

**Serie Activa**

# Empresa e Iniciativa Emprendedora

Eneko Martínez Goikolea

El libro Empresa e Iniciativa Emprendedora, para Grado Medio de Formación Profesional, es una obra colectiva concebida, diseñada y creada en el Departamento de Ediciones Educativas de Santillana Educación, S. L., dirigido por Teresa Grence Ruiz.

**Edición**

José Luis Ibáñez Salas

**Dirección del proyecto**

Mercedes Rubio Cordovés

Las actividades de este libro no deben ser realizadas en ningún caso en el propio libro. Las tablas, esquemas y otros recursos que se incluyen son modelos para que el alumno los traslade a su cuaderno.



# Sumario

Unidad	Contenidos	Proyecto de empresa
1. <b>Iniciativa empresadora</b>	<b>1. La decisión de emprender</b> <b>7</b>	<b>Guía 1. Actividades del pensamiento lateral</b> 31 <b>I Descripción de la idea</b> 37
	1.1. Las razones y presuposiciones sobre emprendizaje 8	
	1.2. La idea: potenciar iniciativas emprendedoras 9	
	<b>2. Aspectos personales del emprendedor</b> <b>13</b>	
	2.1. La creatividad y la capacidad de innovar 13	
	2.2. La responsabilidad 16	
	2.3. La autoestima 17	
	2.4. La aversión al riesgo 18	
	2.5. La tenacidad y el espíritu de superación 20	
	2. <b>Empresa y cultura</b>	
1.1. Los objetivos y las funciones de la empresa 43		
1.2. Los elementos de una empresa 47		
1.3. El entorno 48		
<b>2. La cultura empresarial</b> <b>52</b>		
2.1. La misión, la visión y los valores 52		
2.2. La imagen corporativa 53		
<b>3. La organización de la empresa</b> <b>58</b>		
3.1. La estructura organizativa 58		
3.2. Las tareas de cada área 59		
3.3. Las relaciones laborales 60		
3. <b>Plan de marketing</b>	<b>1. El mercado</b> <b>73</b>	<b>III Estudio de mercado</b> 98 <b>IV Plan de marketing</b> 104
	1.1. ¿Qué es el mercado? 73	
	1.2. La segmentación de mercado 75	
	<b>2. El estudio de mercado</b> <b>78</b>	
	2.1. ¿Cómo hago el estudio de mercado? 79	
	2.2. El análisis DAFO 81	
	<b>3. El marketing</b> <b>83</b>	
	3.1. El producto 84	
	3.2. El precio 88	
	3.3. La distribución 90	
3.4. La comunicación 91		
4. <b>Plan de operaciones</b>	<b>1. La producción</b> <b>109</b>	<b>V Plan de operaciones</b> 129
	1.1. El área de producción 110	
	1.2. La productividad 111	
	<b>2. El análisis de costes</b> <b>112</b>	
	2.1. Los costes y su cálculo 113	
	2.2. El umbral de rentabilidad 114	
	<b>3. Los recursos necesarios</b> <b>116</b>	
	3.1. La localización de la empresa 116	
	3.2. El aprovisionamiento y las existencias 117	
	3.3. El plan de inversiones y gastos generales 122	

Unidad	Contenidos	Proyecto de empresa
5. <b>Constitución de la empresa</b>	<b>1. La forma jurídica 139</b> 1.1. La persona física y jurídica 140 1.2. Tipos de empresa 140 <b>2. El proceso de constitución 152</b> 2.1. El proceso de toma de decisiones 152 2.2. Los criterios para llevar a cabo la elección 153 <b>3. La puesta en marcha 156</b> 3.1. Los trámites de constitución 156 3.2. Los trámites comunes 157	<b>VI Constitución de la empresa 163</b>
6. <b>Contabilidad y fiscalidad</b>	<b>1. Nociones básicas de contabilidad y financiación 173</b> 1.1. Las cuentas contables y su registro 173 1.2. La estructura de los libros contables 175 1.3. Los recursos financieros 177 1.4. La rentabilidad de las inversiones 179 <b>2. Los impuestos para la empresa 181</b> 2.1. El Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE) 181 2.2. El Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) 181 2.3. El Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF) 182 2.4. El Impuesto sobre Sociedades (IS) 183 2.5. Otros impuestos 184 <b>3. El plan económico y financiero 186</b> 3.1. El presupuesto de tesorería 186 3.2. La amortización del inmovilizado 187 3.3. La financiación a largo plazo 189 3.4. La cuenta de pérdidas y ganancias 190	<b>VII Plan económico y financiero 196</b>
7. <b>Gestión administrativa</b>	<b>1. El proceso de compraventa 203</b> 1.1. Los elementos y las obligaciones de la compraventa 203 1.2. Las etapas del proceso de compraventa 204 1.3. Los documentos básicos 204 <b>2. El cobro y el pago 210</b> 2.1. El recibo 210 2.2. El cheque 211 2.3. La letra de cambio 213 2.4. El pagaré 215	<b>Guía 2. Cómo presentar tu plan de empresa en público 221</b>

# Estructura de las unidades

## Página de inicio

**1 UNIDAD** **Iniciativa emprendedora**

**Contenido**

1. La decisión de emprender
2. Las razones y predisposiciones sobre emprendimiento
3. Aspectos personales del emprendedor
4. La creatividad y la capacidad de innovar
5. La responsabilidad
6. La autonomía
7. La libertad de riesgo
8. La libertad y el espíritu de superación

En esta Unidad veremos qué es emprender y qué significa tener espíritu emprendedor. El objeto es que reflexiones y te des cuenta de tus cualidades, lo que durante este curso llegarás a definir un plan de empresa.

Claro que para empezar necesitas una idea lo suficientemente atractiva, para también seguir unos pasos para poder llevarla a la acción y darle forma. Por tanto, comenzaremos viendo cuáles son las capacidades y cualidades necesarias para que pongas en marcha una idea, un proyecto o un negocio.

Proceda de empresa El pensamiento lateral Descubre de la lista



Se expone el contenido de la Unidad y un breve texto introductorio resume sus objetivos.

## Desarrollo teórico-práctico

**Texto teórico central.** Contenidos básicos para la resolución de los aspectos prácticos. Exposición orientada a procedimientos, donde cada apartado está elaborado partiendo de los aspectos que configuran el plan de empresa. Las unidades didácticas responden de forma directa al contenido de un plan de empresa y, en concreto, al del Anexo de cada Unidad.

Ajustado al nivel del alumno y destacando las definiciones o elementos esenciales de cada apartado, y con numerosos ejemplos convenientemente visibles. Se indican asimismo las claves del plan del Anexo, relacionándolo de forma directa con el contenido de la Unidad en cada momento.

**1.3.2. El entorno específico**

El entorno específico es el medio que se compone de factores que afectan a la empresa de forma directa en función del sector en el que se encuentra.

La tabla siguiente muestra los tres factores principales que conforman este entorno y algunos ejemplos.

FACTORES DEL ENTORNO ESPECÍFICO		
Factores o circunstancias	Descripción	Ejemplos
Competencia	Quiénes ofrecen el mismo tipo de productos o servicios y pueden ofrecer un producto o servicio sustitutivo o de mayor calidad al que la empresa ofrece.	Para una fábrica de galletas, su competencia directa es otra empresa de fabricación de galletas. Sin embargo, también puede haber empresas de fabricación de pan (productos sustitutos). Otro ejemplo es el del fabricante de transportes. Resulta, por ejemplo, tener competencia de empresas de transporte de autobuses o de aviones.
Proveedores	Quiénes suministran a la empresa los recursos necesarios para que ésta pueda desarrollar sus actividades: materias primas, maquinaria, etc.	Un hotel, por ejemplo, necesita comprar determinados platos, bebidas, comida, etc. Necesita aproximaciones de ciertos recursos para dar su servicio. Puede ser importante con los proveedores de electricidad de una empresa o la falta de prestar bien o no al cliente, o prestarlo adecuadamente un producto.
Clientes	Quiénes reciben el producto o servicio de la empresa y son responsables del bien o del servicio de este.	La información que llega al cliente a través de canales de distribución en la tienda. Sus necesidades, expectativas, hábitos de compra y capacidad de negociación de hacer pedidos. Ofertas de hacer descuentos o precios del bien o del servicio que ofrece.

Por supuesto, la empresa también se relaciona directamente con otras empresas e instituciones en su actividad. Las entidades bancarias o financieras, las administraciones públicas (saneamiento, Hacienda, Seguridad Social, etc.) e incluso la comunidad en la que está ubicada.

## Casos prácticos resueltos.

Vinculados al desarrollo teórico, tienen como objetivo ser un ejemplo práctico resuelto paso a paso. Sirven de apoyo práctico a la explicación teórica y de enlace entre la teoría y los ejercicios propuestos (cada uno con su propio título o nombre).

**Actividades.** Ejercicios de comprensión de lo estudiado, tienen como objetivo que el docente pueda evaluar, en cada apartado, el nivel de aprendizaje de sus alumnos.

**Ejemplo: Segmentación multicriterio de las deportivas AIGDAS**

Las deportistas de nuestra ciudad están divididas en personas que hacen algún tipo de ejercicio. Desde un punto de vista objetivo, podemos pensar que están divididas en un colectivo de nivel económico medio y alto. Un colectivo más variado, ya que podemos hablar de diferentes ritmos y sexo. Desde el punto de vista subjetivo, nos clasificamos por sus características en un colectivo definido por un estilo de vida basado por el género por las actividades deportivas a las que se dedica. Este grupo tiene en cuenta diferentes características. En la práctica, el uso de las deportistas va más allá de realizar ejercicio.

**Caso práctico 1: PRIVALIA (es.privalia.com)**

Privalia es un club privado de ventas on-line que ofrece a los clientes ropa para mujer, hombre y niños, accesorios para el hogar o servicios de viaje.

¿Cuál es su estrategia de segmentación de mercado?

**Solución:**

Primera, la empresa utiliza una estrategia de segmentación de mercado. Ofrece variedad de productos: trajes de baño, pantalones, chaquetas, abrigos, reservas hoteleras, viajes, etcétera... y a un segmento de mercado considerado por personas jóvenes habituales a comprar por Internet. Segundo, podemos hablar también de una estrategia de diferenciación ya que ofrece servicios diferentes a segmentos diferenciados de mercado, a través de ropa, por ejemplo, le adaptan en función de las características de cada segmento (señal y sexo). ¿Qué opciones diferentes ofrece Privalia? (ver: Privalia, Tuc Tuc, Maritaca...)

1. Según el tipo de comprador, ¿a qué tipo de mercado respondería la comercialización de bienes como una firma de ropa o una firma de comida? ¿Qué tipo de mercado es?

2. ¿Por qué razones se basa la segmentación de mercado? ¿Para qué sirve?

3. ¿La firma de ropa de la tienda de firmas on-line fabrica más de 100000 prendas? ¿Cómo se divide el mercado de esta empresa?

4. Investigar qué firmas ofrecen una segmentación más sofisticada que no sea la de Privalia. Indicar qué criterios tendría como base un punto de vista objetivo como el de esta empresa.




**Elementos de ampliación** (al margen). El margen exterior de la página se aprovecha para incluir elementos de ampliación de contenido: orientaciones web, consejos, recordatorios y pequeñas ampliaciones de contenidos.

**Elementos gráficos.** Se usa una gráfica didáctica, pues entendemos que cualquier elemento gráfico que se incluya en relación al texto, debe ser un claro apoyo al aprendizaje (imágenes, tablas, esquemas, gráficos, textos destacados, capturas de pantalla...).

**Enlaces a otros elementos del proyecto.** Referencias dirigidas a los contenidos que se incluyen en el Anexo/Plan de empresa de cada Unidad.

**3.3. Las relaciones laborales**

La gestión de recursos implica que inicialmente definas una estrategia de selección y contratación; es decir, que tengas claro si vas a realizar personalmente las contrataciones o bien a través de intermediarios administrativos y laborales necesarios para contratar personal, o si vas a acudir a servicios externos.

En el plan de empresa es necesario que indiques los aspectos básicos que conforman el marco de relaciones laborales en el que te desenvolverás como empresa con su personal. Esto implica conocer el contenido colectivo de aplicación, y la información relativa a contratos de trabajo según la legislación en vigor. Asimismo, que tengas una idea más o menos clara de la distribución del tiempo de trabajo con objeto de que organices el horario, las tareas, el uso de recursos y proporciones a su personal el calendario laboral.

Por supuesto, si ya has definido tu estructura organizativa, habrás decidido el tipo de administración laboral (contratos, nóminas, seguros sociales, etc.), la vía a subcontratar o algunos aspectos como a continuación.

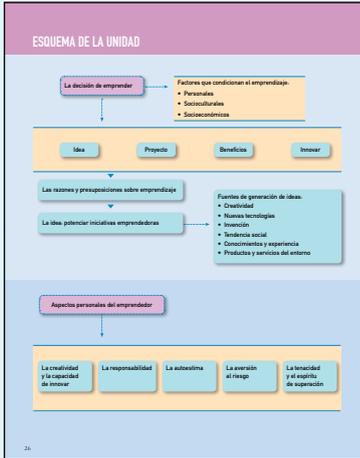
**Caso práctico 3: José Luis defina sus funciones y tareas**

José Luis ha acabado sus estudios de Técnico medio en Cuidados Auxiliares de Enfermería y quiere contratar a un pequeño centro médico ubicado en Zamora. Debido a que se trata de un negocio de reciente creación, José Luis tiene que realizar todas las funciones de recepción como las de atención al cliente y gestión de recursos. Realiza una descripción del puesto de José Luis identificando las tareas y áreas del punto de recepción e higiene.

Función	Tareas
Recepción	Recepción y despacho del paciente. Control de reservas de citas. Atención al cliente. Control de citas de recepción y realización de llamadas para confirmar citas. Control del libro de citas, distribuyendo tiempos para cada intervención. Control de presupuesto y citas de llamadas.
Atención al cliente	Atender a los pacientes. Preparación de reservas y atención personalizada. Llamadas de confirmación y actualización del calendario. Control de presupuesto y llamadas.

## Diversos materiales de apoyo

**Esquema de la Unidad.** Tiene como objetivo presentar gráficamente los contenidos de la Unidad a modo de resumen.



**Actividades de repaso.** Para evaluar el aprendizaje, en esta sección se plantea una batería de actividades relacionadas fundamentalmente con los criterios de evaluación curriculares. Incluye una sección de ejercicios para los que se precisa utilizar Internet.

