

Serie Activa

Empresa e Iniciativa Emprendedora

Eneko Martínez Goikolea

El libro Empresa e Iniciativa Emprendedora, para Grado Superior 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. Iniciativa emprendedora	1. La decisión de emprender 7	Guía 1. Actividades del pensamiento lateral 32 I Descripción de la idea 38
	1.1. Las razones y presuposiciones sobre emprendizaje 8	
	1.2. La idea: potenciar iniciativas emprendedoras 10	
	2. Aspectos personales del emprendedor 14	
	2.1. La creatividad y la capacidad de innovar 15	
	2.2. La responsabilidad 18	
	2.3. La autoestima 19	
	2.4. La aversión al riesgo 20	
	2.5. La tenacidad y el espíritu de superación 23	
	2. Empresa y cultura	
1.1. Los objetivos y las funciones de la empresa 43		
1.2. Los elementos de la empresa 48		
1.3. El entorno 48		
2. La cultura empresarial 52		
2.1. La misión, la visión y los valores 52		
2.2. La imagen corporativa 54		
3. La organización de la empresa 60		
3.1. La estructura organizativa 60		
3.2. Las tareas de cada área 61		
3.3. Las relaciones laborales 62		
3. Plan de marketing	1. El mercado 73	III Estudio de mercado 95 IV Plan de marketing 100
	1.1. ¿Qué es el mercado? 73	
	1.2. La segmentación de mercado 75	
	2. El estudio de mercado 77	
	2.1. ¿Cómo hago el estudio de mercado? 78	
	2.2. El análisis DAFO 81	
	3. El marketing 83	
	3.1. El producto 83	
	3.2. El precio 87	
	3.3. La distribución 88	
3.4. La comunicación 89		
4. Plan de operaciones	1. La producción 105	V Plan de operaciones 123
	1.1. El área de producción 106	
	1.2. La productividad 107	
	2. El análisis de costes 109	
	2.1. Los costes y su cálculo 109	
	2.2. El umbral de rentabilidad 111	
	3. Los recursos necesarios 112	
	3.1. La localización de la empresa 112	
	3.2. El aprovisionamiento y las existencias 113	
	3.3. El plan de inversiones y gastos generales 117	

Unidad	Contenidos	Proyecto de empresa
5. Constitución de la empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. La forma jurídica 133 <ol style="list-style-type: none"> 1.1. La persona física y jurídica 133 1.2. Tipos de empresa 134 2. El proceso de constitución 146 <ol style="list-style-type: none"> 2.1. El proceso de toma de decisiones 146 2.2. Los criterios para llevar a cabo la elección 147 3. La puesta en marcha 149 <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Los trámites de constitución 149 3.2. Los trámites comunes 150 3.3. Resumen por orden cronológico 152 	VI Constitución de la empresa 157
6. Contabilidad y fiscalidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nociones básicas de contabilidad 167 <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Las cuentas contables 167 1.2. La estructura de los libros contables 169 1.3. El análisis de balances 170 2. Los recursos financieros 174 <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Las fuentes de financiación 174 2.2. La rentabilidad de las inversiones 175 3. Los impuestos para la empresa 180 <ol style="list-style-type: none"> 3.1. El Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE) 180 3.2. El Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) 180 3.3. El Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF) 181 3.4. El Impuesto sobre Sociedades (IS) 182 3.5. Otros impuestos 183 4. El plan económico y financiero 185 <ol style="list-style-type: none"> 4.1. El presupuesto de tesorería 185 4.2. La amortización del inmovilizado 186 4.3. La financiación a largo plazo 188 4.4. La cuenta de pérdidas y ganancias 188 	VII Plan económico y financiero 195
7. Gestión administrativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. El proceso de compraventa 203 <ol style="list-style-type: none"> 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 2. El cobro y el pago 209 <ol style="list-style-type: none"> 2.1. El recibo 209 2.2. El cheque 210 2.3. La letra de cambio 212 2.4. El pagaré 214 	Guía 2. Cómo presentar tu plan de empresa en público 219

Estructura de las unidades

Página de inicio

1 UNIDAD

Iniciativa emprendedora

Contenido

1. La decisión de emprender
 - 1.1. Las razones y presunciones sobre emprendimiento
 - 1.2. La idea: potencial iniciativa emprendedora para generar un negocio. ¿Por qué? ¿cómo? ¿qué forma? ¿qué puede ser una empresa? ¿para qué? ¿cómo se organiza? ¿cómo se organiza? ¿cómo se organiza?
 - 1.3. La creatividad y la capacidad de innovar
 - 1.4. La responsabilidad
 - 1.5. La autonomía
 - 1.6. La inversión de riesgo
 - 1.7. La necesidad de un equipo de supervisión
2. Proyecto de empresa
 - 2.1. El plan de negocio
 - 2.2. El desarrollo de la idea

El proceso de emprender no es fácil. Se necesita tener voluntad, capacidad y una dosis de suerte. Todo comienza cuando se encuentra una idea atractiva. A partir de aquí, se deben ir dando pasos para poder crear una empresa. ¿Por qué? ¿cómo? ¿qué forma? ¿qué puede ser una empresa? ¿para qué? ¿cómo se organiza? ¿cómo se organiza? ¿cómo se organiza?

En esta Unidad verás los aspectos personales y técnicos que influyen en ser un emprendedor para que comprendas cuáles son las claves para desarrollar una idea, un proyecto o un negocio.

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.

Ejemplo. La empresa como punto

La empresa es un conjunto de elementos, subsistemas, que se relacionan entre sí con su entorno. Por un lado, sus recursos del entorno (recursos humanos, financieros, tecnológicos, etc.). Por otro lado, sus recursos internos (recursos humanos, tecnológicos, etc.).

El funcionamiento de una empresa está condicionado por los genes y preferencias de los directivos. La logística, el sistema de respuesta o, también, la imagen que proyectan los clientes dan en general su actividad. Y además está condicionado por subsistemas que se relacionan entre sí: área de personal, área económica y financiera, área de producción, área de investigación y desarrollo, etc.

Por tanto, el análisis del entorno es clave para poder tomar decisiones en la empresa. Y también clave para comprender el medio en el que se desenvuelve. En su caso, es muy importante que sepa identificar los factores que lo definen, porque también se proporcionará información valiosa de cara a tener a cabo el análisis del mercado al que se dirige su empresa. Algo que realicemos en la Unidad 1.

La figura 2.5 clasifica los dos grandes grupos en los que se divide el entorno.

Figura 2.5. La relación entre entorno y empresa.

1.1.1. El entorno general

Normalmente, el entorno general es difícil de controlar, ya que los componentes factores externos a la empresa que no dependen de esta.

El entorno general es el conjunto de factores externos que afectan a la empresa independientemente de su actividad.

En la tabla de la página siguiente indicamos los factores que conforman el entorno general y algunos ejemplos.

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.

CASO PRÁCTICO 1. Análisis de la viabilidad de HOLA, S.A.

HOLA, S.A. quiere fabricar botellas para adornativas a partir de agua y lugar de gestión.

1. ¿Cuáles serían los costes necesarios para comprobar la viabilidad de la idea de HOLA?
2. ¿A la vista del resultado del análisis previo de viabilidad, ¿qué alternativas pueden seguirse?

La evaluación de esta idea implica conocer el grado de viabilidad del proyecto a nivel técnico, comercial y económico.

Independientemente de que se trate de una empresa, la producción de botellas que adornan que como cualquier otra no es necesariamente sencilla, con lo que difícilmente se podrá llevar a la práctica la idea de negocio.

Antes de decidir de la realización de un análisis preliminar de viabilidad, pondríamos en marcha una idea sencilla por las consecuencias y su alto riesgo comercial, ya que sabemos las necesidades del consumidor y no hay competencia.

Lo que nos interesa es saber si para poder llevar a cabo la idea, tendría un análisis de viabilidad de tener que desarrollar una actividad a la que como producto y desarrollo llevaría a todas las gestiones e instalaciones técnicas que dependan de productos de fabricación especializada. A través de un curso de fabricación por tener la fabricación de componentes alternativos ser viable a la hora de ver el resultado final en un mercado. Y por supuesto, no se pueden olvidar, necesariamente los costes de la fabricación de un material diferente al habitual, generando una innovación, hasta que los precios y las prestaciones puedan competir con lo existente y sea no se sabe.

Después de conocer la idea de funcionamiento de esta. Para responder a las preguntas de los cuestionarios que sean posibles (problema técnico). Qué la opción para este proyecto sea realizar un plan de negocio técnico que explique no se elabora en formato, sino que se genera un plan preliminar y se genera un informe técnico sobre los aspectos que se van a desarrollar. Así que se genera un plan preliminar y se genera un informe técnico sobre los aspectos que se van a desarrollar. Así que se genera un plan preliminar y se genera un informe técnico sobre los aspectos que se van a desarrollar.

Lo que está claro es que hay que seguir todas las recomendaciones de la mayor cantidad de información posible.

1. Explica los conceptos que se desprenden de la definición de emprendedor.
2. Enumera los factores sociales que condicionan la decisión de emprender.
3. ¿Se puede emprender en el siglo que se aprende con el tiempo?
4. Anota cada ejemplo de los siguientes con una fuente de inspiración que ayude a tener ideas de negocio.

Actividad	FUENTE
Jordi ha terminado el Ciclo Formativo de Carretería y quiere abrir un taller.	
Una persona que quiere a través de Internet un negocio de compra y venta de ropa de diseño como la posibilidad de abrir un negocio tienda on-line.	
Acuerdo de la utilización del teléfono móvil en aplicaciones de destino, lo que genera los puntos de recogida y venta de apps.	
La gestión de un negocio de alquiler de plataformas en parques infantiles que facilita la educación y el desarrollo de la persona utilizando Internet como medio alternativo de enseñanza.	
Analizar los negocios en el sector inmobiliario como parte del plan para nuevos negocios.	
Después de un tiempo de análisis de un negocio de compra y venta de ropa de diseño como la posibilidad de abrir un negocio tienda on-line.	
Buscar información periódicamente en publicaciones especializadas, como en ocasiones de negocios en periódicos o en Internet, para lograr inspiración.	
Tener una idea de forma espontánea.	
El cliente cree que la idea de negocio es buena, que ofrece alternativas para pensar en servicios más eficientes y rentables.	
YouTube como plataforma de lanzamiento para nuevos negocios.	

