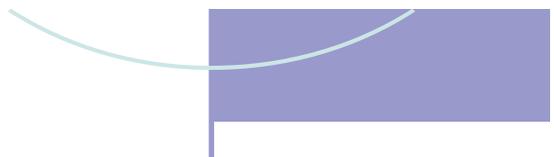


# El emprendedor



**Empresa e Iniciativa Emprendedora**  
**Curso 2013/14**  
**L.Alfonso Chaves Alvarado**





## Situación de partida (Caso Práctico)

Henry Ford (1863-1947) fue una figura emprendedora relevante. Estadounidense, hijo de granjeros, desde muy joven mostró un gran interés por la mecánica. Su padre esperaba que se ocupara de la granja familiar, pero él se marchó a Detroit para trabajar como aprendiz de maquinista. Tres años después, volvió para encargarse de la máquina de vapor Westinghouse, de la granja paterna. Se casó y continuó ocupándose de las labores agrarias, aunque compaginándolas con la investigación y la construcción de sus propios prototipos de automóvil.

En 1891, consiguió un puesto de ingeniero en la COMPAÑÍA EDISON y dos años después fue ascendido a ingeniero jefe, de modo que pudo dedicarse a sus propios experimentos con motores de gasolina. Sin embargo, sus primeros intentos fracasaron. No alcanzó el éxito hasta su tercer proyecto empresarial, lanzado en 1903: la FORD MOTOR COMPANY.

Su idea consistió en fabricar automóviles sencillos y baratos, destinados al consumo masivo de la clase media americana. Hasta entonces, el automóvil era un producto de lujo, fabricado de forma artesanal que acarreaba elevados costes, por lo que solo podían permitírselo las personas adineradas.

Su modelo «T» puso el automóvil al alcance de una población que antes no tenía acceso a él, alterando drásticamente los hábitos de vida y de trabajo y la fisonomía de las ciudades.

Entre las claves de su éxito podemos destacar:

- Percibir que la clase media estaría interesada en el automóvil y evaluar correctamente su capacidad adquisitiva.
- Concebir y desarrollar un procedimiento para reducir los costes de fabricación y lograr una mayor eficiencia: la producción en serie, que consistía en una cadena de montaje por la que se iba desplazando automáticamente el chasis del automóvil pasando por sucesivos puestos, donde varios grupos de operarios realizaban las tareas encomendadas hasta terminar completamente el coche.
- Utilizar la publicidad masiva e idear un sistema de concesionarios locales que permitió que el automóvil estuviese disponible en cada ciudad de EE.UU.
- Aprovechar esta reducción de los costes para elevar los salarios de sus trabajadores muy por encima de lo que ofrecía la competencia: con un salario de cinco dólares diarios se aseguró una plantilla satisfecha y nada conflictiva.

## Empezamos...

### 1. EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR

El espíritu emprendedor está estrechamente ligado a la iniciativa y a la acción. Las personas dotadas de espíritu emprendedor tienen capacidad innovadora, **la voluntad de probar cosas nuevas o hacerlas de manera diferente**, aportando creatividad y flexibilidad.

El emprendedor no debe identificarse, de manera simplista, con la persona que ha creado una empresa, pues se trata de un concepto mucho más amplio, que abarca un conjunto de habilidades y actitudes que se pueden desarrollar en muy diversos campos. De hecho, encontramos emprendedores en la política, en la investigación, en la docencia y en todos los ámbitos de la vida.

Si el espíritu emprendedor supone desarrollar la creatividad, generar cambios, experimentar con las ideas propias y reaccionar con mayor apertura y flexibilidad, los trabajadores por cuenta ajena también pueden desplegar estas habilidades, en mayor o menor medida.

Por tanto, podemos concluir que el espíritu emprendedor presenta una **doble faceta**:

- Lanzar nuevos proyectos con autonomía y responsabilidad, asumiendo el riesgo de la operación (como hace el empresario).



• Desarrollar y llevar a cabo proyectos de otros, con el mismo espíritu de innovación, responsabilidad y autonomía que si fueran propios. Pueden hacerlo desde trabajadores por cuenta ajena o de la Administración Pública, hasta directivos que ponen en marcha un plan para conseguir unos objetivos.

El término *emprendedor* se acuñó en un contexto histórico en el que surgía una nueva visión del hombre, un individuo con libre albedrío y con capacidad para transformar el mundo a su alrededor. Fue Richard Cantillon quien utilizó por primera vez el término *entrepreneur* con el significado de "aquel que tiene iniciativa".

Posteriormente, esta palabra fue tomada por otros economistas y comenzaron a desarrollarse los estudios sobre el fenómeno emprendedor. Schumpeter decía que el empresario «ve lo que otros no ven»; un sujeto con voluntad de hacer cosas nuevas o de una manera diferente ha de tener una mirada propia y singular y una gran dosis de **creatividad**.