**ACTIVIDADES DE REPASO**

- ¿Cuál diferencia existe entre la responsabilidad limitada y la responsabilidad ilimitada?
- Indica cuatro características de la forma jurídica de empresa individual.
- ¿Cuál diferencia existe entre un socio responsable y un socio responsable en la sociedad colectiva?
- La actividad del Registro de Identificación Fiscal es un trámite obligatorio para las sociedades mercantiles. ¿Cuál es su objeto y dónde se realiza?
- Entre las ventajas comunes para pasar en marcha la empresa, hay una serie de ellas que son específicas para algunas actividades dadas y la peculiaridad que presentan. Indica cuatro ejemplos concretos de estas ventajas específicas.
- Complementa la tabla indicando el objeto de cada uno de estos tres trámites y el lugar donde realizarlos.

Trámite	Objeto	Lugar de realización
Alta en el Registro de Identificación Fiscal (RDI)		
Alta de socios/empresarios en el Registro de la Seguridad Social para el comercio		
Comunicación de apertura de centro de trabajo		

**TEST**

- ¿Cuál diferencia existe entre una empresa responsable con un socio responsable y un socio responsable en la sociedad colectiva?
  - a) Solidaridad
  - b) Subordinación
  - c) Limitada
  - d) Ilimitada
- En la sociedad limitada, las decisiones se toman en:
  - a) Junta General de Socios
  - b) Junta General de Accionistas
  - c) Junta General de Directores
  - d) Junta General de Inversores
- El capital mínimo de una sociedad laboral limitada es de:
  - a) 1.000 euros
  - b) 10.000 euros
  - c) 100.000 euros
  - d) Ninguna de las respuestas anteriores es correcta.
- El capital social mínimo de la sociedad limitada es:
  - a) El mínimo de la sociedad anónima
  - b) De 100 en los estatutos de la sociedad
  - c) Se divide en acciones que hay que distribuir antes de iniciar la actividad
  - d) Ninguna de las respuestas anteriores es correcta.
- Como empresario individual:
  - a) Tienes que dar de alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos
  - b) Tienes que dar de alta en el Régimen General de la Seguridad Social
  - c) Tienes responsabilidad limitada
  - d) Ninguna de las respuestas anteriores es correcta.
- La Escritura Pública debe ser:
  - a) Obligatoria para el empresario individual
  - b) Un requisito obligatorio que se tiene a la hora de abrir el negocio mercantil controlado
  - c) Un trámite obligatorio para constituir una sociedad colectiva
  - d) Ninguna de las respuestas anteriores es correcta.
- El título de Certificación Negativa del Nombre de la sociedad se solicita en:
  - a) El Ayuntamiento de la localidad
  - b) La Seguridad Social
  - c) Hacienda
  - d) Ninguna de las respuestas anteriores es correcta.
- ¿Cuál de los trámites comunes de los que requieren una contribución se realiza en la Agencia Tributaria?
  - a) Licencia de obras
  - b) Inscripción de la empresa en la Seguridad Social
  - c) La declaración censal
  - d) Alta en los libros de bases
- En la sociedad limitada:
  - a) No hay un número mínimo de socios
  - b) El capital mínimo es de 10.000 euros
  - c) El capital se divide en acciones
  - d) Ninguna de las respuestas anteriores es correcta.

**EN INTERNET**

- Sociedad SA. Incubadora de empresas sociales. <http://www.cep.es/empresas-sociales/>
- En una sociedad de personas y obligaciones limitadas puedes crear y operar una empresa que opere por actividad y compensar con actividad. ¿Cuál es el tipo de sociedad que se crea? ¿Qué tipo de empresa es? ¿Cuál es su forma jurídica? ¿A qué actividad se dedica?
- ¿Cuál es el tipo de sociedad que se crea? ¿Qué tipo de empresa es? ¿Cuál es su forma jurídica? ¿A qué actividad se dedica?
- ¿Cuál es el tipo de sociedad que se crea? ¿Qué tipo de empresa es? ¿Cuál es su forma jurídica? ¿A qué actividad se dedica?

**Test.** Presenta un formato de prueba en la que, tanto el alumno como el profesor, pueden evaluar de manera rápida la asimilación de conceptos.

## Proyecto de empresa

A lo largo del libro, en cada Unidad se presenta el o los apartados del plan de empresa cuya elaboración es el objetivo final del módulo.

**Prepárate para la acción.** Una serie de pasos guían al alumno antes de enfrentarse al apartado correspondiente del plan de empresa.

**PREPÁRATE PARA LA ACCIÓN**

Ahora vamos a proponer unos pasos para facilitar la tarea de llevar a la práctica los contenidos de la Unidad a través de la redacción del proyecto. Se trata de que reflexiones sobre ciertos aspectos y prepares el trabajo que te servirá para realizar el estudio de mercado y el plan de marketing.

- OBJETIVO:** Definir objetivos de la investigación del mercado.
- TRABAJO:** Determinar las fuentes de información que se van a utilizar: datos primarios y secundarios.
- TRABAJO:** Definir un cuestionario que te ayude a analizar el mercado al que se dirige la producción y servicios y comprender el tipo de consumidor al que le diriges.
- TRABAJO:** Determinar la política de cobro y pagos (precio) y realizar una estimación de ventas.
- TRABAJO:** Analizar el estudio realizado para obtener conclusiones y hacer un DAFO.
- TRABAJO:** ¿Es necesario que tengas un plan de promoción? (Comentario de promoción)
- TRABAJO:** Determinar la política de producto para describir en qué consiste y qué valor añadido presenta (plan de producción)

**Anexo. Plan de empresa.** Presentamos un plan de empresa ficticio, pero dotado de todos los requisitos de uno verdadero, para que el alumno contemple la realidad de su elaboración.

Responde, directamente, a los contenidos desarrollados en cada Unidad con objeto de que el alumno tenga una guía coherente que incluso pueda trabajar de forma autónoma.

**Estudio de mercado**

En esta parte del plan de empresa, conocemos al mercado en el que nos vamos a desarrollar. En este apartado presentamos información que nos permite conocer el estado del mercado y saber cuáles son las necesidades de los consumidores de Madrid, y por qué. Conocer el sector industrial y el del comercio, nos ofrece las bases para desarrollar nuestras acciones de marketing.

El estudio de mercado es una herramienta de la competencia con un mayor servicio. Así que debemos evaluar: Anticipación, información, industria y oportunidades.

**Estamos aquí...**

- ESTUDIO DE MERCADO
  - Objetos
  - Fuentes de información
    - 1.1 Información primaria
    - 1.2 Información secundaria
  - Análisis de datos DAFO
    - 1.3.1 Conclusiones de la sector
    - 1.3.2 Línea de negocio
    - 1.3.3 Perspectivas y previsiones
    - 1.3.4 Conclusiones
    - 1.3.5 Análisis DAFO

# 1

UNIDAD

# Iniciativa emprendedora

## Contenido

1. La decisión de emprender
  - 1.1. Las razones y presuposiciones sobre emprendizaje
  - 1.2. La idea: potenciar iniciativas emprendedoras
2. Aspectos personales del emprendedor
  - 2.1. La creatividad y la capacidad de innovar
  - 2.2. La responsabilidad
  - 2.3. La autoestima
  - 2.4. La aversión al riesgo
  - 2.5. La tenacidad y el espíritu de superación



Proyecto de empresa:  
El pensamiento lateral  
Descripción de la idea

En esta Unidad veremos qué es emprender y qué significa tener espíritu emprendedor. El objeto es que reflexiones y te des cuenta de tus cualidades, ya que durante este curso llegarás a definir un **plan de empresa**.

Cierto que para empezar necesitas **una idea** lo suficientemente atractiva, pero también seguir unos pasos para poder llevarla a la acción y darle forma. Por tanto, comenzaremos viendo cuáles son las **capacidades y cualidades necesarias** para que pongas en marcha una idea, un proyecto o un negocio.



# 1. La decisión de emprender

Definir **emprendedor** hoy significa hacer referencia a la **iniciativa** y a la **innovación**. Hay que entenderlo como algo que va más allá de crear un negocio para obtener beneficios. Tienes que comprenderlo como algo que **crea oportunidades** donde hay amenazas o problemas. Como **una innovación que da lugar a una acción**: no se trata de quedarse simplemente en la idea.

El **emprendedor** es una persona capaz de transformar una **idea en un proyecto** concreto, que a su vez genera **beneficios**, y para lo cual aplica algún tipo de **innovación**.

Observa los conceptos que se desprenden de esta definición en la figura 1.1.

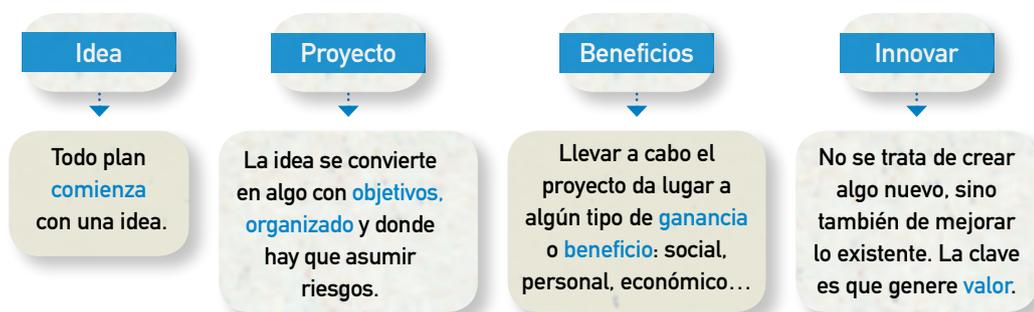


Figura 1.1. Elementos que definen al emprendedor.

Emprender está ligado a hacer algo que cree **valor**. Además, está asociado con crear puestos de trabajo. El hecho de emprender **ayuda a la sociedad** y genera riqueza. De hecho, es una solución para salir de la crisis. Ten en cuenta que la sociedad necesita crear nuevas empresas, ideas o proyectos que den lugar a empleo. Las iniciativas emprendedoras no solo son una forma de aprovechar las oportunidades que aparecen en la sociedad actual, sino también **una oportunidad** en sí mismas.

Pero entonces, ¿qué es lo que te hace, lo que nos hace, tomar la decisión de emprender?

En la siguiente tabla te mostramos los **factores clave** que condicionan esta decisión.

FACTORES QUE CONDICIONAN LA DECISIÓN DE EMPRENDER		
Personales	Socioculturales	Socioeconómicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La formación con la que cuentas.</li> <li>• La experiencia previa que acumules en la actividad o en el sector.</li> <li>• La educación recibida: valores que te definen como persona.</li> <li>• Tu personalidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las ayudas y subvenciones de organismos e instituciones a las que puedes acceder.</li> <li>• La cultura empresarial del lugar donde vayas a emprender tu idea, proyecto o negocio.</li> <li>• La existencia de políticas de igualdad de oportunidades.</li> <li>• El conjunto de valores sociales de iniciativa, espíritu crítico o aprendizaje con los que cuentas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La situación política y económica y su estabilidad (el desempleo, por ejemplo).</li> <li>• El sistema fiscal (impuestos) que puede favorecerte o no a la hora de crear tu empresa.</li> <li>• Los recursos con los que cuentas para hacer realidad tu sueño.</li> <li>• El tipo de mercado en el que te encuentras.</li> <li>• El colectivo al que se dirige tu idea.</li> </ul>



## Tenlo en cuenta

Al hablar de emprendedores diferenciamos entre el **intrapreneur** y el **entrepreneur**.

El primero es quien innova en la empresa sin ser dueño de esta, y el segundo hace referencia a quien genera su propio negocio e innova para sí mismo.

Además, **no todos los empresarios son emprendedores**.



### Tenlo en cuenta

Por **espíritu de empresa** se entiende la iniciativa y la motivación para llevar a la práctica una idea.

Como ves, la innovación es un concepto fundamental que requiere ser creativos.

La **creatividad** es la capacidad que tenemos para generar ideas, soluciones o formas de enfocar las cosas.

Por tanto, la creatividad es el punto de partida para definir y llevar a cabo un proyecto que genere beneficios. Todo un proceso que está acompañado de la capacidad para innovar, ya que la idea del negocio tiene que suponer un cambio sustancial además de ser útil y crear valor. La figura 1.2. muestra esta relación entre creatividad e innovación.

## 1.1. Las razones y presuposiciones sobre emprendizaje

Pensarás que el motivo fundamental del empresario es lograr un objetivo económico. Y en parte, tienes razón. Pero desde el punto de vista del emprendedor, aunque hay muchas razones (figura 1.3), los motivos que impulsan a crear una empresa o realizar un proyecto tienen que ver con la **creatividad** de una o varias personas y con su **actitud**. Una actitud que consiste en **intentar satisfacer las necesidades de la sociedad**.

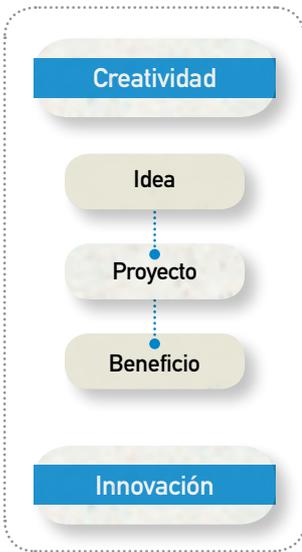


Figura 1.2. La creatividad y la innovación como base del emprendizaje.



Figura 1.3. Razones para el emprendizaje.

Por supuesto, no tienes que dejarte llevar por ciertas presuposiciones que giran alrededor del concepto de emprendizaje. Observa la tabla de la siguiente página.



### Tenlo en cuenta

«Si todos hiciéramos las cosas que somos capaces de hacer, quedaríamos literalmente asombrados».