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.

1. La decisión de emprender

No es fácil definir emprendedor. Es un concepto que depende del punto de vista que se adopte para analizarlo. Pero lo que sí es claro es que el emprendedor es una persona que crea un negocio, innova, y por tanto, de una persona o un conjunto de personas que con sus ideas de crear un negocio para obtener beneficios. Son personas que crean oportunidades desde otros recursos o problemas. Personas que innovan y pasan a la acción en vez de quedarse 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 algunas tipos de innovación. Observa en la figura 1.1 los conceptos que se desprenden de esta definición de emprendedor.

IDEA	PROYECTO	BENEFICIOS	INNOVACIÓN
Toda idea comienza con una idea.	La idea se convierte en algo con objetivos, representado y con un plan de acción.	Llevar a cabo el proyecto de lograr algún tipo de beneficio, social, personal, económico, etc.	No se trata de crear algo nuevo, sino de mejorar lo existente. La clave es que genera valor.
Verificar un nuevo producto, mejorar un producto existente, mejorar un servicio.	Analizar la viabilidad, crear un plan de acción, evaluar los riesgos, evaluar los recursos.		

Figura 1.1. Elementos que definen al emprendedor.

Como puede observar el hecho de emprender está ligado a hacer algo que crea valor. No hay que perder de vista que en los últimos años el emprendimiento ha sido clave para crear puestos de trabajo, para mejorar la sociedad, en definitiva, para generar la riqueza suficiente que nos haga salir de la crisis. De hecho, nos sigue siendo una actividad muy necesaria.

La sociedad necesita crear nuevos negocios, ideas o proyectos que den lugar a más empleo. Y las iniciativas emprendedoras no solo son una forma de aprovechar las oportunidades que aparecen en la sociedad actual, sino también una oportunidad de empleo como en su forma de solucionar problemas creados por la sociedad.

Por tanto, la decisión de emprender se traduce tanto en una oportunidad de empleo como en su forma de solucionar problemas creados por la sociedad.

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

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

El proceso de emprender no es fácil. Se necesita tener voluntad, capacidades y una dosis de suerte.

Todo comienza cuando se encuentra **una idea atractiva**. A partir de aquí, se deben ir dando pasos para poder, con paciencia, dar forma a lo que puede ser una empresa. Y para todo esto es muy importante el **espíritu emprendedor**.

En esta Unidad verás los **aspectos personales y sociales** que influyen en ese espíritu emprendedor para que comprendas cuáles son las claves para desarrollar una idea, un proyecto o un negocio.



1. La decisión de emprender

No es fácil definir **emprendedor**. Es un concepto que depende del punto de vista que utilicemos para explicarlo. Pero lo que sí debes tener claro es que las visiones más modernas hablan de iniciativa, de **innovación** y, por tanto, de una persona o un conjunto de personas que van más allá de crear su propio negocio para obtener beneficios. Son personas que **crean oportunidades** donde otros ven amenazas o problemas. **Personas que innovan y pasan a la acción en vez de quedarse 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 en la figura 1.1 los conceptos que se desprenden de esta definición de emprendedor.



Figura 1.1. Elementos que definen al emprendedor.

Como puedes observar, el hecho de emprender está ligado a hacer algo que cree **valor**. No hay que perder de vista que en los últimos años el movimiento emprendedor ha sido clave y necesario para **crear puestos de trabajo**, para **ayudar a la sociedad** y, en definitiva, para **generar la riqueza** suficiente que nos haga salir de la crisis. De hecho, esto sigue siendo una evidencia y una necesidad.

La sociedad necesita crear nuevas empresas, ideas o proyectos que den lugar a más empleo. Y 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.

Por tanto, la **decisión de emprender** se traduce tanto en una oportunidad de empleo como en una forma de solucionar problemas creando valor a la sociedad.

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



Tenlo en cuenta

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

El **intrapreneur** es quien innova en la empresa sin ser dueño de esta, y el **entrepreneur** es quien genera su propio negocio e innova para sí mismo.

No todos los empresarios son emprendedores.



Tenlo en cuenta

Emprender, en sentido amplio, es tomar decisiones con algún riesgo. Y en un sentido más restringido, es el hecho en sí de crear empresas.

FACTORES QUE CONDICIONAN LA DECISIÓN DE EMPRENDER

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

En la tabla anterior te mostramos los **factores clave** que condicionan la decisión de emprender.

En esta idea de emprendedor, la innovación aparece como un requisito fundamental. Y cuando hablamos de innovación, es indispensable referirnos a la **creatividad**, ya que esta es la esencia del emprendizaje y, en definitiva, el origen de la idea en sí misma.

La creatividad es la capacidad que tenemos para generar ideas, soluciones o formas de enfocar un asunto.

Observa la figura 1.2, que relaciona creatividad e innovación desde el punto de vista que considera que la creatividad es el **punto de partida** para definir y llevar a cabo un proyecto que genere beneficios. Se trata de todo un proceso, desde la generación de la idea, que debe estar acompañado de la innovación suficiente, de un cambio sustancial, para favorecer que la idea inicial sea útil y cree valor.



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

1.1. Las razones y presuposiciones sobre emprendizaje

Las razones por las que se crea una empresa, o se lleva a cabo un proyecto determinado, son diversas, pero siempre suelen tener un aspecto en común: parten de la **creatividad** de una o varias personas.



Tenlo en cuenta

Por espíritu de empresa se entiende la habilidad para transformar ideas en actos.



Tenlo en cuenta

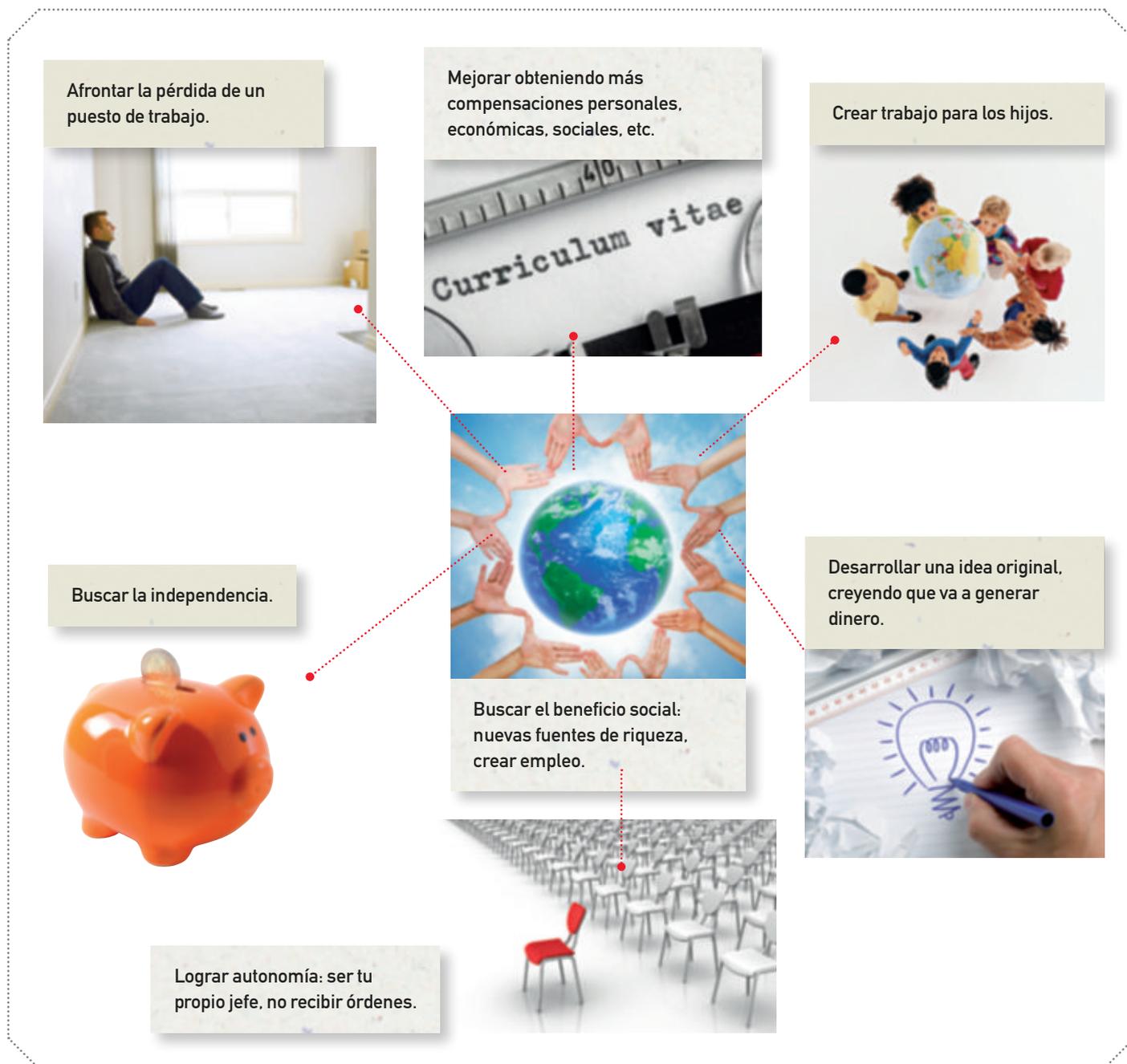
«Si todos hiciéramos las cosas que somos capaces de hacer, quedaríamos literalmente asombrados».

THOMAS ALVA EDISON

El empresario, entendido como emprendedor, tiene una visión del proyecto centrada en lograr objetivos tanto **económicos** como **sociales**.

Así que cuando hablamos de emprendizaje, lo hacemos en términos de una **actitud** y, en consecuencia, del intento por desarrollar productos y servicios que satisfagan necesidades sociales.

Generalmente, poner en marcha un negocio tiene que ver con algunas de las razones indicadas en la figura 1.3.



