



INICIATIVA EMPREENDEDORA

Enero 2012

M^a Vicenta Pérez Silvestre



Esta publicación está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento, No comercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>



"El FSE invierte en tu futuro"

Índice

1. La cultura emprendedora. El autoempleo	2
La Cultura emprendedora	2
1.1 El emprendimiento y el intraemprendimiento	4
El emprender, el emprendedor y el intraemprendedor	5
1.2 El emprendimiento en España	6
2. Que es la empresa. Que significa ser emprendedor y empresario.....	9
2.1. La empresa. Funciones básicas, estructura organizativa y el ecosistema empresarial	9
2.1.1. La función básica de la empresa.....	10
2.1.2. La estructura organizativa de la empresa	12
2.1.3. El ecosistema empresarial	14
2.2. El emprendedor. Capacidad de gestión y funciones.....	19
2.2.1. El emprendedor como gestor de un sistema en equilibrio	20
2.2.2. De emprendedor a empresario. Sus funciones	24
3. La idea de negocio	27
3.1.1. ¿Dónde buscar ideas de negocio	28
3.1.2. La creatividad y la innovación como factor clave en la búsqueda de nuevas ideas	31
3.1.3. La innovación en modelos de negocio no es algo nuevo.....	33
3.1.4. Generación y valoración de ideas	35
3.1.5. Causas de fracaso, éxito y riesgos habituales	37
3.1.6. La importancia de elaborar un plan de negocio	38
Ejercicio práctico para seleccionar ideas de negocio	42

1. La cultura emprendedora. El autoempleo

No se puede negar que hasta que no nos hemos visto inmersos en los cambios sociales y económicos que se están produciendo en nuestra sociedad, ha sido, y todavía es, palpable la exigua vocación empresarial de nuestros estudiantes. Hasta ahora, aspirar a ser funcionario o trabajar por cuenta ajena era como garantizarles una relativa estabilidad laboral, por lo que pocos manifestaban inquietudes empresariales.

Como consecuencia del elevado desempleo y reducción del empleo público, esta visión y las formas de trabajo están cambiando, aparecen soluciones nuevas como el desempeño simultáneo de varias actividades profesionales o la actividad profesional independiente.

Así pues, a pesar de que la inquietud emprendedora todavía representa un movimiento reducido en la enseñanza media, en la universidad y en la sociedad en general, el interés por el fenómeno del emprendimiento y de la creación de empresas va creciendo. Cada vez se valoran más las iniciativas empresariales, entre ellas el autoempleo, como un factor clave en la creación de empleo, en la mejora de la competitividad y del crecimiento económico del país.

Para que crezca el número de iniciativas de este tipo, hay que fomentar la *inquietud emprendedora* en nuestra sociedad. Hay que procurar que se cree una *cultura emprendedora* desde los más jóvenes, para que aprendan a desarrollar capacidades de responsabilidad y cambio y de esta manera puedan reaccionar con mayor apertura y flexibilidad, lo cual les va a ser de utilidad en la vida cotidiana y en el desempeño de cualquier actividad profesional.

- ¿Qué es la cultura emprendedora?

La *cultura emprendedora* es el conjunto de cualidades, conocimientos y habilidades necesarias que posee una persona, para gestionar un proyecto concreto o su rumbo profesional.

La **cultura emprendedora** está ligada a la iniciativa y acción.

El tenerla, ayuda:

- . por un lado, a saber lanzar nuevos proyectos propios con autonomía, con capacidad de asumir riesgo, con responsabilidad, con intuición, con capacidad de proyección al exterior y con capacidad de reaccionar y resolver los problemas;
- . por otro lado, a saber llevar a cabo proyectos de otros con el mismo espíritu de innovación, responsabilidad y autonomía.

La falta de *educación emprendedora* es una de las causas de que no exista *cultura emprendedora*. Por lo que para promover el *espíritu emprendedor*, y de esta manera las actitudes, habilidades y, por lo tanto, dicha *cultura emprendedora*, debemos, desde la educación primaria, **enseñar a emprender**.

La creación de una empresa propia no repercute sólo en quien la emprende, creando su propio puesto de trabajo, sino que además influye en el crecimiento económico de la zona, generando un tejido empresarial, y por lo tanto en la creación de nuevos puestos de trabajo y bienestar social.

Un emprendedor puede “nacer” pero también “se puede hacer”. Hay personas que nacen con una capacidad emprendedora, pues desde temprana edad muestran su capacidad de innovar y de asumir el riesgo probando cosas nuevas o de manera diferente. Pero si no se tiene esa aptitud de forma innata, se puede llegar a *formar y fomentar* una *actitud empresarial* entre aquellas personas predisuestas a ello.

Se pueden fomentar determinadas competencias como: la capacidad de resolver problemas, de analizar, planificar, evaluar y tomar decisiones, de asumir responsabilidades, de cooperar, de trabajar en equipo, de comprometerse en nuevos papeles, de desarrollar la confianza en uno mismo, de aprender a pensar de modo crítico e independiente, de ser más creativo e innovador y con más iniciativa personal, de prepararse para asumir el riesgo.

La **educación emprendedora** debe trabajar en el desarrollo del talento emprendedor, porque a pesar de que las personas presentan una predisposición innata, el emprendedor y/o intraemprendedor, en cierta medida, "**se hace**".

Con la capacitación adecuada y un entorno propicio las personas pueden adquirir el sentido del riesgo y de la responsabilidad, así como la iniciativa que se requiere para comenzar una aventura empresarial dentro o fuera de la empresa.

La **educación emprendedora** debe convertirse en un elemento transversal en la *formación profesional para el empleo*. Ya que puede ayudar a sensibilizar a los estudiantes a que consideren que el trabajo por cuenta propia puede ser otra opción profesional, además de ser empleado o funcionario, *se puede ser empresario*.

1.1. El emprendimiento y el intraemprendimiento

▪ ¿Qué significa emprender?

▫ Según el diccionario de la Real Academia Española:

. **Emprender:** es acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro.

▪ ¿Qué es ser emprendedor?

▫ Según el diccionario de la Real Academia Española:

. **Emprendedor:** es el que emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas.

▫ Según Wikipedia:

. **Emprendedor:** es aquella persona que identifica una oportunidad de negocio y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha.

Es habitual emplear este término para designar a una “persona que crea una empresa o alguien que empieza un proyecto por su propia iniciativa”. Se ha sugerido que el ser *emprendedor* es una de las cualidades esenciales de un empresario, junto con la innovación y la capacidad de organización y gestión.

Como podemos leer en estas definiciones, un emprendedor no es sólo quien crea su propia empresa, a quien podríamos considerar como un “*emprendedor por cuenta propia*”, sino que también pueden ser aquellos trabajadores de empresas ajenas con visión empresarial que lideran la implantación de iniciativas dentro de la empresa. Estos últimos son “*emprendedores por cuenta ajena*”, también llamados *intra-emprendedores* o *inprendedores*.

▪ ¿Qué es ser intra-emprendedor?

Cualquier forma de emprendimiento supone un cambio, y, necesariamente, una innovación, y eso, nos guste más o menos, es algo necesario a día de hoy en cualquier empresa u organización.

Hay trabajadores que por su predisposición por las novedades y adaptación a los cambios, potencian, impulsan, valoran y gestionan sus iniciativas dentro de la empresa como una forma de entender su pertenencia a la misma, convirtiéndose en un líder conductual que aporta un beneficio mutuo entre la organización y él mismo. Son auténticos emprendedores pero por cuenta ajena.

. Un ***intra-emprendedor*** es aquel trabajador con visión empresarial, que invierte tiempo suficiente a las ideas innovadoras desde el interior de la propia empresa, a través de procesos abiertos que las recogen, moldean, mejoran y canalizan en forma de negocio, beneficiándole a el mismo y al crecimiento de la propia empresa en la que presta sus servicios.

1.2 El emprendimiento en España

El GEM (Global Entrepreneurship Monitor. www.gemconsortium.org) mide la actividad emprendedora de los países a través del TEA (Índice, o tasa, de la Actividad Emprendedora en la Población Activa). El TEA nos informa de la proporción de las personas entre 18 y 64 años de edad que están comprometidas en actividades emprendedoras, como un emprendedor naciente o un dueño o gestor de un negocio que tenga menos de 42 meses de vida.

Desde el año 2000, se ha podido observar que las tasas de actividad emprendedora más elevadas corresponden a países y territorios en vías de desarrollo, en los cuales una parte de la población tiene que emprender por falta de otras alternativas de trabajo, es decir, por necesidad, por ejemplo: China, India, Brasil, Perú, Marruecos, etc.