La **innovación** no tiene por qué realizarse únicamente sobre la base de un extraordinario hallazgo científico, sino que, en la mayoría de los casos, basta con observar las costumbres de nuestra sociedad, detectar las necesidades no cubiertas y ofrecer una respuesta satisfactoria, con proyección de futuro.

Para que el proyecto se mantenga en el tiempo, es imprescindible que el emprendedor sea **flexible** y se **adapte a los cambios** y sea capaz de mimetizarse con el entorno, actuando en función de las exigencias de cada situación.

El emprendedor tiene capacidad para dar soluciones nuevas a problemas viejos, o, incluso, para plantear nuevos problemas. Se trata de romper con lo establecido y conocido, para buscar nuevas maneras de hacer las cosas.

Por otra parte, no hay que olvidar que, en estas actividades emprendedoras, **el riesgo** está implícito y hay que saber asumirlo.

## 2. TEORÍAS SOBRE LA FIGURA DEL EMPRENDEDOR

El cambio social y económico que está produciéndose en nuestra sociedad en las últimas décadas ha dejado patente que la creación de empresas es uno de los principales motores de generación de empleo y de crecimiento económico de un país. Las formas de trabajo están cambiando y proliferan los profesionales independientes y el desempeño simultáneo de varias actividades profesionales; nos encontramos con un elevado índice de desempleo en ciertos sectores (la oferta de empleo público ha descendido) y cada vez más frecuentemente, se recurre a la subcontratación.

Por ello, cada vez se analiza en mayor profundidad la figura del emprendedor.

### 2.1. Teorías basadas en los rasgos de la personalidad del empresario

- **Teoría del beneficio del empresario.** Los economistas clásicos del siglo XIX afirmaban que la decisión de convertirse en empresario se basaba únicamente en la propensión o aversión al riesgo de la persona. Las personas con mayor aversión al riesgo prefieren tener un trabajo estable, con un sueldo mensual fijo, aunque su cuantía sea inferior a las rentas obtenidas por los empresarios, quienes, al tener menor aversión al riesgo, se lanzan a la aventura de ser empresarios. Este modelo parte de unas hipótesis muy simples que no se sostienen en la actualidad.
- **Teoría de Schumpeter.** El empresario es un innovador que se mueve en un medio competitivo en el que debe asumir constantes riesgos y beneficios que no siempre se mantienen. El empresario desempeña un papel clave como motor del desarrollo económico, que se produce de una forma cíclica e irregular. Él es quien aporta los componentes de innovación y cambio tecnológico que





### 3. CUALIDADES DEL EMPRENDEDOR

Las teorías sobre el emprendedor ya nos han desvelado algunos de sus rasgos. A continuación, profundizaremos un poco más en ellos, estructurándolos en cualidades personales, habilidades sociales o de conducción y dirección de equipos y otros aspectos.

#### 3.1. Cualidades personales

Comenzaremos el análisis a través de las siguientes actividades:

#### ACTIVIDADES

2. Relaciona las cualidades del empresario que se recogen en la tabla de la izquierda con las definiciones de la tabla situada a la derecha.

CUALIDAD	DEFINICIÓN
Proactividad	Consiste en la facilidad para imaginar ideas y proyectos nuevos.
Iniciativa	Supone analizar las situaciones desde una óptica distinta a la habitual y proponer soluciones originales sin miedo al cambio.
Autonomía	Hace referencia a la capacidad para identificar oportunidades de negocio. Un empresario no es una persona que predice el futuro, sino que es sensible al entorno, a las necesidades de la sociedad y a los cambios que se están operando o que se producirán en un futuro.
Creatividad	Funcionar sin necesidad de una supervisión inmediata, elegir por uno mismo y tomar decisiones personales.
Innovación	Es la acción de dar comienzo a algo, de hablar u obrar por voluntad propia, adelantándose a cualquier motivación externa o ajena a uno mismo.
Visión de futuro	No significa solo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.

3. Pon dos ejemplos para cada una de las cualidades indicadas en la tabla siguiente, uno en el que se muestre que tú mismo o alguien de tu entorno actúa empleando dichas cualidades y otro en el que sea un empresario.

CUALIDAD	DEFINICIÓN	EJEMPLOS	
		En mi entorno	En el mundo empresarial
Confianza en uno mismo	Consiste en percibirse de forma positiva, conocer las aptitudes y capacidades propias y apostar por ellas.		
Tenacidad	Dar prueba de constancia y tesón en aquello que se inicia. Inscribir las propias acciones en la idea de perseverancia y de llegada a término.		
Responsabilidad	Tendencia a cumplir las obligaciones contraídas consigo mismo y con el grupo.		
Autodisciplina	El control de la propia conducta, en particular de los impulsos y reacciones inmediatas.		
Sentido crítico	Ser una persona realista y objetiva para poder valorar los pros y contras de la idea y conocer sus límites.		
Motivación de logro	Estar motivado hacia la consecución de las metas profesionales propuestas, no cejar en buscar el éxito del proyecto a pesar de los fracasos y del riesgo que representa.		