Por supuesto, para comprender qué significa emprender hoy, debes **apartarte de suposiciones e ideas que se han dado por sentado** al respecto cuando se habla sobre el asunto. Para ello, observa la tabla de la página siguiente.

Figura 1.3. Razones del emprendizaje.

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 puede terminarlo. Lo complicado es que sobrevivas, sostenerte y mantener el proyecto en primera línea. Esto solo lo conseguirás con trabajo y esfuerzo diario. Actuando de manera tenaz y constante.
Los emprendedores son personas que no temen el 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. Una vez hecho esto, no te amedrentes nunca. Teme el riesgo, no 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 una gran tensión. Sin embargo, no conlleva más estrés del 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 el 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 (TIC).
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.



Tenlo en cuenta

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

ROBERT T. KIYOSAKI

1.2. La idea: potenciar iniciativas emprendedoras

El primer eslabón de la cadena es la idea. No obstante, has de saber que no necesariamente tiene que tratarse de algo totalmente innovador.

La idea es la descripción, corta y específica, del producto o servicio que se quiere ofrecer al mercado por medio de tu proyecto o negocio.

Ejemplo. Bolsos de marca

Los bolsos de marca, o los vestidos y accesorios de diseñador, son productos de alto precio pero que se comercializan en todo el mundo. La mujer, como principal consumidora, tiene un hábito de compra muy específico con respecto al tiempo de uso del producto. En este caso, la idea de negocio innovadora es el alquiler, permitiendo al cliente cambiar de bolso de una manera más fácil para poder llevar uno distinto a cada evento sin necesidad de comprar. >

Como ves, puede tratarse de un concepto o un enfoque **diferente a lo que ya existe**, o simplemente de **mejorar un producto o un servicio** que ya se esté comercializando en el mercado.



Ejemplo. Ideas de negocio diferentes

- Restaurante de comida rápida orgánica.
- Criadero de caracoles de tierra para su exportación a efectos gastronómicos.
- Juguetes USB para el mundo virtual y real destinados a los niños.
- Aplicación móvil que permite conocer las plazas cercanas de aparcamiento.
- Servicios relacionados con energías renovables.
- Escuela de maquillaje.
- Alquiler de vestidos y accesorios de diseñador.
- Camisetas de fútbol que cambian de color.
- Realizar retransmisiones vía web sobre diferentes temáticas. >

¿Cómo puedes inspirarte? La figura 1.4 muestra las diferentes fuentes de las que puedes obtener la inspiración que convierta una idea en un proyecto o negocio.

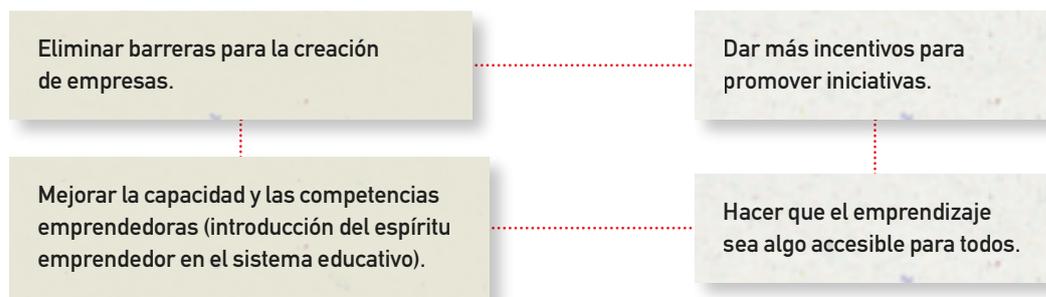


Figura 1.4. Fuentes de generación de ideas.

Lógicamente, una vez que tienes la idea, hay que pasar a la acción. Y llevarla a cabo depende tanto de los recursos con los que cuentas como de la situación o del contexto adecuado para desarrollarla.

La figura 1.5 refleja diferentes maneras de **potenciar el espíritu emprendedor**.

Figura 1.5. Formas de potenciar el espíritu emprendedor.



Es decir, se trata de **reducir al máximo todos los problemas que impiden crear un negocio o desarrollar una idea**: hacer más flexibles y rápidos los trámites y los procedimientos para crear una empresa, facilitar el acceso a la financiación, que haya más formación, que la educación esté más centrada en transmitir la idea del emprendizaje y en el desarrollo de actitudes adecuadas para ello, o que se cuente con más políticas de ayuda que posibiliten el emprendizaje a toda la población, sin discriminación.

Ten presente que el espíritu crítico y la confianza en uno mismo, la participación, la iniciativa, o aprender a planificarse u organizarse para tomar decisiones, son capacidades que tú estás desarrollando desde este Ciclo Formativo. Y todo, en relación con este módulo profesional, para que seas capaz de **desarrollar tu 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.



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 1.6 describe cada uno de estos tres aspectos: las viabilidades técnica, comercial y económica.



Figura 1.6. Variables para el análisis de la viabilidad de la idea de negocio.



CASO PRÁCTICO 1. Análisis de la viabilidad de H2oil, S.A.

H2oil, S.A., quiere fabricar motores para automóviles a partir de agua en lugar de gasolina.

- a. Analiza las tres variables necesarias para comprobar la viabilidad de la idea de H2oil.
- b. A la vista del resultado del análisis previo de viabilidad, ¿qué alternativas pueden sugerirse?
 - a. La evaluación de esta idea implica conocer el grado de viabilidad del proyecto a nivel técnico, comercial y económico.
 - Independientemente del éxito que tendría esta empresa, la producción de motores que utilicen agua como combustible no es técnicamente posible, con lo que difícilmente se podrá llevar a la práctica la idea de negocio.
 - Aunque depende de la realización de un análisis profundo de mercado, posiblemente sería una idea aceptada por los consumidores y sin alto riesgo comercial, ya que satisface las necesidades del consumidor, y no hay competencia.
 - Hay que tener en cuenta que para poder llevar a cabo la idea, tendría que analizarse su rentabilidad; es decir, que el beneficio sea superior a lo que cuesta producirlo y distribuirlo (llevarlo a todas las gasolineras o instalaciones similares que dispensaran el producto a los vehículos de los clientes). La inversión y el coste de fabricación para lograr la utilización de un combustible alternativo son vitales 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 (y eso no se sabe).
 - b. Desde un comienzo, la idea no es técnicamente viable. Esto requiere investigar otras alternativas de combustible que sean posibles (motores eléctricos). Quizá la opción para este proyecto sea redefinir su idea: un motor eléctrico cuya energía no se almacena en baterías, sino que se genera en el propio vehículo a partir de una reacción química entre hidrógeno y oxígeno en aire. Lo que está claro es que hay que agotar todas las vías recopilando la mayor cantidad de información posible.

1. Explica los conceptos que se desprenden de la definición de emprendedor.
2. Enumera los factores sociales que condicionan la decisión de emprender.
3. ¿Se nace emprendedor o es algo que se aprende con el tiempo?
4. Asocia cada ejemplo de los siguientes con una fuente de inspiración que ayude a tener ideas de negocio:

Actividades

EJEMPLO	FUENTE
Jordi ha terminado el Ciclo Formativo de Carrocería y quiere abrir un taller.	
Una persona que conoce a través de Internet un negocio de compra y venta de ropa de diseño consulta la posibilidad de abrir su propia tienda <i>on-line</i> .	
Aumento de la utilización del teléfono móvil en aplicaciones de Android, lo que abre las puertas al negocio de creación y venta de apps.	
La aparición de mayor número de plataformas <i>on-line</i> para cursos a distancia que facilitan la educación y el desarrollo de las personas utilizando Internet como medio alternativo de enseñanza.	
Avances tecnológicos en el sector industrial como punto de partida para nuevos negocios.	
Después de trabajar durante cinco años en una peluquería, Lara decide abrir la suya propia.	
Buscar información periódicamente en publicaciones especializadas, como en secciones de negocios en periódicos o en Internet, para lograr inspiración.	
Tener una idea de forma espontánea.	
El cambio climático y la escasez de recursos naturales, que ofrecen alternativas para pensar en servicios más eficientes y ecológicos.	
YouTube como plataforma de lanzamiento para nuevos negocios.	

2. Aspectos personales del emprendedor



Tenlo en cuenta

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, o 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.

Aunque desde el nacimiento nuestros rasgos de personalidad determinan un mayor o menor **espíritu emprendedor**, lo cierto es que **la iniciativa para crear y emprender un negocio se puede aprender**.

En diferentes etapas educativas y, concretamente, en los Ciclos Formativos, el sistema educativo representa uno de los pilares fundamentales para fomentar los **rasgos genéricos** y **específicos** del emprendedor. Observa la figura 1.7 sobre los rasgos del emprendedor.

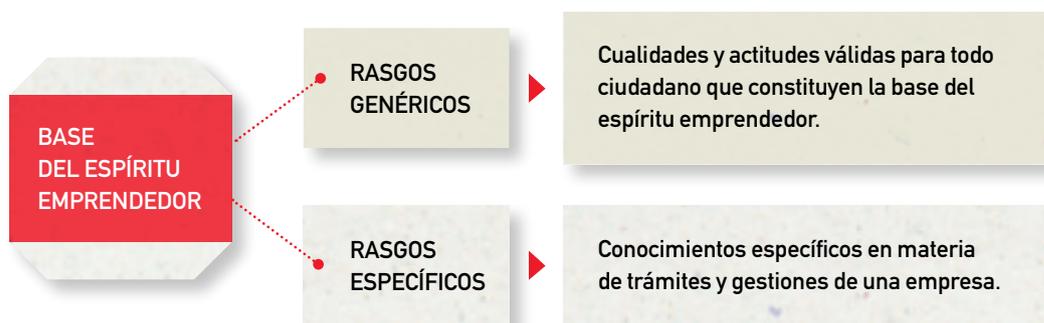


Figura 1.7. Rasgos genéricos y específicos del emprendedor.

Si preguntas a cualquier persona de tu alrededor, a un amigo o un familiar, o a cualquiera de tus profesores, sobre cuáles son las **características** que definen al empresario en general, probablemente te encontrarás con respuestas como: la iniciativa, la facilidad para tomar decisiones, la independencia, la confianza en uno mismo, la responsabilidad y el compromiso.