Otros países y territorios tienen tasas importantes de actividad emprendedora debidas a la propia tradición empresarial de su población, por ejemplo: Estados Unidos, Nueva Zelanda, Cataluña, etc.

También se observan tasas notables allí donde las políticas públicas han proporcionado un amplio impulso a los emprendedores, o donde la propia población ha comprendido que era necesario evitar la despoblación, cambiar la mentalidad laboral y avanzar en el propio desarrollo, por ejemplo: Irlanda, Finlandia, Madrid, Canarias, etc.

En cambio, en los países desarrollados, se han ido apreciando tasas de actividad emprendedora moderadas, sobre todo porque hasta ahora la mayor parte del empleo ha estado en manos de los organismos públicos o de grandes empresas que ofertaban mucho empleo. Lo cual en la actualidad ya no es, ni seguirá siendo así en el futuro.

En el año 2009 el informe GEM presentó unos resultados demoledores: el índice de actividad emprendedora en España acusaba una fuerte crisis, registrando una caída del 27,1% entre Julio del 2008 y Julio del 2009.

- El *informe GEM del 2010* aunque presentaba resultados aún negativos, permite vislumbrar un cierto cambio de tendencia en la actividad empresarial de nuestro país.

Desde el punto de vista de los expertos encuestados para elaborar esta información, las condiciones del entorno menos propicias para emprender son la educación escolar, la financiación, la burocracia y los impuestos, y todos estos factores han empeorado desde el 2009.

El número de personas con intención de emprender aumentó, así como el porcentaje de población relacionado con las iniciativas emprendedoras consolidadas, pero en conjunto el TEA empeora y es el más bajo de los últimos años.

En cuanto al perfil del emprendedor:

- . la actividad emprendedora femenina disminuye de forma algo más intensa que la masculina,
- . baja la propensión a emprender entre el grupo de edad de 24 a 34 años, que es el más predispuesto a ello,
- . son más emprendedores los de nivel formativo medio que los de nivel alto o bajo,
- . los ciudadanos extranjeros siguen teniendo tasas de actividad emprendedora superiores a los españoles.

El emprendimiento por oportunidad (los que identifican una oportunidad) sigue descendiendo respecto al 2009, y el empresario por necesidad (los que no tienen otra forma de ganarse la vida o porque tienen miedo a quedarse desempleados en un futuro) se mantiene.

Las iniciativas en fase emprendedora, la más incipiente, son similares a las de otros años, con un porcentaje mayor en el sector servicios y algo menor en el manufacturero. Siendo lo más habitual que se trate de autoempleo.

Pero, no todo es negativo para España en este informe, ya que muestra que la sociedad española está alineada en actitudes emprendedoras con el resto de países de las muestras de países GEM, y las supera en tres aspectos:

- . posesión de más habilidades y conocimientos para emprender,
- . consideración del emprendimiento como buena carrera profesional, y
- . menor miedo al fracaso para emprender.

Considera que los medios no prestan suficiente atención a los emprendedores y que hay una percepción de que en España hay menos buenas oportunidades para emprender que en otros países.

En cuanto a la financiación para poner en marcha las empresas, crece el montante del capital semilla necesario y la participación de inversores privados informales. Mientras sigue contraído el crédito bancario.

2. Qué es la Empresa. Qué significa ser Emprendedor y ser Empresario.

2.1 La empresa. Funciones básicas, estructura organizativa y el ecosistema empresarial

La *empresa* es una organización social, formada por la unión de personas que aportan recursos para conseguir una serie de objetivos regidos por una serie de principios y responsabilidades y que operan en el mercado.

La empresa debe encontrar su justificación de existir, no sólo por la capacidad de producir bienes y/o prestar servicios de utilidad, innovadores y diferenciados, orientados al mercado, es decir, a los clientes; sino también porque contribuye al desarrollo económico sostenible de la sociedad en la que se relaciona.

La *empresa* se desenvuelve dentro de un contexto o *entorno* amplio, en el que intervienen factores de ámbito general (macroentorno) y factores de ámbito más específico (microentorno).

Y se diferencia de otro tipo de organizaciones:

- por la búsqueda de la rentabilidad, fundamentalmente económica, pero sin descuidar la rentabilidad social y medio ambiental, y
- por el interés por el crecimiento de la misma.

. Según una de las definiciones de Wikipedia:

. Una **empresa** es un sistema que interacciona con su entorno materializando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica o comercial.

2.1.1. La función básica de la empresa

La empresa es la organización donde el emprendedor desarrolla una actividad económica, en la que materializa una **idea** que satisfaga las necesidades y deseos de los **clientes**. A través de la empresa, el emprendedor añade *valor* a productos y/o servicios destinados a determinados clientes.

Pero además de los **clientes**, hay otras personas o entidades que conforman el entorno de la empresa que también deben ser tenidas en cuenta:

- El emprendedor puede necesitar **capital** para materializar su idea. Puede *aportar sus propios recursos* económicos (dinero, local, maquinaria, etc.), *pedir crédito* a una entidad financiera, *buscar socios o ángeles inversores* que aporten los recursos necesarios para acabar de materializar esa idea. Estos últimos, corren el riesgo empresarial con el emprendedor y la recuperación de su inversión dependerá de los resultados de su actividad.
- El emprendedor puede aportar su trabajo personal, pero puede necesitar la colaboración de otras personas, **trabajadores empleados**, a tiempo completo o parcial, a los cuales habrá que retribuirles con una compensación económica, o salario, a cambio de su trabajo.
- También la **sociedad**, el estado, las comunidades autónomas y locales están interesadas en el buen funcionamiento de la economía en general y en particular de las empresas, pues contribuye al desarrollo económico y social. Y las decisiones de estos organismos y entidades afectan a la empresa, como por ejemplo: la legislación fiscal en materia impositiva, la legislación mercantil en la regulación de las sociedades capitalistas, la legislación laboral en lo referente a contratación, etc.
- Los **proveedores**, son otro elemento externo a la empresa pero relacionados con ella, ya que ofrecen materias primas, equipos, servicios, etc, y desean realizar intercambios interesantes para las dos partes.
- El **sector**, con intereses externos comunes, y los **competidores**, con intereses contrapuestos, son más elementos del entorno de la empresa en los que tiene una relación de colaboración y antagonismo.

La *empresa* es pues un *sistema que influye en todo su entorno* y que, a la vez, *está influido por todos los elementos de dicho entorno*. Es un sistema abierto, que interactúa, que intercambia con el entorno.

En definitiva, la *empresa crea valor* para todos los interesados en ella. Recibe la gestión del emprendedor, el dinero de los socios y/o ángeles inversores, el trabajo de los empleados y/o colaboradores externos, el marco socio-económico, los suministros de los proveedores, la información del sector y la demanda de los clientes.

La empresa devuelve su propia existencia a su impulsor, al emprendedor ahora empresario, mediante la retribución al capital aportado, la remuneración a su trabajo, el desarrollo económico a la sociedad, los pagos a los proveedores, las relaciones con el sector y la satisfacción con los clientes.



2.1.2. La estructura organizativa de la empresa

La empresa es una unidad económico-social, integrada por recursos humanos, materiales y técnicos, con el fin de conseguir un determinado objetivo. Para que funcione de forma efectiva y logre sus objetivos, debe actuar como un “todo” unitario pero estructurado de forma organizada, donde cada área de actividad realiza su función pero coordinada de forma equilibrada con las otras.