Además, el empresario ha de contar con las siguientes habilidades:

- ✓ **Curiosidad.** El emprendedor se interesa por casi todo, las veinticuatro horas del día. En muchos casos, un proyecto surge de observar el entorno y sus necesidades y, para que perdure en el tiempo, es necesario renovarse constantemente.
- ✓ **Flexibilidad.** Consiste, entre otras cosas, en saber adaptarse a los cambios. El empresario trabaja en un entorno cambiante y competitivo. Los avances tecnológicos son constantes, los procesos de producción cambian, surgen nuevas formas de trabajo, etc. El emprendedor debe ser consciente de esta realidad y estar siempre dispuesto y preparado para adaptarse, aprender cosas nuevas y cambiar sus formas y métodos de trabajo
- ✓ **Capacidad para asumir riesgos.** Es la predisposición a actuar con decisión ante situaciones que requieren cierto arrojo, por la dificultad que entrañan. El empresario asume riesgos continuamente, por la propia actividad de la empresa.



- ✓ **Optimismo y valentía.** Una persona con espíritu emprendedor siempre ve retos donde los demás ven obstáculos. El emprendedor está dispuesto a arriesgar su dinero y a comprometerse con su proyecto con entusiasmo.
- ✓ **Tolerancia a la frustración.** Es necesario enfrentarse a problemas, retrasos, dificultades o imprevistos casi a diario. Es normal que todo no salga bien a la primera, pero es necesario saber afrontar los obstáculos y perseverar

### 3.2. Habilidades sociales y de dirección

- ✓ **Habilidades comunicativas.** Hablar y expresarse con corrección y propiedad, siendo, en todo momento, asertivo.
- ✓ **Asertividad.** Es la capacidad para expresar los sentimientos, ideas y pensamientos propios, sin herir los sentimientos, ideas y pensamientos de los demás.
- ✓ **Habilidades negociadoras.** Es la capacidad para exponer y defender las ideas propias ante los demás.
- ✓ **Espíritu de equipo.** Capacidad para trabajar en estrecha colaboración con otros, compartiendo objetivos y métodos de actuación y sabiendo delegar (cuando crezca la empresa).
- ✓ **Solidaridad.** Consiste en adoptar actitudes tendentes a la cooperación. En términos empresariales, solidaridad implica aceptar y asumir las elecciones del grupo o de la organización, tener capacidad para percibir las necesidades de los otros (tanto de los clientes como de los empleados, proveedores, etc.).
- ✓ **Liderazgo.** Supone influir y motivar a los demás, consiguiendo implicarlos en la realización de proyectos. El buen líder conoce y cuenta con las cualidades personales, los conocimientos y las habilidades de los miembros de su equipo.
- ✓ **Capacidad para afrontar los problemas y encontrar soluciones.**
- ✓ **Capacidad de planificación, gestión y toma de decisiones.**
- ✓ **Capacidad para la organización y optimización de recursos.**
- ✓ **Capacidad para entusiasmar.** El empresario no solo ha de tener visión de futuro (imaginar y proyectar en el futuro el lugar que ocuparán sus productos, la imagen de su empresa y cómo conseguirlo); también debe saber transmitir esta visión a todas las personas de su entorno (familia, amigos, entidades financieras, clientes potenciales y proveedores), con el objetivo de implicarlos activamente en su proyecto.

#### EJEMPLO

Aprende a desarrollar habilidades comunicativas, comenzando por mejorar tu asertividad: Ante una misma situación, se puede actuar de distintas maneras. Acabas de comprar en una tienda un producto defectuoso, vuelves inmediatamente y...

Muy enfadado, le gritas al dependiente: «¿Usted se cree que soy tonto y no me iba a dar cuenta? ¡A ver si es capaz de darme uno en buen estado!» ⇒ Estilo agresivo

Resultado: El dependiente, asustado y disimulando su enfado, comprueba que el producto está defectuoso y te da el primer producto nuevo que tiene en el almacén, deseando que te vayas pronto.

Vuelves a la tienda y le dices al dependiente: «Acabo de comprar aquí este producto y al salir me he dado cuenta de que no funciona correctamente» y con voz firme, añades: «Quiero cambiarlo». ⇒ Estilo asertivo

Resultado: Te cambian el producto después de comprobar que, efectivamente está defectuoso, piden perdón varias veces y te regalan un vale de descuento para futuras compras en compensación por el error.

No vuelves a la tienda, ni cambias el producto, pero juras que no volverás nunca a comprar allí y que vas a contar a todo el mundo lo que ha pasado, haciendo publicidad negativa de la empresa. ⇒ Estilo pasivo

Resultado: Has gastado tu dinero en un producto defectuoso y te quedas con una rabia interior insana.