Todas ellas son características o rasgos de **tipo personal**. Sin embargo, habría que añadir otras de **tipo profesional**, que tienen que ver con la formación y la experiencia acumulada: conocimientos técnicos concretos, experiencia profesional, idiomas, informática, etc.

Por ello, en la tabla siguiente tienes 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
La creatividad y la capacidad de innovar	La facultad que puedas tener para ver las cosas desde diferentes puntos de vista, y dar soluciones nuevas o mejoradas de las ya existentes.
La responsabilidad	Haz todo con cuidado y prestando atención.
La autoestima	¿Qué valoración haces de ti mismo?
La aversión al riesgo	¿Huyes de las decisiones que comportan riesgo o te enfrentas a ellas?
La tenacidad y el espíritu de superación	Sé firme, pertinaz en tus propósitos y al acometer tus ideas, proyectos o negocios.



Tenlo en cuenta

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

2.1. La creatividad y la capacidad de innovar

Al comienzo de la Unidad ya hemos hecho una aproximación a la **necesaria creatividad**, entendiéndola como una forma de generar algo nuevo, o como la capacidad de poder ver las cosas desde otro punto de vista.

Debes tener claro que poner en práctica esta facultad de creación no significa ser más original que ninguno, o ser diferente del resto, sino que se trata ni más ni menos que de la capacidad que puedas tener de **no pensar siempre lo mismo**, o no dejarse guiar siempre por el mismo pensamiento.

Ejemplo. El parque Xcaret

Miguel compró un terreno para hacer una casa. A partir de ella y, encantado por el paisaje que le rodeaba, decidió hacer algo para compartirlo con todos. Así, nació la idea de un parque. Esta idea en concreto llegó a convertirse en Xcaret, un parque ecoarqueológico en México cuya misión es enseñar la flora, fauna y cultura del entorno. >

Ten en cuenta que no hay ideas buenas o malas. Todo depende del enfoque y de que la llesves a la práctica de forma que reporte beneficio para ti y para la sociedad. Solo así se convertirá en una idea de negocio viable.

En definitiva, debes comprender que el concepto de **idea** va unido al de **crear valor**; lo que a su vez requiere de la creatividad.

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

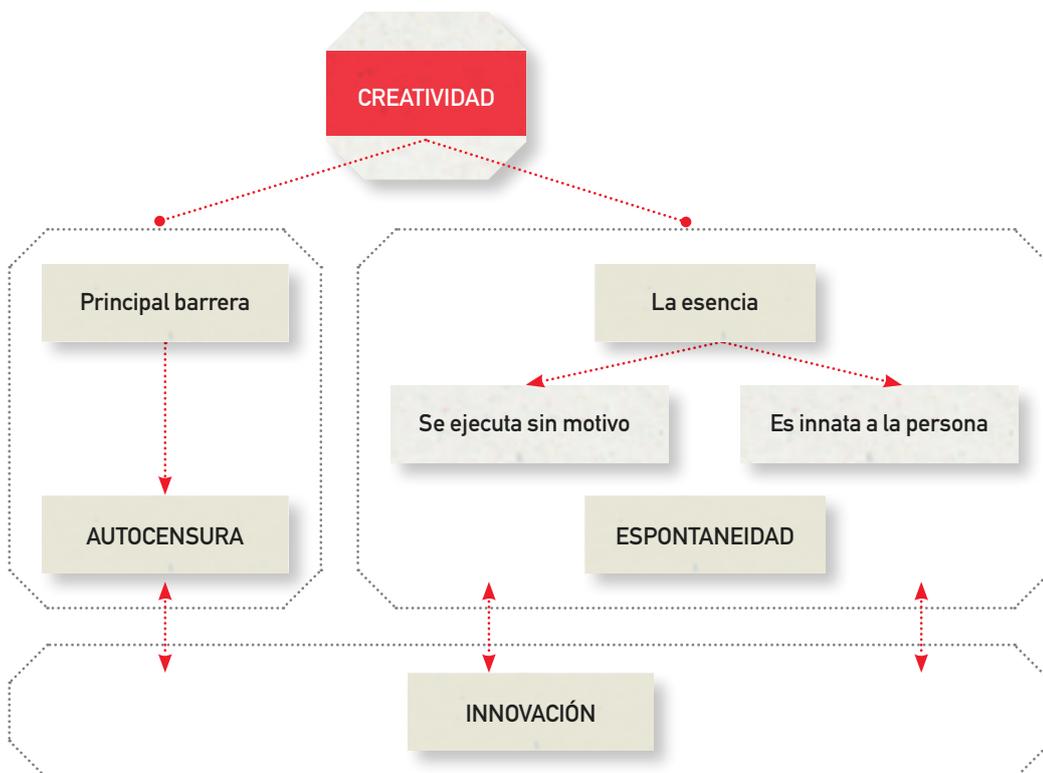


Figura 1.8. Características fundamentales de la creatividad.



Tenlo en cuenta

En más de una ocasión habrás oído que la creatividad es el 5 % y que la «sudorabilidad» responde al 95 % restante.

En efecto. No pienses que por sentarte y «ponerte a pensar», vas a descubrir el invento del siglo. Ten presente que el 95 % consiste en trabajar, en dar forma a la idea.



Tenlo en cuenta

La corteza cerebral se divide en un hemisferio izquierdo y uno derecho.

En una persona diestra, el izquierdo es el pensador, mientras que su hemisferio derecho es el soñador.

Si observas bien, verás que de la figura 1.8 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. De algún modo, es lo que tiene que empujarte a hacer cosas diferentes.

2.1.1. La autocensura

La creatividad es parte de nosotros. Sin embargo, uno de los problemas que nos impiden desarrollarla es 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. Esto es lo que se denomina **modelo estable**.

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

Ejemplo. Modelo estable



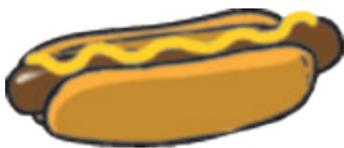
¿Qué ves aquí? Seguramente que puedes dar muchas respuestas aparte de la que probablemente te ha venido a la cabeza en primer lugar (que se trata de una letra: el modelo estable). >

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!, 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. Los perritos calientes

Antoine Feutchwanger vendía salchichas a principios del siglo xx. En sus comienzos las vendía en platos individuales (lo que resultaba caro). Poco después comenzó a ofrecer guantes blancos de algodón a los clientes para que no se les quemaran los dedos (pero también era caro). Por ello, Antoine se sentó junto a su cuñado, que era panadero, para intentar buscar una solución. Querían añadir algo a la salchicha de forma que los clientes no se quemaran, y además, mejorara el negocio. Al cuñado se le ocurrió algo así como meter la salchicha en un bollo. De este modo, Antoine vendía las salchichas y el cuñado vendía a buen precio sus bollos. Nació así lo que hoy es un perrito caliente. >



2.1.2. La espontaneidad

Las ideas aparecen cuando quieren, a modo de **chispazo**. 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, 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.

Conviene estar atento. Cuando surge el chispazo has de centrar tus esfuerzos en materializar esa idea en algo concreto; lo que, en el terreno de la empresa, significa **transformar la idea** en un producto o servicio 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 crea valor por sí mismo. Y no nos interesa el conocimiento como acumulación, sino como acción. El **progreso** está condicionado por 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; y, por tanto, a ir hacia delante en la mejora de la condición humana en general.

Esta definición se refiere a la capacidad de establecer nuevos puntos de vista, de **crear nuevas realidades** dejando atrás los modelos estables. Es decir, es el hecho de ofrecer respuestas, dar oportunidades. Y es en este contexto desde donde debes entender el concepto de innovación, como la **parte práctica** o la acción (la praxis), como algo que altera la idea haciéndola más novedosa y llena de posibilidades.

La innovación va **más allá que la invención**. No se trata solo de crear algo nuevo, sino de ver dónde hay una posibilidad de crear valor. La innovación, unida a la creatividad, contempla la posibilidad de mejorar lo que ya está inventado.

En la figura 1.9 mostramos **la relación entre innovación y creatividad**.



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.



Tenlo en cuenta

La psicología positiva estudia el estado emocional a mitad de camino entre la ansiedad y la relajación, que da lugar a la entrada de ideas que iban dando vueltas en el interior sin llegar a aflorar.

Este estado se conoce como *flow*.

Figura 1.9. Relación entre creatividad e innovación.



Ejemplo. El empresario intuitivo: el caso de Imaginarium

Félix Tena fundó en 1992 Imaginarium, una empresa del sector del juguete. El empresario se autoimpuso como misión «una nueva forma de entender el mundo del juego y los juguetes», e intuyó la necesidad de cambiar la forma de vender dejando que los niños jueguen y toquen los productos.

Se trata de un caso en el que el negocio sigue adelante por la intuición de una persona para hacer algo diferente, asumiendo riesgos y dejándose llevar por su lado más creativo e innovador.

¿Qué podemos aprender de esto?

Es bueno dejarse llevar por la intuición y la pasión. Emprender significa hacer cosas nuevas y diferentes a las ya establecidas (el juguete como tal es un producto maduro). Sin embargo, no olvides que guiarte solo por el olfato puede llevarte a asumir riesgos importantes.

Desarrolla tu capacidad de escucha y de observación. Muchas veces, la respuesta está ahí fuera...

Félix Tena reconoce que su negocio ha salido adelante «con dosis de inconsciencia y otra parte de entusiasmo». >

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. La **experiencia** y la **maduración** como persona te llevarán con el tiempo a desarrollar comportamientos que siempre tienen **consecuencias**.

Ten en cuenta que es fundamental 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**.

Dicho de otra manera, la reacción en sí misma también es un ejercicio de responsabilidad.

Ejemplo. El empresario especialista: Grupo Intercom



Antonio González Barros es el socio fundador y principal accionista de Grupo Intercom, que ha desarrollado más de 30 negocios vinculados al mundo de Internet.