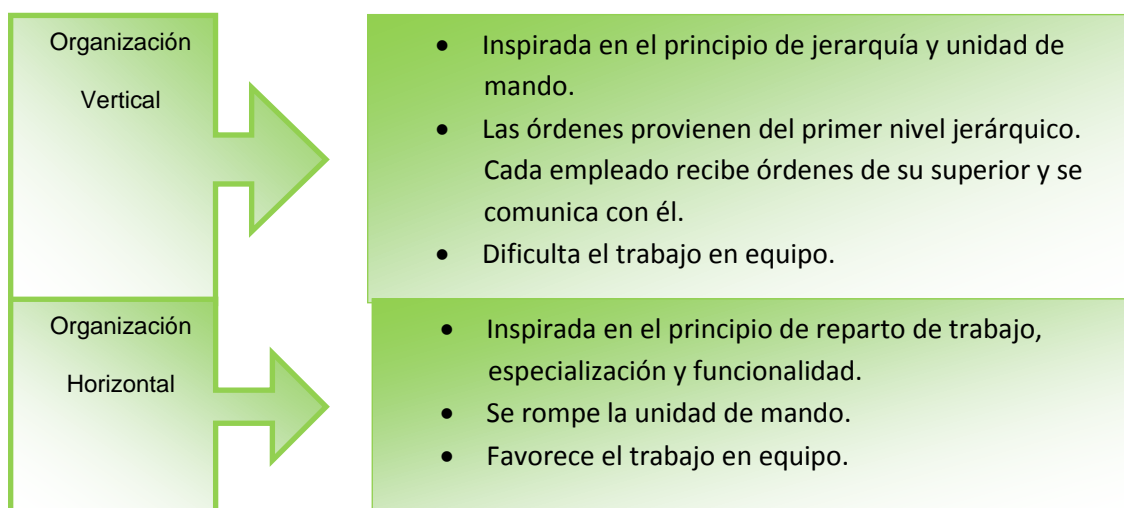
El emprendedor materializa una idea que, con la aportación de su trabajo y capital, produce bienes y/o servicios que responden a la demanda y expectativas de unos determinados clientes, generando, al mismo tiempo, empleos ajenos, beneficios, intercambios comerciales y satisfacción de deseos y necesidades.

En esta *estructura organizativa* entre las principales áreas funcionales, podemos destacar las siguientes:

- *Área de producción*: integrada por todas aquellas funciones relacionadas con la producción de bienes y prestación de servicios.
- *Área de ventas o marketing*: comprende las funciones comerciales relacionadas con compras y ventas.
- *Área de contabilidad y finanzas*: en la que encontramos las funciones contables de la empresa, y donde se establecen las decisiones de inversión, financiación, análisis, planificación y control de la situación económico-financiera.
- *Área de administración y recursos humanos*: que engloba todo lo relacionado con el funcionamiento de la empresa, desde las funciones propias relacionadas con el personal, con la protección de las personas y bienes que integran la empresa, con la facturación, pago a proveedores, etc.
- *Área legal*: que se ocupa de las obligaciones tributarias y normativa fiscal y laboral que afecta a la empresa.
- *Área de tecnología*: que da soporte de software, hardware, instalación de redes, sistemas operativos y de oficina.

Pero no todas las empresas tienen una distribución de áreas tan marcada. En unos casos porque sus dimensiones y número de trabajadores no se lo permite, ya que hay pequeñas empresas, las que coloquialmente llamamos “micropymes”, que incluso sólo llegan a tener un trabajador, el mismo emprendedor, que abarca varias funciones. En otros casos - siendo una práctica cada vez más habitual -, porque externalizan determinadas funciones, es decir, sacan fuera de la empresa algunas de las áreas funcionales (por ejemplo: área legal y contable, la de tecnología, la vigilancia, la limpieza).

Para aquellas empresas que por su tamaño si tienen una estructura organizada de forma jerarquizada y con división de funciones, podemos destacar *dos modelos de organización*:



La estructura organizativa de trabajo que tenga una empresa influye directamente en la percepción que pueda tener un trabajador de sus condiciones laborales y en su rendimiento profesional.

Una estructura organizativa muy vertical, con una larga cadena de mando y tramos de control corto, no favorece el trabajo en equipo, por el contrario las estructuras horizontales facilitan mejor el trabajo en equipo.

La estructura organizacional influye en la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados los trabajadores en el desarrollo de su trabajo.

La representación gráfica de la estructura organizativa de la empresa se hace a través de los *organigramas*, a través de los cuales nos permiten conocer, de un vistazo, los diversos niveles de dependencia jerárquica.

2.1.3. El ecosistema empresarial

La empresa tiene una relación fundamental con el entorno o medio en el que actúa. La empresa, por lo tanto, depende de su entorno para lograr sus metas, por lo que debe conocer las oportunidades - para aprovecharlas -, y las amenazas - para afrontarlas y superarlas -, que puede encontrar en él, para poder desarrollar una estrategia empresarial adecuada.

. El **entorno**: son todos aquellos factores que afectan a la empresa y que tienen una importante influencia en su estrategia empresarial.

Podemos distinguir **dos niveles de entorno**:

- El **entorno** más **general**, también llamado **escenario macroeconómico**, o **macroentorno**: compuesto por aquellos factores que afectan a la empresa y que ésta no puede controlar.

Se refiere al medio externo que la rodea, derivados del *sistema socioeconómico* en el que desarrolla su actividad. Por *ejemplo*: la variación de los tipos de interés, que afectarán al coste de los préstamos; la normativa laboral, que afectará al tipo de contratación de los trabajadores.

- El **entorno** más **próximo**, o **microentorno**: compuesto por factores de un ámbito más específico y próximo a la empresa, sobre los que sí puede intervenir y controlar.

Se refiere a aquellos factores de ámbito geográfico más local o del sector al que pertenece, como son el *mercado*, los *clientes*, la *competencia*, los *proveedores*, los *canales de distribución*. Por *ejemplo*: la decisión de introducir productos innovadores, diferentes y con una estructura de costes más ajustada, para poder hacer frente a la competencia del sector.

▪ Los factores que afectan al entorno más general o macroentorno, pueden ser de diferente tipo:

▫ **Económicos:** factores determinados por la situación coyuntural y estructural del marco internacional, nacional, regional y local en el que actúa la empresa. Los datos económicos son fundamentales para la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

Las variables macroeconómicas tienen una repercusión importante en el mundo empresarial, y no hay mejor *ejemplo* que lo que está ocurriendo actualmente en nuestro país:

. El control del déficit público (consecuencia de que los ingresos son menores que los gastos de las Administraciones Públicas), implica un aumento de los impuestos y un recorte de gastos de las áreas que afectan directamente al ciudadano. Como consecuencia el ciudadano tiene menos poder adquisitivo, por lo que comienzan a contener sus gastos, disminuye la demanda de productos y servicios del mercado y las ventas de las empresas bajan. Unas empresas comienzan a reducir plantilla, otras cierran, el paro aumenta, y siguen reduciéndose las compras de los ciudadanos y las ventas de las empresas.

▫ **Socioculturales:** hacen referencia a las características de la sociedad en la que la empresa se desenvuelve, como los factores demográficos, el nivel educativo, la incorporación de la mujer al trabajo, el envejecimiento de la población. Estos factores tienen una importante repercusión en los hábitos de consumo de la sociedad. Por *ejemplo*:

. El envejecimiento de la población requiere el aumento de servicios que ayuden a mejorar su bienestar. Esto supone el incremento de empresas especializadas en ofrecer servicios para mayores, como: residencias geriátricas, gestión de personal de ayuda a domicilio y personal sanitario (fisioterapeutas enfermeros, médicos especialistas), ocio (viajes, manualidades, academias de baile), ortopedias técnica-ayudas domésticas.

▫ **Políticos y Jurídicos-Legales:** se trata de aspectos que provienen de los poderes públicos y que afectan a la actividad empresarial, como la legislación mercantil, fiscal y laboral, o de patentes y marcas, o de regulación del mercado financiero, que provienen de los poderes públicos. Por *ejemplo*:

. Una de las modificaciones fiscales más recientes del años 2011, afecta a las empresas en forma de sociedad capitalista cuyo volumen de facturación anual es menor a 10 mll de euros, y que son las llamadas empresas de reducida dimensión (ERD), que pagarán un impuesto de sociedades más reducido hasta el límite de 300.000 euros de base imponible.

▫ *Tecnológicos*: la introducción de las innovaciones tecnológicas en las empresas, en mayor o menor medida - pues depende del tamaño de la empresa y la utilidad que se le pueda dar a la misma -, ha cambiado mucho las formas de producir y de gestionarlas.

. Un *ejemplo* muy manifiesto, es el de la introducción del software y hardware como herramienta fundamental en la gestión empresarial, o la implantación del comercio electrónico.

▫ *Medioambientales*: factores relacionados con el entorno natural de la empresa. La conciencia social por la protección y conservación de nuestro medio ambiente se está trasladando al mundo empresarial, por *ejemplo*, exigiéndoles a las empresas el control y la reducción de sustancias contaminantes, o el uso de materiales reciclados y que respeten el medio ambiente.

Estos factores pueden condicionar el desarrollo futuro de las empresas, y pueden brindar oportunidades de negocio, o constituir amenazas que puedan hacer fracasar el proyecto empresarial.

▪ Los otros *factores* que completan el entorno empresarial son los que afectan al *microentorno*, o *sector* al que pertenece la empresa.

Las empresas deben controlar la evolución del sector en el que actúan, con el fin de conocer las fuerzas competitivas que intervienen en él, pues van a afectar a sus beneficios y rentabilidad.

