es la única forma de corregirlas y poder emprender de forma segura.

3. MUY INTERESANTE SOBRE PLANES DE EMPRESA

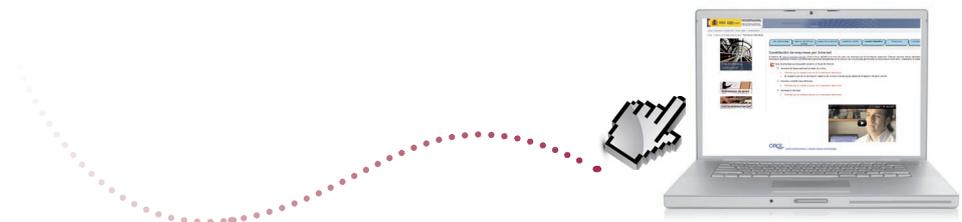
3.1. Modelos On-line: Planes de Empresa

Existen portales Web muy útiles donde podemos encontrar plantillas para realizar nuestro Plan de Empresa.



3.2. Video On-line: Constitución de una Empresa

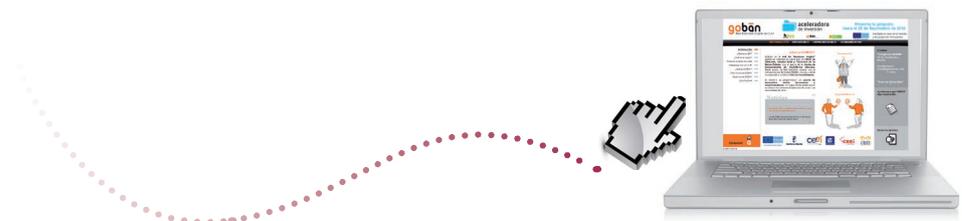
Internet es un medio con infinidad de posibilidades. Como muestra de ello, indicamos una Web donde se combinan los recursos audiovisuales sobre los pasos a seguir de forma telemática para la creación de una empresa y enlaces donde nos quedarán claros todos los documentos necesarios para la constitución de la misma.



3.3. GOBAN: Red de Business Angels de Castilla-La Mancha

GOBAN es la red de "Business Angels" puesta en marcha en 2008 por los CEEIs de Albacete, Ciudad Real y Talavera de la Reina-Toledo, con el apoyo de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Desde 2009, la Red también cuenta con la cofinanciación de fondos FEDER y en 2011 se ha incorporado a la Red el CEEI de Guadalajara.

El objetivo es proporcionar un punto de encuentro entre inversores y emprendedores. Un lugar donde poder poner en común los criterios de selección de unos y las necesidades de otros.



4. IDEAS PRINCIPALES

- Los Planes de Empresa son una **herramienta estratégica** para cualquier emprendedor.
- Es muy importante que su presentación sea **impecable**: estructura, redacción, diseño y maquetación...; al igual que el currículum vitae nos define como trabajadores, el Plan de Empresa nos define como emprendedores.
- Para llevar el control de un negocio, la elaboración de un Plan de Empresa puede resultar una herramienta muy útil.
- La **claridad y la concisión** son elementos necesarios en cualquier Plan de Empresa, además de mantenerlo actualizado.
- El **análisis de mercado** debe ser realizado para observar cuáles son las motivaciones y necesidades de nuestros clientes, y así estar en disposición de satisfacerlas mejor que la competencia.
- El **Plan de Marketing** es una herramienta imprescindible dentro de cualquier Plan de Empresa.
- El **Plan de Producción** debe reflejar la capacidad de producción de que dispone la organización empresarial.
- En el **Plan de Recursos Humanos** hay que reflejar de forma clara las funciones que son externalizadas a terceros con el fin de controlar su calidad y coste.
- Los "**Business Angels**" son un modo de financiación novedoso, a los que hay que prestar especial atención.
- La **matriz D.A.F.O.** es una herramienta que se puede usar tanto para evaluar la Idea de Negocio, como el Plan de Empresa o analizar la situación de la organización empresarial cuando ya está en funcionamiento.





UNIDAD 6

Valorar la Competividad



“La innovación constante es la única forma de mantenerse competitivo, porque ninguna ventaja es sostenible en el largo plazo.”
Jorge González Moore

“Tu capacidad de aprender más rápido que tu competencia es tu única ventaja competitiva sostenible.”
Arie de Geus

ÍNDICE



INTRODUCCIÓN	158
OBJETIVOS	160
1. EL EMPRENDEDOR FRENTE A LA COMPETITIVIDAD	161
1.1. <i>¿Qué es la competitividad?</i>	161
1.2. <i>¿Cómo alcanzarla?</i>	161
2. LA INVESTIGACIÓN, EL DESARROLLO Y LA INNOVACIÓN (I+D+i)	162
2.1. <i>¿Qué es la I+D+i?</i>	162
2.2. <i>¿Cuál es su objetivo?</i>	162
3. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)	163
3.1. <i>¿Qué es la RSE?</i>	163
3.2. <i>¿Por qué es importante?</i>	164
4. INTERNACIONALIZACIÓN	165
4.1. <i>¿Qué posibilidades ofrece la internacionalización de la empresa?</i>	165
4.2. <i>¿Pueden exportar empresas muy pequeñas?</i>	166
4.3. <i>¿Emprender en Europa?</i>	166
5. CALIDAD, MEDIO AMBIENTE Y PREVENCIÓN	167
5.1. <i>¿Qué significa calidad para una pyme?</i>	167
5.2. <i>¿Qué relación tiene la pyme con el medio ambiente?</i>	167
5.3. <i>¿Cuál es la repercusión de la prevención en la empresa?</i>	168
6. FORMACIÓN A LO LARGO DE TODA LA VIDA	168
7. VALORES IMPORTANTES PARA LA COMPETITIVIDAD	169
8. MUY INTERESANTE SOBRE COMPETITIVIDAD	170
8.1. <i>Análisis estratégico de las PYME en España</i>	170
8.2. <i>Red de cooperación para la promoción de proyectos de I+D+i</i>	170
8.3. <i>Observatorio de I+D+i de la Fundación Española de Ciencia y Tecnología</i>	170
9. IDEAS PRINCIPALES	171

INTRODUCCIÓN



El emprendedor tiene que haber llegado a este punto teniendo claros varios extremos: la importancia del **emprendimiento** en la sociedad, la relevancia de encontrar en su propio interior la **motivación**, el modo de encontrar una **Idea de Negocio**, cómo elaborar el **Plan de Empresa**, dónde encontrar la normativa y la información más relevante... Pero además debe apostar decididamente por una serie de conceptos que le llevarán al **éxito**; entre todos ellos, destacamos la **competitividad**.

Es una cuestión de "supervivencia" el ser competitivos en un mercado tan globalizado como el actual. Las empresas deben nacer con vistas al mercado regional, nacional e incluso internacional, ya que una empresa que no tiene en mente la futura **internacionalización** de sus productos o servicios podría tener problemas en el medio y largo plazo. Esto es consecuencia de la saturación de los mercados regionales y nacionales; por ello, hay que buscar oportunidades de negocio en el extranjero, con su correcta planificación. Las **nuevas tecnologías** facilitan mucho las posibilidades de internacionalización de cualquier empresa.

Es necesario basar la actividad empresarial sobre conceptos como: la **Responsabilidad Social Empresarial**, el **Medio Ambiente**, la **Prevención de Riesgos Laborales**, la **Calidad** y la **Formación**. El empresario del siglo XXI tiene que estar comprometido con la sociedad, con el medio que le rodea, con la seguridad de sus trabajadores, con la calidad de lo que oferta al cliente, y apostar por una formación continua.

El emprendedor, que no se recicle formativamente y gestione correctamente su adaptación continua a los cambios, no conseguirá su fin.



OBJETIVOS

Al finalizar esta formación, el alumnado *será capaz de:*

- *Concretar el alcance del valor de la competitividad para la empresa.*
- *Identificar la calidad de producto y de servicio como un pilar fundamental de la estrategia empresarial.*
- *Considerar la I+D+i como línea de acción posible no solo para grandes empresas sino también para pymes.*
- *Valorar positivamente la importancia de la Responsabilidad Social Empresarial.*
- *Descubrir las posibilidades que ofrece a las pymes el mercado internacional.*
- *Admitir la necesidad de conciliar los intereses empresariales con los medioambientales.*
- *Asumir la responsabilidad que como futuro empresario le corresponde en materia de Prevención de Riesgos Laborales.*
- *Relacionar la formación continua de los trabajadores con la eficiencia empresarial.*



1. EL EMPRENDEDOR FRENTE A LA COMPETITIVIDAD

1.1. ¿Qué es la competitividad?

La competitividad es uno de los conceptos que más valor tiene en el ámbito empresarial, por eso el emprendedor debe tenerla muy presente desde la propia gestación de la idea y a lo largo de toda la vida de la empresa.

A partir de las diferentes definiciones que podemos encontrar del término competitividad, hemos elaborado la que consideramos más clarificadora: "La competitividad es capacidad que tiene una empresa para generar y mantener ventajas competitivas, las cuales le permiten alcanzar una posición óptima en su mercado".

Si quieres conseguir unos consumidores satisfechos, busca la competitividad en la calidad de tus productos o servicios y en el precio de los mismos.

1.2. ¿Cómo alcanzarla?

La competitividad es vital para la permanencia de la empresa. Para alcanzarla, tenemos que seguir dos principios básicos:

- **Estrategia y planificación.** Tradicionalmente, las pymes han descuidado la elaboración de planes estratégicos. Es imprescindible establecer una hoja de ruta para llegar a ser competitivos, ya que esto no se puede conseguir con improvisación ni de un día para otro. Es necesario fijar claramente la estrategia que se debe seguir y planificar todas las acciones que se tengan que llevar a cabo, esa será la única vía para conseguir ser competitivo.
- **Flexibilidad.** Es necesario poder adaptarse de forma rápida a los cambios que propone o impone el mercado. Esto cada vez es más importante, porque estamos ante un mercado globalizado en donde los gustos y tendencias de compra de los consumidores cambian de forma muy rápida; cualquier empresa tendría que contar con los mecanismos necesarios para poder adaptarse a esos cambios.



2. LA INVESTIGACIÓN, EL DESARROLLO Y LA INNOVACIÓN (I+D+i)

2.1. ¿Qué es la I+D+i?

Podemos encontrar diferentes definiciones de los términos *investigación, desarrollo e innovación*, pero consideramos las más clarificadoras y apropiadas al ámbito empresarial la Norma UNE 166000:2006.

Investigación: indagación original y planificada que persigue descubrir nuevos conocimientos y una superior comprensión en el ámbito científico o tecnológico.

Desarrollo Tecnológico: aplicación de los resultados de la investigación, o de cualquier otro tipo de conocimiento científico, para la fabricación de nuevos materiales, productos, para el diseño de nuevos procesos, sistemas de producción o prestación de servicios, así como la mejora tecnológica sustancial de materiales, productos, procesos o sistemas preexistentes.

Innovación: actividad cuyo resultado es la obtención de nuevos productos o procesos, o mejoras sustancialmente significativas de los ya existentes. Las actividades de innovación son: incorporación de tecnologías materiales e inmateriales, diseño industrial, equipamiento e ingeniería industrial, lanzamiento de la fabricación, comercialización de nuevos productos y procesos.