### 3.3. Otras capacidades

Finalmente, un emprendedor debe:

- ✓ **Saber compatibilizar los objetivos de la empresa con los objetivos personales.** En muchas ocasiones, estos objetivos pueden entrar en conflicto teniendo que sacrificar alguno de ellos.
- ✓ **Saber rodearse de las personas adecuadas.** Hay que elegir muy bien a los socios, lo ideal es que las habilidades emprendedoras de unos y otros se complementen y sintonicen bien a la hora de trabajar.

El apoyo familiar y de los amigos también es importante, ya que el camino del emprendedor puede ser largo y duro, y será más fácil si las personas que los rodean están a favor de la idea y pueden aportar posibles soluciones.

- ✓ **Conocer el sector y la actividad específica que se desea desarrollar, tener conocimientos básicos en gestión empresarial y experiencia profesional.**

- ✓ **Capacidad y talento para asumir riesgos.** Las personas con afán de superación, que se marcan metas y objetivos altos, tienen un mayor incentivo a la hora de superar el miedo al riesgo. Hay que ser conscientes de que el riesgo es algo inherente a la vida, asumir riesgos es positivo para aprender de los éxitos y de los fracasos a los que nos enfrentamos.

#### ACTIVIDADES

4. Señala las frases que son propias de un perfil emprendedor y las que no lo son. Explica los criterios en los que te basas para aceptar o rechazar cada una de las frases:

FRASES PROPIAS DE UN EMPRENDEDOR		
Frase	Verdadero	Falso
Soy una persona con suerte, normalmente todo lo que inicio me sale bien, por eso me lanzo enseguida a un nuevo proyecto, no lo pienso dos veces.		
Soy sistemático y organizado. La improvisación me pone nervioso.		
Siempre viene bien plantearse nuevas formas de hacer los productos o servicios, sistematizar procesos rutinarios y dedicar el esfuerzo a aportar un valor añadido que te diferencie.		
Soy muy trabajador y me encanta que me tengan en cuenta para nuevos proyectos, pero no me gusta iniciarlos.		
Normalmente espero a que el tiempo ponga las cosas en su sitio y solucione los problemas.		
Los fines de semana, la familia y los amigos son sagrados. El trabajo tiene sus horas y no se le deben dedicar más.		
Al principio hay que ser humilde y saber que se tiene muy poco. Lo verdaderamente innovador es comprender que el conocimiento que nos hace competitivos se adquiere poco a poco.		
Estoy centrado en el cliente, en aquello que le falta o puede necesitar, aunque todavía no soy consciente de cuánto hay que mejorar.		
Soy capaz de adaptarme a ambientes y a personas muy distintos, me gusta conocer y hablar con gente que proviene de entornos diferentes al mío; logro desenvolverme con naturalidad.		
Pienso que lo importante es vender, así se consiguen las metas. Planificar es poco realista, porque no sabemos qué pasará.		
Enfrentarme a los problemas es un reto personal, una forma de medir mis facultades.		
Me parece interesante todo lo que ocurre a mi alrededor. Nunca se sabe de dónde pueden venir ideas interesantes.		
Si en el último momento me doy cuenta de que hay algún problema con el pedido, lo envío igualmente al cliente; yo ya he conseguido mi objetivo, vender.		

## 4. EL RIESGO EMPRESARIAL

El riesgo es inherente a la actividad emprendedora, pues esta se desarrolla en un entorno impredecible, donde juegan muchos factores internos y externos a la organización, que no se pueden controlar. El riesgo empresarial se presenta cuando hay dos o más posibilidades entre las que optar y no se conocen de antemano los resultados a los que conducirá cada una. Todo riesgo encierra la posibilidad de ganar o perder: cuanto mayor sea la posible pérdida, mayor será el riesgo. Se genera entonces una incertidumbre en cuanto a las pérdidas en las que se puede incurrir en el proceso de consecución de los objetivos empresariales.

Los componentes del riesgo empresarial son:

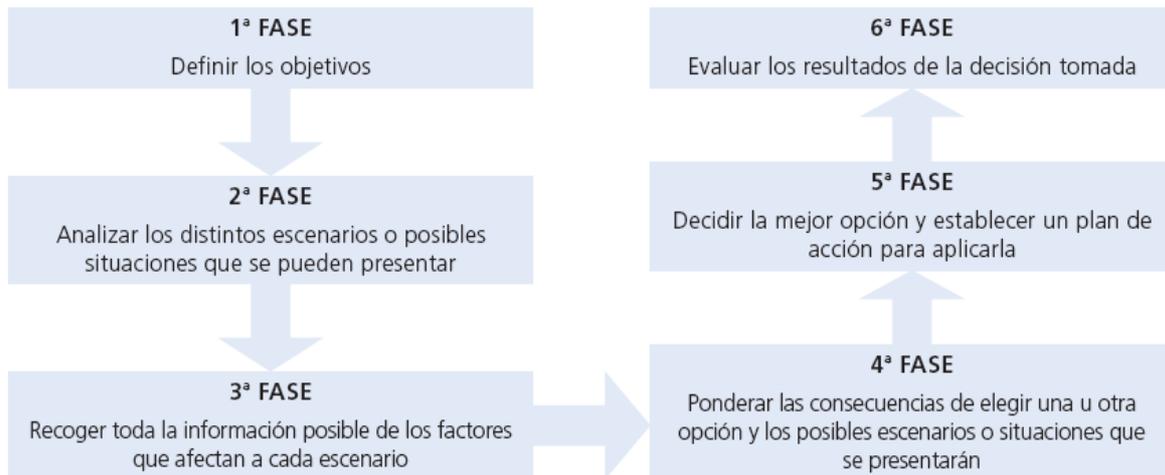
- Una situación de incertidumbre.
- Varios escenarios futuros posibles (entra en juego la probabilidad).
- Una necesidad de elección.