Estas fuerzas competitivas del sector o microentorno son:

- El *Mercado*: tamaño, tendencias, segmentos, características. Productos o servicios sustitutivos (su entrada en el mercado hará: que bajen los precios para hacer frente a la competencia, que la fuerza negociadora de los proveedores frente a las empresas disminuya, y que las empresas disminuyan su capacidad de negociación frente a los clientes).

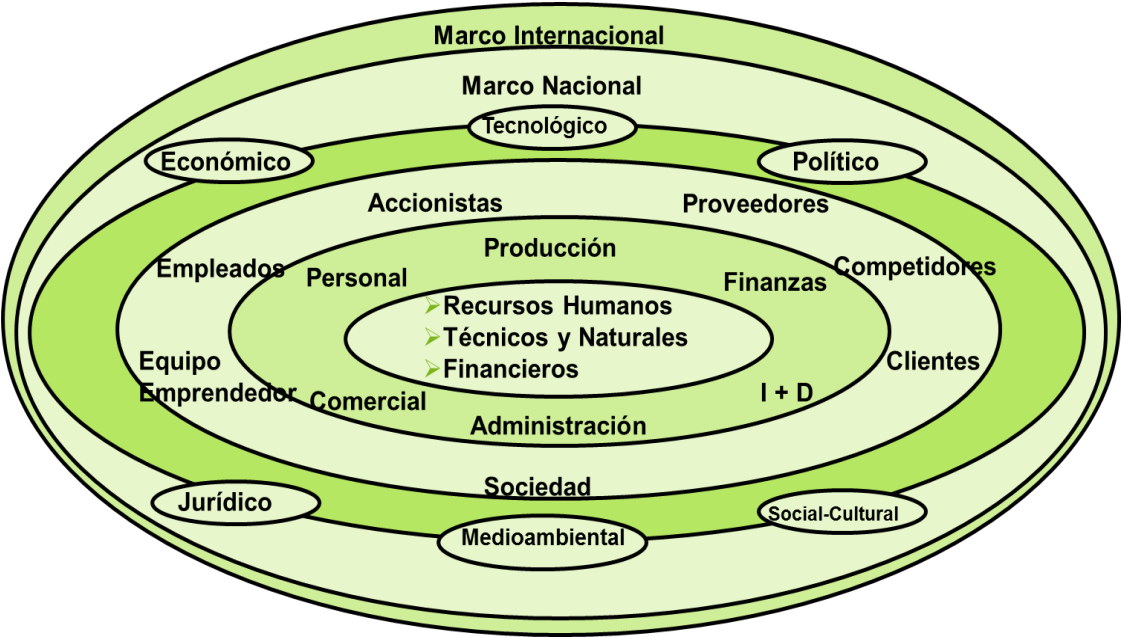
- Los *Clientes*: hábitos de compra y uso, perfil de los mismos (edad, sexo, nivel socio-cultural, poder adquisitivo, estilos de vida, profesión, lugar de residencia). Clientes potenciales (numerosos o escasos, conocidos o desconocidos), poder de negociación de los clientes.

- Los *Competidores*: identificación (escasos o numerosos, conocidos o desconocidos, directos o indirectos), posicionamiento, capacidad productiva, resultados económicos, estrategias de éxito. Barreras de entrada y salida, posible entrada de nuevos competidores.

- Los *Canales de distribución*: canales existentes, márgenes, ayudas al canal.

- Los *Proveedores*: datos sobre los existentes y niveles de concentración (escasos o numerosos, conocidos o desconocidos, próximos o alejados). Poder de negociación de los proveedores.

El ecosistema empresarial



2.2 El emprendedor. Capacidad de gestión y funciones

En las pymes, el papel de emprendedor, socio capitalista y trabajador puede solaparse hasta fusionarse en una sola persona. Hay pequeñas empresas que a veces sólo tienen un trabajador, el propio emprendedor, que probablemente ha puesto todos los recursos propios de la empresa.

Antes se pensaba que el hecho de poseer recursos naturales, financieros, humanos, permitía el desarrollo de empresas y de naciones. Hoy hacemos mucho énfasis en que una correcta *gestión* es tan importante o más que poseer recursos.

La capacidad de *dirigir*, de *gestionar*, es el motor impulsor para el desarrollo de un país, de una empresa o de una economía familiar.

La empresa, a través de su gestor o gestores, realiza la gestión de los recursos (que por definición son limitados) en todos sus aspectos (comercial, personal, producción, finanzas,

administración, desarrollo de productos, etc.), en un entorno en permanente proceso de cambio.

Este escenario dinámico, a veces turbulento, de difícil previsión, obliga a adoptar nuevas decisiones, a adaptar el *sistema empresa* a las modificaciones que surgen en clientes, competencia, sociedad, etc. El emprendedor deberá actuar como un empresario-gestor y tendrá que adaptar su empresa a los cambios de entorno en el ámbito en que actúa, sea local, nacional o internacional. Es decir, tiene que ser un *gestor del cambio*.

2.2.1. El emprendedor como gestor de un sistema en equilibrio

El emprendedor es la persona que realiza la gestión directiva de los diferentes recursos que se ponen en juego para crear la empresa, es el protagonista en el proceso de creación de empresas.

Su iniciativa, su creatividad, su eficacia y su esfuerzo hacen posible la empresa, que ofrece productos y servicios, trabajo, retribución al capital, etc. Crea *valor* para todos los interesados en ella.

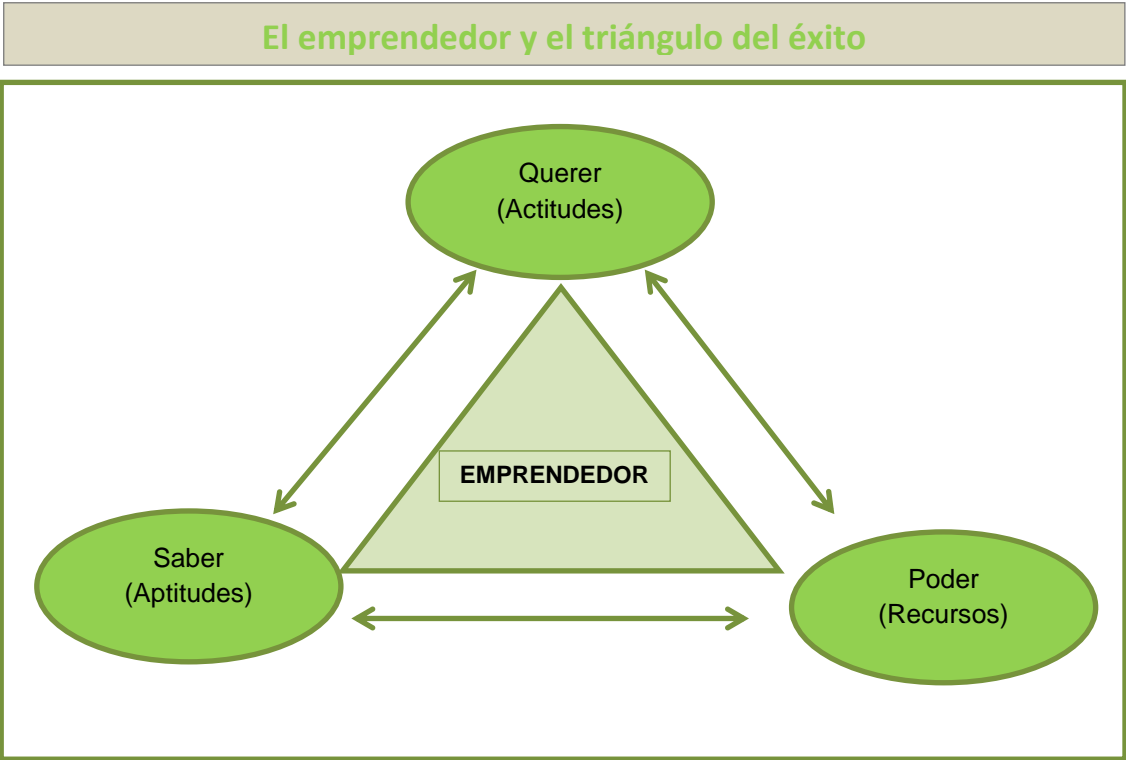
La *capacidad directiva* o de *gestión* en una gran empresa es una profesión independiente de la propiedad, directivo profesional. En la pyme la figura del *gestor*, del *propietario* y del *trabajador*, tienden a unirse en una sola persona, que representa, total o parcialmente, los tres papeles.