2.2. ¿Cuál es su objetivo?

Las empresas se enfrentan a un entorno cada vez más competitivo, caracterizado por **continuos e importantes cambios** a nivel social, económico, político, cultural, tecnológico y legal, de los que se derivan distintas variaciones organizativas en las relaciones laborales y en las competencias y conocimientos.

Es importante que la empresa pueda cuanto antes reconocer la necesidad de cambio, porque el paso inicial en el proceso interno de cambio es la percepción de esta necesidad. Destinar recursos a la investigación, el desarrollo y la innovación es muy importante para poder **"gestionar el cambio"**. Resultan muy ilustrativas las palabras de Puchol al respecto (1995):

"... ignorar el cambio conduce a la extinción; adaptarse al cambio permite la supervivencia; prever el cambio consigue el desarrollo, y crear el cambio conlleva el liderazgo permanente e indiscutible".

Nuestra conclusión al respecto de esta reflexión es que la I+D+i es el **principal instrumento** para **"gestionar el cambio"**.

¹ PUCHOL, L. (1995): *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (2ª Ed.), Madrid, Editorial ESIC.

3. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

3.1. ¿Qué es la RSE?

Los emprendedores tienen que ser conscientes de las nuevas tendencias que imperan en el mundo de la estrategia económica, destacando una que ha adquirido más importancia en los últimos años relativa a la **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**, también denominada como **Responsabilidad Social Corporativa (RSC)**.

Podemos definir la RSE como: "La actitud de la empresa ante las demandas de tipo social planteadas por el conjunto de la sociedad como consecuencia de sus actividades²".



Las empresas comprometidas con las RSE se preocupan por alcanzar objetivos más allá del cumplimiento de la legislación, que pueda ser de aplicación en temas que interesan a la sociedad su conjunto.

Gráfico 1. Responsabilidad social empresarial (RSE)



Fuente: Elaboración Propia.

El actual modelo de empresariado confiere gran importancia a los valores sociales, ya que nuestra sociedad está formada mayoritariamente por personas solidarias, respetuosas y comprometidas no sólo con el presente, sino también con el futuro, por lo que son **sensibles** a las necesidades del conjunto social.

² GUERRAS, L. A., NAVAS, J. E., (2007): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*, Cizur Menor (Navarra), Thomson-Civitas.

3.2. ¿Por qué es importante?

En la actualidad, cualquier empresa, ya sea de nueva creación o ya instalada, debe atender al concepto de RSE; si no lo hacen, serán penalizados por los diferentes grupos de interés existentes, entre los que se encuentran los propios clientes.

La RSE es muy valorada por todas las personas porque considera el **aspecto humano** de la actividad económica, que se debe tener en cuenta para el **bienestar común**. Actualmente, el empresario es valorado muy positivamente por la sociedad, y es que ésta rechaza el éxito económico a costa de cualquier cosa.

Habrán futuros emprendedores que se hagan una serie de preguntas: ¿por qué generar riqueza para todos?, ¿por qué considerar que nuestra actividad empresarial tiene que adquirir un compromiso con la sociedad?, ¿por qué la empresa tiene que "compartir" sus beneficios con los demás?

Generar riqueza para todos es una obligación del emprendedor, ya que debe "responder" ante la sociedad que compra los productos o servicios, que en definitiva son los que determinan el beneficio de la empresa. Si un empresario tiene como único fin su propia satisfacción: fracasará.

En resumen, el concepto de RSE nos hace reflexionar sobre estos aspectos³:

- **Elimina la fórmula clásica de gobierno de la empresa**, donde las decisiones eran tomadas únicamente por gerentes, y pasan a involucrar a los empleados, a la sociedad en general...
- **Modifica la interpretación única de beneficio**, considerando además económico el beneficio social, que incorpora preocupaciones sobre el impacto medioambiental y social de las actividades que lleva a cabo la empresa.
- **Es de aplicación voluntaria**; si algo realmente valora la sociedad es que las empresas deciden si quieren aplicar o no la RSE, y por tanto: aquella que la lleve a cabo mostrará unos valores positivos y diferenciadores del resto.

Actuar con ética y nobleza conduce no solo al desarrollo económico, sino a una mayor armonía social. Contempla de forma correcta la RSE en tu Plan de Empresa dentro del apartado Visión, Misión y Valores y lograrás transmitir la aportación a la sociedad de tu Proyecto Empresarial

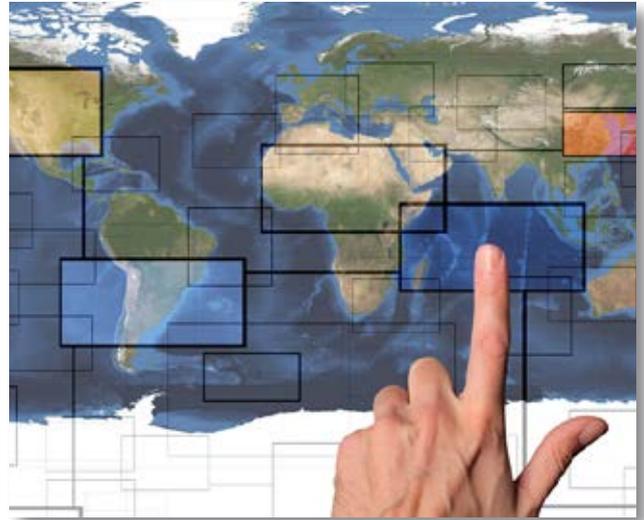
³ NIETO, M., FERNÁNDEZ, R. (2004): "Responsabilidad Social Corporativa: La Última Innovación en Management", Madrid, Universia Business Review.

4. INTERNACIONALIZACIÓN

4.1. ¿Qué posibilidades ofrece la internacionalización de la empresa?

Es evidente que la sociedad actual vive inmersa en un mundo globalizado, existen herramientas que conectan cualquier parte del mundo con un solo "clic", como por ejemplo Internet.

En la actualidad, y como consecuencia de la alta competencia existente en cada ciudad, provincia, región e incluso a nivel nacional, algunos empresarios se ven en la necesidad de ofertar y vender sus productos en el mercado internacional; es decir, **necesitan exportar**, siendo este extremo una cuestión de **crecimiento y rentabilidad**, pero también de **supervivencia**.



Algunos **consejos** que son útiles si nos planteamos mercados internacionales:

- **Determinar** que existen **motivos sólidos** y **posibilidades reales** para la exportación.
- **Analizar** en profundidad los **mercados externos** en los que se quiera comercializar el producto o servicio.
- **Planificar**, ya que una decisión de esa envergadura no puede improvisarse.
- **Contemplar el medio y/o largo plazo**, exportar no es una acción que pueda llevarse a cabo de modo inminente.



Las ventajas de exportar son muchas, entre las que destacamos:

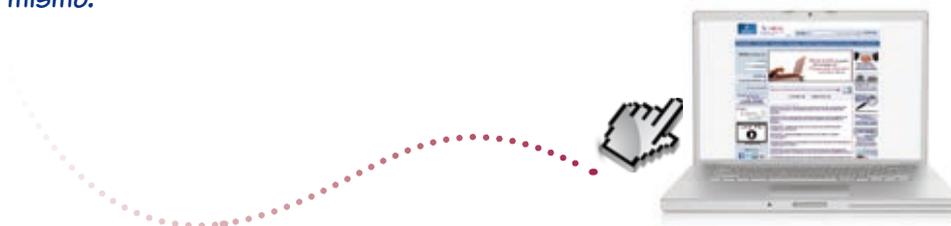
- Incrementar la **producción**, y por tanto hacerla más eficiente.
- Mayor **innovación** en los productos.
- Mayores **ingresos**.
- Ampliar las perspectivas y aprender del comportamiento de **otros mercados** diferentes del nacional
- Mejorar la **imagen corporativa**.

4.2. ¿Pueden exportar empresas muy pequeñas?

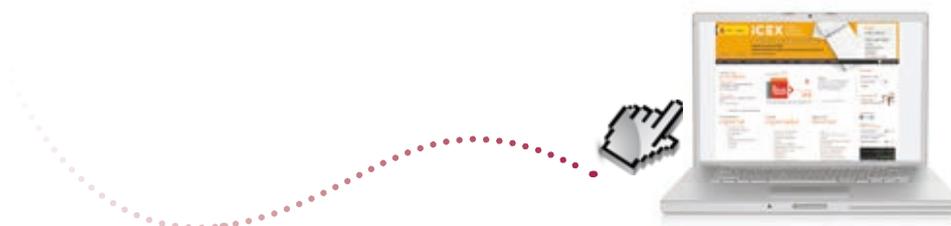
La visión de que sólo pueden exportar las grandes empresas, o incluso las medianas, es equivocada. Hemos de tener claro que las empresas pueden exportar con independencia de su tamaño, aunque lógicamente se necesitan cumplir una serie de requisitos y normas para ello.

El primer paso es informarnos adecuadamente. En materia de exportación, existen dos referentes importantes del ámbito autonómico y nacional:

- **Instituto de Promoción Exterior de Castilla-La Mancha (IPEX).** Su objetivo es promover la internacionalización de las empresas castellano-manchegas, aconsejando desde las primeras fases del proyecto de exportación hasta la implantación del mismo.



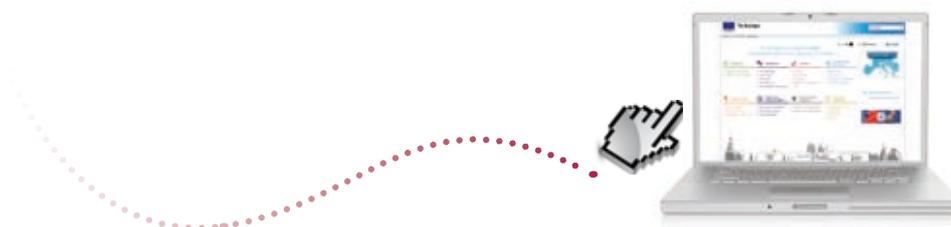
- **Instituto de Comercio Exterior (ICEX).** Es la referencia nacional en el fomento de las exportaciones para las empresas españolas. Es imprescindible consultar su guía para comenzar a exportar con información referente a becas, trámites y documentos necesarios para la exportación, así como datos sobre aranceles, también será de utilidad su canal exportador con referencias a ferias, financiación, estadísticas, asesoramiento jurídico, etc.



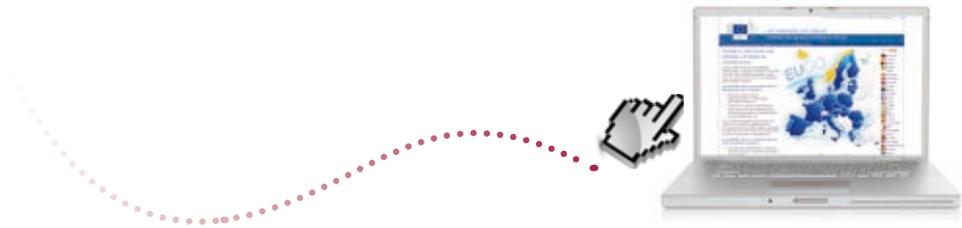
4.3. ¿Emprender en Europa?