- La posibilidad de obtener pérdidas o beneficios.

Aunque el riesgo es algo objetivo que no depende de la voluntad ni del deseo del empresario, también es una vivencia personal de duda y temor, debido a la obligación de tomar resoluciones y ejecutarlas, sabiendo de antemano que sus consecuencias implican la probabilidad de pérdidas

Es importante identificar y analizar los riesgos a los que se debe hacer frente para poder preparar las estrategias adecuadas y tomar las medidas necesarias para minimizar las dificultades. El riesgo presupone tomar decisiones y asumir sus consecuencias. Para ello, es muy útil seguir un proceso organizado, como el siguiente:



## EJEMPLO

Una empresa, tradicionalmente productora de galletas, está considerando la posibilidad de lanzar un nuevo producto al mercado, aprovechando su imagen de marca y el prestigio de calidad que se ha forjado en el sector. El nuevo producto consistiría en unos cereales *light* con sabor a galleta y enriquecidos en vitaminas para el desayuno, preparados en diferentes envases: en cajas para el consumo en el hogar y en bolsitas individuales de plástico para ser servidos en las cafeterías. En un principio, se regalará una muestra junto con el paquete de galletas más vendido de la empresa.

1ª FASE. Definir los objetivos a conseguir:

- Producir cereales *light*, un producto que hasta ahora no había fabricado la empresa.
- Penetrar en dos mercados distintos: los hogares familiares y las cafeterías.
- Conseguir una cuota de mercado que permita obtener beneficios y un buen posicionamiento en el mercado.

2ª FASE. Posibles escenarios:

- Se acepta el producto en los hogares familiares y en las cafeterías.
- Se acepta el producto en los hogares familiares, pero no en las cafeterías.
- Se acepta el producto en las cafeterías, pero no en los hogares familiares.
- El producto no tiene éxito en ninguno de los dos mercados.

**3ª FASE. Recogida de Información:**

ESCENARIOS	INFORMACIÓN
Aceptación del producto en los hogares familiares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El prestigio de la marca con las galletas lleva a las familias a probar los cereales.</li> <li>• El sabor a vainilla caracteriza sus galletas de éxito, por lo que los mismos consumidores de sus galletas, añadirían a sus desayunos, estos cereales.</li> <li>• No hay en el mercado cereales <i>light</i> que aporten vitaminas.</li> <li>• Hay una gran variedad de cereales a la venta en el mercado.</li> <li>• Las ventas de cereales son considerables, un porcentaje alto de españoles desayuna cereales.</li> <li>• La penetración en el mercado es fácil, pues los consumidores suelen probar distintos cereales y variar el consumo de unos u otros.</li> </ul>
Aceptación del producto en las cafeterías.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay costumbre de tomar cereales en las cafeterías.</li> <li>• El 75% de los encuestados responden que no pedirían cereales en el desayuno de media mañana, aunque un 40% dice que sí lo haría, si sale de casa sin desayunar.</li> <li>• Las tazas de los bares no están preparadas para los cereales.</li> <li>• La cuota de mercado es menor que en los hogares, puesto que menos gente desayuna fuera de casa.</li> </ul>

**4ª FASE. Consecuencias de elegir una u otra opción:**

- Si se lanza el producto en los hogares familiares y en las cafeterías, y el público acepta ambos, el éxito sería rotundo y la empresa conseguiría una cuota de mercado importante en el sector de los cereales.
- Si se lanza el producto en ambos mercados, pero solo se acepta el producto en los hogares familiares, las pérdidas en las cafeterías se verían compensadas por los beneficios obtenidos con la venta para el consumo en los hogares. De este modo, la empresa no obtendría ni beneficios, ni pérdidas.
- Se acepta el producto en las cafeterías, pero no en los hogares familiares, las pérdidas en los hogares no se verían compensadas por los beneficios obtenidos con la venta para el consumo en cafeterías. La empresa incurriría en pérdidas y tendría que plantearse la venta de algún activo.
- El producto no tiene éxito en ninguno de los dos mercados. La empresa incurriría en pérdidas considerables y tendría que plantearse la venta de algún activo.

