

Emprendimiento e iniciativa emprendedora

SUMARIO

- Espíritu emprendedor
- Características del emprendedor
- Cultura emprendedora
- El empresario
- Innovación y desarrollo económico

PREGUNTAS INICIALES

- ¿Sabes qué es el espíritu emprendedor?
- ¿Conoces alguna capacidad personal o habilidad social del emprendedor?
- ¿Qué es la cultura emprendedora?
- ¿Qué te sugiere la frase: «innovar en la empresa»?

Ideas clave



Sugerencias didácticas

•• Conviene trabajar la Unidad 1 adecuadamente con los alumnos, lo que requerirá por parte del profesor un esfuerzo en este sentido. Hay que tener presente en todo momento que la mayoría de los alumnos desconocen la materia objeto de estudio. El objetivo fundamental es conseguir estudiar comprendiendo. El reto consiste en transmitir y motivar al alumno para que asimile la importancia de la figura del emprendedor, sentando así las bases para los desarrollos de las posteriores unidades de trabajo.

Consideramos que se deben tener muy en cuenta las siguientes pautas:

- 1) Explicar qué es el espíritu emprendedor.
- 2) El alumno tiene que adquirir autonomía propia para conocer y saber diferenciar los diferentes tipos de emprendedores.
- 3) Identificar las características del emprendedor: personales y habilidades sociales.
- 4) Saber en qué consiste la cultura emprendedora y los factores que dificultan actualmente el emprendimiento en la cultura española.
- 5) Reconocer el papel relevante del empresario-emprendedor como generador de empleo y bienestar social.
- 6) Distinguir la evolución histórica del concepto de empresario, y reconocer que es el agente económico que organiza y combina los factores productivos, planifica, dirige y controla la actividad de la empresa.
- 7) Asumir y evaluar que toda actividad empresarial conlleva un riesgo inevitable, diferenciando las clases de riesgos empresariales.
- 8) Reconocer que la innovación es el motor del desarrollo económico de un país y de vital importancia para crear e implantar cambios significativos en los productos, los procesos de producción, la comercialización o la organización de la empresa, con el propósito de mejorar.
- 9) Distinguir los diferentes tipos de innovación y en qué consisten.
- 10) Descubrir y valorar el nuevo modelo de economía del conocimiento e identificar las aportaciones que ofrece con respecto al modelo económico tradicional.

La explicación por parte del profesor con el soporte del mapa conceptual de ideas clave ayudará considerablemente a desarrollar los contenidos y situar al alumno convenientemente en su proceso de enseñanza-aprendizaje.

Como ayuda y base para asimilar los contenidos en el desarrollo de la unidad proponemos tener como referente la siguiente tabla:

Unidad 1
Ejemplos
Casos prácticos resueltos
Actividades propuestas
Camino a la meta
Plan de empresa
Actividades finales: consolidación y aplicación
Fomento del espíritu emprendedor
¿Soy un buen emprendedor?
Evalúa tu emprendimiento

A continuación se muestra una tabla resumen con los recursos en CD para esta unidad:

Recursos de la Unidad 1
Presentaciones PowerPoint
Generador de pruebas de evaluación

Observación: las preguntas iniciales de todas las unidades son de respuesta abierta, se dejan a la libre apreciación y consideración del profesor, al ser introductorias a los contenidos de la unidad y servir para conocer el nivel del alumno y del grupo-clase.

Solucionario de las actividades propuestas

1 >> Espíritu emprendedor

1.. ¿Qué es el espíritu emprendedor?

El espíritu emprendedor es aquella actitud del individuo que le lleva a tomar la iniciativa con determinación, responsabilidad y asunción de riesgos hasta alcanzar la meta que se ha propuesto, tanto en su vida personal como en su carrera profesional o en la creación de una empresa.

2.. Señala las diferencias existentes entre un intraemprendedor y un emprendedor independiente.

- a) El intraemprendedor es el trabajador por cuenta ajena que aplica innovaciones en la empresa donde trabaja para crear nuevos productos, procesos y servicios, que permiten que esta sea más competitiva.
- b) El emprendedor independiente o económico (*entrepreneur*): es el trabajador que, por cuenta propia, inicia un proyecto empresarial para explotar una oportunidad de negocio, aplicando su capacidad innovadora y asumiendo riesgos.

3.. Piensa en algún ejemplo de emprendedor que puedas conocer de tu entorno más próximo. Posteriormente, comentad en clase los ejemplos propuestos.

Respuesta abierta. El profesor debe valorar el trabajo de investigación realizado por el alumno.

2 >> Características del emprendedor

4.. ¿Qué es la capacidad de orientación al logro?

La capacidad de orientación al logro es saber dónde se quiere llegar y estar dispuesto a realizar lo necesario para conseguirlo. Se relaciona con otras capacidades como la voluntad de finalizar correctamente las tareas que se comienzan, la energía vital y el entusiasmo.

5.. Define con tus propias palabras la capacidad de asunción del riesgo.

Es la capacidad de actuar con decisión ante situaciones difíciles e inciertas que puedan derivar en daños para el negocio. El riesgo está asociado a la toma de decisiones.

El emprendedor deberá calcular los riesgos de sus decisiones y evitar los que sean innecesarios.

6• Los equipos de trabajo se basan en las «5 C». ¿Qué significa cada una de ellas?