El futuro emprendedor, a la hora de plantearse la opción de iniciar un proyecto empresarial, no tiene por qué circunscribirse a su entorno más cercano, deberá valorar si la Idea de Negocio tendrá mejor aceptación en un país del extranjero y sus posibilidades o intereses para ello. Comenzar por Europa puede ser una buena opción.

Hay portales web especializados en ofrecer información acerca de las gestiones empresariales, normativa europea, innovación, etc. a los emprendedores que desean iniciar su aventura empresarial en Europa.



También existen otras herramientas como las **Ventanillas Únicas Europeas**, las cuales son una fuente de información muy valiosa para conocer los requisitos que se han de cumplir.



Los mercados europeos no solamente son una buena opción para ampliar nuestro negocio, también lo son para iniciar la aventura empresarial.
¡NO LIMITES TUS POSIBILIDADES!

5. CALIDAD, MEDIO AMBIENTE Y PREVENCIÓN

5.1. ¿Qué significa calidad para una Pyme?

Calidad = La propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo que permiten juzgar su valor.

Real Academia Española

Como es evidente, la calidad es importante para cualquier tipo de empresa; pero de forma más acusada para las pymes, ya que éstas tienen que competir en un estado de **calidad excelente** frente a las grandes empresas, por este motivo sus productos y servicios deberán tener fijada la misma meta.

5.2. ¿Qué relación tiene la pyme con el medio ambiente?

La relación de la empresa con el medio ambiente tiene que estar representada por lazos estrechos, la sociedad está muy sensibilizada sobre las graves consecuencias que una actitud poco respetuosa con los ecosistemas puede tener para generaciones futuras (efecto invernadero...).



Reflexión: ¿Crees que los ciudadanos de una determinada región aprobarían la implantación de una empresa que **contaminara** el medio ambiente con su actividad? ¿Compraría sus productos?

5.3. ¿Cuál es la repercusión de la prevención en la empresa?

El último de los aspectos que trataremos en este apartado es de una importancia particularmente destacada por su trascendencia sobre las **vidas** humanas. Nos referimos a la Prevención de los Riesgos Laborales.

Sin lugar a dudas, una de las premisas que debe regir el funcionamiento de cualquier organización es salvaguardar la salud y seguridad de todos sus trabajadores; las prácticas lesivas o nocivas en contra de los trabajadores son rechazables en su totalidad, y además **gravemente sancionadas** tanto por los poderes públicos como por la sociedad en general.

6. FORMACIÓN A LO LARGO DE TODA LA VIDA

Los emprendedores son conscientes de la importancia de la formación a la hora de poner en marcha su empresa, ya que en muchas áreas pueden ser grandes desconocedores, como por ejemplo; tramitación de ayudas, gestiones de alta y registro de la empresa, licitaciones municipales, formación sobre maquinarias o actividades específicas de la empresa, etc.

Cada vez más, los futuros emprendedores reconocen la importancia de estar bien formados para empezar de modo seguro su negocio, pero no es menos importante la continua formación que hay que ir recibiendo a lo largo de los años. Esta formación de "reciclaje", o nueva formación, es imprescindible si pretendemos estar al día y ser punteros en nuestro sector de actividad.

Existen recursos concretos para que los trabajadores puedan acceder a la formación continua, concretamente a través del sistema de Formación Bonificada gestionado por la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo⁴. Existe un alto grado de desconocimiento por parte de las pymes sobre este tipo de formación, que es **gratuita** para los trabajadores contratados por autónomos o pymes⁵ y **bonifica** las cuotas de Seguridad Social para la empresa.

Piensa...: ¿necesito formación?

1. Sé consciente de tus necesidades formativas.
2. Acude a las personas o entidades que mejor te puedan impartir dicha formación.
3. Aplica esos nuevos conocimientos, habilidades o destrezas adquiridas

⁴ Fundación Tripartita: se encuentra constituida por la Administración Pública, organizaciones empresariales y sindicales más representativas.

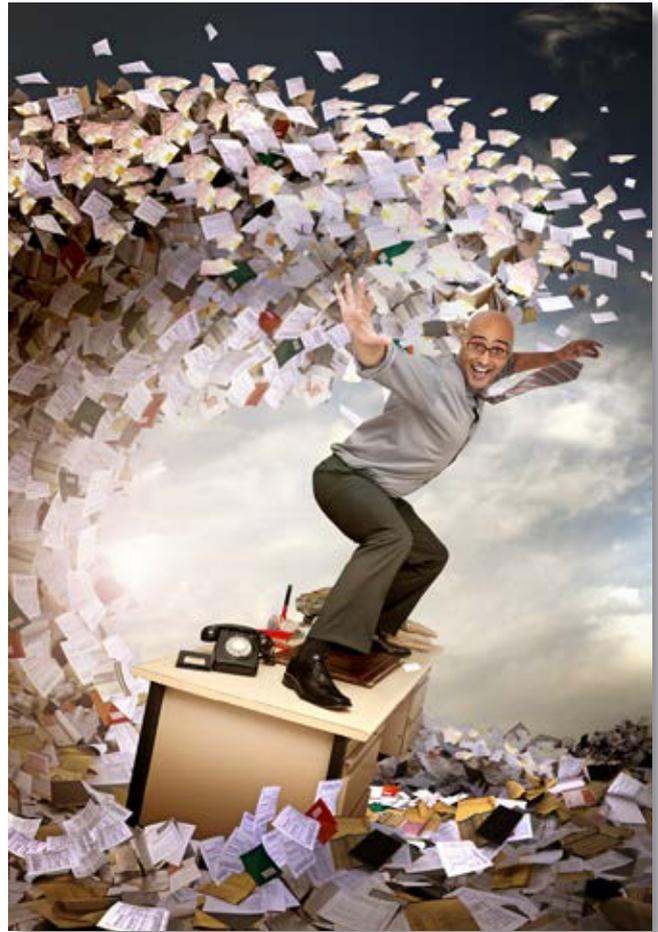
⁵ Real Decreto 395/2007, de 23 de marzo de 2007.

7. VALORES IMPORTANTES PARA LA COMPETITIVIDAD

Conseguir que nuestra empresa sea competitiva no será una tarea sencilla; requerirá esfuerzo, planificación y un trabajo bien realizado.

Por este motivo, es importante fijar la forma de alcanzar esta situación:

- **CALIDAD:** es imprescindible tener un proceso productivo con las garantías suficientes para elaborar productos de calidad *por encima* de la competencia. De esta manera, los consumidores valorarán de forma muy positiva a la empresa y se sentirán satisfechos.
- **PRODUCTIVIDAD:** si la empresa tiene bien definido su proceso productivo y consigue elaborar productos con los mínimos costes posibles, estamos en una situación de competitividad, ya que una empresa que necesita más recursos que otra, para elaborar las mismas unidades de un mismo producto, se encontrará en una situación de *desventaja competitiva*.
- **CAPITAL HUMANO:** una empresa con unos trabajadores satisfechos y bien formados, en donde la preocupación por sus necesidades es el eje sobre el que giran las relaciones entre directiva y empleados, probablemente alcanzará un mayor nivel de competitividad.
- **IMAGEN:** posicionarse de modo adecuado en la mente de los consumidores es imprescindible para que éstos tengan en cuenta a una empresa o marca comercial concreta y opten por su compra. Por tanto, se debe definir de forma clara cómo deseamos que nos vean los futuros consumidores para aumentar nuestro nivel de ventas.

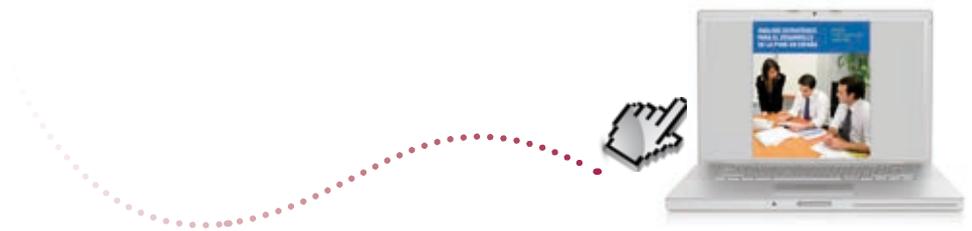


Los factores que promueven la **COMPETITIVIDAD** deben ser estudiados y fijados en nuestro Plan de Empresa, así los tendremos presentes durante todo el desarrollo del Proyecto Emprendedor.

8. MUY INTERESANTE SOBRE COMPETITIVIDAD

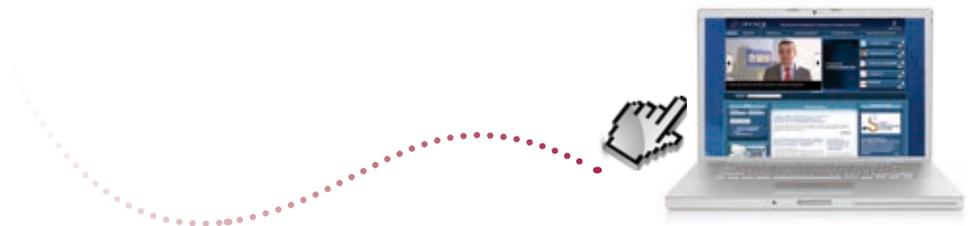
8.1. Análisis Estratégico de las PYME en España

La importancia por conseguir un tejido empresarial competitivo, y en concreto sobre las PYMES, ha proporcionado estudios y datos al respecto. En el trabajo "Análisis Estratégico Para el Desarrollo de la PYME en España"⁶ podemos encontrar datos estadísticos interesantes que nos ofrece una visión de la "competitividad en cifras" y que nos muestra factores de éxito para las pequeñas y medianas empresas.



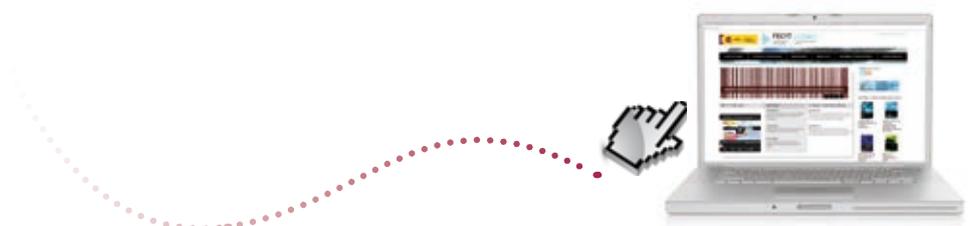
8.2. Red de cooperación para la promoción de proyectos de I+D+i

REVISTA: es una Red de Cooperación para la promoción de proyectos de I+D+i, transferencia de tecnología y conocimiento, que promueve la comunicación entre cualquier organización del Sistema Ciencia-Tecnología-Empresa de Castilla-La Mancha en primer lugar, y entre éstas y otras organizaciones del territorio nacional e internacional.



8.3. Observatorio de I+D+i de la Fundación Española de Ciencia y Tecnología

ICONO: el Observatorio de I+D+i de la Fundación Española de Ciencia y Tecnología (FECYT) ayuda a entender, rendir cuentas y avanzar de forma planificada en la mejora del Sistema Español de Ciencia, Tecnología y Empresa (SECTE). Surge de la necesidad de medir la evolución de los indicadores relacionados con ciencia e innovación que permita aportar datos objetivos sobre la evolución del modelo productivo hacia una economía innovadora.