Thomas Alva Edison

## LAS NUEVE PRESUPOSICIONES SOBRE EL EMPRENDIZAJE

Presuposición	Explicación
Los emprendedores nacen, no se hacen.	Aunque hay ciertos aspectos o rasgos de personalidad que vienen dados desde que uno nace, el emprendedor se hace a través de la acumulación de habilidades, de conocimientos y de experiencias. Puedes aprender a ser emprendedor.
Cualquier persona puede comenzar un negocio.	Cierto. Y también terminarlo. Lo complicado es que sobrevivas, sostenerte y mantener el proyecto en primera línea. Esto solo lo conseguirás con trabajo y esfuerzo diario. Siendo tenaz y constante.
Los emprendedores son personas que no temen al riesgo.	Por supuesto. Pero siempre tienen que ser riesgos calculados. Es importante que valores las situaciones y analices toda la información de la que dispongas antes de pasar a la acción. Hecho esto, no te amedrentes nunca. Teme al riesgo, no a la incertidumbre.
Los emprendedores solo buscan el beneficio para sí mismos.	El emprendizaje supone formar equipo. No se puede sobrevivir a la situación actual si no se trata de crear una organización solidaria y unida que persiga el beneficio común. No estás tú solo.
El emprendedor es independiente, completamente autónomo.	En realidad puedes tomar tus decisiones libremente, pero necesitas del apoyo de muchas personas y agentes con los que interactuarás para llevar a cabo el proyecto: socios, proveedores, clientes, instituciones...
El emprendedor está sujeto a gran tensión y estrés.	Liderar y llevar a cabo un proyecto es estresante y genera gran tensión. Sin embargo, no más que lo que puedas tener en otras profesiones.
El emprendedor tiene que ser una persona joven, llena de energía.	La edad no es un requisito. La edad promedio del emprendedor en España se sitúa en los 36 años. Normalmente, el perfil es de un hombre que lleva varios años trabajando por cuenta ajena. Pero también es cierto que se observa un cambio generacional y que cada vez son personas más jóvenes las que ponen en marcha negocios relacionados con las tecnologías de la información y la comunicación (TICs).
Emprender requiere disponer de dinero.	Suele suceder lo contrario. El éxito de un proyecto depende del entusiasmo y la implicación que se tiene. Disponer de mucho capital puede llevar a un estado de euforia que culmine en descuidar ciertos aspectos básicos para llevar a buen puerto la idea: la disciplina, o tomar decisiones deliberadas no invirtiendo de forma adecuada. No te dejes llevar, busca soluciones para evitar quedarte en números rojos.
El emprendedor con talento tiene el éxito asegurado en dos años.	No se pueden establecer tiempos, ya que no hay reglas universales. Rara vez se establece sólidamente un negocio en menos de 3 o 4 años, pero depende de muchos factores. Lo importante es que sepas que el tesón y la persistencia deben ser los aspectos que vayan por delante del talento. No seas impaciente.

### 1.2. La idea: potenciar iniciativas emprendedoras

El **primer eslabón de la cadena** es la idea. Ten en cuenta que no necesariamente tiene que ser algo rompedor o tremendamente innovador.

La **idea** es la descripción, corta y específica, de lo que será tu proyecto o negocio.

**Ejemplo:** El caso de Paper-kit >



Paper-kit.com crea modelos 3D para imprimirlos y poder conseguir uno real. En la web se da acceso al software *on-line* para poder hacer incluso tu propia cabeza. El lema es «hágalo usted mismo». A partir de ahí, se puede realizar un pago de 2 euros a través de PayPal para recibir el modelo en formato PDF imprimible y así cortar las piezas y construir el real con ayuda de un tutorial.

Lo que debes tener bien claro desde ahora es que puede tratarse de un concepto o un enfoque diferente a lo que ya existe, o simplemente mejorar un producto o un servicio que ya se esté comercializando en el mercado. Muchas veces no se trata de inventar, sino de hacer real incluso hasta un simple *hobby*.

¿Pero cómo inspirarse para tener la idea? La figura 1.4 muestra las diferentes fuentes de las que puedes obtener la inspiración que convierta una idea en un proyecto o negocio:



Figura 1.4. Fuentes de generación de ideas.

Lógicamente, una vez que tienes la idea, hay que **pasar a la acción**; lo que depende tanto de los recursos con los que cuentas como de la situación o del contexto adecuado para desarrollarla. Es decir, que de la idea hay que pasar a **desarrollarla mediante un proyecto**.

El **proyecto empresarial** es la materialización de la idea hasta el punto en el que satisface necesidades de las personas y genera algún beneficio.



Tenlo en cuenta

«El fracaso derrota a los perdedores e inspira a los ganadores».

Robert T. Kiyosaki

Ahora bien, para que tu idea sea realmente una idea de negocio, tienes que analizarla en función de tres aspectos: viabilidad técnica (si es posible llevarla a cabo), viabilidad comercial (cómo satisface las necesidades y cómo crea valor) y viabilidad económica (qué necesito y qué riesgos comporta).



La figura 1.5 describe cada uno de estos tres aspectos: viabilidad técnica, comercial y económica.

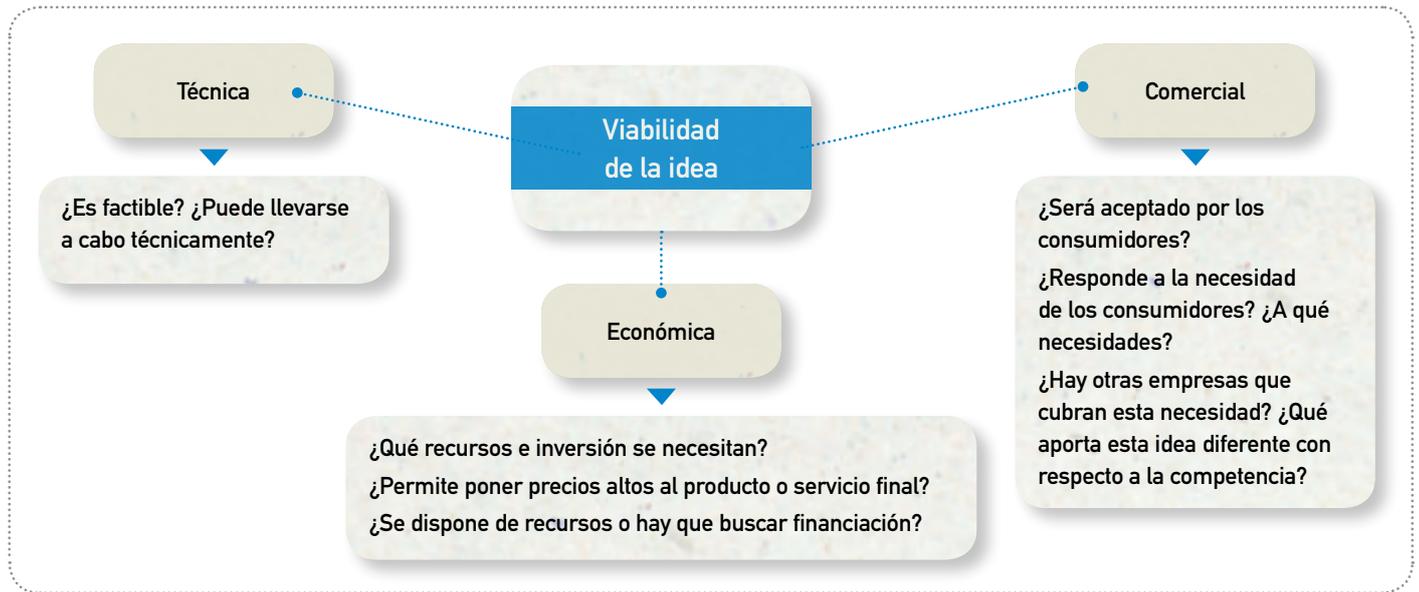


Figura 1.5. Variables para el análisis de la viabilidad de la idea de negocio.

### Caso práctico 1: Análisis de la viabilidad de Rocky Flats Gear >

La empresa estadounidense Rocky Flats Gear ha sido pionera en inventar una línea de ropa interior metalizada para aeropuertos. La idea surgió por las quejas de los clientes al ver vulnerada su intimidad con ocasión de tener que pasar por el escáner.

Explica las tres variables que tuvieron que analizar los precursores de la idea para comprobar la viabilidad del negocio.



#### Solución:

La evaluación previa de esta idea implica conocer el grado de viabilidad del proyecto a tres niveles: técnico, comercial y económico.

- En cuanto a la viabilidad técnica, está la posibilidad o no de encontrar un material que pueda cubrir las partes íntimas al exponerse a controles de seguridad o a radiografías médicas. En este caso, la empresa lo consiguió fabricando estampados hechos de un metal en polvo: estampados con una aleación de tungsteno y otros materiales que bloquean los rayos X pero no activan los detectores de metales.
- A nivel comercial, la idea está aceptada muy positivamente por los consumidores. El hecho de que la idea de negocio parta de las quejas y reclamaciones de los clientes de los aeropuertos es una garantía que reduce el riesgo comercial. Además, el objeto que se comercializará es una prenda que protege ante radiaciones indirectas; por lo que también ofrece un valor de seguridad que atrae al cliente.
- Por último, es importante analizar la rentabilidad; es decir, que el beneficio sea superior a lo que cuesta producirlo y distribuirlo. La inversión y el coste de fabricación para lograr la venta de estas prendas es vital a la hora de ver si el producto final es o no rentable.  
Y por supuesto, no se pueden valorar económicamente los costes de la utilización de un material diferente al habitual, generalizar una innovación, hasta que los precios y las prestaciones puedan competir con lo existente.



Actividades

- 1 Define con tus palabras quién es emprendedor.
- 2 Enumera los factores personales que condicionan la decisión de emprender.
- 3 Indica a qué factor clave que condiciona la decisión de emprender se hace referencia en cada uno de los ejemplos siguientes:
  - a) El tipo de interés al pedir un préstamo para el local que vamos a comprar.
  - b) Una ayuda económica para comprar ordenadores y teléfonos móviles para la empresa.
  - c) El módulo de Empresa e Iniciativa Emprendedora.
  - d) La perspectiva de recuperación de la economía y fin de la crisis.
  - e) La cultura de hacer la compra por Internet.
- 4 Cumplimenta la tabla siguiente indicando si estás de acuerdo o no con cada una de las presuposiciones que existen alrededor del concepto de emprendedor, y razona tu elección.

Presuposición	Sí / No	Razón
Los emprendedores nacen, no se hacen.		
Cualquier persona puede comenzar un negocio.		
Los emprendedores son personas que no temen al riesgo.		
Los emprendedores solo buscan el beneficio para sí mismos.		
El emprendedor es independiente, completamente autónomo.		
El emprendedor está sujeto a gran tensión y estrés.		
El emprendedor tiene que ser una persona joven, llena de energía.		
Emprender requiere tener dinero.		
El emprendedor con talento tiene el éxito asegurado en dos años.		



El **emprendedor** se centra en el futuro, desea el cambio e imagina que su idea es una oportunidad para un negocio de éxito.

El **gerente**, el directivo, se centra más en la planificación, en el orden y en aquello que se puede predecir. En general, el deseo no es cambiar las cosas sino gestionar eficazmente.

Tenlo en cuenta

## 2. Aspectos personales del emprendedor

Tus rasgos de personalidad determinan que seas o no una persona emprendedora, pero **la iniciativa para crear y emprender un negocio se puede aprender**. Y precisamente, esto es lo que estamos haciendo con el módulo de Empresa e Iniciativa Emprendedora.

En la siguiente tabla te mostramos un resumen de las **competencias personales y sociales** que vamos a estudiar para favorecer el desarrollo de tu capacidad emprendedora.

COMPETENCIAS PERSONALES Y SOCIALES	
Competencia	Descripción
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La creatividad y la capacidad de innovar.</li> <li>• La responsabilidad.</li> <li>• La autoestima.</li> <li>• La aversión al riesgo.</li> <li>• La tenacidad y el espíritu de superación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La facultad que puedas tener para ver las cosas desde diferentes puntos de vista, y dar soluciones nuevas o mejoradas de las ya existentes.</li> <li>• Haz todo con cuidado y prestando atención.</li> <li>• ¿Qué valoración haces de ti mismo?</li> <li>• ¿Huyes de las decisiones que comportan riesgo o te enfrentas a la situación?</li> <li>• Ser firme, pertinaz, en tus propósitos y acometer tus ideas, proyectos o negocios.</li> </ul>

### 2.1. La creatividad y la capacidad de innovar

Desde el comienzo, hemos relacionado creatividad e innovación queriendo transmitir que lo importante no solo es generar algo nuevo, sino tener la **capacidad de poder ver las cosas desde otro punto de vista**. Esto significa que no es cuestión de ser más original que ninguno, o ser diferente del resto, sino en ser capaces de no pensar siempre lo mismo o no dejarse guiar siempre por el mismo pensamiento. La creatividad tiene que dar lugar a **ideas que creen valor**.

**Las ideas** son destellos, pistoletazos de salida que nos conducen hacia la creación de valor.

La figura 1.6 presenta las características fundamentales que giran alrededor del **concepto de creatividad**.

Si observas bien, verás que de la figura 1.6 se desprenden tres ideas fundamentales:

- **Autocensura.** En ocasiones no somos creativos porque nosotros mismos lo impedimos, creyendo que nuestras ideas no valen o no son útiles.
- **Espontaneidad.** La esencia de la creatividad es la espontaneidad; es decir, que surge sin motivo aparente. Lo de sentarse a que surja la idea no suele funcionar.
- **Innovación.** La creatividad es algo innato a toda persona. Lo llevamos dentro. Y tú no eres diferente. Y de algún modo, es lo que tiene que empujarte al cambio, a hacer cosas diferentes.



#### Tenlo en cuenta

La Real Academia Española define la **creatividad** como «la facultad de crear», como «la capacidad de creación».

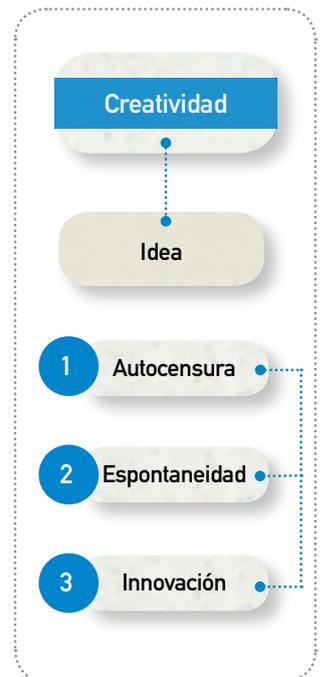


Figura 1.6. Características fundamentales de la creatividad.

## Ejemplo: El curioso caso de Kodak >



Fundada en 1892 por George Eastman, Eastman Kodak Company era reconocida como una empresa enormemente innovadora. Fueron los primeros en crear una película de 16 mm, los primeros en crear cámaras de un solo uso y fotos a todo color. Vendían casi el 90% de las cámaras de fotos en todo el mundo, e incluso fueron los primeros en fabricar la primera cámara digital en 1975.

Un negocio rentable y con muy buena imagen que sabía adaptarse continuamente a los tiempos que corrían. Sin embargo, la fuerte consolidación de los teléfonos móviles e Internet acabó con ellos.

En ocasiones, mantener un negocio a flote no consiste solo en llevar a cabo acciones que innoven el producto o servicio que se ofrece. Puede funcionar hasta cierto punto. En ocasiones, quizá haya que buscar nuevas ideas para impulsar un modelo de negocio diferente al que se venía haciendo. ¿Por qué no diversificar? Es decir, buscar otro camino fabricando algo diferente.



La competencia directa de Kodak (Fujifilm) lo intentó pasándose a otros mercados. Hoy día, Fujifilm es una empresa que ofrece tanto productos de consumo (cámaras digitales, imágenes en 3D o fotografía analógica), como productos profesionales (sistemas médicos, dispositivos ópticos, película cinematográfica...).