Las «5 C» hacen referencias a cinco reglas que rigen el trabajo en equipo. Se las conoce como las «5 C», por ser las iniciales de dichas reglas. Estas son:

- **Complementariedad:** cada miembro domina una parcela determinada del proyecto en el que participan y sus conocimientos son necesarios para alcanzar el éxito.
- **Coordinación:** el grupo de miembros del equipo, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada.
- **Compromiso:** cada miembro del equipo se compromete a aportar lo mejor de sí mismo y a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.
- **Confianza:** cada miembro confía en el trabajo del resto de compañeros. Se antepone el éxito del equipo al propio lucimiento personal.
- **Comunicación:** la comunicación debe ser abierta entre todos los miembros, para poder coordinar las actuaciones individuales.

3 >> Cultura emprendedora

7• Menciona 2 factores que dificultan en España el emprendimiento, con base en nuestra cultura actual. ¿Por qué? Razona tu respuesta.

El alumno mencionará dos factores de los que aparecen en el epígrafe de la página 11, razonando su respuesta.

Los factores que dificultan el emprendimiento en cualquier caso son:

- **No nos atrevemos a innovar:** la cultura española es muy conservadora.
- **Las carencias formativas:** el sistema educativo sigue formando a los alumnos para que realicen su actividad profesional en un sistema productivo que ya no existe. Debemos enseñar al alumno que aprenda a emprender.
- **Falta de vocación empresarial:** en nuestra cultura está muy arraigado el concepto de trabajo para toda la vida y por cuenta ajena.
- **Falta de reconocimiento social de la figura del empresario:** hay que dejar de pensar que quien emprende tiene malas intenciones (pegar el pelletazo y explotar a los trabajadores, defraudar a Hacienda, etc.), en lugar de ver en él a la persona capaz de desarrollar una idea, de crear empleo y riqueza.
- **Cambiar el carácter especulativo de cierto tipo de empresarios que solo buscan el enriquecimiento** fácil y a corto plazo: la empresa debe concebirse como proyecto empresarial, no como un negocio especulativo.
- **Mediocridad:** falta de conocimiento en los temas que se van a desarrollar y que requieren capacidad de investigar y experimentar.
- **Aversión al riesgo:** en nuestra cultura tenemos terror al fracaso. Sin embargo, en las sociedades innovadoras carecen de miedo y saben que lo peor que les puede ocurrir es que el negocio fracase, lo que les dará experiencia para el próximo.
- **Ausencia de compromiso entre el sistema financiero y el sistema productivo:** la inversión es fundamental para generar innovación.
- **Engorrosos procesos burocráticos:** faltan facilidades para crear empresas o constituirse como autónomo. El papeleo exigido por las distintas Administraciones es excesivo y los procedimientos son muy lentos.
- **Falta de estímulos para la creación de empresas:** la Administración española busca demasiadas garantías que ahogan al empresario en trámites y requisitos.
- **Excesivo individualismo:** en España nadie quiere tener socios. No hemos enseñado a los jóvenes a trabajar en equipo. Y, sin embargo, la empresa requiere el concurso de personas que se complementen. Es un mito lo del innovador solo y heroico.

8... ¿Qué medida tomó la Unión Europea en el año 2003 sobre la iniciativa emprendedora?

La **Unión Europea**, consciente del déficit empresarial que padece, comparándolo con otros países como Estados Unidos, Japón y China, considera que para crear empleo y mejorar la competitividad y el crecimiento económico es necesario fomentar la creación de empresas.

Por ello, en el año 2003, el Consejo Europeo publicó el **Libro Verde del Espíritu Empresarial en Europa**, en el que se indica la importancia de la educación para impulsar el espíritu emprendedor, fomentando una actitud favorable a salidas profesionales como la de empresario y promoviendo las competencias necesarias para la creación de empresas.

4 >> La actuación de los emprendedores como empresarios

9... ¿Qué supone la transformación de un negocio en empresa?

El emprendedor, en el momento de la puesta en marcha del negocio, trata de desarrollar todas las actividades propias de la empresa por sí mismo: la producción de los bienes o prestación de servicios, la comercialización de estos, las funciones administrativas, la contabilidad, la búsqueda de recursos financieros, etc., pero a medida que el negocio se va consolidando, resulta imprescindible **transformar el negocio en empresa** y ello supone:

- **Contratar más personal:** la capacidad de producción de la empresa queda saturada con el aporte exclusivo del promotor.
 - **Delegar funciones** que no constituyen el núcleo del negocio (contabilidad, gestión de recursos humanos, etc.), para que el promotor pueda centrarse en su desarrollo.
- Con esta medida se consigue: no saturar la capacidad productiva de la empresa; seguir haciendo la actividad que domina y que es la razón por la que creó el negocio; rodearse de personas expertas, formando un equipo de trabajo que posibilitará el desarrollo y el crecimiento de la empresa, sin que el incremento de la producción suponga una merma de la calidad del producto.
- **Dar prioridad a la dirección de la empresa:** planificando, coordinando, organizando, dirigiendo y controlando su actividad.

10... ¿Qué tipo de persona es hoy el empresario-emprendedor?

El **empresario-emprendedor** es una persona creativa, sabe rodearse de personal cualificado, tiene un fuerte compromiso con las actividades de I + D + i (investigación + desarrollo + innovación), oferta productos novedosos al mercado (de acuerdo con el gusto de los consumidores), apuesta por estrategias de crecimiento arriesgadas (proyección internacional) y busca la colaboración con otras empresas e instituciones.

5 >> Evolución histórica del concepto de empresario

11... ¿Por qué Schumpeter da tanta importancia al empresario innovador? Razona tu respuesta.