⁶ FAEDPYME (2011): "Análisis Estratégico Para el Desarrollo de la PYME en España", Murcia, Autor.

9. IDEAS PRINCIPALES

- *Concretar el alcance del valor de la competitividad para la empresa.*
- *Identificar la calidad de producto y de servicio como un pilar fundamental de la estrategia empresarial.*
- *Considerar la I+D+i como línea de acción posible no solo para grandes empresas sino también para pymes.*
- *Valorar positivamente la importancia de la Responsabilidad Social Empresarial.*
- *Descubrir las posibilidades que ofrece a las pymes el mercado internacional.*
- *Admitir la necesidad de conciliar los intereses empresariales con los medioambientales.*
- *Asumir la responsabilidad que como futuro empresario le corresponde en materia de Prevención de Riesgos Laborales.*
- *Relacionar la formación continua de los trabajadores con la eficiencia empresarial y determinar su relación con los conceptos de innovación, obsolescencia y ventaja competitiva.*





UNIDAD 7

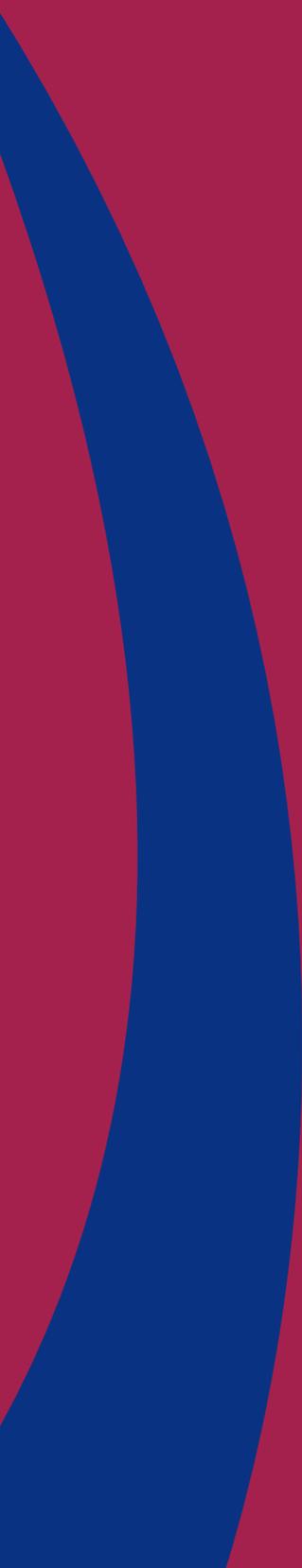
| Analizar Casos de Éxito



“ *No hay secretos para el éxito.
Este se alcanza preparándose,
trabajando arduamente y aprendiendo
del fracaso.* ”
Colin Powell

“ *Nunca emprenderíamos nada si
quisiéramos asegurar por anticipado
el éxito de nuestra empresa.* ”
Napoleón Bonaparte

ÍNDICE



INTRODUCCIÓN	177
OBJETIVOS	178
1. CASOS DE ÉXITO	179
1.1. Area Project	179
1.2. Ambiotec	181
1.3. Sercampo	183
1.4. Celia Castro	185
1.5. Embutidos Tello	187
2. CONSEJOS PARA EMPRENDER	190
3. MUY INTERESANTE SOBRE CASOS DE ÉXITO	194
3.1. Emprendedores de éxito	194
3.2. Factoría de emprendedores	194
4. IDEAS PRINCIPALES	195

INTRODUCCIÓN



Cuando nos enfrentamos a un reto difícil, nos embargarán muchas **emociones**; pero cuando el reto es **desconocido**, una de ellas destaca sobre el resto: el miedo.

El miedo de no alcanzar el éxito es posiblemente uno de los mayores frenos al emprendimiento, ya que nos asalta con montones de preguntas inquietantes: ¿qué me voy a encontrar?, ¿qué peligros me aborarán?, ¿qué haré si las cosas no salen como espero?...

Siempre nos alienta conocer a personas que pasaron antes por ello, y que lograron afrontarlo con éxito. Podrán darnos una respuesta a estas preguntas, y con ellas tendremos, al menos, un punto de partida. Sin duda que sus experiencias nos pueden enseñar mucho. De aquellos que triunfan podemos aprender aciertos; pero también errores, y tan importante es lo uno como lo otro.

Además podemos sentirnos identificados con los empresarios que han recorrido antes el camino que nosotros queremos comenzar ahora; al comparar sus estrategias con las nuestras, seguro que las conclusiones serán muy interesantes.

El valor de la experiencia es incuestionable, y es un modelo de emprendimiento muy alentador comprobar cómo otros empresarios han superado todos los obstáculos que se les presentaron y han sido capaces de hacer de un **sueño: una realidad**.



OBJETIVOS

Al finalizar esta formación, el alumnado *será capaz de:*

- *Indagar y profundizar sobre los rasgos que definen a los empresarios de los casos analizados.*
- *Detectar las claves del éxito mediante el análisis de los resultados obtenidos por otros emprendedores.*
- *Identificar la ventaja competitiva de los casos presentados.*



1. CASOS DE ÉXITO

1.1. Area Project



Area Project es una empresa Joven e Innovadora de Base Tecnológica que se funda en Albacete en el año 2005. Desde sus inicios ha experimentado un crecimiento continuo, lo que ha posibilitado desarrollar un abanico de productos y servicios que proporcionan grandes ventajas a sus clientes. Los servicios de Area Project son de alta cualificación, valor añadido y cuentan con las certificaciones ISO más importantes. Las unidades más destacadas son la de formación y una especializada en instalaciones y certificaciones de fibra óptica. La gran apuesta estratégica de Area Project es su Centro de Proceso de Datos, el primer centro público-privado de Castilla-La Mancha, con el fin de atraer tecnología a la región, dotado de las tecnologías más innovadoras, un sistema de Cloud Computing o Servicios en la nube disponible bajo la marca Wolkit.

Responde: Francisco José Ríos Defez. Socio-Gerente.

Benjamín García Montero. Socio-Gerente.

1. *¿Existían antecedentes en tu familia o tu entorno de amigos que hubieran emprendido? Mi padre tuvo una empresa durante varios años. Pero esto fue antes de nacer yo o cuando era muy joven. Normalmente siempre se suele tener a alguien cercano que ha emprendido anteriormente. Benjamín fue empresario antes que yo, cuando ya nos conocíamos y colaboraba con su empresa.*
2. *Sobre la idea de negocio, ¿considerasteis otras posibilidades antes de decidir por Area Project?; en caso afirmativo, ¿cuáles? Area Project realmente es algo que hemos ido gestando poco a poco. Creíamos que nuestro trabajo podía dar un valor añadido, algo nuevo, y veíamos que las empresas del sector no eran exactamente como Area Project.*
3. *¿Qué hacíais antes de emprender? Antes de emprender, supongo que lo que hacíamos era intentar emprender y, mientras tanto, trabajar. Montar una empresa de nuestro tipo es algo que teníamos claro (quizá por separado) desde hace mucho tiempo.*
4. *¿Necesitasteis mucho capital en los primeros momentos? ¿Cuál ha sido la ayuda más importante que habéis recibido para vuestro proyecto? Realmente emprender no es una cuestión de capital, a no ser que tu empresa requiera de una inversión importante. En nuestro caso, nuestro negocio lo puedes sacar adelante con un PC, una mesa, una silla y un teléfono. Por supuesto, conforme hemos ido creciendo hemos hecho importantes inversiones, y ahora tenemos nuestra propia infraestructura. No hay nada igual hoy en Castilla-La Mancha. En cuanto a las ayudas, hay que destacar la importancia que el Parque Científico de Albacete (PCYTA) ha tenido en nuestra empresa; sin su apoyo, Area Project no sería igual, porque nos ha brindado una oportunidad única para innovar.*

5. *¿Qué características son imprescindibles para un emprendedor?*

Muy importantes: paciencia, empeño, objetividad y capacidad de sacrificio. Lo más importante es no tirar la toalla demasiado pronto y, por muy difícil que parezca, poner empeño, saber parar en ciertos momentos y analizar detenidamente todo. De igual forma, creo que es muy importante en ciertos casos saber cuándo hay que tirar la toalla.



2012 Premio Emprendedores de AJE: Albacete

6. *¿Trabajar con un socio trae más ventajas o desventajas? Todo siempre trae ventajas y desventajas, y esto no es una excepción. En mi opinión, tener un socio no es que sea una ventaja, es que es imprescindible. Uno no puede estar pendiente siempre de todo, y se escapan muchas cosas; o a veces, cuando algo se pone difícil, no sabes ver las cosas con suficiente objetividad. Quizá lo difícil es encontrar el socio adecuado, ya que tener un socio es como un matrimonio, y nuestro hijo es la empresa.*

7. *¿Cuáles han sido los momentos más difíciles que habéis vivido? ¿Y los más exitosos? Hemos tenido problemas técnicos críticos, problemas de liquidez, de que no te pague algún cliente algo importante, o que se declare en suspensión de pagos.*

Los problemas más difíciles han sido aquellos que se nos han presentado por primera vez, y no sabes muy bien qué solución darle.

Momentos de éxito, sin duda creo que es cuando alguien deposita su confianza en ti, cuando te asignan un nuevo proyecto importante. Un buen momento es el premio que AJE Albacete nos ha dado este año.

8. *¿Qué significado tienen en vuestra empresa los conceptos de "innovación" e "internacionalización"? Ambos tienen un significado muy próximo a supervivencia. Sobre todo la innovación, en un sector como el nuestro debe ser la clave si quieres llegar a alguna parte. La internacionalización, con los problemas que estamos teniendo en nuestro país, hace que cada día sea más importante planear una estrategia para atraer clientes de otros países.*

9. *¿Dónde os veis dentro de 10 años? Es complicado decir dónde vamos a estar dentro de 10 años. Seguramente lo que digamos no acertamos ni una. Lo que sí que creo importante para responder esta pregunta es dónde me veía hace 10 años. Entonces tenía una visión muy diferente de la que tengo ahora. Había cosas que creía que no tenían mucha importancia y que ahora pienso que son imprescindibles y otras que veía muy importantes que no lo son para nada. En cualquier caso, viendo la evolución de estos últimos 10 años, los próximos 10 años nos van a sorprender.*

10. *¿Crearíais otra empresa? Es muy complejo llegar hasta donde hemos llegado, y en más de una ocasión hemos comentado que, en caso de no tener ya la empresa, qué sería de nosotros, contestando siempre que nos buscaríamos un trabajo. Pero seguramente pasado un tiempo, si existe un proyecto atractivo, que nos guste, sin dudarlo terminaríamos implicados en él. Es complicado, pero es una gran experiencia.*

1.2. Ambiotec



AMBIOTEC nace en 2009 y se dedica a fabricar **Complementos Nutricionales Naturales para alimentación animal**. Su objetivo es investigar y desarrollar productos de **origen natural** que mejoren la salud y bienestar de los animales, y hacer de la ganadería intensiva un medio de producción rentable y sostenible. Formada por nueve socios: cuatro profesores de nuestra Universidad, cuatro profesionales del sector y una pyme comercializadora como último socio. En el 2010 es reconocida como **Empresa Innovadora de Base Tecnológica** y es finalista del premio Joven Emprendedor de AJE (Asociación de Jóvenes Empresarios). Durante el 2011 es la única empresa de Castilla-La Mancha que consigue financiación pública de ENISA (Entidad Nacional de Innovación, S.A.) En el 2012 realizan inversiones en maquinaria que les permitirán aumentar la producción y crecer como empresa joven e innovadora.