Algunos de los más exitosos son: InfoJobs y Softonic. Se trata de una persona pionera en la historia de Internet en España. 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 a gigantes en solitario. Un buen liderazgo incluye coordinar y escuchar al resto del equipo. Hay que saber delegar y ayudar a los compañeros.

En la empresa, la responsabilidad implica asumir las decisiones no solo con respecto a uno mismo, sino también con respecto a las personas que nos rodean. Y tu comportamiento puede ser la diferencia para alcanzar el éxito. Por 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 valora.

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

Has de 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, alábate. O si estás criticando a una persona, valórala. >

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

- Sentir que se es capaz de hacer algo.
- Creer que se tienen capacidades y actitudes suficientes.
- Ser consciente de que se cuenta con los recursos necesarios.
- Tener capacidad para expresar opiniones.
- Tomar decisiones.

Por todo lo anterior, para reforzar la confianza que tienes en ti mismo y, así, tu autoestima, piensa que debes **ponerte a prueba y ejercitar** algunos de los comportamientos de la tabla siguiente para trabajar la autoestima.

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.

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.



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 pigmalión.

El desarrollo conveniente de la autoestima pasa por experimentar de forma positiva las **cuatro condiciones** que muestra la figura 1.10.



Figura 1.10. Condiciones que definen la autoestima.

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, al frente de él hasta 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, actuar con muchísima cautela y desarrollar su tenacidad y constancia para descubrir nuevos negocios. Generalmente, comienzan con negocios pequeños para terminar haciendo negocios muy grandes.

¿Qué podemos aprender de esto?

Elige tú el camino. La actitud, el pensamiento y las decisiones determinan la capacidad para seguir adelante. La autoestima juega un papel importante. Si no te crees capaz, no lo harás. ¿Podría Luciano haber llegado a ser un líder si no se hubiera enfrentado con decisión a su situación de niño? Muchas veces serán las circunstancias las que hagan que tengas que elegir uno u otro camino. Confía en ti, pues 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. ➤



Tenlo en cuenta

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

2.4. La aversión al riesgo

Estarás de acuerdo con que hay personas que se arriesgan más que otras a la hora de tomar decisiones. Todo depende de la capacidad que uno tiene para asumir riesgos.

La capacidad para asumir riesgos es la habilidad que tenemos para aceptar la incertidumbre cuando pretendemos hacer cosas nuevas o diferentes a las habituales.

No hace falta decir que esta habilidad es importante para el espíritu emprendedor. Siempre se ha hablado de que una de las condiciones necesarias es la de superar la aversión al riesgo. Pero esto no es del todo así. Hay que diferenciar entre **riesgo e incertidumbre**.

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. En la figura 1.11 resumimos los factores personales y sociales que influyen en cualquier toma de decisión que comporte asumir un riesgo dentro del ámbito empresarial.

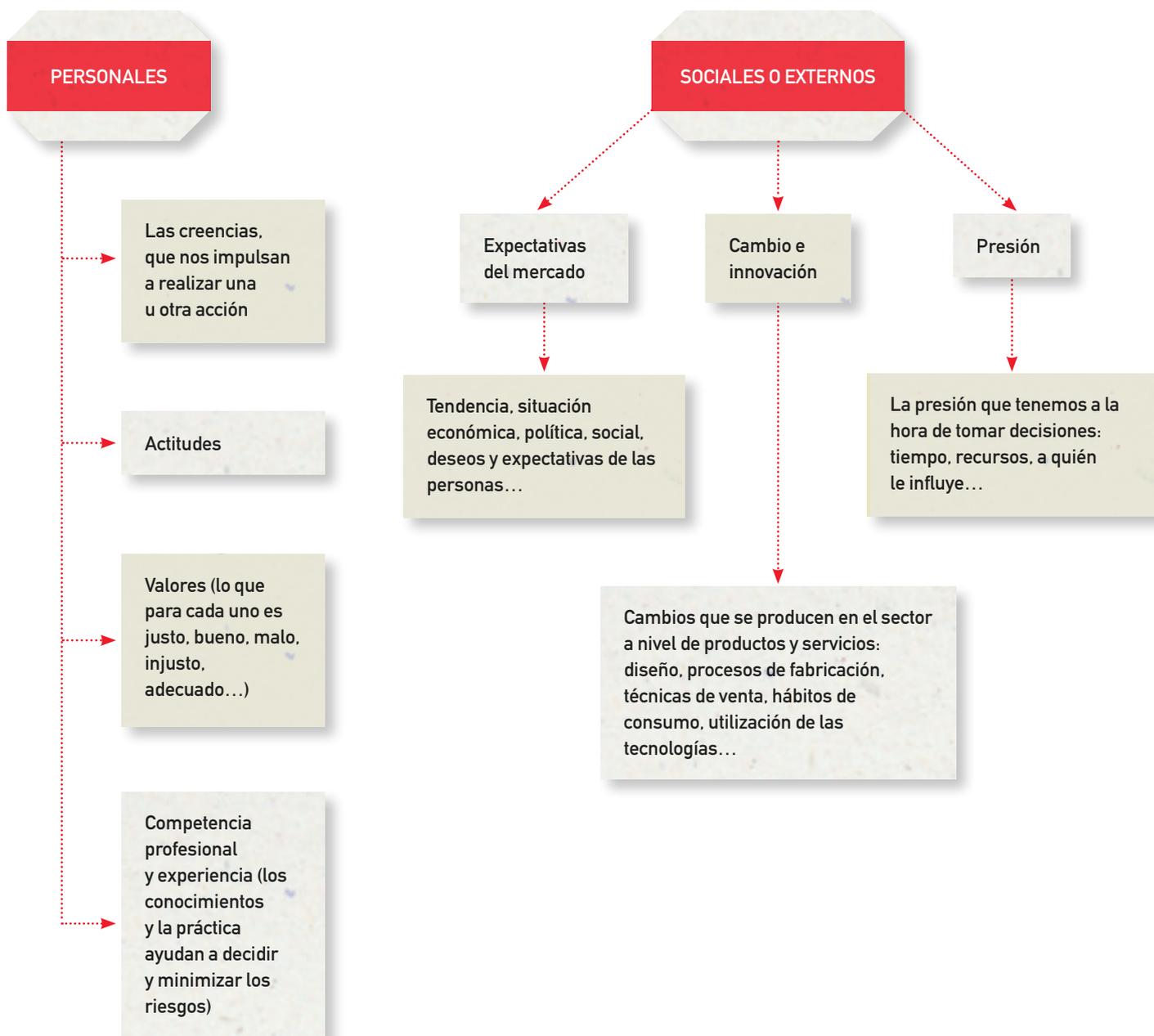


Figura 1.11. Los factores personales y sociales que influyen en la toma de decisiones.

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

Esta tabla te presenta algunas claves para gestionar el riesgo de la forma más adecuada.

PRINCIPIOS BÁSICOS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO	
Realidad	Consejo
1. Asumir riesgos es algo propio del espíritu emprendedor.	La clave está en controlar la incertidumbre de cada situación.
2. Tomar una decisión conlleva darse un tiempo.	Recoge información, evalúa la situación, las alternativas y las posibles consecuencias.
3. Las personas de nuestro alrededor influyen. Ejercen presión.	Rodéate de un buen equipo. Tu capacidad para enfrentarte a las situaciones y a la incertidumbre crece si cuentas con personas eficientes y eficaces.
4. El riesgo es un objetivo y una meta para la persona emprendedora.	Tener iniciativa emprendedora no significa limitarse únicamente a gestionar una empresa (ser directivo o gestor).
5. La competencia profesional y la experiencia cuentan a la hora de arriesgarse.	Cuanto más sepas sobre un tema, más preparado estarás para poder valorar adecuadamente la situación y el contexto que te rodea. Es decir, más posibilidades tienes de acertar en tus 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 bancaria 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 difíciles. No tengas miedo a la incertidumbre, pero valora el riesgo que comporta una decisión antes de lanzarte a ella. >



2.5. La tenacidad y el espíritu de superación

¿Eres firme en tus propósitos? Muchas veces, 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 realizar una acción. Tiene que ver con la persistencia, con el tesón y la perseverancia.

A la hora de **desarrollar la perseverancia** como una capacidad para mantener tu empeño emprendedor, has de asumir tres aspectos que te acompañarán siempre (figura 1.12).

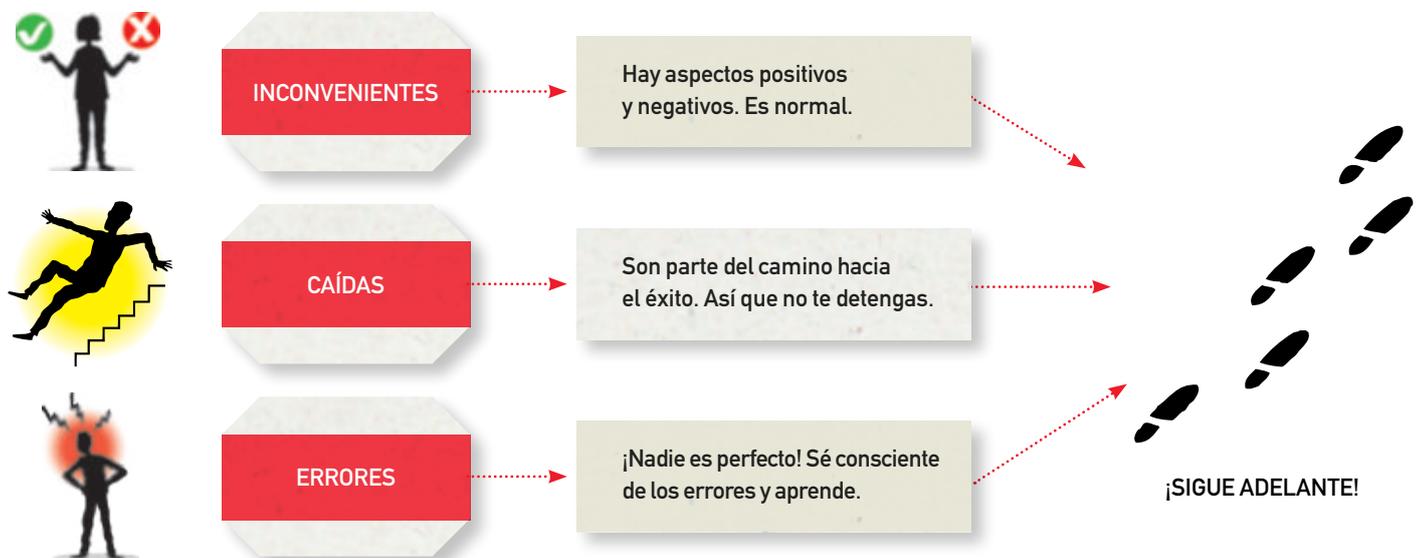


Figura 1.12. Barreras habituales del emprendizaje.