### 2.1.1. La autocensura

Nosotros mismos nos ponemos **barreras** pensando que lo que se nos acaba de ocurrir no vale. Y mucha culpa de esto lo tiene el hecho de que nos dejamos llevar por lo conocido, por lo que realmente conocemos y no se escapa de nuestra realidad: el modelo estable.

Un **modelo estable** es un concepto, una imagen o un objeto cuyo significado está aceptado de forma general por el resto.

La superación de los modelos estables implica estar en predisposición para la creatividad. Es entonces cuando aparece la **inteligencia lateral** o **pensamiento lateral**, un término forjado por Edward De Bono.

El pensamiento lateral tiene por objeto **crear ideas**. Es la parte soñadora que tiene que ver con la comunicación no verbal, con la intuición, con la distribución espacial o la imaginación. Pero ¡cuidado!, ya que las ideas suelen dejar de ser creativas una vez que se generalizan. Al compartirlas con otras personas acaban convirtiéndose en modelos estables, y terminamos viéndolas como lo más normal del mundo.

## Ejemplo: Modelo estable >

¿Qué ves aquí?



Seguramente puedes dar muchas respuestas aparte de la que probablemente se te ha venido a la cabeza en primer lugar (que se trata de un signo: el modelo estable).

## Ejemplo: El Kleenex que acabó en la nariz >



Durante la Primera Guerra Mundial, la papelera Kimberly-Clark trabajaba en el desarrollo de un material para máscaras antigás (el *cellucotton*). De aquí, surgió un material muy similar al algodón, que escaseaba por entonces, y que se quería vender como material quirúrgico. Al finalizar la guerra, tenían un gran *stock* de *cellucotton* y necesitaban darle salida. Así, surgió la idea de las toallitas faciales para que las mujeres se desmaquillaran. Pero la idea fracasó. Las personas usaban las toallitas para otra cosa: para «quitarse los mocos». Entonces se pensó que era un nuevo fracaso. Hoy, los pañuelos desechables son todo un genérico. Lo más normal.

### 2.1.2. La espontaneidad

Las ideas aparecen cuando quieren, pero hay que despertarlas y animarlas a que salgan a la luz. El cerebro tiene sus propios mecanismos para ayudar a organizar y clasificar los pensamientos estableciendo prioridades. Incluso cuando no somos conscientes, seguimos pensando.

**La espontaneidad** es el impulso natural y voluntario con el que aparecen las ideas.

Lo que sucede es que la mayor parte del tiempo, el cerebro está ocupado con aquellos aspectos que tienen mayor carga afectiva. Y no somos conscientes de otras ideas y pensamientos que están continuamente asociándose en nuestro interior. Por ello, al conducir, pasear, darnos una ducha o hacer cualquier actividad que se escape de la rutina o que repercuta en la **disminución de los niveles de ansiedad**, nos predispone a un estado en el que pueden aflorar estos otros pensamientos que siguen dando vueltas en nuestra cabeza. Ahí es donde suele aparecer la gran idea a modo de **chispazo**.

¡Atento! Cuando aparece el chispazo has de centrar tus esfuerzos en materializar esa idea en algo concreto; lo que, llevado al terreno de la empresa, significa **transformar la idea** en un bien que cree valor y pueda convertirse en un **negocio**.

### 2.1.3. La innovación

La creatividad se queda en la idea. Pero una idea o proyecto no crearía valor por sí mismo. Y no nos interesa el conocimiento como acumulación sino como acción. El **progreso** está condicionado a la acción; es decir, por **la innovación**.

**Innovar** lleva consigo el cambio, la alteración de las cosas de forma que se introduzcan novedades. El **progreso** hace referencia al avance, al adelanto cultural y técnico de la sociedad: a ir hacia delante en la mejora de la condición humana en general.

Así, la clave es **crear nuevas realidades** dejando atrás los modelos estables a través del **cambio**. Observa la **relación entre creatividad e innovación** en la figura 1.7.



#### Tenlo en cuenta

Hay formas de trabajar la creatividad. Por ejemplo:

- ¡Sal de la rutina! Cambia de lugares, de lecturas, de programas de televisión.
- Plántate hacer cosas nuevas en tu vida (trabajo, amigos, estudios...).
- La creatividad y la espontaneidad están relacionadas, así que discute tus pensamientos con otros.
- Haz ejercicio físico, ya que el equilibrio entre cuerpo y mente ayuda...
- Siempre hay un momento del día más creativo. Identifica cuál es y aprovéchalo.

#### Creatividad

Cómo crear valor

¿Producto o negocio?

#### Innovación

¿Puedo hacerlo realidad?

¿Qué competencias tengo?

Aliados y colaboraciones con otras personas

Figura 1.7. Relación entre creatividad e innovación.

### Ejemplo: El empresario intuitivo: el caso Armand Basi >



Armand Basi ha sido uno de los catalanes más reconocidos en el mundo de la moda. En 1986 fundó la firma que, actualmente, comercializa en 15 países del mundo.

Este es un caso de una persona que inicia su historia emprendedora en tiempos de posguerra, hacia 1948, en un momento en que su familia, con un taller de confección, empieza a distribuir prendas de tejido de punto a toda España.

¿Qué podemos aprender de esto?

La habilidad para los negocios requiere de una gran dosis de intuición. Como Armand Basi, cuya visión de la moda hizo que sorteara periodos difíciles para la industria de Cataluña, tiempos caracterizados por el cierre de las fábricas y los traslados a otros países en desarrollo. Aun en periodo de crisis hay que apostar. Armand Basi fue un visionario al hacerse en los años 60 del siglo pasado con la licencia para España de Lacoste, lo que le permitió a finales de los 80 lanzar su propio sello de moda.

## 2.2. La responsabilidad

Cuando hablamos de sentido de la responsabilidad, nos referimos a la cualidad de ser capaces de responder por algo o por alguien.

Ser **responsables** es asumir las consecuencias de nuestras acciones y decisiones tomadas; es decir, que respondemos ante nosotros mismos y ante otras personas.

La responsabilidad es una facultad que se adquiere con el paso del tiempo. Y depende de la **experiencia** y la **maduración** como persona. Lo importante es que seas consciente de cómo reaccionas ante lo que te sucede en el día a día, ya que la reacción es un comportamiento que puedes elegir.

### Ejemplo: El empresario especialista: el grupo Intercom >

Antonio González Barros es el socio fundador y principal accionista del grupo Intercom, que ha desarrollado más de 30 negocios vinculados al mundo de Internet. Algunos de los más exitosos: infojobs.net y softonic.

Se trata de una persona pionera en la historia del Internet español. Persona con un perfil muy técnico. Un especialista. Y que, en cierta medida, responde a un perfil que suele ser de tipo individualista.

¿Qué podemos aprender de esto?

Cuidado, no hay que enfrentarse en solitario a gigantes. Un buen liderazgo incluye coordinar y escuchar al resto del equipo. Hay que saber delegar y ayudar al resto de compañeros. En la empresa, la responsabilidad implica asumir las decisiones no solo con respecto a uno mismo, sino también con respecto al resto de personas que nos rodean. Y tu comportamiento puede ser la diferencia para alcanzar el éxito. El ser muy técnico o especialista no significa que no necesites ayuda o que puedas tú solo.



## 2.3. La autoestima

La confianza en uno mismo es una capacidad que se puede aprender y desarrollar. Una facultad que tiene mucho que ver con la **valoración que uno hace de sí mismo**, con cómo se ve y cómo se valora.

La **autoestima** es la percepción que uno tiene de sí mismo a la hora de evaluar sus pensamientos, sentimientos y comportamientos.

Debes tener en cuenta que tu comportamiento, como aquello que te empuja a actuar de una manera u otra, viene determinado por la **motivación** que tienes hacia las cosas o hacia las situaciones. Y esta motivación está delimitada por el concepto que tienes de ti mismo.

### Ejemplo: Ejercicio mental >

Aunque sea imposible pensar dos cosas al mismo tiempo, hay un ejercicio muy simple pero que te ayudará para que vayas dándote cuenta de que puedes sentirte mejor si no te dejas llevar por los pensamientos negativos: no puedo hacerlo, no soy capaz, no tengo el conocimiento suficiente, no cuento con experiencia, no tengo recursos para ello, soy incapaz de tomar una decisión, etc.

Se trata de que pienses lo opuesto en cada situación.

Si te estás criticando, alábrate. O si estás criticando a una persona, piensa que lo estás poniendo por las nubes.

Las características principales que conforman **confianza en uno mismo** son las siguientes:

- Sentir que eres capaz de hacer algo.
- Creer que tienes capacidades y actitudes suficientes.
- Ser consciente de que cuentas con los recursos necesarios.
- Tener capacidad para expresar tus opiniones.
- Tomar decisiones.

Por todo lo anterior, para reforzar tu autoestima, **debes ponerte a prueba y ejercitar** algunos de los comportamientos de la siguiente tabla.

#### Comportamientos para trabajar la autoestima

- Iniciar conversaciones para expresar tus opiniones sin ningún tipo de vergüenza.
- Recordar las creencias y pensamientos positivos.
- Hablar en público.
- Visualizar estados de ánimo deseables ante una situación que en principio te incomode.
- Ayudar a otras personas a sentirse bien o a confiar en sí mismas.



#### Tenlo en cuenta

Una forma para sentirse bien e importante es ayudar a otras personas a tener confianza en sí mismas. Esto es lo que se conoce como **efecto Pygmalion**.

Por supuesto, la autoestima, la confianza en uno mismo o la responsabilidad son valores que determinan la capacidad de movernos por el mundo y la capacidad para tomar decisiones.

La **toma de decisión** es la elección que hacemos entre una situación de incertidumbre y una situación deseada que puede ser, o no, conocida.

### Ejemplo: El empresario por necesidad: el caso Benetton >



Luciano Benetton es un ejemplo real de empresario por necesidad. Fundador de uno de los mayores grupos textiles del mundo, y que dejó la empresa en 2012 a su hijo Alessandro, empezó a trabajar en una tienda de ropa con 15 años al morir su padre.

Como en el caso de Luciano, hay emprendedores que se ven obligados por las circunstancias a buscar oportunidades. No satisfechos con la situación que viven, emprenden nuevos rumbos. Esto les hace identificar nuevas oportunidades, andar con muchísima cautela y desarrollar su tenacidad y constancia para descubrir

nuevos negocios. Generalmente, comienzan con negocios pequeños para terminar haciendo cosas grandes.

¿Qué podemos aprender de esto?

Elige tú el camino a seguir. La actitud, el pensamiento y las decisiones determinan la capacidad para seguir adelante. Así que la autoestima juega un papel importante. Si no te crees capaz, no lo harás. Luciano, ¿podría haber llegado a ser un líder si no se hubiera enfrentado con decisión a su situación de niño? Puede que muchas veces sean las circunstancias las que hagan que tengas que elegir uno u otro camino. Pero confía en ti, porque la clave está en la perseverancia. Cree en tus posibilidades y fórmate. El esfuerzo que hagas te llevará, con el tiempo, hacia los resultados que desees.

## 2.4. La aversión al riesgo

Hay personas que se arriesgan más que otras a la hora de tomar decisiones. Todo depende de la capacidad que uno tenga para asumir riesgos. Una capacidad que implica saber asumir la **incertidumbre** que genera hacer cosas nuevas o diferentes a las habituales.



### Tenlo en cuenta

Howard Stevenson, profesor de Harvard, dijo: «los auténticos emprendedores quieren quedarse toda la recompensa y pasar todo el **riesgo** a otros».

El **riesgo** es la posibilidad de sufrir un daño, de lo que hay que huir. Y la **incertidumbre** es la falta de seguridad o certeza que se tiene sobre una situación o sus consecuencias.

Pero ¿cómo nos preparamos para desarrollar nuestra capacidad de asunción de riesgos? **Evaluando las alternativas** que tenemos y las posibilidades de éxito o fracaso. Alternativas que identificaremos también en función de si somos más o menos creativos. Y, por supuesto, **comparando la situación inicial con los objetivos y metas que nos proponemos**.

La figura 1.8 resume los **factores personales y sociales** que influyen al tomar una decisión.

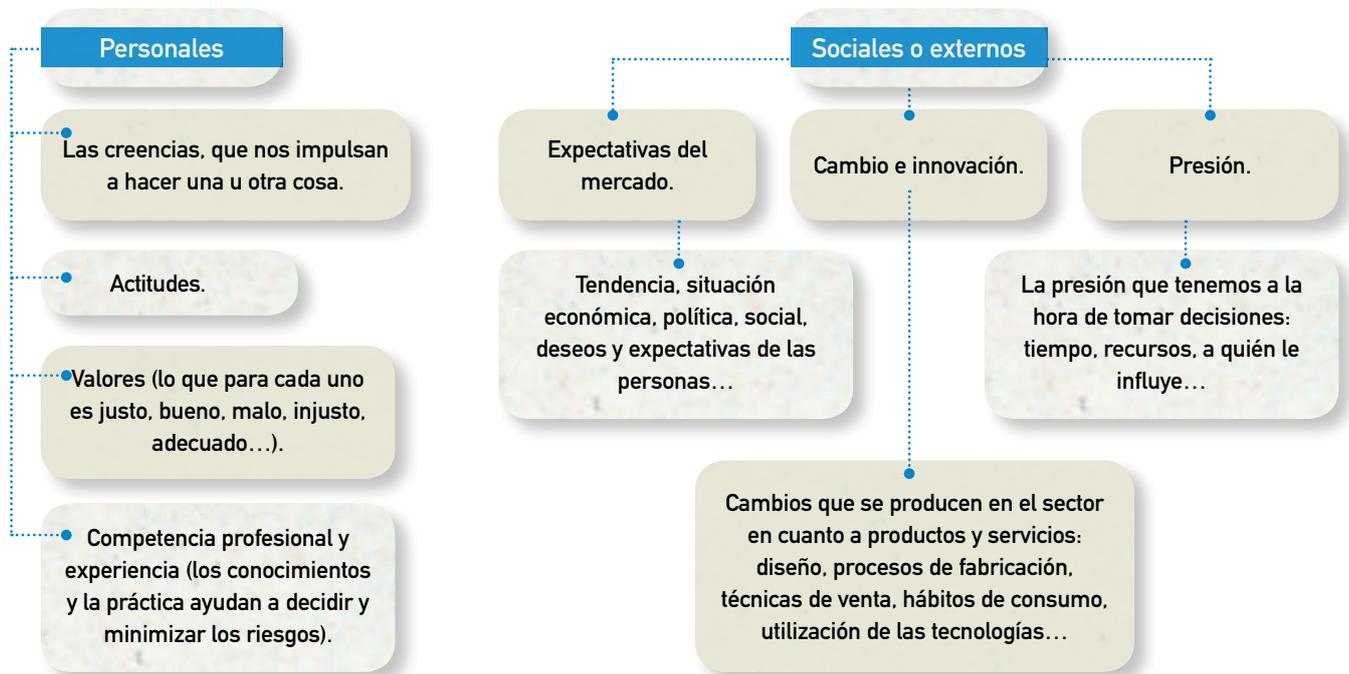


Figura 1.8. Los factores personales y sociales que influyen en la toma de decisiones.