Responde: Rubén Figuls García. Consejero Delegado.

1. *¿Cuándo y cómo aparece en tu vida la inquietud de ser empresario? A finales del 2008 estaba trabajando en Repsol Química en Puertollano, organizando el procedimiento de parada prolongada de la Planta Piloto de Polioles, lo que significaba que la planta cerraba para mucho tiempo o para siempre y que mi contrato acababa con ella. Así que tenía dos opciones: irme al extranjero con alguna beca o crear mi propia empresa.*
2. *¿Cuál/es es el principal motivo que te decide para crear tu empresa? Vi una oportunidad de negocio en el sector de la nutrición animal, ya que en 2006 se prohibió el uso de antibióticos como promotores de crecimiento en ganadería, lo que supondría la aparición de nuevos productos sustitutos de los anteriores, pero de origen natural, no medicamentoso. Aparte de esto, sentí curiosidad por saber cómo sería el montar desde cero una empresa y si sería capaz de hacerlo. Es un reto personal, para demostrarte a ti mismo las capacidades que tienes o no tienes.*
3. *¿Qué le dirías a un emprendedor sobre el miedo al fracaso? Que en EEUU los seleccionadores de personal prefieren a la gente que más veces ha intentado montar un negocio en vez de al primero que lo ha hecho y ha triunfado. En un emprendedor el miedo al fracaso no debe estar rondando por la cabeza. Empezar significa arriesgar, y esto conlleva triunfar o fracasar.*
4. *¿Qué cualidades no pueden faltar en un emprendedor? Ilusión: afrontar un reto como este necesita de grandes dosis de ilusión, ya que muchas veces te dan bajones de confianza, que deben ser alzados con una dosis fuerte de ilusión. Organización: son tantas las cosas que hay que hacer: trámites administrativos, de contabilidad, de producción, de ventas, etc. Como no seas organizado, es muy difícil. Comunicación: un emprendedor no lo puede hacer todo él solo, y hay que ser consciente de esto. Es muy importante ser comunicativo y "estar al loro" de todo lo que pasa a tu alrededor.*

5. **¿Cuál es la ventaja competitiva de AMBIOTEC?**

Somos una empresa joven, con ganas de hacer cosas importantes. Una de nuestras mejores ventajas es que ofrecemos soluciones muy personalizadas a nuestros clientes, ya que el departamento comercial y el de producción están continuamente en contacto.



6. **En el inicio, ¿has cometido algún error o has hecho las cosas de un modo diferente a cómo las harías ahora? Lo primero que me viene a la cabeza es que al principio siempre hay alguien que te intenta estafar o tomar el pelo. Con el tiempo vas espabilando y pides al menos tres presupuestos para cualquier cosa que vayas a comprar o a hacer. Al inicio no sabes bien cómo empezar; lo que vale, como dicen los de ciencias, es el método de ensayo y error.**
7. **¿Cómo has conseguido tus primeros clientes? Nada más crear la empresa, nos hicimos socios de AJE (Asociación de Jóvenes Empresarios de Ciudad Real). Cuando estás tan perdido y no sabes bien por dónde empezar, ellos son las personas más amables que te pueden asesorar. Unos contactos traen a otros y, por otro lado, la comunicación con la gente del sector es fundamental.**
8. **Hasta el momento, ¿cuál/es han sido tus mayores satisfacciones como emprendedor? Trabajar todos los días entre 10 y 14 horas es duro, pero si lo que haces te gusta, merece la pena. Cuando alguien que no te ha visto en un tiempo ve la evolución que has hecho y te da la enhorabuena, te alegras mucho, porque diariamente las cosas no parecen avanzar tan rápido como esperabas.**
9. **En el proceso de emprendimiento ¿todo ha sido como esperabas o has llevado "sorpresas"? La mayoría de los días te encuentras con imprevistos, o aprendes cosas nuevas. Forma parte de iniciar un negocio. Lo bonito es ir superando cada una de ellas.**
10. **¿Cambiarías tu papel como empresario por un papel como trabajador, ocupando un puesto directivo en otra empresa similar a la tuya en la que te ofrezcan una alta remuneración? La "Ley de Murphy" ocurre siempre. Te puedo comentar que, después de llevar unos meses con mi empresa, recibí dos o tres ofertas de trabajo muy interesantes de Farmacéuticas, en buenos puestos, pero después de todo el esfuerzo que he realizado para montar mi empresa, ni se me pasa por la cabeza echar todo por la borda. Cada cosa llega a su tiempo, y para tener un puesto directivo has de pasar antes por otros puestos de menor responsabilidad, y conocer desde abajo la empresa en cuestión.**

1.3. Sercampo



SERCAMPO es una empresa conquense pionera en el **desarrollo y fabricación de contenedores multi-usuarios para la recogida de aceite vegetal de uso doméstico y aceite mineral**, que ganó el premio al mejor proyecto emprendedor en Cuenca, en el año 2007, y la II edición del Premio Joven Empresario de la provincia de Cuenca en 2012. En la actualidad, la empresa cuenta con varias patentes en referencia a todos sus productos, siendo el departamento de I+D+i un valor añadido de vital importancia que le proporciona una ventaja competitiva única en España y la UE.

La cultura corporativa de la empresa se basa en una mejora continua en el **desarrollo de sus productos, gracias a una Oficina Técnica en continua investigación.**

Responde: José Antonio Alonso. Socio Único. Promotor de Sercampo.

1. **¿Cómo surge la idea de crear una empresa con estas características?** La idea surge de una inquietud innata de disponer de un negocio propio, hecho que me impulsó a buscar con especial interés y esfuerzo un nicho de mercado no cubierto para poder posicionar una idea empresarial propia. A pesar de no disponer de experiencia laboral y profesional en el sector, detecté una carencia en la gestión del residuo de aceite vegetal usado generado en los domicilios particulares, no existiendo en el mercado un sistema eficiente de recogida de este residuo. Con estas premisas y esta idea empresarial, empecé a desarrollar el plan de empresas basándome en la ventaja competitiva de desarrollar contenedores específicos para la gestión de este residuo.
2. **¿Te animó alguien?** La verdad es que no, en mi familia predominan los funcionarios frente a los empresarios, y fue la propia inquietud innata desde que era niño la que más empujó a montar mi propia empresa.
3. **¿Crees que hay que tener un perfil concreto para ser emprendedor?** Yo pienso que sí; desde luego, empujar a todo el mundo a ser empresario sin que reúnan unos requisitos no me parece una buena idea. Hay que despertar inquietud en toda la gente, pero desde luego no todo el mundo puede afrontar ese reto con éxito. Mi idea de emprendedor surge desde pequeño, donde desmontaba los juguetes para ver cómo y por qué funcionaban, intentaba hacer juguetes propios o modificar los que tenía. Con esto quiero decir que hay que tener cierta inquietud inventiva e innovadora, y desde luego estar convencido y dispuesto a asumir los riesgos que implica montar una empresa.
4. **Antes de embarcarte en tu proyecto, ¿realizaste estudio de mercado?** La verdad es que no. Yo era consciente de ese nicho de mercado y fue cuando inicié la actividad empresarial cuando empecé a visitar ferias fuera de España para conocer los productos que existían en el mercado exterior relacionados con mi

actividad. En cualquier caso, yo siempre recomiendo realizar por lo menos un pequeño sondeo de mercado porque muchas veces te llevas sorpresas. Hoy en día hay un gran canal de información que es Internet, que la verdad es que te permite tener una primera impresión de la situación del mercado, ya que ofrece mucha información.



2012 Premio Emprendedores de AJE: Cuenca

5. *¿Qué te ha parecido tu camino hacia el emprendimiento? ¿Qué ha sido lo más difícil de emprender? ¿Y lo más bonito? Ha sido y es una gran experiencia a nivel profesional y de autoestima, al ver como productos que tú has diseñado son interesantes para otras personas. Tengo que reconocer que el camino es más largo de lo que uno espera inicialmente, y desde luego mucho más duro. Lo más difícil es conseguir el primer cliente, a partir de ese momento ya existen referencias y siempre es más fácil abrir nuevas puertas.*
6. *Has ganado en este año el premio de Jóvenes Emprendedores. ¿Habías presentado tu proyecto en más ocasiones en otros concursos? No, era la primera vez, y pienso que este tipo de actuaciones son importantes para darte a conocer, y más cuando estas empezando.*
7. *¿Tiene tu empresa relación con el concepto de "innovación"? Sí, desde luego, puesto que diseñamos un producto que no existía en ese momento en el mercado. La innovación es imprescindible, ya que es la que nos va a diferenciar del resto. Se innova en todos los conceptos: en mejora de la calidad, en mejora de servicios e incluso en mejoras de precios de productos ya existentes. Innovar es mejorar algo y que en la mayoría de los casos esa mejora va ligada al descubrimiento o al diseño de procesos, productos o servicios nuevos.*
8. *¿Puedes desvelarnos las "claves para el éxito"? Desde luego es aportar algo novedoso al mercado. Hay que diferenciarse de alguna manera, aportar servicios nuevos, productos nuevos, o mejoras de los ya existentes que nos aporten una ventaja competitiva en algún ámbito. Lo que no podemos plantearnos nunca es hacer lo mismo que se está haciendo hasta ahora, es fundamental diferenciarse y aportar algo novedoso.*
9. *¿Cómo ves el panorama del emprendimiento en la situación actual? Son momentos difíciles, pero siempre existen oportunidades y desde luego hay que estar muy convencido de que, para bien y para mal, queremos ser empresarios y tener nuestro propio negocio.*
10. *¿Qué consejo le darías a un emprendedor que ha decidido llevar a cabo su proyecto? Que crea en el proyecto tanto como para superar los problemas que desde luego le van a aparecer, que tenga la capacidad de rectificar y de superarse si no ha acertado a la primera y desde luego paciencia porque crear un negocio y consolidarlo es cuestión de mucho tiempo y trabajo. Para ser empresario hay que estar dispuesto a arriesgar tiempo, trabajo y dinero.*

1.4. CeliaCastro



Celia Castro es una tienda de ropa infantil y de bebé, que surge con la idea de que los padres puedan llevar a sus hijos como auténticos principitos o princesitas, sin que esto suponga un gasto elevado. Ofrecen una nueva modalidad de adquisición de este tipo de producto, que es el alquiler, y que hasta ahora no se ofrecía. Los productos son de una gama alta en cuanto a tejidos y diseños, pensados para acontecimientos importantes, en los que se utiliza ropas costosas y que no suelen volverse a usar. Con marca propia, ofrece dos colecciones al año, principalmente *on-line*, y dispone de un *showroom* donde se muestran los productos, se pueden comprobar los tejidos e incluso hacer las pruebas pertinentes. Se dan todas las ventajas y comodidades al cliente para que tenga que ocupar el mínimo tiempo, con opción de pruebas a domicilio, envío y recogida sin necesidad de plancharlo, lavarlo ni guardarlo.