Un concepto importante directamente relacionado con la tenacidad es la **motivación de logro**, concepto que David McClelland definió como el impulso para **obtener los mejores resultados posibles en las actividades que realizamos**. En cuanto a consecuencias laborales, McClelland entendió que es un impulso innato en las personas, una motivación que nos empuja a buscar el éxito, a mejorar, a asumir riesgos y centrarnos en las tareas que realizamos para llegar a obtener los mejores resultados.

Con esta idea en torno a la tenacidad de la persona, la figura 1.13 resume las **tres actitudes clave** para hacer frente a cualquier reto.

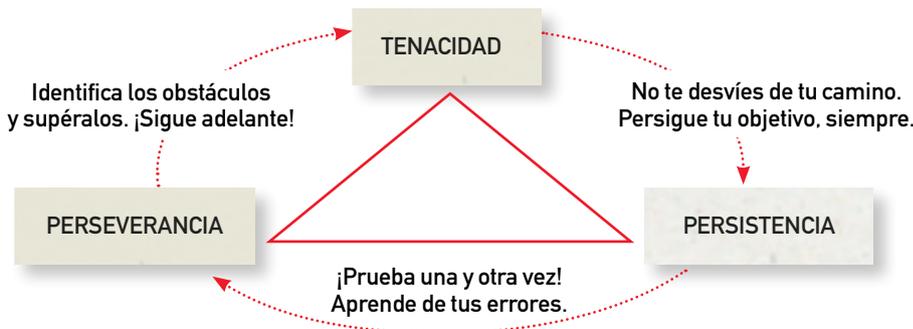


Figura 1.13. Actitudes para enfrentarse a los retos.

Ten muy presente que los pensamientos y las creencias que tenemos pueden limitar nuestro comportamiento y la forma en que vemos las cosas. Así como los pensamientos pueden hacerte sentir feliz, triste, amable, capaz, incapaz u optimista, también influyen en tu espíritu emprendedor. Superarse a sí mismo implica **romper los paradigmas**, las creencias que te limitan.



Ejemplo. El empresario tenaz: el caso Telepizza

Leopoldo Fernández Pujals comenzó en un barrio de Madrid haciendo pizzas y dándoselas a los niños de la zona para que las probasen y dieran su opinión. Aquello se denominó Pizzaphone, y es lo que hoy conocemos como Telepizza, con más de 13.000 personas en plantilla.

«Te das cuenta de que hay obstáculos, muchos de los cuales ni siquiera esperabas tener que sortear. Tienes que pasarlos y te inventas puentes, haces andamios y trenzas cables de paso. Aquí tropiezas. Más adelante te caes. Luego te levantas y sigues avanzando una y otra vez».

¿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

Carmen está acabando el Ciclo Formativo de Transporte y Logística, y ahora se encuentra haciendo la Formación en Centros de Trabajo en Telollevo, S.A., una empresa de servicios de transporte. En estos meses de prácticas que llegan a su fin, ha estado elaborando planes de transporte, controlando el almacén y realizando diferentes gestiones administrativas relacionadas con las mercancías. Carmen sabe que no le van a proponer un contrato. Pero la experiencia le está sirviendo para conocer el sector y comprobar que le gusta tanto como para dedicarse a ello; y empieza a barajar la idea de crear su propio negocio. Así, consciente de lo que aprendió en el módulo de Empresa e Iniciativa Emprendedora, se plantea iniciar la redacción de un plan de empresa. No obstante, antes quiere ser consciente de las capacidades que tiene como emprendedora.

Por ello, se plantea la actividad de hacer el 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 Carmen 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).

En primer lugar, Carmen 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		2			
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 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 hacer, 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 acciones para lograr mi objetivo			3		
Si he de 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 la posibilidad de fracaso es muy alta, poniendo en peligro mi 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	
Si 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	
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 que 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		
Si 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	
Si 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 extralaboral 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 hartado		2			
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, Carmen suma el total que ha obtenido en cada una de las ocho 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, Carmen puede observar de forma gráfica su perfil. En teoría, los puntos fuertes se sitúan en la parte superior del gráfico, mientras que los puntos débiles lo hacen en la parte inferior.



En el caso de Carmen, se observa que su perfil está situado en 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 Carmen reflexionara en torno a estas capacidades, ya que se trata de aspectos clave a la hora de poner en marcha un negocio.

Actividades

5. El emprendedor es una persona creativa, pero ¿qué significa que la creatividad sea espontánea e innata en la persona?
6. ¿Qué relación hay entre progreso e innovación?
7. Explica las cuatro condiciones necesarias que hay que experimentar para desarrollar la autoestima.
8. Explica los factores sociales o externos que influyen a la hora de tomar una decisión que comporta un riesgo.
9. Teniendo como referencia los principios de gestión del riesgo, ¿qué cinco consejos darías a una persona que va a tomar la decisión de emprender un negocio?
10. Hay un proverbio chino que dice que «si te caes siete veces, levántate ocho». También es conocido otro proverbio ruso que afirma que «¡caer está permitido, levantarse es obligatorio!» .
¿Qué relación ves entre estos proverbios y la motivación de logro a la que se refería McClelland?

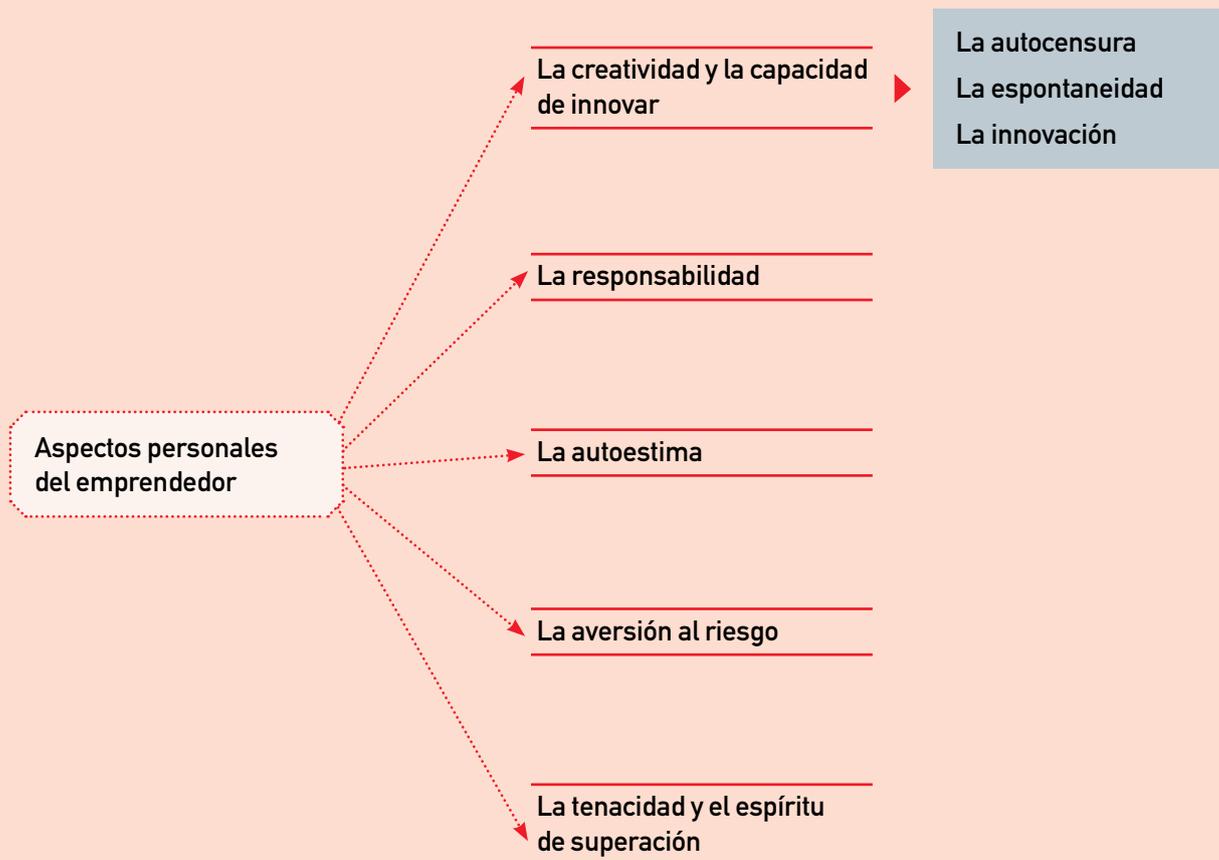
ESQUEMA DE LA UNIDAD

La decisión de emprender



Las razones y presuposiciones sobre emprendizaje

La idea: potenciar iniciativas emprendedoras



Actividades de repaso

1. El emprendizaje está unido a la creación de valor. ¿Cómo ayuda esto a la sociedad en general?
2. Indica algunos de los factores personales que pueden influirte a la hora de ser una persona emprendedora.
3. ¿Cualquier persona puede comenzar un negocio? Razona tu respuesta.
4. OfficeNet, como empresa proveedora de artículos de oficina, nació cuando sus fundadores Andy y Santiago tuvieron la idea, no brillante, pero sí oportuna, de comprar a importadores como Hewlett-Packard y después distribuir los productos utilizando Internet.
La labor de búsqueda de información que hicieron en la red les abrió los ojos: había empresas que vendían desde papel higiénico hasta papel para impresoras.
¿Qué fuente de generación de ideas dio paso a la creación de OfficeNet?
5. Explica los tres aspectos que hay que tener en cuenta para asegurarse de que una idea es viable y puede convertirse en una idea de negocio.
6. Indica cuáles son los rasgos genéricos y específicos que determinan la base del espíritu emprendedor, y pon ejemplos de cada uno.
7. ¿Cuál es la esencia de la creatividad?
8. ¿Qué es el pensamiento lateral? Explícalo con tus palabras.
9. ¿Qué cuatro aspectos determinan la autoestima de una persona? Explícalos.
10. La confianza que se tiene en uno mismo es fundamental a la hora de tomar decisiones.
Indica cuáles son las características principales que ayudan a desarrollar esta cualidad personal.