Porque Schumpeter considera al empresario innovador como al auténtico generador de riqueza. En su teoría sostiene que el sistema productivo tiende al equilibrio, donde los ingresos de la empresa se igualan a los costes y como resultado se obtiene un beneficio extraordinario igual a cero. Esta situación de equilibrio solo se rompe cuando un empresario **introduce una innovación** capaz de originar una disminución de los costes o bien un incremento en el precio de los bienes producidos. La innovación le proporciona un «monopolio temporal» permitiendo una amplia diferencia entre los ingresos y los gastos que le otorgan unos beneficios extraordinarios. Con el paso del tiempo, la innovación se contagia a toda la economía por imitación de otras empresas, lo que conlleva una disminución gradual de los beneficios hasta anular su componente extraordinario volviendo a una situación de nuevo equilibrio. Este se romperá con una nueva innovación.

12· ¿Cuáles son las 3 fases del progreso tecnológico según Schumpeter?

Este autor distingue las siguientes tres fases en el progreso tecnológico:

- **Invencción:** creación de nuevos productos y tecnologías productivas.
- **Innovación:** aplicación de la invención a usos industriales y comerciales. Hay cinco tipos de innovaciones:
 - Introducción de nuevos bienes.
 - Introducción de un nuevo método productivo, ya existente en un sector, no derivado de un descubrimiento científico.
 - Apertura de un nuevo mercado.
 - Conquista de nuevas fuentes de obtención de materias primas.
 - Establecimiento de una nueva organización en una determinada industria.
- **Imitación:** al combinar aspectos no sustanciales de la innovación como, por ejemplo, el diseño externo del producto; es explotada por gran número de empresas.

13· Explica el significado de «tecnoestructura» de Galbraith.

Este autor afirma que el capital de las grandes empresas de la segunda mitad del siglo XX pertenece a una multitud de socios, cada uno con una ínfima parte del capital total, que están al margen de las decisiones empresariales.

La toma de decisiones es realizada por un conjunto de técnicos especializados, nombrados por el consejo de administración, a los que denomina estructura directiva o «tecnoestructura». Ellos son los que detentan el verdadero poder empresarial al marcar los objetivos de la organización, desplazando del poder efectivo a los propietarios del capital, que ocupan, en el mejor de los casos, el poder formal.

14· Busca en un periódico noticias referentes a las 3 categorías de emprendedores de Baumol.

Respuesta abierta. El profesor debe valorar el trabajo de investigación realizado por el alumno y la identificación con las tres categorías de emprendedores que distingue este autor, que son:

- **Productivos:** son innovadores y crean empleo y riqueza para sí mismos y para la sociedad, dentro de un estricto marco legal.
- **Improductivos:** no generan riqueza para la sociedad. Son meros especuladores que incrementan los beneficios y el valor de las empresas en las bolsas, no basados en la realidad.
- **Destruyivos:** actúan al margen de las leyes y de la moral.

6 >> El riesgo en la actividad emprendedora**15· ¿Qué es el riesgo empresarial?**

El riesgo empresarial es la probabilidad de que puedan ocurrir hechos internos o en el entorno de la empresa que afecten al cumplimiento de los objetivos previstos.

16· ¿Qué diferencias existen entre riesgo e incertidumbre?

Si bien el riesgo empresarial es la probabilidad de que puedan ocurrir hechos internos o en el entorno de la empresa que afecten al cumplimiento de los objetivos previstos, la incertidumbre es la imposibilidad de determinar lo que va a ocurrir en el futuro.

17· ¿Qué pasos debe efectuar el empresario en la gestión del riesgo empresarial?

El empresario, para gestionar el riesgo, deberá llevar a cabo los siguientes pasos:

- a) Identificar los riesgos existentes.
- b) Clasificar dichos riesgos como puros o especulativos.
- c) Evaluar con qué frecuencia o intensidad se producen esos riesgos.
- d) Llevar a cabo la planificación adecuada para minimizar los efectos de la evaluación realizada sobre dichos riesgos.
- e) Controlar las decisiones adoptadas sobre este tema.

7 >> Innovación y desarrollo económico

18.. ¿En qué consiste la innovación?

La innovación es la creación e implantación de cambios significativos en los productos, los procesos de producción, la comercialización o la organización de la empresa, con el propósito de mejorar los resultados.

19.. ¿Qué es la innovación del proceso?

La **innovación del proceso** consiste en desarrollar y aplicar con éxito nuevos métodos de:

- **Fabricación:** supone un incremento de la productividad y la calidad, estandariza los componentes, minimiza el tiempo de montaje, reduce costes, etc.
- **Logística:** reduce el coste de almacenaje, el tiempo de entrega, etc.
- **Organización y gestión:** modificaciones en las prácticas y procedimientos de la empresa, en el lugar de trabajo, en las relaciones exteriores o en la aplicación de decisiones estratégicas con el propósito de mejorar los resultados.

20.. Pon 2 ejemplos de innovación en la comercialización.

La innovación en la comercialización lleva a cabo la implantación de un nuevo método de comercialización, que consiste en cambios significativos en:

- Diseño.
- Envasado.
- Posicionamiento.
- Promoción.
- Facturación.

21.. Menciona 2 efectos de la innovación sobre la economía.

Los efectos de la innovación sobre la economía son los siguientes:

- Eleva la renta nacional.
- Incrementa el empleo.
- Incrementa las ventas.
- Desciende los precios.
- Incrementa la inversión.
- Aumenta la productividad.
- Incrementa la calidad.
- Reduce costes.
- Incrementa la competitividad.

8 >> Economía del conocimiento

22.. ¿En qué consiste la nueva economía del conocimiento?

El nuevo **modelo de economía del conocimiento** ha supuesto el paso de una estrategia competitiva basada en costes y precios (modelo de la economía tradicional) a otra basada en ideas, productos diferenciados y servicios a medida.

El tránsito de un modelo económico a otro está condicionado por la revolución tecnológica y la globalización de la economía.