### Ejemplo: El empresario visionario: el caso Virgin >



Richard Branson es un gran ejemplo de emprendedor. Su compañía, Virgin, incluye líneas aéreas, bebida de cola y hasta una empresa de vestidos de novia. Su perfil es claramente innovador. Una persona capaz de atreverse con todo y arriesgarse sin temor alguno al fracaso. De hecho, en más de una ocasión su cuenta ha estado en números rojos...

Este es un claro ejemplo de persona con poca o casi ninguna aversión al riesgo. Capaz de hacer diferentes tareas al mismo tiempo, y hacerlas bien. Promotor de vuelos suborbitales, aventurero o empresario discográfico, por ejemplo. Se trata de un tipo de emprendedor versátil, vocacional y pasional. Muy persuasivo y con grandes habilidades comunicativas. Un tipo de emprendedor que se atreve con cualquier entorno.

¿Qué podemos aprender de esto?

No confundas riesgo e incertidumbre. Una cosa es que seas capaz de vencer el miedo a lo desconocido iniciando un proyecto, y otra bien distinta es no ser constante y pasar de una idea a otra. Si cambias el rumbo, tus objetivos, cerciórate de que tienes razones para hacerlo. Los impulsos pasionales pueden llevarte a situaciones muy difíciles. No tengas miedo a la incertidumbre, que siempre existirá, pero valora el riesgo que comporta una decisión antes de lanzarte sin mirar.

Por tanto, el desarrollo de la capacidad de asumir riesgos tiene mucho que ver con la forma en que se **enfrentan las situaciones difíciles**, y con la capacidad de **tomar decisiones**; es decir, con la confianza en uno mismo. Y ni que decir tiene, que todo esto se relaciona con la **creatividad** de la persona a la hora de buscar alternativas que sean buenas, ya que esto último podrá minimizar la incertidumbre y, en último término, el riesgo.

En la tabla siguiente presentamos algunas claves para gestionar el riesgo de forma más adecuada.

PRINCIPIOS BÁSICOS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO	
Realidad	Consejo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asumir riesgos es algo propio del espíritu emprendedor.</li> <li>• Tomar una decisión conlleva tomarse un tiempo.</li> <li>• Las personas de nuestro alrededor influyen. Ejercen presión.</li> <li>• El riesgo es un objetivo y una meta para la persona emprendedora.</li> <li>• La competencia profesional y la experiencia cuentan a la hora de arriesgarse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La clave está en controlar la incertidumbre de cada situación.</li> <li>• Recoge información, evalúa la situación, las alternativas y las posibles consecuencias.</li> <li>• Rodéate de un buen equipo. Tu capacidad para enfrentarte a las situaciones y a la incertidumbre crece si cuentas con personas eficientes y eficaces.</li> <li>• Tener iniciativa emprendedora no significa limitarse únicamente a gestionar una empresa (ser directivo o gestor).</li> <li>• Cuanto más sepas sobre un tema, más preparado estarás para poder valorar adecuadamente la situación y el contexto que te rodea. Es decir, que más posibilidades tienes de acertar en tus decisiones.</li> </ul>

## 2.5. La tenacidad y el espíritu de superación

Generalmente, el éxito viene después de fracasar en varias ocasiones. **Emprender es voluntad**, es llevar a cabo una iniciativa sin declararse vencido. El entusiasmo y la motivación son fundamentales para lograr tu objetivo, de tal forma que el optimismo se convierte en el arma principal para no decaer.

**La tenacidad** es la firmeza y la constancia que se demuestra al hacer una cosa. Tiene que ver con la persistencia, con el tesón y la perseverancia.

A la hora de **desarrollar la perseverancia** como una capacidad para mantenerte en tu empeño emprendedor, tienes que asumir tres aspectos que te acompañarán siempre: los puedes ver en la figura 1.9.

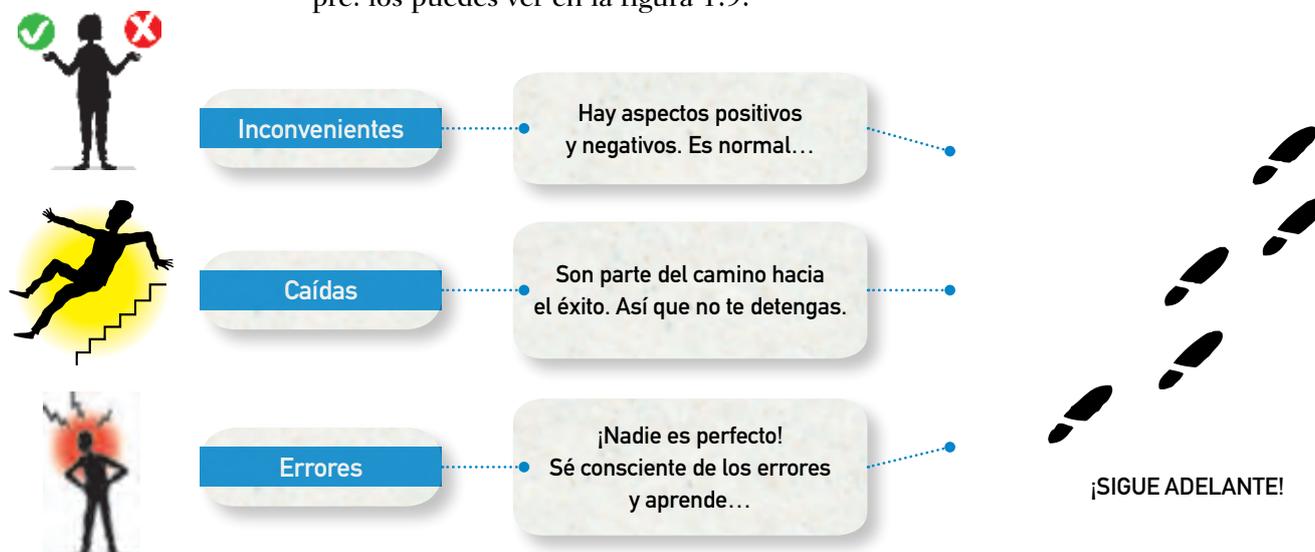


Figura 1.9. Barreras habituales del emprendizaje.

Además, ten en cuenta que tu **actitud** a la hora de enfrentarte a un reto viene determinada por la motivación que tengas y ésta, a su vez, por el impulso que tengas para llevar a cabo una u otra actividad. Una actitud que viene condicionada por el grado de **tenacidad, persistencia y perseverancia** con la que afrontes cada situación. Observa la figura 1.10.

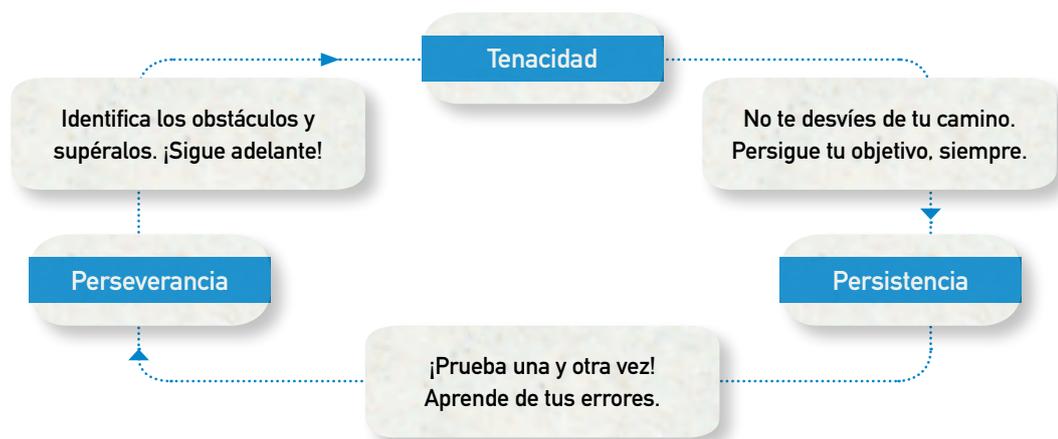
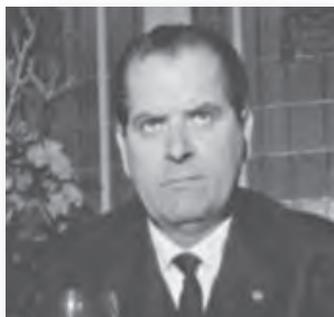


Figura 1.10. Actitudes para enfrentarse a los retos.

Asimismo, tus pensamientos y creencias te limitan. De hecho, el comportamiento y la forma en que ves las cosas pueden hacerte sentir feliz, triste, amable, capaz, incapaz u optimista. Y todo esto influye en tu espíritu emprendedor.

### Ejemplo: El empresario tenaz: el caso Barreiros >



Eduardo Barreiros Rodríguez fue el mecánico español que transformó los motores de gasolina a diésel, creando el *holding* Barreiros Diésel y convirtiéndose en un importante fabricante de vehículos en España. Logró éxito en la fabricación de motores industriales y de camiones, pero no consiguió hacerse con el mercado de los vehículos.

En su empeño por introducirse en el mercado de la fabricación de vehículos, Eduardo Barreiros llegó a un acuerdo con Chrysler España. Sin embargo, no salió bien. Esta última compañía terminó haciéndose con el 100% de Barreiros Diésel y condenó a Eduardo a años de inactividad. Sin embargo, en la década de los 80 del siglo pasado volvió al mundo del motor con Diésel Motores Industrias, S.A.

¿Qué podemos aprender de esto?

Dijo el presidente estadounidense Theodore Roosevelt: «Haz lo que puedas, con lo que tengas, estés donde estés». Es decir, sigue adelante. Encontrarás obstáculos, pero la tenacidad tarde o temprano da sus frutos. Bill Gates, por ejemplo, creó un sistema operativo que al principio tacharon de lento y ridículo. Decían que no llegaría a ningún hogar. Incluso se rieron de él. Los primeros teléfonos móviles, por poner otro ejemplo, eran auténticos ladrillos que utilizaban muy pocas personas. Y hoy es uno de los negocios que más dinero mueve. Por tanto, rompe con los paradigmas establecidos.

## Caso práctico 2: Valorar las capacidades emprendedoras >

Aarón está acabando el Ciclo Formativo de Pastelería y Panadería. Ahora se encuentra haciendo la Formación en Centros de Trabajo (FCT) en la pastelería Sosoaga, donde ha diseñado y montado expositores tipo buffet, ha experimentado con la pastelería y repostería e incluso ha realizado el aprovisionamiento y control de las mercancías. En estos momentos, Aarón se plantea qué ocurrirá cuando se acabe la FCT. Es consciente de que no hay sitio para él en Sosoaga, pero también ha podido ver el mundo de la administración, gestión y comercialización de un pequeño negocio. Por ello, recordando el módulo de Empresa e Iniciativa Emprendedora, comienza a reflexionar sobre la posibilidad de emprender su propio negocio: una pastelería.

Para ello, empieza haciendo un test de capacidades emprendedoras del proyecto Empresa Joven Educativa (proyecto EJE) para tener una visión global y saber qué decisiones tomar.

El test consiste en que Aarón valore una serie de ítems en una escala de 1 a 5: nunca (1), de vez en cuando (2), regularmente (3), muy a menudo (4) y siempre (5).

### Solución:

En primer lugar, Aarón asigna un valor a cada ítem del cuestionario utilizando la escala de 1 a 5:

Observación y exploración	1	2	3	4	5
Escucho las ideas y opiniones de los demás consciente y atentamente				4	
Me interesa mucho todo lo que es nuevo o diferente: moda, tendencias, etc.					5
Sigo cursos de reciclaje sobre diferentes técnicas y aptitudes		2			
Me formo mi propia opinión sobre mi trabajo y mi entorno				4	
Relativizo todo lo que veo y oigo			3		
Intento constatar por mí mismo si las cosas que me cuentan son exactas y completas					
Recopilo meticulosamente los datos disponibles sobre cualquier cuestión para ver si puedo obtener una utilidad personal			3		
Creatividad	1	2	3	4	5
Me empeño en buscar una buena solución a cualquier problema				4	
Analizo cuidadosamente las posibles soluciones a un problema				4	
Cuando escucho u observo algo nuevo, averiguo si puedo adaptarlo y aplicarlo a mi actividad profesional			3		
En una primera fase doy cierto margen a la propuesta de ideas aparentemente locas				4	
A continuación, analizo críticamente qué ideas son razonables y viables a nivel comercial		2			
Examino de antemano si la realización de mis ideas se corresponde con los criterios de calidad fijados por mí mismo			3		
Finalmente, sigo adelante con lo que yo quiero y puedo sin tener en cuenta lo que hacen los demás				4	
Toma de decisiones	1	2	3	4	5
Cuando tengo que tomar una decisión, hago un recuento de las cosas más o menos importantes para lograr mi objetivo			3		
Cuando tengo que tomar una decisión importante, me dirijo a las personas en las que confío y que pueden aconsejarme				4	
No me importa dedicar tiempo y energía a recopilar y comparar toda la información que sea necesaria			3		
En cuanto tengo claro que una de las posibilidades es la mejor, tomo la decisión cuanto antes			3		
Una vez solicitados información y consejos para formarme una opinión, yo mismo tomo la decisión final				4	
Tomada la decisión, hago todo lo posible para llevarla a cabo				4	
Cuando una de mis decisiones sale mal, lo admito y la corrijo				4	

Asunción de riesgos	1	2	3	4	5
Tengo la suficiente valentía como para no dejarme intimidar por un asunto que conlleve riesgos			3		
Soy consciente de que no puedo prever todos los riesgos y de que siempre existe un cierto grado de incertidumbre en el futuro			3		
Los grandes riesgos me motivan y hacen mi vida más interesante				4	
Intento conocer a fondo y evaluar todos los aspectos de riesgo			3		
Procuro protegerme al máximo de dichos riesgos				4	
Normalmente suelo evaluar correctamente la viabilidad de una nueva idea		2			
Cuando el riesgo y la posibilidad de fracaso son muy altos, poniendo en peligro mi imagen y reputación, sigo adelante		2			