**5ª FASE. Tomar una decisión:** Primero, se lanzará el producto solo para la venta en los hogares familiares, un mercado con altas probabilidades de éxito. Si el resultado obtenido es satisfactorio, se realizará una prueba en otro mercado: Se seleccionarán tres cafeterías representativas y durante tres meses se publicitará y ofertarán estos cereales en las mismas.

**6ª FASE.** Se evaluarán los resultados, conforme a los indicadores que establezca, previamente la empresa.

## 5. EL POTENCIAL EMPRENDEDOR

El perfil del emprendedor requiere muchas y diversas habilidades, por lo que no toda persona está preparada para comenzar una actividad empresarial. Hay quien dice que «el emprendedor nace, pero no se hace». La realidad nos muestra que se trata de una combinación de ambas: además de lo que ya tenga de innato, la «madera de emprendedor» también se puede aprender y desarrollar a lo largo de la vida.

Es cierto que hay personas que no reúnen las condiciones mínimas, pero también hay muchas otras que en un momento dado se enfrentan a la necesidad de emprender, y aprenden y desarrollan las competencias necesarias.

Antes de llevar a cabo una idea empresarial, es necesario realizar un análisis de nuestras aptitudes y actitudes, para poder evaluar hasta qué punto encajamos dentro del perfil emprendedor.

A continuación te propongo una serie de actividades que te van a ayudar a descubrir tu potencial emprendedor. No te desanimes si no obtienes una puntuación alta: lo importante es detectar las carencias, con objeto de trabajar sobre ellas y conseguir superarlas.

- ANEXOS:**
- \* Para saber más y entra en Internet.
  - \* Trabajo en equipo.
  - \* Práctica profesional.
  - \* Emprendedores en el cine.

Albert Einstein

**Nunca consideres el estudio como una obligación,  
sino como una oportunidad para penetrar en  
el bello y maravilloso mundo del saber**



# ANEXO I

## Para saber más

### y

## Entra en Internet



# Para saber más

## CONCEPTOS VARIOS



**La subcontratación:** Consiste en confiar la gestión y desarrollo de parte del proceso productivo a otras empresas, especializadas en ese ámbito. Cada vez menos empresas fabrican la totalidad de su producto, muchas se encargan tan solo del diseño o del ensamblaje y dejan el resto a otras empresas.

**Motivaciones auténticas:** Jesús Encinar, fundador de IDEALISTA.COM, explica que empezó su negocio movido por el deseo de ser independiente, no por dinero. Puedes visitar su blog para ampliar información: [www.jesusencinar.com](http://www.jesusencinar.com)

**Autoempleo:** Actividad profesional o empresarial generada por una persona que la ejerce de forma directa.

**Tejido empresarial:** Conjunto de empresas que integran el sistema productivo de un país o de una zona concreta.

**Actitud:** Tiene que ver con la forma de actuar de los individuos. Es una predisposición adquirida para conducirse de una manera determinada ante las situaciones que se presentan.

**Aptitud:** La capacidad de aprovechar toda enseñanza, capacitación o experiencia en un determinado ámbito de desempeño.

**Microentorno:** Se compone de todas aquellas variables que influyen en la empresa y que esta no puede controlar.

**Microentorno:** Está formado por aquellas variables en las que de algún modo puede intervenir la empresa.

**Jerarquía:** Organización por categoría o grado de importancia entre diversas personas o cosas. Dentro de la organización empresarial, cada uno de los niveles o grado en la cadena de mando que comienza con los gestores de alta dirección y continúa hasta los trabajadores no gestores.

**Organización empresarial:** Se trata de una persona o grupo de personas que se organizan para producir un bien o servicio.

**Delegar:** Es repartir responsabilidades entre los miembros de un equipo confiando en su criterio para lograr los objetivos marcados

## ENTRA EN INTERNET

1.- La Dirección General de Política de la Pyme del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, consciente de la necesidad de fomentar el espíritu emprendedor en nuestra sociedad, ha elaborado una serie de herramientas para ayudar al emprendedor en su camino. Por ello, ha creado tres herramientas: Autodiagnóstico del Emprendedor, Plan de Empresa y Simulación Empresarial, todas ellas publicadas en la siguiente página web: <<http://servicios.ipyme.org/emprendedores/>>.

Entra en esta dirección, date de alta como usuario y utiliza la primera herramienta, Autodiagnóstico del Emprendedor, que consiste en un cuestionario de 25 preguntas cerradas que responden a siete características del emprendedor (motivación, iniciativa y energía personal, perfil psicológico, capacidad de relación, capacidad de análisis, innovación y creatividad, y propensión al riesgo). A través de la cumplimentación de este test, se va obteniendo una valoración, en forma de barómetro, que indica si tus características y tu actitud frente a determinadas cuestiones empresariales se corresponden con las identificadas en otros emprendedores que ya han iniciado una actividad empresarial. Asociadas a este barómetro, el sistema facilita una serie de recetas o recomendaciones de actuación, un sistema de información y unas herramientas de formación on-line. Al final, la web te proporciona un informe sobre tu capacidad emprendedora. ¡Obtenlo!