En este entorno, la competitividad de una economía reside en su capacidad para ofrecer al mercado productos diferenciados.

En la **economía del conocimiento** los mayores costes se derivan de la investigación, el desarrollo y la innovación (I + D + i), instrumentos imprescindibles para la supervivencia de las empresas y la mejora de la competitividad, lo que a su vez redundará en la generación de riqueza.

23 · Explica con tus propias palabras 2 factores determinantes del crecimiento económico actual.

Existen varios **factores determinantes del crecimiento económico actual** en las economías más avanzadas:

- La inversión en I + D + i está experimentando un crecimiento acelerado en todos los sectores económicos.
- El conocimiento, la tecnología y la innovación constituyen los recursos sustanciales de la nueva empresa; los factores tradicionales de la producción (tierra, trabajo y capital) tienen una influencia cada vez menor.
- La utilización de las nuevas tecnologías contribuye al incremento de la productividad, la reducción de costes y la expansión comercial.
- El entorno de la empresa está en continua expansión. La globalización supone una oportunidad y una amenaza al mismo tiempo.
- Las ofertas de empleo se dirigen a perfiles profesionales altamente cualificados (investigadores y científicos).
- La riqueza de una nación es creada (por la capacidad creativa e innovadora de sus emprendedores) y no heredada.

24 · ¿Cómo es la producción conforme al nuevo modelo económico? Razona tu respuesta.

Respuesta abierta.

En contraposición al modelo económico tradicional, en el que la producción es masiva y estandarizada, en el nuevo modelo económico es flexible y personalizada.

Solucionario Camino a la meta: etapa 1

· Para conseguir llegar a la meta y realizar el recorrido que va desde la idea de negocio hasta la puesta en marcha de una empresa, debes resolver las siguientes cuestiones que te permitirán pasar a la siguiente etapa de la Unidad 2:

1 · Lourdes y Santiago, técnicos en obras de albañilería, están firmemente decididos a emprender un negocio en este sector.

Para ello conciertan una entrevista con el organismo de ayuda para jóvenes emprendedores de su comunidad autónoma y la persona que les recibe les pregunta lo siguiente: ¿vuestra idea consiste en ser: *entrepreneur*, emprendedor por necesidad, *intrapreneur* o emprendedor social?

¡Uf!, no tienen ni idea sobre las cuestiones planteadas. Vaya dilema. Ayúdalos sobre la base de lo estudiado en la unidad, ¿qué significa cada concepto?

- Entendemos por *entrepreneur* o emprendedor independiente o económico el trabajador que, por cuenta propia, inicia un proyecto empresarial para explotar una oportunidad de negocio, aplicando su capacidad innovadora y asumiendo riesgos.

Dentro del concepto de *entrepreneur* podemos hablar de varios perfiles:

- El **emprendedor vocacional** como la persona que ha creado un nuevo producto o servicio, un nuevo proceso de producción o de comercialización y está dispuesto a desarrollarlo empresarialmente.
- El **trabajador experimentado**: es el trabajador que, aunque tiene un trabajo, desea establecerse por cuenta propia. Generalmente son «intraemprendedores» que han alcanzado la experiencia y madurez suficiente para abordar su propio proyecto empresarial. En otras ocasiones dan este paso ante la imposibilidad de seguir creciendo profesionalmente en la misma empresa o cuando sus superiores inmediatos, temiendo perder poder, les niegan la posibilidad de aprender, crear o innovar.
- El **emprendedor** que materializa un proyecto surgido de un *spin-off*, es decir:

Crea una nueva empresa que procede de otra ya existente. Se trata de no dejar escapar empleados valiosos y convertirlos en socios del nuevo proyecto, lo que aportará un plus de compromiso; es lo que se conoce como *spin-off* empresarial.

En otras ocasiones el proyecto empresarial tiene su origen en centros universitarios e institutos de investigación; trata de trasladar los conocimientos de la investigación teórica a la empresa y materializarlos en aplicaciones prácticas, es lo que se conoce como *spin-off académico*.

- **Emprendedor por necesidad:** es la persona que pone en marcha su propio proyecto por causas ajenas a su voluntad. Suele haber perdido su trabajo y por ello decide crear un negocio propio, que dirige y gestiona y del que espera obtener beneficios económicos. El objetivo inmediato de este emprendimiento es el autoempleo, es decir, desarrollar una actividad por cuenta propia como alternativa al mercado laboral por cuenta ajena.
- **Emprendedor social:** es la persona que pone todo su empeño en desarrollar iniciativas empresariales en las que se prioriza la responsabilidad social y la creación de riqueza sobre otros objetivos propios de las empresas tradicionales como son la maximización de beneficios económicos propios.
- **Por otro lado, llamamos intraemprendedor** al trabajador por cuenta ajena que aplica innovaciones en la empresa donde trabaja para crear nuevos productos, procesos y servicios que permiten que esta sea más competitiva.

2.. María y Marcos están por la labor del emprendimiento. Les han comentado que es muy importante conocer sus capacidades personales y habilidades sociales. ¿Qué significa esto? Ayúdalos y realiza un breve resumen que las diferencie.

a) Las **habilidades sociales** son las que nos ayudan a relacionarnos con los demás de una manera efectiva y satisfactoria, nos permiten interactuar con las personas de forma positiva.

Estas habilidades son tanto habilidades de comunicación como la asertividad, la empatía o la escucha activa, como otras basadas en el liderazgo, el espíritu de equipo y la solidaridad.

b) Las **habilidades personales** son las destrezas innatas o adquiridas por una persona para el desempeño de una tarea en particular. Las habilidades personales en materia emprendedora se manifiestan en la manera de mostrar creatividad, innovación, en la manera también de enfrentarse a los riesgos empresariales y en la forma de afrontar las dificultades que se originan en un proyecto de negocio.