La *gestión* supone:

- . **Conocimiento** (*aptitud*) que puede adquirirse y desarrollarse,
- . **Voluntad** (*actitud*) para crear la empresa, y
- . **Disponer de recursos necesarios** (*poder*).

Este es el **triángulo del éxito** del emprendedor: **saber, querer y poder**.

Y este triángulo se traducirá en *decisiones (planes)* y en conductas (*realización*)



El emprendedor es el punto de partida básico de la nueva empresa. Es condición necesaria de la empresa, aunque puede no ser suficiente si no posee los conocimientos, la voluntad o los recursos necesarios.

El emprendedor tiene que equilibrar un *sistema complejo*, donde confluyen diferentes intereses, a veces contrapuestos.

Como *gestor* debe captar los recursos necesarios, transformarlos en productos y servicios - respetuosos con el medio ambiente - que ofrece a los clientes dando respuesta a sus expectativas y demandas, generar satisfacción entre los empleados, conseguir una contrapartida económica que consiga cubrir todos los costes directos y gastos generales de la empresa, que le permita obtener un margen de beneficio suficiente para poderlo reinvertir y desarrollar el negocio y así contribuir al crecimiento económico y bienestar social.

El *perfil del emprendedor* incluye:

- . Creatividad y capacidad innovadora
- . Capacidad de comunicación y negociación
- . Capacidad para asumir riesgos y gestionar los cambios
- . Facilidad para tomar decisiones
- . Tolerancia al fracaso, energía y orientación al mercado
- . Capacidad de sacrificio y entrega
- . Gran estímulo y motivación. Confianza en sí mismo.
- . Capacidad de reunir recursos
- . Visión de futuro

Además, deberá tener conocimientos de dos tipos:

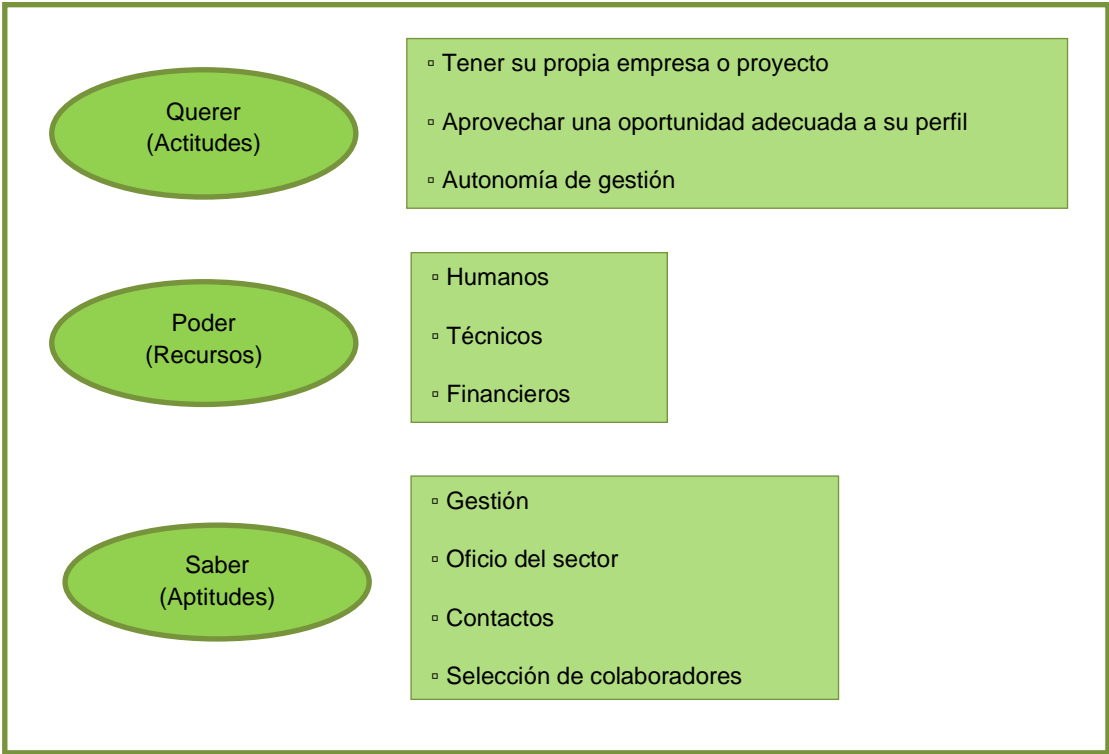
. Formación profesional:

Su formación como *gestor* estará dirigida a la empresa en su conjunto. Es un “hombre orquesta”, capaz de elaborar un proyecto de empresa y ponerlo en marcha. No es necesario que sea un gran experto en todas las áreas de la empresa, pero sí con criterios para tomar decisiones de marketing, legales, recursos humanos, tecnología, finanzas, etc. Esta formación conviene que la adquiera antes de iniciar la actividad y después se preocupe de estar actualizado.

. Oficio del sector:

El conocimiento del sector o del “oficio” es necesario para entrar en un sector específico. Lo ideal es que tenga experiencia profesional en él, pero si no es así deberá aprenderlo o conseguir la colaboración de un especialista, como socio o profesional.

Este conocimiento del sector supondrá múltiples contactos con: organizaciones empresariales, clientes potenciales, entidades financieras, asesores y consultores, administradores públicos, cámaras de comercio, etc. El objetivo es conocer los clientes, los competidores, las reglas de juego en el sector, las posibles estrategias de diferenciación, de posicionamiento inicial y las ventajas sostenibles de la empresa frente a su competencia.



El *éxito profesional del emprendedor* requiere:

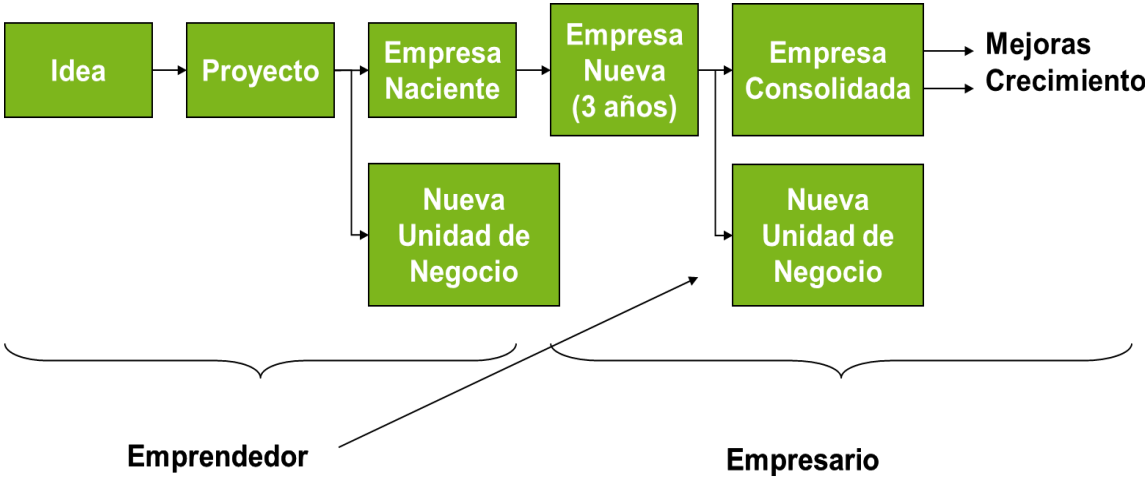
- . Una **idea innovadora**.
- . **Voluntad, equipo y capacidad para llevarla a la práctica**, transformando la idea en una empresa.
Requiere un *equipo humano* idónea, la *tecnología adecuada*, *capacidad financiera* propia y ajena.
- . **Análisis del entorno económico general y en particular del sector**, para conseguir una *ventaja diferencial competitiva*.
- . **Analizar las propias capacidades** en relación con la oportunidad del mercado.
- . **Elaborar un Proyecto empresarial consistente y realista**.
- . **Aplicar de forma diligente y eficiente el Plan** de desarrollo del Proyecto.
- . **Adaptación a los cambios futuros del Mercado**.
- . **Ser el motor del Proyecto – Liderarlo**.

La *idea de negocio* es *importante*, pero la *persona* que *aplica e implementa* esa idea de negocio lo *es más*.

2.2.2. De emprendedor a empresario. Sus funciones como directivo o gestor

Un emprendedor es capaz de identificar una necesidad, materializarla en idea, reunir los recursos necesarios y llevarla a la práctica, transformando esa idea en productos y/o servicios que comercializará a través de una empresa. Pero, **¿cuando dicho emprendedor se convierte en empresario?**

En el momento en que dicha empresa comienza a desarrollar su actividad y aborda el camino de la consolidación, alcanzando los objetivos inicialmente establecidos, el emprendedor comienza la senda de la “profesionalización”, transformándose en empresario. Es la etapa en que el emprendedor comienza a ejercer con eficacia las funciones de directivo o gestor.