2.- También puedes consultar la página web Aprende a Empezar, dedicada a emprendedores de Formación Profesional <[www.aprendeaprender.com](http://www.aprendeaprender.com)>, y elaborada por la Junta de Castilla y León. Proponen un test que permite evaluar tu potencial emprendedor y detectar tu grado de interés en constituir una empresa. Si te das de alta como usuario, puedes realizar el test y conocer el resultado. Este test evalúa el perfil de personalidad, atendiendo a los siguientes rasgos:

- Estabilidad emocional.
- Capacidad de trabajo.
- Capacidad para asumir riesgos.
- Creatividad e innovación.
- Liderazgo.
- Motivación.
- Capacidad de planificación.
- Adaptabilidad y flexibilidad.
- Habilidad e intereses.

Además, hay una serie de ítems que permiten controlar y detectar a los sujetos cuyas respuestas han sido contestadas en función de la deseabilidad social y no por lo que piensan o sienten realmente.

3.- Las siguientes páginas web ofrecen la posibilidad de realizar un autodiagnóstico de tus capacidades personales para emprender:

- <[www.creacionempresas.com](http://www.creacionempresas.com)> Además, analizan el grado de madurez de tu idea emprendedora.
- <[www.camaramadrid.es/SEDE](http://www.camaramadrid.es/SEDE)>
- <[www.emprendelo.es](http://www.emprendelo.es)> Incluye un test para determinar la viabilidad de tu plan de empresa.
- <[www.madrid.org](http://www.madrid.org)> Ofrece dos herramientas de diagnóstico: una para jóvenes estudiantes y otra para emprendedores en potencia con experiencia en el mundo de la empresa.
- [www.ipyme.org](http://www.ipyme.org) / [www.crecionempresa.com](http://www.crecionempresa.com) / [www.emprendedores.com](http://www.emprendedores.com) / [www.emprendiendo.com](http://www.emprendiendo.com) / [www.emprendedores.tv](http://www.emprendedores.tv)



# ANEXO II

# Trabajo en equipo

**TRABAJO EN EQUIPO**

1. Identifica, de forma individual, qué cualidades crees que posees y por qué. Anota en la columna central de la tabla tus conclusiones.

Muchas veces, los demás ven en nosotros rasgos que nosotros no percibimos; por ello, para rellenar la última columna debes consultar a tus compañeros qué cualidades piensan ellos que tú posees. Anota en la columna de la derecha lo que te indiquen y compáralo con tus respuestas. Reflexiona con detenimiento.

CUALIDADES DEL EMPRENDEDOR	CÓMO ME VEO YO (cualidades del emprendedor que creo poseer)	CÓMO ME VEN LOS DEMÁS (cualidades que los demás dicen que poseo)
Creatividad		
Innovación		
Autonomía		
Iniciativa		
Visión de futuro		
Proactividad		
Flexibilidad		
Capacidad para asumir riesgos		
Confianza en mí mismo		
Tenacidad		
Responsabilidad		
Autodisciplina		
Sentido crítico		
Motivación de logro		



# ANEXO III

## Práctica profesional



# PRÁCTICA PROFESIONAL

## ¿Tienes madera de empresario?

No hay respuestas correctas o incorrectas para este test: si contestas con absoluta sinceridad, descubrirás cuáles son tus puntos fuertes y débiles, de modo que podrás actuar sobre estos últimos para corregirlos.

¿TIENES MADERA DE EMPRESARIO?	TA	A	?	D	TD
Tengo claros mis objetivos profesionales					
Me considero preparado para responder a situaciones nuevas					
Clarifico lo que es importante para mí					
Me he comprometido conmigo mismo a actuar para conseguir mis objetivos profesionales					
He planificado en la medida de lo posible todos los pasos a dar para conseguir mis objetivos profesionales					
Me resulta difícil aceptar situaciones cambiantes en lo laboral					
Me planteo desafíos a la altura de mi capacidad					
Estoy dispuesto a arriesgarme para conseguir mis objetivos profesionales					
Estoy dispuesto a superar todos los obstáculos que me impidan conseguir mis objetivos profesionales					
Adapto mis planteamientos según se presenten las situaciones					
Confío plenamente en mi capacidad para resolver los problemas que se relacionen con mi ámbito profesional					
Encuentro sentido en mis objetivos profesionales					
Tengo establecidos cuáles son los niveles que quiero alcanzar profesionalmente					
Miro las cosas desde diferentes puntos de vista					
Creo que es necesario hacer planes para casos de emergencia					
A menudo evalúo mis progresos cuantitativamente					
Premio mis progresos					
Pienso en todas las posibilidades antes de tomar decisiones o evaluar los hechos					
Puedo convertir una situación negativa en una oportunidad profesional para mí					
Realmente sé identificar necesidades insatisfechas en mi mercado objetivo					
Cada circunstancia o cada persona pueden representar una oportunidad para conseguir mis objetivos profesionales					
Puedo mantener un nivel de actividad elevado a diario sin sentirme excesivamente cansado después					
Usualmente, consigo transmitir mi entusiasmo a los demás					
Cuando estoy convencido de algo, me resulta fácil convencer a los demás de mis ideas					
Adopto una actitud autocrítica ante mis errores, suelo aprender de ellos					