3.. Entra en la página www.retirarsealos40.com, teclea en su buscador *Errores + mundo negocios* y lee el artículo: «Los errores más cometidos en el mundo de los negocios». Realiza un breve comentario en tu cuaderno con base en lo desarrollado en esta unidad.

Respuesta abierta con base en el siguiente artículo que se contiene en esa página.

DIEZ ERRORES QUE NO PUEDES COMETER EN TU PLAN DE NEGOCIO

La elaboración de un plan de negocio es paso obligado para los emprendedores. Este documento recoge la esencia del proyecto: qué es, qué ofrece, en qué mercado va a funcionar, qué financiación necesita, análisis de la competencia, quién es el público al que se dirige... El plan de negocio no solo es la hoja de ruta del proyecto, sino que también es el apoyo del emprendedor a la hora de convencer a un inversor para que financie la nueva empresa.

Debido a su importancia, el emprendedor no debe cometer ninguna equivocación. Augeo Consulting Group, organización que ofrece servicios a emprendedores, identifica 10 errores que no se pueden cometer en el plan de negocio.

- 1) Primar la forma sobre el fondo. El contenido es lo importante: el inversor es lo que valora; por eso, el emprendedor no puede elaborar este documento pensando solo en la estética.
- 2) No definir con claridad el mercado objetivo. Definir a quién se dirige el producto o servicio es un punto clave de la estrategia y deberá estar lo más especificado posible, ya que de ese punto dependen todos los desarrollos posteriores.
- 3) No estudiar la competencia. Es esencial que el *business plan* recoja el análisis de la competencia: la cantidad y la calidad de las empresas que operan en el mercado en el que el emprendedor quiere operar. Este debe conocer si se encuentra en un mercado en expansión o saturado y si el producto se asemeja a otros o es fácil de imitar.

- 4) No tener un «plan B». A la hora de plantear un negocio siempre hay que contemplar distintos escenarios. La vida de una empresa está sometida a una serie de factores que pueden influir en su evolución, especialmente en su etapa inicial. El emprendedor debe anticiparse a los posibles imprevistos.
- 5) No protegerse mediante barreras de entrada. Es esencial tener previstas una serie de medidas de protección que puedan representar obstáculos para que otras empresas entren en nuestro mismo negocio, como la protección jurídica a través de patentes, marcas, etc.
- 6) Realizar previsiones de ventas demasiado optimistas. Efectuar proyecciones siempre crecientes y que no se apoyen en una demanda «real» es, como mínimo, una imprudencia. Ser conservador en las previsiones no significa «pensar en pequeño», sino que permite dotar al negocio de la flexibilidad y de la capacidad de adaptabilidad a entornos económicos cambiantes, necesarias para garantizar su éxito en el medio y largo plazo.
- 7) No exponer la viabilidad económica de la empresa. El negocio puede ser rentable, es decir, tiene viabilidad económica, pero no tiene todavía recursos, es decir, viabilidad financiera. Esto debe figurar en el plan de negocio.
- 8) No definir adecuadamente la estructura del capital del negocio. Cada uno de los socios ha de tener un porcentaje proporcional en función de su participación, no solo en términos del capital invertido, sino también del trabajo, dedicación y valor añadido que aporta a la nueva empresa. Definir con precisión este concepto desde el comienzo puede evitar muchos problemas en el futuro.
- 9) No confirmar que los fondos financieros planificados están disponibles. El plan de negocio debe contemplar de dónde se van a conseguir los recursos, es decir, qué vías de financiación utilizará. También debe contener una planificación del uso de tales recursos.
- 10) Ignorar la posibilidad de morir de éxito. Hay que tener muy medido el modo en que se va a realizar la financiación del capital circulante de la empresa, es decir, los gastos que supone dar servicio a los nuevos clientes. Si se crece de forma muy rápida, puede darse la situación de no disponer de financiación suficiente para proporcionar los servicios.

4•• Casandra y Nacho, técnicos en educación y control ambiental, están por la labor de constituir una empresa relacionada con su sector profesional. Desearían identificar los posibles riesgos de su futura actividad, pero no lo tienen muy claro. Ayúdalos con base en lo estudiado en la unidad.

Dentro de los distintos riesgos que existen vistos en la unidad, Casandra y Nacho tendrán que afrontar los siguientes:

- Atendiendo a su origen estarán sometidos a:

- **Riesgos externos:** surgen del entorno de la empresa, tales como el contexto económico y social, la competencia de otras empresas del sector, las regulaciones legales, etc.
- **Riesgos internos:** ausencia de una planificación adecuada de los procesos (inadecuados, obsoletos, con los cuales no se permite una buena ejecución de las labores), recursos humanos (mal clima laboral que desencadene huelgas, baja productividad, ineficiencia en el desempeño de las actividades encomendadas), físicos (eléctricos, mecánicos y estructurales de la instalación...), tecnológicos, financieros y organizacionales, estratégicos para los clientes e incluso para la imagen de la empresa.