Emprendedor:

- Visionario
- Creativo
- Comunicativo
- Asume riesgos
- Puede no tener experiencia y formación en gestión

El ser *emprendedor* es una forma de ser, y puede crear o no una empresa.

Empresario:

- Organizador
- Líder de equipos
- Vendedor
- Minimiza riesgos
- Requiere experiencia y formación en gestión

El ser *empresario* es una forma de actuar, en la que genera valor, genera puestos de trabajo, etc.

▪ Y, ¿cuáles son esas funciones que ejerce como directivo o gestor?:

Aunque las funciones que se relacionan a continuación están enfocadas a las que ejerce el emprendedor como empresario, pueden aplicarse al responsable de cualquier grupo humano, teniendo en cuenta que en cada caso habría que adaptar su aplicación al grupo concreto. La gestión directiva es una combinación de ciencia y arte.

Las principales funciones del gestor son:

- *Analizar* la situación, conocer los hechos dentro y fuera de la empresa, y evaluar los cambios futuros que puedan afectar a la actividad.
- *Decidir la orientación de estrategia y fijar los objetivos* de acuerdo con las conclusiones obtenidas del análisis de la realidad circundante y las expectativas de sucesos futuros, con objeto de anticiparse a los cambios.
- *Planificar y concretar* las metas y objetivos perseguidos por el emprendedor o el equipo y, a partir de éstos, asignar las tareas a realizar para conseguirlos.
- Organizar y coordinar el equipo humano y los medios.
- Poner en práctica los planes y conseguir resultados de acuerdo con los objetivos establecidos.
- *Realizar el seguimiento, controlando* que los planes y procedimientos se aplican conforme a lo previsto y que se alcanzan los objetivos.

Debe desarrollar todas estas tareas con eficiencia, es decir, con la mejor combinación de factores, la más barata, la que mayor valor añadido aporte a la sociedad en su conjunto y a la empresa.



3. La Idea de Negocio

Todo proyecto parte de una idea empresarial que ha de estar basada en una oportunidad procedente del mercado.

A la hora de identificar una oportunidad y, por lo tanto, desarrollar una buena idea, el emprendedor tiene que tener en cuenta sus capacidades creativas e innovadoras, motivaciones, experiencia acumulada sobre el área o sector. Para lo cual requiere tener un profundo conocimiento del entorno (de la situación socioeconómica, del mercado, de los clientes, de los competidores), pues tiene que valorar las necesidades que puede satisfacer, los huecos de mercado que puede cubrir y la ventaja competitiva respecto a la competencia.

La **idea de negocio** debe reunir las siguientes consideraciones:

- . Debe estar basada en la *identificación de una oportunidad*.
- . Las *oportunidades están en el entorno* de la empresa.
- . La *idea de negocio debe proporcionar valor* para las empresas, los clientes y la sociedad – *utilidad para el mercado*.
- La **idea de negocio** debe satisfacer alguna necesidad de los futuros clientes y/o añadir algún factor diferenciador a los productos y/o servicios ya existentes en el mercado.

Es necesario hacer un estudio inicial sobre las posibilidades que ofrece el mercado, detectar los huecos existentes, detectar las fuentes donde obtener información sobre las posibles oportunidades de negocio.

3.1.1. ¿Dónde buscar ideas de negocio?

El problema que se le plantea generalmente al emprendedor reside en cómo generar o encontrar una buena idea de negocio. En este sentido podríamos señalar algunos hábitos que se podrían convertir en fuente de generación de ideas, como los siguientes:

- *Observación del entorno y analizar los cambios socioculturales y normativos* que se han producido actualmente. Quizás en esos cambios podamos obtener una relación de oportunidades de negocio, basándonos en las necesidades o motivaciones que aún no están cubiertas.

Por ejemplo: con la aplicación de la Ley Antitabaco surgieron nuevas empresas dedicadas a acondicionar y climatizar las terrazas de bares y restaurantes.

- *Rodearse de gente creativa*, pues todo se contagia, y la creatividad contribuye a la generación de ideas.
- Observar los hobbies y aficiones propias y de la gente.

▫ *Ser una aliado de la tecnología*, y ver aquella que no está difundida en todo su potencial de aplicación.

Por ejemplo, las empresas de seguridad en Internet recuperan su protagonismo ante las amenazas en los nuevos entornos de computación en la nube (cloud computing) y en los dispositivos móviles (smartphones, tablets,..)

▫ *Aprovechar la propia experiencia como trabajador por cuenta ajena o la formación en un campo específico*. El conocimiento de una actividad y/o sector, puede proporcionar ideas de negocios y dar la seguridad necesaria para independizarse.

▫ Hacer lo mismo de manera diferente.

▫ Reutilizar ideas que han tenido éxito en otros mercados geográficos o en otros sectores.

▫ *Participar en Ferias*, estar en *contacto con Organismos de Promoción Empresarial*, como por ejemplo: el ICEX, Cámaras de Comercio.

▫ *Ser activo en foros de internet* relacionados con grupos de emprendedores y seguir los comentarios y opiniones.

▫ *Leer artículos, publicaciones, revistas sectoriales*, así como escuchar *programas especializados* sobre entrepreneurship que ofrecen los medios de comunicación.

- Si hiciésemos un análisis de los sectores emergentes de los años 90, actualmente, ¿en qué campos podríamos obtener alguna oportunidad de negocio?

Sectores emergentes en los años 90	
Alimentación	Resiste las crisis; debe situarse en mercados deficitarios y producir con gran valor añadido.
Biología	Gran incidencia en las industrias farmacéutica, química, agropecuaria y alimentación (se ha empezado a hablar Bioeconomía...)
Electrónica	Para quien no tenga información técnica, la oportunidad deriva de las aplicaciones para fines específicos.
Medioambiente	Proyección espectacular; la normativa legal va a constituir un factor crítico origen de grandes oportunidades; "quien contamina paga..." (es la filosofía genérica). Habrá oportunidades en cascada.
Nuevos materiales	En menos de una década, la inmensa mayoría de los artículos serán distintos.
Ocio	Turismo de salud, (especial incidencia para España que por su clima benigno es lugar de paso habitual para muchos ancianos); se van a satisfacer de manera cada vez más sofisticada, lo que propiciará oportunidades incluso en sectores que pueden parecer maduros.
Servicios	Auge tanto para particulares como ¡para empresas! (cada vez subcontratan más servicios externos).
Tecnologías de la información	Telecompra, teletrabajo, transferencia electrónica de datos, bases de datos

Sectores emergentes en la actualidad (propuesta)

Alimentación	Nuevos alimentos - Piscifactorías - acuicultura - Agricultura ecológica (biológica)
Biotecnología	Biomedicina - Bioagricultura
Electrónica	Automatización - Robotización - Electromecánica
Medioambiente	Ecodiseño - Prevención y asesoramiento medioambiental - Gestión de residuos - Energías renovables
Nuevos materiales	Nanotecnología - Aeronáutica
Ocio	Turismo de salud, cultural, enológico, operístico - Deportes - Cultura del cuerpo
Servicios a personas	Servicios educativos - Desarrollo personal - Relaciones personales- Seguridad - Moda
Servicios a empresas	Subcontratación de funciones específicas - Cooperación entre empresas - Seguridad - Desarrollos
Tecnologías de la información	Telecompra - telefonía - Servicios a través de Internet - Equipamiento audiovisual

3.1.2. La creatividad e innovación como factor clave en la búsqueda de nuevas ideas

Toda idea de negocio debe estar diferenciada y debe poseer un elevado componente *innovador*, que no debe limitarse al instante original del negocio sino que debe mantenerse a lo largo de toda la vida de la empresa.

La *creatividad* puede contribuir a la generación de ideas que originen nuevos productos, servicios o procesos *innovadores*, pero no debe confundirse creatividad con innovación.

- . La **creatividad** contribuye a la generación de *ideas nuevas*.
- . La **innovación** es la *implantación de ideas nuevas y útiles*.

Podíamos decir que *la innovación es la aplicación de la creatividad a un determinado aspecto*.

Ser creativo no tiene porqué implicar, necesariamente, ser innovador. Aunque sí hay que tener en cuenta que hace falta un proceso creativo para generar un número elevado de ideas de modelos de negocios nuevos e innovadores, e identificar las mejores; proceso éste al que se le suele denominar como *ideación*.