Responde: Anabel Manzaneque Jiménez. Socia-Gerente.

José Carlos Castro Barrilero. Socio-Gerente.

1. **¿Existían antecedentes en tu familia o tu entorno de amigos que hubieran emprendido? Sí, aunque no recientemente.**
2. **Sobre la idea de negocio, ¿considerasteis otras posibilidades antes de decidiros por CELIACASTRO?; en caso afirmativo, ¿cuáles? Sí. Estudio de ingeniería y diseño, por ser nuestra profesión.**
3. **¿Qué hacíais antes de emprender? Trabajamos como Ingenieros en una empresa de Maquinaria para depuración de aguas residuales, y de hecho lo seguimos haciendo.**
4. **¿Necesitasteis mucho capital en los primeros momentos? ¿Os habéis planteado pedir alguna ayuda económica para vuestro proyecto? Nos adaptamos a lo que podíamos destinar a ello, que no era mucho. Por ello, nos inclinamos por la tienda *on-line*, que genera muchos menos gastos. Hemos hecho nosotros mismos todo lo que podíamos: diseño de la página, tarjetas, folletos; hemos llevado nosotros los trámites necesarios de registro de marca, protección de datos,... para tener los mínimos gastos posibles y así poder destinar más a las colecciones de ropa. Si viéramos que el proyecto sigue funcionando bien y merece la pena hacer más inversión, entonces nos plantearíamos el hecho de pedir alguna ayuda económica, pero no queríamos hacerlo sin antes ver si merece la pena.**
5. **¿Qué características son imprescindibles para un emprendedor? Creo que, por lo que estoy viviendo, lo que más falta hace es ser persistente, tener mucha paciencia y pensar que el principio es muy lento y las cosas no dan resultados en 1 día.**

6. *¿Qué os motivó para tomar la decisión de emprender? Siempre ha sido una cosa que hemos tenido en mente. Siempre hemos estado buscando qué podíamos hacer, pero nunca encontrábamos algo que realmente nos gustara y viéramos que podía merecer la pena. Cuando se nos ocurrió esto, nos gustó mucho la idea; era algo novedoso, y además teníamos apoyo porque hay experiencia familiar en el sector de la confección. Otro motivo que nos impulsó es el miedo a la falta de trabajo.*

7. *¿Cuáles han sido los momentos más difíciles desde vuestra apertura? ¿Y los más exitosos? Los más difíciles, los trámites iniciales, realmente hay pocos medios a tu disposición que simplemente te marquen por dónde ir, y en momentos piensas "nadie te ayuda". Lo más exitoso, cuando ves el interés de la gente, aunque eso no genere ventas. Cuando ves que en un blog te nombran, cuando ves que gente que no te conoce te da la enhorabuena.*

8. *¿Por qué un negocio íntegramente on-line? Dos motivos: uno es que queremos que sea nacional, no queremos una tienda en un pueblo. El segundo es que genera muchos menos gastos, sobre todo al inicio, aunque nos gustaría en el futuro poder tener puntos de venta físicos.*

9. *¿En qué medida pensasteis en la "innovación" a la hora de buscar la idea? ¿La "internacionalización" está en vuestros planes? Innovar era lo primero que buscábamos, de ahí el concepto del alquiler en ropa para niños. Es importante dar nuevas posibilidades a los clientes. Internacionalización por ahora solo lo podemos hacer en Portugal, por los costes del producto, ya que saldría mucho más caro el envío que el producto a otros países. En el futuro podría ser, ¿por qué no?*

10. *¿Cómo veis el futuro a medio o largo plazo? Ahora pienso en mucho menos tiempo, en 1 año quizás, y nos conformamos con SEGUIR. Sabemos que el diseño y la moda es un proyecto muy a largo plazo, sobre todo si empiezas como una marca nueva.*



1.5. Embutidos Tello

De emprendedores a empresarios y de empresarios a emprendedores



Con Tello sabes lo que comes

Un *pequeño* emprendedor puede convertirse en un *gran* empresario. Así sucedió en el caso de Industrias Cárnicas Tello, que inició su actividad hace ya más de 50 años en San Pablo de los Montes (Toledo). En 1984 se traslada a sus, entonces, nuevas instalaciones de Totanés (Toledo). Desde aquel momento la evolución y el crecimiento de TELLO han sido imparables, y en la actualidad es una empresa consolidada, con una posición de liderazgo en su sector y que mantiene los valores de sus fundadores: los primeros emprendedores.

El Grupo con más de 600 trabajadores y colaboradores es la empresa que más empleos directos e indirectos genera en su área de influencia en la comunidad de Castilla-La Mancha. El 95% del personal de Tello tiene contrato indefinido.

Tello es una empresa con decidida vocación de futuro, que ha sabido aunar tradición y modernidad, calidad e innovación, y que valora sobre todo el trabajo bien hecho y las ideas y mejoras nacidas desde dentro. Por eso, cree firmemente en los planes de formación continua, la autopromoción y la promoción interna de los empleados. Aunque su principal objetivo es el Bienestar y la Salud Laboral, por lo que valora positivamente la estricta aplicación y cumplimiento de las normas de Seguridad e Higiene en el trabajo.

Con una clara vocación hacia el desarrollo de nuevos productos, Tello analiza desde su departamento de I+D, de forma continua y permanente, las actuales y futuras pautas del mercado, para crear nuevos alimentos y nuevas ideas siempre para satisfacción del cliente más exigente o del consumidor actual, cada vez más preocupado por la salud.

Producción e innovación son el resultado del conocimiento y dominio de todos y cada uno de los procesos de fabricación.

Las exportaciones suponen un 10% del total de ventas de Tello, los principales mercados de destino son: Rusia, Líbano, Reino Unido, Jordania, Dinamarca, Polonia, Ucrania, Bélgica, Holanda, Francia, Portugal, Cuba, Guatemala, Gambia, Japón y Hong Kong.

Haciendo un análisis sincero de estos últimos años, nos damos cuenta de que no hemos dejado de emprender en ningún momento, seguramente por necesidades del mercado y por el constante cambio en el que se encuentra el mundo por diferentes aspectos inciertos.

En nuestra opinión, estos cambios ya se han producido; los hechos, los datos, las tendencias están ahí y es el momento de identificarlos, diagnosticarlos y proponer medidas para actuar en este momento, siendo

creativo, adelantándose a los tiempos. En definitiva, emprendiendo nuevos proyectos, nuevos retos y objetivos que se adapten a estas nuevas circunstancias.

Dentro de una empresa ya consolidada como I.C. Tello, no perdemos de vista lo que nos ha llevado a estar donde estamos, contando en todo momento con la colaboración de cada uno de los trabajadores que componen nuestra organización; es aquí donde pedimos un ejercicio de responsabilidad y compromiso con la empresa, nos hemos visto obligados a cambiar modelos organizativos que han funcionado en el pasado, pero que estos tiempos tan exigentes nos han obligado a modificar, también aquí hemos tenido que agudizar el ingenio y ser creativos.

El negocio es algo muy específico, no se dirigen empresas con ideas generadas, así lo han hecho grandes directivos enviados por los bancos a dirigir empresas participadas y se han visto sorprendidos por los "detalles" concretos especiales de cada situación y del propio sector. Nosotros nos hemos dado cuenta de la cantidad de cosas que sabemos de nuestra empresa y del sector cuando emprendemos nuevos proyectos, nuevos retos; y esto es algo que se retroalimenta y nos ayuda a seguir ilusionados y a ilusionar, a ver el negocio con pasión y que los demás lo hagan de la misma forma.

Sin ninguna duda, para emprender un proyecto, la verdadera dificultad no es tener la idea o la ilusión del proyecto, es la "ejecución" del mismo, la innovación, maestría, ética, la valentía y el atrevimiento de llevarlo a cabo. La visión de un logro es el mejor regalo que un ser humano puede ofrecer a otros.

En mi opinión, y es muy personal, hay aspectos fundamentales que tiene que cumplir un perfil emprendedor; siendo todos necesarios y vinculantes los unos con los otros. Persistir hasta triunfar, no estar derrotado en este mundo, el fracaso no tiene que pasar por nuestras mentes, no tenemos que ser personas esperando a que nos dirijan.

Ser creativos en la identificación de la idea, tener capacidad, valentía y atrevimiento para ejecutar la idea; en definitiva, perder el miedo al fracaso. El mayor fracaso es quedarse sin saber hasta dónde puede llegar una persona. "Los días vienen y se van como figuras veladas enviadas por un amigo lejano, pero no nos dicen nada. Y si no utilizamos los dones que nos traen, se los llevan también en silencio" (Ralph Waldo Emerson).

Si dirigir empresas es: un 50% tener un enfoque del negocio y el otro 50% dirección de personas, parece que lo esencial es distribuir la atención de esos dos campos y, si fuese posible, disponer de directivos con capacidad de hacer negocios con oficio y sentido de la realidad. Cada día son mas preciosos los directivos de diario y menos los números 1 de los ranking ¡Y es que para hacer negocio tampoco es que se necesiten grandes lumbreras de resonancia histórica!

La verdadera fórmula de éxito para buscar un negocio o poner en marcha una idea es vivirlo, perseguirlo, es una cohesión ineludible para el promotor de la idea. La verdadera gasolina de los emprendedores son los "sueños"; y soñar es fácil, lo aseguro. Nada puede servir de pretexto para decidirlo, ni el tamaño de la

empresa ni la motivación, ni los sindicatos, ni la política, ni los signos de los tiempos. Ahora bien, ¿cómo hacerlo?; lo primero es la identificación del negocio, el objetivo es encontrar el corazón del negocio, ver qué hace la empresa, qué idea tiene, qué nos lleva de manera fundamental a ganar o perder dinero. Lo segundo es montar el andamiaje del mismo, seleccionar las cosas concretas que hay que hacer para que la base del negocio se realice, actividades y operaciones necesarias.

Para identificar la base del negocio, hay que hacerse preguntas sencillas:



- ¿Por qué me compran a mí y no al vecino?
- ¿Por qué me son fieles mis clientes más fieles?
- ¿Por qué perdí tal cliente?
- ¿Por qué gané tal otro?
- ¿En qué redes de poder, de mercado, tecnológicas o de dinero estoy ubicado?
- ¿Por dónde entra el dinero?
- ¿Por dónde se escapa el dinero?

Lo importante para emprender un negocio no es que lo mantengáis, sino que lo mejoréis.

Me gustaría concluir con otros aspectos que considero vitales para la buena salud de las empresas y las personas que conviven en ellas, es la "ÉTICA" empresarial y divertirse trabajando. Casi todo el mundo piensa que el trabajo tiene que ser algo muy serio. Tememos que si nos reímos, nos divertimos en el momento adecuado, pensarán que estamos perdiendo el tiempo y que no somos productivos; pero si te diviertes haciendo tu trabajo, tu productividad mejorará. Si te diviertes te implicarás más en lo que estás haciendo. Si te diviertes tendrás ganas de colaborar más. Cuando la gente se divierte, la energía de toda la organización alcanza niveles cada vez más altos. Cuando la gente se lo pasa bien en su trabajo, los niveles de estrés bajan, y se sienten más dispuestos para satisfacer a los clientes y a trabajar con más ilusión.