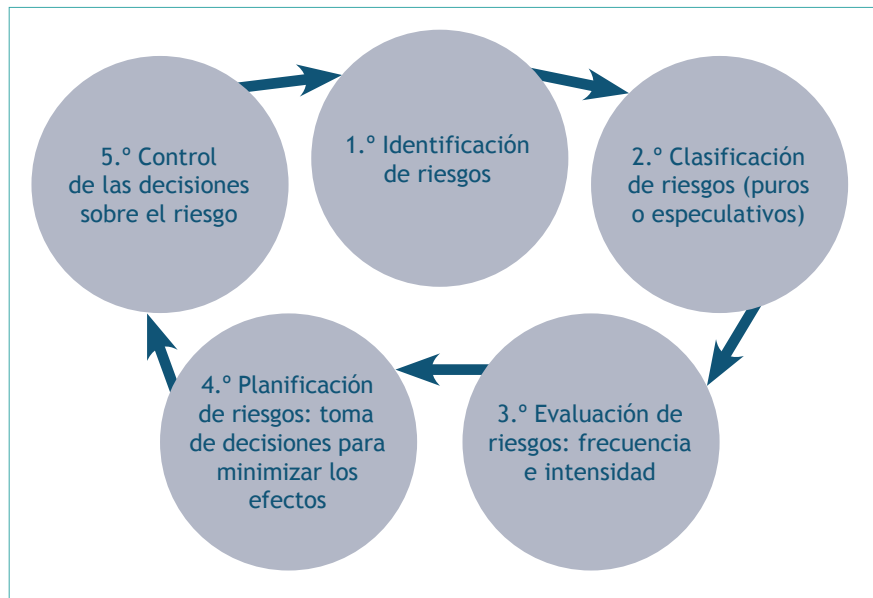
- Según los factores que ocasionan los riesgos estarán sometidos a:

- **Riesgos económicos:** relacionados con la incertidumbre en el rendimiento de la inversión de capital debido a los cambios en la situación económica del sector medioambiental.
- **Riesgos de mercado:** actualmente, las empresas tratan de reducir coste para poder resistir ante la crisis generalizada. Por ello, la empresa de Casandra y Nacho tendrá mayores dificultades tanto para introducirse en el mercado como para poder competir con las empresas ya establecidas. Evidentemente, en estas circunstancias está obligada a realizar una oferta de precios muy competitivos por sus servicios, lo que determinará que el margen de beneficios sea escaso.
- **Riesgos de insolvencia:** actualmente muchas empresas están soportando porcentajes de morosidad muy elevados, lo cual a su vez determina una insuficiencia de caja para afrontar el pago de las deudas contraídas con sus acreedores.

- **Riesgos de reputación:** pérdida de imagen de la empresa por actividades realizadas.
- **Riesgos de legalidad:** probabilidad de producirse pérdidas por el incumplimiento de la normativa legal (sanciones) o por el cambio de esta, de forma que afecte a la actividad de la empresa (adaptaciones).
- **Riesgos catastróficos:** relacionados con desastres naturales (inundaciones, terremotos), incendios, actos de terrorismo, etc.

5•• Como los riesgos son inevitables en todo negocio, el empresario debe enfrentarlos a través de una gestión racional. ¿Cómo puede actuar frente a estos?

Llevará a cabo las siguientes actuaciones:



6•• La empresa de instalaciones eléctricas Chispas, SA, debido a la crisis económica y al parón en la construcción tiene menor actividad. Entre otras alternativas, para sortear la crisis, se plantean incluir en su oferta de servicios las instalaciones domóticas.

¿Esto es innovador? ¿Qué otras ideas innovadoras puedes aportar para ayudar a esta empresa?

Respuesta abierta.

Según lo visto en la unidad es innovador en la medida en que se está implantando un cambio significativo en el producto que ofrece la empresa en cuestión, en su comercialización y en su organización para mejorar resultados.

Solucionario Plan de empresa

1•• Te invitamos a innovar en relación a tu futuro sector de actividad profesional. Es un paso previo antes de madurar la idea de negocio y desarrollar tu plan de empresa en unidades posteriores.

Para ello cumplimenta en tu cuaderno la siguiente ficha conforme a lo estudiado en esta unidad:

Tu idea innovadora	
Según su grado de originalidad	¿Es radical o incremental?
Según su aplicación	¿Es innovación en la oferta de productos, en la fabricación, la logística, la organización o en la gestión?
Según la comercialización	¿Introduce cambios significativos en el diseño, el envasado, el posicionamiento, la promoción, la facturación, etc.?

Respuesta abierta. El profesor valorará los contenidos desarrollados y el esfuerzo realizado por el alumno.

Solucionario de las actividades finales

.: CONSOLIDACIÓN .:

1.. Señala las diferencias y semejanzas entre un emprendedor independiente y un emprendedor social.

a) El **emprendedor independiente o económico** (*entrepreneur*): es el trabajador que, por cuenta propia, inicia un proyecto empresarial para explotar una oportunidad de negocio, aplicando su capacidad innovadora y asumiendo riesgos.

Este tipo de emprendimiento genera fundamentalmente valor de naturaleza económica.

b) **Emprendedor social**: es la persona que pone todo su empeño en desarrollar iniciativas empresariales en las que se prioriza la responsabilidad social y la creación de riqueza para sus miembros o para la colectividad (priman las personas sobre el capital) sobre otros objetivos propios de las empresas tradicionales como son la maximización de beneficios económicos propios.

Diferencias: el **emprendedor independiente** tiene por objetivo la obtención del mayor beneficio económico para sí. El reparto de beneficios, la gestión y la toma de decisiones de la empresa se realizan en función del capital aportado.

El **emprendedor social** que tiene como prioridad la responsabilidad social antes que el beneficio propio. Priman las personas y el trabajo realizado sobre el capital en el reparto de los beneficios obtenidos. La gestión se realiza de forma democrática.

Semejanzas: los dos se caracterizan por su iniciativa y poseer habilidades comunes, explotando en ambos casos una posibilidad de negocio aunque lo que realmente les diferencia es el fin que quieren conseguir.

2.. Señala las diferencias existentes entre los términos: creatividad, innovación y emprendimiento.