TA = 5; A = 4; ? = 3; D = 2; TD = 1 Suma cada pregunta otorgándole los puntos de su respectiva columna

Más de 93 puntos ALTO	Te autolideras eficazmente. Organizas y planificas tu tiempo, priorizas acciones. Adecuas las dificultades a tus capacidades. Estás motivado para lograr tus metas y transmites esa motivación a los demás.
Entre 70 y 92 puntos MEDIO	Todavía no estás convencido de lo que quieres ni de tus posibilidades de éxito. Deberías establecer los objetivos y planificar los pasos a dar.
Menos de 70 puntos BAJO	Te rodea la duda constante. Necesitas un plan de marketing personal, identificar tus puntos fuertes y confiar en tus capacidades. Debes adoptar una actitud más flexible para poder adaptarte al cambio.



# ANEXO IV

## Emprendedores en el cine



## EMPRENDEDORES EN EL CINE

### El gran salto (*The Hudsucker Proxy*)

#### SINOPSIS

Waring Hudsucker, presidente de «la exitosa y gran empresa» Industrias Hudsucker, se suicida. Su junta directiva, encabezada por uno de los máximos ejecutivos, Sydney Mussberger (Paul Newman), decide unirse para obtener el mayor beneficio económico de la compañía; se proponen arruinar la empresa para que bajen las acciones y, así, poder comprarla. Para conseguir sus fines, escogen a Norville Barnes (Tim Robbins), un joven licenciado que acaba de comenzar en el departamento de Correo al que ponen al frente del consejo de dirección. Creen que es lo suficientemente inocente y torpe como para dejarse manipular y hacer lo que ellos digan. Todo parece sencillo hasta que entra en escena Amy Archer (Jennifer Jason Leigh), que comienza una investigación encubierta de la compañía.

#### CLAVES DE TRABAJO

La película nos presenta a Norville Barnes, un personaje que, bajo una imagen de torpeza, es creativo, entusiasta, con seguridad en sí mismo y en la idea que ha tenido, que no duda en mostrársela a sus compañeros y jefes, incluso en el peor de los momentos: al llevar una «carta azul».

En el minuto 66, los periodistas preguntan a Norville cómo tuvo la idea; poco tiempo después, ya tienen una nueva pregunta: ¿cuál será su próxima idea? Es necesario innovar y renovarse continuamente para sobrevivir. Un solo producto no sirve para mantener una empresa.

Esta película transmite varios consejos clave para quienes se inician en la puesta en marcha de una empresa:

- El fracaso inicial puede convertirse en un éxito; lo importante es no caer en una desesperación paralizante que impida la superación personal.
- La ética siempre ayuda a quien la practica.
- Hay que cuidar el lanzamiento inicial del producto al mercado. Un simple cartel en el escaparate de una tienda no atrae la atención del público.

#### Actividades

1. ¿Por qué al principio nadie piensa que Norville Barnes tenga madera de empresario? Y, sin embargo, ¿qué cualidades emprendedoras posee?
2. Esta película presenta dos tipos completamente opuestos de hombres de negocios: Sydney Mussberger (Paul Newman) y Norville Barnes (Tim Robbins). ¿Cómo describirías a cada uno? ¿Crees que en la vida real hay caracteres extremos?
3. Identifica la idea innovadora de Norville Barnes. ¿Por qué nadie de la propia compañía se toma en serio esta idea?
4. ¿Por qué al principio no tiene aceptación entre el público? ¿Qué estrategias sucesivas van aplicando para intentar vender el *hula-hop*?
5. ¿Aparecen otras ideas emprendedoras en la película?

#### FICHA TÉCNICA



Dirección: Joel Coen

Ayudante de dirección: Ethan Coen

Producción: Ethan Coen

Guión: Joel Coen, Ethan Coen, Sam Raimi

Duración: 111 minutos

Nacionalidad: Estadounidense

Año de producción: 1994

Reparto: Tim Robbins, Jennifer Jason Leigh, Paul Newman, Bruce Campbell, Steve Buscemi

Música: Carter Burwell

Fotografía: Roger Deakins

Género: Comedia

Distribución: Warner Bros