Hay que llegar al final de tu vida celebrando con todo tu corazón haber tenido la valentía de enfrentarte siempre a tus mayores miedos y de hacer realidad tus ambiciones más elevadas, hay que llegar al final y darse cuenta y estar convencido de haber sido un auténtico innovador que abrió nuevos caminos en lugar de seguir las viejas rutas. Hay que llegar al final sabiendo que, aunque el viaje no fue fácil, cada vez que te caíste te levantaste de inmediato y tu optimismo no decayó en ningún momento.

Hay que perseguir la excelencia en lo que se hace, como dice Martin Luther King Jr.: "Si un hombre está llamado a ser barrendero, debería barrer las calles como Miguel Ángel pintaba o como Beethoven componía o como Shakespeare escribía poesía. Debería barrer las calles tan bien que todos los habitantes del cielo y de la tierra se detuvieran para decir: Aquí vivió un gran barrendero que hizo bien su trabajo".

2. CONSEJOS PARA EMPRENDER

Todo futuro emprendedor, e incluso los que ya han iniciado su camino, tienen que mantener una posición abierta a recibir **consejos o comentarios**, los cuales pueden ser de gran ayuda. Hemos preparado una selección de los que consideramos de mayor interés; pero te recomendamos indagar a fondo, tanto en fuentes bibliográficas y documentales como mediante entrevistas con empresarios. Debes meditar los consejos que ellos pueden darte y aplicar los que consideres más convenientes, pues pueden evitarte cometer muchos errores.

Antes de emprender

Pregúntate si:

- **La Idea de Negocio es realmente buena.** Hay que ser claro y transparente con uno mismo, es necesario analizar nuestra idea para comprobar que realmente tiene un hueco en el mercado.
- **Conoces tus fortalezas y debilidades.** No debemos vivir en un mundo paralelo a la realidad, si hay puntos flacos en la Idea de Negocio hay que detectarlos y afrontarlos, nunca ignorarlos. Por el contrario, si hay puntos fuertes: tenemos que trabajarlos para **explotarlos**.
- **Cuentas con los recursos necesarios.** No sólo económicos, también de infraestructuras, tecnología, herramientas *on-line*, maquinaria de producción y por supuesto tendrás que asegurar tus **recursos humanos**.
- **Tienes un buen conocimiento del sector en el que vas a desarrollar la actividad, ya sea por experiencia en el mismo, o por poseer el nivel de formación necesario para desenvolverte adecuadamente.**
- **Te diferencias en algo de los competidores.** Valorar si la Idea de Negocio es novedosa frente a la competencia. Por el contrario, si no ofrecemos al mercado ningún producto o servicio nuevo, hay que buscar una **ventaja competitiva**: mediante el trato al cliente, fijando precios atractivos...
- **El precio es adecuado.** Hemos de tener claro cuál será el precio que están dispuestos a pagar los clientes por nuestro producto o servicio, ya que no es suficiente con que la oferta que presentamos sea innovadora, atractiva y solicitada por el mercado ya esa demanda **sí existe** para un determinado precio y **no existe** para otro.



- **Cuentas con familiares y amigos como clientes.** En ocasiones nos confundimos al respecto de la respuesta que pensamos obtener de las **personas conocidas**; no pretendas basar tu cartera de clientes en ellas, no cuentes con "favores" o deferencias especiales hacia tu empresa por parte de las personas de tu entorno.
- **Tienes un buen perfil comercial.** La principal preocupación del emprendedor es vender, y el mejor comercial de la empresa eres tú. Siempre que puedas, realiza acción comercial mientras preparas el negocio, para que una vez abierto **dispongas ya de alguna clientela**.
- **La forma jurídica decidida es la adecuada.** En ocasiones, la amplia variedad posible a la hora de optar por la forma jurídica de la organización nos puede llevar a cometer un error, por ello es imprescindible consultar con **personal experto**, el cual nos ayudará en la elección más conveniente para nuestro negocio.
- **Emprender en solitario o con un socio.** Esta decisión marcará el resto de la vida de la empresa. En determinadas ocasiones es casi una "obligación" apoyarse en otra persona para poder poner en marcha una Idea de Negocio, ya sea por falta de financiación, de conocimientos o por cualquier otro motivo. En cambio, otras veces tener un socio no es más que "un lastre" que puede entorpecer el desarrollo que hubiera tenido el negocio, en caso de haberlo conducido en solitario. Analiza profundamente la necesidad o no de tener socios, y en caso afirmativo asegúrate de que son las personas **adecuadas**.
- **La ubicación física de mi negocio es la ideal.** Tener una buena Idea de Negocio, ofrecer el mejor producto o servicio al precio más competitivo del mercado, no es suficiente si no hemos preparado un local bien situado que potencie la venta. Una mala elección en el alquiler o la compra de un espacio físico puede suponer el cierre de la empresa; por ello, es fundamental detenerse y estudiar su ubicación.
- **La presencia on-line es apropiada.** Si no puedes afrontar los costes de una empresa física (gastos de alquiler, agua, luz...), analiza si tu Idea de Negocio puede ubicarse en la Red. Puede ser el primer paso para ir labrando un futuro prometedor.

Cuando comienzas el cambio del emprendimiento

Plantéate estas recomendaciones:

- **No te endeudes por encima de tus posibilidades.** Abre las puertas de tu negocio con el dinero que dispongas, o con el que puedas conseguir sin hipotecar tu casa o a tu familia.
- **Reserva una parte de liquidez.** Los comienzos son duros, es necesario disponer de un **Plan de Supervivencia**, contando con pequeños ahorros para los primeros meses de andadura empresarial, ya que los ingresos pueden ser insuficientes.
- **Controla los riesgos.** Nos referimos a los riesgos que pueden cubrirse en una **póliza de seguros**. Si recortamos este tipo de gasto, podemos destrozar la empresa. Asegurar los medios de producción

es una cuestión fundamental, no puedes ser transportista y no pagar el seguro de un camión... ¡Imagina!



- **Reduce al máximo los costes fijos.** Se debe buscar la fórmula para mantener los menores costes fijos posibles; ya que, vendas mucho o poco, vas a tener que afrontarlos. El modelo de negocio tiene que ser viable.
- **Ten en previsión un plan alternativo.** Los mercados sufren cambios de forma continuada y rápida, por este motivo se tiene que estar preparado para afrontarlos, tener otra idea en mente es siempre una obligación del emprendedor (**Plan B**).
- **¡Lujos, los justos!** No te encapriches de muebles de diseño, ni hagas en el local una obra "faraónica"; eso vendrá después, cuando "te lo pida el propio negocio".
- **Tampoco escatimes en cuestiones importantes.** Por ejemplo si tu negocio es de tipo comercial, te interesará un local céntrico. No te vayas a un sitio poco transitado por economizar el alquiler.
- **Compara precios y calidades de todo lo que compres.** A veces las apariencias engañan y no siempre lo más caro es lo mejor. Pide varios presupuestos y esfuérzate por conseguir una reducción de costes que no implique reducción de la calidad de tu producto o servicio.
- **Dedica gran atención a tus principales recursos: los humanos.** Aspectos como la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, la política de salarios y las relaciones personales entre trabajadores y empresarios, van a influir notablemente en la motivación de la plantilla lo cual repercutirá directamente sobre la productividad y la competitividad.
- **Tienes que coordinar tu política de cobros y pagos para disponer de la liquidez necesaria.** Intenta cobrar todo lo pronto que puedas, y pagar todo lo tarde que te permitan los proveedores (naturalmente cumpliendo totalmente tus compromisos). Por desgracia en ocasiones cuesta mucho trabajo cobrar y hay que estar pendiente de ello constantemente.
- **Los clientes marcarán tu camino y, por tanto, tu futuro.** Comenzar realizando un Estudio de Mercado, te ayudará a conocer que **necesidades** tienen tus clientes. No te alejes de sus opiniones y críticas; si lo haces, perderás su fidelidad y, por tanto, tu principal fuente de ingresos.
- **Elige el momento adecuado para abrir tu negocio.** Abrir las puertas de un negocio requiere planificación y en ella debe fijarse la fecha más **apropiada** para la apertura. Por ejemplo: si tu negocio es una tienda de pequeños regalos, las fechas previas a la campaña navideña podría ser una buena ocasión.

- *Revisa tus cuentas de forma periódica.* El emprendedor tendrá que vigilar las cuentas de forma mensual y **personal**. De esta forma, observará errores que se puedan cometer y, sobre todo, detectar posibles pérdidas económicas, ajustando dichas cuentas lo antes posible. No podemos permitirnos tener conocimiento de las pérdidas de nuestra empresa después de varios meses y que estén sucediendo de forma continuada.

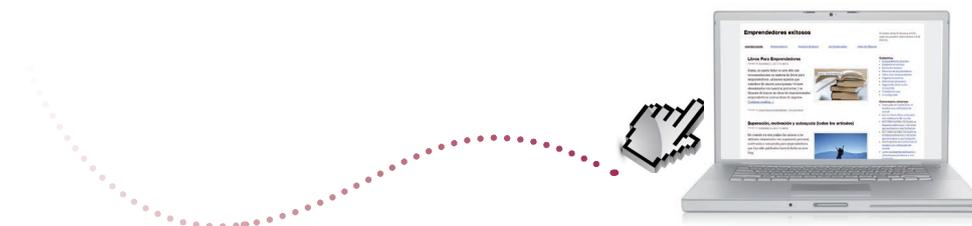


- *El camino se hace paso a paso.* El crecimiento de tu negocio llegará con el tiempo y el trabajo bien realizado, no tengas prisa por crecer. Si la estructura de la empresa no ha evolucionado lo suficiente y apuestas por crecer de forma descontrolada, **perderás el timón**. Al aumentar la dimensión empresarial tendrás un mayor riesgo en la gestión, más inversión, aumento de personal...
- *La opinión de tu familia cuenta.* Si el emprendedor tiene una familia a sus espaldas, es aconsejable que la haga partícipe del proyecto, ya que será muy complicado dedicar todo el tiempo y el esfuerzo necesario a una Idea de Negocio, si el entorno familiar es **hostil**.
- *Delega.* Nadie como el propio emprendedor conocerá los entresijos de su Idea de Negocio, pero es importante saber delegar desde el principio y no "cargar" con todo a sus espaldas. Los comienzos requerirán de un mayor esfuerzo y dedicación por parte del emprendedor, pero es importante que se vaya dejando asesorar y aconsejar por las personas que son expertas en sus diferentes áreas, así comenzará un camino que le reportará muy buenos resultados.