Si entendemos los tres conceptos, vemos que son diferentes:

- Creatividad: es la capacidad de generar nuevas ideas o conceptos y de establecer nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos para dar soluciones originales a los problemas, tomar decisiones, obtener nuevos productos (o mejorar los existentes), diseñar procesos de mayor calidad y menor coste; sin ella no hay innovación.
- Innovación: es la capacidad de transformar una idea en un proceso, producto o servicio que satisfaga las necesidades de la sociedad hasta que se comercializa en el mercado. Por tanto, la innovación precisa una creatividad previa.
- El emprendimiento: es la actitud del individuo que le lleva a tomar la iniciativa con determinación, responsabilidad y asunción de riesgos hasta alcanzar la meta que se ha propuesto, tanto en su vida personal como en su carrera profesional o en la creación de una empresa. Dentro del emprendimiento se desarrollarán la creatividad y la innovación.

3.. ¿Qué es la cultura emprendedora?

Definimos la cultura emprendedora como la actitud de participación activa en el cambio del entorno social, laboral, económico y empresarial, a través de la identificación de oportunidades de negocio que ofrece el mercado y la capacidad y habilidad para reunir los recursos necesarios (humanos, materiales, etc.) para transformarlos en una empresa.

4.. ¿Qué 2 tesis sostiene William Baumol en su teoría del empresario?

William Baumol sostiene dos tesis en relación con la teoría del empresario:

- Sostiene que el **contexto cultural** condiciona el número de empresarios y la iniciativa emprendedora.
- Y sostiene que existen **tres categorías de emprendedores**:
 - **Productivos**: son innovadores y crean empleo y riqueza para sí mismos y para la sociedad, dentro de un estricto marco legal.
 - **Improductivos**: no generan riqueza para la sociedad. Son meros especuladores que incrementan los beneficios y el valor de las empresas en las bolsas, no basados en la realidad.
 - **Destructivos**: actúan al margen de las leyes y de la moral.

5.. Explica los tipos de innovación que existen según su aplicación.

Según su aplicación observamos los siguientes tipos de innovación:

- **Innovación en la oferta de producto**, que consiste en la comercialización de un producto tecnológicamente distinto o con mejoras en sus prestaciones, en la facilidad de uso, estética, peso, coste, seguridad, tiempo de vida, etc.
- **Innovación del proceso**. Consiste en desarrollar y aplicar con éxito nuevos métodos de:
 - **Fabricación**: lo que supone un incremento de la productividad y la calidad, estandariza los componentes, minimiza el tiempo de montaje, reduce costes, etc.
 - **Logística**: lo que reduce el coste de almacenaje, el tiempo de entrega, etc.
 - **Organización y gestión**: lo que supone modificaciones en las prácticas y procedimientos de la empresa, en el lugar de trabajo, en las relaciones exteriores o en la aplicación de decisiones estratégicas con el propósito de mejorar los resultados.
- **Innovación en la comercialización**: se implanta un nuevo método de comercialización que consiste en cambios significativos en el diseño, envasado, posicionamiento, promoción, facturación, etc.

6.. ¿Cuáles son los mayores costes en la economía del conocimiento?

En la **economía del conocimiento** los mayores costes se derivan de la investigación, el desarrollo y la innovación (I + D + i), instrumentos imprescindibles para la supervivencia de las empresas y la mejora de la competitividad, lo que a su vez redonda en la generación de riqueza.

7.. ¿Qué diferencias tiene el nuevo modelo económico comparado con el modelo tradicional?

Tabla comparativa entre el modelo económico tradicional y la nueva economía:

Modelo económico tradicional	Nuevo modelo económico
Organizaciones jerarquizadas, con puestos simples.	Organizaciones descentralizadas, con puestos complejos.
Priman la posesión de recursos naturales y materiales.	Prima el conocimiento (I + D + i).
Capital fijo.	Capital intangible.
Producción masiva y estandarizada.	Producción flexible y personalizada.
Ciclo de vida largo.	Ciclo de vida corto.
Mercado local o regional.	Mercado global.
Se vende lo que se produce.	Se produce lo que se vende.
Precio: coste por unidad + margen de utilidad.	Precio = valor percibido por el cliente.

.: APLICACIÓN .:

1 Cumplimenta la siguiente tabla en tu cuaderno e identifica, en una escala del 1 al 10, tu posición para cada una de las características personales del emprendedor.

Habilidades	Concepto	Factores que lo favorecen	Factores que lo impiden	Tu posición
Creatividad	• • • • •	• • • • •	• • • • •	• • • • •
Iniciativa	• • • • •	• • • • •	• • • • •	• • • • •
Innovación	• • • • •	• • • • •	• • • • •	• • • • •
Autoestima	• • • • •	• • • • •	• • • • •	• • • • •
Orientación al logro	• • • • •	• • • • •	• • • • •	• • • • •
Tenacidad y perseverancia	• • • • •	• • • • •	• • • • •	• • • • •
Responsabilidad	• • • • •	• • • • •	• • • • •	• • • • •
Asunción de riesgos	• • • • •	• • • • •	• • • • •	• • • • •
Liderazgo	• • • • •	• • • • •	• • • • •	• • • • •
Espíritu de equipo	• • • • •	• • • • •	• • • • •	• • • • •
Comunicación	• • • • •	• • • • •	• • • • •	• • • • •
Resolución de conflictos	• • • • •	• • • • •	• • • • •	• • • • •
Espíritu de equipo	• • • • •	• • • • •	• • • • •	• • • • •
Autodisciplina y autocontrol	• • • • •	• • • • •	• • • • •	• • • • •
Toma de decisiones	• • • • •	• • • • •	• • • • •	• • • • •

Respuesta abierta.