Motivación y liderazgo	1	2	3	4	5
Tengo una idea clara de lo que quiero lograr en el futuro			3		
Cuando explico a otras personas mis ideas y proyectos, lo hago de manera clara y convincente				4	
Cuando otra persona sabe más que yo de algo, confío completamente en su criterio				4	
Procuro que la gente que tiene que desarrollar una actividad participe en la decisión de cómo llevarla a cabo				4	5
Me concentro en las cualidades y puntos fuertes de los demás en vez de en sus defectos y debilidades				4	
Las personas con las que trato obtienen de mí todo el apoyo y aprecio que se merecen y necesitan para realizar su tarea				4	

Comunicación	1	2	3	4	5
Proyecto en los demás la suficiente confianza en mí mismo como para que me crean y tomen en serio				4	
Me encantaría conocer personas diferentes				4	
Cuando la gente tiene intereses diferentes a los míos, procuro no dejarme influenciar			3		
Cuando intento influir en la decisión de otra persona, trato en primer lugar de responder a sus necesidades en vez de intentar convencerle a toda costa de que haga lo que yo digo			3		
Cuando alguien toma una decisión que no comparto, lo trato con respeto				4	
Cuando cometo errores en mi trato hacia los demás, lo admito y procuro que las críticas me sirvan de lección				4	
En los conflictos, busco mediar activamente de tal manera que ambas partes salgan ganando				4	

Planificación y organización	1	2	3	4	5
Planifico mis actividades detalladamente			3		
Generalmente, cuando planifico el tiempo de realización de mis actividades, mi estimación es correcta			3		
Dedico mucha atención al orden y reparto de tareas			3		
Procuro planificar con tiempo mi horario extra laboral para que mi trabajo no sufra consecuencias		2			
Intento no sobrecargar de trabajo a los demás ni encomendarles tareas imposibles			3		
Realizo una lista previa con todos los materiales que necesito para afrontar cada tarea			3		
Hago de antemano una estimación de los gastos y beneficios de mi trabajo		2			

Perseverancia	1	2	3	4	5
Ejecuto mi trabajo según mi planificación, a no ser que surjan razones de peso para modificarla			3		
Cuando tengo que finalizar una tarea, lo hago aunque esté harto		2			

sigue

Dispongo de la suficiente resistencia física y mental para finalizar perfectamente cualquier tarea	3
Las actividades que abordo me aportan energía y satisfacción	2
Me atengo consecuentemente y disciplinadamente a las reglas que me impongo	3
Procuro no exagerar mi dedicación al trabajo para que no me canse y me siga gustando	3
Dedico mi tiempo libre a actividades que me cargan las baterías	5

Una vez cumplimentado el test, Aarón suma el total que ha obtenido en cada una de las 8 categorías, y refleja cada resultado en la correspondiente columna de la tabla siguiente. Para ello, rodea con un círculo el número que resulta de la suma de cada categoría y, finalmente, los une con una línea.

Observación y exploración	Creatividad	Toma de decisiones	Asunción de riesgos	Motivación y liderazgo	Comunicación	Planificación y organización	Perseverancia
35	35	35	35	35	35	35	35
34	34	34	34	34	34	34	34
33	33	33	33	33	33	33	33
32	32	32	32	32	32	32	32
31	31	31	31	31	31	31	31
30	30	30	30	30	30	30	30
29	29	29	29	29	29	29	29
28	28	28	28	28	28	28	28
27	27	27	27	27	27	27	27
26	26	26	26	26	26	26	26
25	25	25	25	25	25	25	25
24	24	24	24	24	24	24	24
23	23	23	23	23	23	23	23
22	22	22	22	22	22	22	22
21	21	21	21	21	21	21	21
20	20	20	20	20	20	20	20
19	19	19	19	19	19	19	19
18	18	18	18	18	18	18	18
17	17	17	17	17	17	17	17
16	16	16	16	16	16	16	16
15	15	15	15	15	15	15	15
14	14	14	14	14	14	14	14
13	13	13	13	13	13	13	13
12	12	12	12	12	12	12	12
11	11	11	11	11	11	11	11
10	10	10	10	10	10	10	10
9	9	9	9	9	9	9	9
8	8	8	8	8	8	8	8
7	7	7	7	7	7	7	7

Al unir los resultados totales de cada categoría de capacidades con una línea, Aarón puede observar de forma gráfica su perfil.

En teoría, los puntos fuertes se sitúan en la parte superior del gráfico, mientras que los débiles lo hacen en la parte inferior.

En el caso de Aarón, se observa que su perfil está hacia la mitad de la tabla; con lo que podemos decir que se sitúa en la media. No hay aspectos que destaquen significativamente por arriba o por debajo, aunque sí sería conveniente que reflexionara en lo que a sus capacidades de planificación y organización se refiere.

En todo caso, podríamos hacer la observación de que sus puntuaciones más bajas son las correspondientes a las categorías de observación, aversión al riesgo y perseverancia.

Sería conveniente que Aarón reflexionara en torno a estas capacidades, ya que se trata de aspectos clave a la hora de poner en marcha un negocio.



5 ¿Qué significa que el emprendedor sea una persona creativa?

6 La innovación es un concepto que va unido al de la creatividad.

¿Por qué se dice que la clave está en que la idea sea útil?

7 «La competencia profesional y la experiencia no cuentan a la hora de arriesgarse, ya que asumir riesgos es algo propio del espíritu emprendedor».

Indica si esta afirmación es verdadera o falsa. Y razona tu respuesta.

8 «Las personas no son recordadas por el número de veces que fracasan, sino por el número de veces que tienen éxito» (Thomas Alva Edison). La insistencia, ¿es importante para el emprendedor?

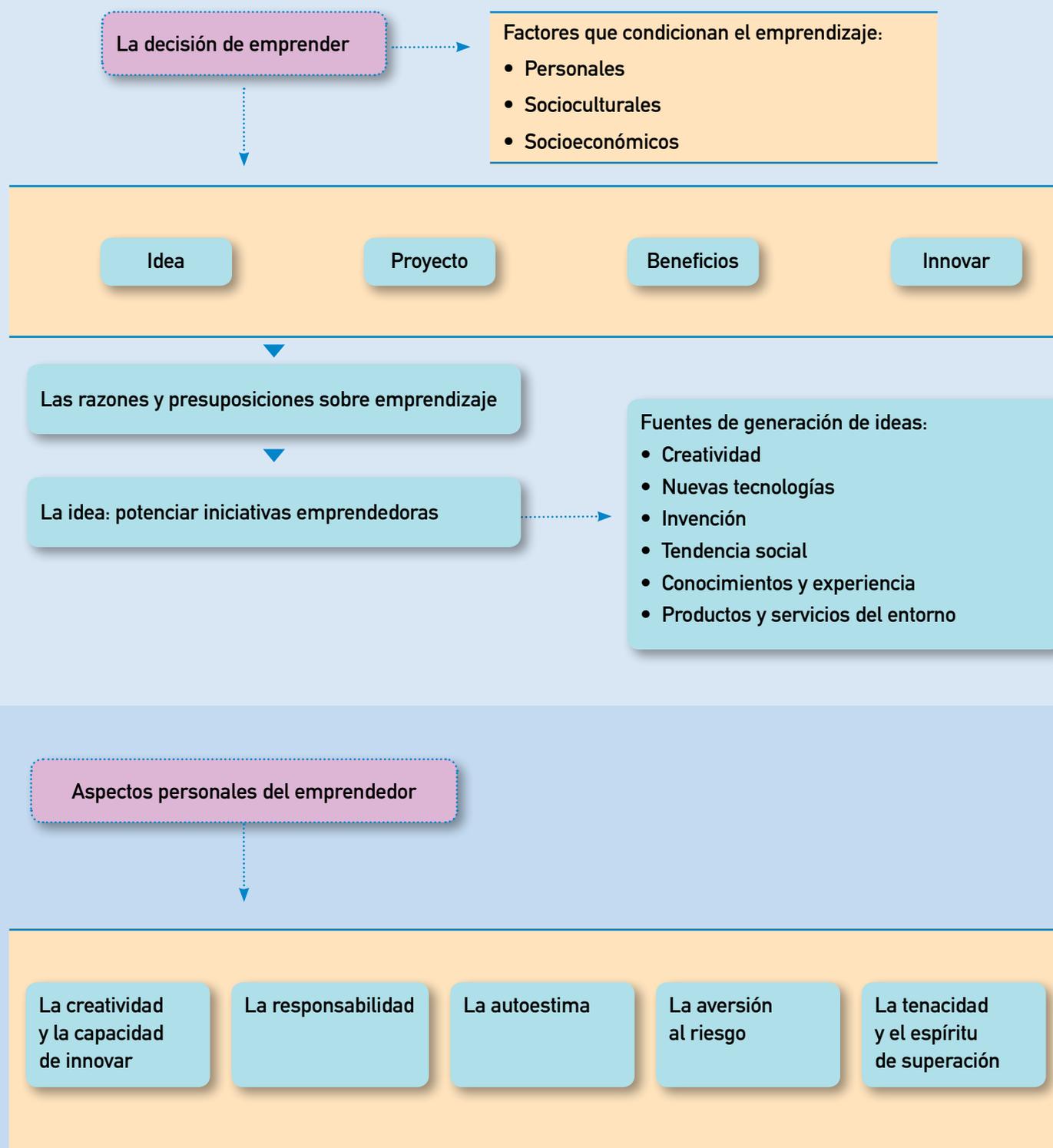
Razona la respuesta explicando qué entiendes por tenacidad.

9 Explica las tres actitudes clave para enfrentarse a cualquier reto.

Actividades



# ESQUEMA DE LA UNIDAD



## ACTIVIDADES DE REPASO

1. ¿Crees que el emprendizaje es una opción para salir de la crisis? Razona tu respuesta.
2. En la tabla siguiente te presentamos algunas situaciones o contextos que condicionan la decisión de emprender de Iurgi, un alumno que acaba de finalizar el Ciclo Formativo Electromecánica de Vehículos. Cumplimenta la tabla indicando a qué tipo de factor se refiere cada ejemplo: personal, sociocultural o socioeconómico.

Situación	Tipo de factor
Título de técnico en Electromecánica de Vehículos.	
Los impuestos que tiene que pagar como autónomo al montar el negocio.	
Las políticas de igualdad de oportunidades que fomenta el Gobierno.	
La experiencia que tiene Iurgi al haber hecho la Formación en Centros de Trabajo en un taller mecánico.	
Los padres de Iurgi cuentan con un lonja vacía que le puede servir como instalación para prestar los servicios de la empresa que está pensando crear.	
Las ayudas que otorga el ayuntamiento para personas menores de 30 años que quieren crear su propia empresa.	
Los ahorros que tiene Iurgi en el banco para poder crear una sociedad limitada.	

3. Lidia y Trini trabajaron juntas desde los años 80 del siglo pasado en Vergara Editores. Tras la venta en los años 90 de la editorial, Trini sintió que estaba preparada para crear su propio negocio; por lo que las dos mujeres, considerando la experiencia que acumulaban en el sector, deciden crear Vergara Riba Editoras. Hoy venden en 18 países de América Latina e imprimen libros en diferentes idiomas.  
¿Qué fuente de generación de ideas dio paso a la creación de Vergara Riba Editoras?
4. Rodolfo y Laura están pensando en crear una empresa de venta de CD. Una de las variables para el análisis de la viabilidad de la idea de negocio es la comercial. ¿Crees que es una idea viable? Razona tu respuesta.
5. La autocensura, la espontaneidad y la innovación son tres ideas fundamentales que van unidas al concepto de creatividad. Explícalas.
6. ¿Qué diferencia hay entre innovación y progreso?
7. Observa la frase siguiente: «Yo no soy capaz de crear un negocio». Explica si la confianza en uno mismo puede o no influir en la motivación para hacer algo en la vida, y pon algún ejemplo de cómo poder desarrollar la autoestima.
8. A continuación te proponemos una serie de situaciones. Clasifica cada una en alguno de los dos factores, personales o sociales, que condicionan la decisión de emprender.

Situación	Tipo de factor
Las creencias.	
La aparición de nuevas técnicas de venta mediante <i>e-commerce</i> .	
El tiempo que tenemos para tomar la decisión.	
Los conocimientos técnicos que aporta el Ciclo de Formación Profesional.	
La subida de los tipos de interés.	
Los valores y actitudes de la persona.	
El cambio de los hábitos de consumo de las personas.	

9. ¿Cuáles son los principios básicos para la gestión del riesgo?
10. ¿Qué tres barreras hay que vencer para desarrollar la perseverancia como capacidad para mantenerse en el empeño emprendedor?

## EN INTERNET

### 1. Radiotelevisión Española. RTVE.es

<http://www.rtve.es/alcarta/videos/fabrica-de-ideas/fabrica-ideas-imita-ferreteria-ortiz/1590895/>

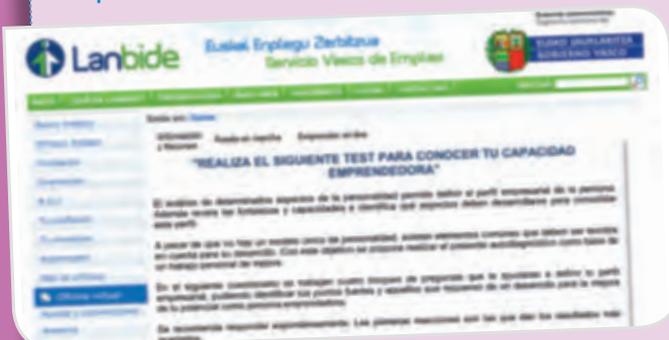


*Fábrica de ideas* es una serie de divulgación de RTVE sobre ideas, emprendedores, visionarios e inventores. En la página web puedes acceder a los programas difundidos las últimas temporadas de emisión. En esta ocasión, te proponemos que veas el vídeo de Ferretería Ortiz, un ejemplo de aplicación de la innovación en un negocio tradicional que lleva más de 50 años, y respondas a las preguntas siguientes:

- a) Para el fundador, Miguel Ortiz, ¿cómo se crea el prestigio de una empresa?
- b) La aplicación de la innovación en el negocio es fundamental. ¿Cuál fue su primera gran innovación hacia mediados de los años 60? Hoy, Ferretería Ortiz está en Internet. Esta última innovación, ¿cuándo la llevó a cabo y qué supuso?
- c) En la actualidad, según Miguel Ortiz, ¿qué características debe tener un emprendedor?
- d) ¿Qué hace que piense Miguel que sus hijos están preparados para llevar el negocio?

### 2. Servicio Vasco de Empleo. Lanbide.

[http://www.lanbide.net/plsql/AU\\_GN\\_PAGINA?chrTipo=A9&chrId=1&chrIdioma=C](http://www.lanbide.net/plsql/AU_GN_PAGINA?chrTipo=A9&chrId=1&chrIdioma=C)



Lanbide es el portal de empleo del País Vasco, que tiene por objetivo acompañar y orientar en el proceso de búsqueda de empleo. Por supuesto, también proporciona información y herramientas para emprendedores. Un ejemplo de ello es el test para analizar algunos aspectos de la personalidad del emprendedor.