EN INTERNET

1. Radio Televisión Española. RTVE.es

<http://www.rtve.es/alacarta/videos/fabrica-de-ideas/fabrica-ideas-imita-digital-text/1564654/>

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 en las últimas temporadas de emisión.

En esta ocasión, te proponemos que veas el vídeo de la empresa de libros de texto multimedia Digital Text y respondas a las tres preguntas siguientes:

- a) Según el fundador de la empresa, Héctor Ruiz, ¿cuáles son las tres claves del emprendedor?
- b) ¿Qué ha sido lo más duro desde que puso en marcha la empresa?
- c) Reflexiona e indica qué debes tener claro como emprendedor para iniciar un negocio.

2. Confederación Española de Asociaciones de Jóvenes Empresarios

http://www.ajeimpulsa.es/contenido/evalua_plan_empresarial

La Confederación Española de Asociaciones de Jóvenes Empresarios (CEAJE) dispone de la plataforma AJEImpulsa para ayudarte como emprendedor.

Te orienta en la definición y desarrollo de la idea de negocio.

En esta dirección, tienes dos opciones para hacer y reflexionar: un test para evaluar la idea de negocio y uno para evaluar tu perfil de emprendedor.

Haz el test correspondiente al perfil de emprendedor.

Podrás reflexionar y evaluar cualidades que hemos visto en esta primera Unidad.

El objeto es que seas más consciente de tus comportamientos o formas de pensar antes de que inicies el plan de empresa.



1. **Un emprendedor es la persona:**
 - a) Que tiene una idea.
 - b) Que es capaz de transformar una idea en un proyecto concreto.
 - c) Que compra y vende al por menor.
 - d) Ninguna de las respuestas anteriores es correcta.
2. **Un factor personal que condiciona la decisión de emprender es:**
 - a) La situación política y económica.
 - b) La cultura empresarial del lugar.
 - c) La personalidad.
 - d) La ayuda que ofrecen las instituciones para emprender un negocio.
3. **Los recursos con los que puedes contar para hacer realidad tu proyecto son:**
 - a) Factores personales que condicionan la decisión de emprender.
 - b) Factores socioculturales que condicionan la decisión de emprender.
 - c) Factores socioeconómicos que condicionan la decisión de emprender.
 - d) Todas las respuestas anteriores son correctas.
4. **Indica qué afirmación de las siguientes es correcta:**
 - a) El mejor emprendedor es quien no teme el riesgo.
 - b) Para emprender un negocio, la edad es importante. De hecho, la media se sitúa en torno a los 35 años.
 - c) El tesón y la perseverancia son necesarios al emprender. No hay que ser impaciente.
 - d) Si la idea es buena, no es necesario un plan de empresa.
5. **Indica qué fuente de inspiración para generar ideas de las siguientes hace referencia a las tendencias sociales:**
 - a) Los hábitos y comportamientos de las personas.
 - b) Los productos de la competencia.
 - c) Tener un título de Formación Profesional.
 - d) Internet.
6. **La viabilidad económica 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 facultad para ver las cosas desde diferentes puntos de vista hace referencia al concepto de:**
 - a) Autoestima.
 - b) Espíritu de superación.
 - c) Creatividad.
 - d) Innovación.
8. **Una de las principales barreras de la creatividad es:**
 - a) El hecho de que es algo innato en la persona.
 - b) La espontaneidad con la que surgen las ideas.
 - c) La autocensura.
 - d) Ninguna de las anteriores respuestas es correcta.
9. **La toma de decisiones es una elección entre:**
 - a) Situaciones que deseamos.
 - b) Una situación de incertidumbre y una situación deseada.
 - c) Una situación deseada y una situación real.
 - d) Situaciones irreales.
10. **A la hora de tomar decisiones en situación de riesgo, un factor personal que nos condiciona es:**
 - a) La presión del tiempo.
 - b) La situación actual de crisis que vivimos.
 - c) Los cambios tecnológicos que ofrecen nuevos diseños y procesos productivos.
 - d) La actitud con la que uno se enfrenta a la decisión.
11. **Gestionar los riesgos a la hora de emprender implica:**
 - a) Controlar de la mejor forma posible la incertidumbre con la que nos encontramos.
 - b) Rodearse de un buen equipo de trabajo en el que confiar y delegar.
 - c) Formarse lo máximo posible para que nuestros conocimientos nos ayuden a decidir.
 - d) Todas las respuestas anteriores son correctas.
12. **La perseverancia está relacionada con:**
 - a) La capacidad para levantarse las veces que haga falta y seguir adelante.
 - b) La capacidad para asumir que en todo proyecto que se emprende hay riesgos.
 - c) La capacidad innovadora de la persona.
 - d) La capacidad que tiene la persona para desarrollar su pensamiento lateral.

PREPÁRATE PARA LA ACCIÓN

Esta primera Unidad tiene por objeto contextualizar la iniciativa emprendedora. Por tanto, pretende motivarte para que te tomes un tiempo para reflexionar y, desarrollando tu capacidad creativa, puedas decantarte por una idea que llegues a convertir en idea de negocio para final de curso. Esta idea la tienes que materializar en un plan de empresa. Para ello, iremos abordando cada uno de los apartados del plan en cada Unidad.

A lo largo de las siguientes unidades didácticas te presentaremos un diagrama como el siguiente para orientarte en los pasos clave que debes ir dando en cada uno de los apartados del proyecto que tienes que llevar a cabo. Será tu referencia inicial para saber qué hacer en cada momento.

Así que, para empezar, los pasos que has de seguir son los siguientes:

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 los del resto de promotores (si lo haces en equipo).
- Los objetivos generales del negocio.



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**.



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 G.2 del anexo Actividades de 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.).





GUÍA 1

Actividades del pensamiento lateral

Generalmente, al resolver problemas nos movemos siempre en la misma dirección, dando por obvios asuntos 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 todo 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. Actividades de pensamiento lateral

- G1.1. Dichosas actividades de trenes...
- G1.2. Las formas
- G1.3. ¿Cuánto dinero?
- G1.4. La vista engaña
- G1.5. Un robo en casa
- G1.6. Los nueve puntos
- G1.7. Mueve solo uno...
- G1.8. Ahora con monedas
- G1.9. Influencias
- G1.10. Partes de un problema
- G1.11. ¿Qué hay detrás de lo que vemos?
- G1.12. La cantidad ayuda

G2. Guía para recopilar ideas y analizarlas

- G2.1. Fuentes de inspiración
- G2.2. Técnica básica para producir ideas



G1. 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. Dichosas actividades de trenes...

Dos estaciones de ferrocarril distan 100 km entre sí. A las 12:00 horas del lunes, se pone en marcha desde cada una de las dos estaciones un tren. Ambos se dirigen el uno hacia el otro. Uno de los trenes, de color rojo, tiene 10 vagones. El otro tren, de color verde, solo cuenta con tres. Sin embargo, el tren de color rojo lleva una carga de 10.000 kg, mientras que el verde lleva un total de 15.000 kg.

En el instante en el que los dos trenes salen de sus estaciones, un halcón peregrino emprende vuelo en el sentido del tren verde, hasta alcanzar el tren rojo. Cuando el halcón alcanza su objetivo, da media vuelta y repite lo mismo hasta que los trenes se cruzan.

Suponiendo que los dos trenes viajan a una velocidad constante de 50 km/h y que el halcón lo hace a velocidad constante de 200 km/h, ¿cuántos kilómetros habrá recorrido el halcón hasta que se cruzan los dos trenes?

Ten presente que tu predisposición a resolver un problema puede marcar la diferencia. De hecho, hemos enunciado el problema con cierta connotación negativa; lo que fácilmente puede generarte una situación previa de molestia. Una situación que además se agrava por la narración farragosa y porque posiblemente te recuerde a los problemas típicos de matemáticas y física que hacías hace unos años.

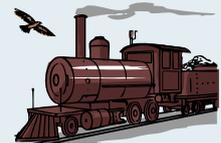


Consejo...

La definición del problema, su enunciado, es clave.

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

ALBERT EINSTEIN



Error común...

Confundir el problema con su producto final.



G1.2. Las formas

Divide este triángulo en tres partes, de forma que puedas utilizar estas partes para formar un cuadrado y un rectángulo.

El fracaso es el camino hacia el éxito. Un problema puede tener diferentes soluciones. El autobloqueo te impide muchas veces actuar.



G.1.3. ¿Cuánto dinero?

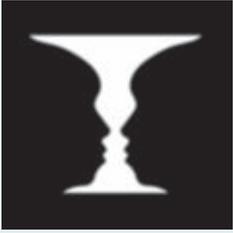
Sergio cobra 1.500 euros mensuales trabajando en Grados, S.L. Este mes tiene que hacer frente a un gasto extraordinario de 500 euros para comprar una lavadora. Pero sabe que recibirá un pago de 700 euros por un trabajo que ha hecho en sus horas libres como revisor de contenidos para páginas web. ¿De cuánto dinero dispondrá Sergio?

¿Tu respuesta son 1.700 euros? En más de una ocasión, te encontrarás con datos sin un orden concreto. Y puede que haya diferentes alternativas. Muchas veces, todo depende del enfoque que le des. Lee bien el enunciado, ya que se pregunta por la cantidad de dinero de que dispondrá. Por tanto, no son 1.700 euros.



Consejo...