2 Menciona 3 factores actuales que facilitan el emprendimiento en tu familia profesional.

Respuesta abierta.

3 Señala ejemplos de innovaciones empresariales que se hayan producido recientemente en el sector de actividad relacionado con tu ciclo formativo. Investiga con la ayuda de internet u otro medio disponible como revistas especializadas, casos reales que conozcas, etc.

Respuesta abierta. El profesor valorará el trabajo de investigación realizado.

Solucionario Fomento del espíritu emprendedor

1 A través de internet y un buscador tipo Google, localiza entidades y programas que promueven el emprendimiento en el ámbito autonómico, nacional y europeo, posteriormente comenta en tu cuaderno brevemente lo que hace cada una de ellas.

Respuesta abierta. El profesor valorará el trabajo de investigación realizado.

2 Seguramente en tu entorno familiar o de amistades existen personas que regentan un negocio. Pregúntales sobre las cuestiones enunciadas en la siguiente tabla y cumpliméntala posteriormente en tu cuaderno:

Nombre de la empresa	Actividad a la que se dedica	Año de constitución	¿Qué edad tenía cuando la fundó?	¿Era su primera aventura empresarial?	Motivo del emprendimiento
----------------------	------------------------------	---------------------	----------------------------------	---------------------------------------	---------------------------

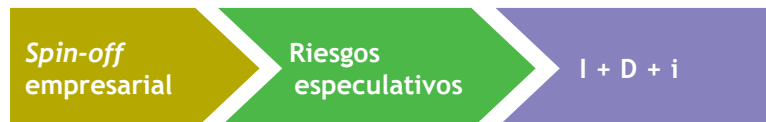
Respuesta abierta. El profesor valorará el esfuerzo realizado por el alumno.

3.. Escribe en tu cuaderno 4 razones que te motiven a ser emprendedor.

Respuesta abierta. El profesor valorará los argumentos aportados por el alumno, en consonancia con los contenidos de la UT.

4.. Reflexiona sobre las oportunidades de negocio de tu entorno más próximo para ser un futuro emprendedor. Escribe en tu cuaderno un breve resumen de ellas.

Respuesta abierta. El profesor valorará las aportaciones realizadas por el alumno.

Solucionario ¿Soy un buen emprendedor?**1.. Explica los conceptos incluidos en la siguiente figura:**

a) *Spin-off* empresarial: se trata de iniciativas empresariales que surgen como desarrollo de otro negocio o empresa ya existente, tratando de retener a empleados valiosos y convertirlos en socios del nuevo proyecto, lo que aportará un plus de compromiso.

b) Riesgos especulativos: suponen la situación de incertidumbre de que ocurra un determinado suceso cuya materialización produciría expectativa de beneficio o pérdida (riesgos de producción, ventas, financiación, dirección, etc.). Generalmente, estos riesgos son asumidos por el empresario y quedan fuera de las pólizas de seguros.

c) I + D + i son las iniciales de la investigación, el desarrollo y la innovación como instrumentos imprescindibles para la supervivencia de las empresas y la mejora de la competitividad, lo que a su vez redundará en la generación de riqueza.

Solucionario Evalúa tu emprendimiento**Indica si son correctos o no los enunciados siguientes:****1.. El *entrepreneur* es un trabajador por cuenta ajena.**

Falso. El *entrepreneur* es el trabajador que, por cuenta propia, inicia un proyecto empresarial para explotar una oportunidad de negocio, aplicando su capacidad innovadora y asumiendo riesgos.

2.. Un *spin-off* académico es un sitio donde se estudian diferentes títulos universitarios.

Falso. Es un proyecto empresarial que tiene su origen en centros universitarios e institutos de investigación; trata de trasladar los conocimientos de la investigación teórica a la empresa y materializarlos en aplicaciones prácticas.

3.. La iniciativa no es ninguna habilidad de la persona para transformar las ideas en actos.

Falso. La iniciativa es la capacidad de transformar las ideas en actos, de actuar con decisión propia para alcanzar las metas propuestas desafiando lo preestablecido.

4.. El trabajo en equipo se basa en las 4 P.

Falso. El trabajo en equipo se basa en las 5 «C» (complementariedad, coordinación, compromiso, confianza y comunicación).

5.. Los emprendedores están genéticamente predispuestos para serlo.

Falso. Las habilidades para emprender pueden ser aprendidas.

6.. Baumol considera que la innovación no es la pieza clave del crecimiento económico contemporáneo.

Verdadero.

7.. La innovación de procesos consiste en comercializar un producto tecnológicamente distinto o mejorado.

Falso. Consiste en la introducción de novedades en el proceso de fabricación, distribución o comercialización de productos.

8.. El modelo de economía del conocimiento se basa en una estrategia competitiva de costes y precios.

Falso. La economía del conocimiento se basa en la aportación de nuevas ideas, productos diferenciados y servicios a medida del cliente.

9.. Los efectos de la innovación provocan un aumento de los precios.

Falso. Los efectos de la innovación producen un incremento de la calidad y una disminución de precios.

10.. Los riesgos de reputación consisten en la pérdida de imagen de la empresa por actividades realizadas.

Verdadero.

11.. La inversión en I + D + i hoy día no tiene sentido.

Falso. La inversión en I + D + i hoy día se considera como un instrumento imprescindible para la supervivencia de las empresas y la mejora de la competitividad, lo que a su vez redundará en la generación de riqueza.

12.. El precio en el nuevo modelo económico consiste en: Precio = coste por unidad + margen de utilidad.

Falso. El precio en el nuevo modelo económico está determinado por el valor percibido por el cliente.