A través de esta dirección puedes acceder a un cuestionario de cuatro bloques de preguntas que te ayudarán a definir tu perfil.

Cumplimenta *on-line* el cuestionario con objeto de que identifiques tus puntos fuertes y puntos débiles como persona emprendedora.

### 3. Portal Emprendedores.

[http://www.emprendedores.es/crear\\_una\\_empresa/tienes\\_madera\\_de\\_emprendedor/tienes\\_madera\\_de\\_emprendedor-1](http://www.emprendedores.es/crear_una_empresa/tienes_madera_de_emprendedor/tienes_madera_de_emprendedor-1)

En este portal, tienes acceso al test elaborado por expertos de la Universidad Autónoma de Madrid para la Dirección General de la Pyme. El objeto es evaluar habilidades emprendedoras. Pon a prueba tus habilidades y descubre qué fortalezas y habilidades te caracterizan a la hora de emprender un negocio. Si quieres, puedes contrastar el resultado con el cuestionario de Lanbide de la actividad anterior para disponer de mayor información antes de lanzarte a la elaboración de tu plan de empresa.



**1 Un emprendedor es la persona:**

- a) Que crea oportunidades.
- b) Capaz de transformar una idea en un proyecto.
- c) Que innova.
- d) Todas las respuestas anteriores son correctas.

**2 Un factor sociocultural que condiciona la decisión de emprender es:**

- a) La situación política y económica.
- b) La cultura empresarial del lugar.
- c) La personalidad.
- d) La formación con la que se cuenta.

**3 El tipo de mercado al que se dirige el negocio es:**

- a) Un factor personal.
- b) Un factor sociocultural.
- c) Un factor socioeconómico.
- d) Un factor comercial.

**4 Indica qué afirmación de las siguientes es correcta:**

- a) El emprendedor teme la incertidumbre, nunca el riesgo.
- b) El emprendedor es dependiente.
- c) El emprendedor debe ser paciente y perseverante.
- d) El emprendedor tiene que disponer de dinero para crear una empresa.

**5 Indica qué fuente de inspiración para generar ideas hace referencia a los productos y servicios del entorno:**

- a) Los hábitos y comportamientos de las personas.
- b) Las nuevas estrategias de marketing.
- c) Los cambios demográficos.
- d) Ninguna de las respuestas es correcta.

**6 La viabilidad técnica de la idea se valora:**

- a) Teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes potenciales.
- b) Comprobando si se puede llevar a cabo la idea desde un punto de vista técnico.
- c) Observando qué ofrece la competencia.
- d) Teniendo en cuenta qué inversión hay que realizar para poner en marcha el proyecto.

**7 La autocensura:**

- a) Es la esencia de la creatividad.
- b) Es la esencia de la innovación.
- c) Es una barrera que nos ponemos nosotros mismos con respecto a las ideas.
- d) Es una reacción debido a que nos dejamos llevar por modelos inestables.

**8 ¿Qué concepto de los siguientes se refiere a avance y, por tanto, a cambio?**

- a) La creatividad.
- b) La espontaneidad.
- c) La innovación.
- d) El progreso.

**9 A la hora de tomar decisiones en situación de riesgo, un factor social o externo que nos condiciona es:**

- a) Los valores de la persona.
- b) La situación actual de crisis que vivimos.
- c) La competencia técnica que tiene la persona.
- d) La actitud con la que uno se enfrenta a la decisión.

**10 Gestionar adecuadamente los riesgos a la hora de emprender implica:**

- a) Tomar decisiones que no conlleven incertidumbre.
- b) Rodearse de un buen equipo de trabajo en el que confiar y delegar.
- c) Tomar decisiones de forma pasional.
- d) Todas las respuestas anteriores son correctas.

**11 La tenacidad:**

- a) Es la firmeza y constancia que se manifiesta al hacer algo.
- b) Es el impulso para tomar decisiones teniendo en cuenta la incertidumbre.
- c) Es la capacidad para desenvolverse en el mercado al que se dirige nuestro producto o servicio.
- d) Es el nivel de perseverancia con el que contamos para asumir riesgos.

# PREPÁRATE PARA LA ACCIÓN

Esta primera Unidad tiene por objeto introducirte en la **iniciativa emprendedora**. Por tanto, pretende motivarte y que desarrolles tu capacidad creativa para que te decidas por una idea de negocio. Una idea que tienes que materializar en un **plan de empresa**.

Para tu tranquilidad, iremos abordando cada uno de los apartados del plan de empresa en cada Unidad.

Por el momento, ten en cuenta que en las siguientes unidades vamos a presentarte un diagrama como este.

El objeto es orientarte en los **pasos clave** que debes ir dando en cada momento. Será tu referencia inicial para saber qué hacer.

## PASO 7

Redacta el apartado del plan de empresa.

Si ya tienes la idea, describe este apartado del trabajo según la estructura del índice del proyecto.

## PASO 6

Elige finalmente tu proyecto.

Aquí es necesario que cuentes con el visto bueno de tu profesor de EIE.

## PASO 5

Define tu idea.

Describe por escrito:

- En qué consiste la actividad.
- En qué consiste la idea, proyecto o negocio.
- Tu currículum y el del resto de promotores (si lo haces en equipo).
- Los objetivos generales del negocio.

## PASO 1

Ponte en situación.

La parte inicial de tu proyecto será empezar a pensar «diferente».

Por tanto, comienza con el apartado siguiente dedicado al pensamiento lateral.

## PASO 2

Recoge información.

Primero: lee con atención la «guía para recopilar ideas y analizarlas» (apartado 1.2. del anexo Pensamiento lateral).

Puedes contar con diferentes fuentes de inspiración para dar con tu idea. Comienza buscando información en Internet.

## PASO 3

Identifica y clasifica tus ideas.

Haz un listado de ideas de negocio que te hayan llamado la atención, y clasifícalas (por producto, servicio, sector, etc.).

## PASO 4

Valora la viabilidad de tu idea de negocio.

Ayúdate de los test de evaluación de ideas de negocio que te presentamos en esta Unidad y reflexiona finalmente sobre la **viabilidad técnica, comercial y económica**.



# Guía I

## Actividades del pensamiento lateral

Generalmente, al resolver problemas nos movemos siempre en la misma dirección, dando por sentadas cosas que no lo son.

El pensamiento lateral es un método para llegar a producir ideas creativas.

Por tanto, se trata de ser capaz de ver las cosas desde diferentes puntos de vista y no dejarse llevar por lo habitual (modelos estables).

Así que ponte en situación. Disfruta e intenta sacar el máximo provecho. Esto te va a ayudar...

De aquí puede que surja tu idea...

### Estamos aquí...

#### G1. El pensamiento lateral

##### G1.1. Actividades de pensamiento lateral

G1.1.1. Divide el cuadrado

G1.1.2. La villa romanas

G1.1.3. De vuelta a casa

G1.1.4. No es lo que parece

G1.1.5. Uno de mensajería

G1.1.6. No hay una única respuesta

G1.1.7. Dichosas mates

G1.1.8. No encuentro mis calcetines

G1.1.9. El tenis no es lo que era

G1.1.10. El baño

G1.1.11. Ordena tu cabeza

G1.1.12. Serie de números...

##### G1.2. Guía para recopilar ideas y analizarlas

G1.2.1. Fuentes de inspiración

G1.2.2. Técnica básica para producir ideas





### Consejo...

La **definición del problema, su enunciado, es clave.**

«Si tienes bien definido un problema, lo tienes prácticamente resuelto».

Albert Einstein

## G1.1. Actividades de pensamiento lateral

Vamos a trabajar **tu creatividad**. El objetivo es ayudarte a pensar de «forma diferente» para que estés en predisposición de poder generar ideas para tu proyecto.

Por tanto, ten presente que este apartado no está dentro del proyecto o plan de empresa que tienes que elaborar. Este **anexo a la Unidad sirve para ayudarte a dar el primer gran paso: ponerte en situación para que generes tu idea.**

### G1.1.1. Divide el cuadrado

¿Serías capaz de dividir este cuadrado en cuatro partes iguales pero de nueve formas diferentes?



Nunca olvides que **no hay una única solución**. Y que no debes conformarte con la primera que se te venga a la cabeza.

### G1.1.2. La villa romana

Julio César y Pompeyo yacen muertos en el suelo de una villa. Cerca de ellos hay una vasija de cristal volcada, hecha añicos. Sus cuerpos no tienen heridas, ni marcas. Y no han sido envenenados. En el momento de la muerte no había ninguna persona alrededor. Únicamente estaba un perro que merodeaba por allí. ¿Cómo murieron?

La redacción de un problema puede dar lugar a confusión. Además, un mismo problema puede tener diferentes soluciones. El **autobloqueo** te impide muchas veces actuar.

### G1.1.3. De vuelta a casa

Lopito regresaba a su casa después de una fiesta en la que había estado tomando unas copas. Le encanta la ginebra. El hecho es que caminaba por un camino rural desierto en el que no había luces ni brillaba la luna. Además, Lopito vestía de negro.

De repente, un automóvil que llevaba los faros delanteros apagados, se aproxima rápidamente. En el último instante, el conductor ve a Lopito y maniobra, evitando arrollarlo. ¿Cómo pudo verlo?

En muchas ocasiones, las palabras pueden inducir a errores. **No te dejes llevar por las suposiciones.**

### Error común...

Dar con una respuesta y dejar de pensar en otras alternativas.

#### G1.1.4. No es lo que parece

¿Qué ves aquí?



Una imagen vale más que mil palabras. Pero, ¡cuidado! **A veces las cosas no son como parecen**, y los ojos nos juegan malas pasadas. No te dejes influir por la primera impresión. Es importante que te alejes del problema para verlo en su totalidad.

#### G1.1.5. Uno de mensajería

El servicio de transportes Rapidillos, S.A., tiene una estricta regla para los envíos: el tamaño máximo de los paquetes es de un metro.

Roberto necesita enviar una flauta por correo a su amiga Lourdes. Es una flauta antigua y valiosa, fabricada en ébano, de una sola pieza. La cuestión es que no se puede desmontar. Y casualidades de la vida: mide 1 metro y 40 centímetros.

Ayuda a Roberto para que pueda enviar su flauta respetando la regla de Rapidillos, S.A.

Nunca te dejes engañar por las **apariencias**.

#### Error común...

Dar por sentado lo que no es.

#### G1.1.6. No hay una única respuesta

¿Para qué sirven estos disquetes?

No te condiciones restringiéndote a los límites aparentes del problema que se presenta. Podrías decir que, hoy en día, no sirven para nada porque se han quedado obsoletos. Pero también puedes dar otras respuestas. Genera todas las respuestas posibles ante un problema.

No hay una única idea. Pregúntate: ¿para qué sirve?, ¿cuántos hay?, ¿de qué están hechos?, ¿hay de más colores?...

#### G1.1.7. Dichosas mates

Violeta puede cortar esta barra en cuatro partes iguales en 16 segundos. ¿Cuánto tardará en cortarla en cinco partes iguales utilizando la misma velocidad de corte?

Ten **cuidado con los cálculos rápidos**, ya que las matemáticas, a veces, engañan.





### G1.1.8. No encuentro mis calcetines

Seguro que te ha ocurrido alguna vez lo siguiente.

Tienes todos los calcetines sueltos y revueltos en el cajón. Tienes calcetines blancos y negros. Y ahora, no hay luz. La han cortado. Como estás a oscuras y debes vestirme cuanto antes para ir a clase de Empresa e Iniciativa Emprendedora, ¿cómo te aseguras de obtener dos calcetines iguales?

Cambia el punto de vista y rompe con los límites del problema. **La respuesta es más sencilla de lo que parece.**

### G1.1.9. El tenis no es lo que era

Nadal y Federer juegan un partido de tenis al mejor de cinco sets. Cuando acaban, los dos han ganado tres sets. ¿Cómo es posible?

De nuevo, **no te dejes llevar por presuposiciones. Y no te dejes influir por la descripción del problema.**



### G1.1.10. El baño

¿Cómo podrías evitar que el espejo del baño se empañe al bañarte? Piensa en tus rutinas y da una respuesta.

Las rutinas, los **modelos estables**, están tan arraigados en nosotros que, muchas veces, resulta muy difícil ver con claridad la solución.

### G1.1.11. Ordena tu cabeza

Silvia habla francés y alemán. Nekane habla sueco y euskera. Roco habla español y francés. Belén habla alemán y sueco. Si el francés es más fácil que el alemán, el euskera es más difícil que el sueco, el alemán es más fácil que el sueco y el español más fácil que el francés, ¿qué persona es la que habla los idiomas más difíciles?

Cambia el punto de vista y rompe con los límites del problema. **La respuesta es más sencilla de lo que parece.**

No lo veas como molestia, sino como problema. Identifica qué datos proporciona el enunciado. Organizando bien los datos desde el principio, la respuesta es más fácil.

### G1.1.12. Serie de números...

2, 10, 12, 16, 17, 18, 19...

¿Qué número sigue en la serie...?

La respuesta suele encontrarse delante. **No te dejes llevar por las rutinas. Ver números no significa que haya que empezar a sumar...**



#### Error común...

Intentar resolverlo a toda velocidad sin seguir pasos concretos: leer y comprender qué hay que averiguar, identificar los datos del problema apuntándolos en un papel, organizar los datos...

## G1.2. Guía para recopilar ideas y analizarlas

Ahora que estás empezando, cuando vayas a **valorar tu idea de negocio**, ten muy en cuenta:

- Todos tenemos la tendencia a evaluar y juzgar de antemano sin considerar datos ni información.
- La falta de información suele sustituirse por la opinión personal, por impresiones subjetivas e incluso por prejuicios.
- Generalmente, la primera impresión es equivocada, entre otras cosas porque somos más subjetivos de lo que suponemos.

### G1.2.1. Fuentes de inspiración

Para comenzar, intenta dedicar tiempo a **observar** lo que tienes alrededor, a **leer** todo lo que puedas sobre temas empresariales, sobre personas emprendedoras, etc., e intenta **relacionarte** con el mundo de la iniciativa emprendedora asistiendo, en la medida de lo posible, a cursillos, conferencias, reuniones, ferias o jornadas sobre ese asunto. Todo esto, te ayudará enormemente.

Ten muy en cuenta que las ideas que vayas seleccionando, tendrás que evaluarlas de la forma más racional y lógica posible; llegando finalmente a tener una valoración mínima de la viabilidad técnica, comercial y económica que hemos visto en la Unidad.