3. MUY INTERESANTE SOBRE CASOS DE ÉXITO

3.1. Emprendedores de éxito

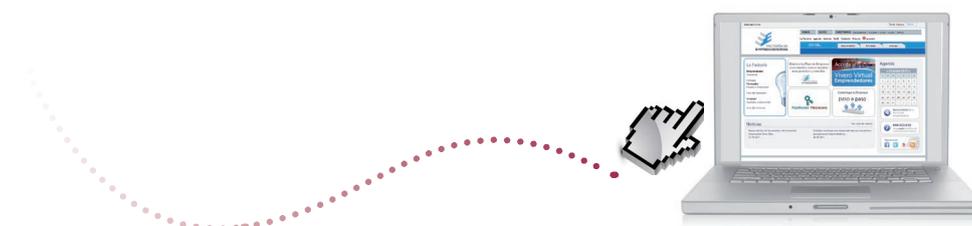
Las experiencias exitosas de otras personas pueden resultar un importante elemento motivador. Sus triunfos pueden ayudarnos a pensar que, si ellos lo consiguieron, también nosotros podemos hacerlo.



3.2. Factoría de emprendedores

La Unión Europea ha puesto de manifiesto la necesidad de fomentar el espíritu empresarial favoreciendo la cultura emprendedora y la capacidad de autoempleo entre los jóvenes mediante la motivación y la formación imprescindibles para desarrollar el espíritu emprendedor.

En ese contexto, Castilla-La Mancha se ha propuesto incidir en uno de los pilares básicos de la economía regional acompañando a sus emprendedores, a los generadores de nuevas iniciativas empresariales que ayudarán a fortalecer nuestro tejido empresarial con la implantación de nuevas empresas que generarán más riqueza y más empleo en nuestra región.



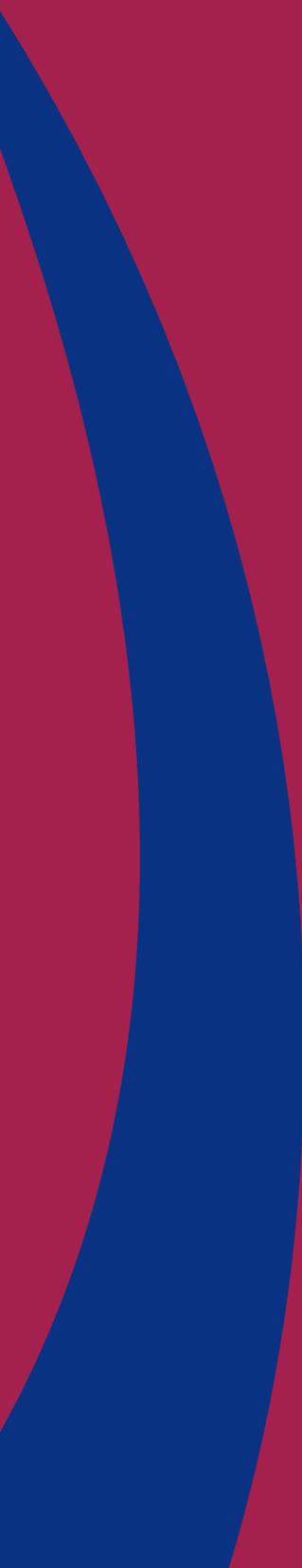
4. IDEAS PRINCIPALES

En esta Unidad Didáctica las Ideas Principales se extraen directamente de las respuestas de las entrevistas realizadas.

- *¿Qué se hace antes de emprender? Intentar emprender y trabajar (Area Project).*
- *Un negocio puede comenzar con un ordenador, una mesa, una silla y un teléfono (Area Project).*
- *En EE.UU los seleccionadores de personal, valoran y eligen a los emprendedores que fracasan y vuelven a poner en marcha un negocio, antes que a cualquier otra persona (Ambiotec).*
- *Cometer errores es fundamental para ir adquiriendo experiencia y saber de qué forma actuar (Ambiotec).*
- *Una tienda on-line genera muchos menos gastos que una tienda física (Celia Castro).*
- *Actualmente tenemos trabajo, pero el miedo a quedarte sin trabajo hace que apuestes por montar tu propio negocio (Celia Castro).*
- *Lo importante para emprender un negocio no es mantenerlo, es mejorarlo (Embutidos Tello).*
- *El mayor fracaso es quedarse sin saber hasta dónde puede llegar una persona. No hay que tener miedo a emprender (Embutidos Tello).*
- *En el apartado de Consejos para Emprender, todas las ideas son principales, aunque destacamos una de ellas. Hay dos planes de obligada concepción a la hora de emprender: el Plan de Supervivencia y el Plan B.*



BIBLIOGRAFÍA



- ALEMANY, L.; ÁLVAREZ C.; PLANELLAS M.; URBANO D. (2011): *Libro Blanco de la Iniciativa Emprendedora En España*, Barcelona, Esade Entrepreneurship Institute (ESADE).
- AMIT, R.; MULLER E. (1994): "Contrasting attributes and attitudes on entrepreneurs and non-entrepreneurs", Dallas TX, Academy of Management National Meeting.
- Andalucía Emprende: Fundación Pública Andaluza (2010): *Manual para Emprender*, Consejería de Empleo, Consejería de Economía, Innovación y Ciencia.
- BARGE-GIL, A.; NIETO, M. J.; SANTAMARÍA, LI. (2009): "¿Hay innovación más allá de la I+D? El papel de otras actividades innovadoras", Madrid, Universia Business Review.
- BERMÚDEZ, G. (2002): *La Franquicia: Elementos, Relaciones y Estrategias*, Madrid, Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing.
- BRIZ, J.; LASO, I. (2000): *Internet y Comercio Electrónico*, Madrid, Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing.
- CANTILLÓN, R. (1755): "Essai Sur la Nature du Commerce en General", Londres, Macmillan (traducción publicada en 1931).
- CAÑAS, A.; CARDOZA, N. (2010): "Cuaderno de Cátedra de Emprendedurismo y Nuevos Negocios", Antiguo Cuscatlán (El Salvador), Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas".
- Comisión de las Comunidades Europeas (2003): *Libro Verde: El Espíritu Empresarial en Europa*, Bruselas, Autor.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2008): "Small Business Act: iniciativa a favor de las pequeñas empresas", Bruselas, Autor.
- FAEDPYME (2011): "Análisis Estratégico Para el Desarrollo de la PYME en España", Murcia, Autor.
- Federación Nacional de Asociaciones de Trabajadores Autónomos (2011): "Informe Jóvenes Emprendedores – Unión Europea", Madrid, Autor.
- Fundación Xavier de Salas-Gem España (2011): "Informe Gem España 2011", Madrid, Autor.
- GUERRAS, L. A.; NAVAS, J. E., (2007): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*, Cizur Menor (Navarra), Thomson-Civitas.
- Ley 11/86 de 20 de marzo, de patentes de invención y modelos de utilidad.
- Ley 11/1988, de 3 de mayo de protección jurídica de las topografías de los productos semiconductores.
- Ley 17/2001 de 7 de diciembre de marcas.
- Ley 7/2003, de 1 de abril, de la sociedad limitada Nueva Empresa por la que se modifica la Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada.
- Ley 20/2003, de 7 de julio, de protección jurídica del diseño industrial.
- Ley 23/2006, de 7 de julio, por la que se modifica el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril.
- Ministerio de Industria, Energía y Turismo (2012): "Retrato de las Pymes 2012", Autor.
- NIETO, M.; FERNÁNDEZ, R. (2004): "Responsabilidad Social Corporativa: La Última Innovación en Management", Madrid, Universia Business Review.
- PORTER, M. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, The Free Press.
- PUCHOL, L. (1995): *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (2ª Ed.), Madrid, Editorial ESIC.

Real Decreto 395/2007, de 23 de marzo de 2007.

Real Decreto 558/2011, de 20 de abril, por el que se complementa el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales mediante el establecimiento de dos cualificaciones profesionales correspondientes a la familia profesional administración y gestión.

SCHUMPETER, J. (1934): "The Theory of Economic Development", Cambridge, MA: Harvard University Press.

VV.AA. (2011): "14º Estudio General de Medios (EGM)", Madrid, Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC).

LECTURAS RECOMENDADAS

Unidad Didáctica 1: ANALIZAR EL EMPRENDIMIENTO.

CODURAS, A.; CRUZ, C.; CASTRO, J. O.; JUSTO, R.; MAYDEU, A. (2008): *La naturaleza del proceso emprendedor en España en el contexto internacional*, Bilbao, Fundación BBVA.

TABUENCA, A. (2008): *La actividad emprendedora: empresas y empresarios en España, 1997-2006*, Madrid, Marcial Pons, Ediciones Jurídicas y Sociales.

Unidad Didáctica 2: SER EMPRENDEDOR.

ANZOLA, S. (2005): *De la idea a tu empresa: una guía para emprendedores*, México, McGraw Hill Interamericana.

CORBETO, S.; RUPERTI, V. (2008): *Let's play: la empresa contada a los jóvenes*, Barcelona, Plataforma Editorial.

Unidad Didáctica 3: MOTIVAR PARA EMPRENDER.

ALEMANY, L.; PLANELLAS M. (2011): *Emprender es posible*, Barcelona, Deusto S.A. Ediciones.

BOSCH, A. (2010): *Espíritu de aventura: los 7 retos del emprendedor*, Barcelona, Empresa Activa.

GIL, M. A.; GINER, F. (2011): *Emprende: convierte tu sueño en realidad*, Madrid, ESIC Editorial.

HUNT, J. (2010): *El arte de la idea y cómo puede cambiar tu vida*, Barcelona, Ediciones Urano.

REGUIRA, J. (2010): *Game over: los 13 errores que me llevaron a cerrar mi empresa*, La Coruña, Netbiblo.

Unidad Didáctica 4: ENCONTRAR UNA IDEA.

ARNAL, J. C. (2002): *Sueños electrónicos: emprendedores en la red*, Zaragoza Ibercaja, Obra Social y Cultural.

GOSENDE, J. (2011): *El libro del emprendedor: desarrolla con éxito tu negocio en internet*, Madrid, ANAYA Multimedia.

Unidad Didáctica 5: PREPARAR EL PLAN DE EMPRESA.

ALMOGUERA, J.A. (2003): "Cómo hacer un plan de negocio: pasos a seguir, cómo enfocarlo, como venderlo" (65 Suplemento), Madrid, Esine.

CASTRO, I.; RUFINO, J. I. (2010): *Creación de empresas para emprendedores*, Madrid, Pirámide D.L.

VV.AA. (2006): *Cómo crear una empresa exitosa; técnicas y consejos esenciales para empezar y hacer crecer un nuevo negocio*, Barcelona, Ediciones Deusto, D.L.

Unidad Didáctica 6: VALORAR LA COMPETITIVIDAD.

CORMA, F. (2011): *Innovación, innovadores y empresa innovadora*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos S.A.

HERRERA, L. (2008): *La política de innovación y la empresa: efecto y distribución de las políticas de innovación*, Madrid, Consejo Económico y Social.

MESA, A. (2005): *Objetivos tecnológicos y de internacionalización de las políticas de apoyo a las PYMES en Europa*, Madrid, Instituto de Estudios Fiscales.

Unidad Didáctica 7: ANALIZAR CASOS DE ÉXITO.

BASCONES, C.; CARDONA, L.; DELGADO, L. (2009): *50 historias de éxito: de los sueños personales a los logros empresariales*, Barcelona, Granica.

FERNÁNDEZ, J. (2000): *1000 consejos para un emprendedor*, Madrid, CIE Inversiones Editoriales Dossat-2000, S.L.

PETERS, T. (2011): *50 claves para hacer de usted una marca*, Barcelona, Deusto S.A. Ediciones.