. La **innovación** es la *introducción de ideas novedosas y útiles* que permiten crear nuevos productos y/o servicios o mejorar los ya existentes, y aplicar nuevos procesos en la producción o en la organización, de manera continua y orientada al cliente.

La **innovación** consiste en desafiar las normas para diseñar modelos de negocio originales que satisfagan las necesidades desatendidas, nuevas u ocultas de los clientes.

La innovación no sólo tiene que estar asociada al producto y/o servicio en sí, puede germinar en cualquiera de las partes de la empresa.

•La innovación puede estar asociada:

▫ Al producto y/o servicio.

Puede entenderse como la creación de un nuevo producto y/o servicio, o bien añadir a alguno ya existente nuevas características que los consumidores lo perciban como novedoso. Un ejemplo sería la “tablet” (surge como la derivada del ordenador portátil sin teclado ni ratón), o la TV en 3D sin uso de gafas, o “Amazon Web Services” (se creó a partir de la infraestructura de venta al por menor de amazon.com)

▫ Al proceso.

Este tipo de innovación introduce una manera diferente de realizar las cosas. Puede estar asociada a cualquiera de los niveles de la empresa: al marketing (por ejemplo: las compras colectivas por internet o collective e-commerce), a la producción (por ejemplo cuando se introdujo una nueva forma de restaurantes: fast food; o el reloj “Swatch”, que para seguir ofreciendo calidad suiza a precio competitivo, se automatizó gran parte del proceso de fabricación), a la gestión (con introducción de nuevas tecnologías, desde el hardware o los distintos software que agilizan el trabajo en administración).

▪ El papel de la *innovación es uno de los factores críticos de éxito en una empresa*, por lo que el emprendedor-empresario, debe tener en cuenta una serie de principios básicos en relación a la misma:

- . La innovación debe ser fruto de un esfuerzo sistemático, organizado y regular.
- . La innovación debe iniciarse a pequeña escala, para ir consolidándose y ampliándose progresivamente.
- . La innovación debe ser simple y concreta, de forma que se pueda pasar de lo conceptual a su materialización.
- . La innovación debe apuntar al liderazgo de la empresa que la aplique, y a la generación de barreras que dificulten la imitación.

3.1.3 La innovación en modelos de negocio no es algo nuevo

La innovación en los modelos de negocio no es algo nuevo, por *ejemplo*:

- . los fundadores de *Diners Club* la aplicaron cuando introdujeron la tarjeta de crédito en 1950,
- . al igual que *Xerox*, que introdujo el alquiler de las fotocopiadoras y el sistema de pago por copia en 1959.

De hecho, la innovación en modelos de negocio se remonta al siglo XV, cuando Johannes Gutenberg buscaba aplicaciones para el dispositivo de impresión mecánica que había inventado.

La innovación en modelos de negocio consiste en generar valor para las empresas, para los clientes y para la sociedad, y así lo entendieron los creadores de los siguientes modelos de negocio:

- . con el reproductor digital *iPod* y la tienda *iTunes.com*, Apple creó un modelo de negocio innovador que convirtió la empresa en líder indiscutible en el ámbito de la música en internet.

. *Skype* nos ofreció llamadas internacionales a tarifas irrisorias y llamadas entre usuarios del servicio con un modelo de negocio innovador basado en la tecnología P2P. Actualmente Skype es la plataforma de tráfico de voz internacional más grande del mundo.

. Gracias a *Zipcar* los habitantes de las ciudades ya no necesitan un vehículo en propiedad, sino que pueden alquilar el coche que deseen por horas o días a cambio de una cuota de socio.

. El *Banco Grameen*, que mediante la concesión de microcréditos, realizados a personas humildes y pobres de los países en vías de desarrollo, puede financiarles autoempleos que les reviertan unos ingresos.

. En nuestro país, la empresa *eyeOS*, creada hace 7 años por tres adolescentes catalanes cuando tenían 17 años, entre los que estaba Pau García-Milà. Se trata de un nuevo concepto de almacenaje virtual en cloud computing, mediante el uso de un escritorio virtual libre y gratuito.

No obstante, la escala y velocidad con que los modelos de negocio innovadores están transformando el panorama empresarial no tienen precedentes. Por lo que es el momento de entender y hacer frente, de forma sistemática, al desafío que plantea la innovación en modelos de negocio. Es el momento de:

- . inventar, diseñar, y aplicar eficaces modelos de negocio, y
- . de cuestionar, desafiar y transformar los modelos obsoletos.

Es el momento de convertir las ideas visionarias en modelos de negocio que desafíen el sistema establecido o lo rejuvenezcan.

- Pero el desarrollo que aporta la innovación no sólo debe entenderse en términos puramente económicos, sino en términos más amplios, de *economía sostenible*.

El papel de la **innovación**, además de ser un factor crítico de éxito para una empresa, es un factor clave de desarrollo económico, social y medioambiental.

Las empresas como miembros de la comunidad deben comportarse como “buenos ciudadanos corporativos”, por lo que deben tener un comportamiento ético, enfocado a la calidad de vida de las personas que conviven en el territorio donde se ubican y al respecto con el medio ambiente. Y la innovación debe ayudar a este desarrollo integrado: al económico, al de bienestar social (desarrollo social) y al de sostenibilidad ambiental.

La innovación debe contribuir a ese *triple resultado*, a lo que en inglés se denomina la *triple bottom line*.

. Según Wikipedia:

El ***triple resultado***, es un término de *negocio sostenible* que hace referencia al desempeño de una empresa expresado en tres dimensiones: *económica, ambiental y social*.

3.1.4. Generación y valoración de ideas.

El éxito de un proyecto empresarial dependerá de la originalidad de la idea, de la capacidad creativa e innovadora del emprendedor, de las necesidades que pueda satisfacer y de los huecos de mercado que pueda cubrir.

El hacer una valoración inicial de la idea, teniendo en cuenta que esta debe satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, va a ser fundamental para decidir o no el inicio de la aventura empresarial.

- ¿Qué preguntas nos podríamos hacer que nos ayudasen a elegir una idea de negocio?:
 - ¿Dónde radica mi experiencia profesional?
 - ¿Qué es lo que mejor se hacer?
 - ¿Qué es lo que más me motiva?

- ¿Qué es lo que más me apasiona?
- ¿Me veo en este negocio dentro de un tiempo?
- ¿Cuáles son mis mejores capacidades y habilidades?

La *experiencia profesional* y el *saber hacer* son dos cualidades que pueden dar origen a un proyecto empresarial, facilitándole las cosas al emprendedor al poder actuar con más seguridad y sentirse más competente. Pero no está de más valorar otras cuestiones y arriesgarse a desarrollar una idea de negocio por otros motivos, como por ejemplo: pasión por un hobby y quererlo transformar de ocio a negocio, o cubrir necesidades personales insatisfechas.

- A veces la dificultad para concebir una idea de negocio innovadora viene simplemente de que nuestro pensamiento se ve reprimido por las circunstancias que nos rodean y que nos nublan la imaginación. Un método disponible que nos puede liberar de estas ataduras impuestas por los modelos actuales y que nos retan a propuestas nuevas, puede ser el de realizarse preguntas del tipo “ ¿ Y si...?”.

Como por ejemplo las que se podrían haber hecho empresas como IKEA o SKYPE:

- *¿Y si* las personas que compran muebles recogiesen los diferentes componentes, embalados en cajas planas, en un gran almacén y montasen los productos ellos mismos en su casa?. Lo que ahora es habitual era impensable hasta que IKEA introdujo el concepto en la década de 1960.
- *¿Y si* las llamadas de voz fuesen gratuitas en todo el mundo?. En el 2003 Skype lanzó un servicio de llamadas de voz gratuitas a través de internet.

3.1.5 Causas de fracaso, éxito y riesgos habituales.

Ya tenemos más que claro que el punto de partida de cualquier emprendedor, en el proceso de creación de una empresa, reside en tener una idea de negocio que pretende desarrollar. Pero dicha idea de negocio para poderla poner en práctica debe ser evaluada y madurada, y una vez se considere potencialmente exitosa, será necesario plasmarla en un *plan de negocio* para estudiar la viabilidad real de la misma.

El tener una idea de negocio no significa un éxito seguro, hay factores que pueden corroborarlo, pero hay otros que pueden empujar al fracaso.