En la figura 1.4 de esta Unidad, ya te dábamos las claves para la generación de ideas a partir de las fuentes más comunes. Ahora, para profundizar algo más en las diferentes fuentes de inspiración, te proponemos que tengas en cuenta el listado siguiente:

- Personas y empresas con las que te relacionas tú o tus familiares.
- El Ciclo Formativo que cursas, y los módulos formativos que estudias.
- Los periódicos, revistas e informes relativos a actividad empresarial de instituciones y organismos como puedan ser las Cámaras de Comercio.
- Las costumbres sociales, la moda y los hábitos de consumo de tus amigos y conocidos.
- Las necesidades que pueden no estar satisfaciéndose adecuadamente.
- La posibilidad de ofrecer un producto de mejor calidad a menor precio o con mejor servicio.
- Tus necesidades personales y laborales.
- La experiencia de otras empresas.
- Las oportunidades que ofrece la legislación actual.
- Las tradiciones artesanas que hay en tu localidad.

### G1.1.2. Técnica básica para producir ideas

Recuerda que la creatividad es algo innato y espontáneo. Y que las ideas aparecen de súbito. Hay técnicas sencillas para trabajar la producción de ideas, pero esto no significa que no sea necesario hacerlo de forma **constante y metódica**.

El principio básico para generar una idea parte de la afirmación siguiente: **una idea es resultado de una nueva combinación de ideas o elementos ya existentes o conocidos.**

Por supuesto, llegar a esa nueva idea o combinación de las ya existentes depende de la capacidad que tengas para encontrar relaciones y asociar o combinar elementos. Y esta capacidad depende, a su vez, del hábito de buscarlas. Por tanto, depende también del tiempo que inviertas en **buscar información.**

A continuación, te presentamos **cinco etapas** para producir ideas:



### 1. Ponte las gafas

Primero **recopila toda la información posible** sobre empresas de tu alrededor, sobre productos, materiales, tipos de clientes, hábitos de consumo, noticias...

Segundo, busca diferencias entre lo que has buscado y lo que te has encontrado. ¿Era lo que pensabas? ¿Te sorprende ya algo? Intenta poner siempre por escrito aquello que te ha resultado curioso, que te ha llamado la atención o que te ha sorprendido, sea por la razón que sea.

Si tienes opción, incluso ponte una pizarra o un panel donde ir colgando lo que encuentras para que siempre lo tengas visible...



### 2. ¡A la lavadora!

Esta etapa consiste en coger todos los apuntes de la etapa anterior y «meterlos en la lavadora»; es decir, pararte a pensar en cada uno una y otra vez, volviendo a empezar las veces que sean necesarias con un fin: **buscar relaciones entre la información.**

Ten en cuenta que puede que ya aparezcan ideas parciales. Muchas pueden ser válidas y muchas erróneas. Detéctalas y clasifícalas, por ejemplo, por colores. Un color para cada cosa: «lo bonito», «lo disparatado», «lo que no tiene ni pies ni cabeza», «lo que supongo que cuesta mucho dinero», «lo extremadamente simple»...



### 3. Mételo en el cajón

Lo más habitual es que la etapa anterior te lleve al cansancio. Por tanto, **ahora conviene descansar.** Aléjate del problema, dilatando en el tiempo tu búsqueda de la idea que vas a desarrollar.

Mételo todo literalmente en un cajón y deja que el subconsciente trabaje por ti. Durante un tiempo, haz otras cosas que puedan ayudarte a desarrollar la imaginación, como el cine, la música, la lectura...



### 4. El chispazo

Si has trabajado bien las etapas anteriores, probablemente te surja alguna idea de forma inesperada. Es el momento de volver a sacar todo del cajón y analizarlo...

### 5. La bombilla

Finalmente, llegarás a la etapa en la que te decides por una idea en concreto. Por tanto, en esta etapa se trata de que evalúes la solución intentando adaptarla a la realidad. Para ello, tendrás que describirla e ir adaptándola en su definición hasta que sea práctica; es decir, que sea factible llevarla a cabo. Por supuesto, es conveniente que la sometas a crítica: tu profesor o profesora es un buen modo de hacerlo.





# Descripción de la idea

**Musicall** 

En este apartado describimos la idea de negocio y en qué consiste la actividad que vamos a desarrollar en el plan de empresa.

Por tanto, contextualizamos el inicio del proyecto, nos presentamos los promotores y ofrecemos una visión global de lo que pensamos hacer.

## Estamos aquí...

1. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA
  - 1.1. La descripción general del proyecto
  - 1.2. La idea
  - 1.3. Los emprendedores





### Recuerda...

Es necesario que expliques de forma breve en qué consiste tu **idea de negocio**.

## 1.1. La descripción general del proyecto

Este **plan de empresa** es la materialización del estudio que hemos realizado para valorar la viabilidad de la idea que tenemos tres compañeros del Ciclo Formativo de Imagen y Sonido en relación al sector audiovisual. Y por tanto, da respuesta al **proyecto** que hay que desarrollar en el módulo profesional de Empresa e Iniciativa Emprendedora con objeto de adquirir capacidades de emprendizaje.

Nuestro proyecto empresarial se denominará **Musicall**, y consiste en la **creación de un estudio de sonido que prestará servicios de edición y grabación de música**.

Como servicio adicional, que representa un valor añadido, ofrecemos un **servicio de alojamiento** a nuestros clientes.

Esta **oportunidad de negocio** en el sector servicios surge con ocasión de la combinación de varias circunstancias:

- Los tres promotores conocemos el sector debido a que estamos estudiando un Ciclo Formativo relacionado con la idea de negocio. Esto nos facilita en cierta manera el conocimiento del ámbito que rodea al sector audiovisual, y nos proporciona la oportunidad de buscar en el mercado la **opción del autoempleo** relacionada con nuestros estudios.
- El padre de uno de los promotores lleva 10 años trabajando como autónomo para productoras y estudios de sonido, lo que nos garantiza contar con **información adicional** de primera mano.
- La irrupción de las **nuevas tecnologías** favorece la creación de este tipo de negocio, ya que abarata la inversión que se debe realizar. La digitalización y el software libre son aspectos que pueden beneficiarnos para reducir nuestras necesidades de inversión.
- Hay un claro hábito por parte de las grandes productoras y estudios de sonido de contratar externamente a terceros más pequeños y especializados. Y este es un **hueco de mercado** para Musicall.
- La existencia de una **ayuda al sector audiovisual** por parte de la Administración autonómica vasca en todo lo relativo a producciones propias y doblajes en euskera, lo que nos permite hacernos un hueco en el mercado al que no es tan fácil llegar en otras comunidades.
- Un 90% de las empresas del mercado al que nos dirigimos están ubicadas en Vizcaya y Guipúzcoa. Sus principales actividades, un 80%, son de creación y edición de contenidos, de los que un 45% representan trabajos de televisión, y el resto, trabajos digitales.

Para ello, la búsqueda de información y la puesta en común entre los miembros del equipo hicieron que se descartaran, entre otras, dos ideas iniciales con un calado significativo a la hora de valorarlas: la posibilidad de un videoclub *on-line* que tuviera el servicio adicional de recoger a domicilio productos que posteriormente se alquilarían, y la del juego *on-line*, que fue desechada por los inconvenientes y requerimientos legales que conlleva la actividad.



### Consejo...

Aunque sea de forma genérica, es importante que expreses la globalidad de la idea y que dejes constancia de:

1. A qué te quieres dedicar.
2. Cómo surge la idea en concreto.
3. A quién va dirigido (clientes) el proyecto.

Por supuesto, los tres contamos con la **motivación de emprender** un proyecto que sea fruto directo de los conocimientos del Ciclo Formativo que estamos cursando. Esto nos llena de ilusión porque es un claro ejemplo de que podemos poner en práctica lo aprendido en el tiempo que llevamos invirtiendo en nuestra formación técnica. En general, los **clientes** a los que nos dirigiremos son: productoras, estudios de grabación, agencias de publicidad y grupos musicales.

## 1.2. La idea

El estudio de grabación de música con servicio de alojamiento para los clientes se ubica en la provincia de Álava, ya que es lugar de residencia de dos de los promotores y no cuenta con competencia directa. Concretamente, está en el pueblo de Alegría-Dulantzi, que dista 13 km de Vitoria-Gasteiz. Una persona del equipo vive en Salvatierra, que es un pueblo a 13 km, también, del lugar donde radicará Musicall.

Las **características generales** de la empresa las resumimos en la siguiente tabla.

Características	Descripción
Actividad.	Estudio de grabación de música.
Clasificación de la actividad.	Actividades de grabación de sonido y edición musical.
Forma jurídica.	Sociedad limitada.
Localización.	Calle Las Musas, s/n 01240 Alegría-Dulantzi (Álava).
Instalaciones.	102,24 m <sup>2</sup> .
Equipos y maquinaria.	Equipos de sonido, informáticos y de audio, software, mobiliario de oficina y para la casa.
Personal y organización.	Tres promotores.
Cartera de servicios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grabación.</li> <li>• Postproducción de audio.</li> <li>• Doblaje al euskera.</li> <li>• Alojamiento de grupos musicales.</li> </ul>
Clientes.	Grupos musicales, productoras, estudios de grabación.
Herramientas de promoción.	Página web, redes sociales, radio, anuncios en prensa e Internet, visitas comerciales y contactos personales.

**Musicall nace con la misión** de facilitar una nueva y moderna forma de producción musical que permita crear la atmósfera adecuada para plasmar el talento en proyectos concretos. Y con una filosofía marcada por establecer una relación de cercanía con el cliente y un ambiente relajado que permita realmente sacar el mejor provecho a las ideas.

Musicall quiere ser un referente en el País Vasco en la industria de grabación de música.

Los **objetivos generales del proyecto de Musicall** son:

1. Hacerse un hueco en el mercado de la industria de la grabación musical.
2. Lograr el equilibrio económico que permita cubrir gastos y salarios del inicio y puesta en marcha de la actividad.
3. Realizar proyectos que alcancen repercusión mediática.
4. Compartir recursos y técnicas de grabación con objeto de lograr producciones eficaces y de éxito para nuestros clientes.

### 1.3. Los emprendedores

Musicall estará constituida por tres socios que poseemos formación en el ámbito audiovisual: David, Rosana y Sergio.

David estudió primero el Ciclo Formativo de Administración y Finanzas (de Grado Superior), trabajando después durante tres años como auxiliar administrativo en una productora musical de Vizcaya.

Además, ha desarrollado trabajos puntuales como *freelance* para diferentes productoras y estudios de grabación. Su implicación en el proyecto será completa ya que actualmente se encuentra en desempleo y cursando el Ciclo Formativo de Imagen y Sonido, al igual que el resto del equipo.

Rosana y Sergio están acabando el Ciclo Formativo de Imagen y Sonido, y ven en el proyecto la oportunidad de autoempleo en la que volcarse desde el primer instante.

Asimismo, Rosana siempre ha estado relacionada a nivel familiar con el mundo de las productoras y los estudios de grabación, ya que su padre lleva 10 años trabajando como autónomo en esta industria. Y Sergio tiene experiencia en el ámbito comercial al haber realizado diferentes trabajos de atención y venta al público.

En definitiva, la combinación de nuestra experiencia, los contactos y las habilidades nos garantizan que el proyecto salga adelante, siendo conscientes y comprometiéndonos al mismo tiempo con el hecho de que tenemos que seguir formándonos en sonido e imagen para especializarnos y desarrollar más nuestras competencias de cara al sector.

A continuación mostramos el currículum resumido de cada uno de los promotores:



DAVID LÓPEZ DE ARRIETA GONZÁLEZ  
NIF: 44.660.213 J.  
Nacido el 22.01.1976 en Vitoria-Gasteiz (Álava)

Domicilio en C/ Salvador, 27 01011 Vitoria-Gasteiz  
Teléfono: 608 45 67 89  
dlarrieta@hotmail.com

#### Experiencia profesional

Productora Grábalos, S.A. (2008-2011). Microfonista en espacios escénicos.

Estudios Emi-casa, S.A. (2007-2008). Ayudante de montaje de sonido.

Asesoría Help, S.L. (2005-2007). Administrativo de nóminas y seguros sociales.

#### Formación académica

Instituto Sálvate (2011-2013). Cursando el Ciclo Formativo de Grado Medio de Vídeo Disc-Jockey y sonido.

Instituto Adelante (2001-2003). Técnico en gestión administrativa.

#### Formación complementaria

- Curso de instalación y montaje de equipos de sonido. Formadista, S.A. Año 2010. 100 h.
- Curso de marketing audiovisual. Albatros, S.L. Año 2010. 40 h.
- Curso de control, edición y mezcla de sonido. Centro de estudios Lobato. Año 2009. 60 h.
- Curso de desarrollo de páginas web con Frontpage. Centro de estudios Lobato. Año 2009. 30 h.

#### Otros conocimientos

Título Euskarazko Gaitasun Agiria (EGA) de Euskera. Año 2003.



**ROSANA SANABRIA NAVAS**

NIF: 44.123.456 O.

Nacida el 19.11.1990  
en Vitoria-Gasteiz (Álava)

Domicilio en C/ Cruz del Hilo, 3  
01010 Vitoria-Gasteiz

Teléfono: 667 65 43 21

rosana@hotmail.com

### **Experiencia profesional**

Albatros producciones, S.A.(2011). Comercial.

Tienda Ropapeques (2010-2011). Ayudante de tienda.

### **Formación académica**

Instituto Sálvate (2011-2013). Cursando el Ciclo Formativo de Grado Medio de Vídeo Disc-Jockey y sonido.

### **Otros conocimientos**

Título Euskarazko Gaitasun Agiria (EGA) de Euskera. Año 2001.



**SERGIO SIMPÁTICO AGUIRRE**

NIF: 44.987.321 N.

Nacido el 02.03.1990 en Salvatierra-Agurain (Álava)

Domicilio en C/ Cuesta del Halcón, 1 01200 Salvatierra-Agurain

Teléfono: 657 98 45 76

sesia@hotmail.com

---

### **Experiencia profesional**

Seguros Help, S.A. (2010-2011). Agente comercial.

Reparaciones Pladures, S.A. (2010). Asesor de ventas.

Talleres El Manitas, S.L. (2010). Mozo de almacén.

---

### **Formación académica**

Instituto Sálvate (2011-2013). Cursando el Ciclo Formativo de Grado Medio de Vídeo Disc-Jockey y sonido.

---

### **Formación complementaria**

- Curso de toma y edición digital de imagen. Instagram, S.A. Año 2010. 30 h.

---

### **Otros conocimientos**

Informática: certificado IT-Txartela en Word 2003 avanzado, Excel 2003 avanzado y Access 2003 Avanzado. Año 2011.