La actitud emocional ante un problema determina el éxito o fracaso a la hora de resolverlo.



G1.4. La vista engaña

Observa la imagen, ¿qué ves?

¿Una copa? ¿Dos hombres cara a cara? ¿Una copa y dos hombres cara a cara?

Una imagen vale más que mil palabras. Pero, ¡cuidado! A veces las cosas no son como parecen, y los ojos nos juegan malas pasadas.

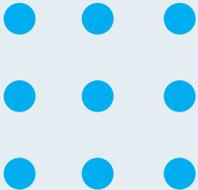
G1.5. Un robo en casa

Salvador Gil, que vive en una casa situada a las afueras, en una urbanización de lujo en Puerto Banús, duerme plácidamente en su habitación cuando entra un ladrón y le roba un objeto de gran valor. Salvador se despierta y lo ve, pero no avisa a la policía. Más tarde, tampoco denuncia el robo. ¿Por qué?



Error común...

Dar por sentado lo que no es cierto.



G1.6. Los nueve puntos

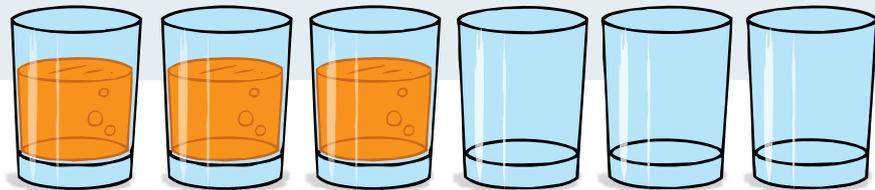
a) ¿Cómo unes estos 9 puntos con cuatro líneas rectas, en un solo trazo, sin levantar el lápiz del papel?

b) ¿Cómo los unirías con tres líneas rectas?

No te condiciones restringiéndote a los límites aparentes del problema que se presenta. Tienes que lograr despojarte de los «hábitos mentales» que ya has adquirido. Si consigues alejarte del problema viéndolo desde otra perspectiva, cambiarás el punto de vista y podrás solucionarlo.

G1.7. Mueve solo uno...

Moviendo solo un vaso, tienes que conseguir que se alternen los vasos llenos y vacíos.



Rompe con los hábitos mentales. Cambia tu punto de vista. No te dejes influir por los límites habituales de los problemas y no lo hagas más difícil de lo que es...

G1.8. Ahora con monedas

Moviendo solo una moneda, tienes que crear dos filas de seis monedas cada una.

Este ejercicio es similar al anterior de los vasos. Se trata de cambiar el punto de vista y romper con los límites del problema. La respuesta es más sencilla de lo que parece.



G1.9. Influencias

Haz una cosa utilizando todas estas letras:

Osa Cuna

En más de una ocasión, verás que la solución es obvia siempre y cuando no te dejes influir por la descripción del problema. Esto es como la pregunta: ¿de qué color es el caballo blanco de Santiago?

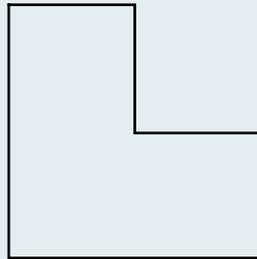
Error común...

No analizar adecuadamente las exigencias del problema, y no ver la respuesta en el mismo enunciado.



G1.10. Partes de un problema

Divide esta figura en cuatro partes iguales.



Para solucionar un problema, conviene que lo segmentes en partes más pequeñas. Lo mejor es parcelar o romper el enunciado en partes más pequeñas, ya que los problemas son, en definitiva, una cadena de problemas.

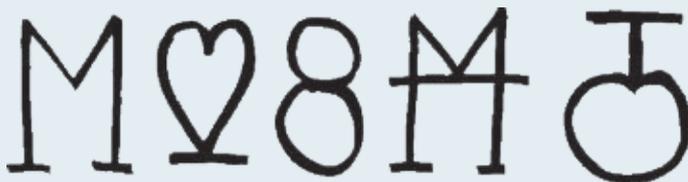
G1.11. ¿Qué hay detrás de lo que vemos?

¿Cuál es la siguiente letra de esta serie?

U, D, T, C, C, ...

Es muy importante que primero des con lo que subyace, que comprendas bien cuál es el problema para poder tomar una decisión correcta.

¿Y de esta otra serie?



¡Piensa! Si algo ya ha funcionado, ¿por qué no puede volver a funcionar?

G1.12. La cantidad ayuda

Un peine, un vaso, una silla y una aguja de coser. ¿Qué tienen en común estos objetos?

Una pregunta puede tener diferentes soluciones. Se trata de relacionar conceptos, y hacerse preguntas como: ¿a qué se parece?, ¿cómo funciona?, ¿para qué sirve?, ¿quién lo usa? Obtén más de una solución. Luego, podrás elegir la que más te convenga.



Error común...

Quedarse con la primera solución que viene a la cabeza. Piensa que puede haber más opciones y que, por supuesto, unas pueden ser mejores que otras.

G2. Guía para recopilar ideas y analizarlas

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

- Todos tenemos la tendencia a evaluar y juzgar de antemano.
- La falta de información suele sustituirse por la opinión personal, por impresiones subjetivas e incluso por prejuicios.
- Generalmente, la primera impresión es equivocada. Entre otros motivos, porque somos más subjetivos de lo que suponemos.

G2.1. 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 cursos, conferencias, reuniones, ferias o jornadas sobre ese asunto.

Recuerda 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 te ofrecemos 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 consideres el listado siguiente:

- Personas y empresas con las que os relacionáis vosotros o vuestros familiares.
- El Ciclo Formativo que cursas, y los módulos formativos que estudias.
- Los periódicos, revistas e informes relativos a la 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 mejor a menor precio.
- 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.



Consejo...

Al principio no sabrás por dónde empezar, así que primero busca ideas que intuyas que pueden llegar a ser una futura empresa.

¡No te impacientes!

G2.2. Técnica básica para producir ideas

Recuerda que la creatividad es algo innato y espontáneo. Y que las ideas aparecen súbitamente. 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, u otra idea, 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**.

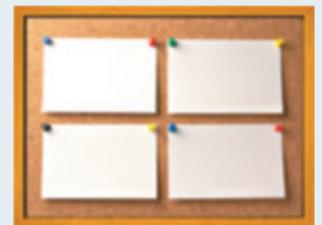
A continuación, te presentamos **cinco etapas** para producir ideas:

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...

Después, halla diferencias entre lo que has buscado y lo que has encontrado. ¿Era lo que pensabas? ¿Te sorprende 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 utiliza 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 idea 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 otras erróneas. Detéctalas y clasifícalas, por ejemplo, por colores. Un color para cada clasificación: «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.

Mételo todo literalmente en un cajón y deja que el subconsciente trabaje por ti. Durante un tiempo, haz otras actividades 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. Así, 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



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 con el 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** 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 del 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 una tendencia por parte de las grandes productoras y estudios de sonido a 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 lo relativo a producciones propias y doblajes en euskera, 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.

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.



Recuerda...

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



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.



Consejo...

Posiblemente, al principio no tengas todos los datos que constan en el proyecto de Musicall. No te preocupes. Déjalo en blanco y a medida que avances en el proyecto ya volverás y cumplimentarás lo que te falte.



Consejo...

Intenta hacer una pequeña descripción de qué tipo de empresa es la tuya, tu propósito, y qué quieres llegar a ser.

Seguro que ya tienes una idea al respecto.

Esto lo podrás aprovechar en el anexo 2, Organización de la empresa.

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 ² .
Equipos y maquinaria	Equipos de sonido, equipos informáticos, equipos de audio, <i>software</i> , mobiliario de oficina y mobiliario para el acondicionamiento de la casa.
Personal y organización	Tres promotores.
Cartera de servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Grabación. • Posproducción de audio. • Doblaje al euskera. • Alojamiento de grupos musicales.
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.

Quiere ser un referente dentro del 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** con formación en el ámbito audiovisual.

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. 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.

Rosana y Sergio están acabando el Ciclo Formativo de Imagen y Sonido, y ven en el proyecto una 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.



Consejo...

Describe tus conocimientos, incluyendo un currículum.

E indica por qué consideras que la idea de negocio va a salir adelante.

DAVID LÓPEZ ARETA

NIF: 44.660.213 J

Nacido el 22.01.1976

Domicilio en C/ Salvador, 27, 01011
Vitoria-Gasteiz Teléfono: 608 45 67 89

dlarrieta@hotmail.com



Experiencia profesional

Productora Grábalos, S.A. (2008-2011).
Auxiliar administrativo.

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

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

Formación académica

Instituto Sálvate (2011-2013). Cursando
el CF de GSr de Imagen y Sonido.

Instituto Adelante (2001-2003). Técnico
Superior en Administración y Finanzas.

Formación complementaria

Curso de producción audiovisual. Forma-
dista, S.A. 2010. 100 h.

Curso de marketing audiovisual. Alba-
tros, S.L. 2010. 40 h.

Curso de nóminas y seguros sociales. Estu-
dios Lobato. 2009. 60 h.

**Curso de desarrollo de páginas web con
Front Page.** Estudios Lobato. 2009. 30 h.

Otros conocimientos

Título EGA de Euskera. Año 2003.

ROSANA SANABRIA NAVAS

NIF: 44.123.456 O

Nacida el 19.11.1990

Domicilio en
C/ Cruz del Hilo, 3, 01010

Vitoria-Gasteiz

Teléfono: 667 65 43 21

rosana@hotmail.com



Experiencia profesional

Ocas Gestión Ambiental, S.A. (2011).
Comercial.

Tienda Ropapeques (2010-2011). Ayu-
dante de tienda.

Formación académica

Instituto Sálvate (2011-2013). Cursan-
do el Ciclo Formativo de Grado Superior
de Imagen y Sonido.

Otros conocimientos

Título EGA de Euskera. 2001.

SERGIO SIMPÁTICO AGUIRRE

NIF: 44.987.321 N

Nacido el 02.03.1990

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). Cursan-
do el Ciclo Formativo de Grado Superior
de Imagen y Sonido.

Otros conocimientos

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