Factores que pueden inducir al fracaso de una idea de negocio:

- Desconocimiento del funcionamiento y/o dimensiones del mercado
- Sacar un producto y/o servicio inadecuado a las necesidades del cliente
- Errores a la hora de comercializar el producto y/o servicio
- Desconocer el funcionamiento de gestión de un negocio
- Falta de planificación

Factores que pueden favorecer el éxito de una idea de negocio:

- Tener claros los objetivos
- Conocer el negocio
- Diferenciarse del resto de competidores
- Conocer el mercado y saber detectar sus necesidades y evolución
- Hacer planificación

En todo proceso emprendedor el *riesgo* siempre está presente. La búsqueda de una oportunidad lleva al emprendedor a algún lugar nuevo e incierto, en el que el *riesgo* es inevitable.

Por lo que antes de poner en marcha una idea de negocio, hay riesgos que los emprendedores deben valorar, gestionar e intentar minimizar. Por ejemplo:

- . *Riesgos comerciales*: mercado inexistente, reducido o en declive.
- . *Riesgos tecnológicos*: imposibilidad de producir lo que queremos en las condiciones deseadas, al ritmo necesario o con la calidad-precio precisa.
- . *Riesgos financieros*: falta de recursos para la puesta en marcha de la empresa o para afrontar la operatividad del día a día o de posteriores fases de crecimiento.
- . *Riesgos sociales o personales*: no tener el apoyo del entorno familiar cercano en el desempeño de la tarea de ser emprendedor-empresario.
- . *Riesgos legales*: requisitos legales, patentes existentes, dificultades para obtener permisos, etc.

Una vez el emprendedor ha analizado los pros y contras, y valorado la potencialidad y viabilidad de la idea de negocio, llega el momento de invertir su tiempo y esfuerzo en la elaboración del *plan de negocio*.

3.1.6. La importancia de elaborar un *plan de negocio* (o *plan de empresa*)

El plan de empresa es un documento escrito en el que se detalla el proyecto empresarial.

En dicho documento:

- . Se describe y evalúa una oportunidad de negocio.
- . Se analiza el mercado potencial.
- . Se valoran las propias capacidades.
- . Se define el modelo de negocio.

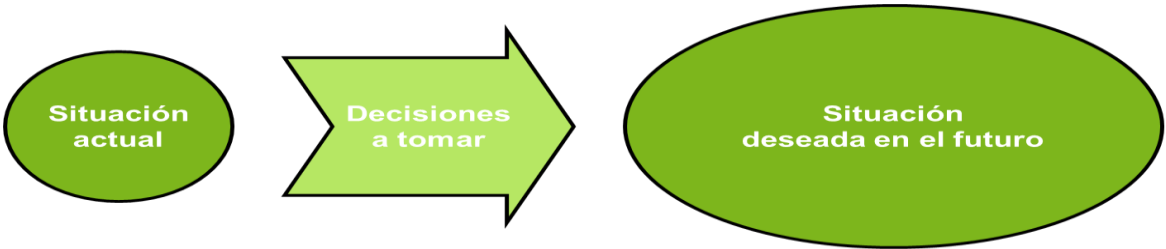
- . Se planifican estrategias y se concretan las acciones a realizar y medios a utilizar.
- . Se organiza la estructura para conseguir los objetivos.

La **función** de un **plan de empresa**, es la de analizar pormenorizadamente la idea de negocio, examinando tanto la viabilidad técnica, como la económica y financiera, social y medioambiental. Igualmente se describirán los procedimientos, estrategias y demás actuaciones para que la idea de negocio pueda convertirse en una empresa real.

El *plan de empresa* es un proyecto integrador, global, de todas las áreas de la empresa, en el que se realiza un proceso de *análisis y planificación* para:

- . Conocer la situación y la evolución estimada del sector en el que se desarrolla la actividad.
- . Definir los clientes a los que acceder y por qué vías.
- . Determinar acciones probables de la competencia.
- . Detectar las competencias internas existentes y que deben desarrollarse.
- . Establecer el “rumbo del viaje” (las líneas estratégicas) y el destino (objetivos) de cada etapa.
- . Tomar las decisiones y fijar las acciones a tomar por parte de la empresa en cada escenario.
- . Prever las correcciones que puedan ser necesarias ante determinadas contingencias.

¿Para qué elaborar un plan de empresa?



Hay empresas que desconocen lo que ocurre, otras que observan lo que sucede y, por último, están aquellas que hacen que las cosas ocurran.

El plan de empresa supone un periodo de maduración de la idea de duración variable, que, en general podríamos considerar de tres meses, con una alta dedicación al mismo.

Si el resultado es positivo, es decir, los beneficios de todo tipo compensan los riesgos, el emprendedor transformará el proyecto en una realidad, lo convertirá en empresa.

Nunca existe la completa certeza del éxito, pero un buen plan, en el que se ha trabajado bien el proyecto empresarial, ayuda a conseguir una buena realidad. Con lo cual el plan de empresa se convertirá en una “guía” u “hoja de ruta”

Consideraciones previas a la elaboración de un plan de empresa

La calidad y consistencia de un plan es proporcional al oficio del emprendedor y al esfuerzo aplicado a su desarrollo. Es un ejercicio de “inspiración” (ideas creativas) y de “transpiración” (trabajo en su elaboración).

- A la hora de elaborarlo hay una serie de aspectos a considerar:
- Es un proceso recurrente.

Ningún capítulo del proceso está cerrado hasta que no se complete el proyecto. Incluso a lo largo de su elaboración puede ser necesario reconsiderar lo ya realizado, en algunos casos hasta cambiar la idea inicial por no disponer de los medios necesarios (tecnológicos, financieros, etc).

- Se debe superar pronto el vértigo de la “hoja en blanco”.

Se consigue empezando, cuanto antes, a redactar la primera página del proyecto a desarrollar, aunque sea como borrador pendiente de revisión.

- Comprobar que el producto y/o servicio está destinado al mercado, es decir, a los clientes.

El emprendedor no debe realizar un producto y/o servicio para su propia satisfacción.

- El papel lo aguanta todo, pero no porque esté escrito necesariamente a de cumplirse. Por lo que conviene *estudiar, contrastar, decidir y escribir* las conclusiones.

- Es un riesgo:

- *tener un optimismo excesivo*, como inflar ventas o minimizar costes y gastos.

- *falta de prudencia y equilibrio al valorar las inversiones*. Al principio, es mejor alquilar que comprar, hacer pedidos frecuentes que grandes pedidos, etc.
- *no hacer una previsión y control de tesorería minucioso*. Hay que considerar correctamente las formas de cobros y pagos a aplicar.
- no seleccionar de forma apropiada a los socios y colaboradores. El elemento humano es fundamental para el éxito del negocio.
- *infravalorar el primer año de actividad*. Hay que considerarlo como la etapa de aprendizaje y puesta a punto.
- El plan debe ser viable en todos sus aspectos: económico-financiero, operativos, sociales y medioambientales
- *Para el emprendedor supone un trabajo extra*, pues por su parte requiere una fuerte dedicación al diseño del plan y puesta en marcha de la empresa. Trabajo que tendrá que compatibilizar con sus obligaciones personales.
- A la hora de redactarlo, el texto debe:
 - Ser claro y bien presentado.
 - Resultar entendible por los expertos y no expertos en el sector.
 - Estar redactado usando terminología adecuada al mundo de los negocios (ejemplo: mercado, demanda, competencia, cliente, objetivo, usuario, precios, coste, margen, estimación, empleado, promotor, empresario, etc.), y dándole un estilo profesional (ejemplo: redactado en tercera persona, plural, cuadros, gráficos, etc.)

Ejercicio Práctico a realizar por grupos

Seleccionar ideas de negocio potencial y enunciar algunas estrategias a aplicar para su desarrollo

1. Entre los sectores que se relacionan a continuación:

- . Asistencia a Personas Dependientes,
- . Turismo Rural,
- . Reciclaje de Neumáticos y Plásticos,
- . Cosmética,
- . Servicios Energéticos y
- . Moda

Cada grupo debe hacer un listado de ideas innovadoras, máximo 5 ideas, que lleven a crear nuevos modelos de negocio o transformar modelos obsoletos. Aplicando el método de realizar la pregunta ¿Y si...?

(Se pueden escoger uno o varios sectores)

2. Ordenarlas razonablemente en función de su potencial atractivo, y de los factores de éxito y fracaso.

3. Elegir la idea que consideréis más atractiva y exitosa, y definir posibles estrategias que se os ocurran para alcanzar el objetivo, es decir, para que esta idea llegue a convertirse en empresa.

4. Un portavoz de cada grupo presentará la idea y la estrategia planeada por el grupo.

5. Se abrirá el debate entre todos.