

## 2

# Iniciativa emprendedora

**BLOQUE 1 EMPRESA Y CULTURA EMPRENDEDORA**

30

## El «Silicon Valley» mexicano cruza el Atlántico de la mano de España

«Un emprendedor hace realidad sus ideas». Así es el lema del Centro Tecnológico de Monterrey (TEC), en México, y ésta es la premisa por la que el Gobierno español ha auspiciado un acuerdo de colaboración entre ambos países en I + D + i [...]

Esta alianza tecnológica entre las autoridades españolas y mexicanas tiene como fin último reunir las vocaciones científicas y empresariales de ambos, a la vez que busca innovar en materias como biotecnología y tecnologías de la información. «Es una declaración de fe en el progreso, en el avance del conocimiento y las ideas como motor del desarrollo económico, político y social».

Fuente: *El Mundo*, 7 de agosto de 2008.





## ACTIVIDADES INICIALES

**1** Leed el texto anterior y debatid en grupo las siguientes cuestiones.

- a) ¿Qué es para ti un emprendedor?
- b) Comenta la frase «Un emprendedor hace realidad sus ideas» y relaciónala con la iniciativa emprendedora.
- c) ¿Por qué los emprendedores deben innovar?
- d) ¿Te consideras una persona emprendedora?

---

### PARA...

- Reconocer la importancia de la innovación como fuente del progreso con el fin de valorar su importancia en el bienestar de las personas.
  - Delimitar el concepto de cultura emprendedora para reconocer su papel imprescindible en la creación de empleo y la generación de bienestar social.
  - Valorar en su justa medida la importancia de la iniciativa, creatividad, formación y colaboración con el objeto de reconocer su influencia en el éxito en la creación de nuevas empresas del sector.
  - Reconocer el papel de la iniciativa emprendedora en el trabajo por cuenta ajena dentro del sector, para ser consciente de la necesidad de iniciativa en todo tipo de trabajos.
  - Valorar y calibrar la presencia del riesgo en las actividades emprendedoras con el objeto de reconocer que siempre existe un factor aleatorio en el éxito de los emprendedores.
  - Identificar los requisitos que deben cumplir los empresarios que inicien una actividad con el objeto de conocer lo que se necesita para el inicio de una actividad empresarial.
  - Identificar las motivaciones e intereses del alumnado relacionados con la iniciativa emprendedora con el objeto de descubrir sus capacidades potenciales como futuros empresarios.
- 

### SEGUIREMOS ESTE PLAN:

#### **1. El espíritu emprendedor**

- 1.1. El empresario a lo largo de la historia
- 1.2. Requisitos legales para ser empresario
- 1.3. La estrategia empresarial

#### **2. El empresario y las nuevas tecnologías**

- 2.1. Innovación empresarial
- 2.2. Influencia de las TIC en la innovación empresarial

#### **3. Iniciativa y cultura emprendedoras**

- 3.1. La iniciativa emprendedora
- 3.2. La cultura emprendedora

# 1 El espíritu emprendedor

Los proyectos y las empresas no funcionan por sí solos, sino que es necesario que alguien los dirija y haga que se cumplan sus objetivos. Es imprescindible que esta persona tenga unos rasgos de personalidad

específicos, además de determinados conocimientos técnicos, según el proyecto o la actividad empresarial de que se trate.

Ya vimos en la unidad anterior que se considera al empresario como el cuarto factor productivo. Dedicaremos la presente unidad a estudiar esta figura y las cualidades que debe reunir, con especial mención al carácter emprendedor.

La figura del empresario ha sido estudiada desde muy diversos puntos de vista: hay

quien lo considera simplemente como la persona que organiza la producción; algunos autores creen que su principal función es asumir un riesgo, mientras que otros lo ven como el motor de la innovación y el progreso de la sociedad.

Por último, una visión más moderna ve al empresario no como un individuo, sino como un equipo de especialistas que dirigen la empresa. En esta unidad nos centraremos en la faceta del empresario como individuo con iniciativa, emprendedor. Proponemos la siguiente definición:

## Empresario

*Persona que con su iniciativa y asumiendo un riesgo crea una empresa, establece sus objetivos, la organiza y la dirige para que dichos objetivos puedan ser cumplidos.*

## 1.1. EL EMPRESARIO A LO LARGO DE LA HISTORIA

En el siguiente cuadro se representan diversas concepciones del empresario en distintos momentos históricos:

ÉPOCA	DENOMINACIÓN	CARACTERÍSTICAS
Antes del s. XVIII	Terrateniente Maestro artesano	Labor organizativa muy primitiva.
Mercantilismo (s. XVIII)	Mercader sedentario	Dirección de grandes empresas comerciales (Compañías de Indias).
Revolución Industrial (s. XIX y principios del XX)	Capitalista industrial	Propietario de la fábrica; organización científica del trabajo, buscando mayor productividad.
A partir del s. XX	Directivo moderno (grandes empresas) y emprendedor (pymes)	Separación entre la propiedad y el control en la gran empresa. Gran complejidad del entorno. Necesidad de formación especializada.

### El empresario

#### Concepto

#### Evolución histórica

- Terrateniente
- Artesano
- Capitalista industrial
- Directivo moderno en la gran empresa y emprendedor en las pymes

#### Requisitos legales

- Mayor de edad
- Libre disposición de bienes
- Ejercer una actividad mercantil

#### Estrategia empresarial

- Concepto
- Fases
- Tipos:
  - Liderazgo en costes
  - Diferenciación
  - Enfoque

### Para saber más

El economista estadounidense **J. K. Galbraith** (1908-2006) acuñó en 1967 el término *tecnocracia* para referirse al equipo de personas que dirigen las empresas modernas, que por su complejidad no pueden ser gobernadas por un solo individuo.

## 1.2. REQUISITOS LEGALES PARA SER EMPRESARIO

Hemos visto que en la actualidad las empresas son sumamente complejas. Esto se manifiesta tanto en su interior, con un gran número de operaciones y funciones distintas, como en el exterior, donde la empresa se encuentra frente a un entorno global, cambiante y hostil, condicionada de modo muy fuerte por las acciones de la competencia.

Todo lo anterior nos da idea de que los empresarios actuales deben reunir unas características muy distintas a los de la época del mercantilismo o de la Revolución Industrial. De las características relacionadas con la iniciativa y el carácter emprendedor nos ocuparemos más adelante. Aquí veremos los requisitos que debe cumplir una persona para constituirse en *empresario individual*.

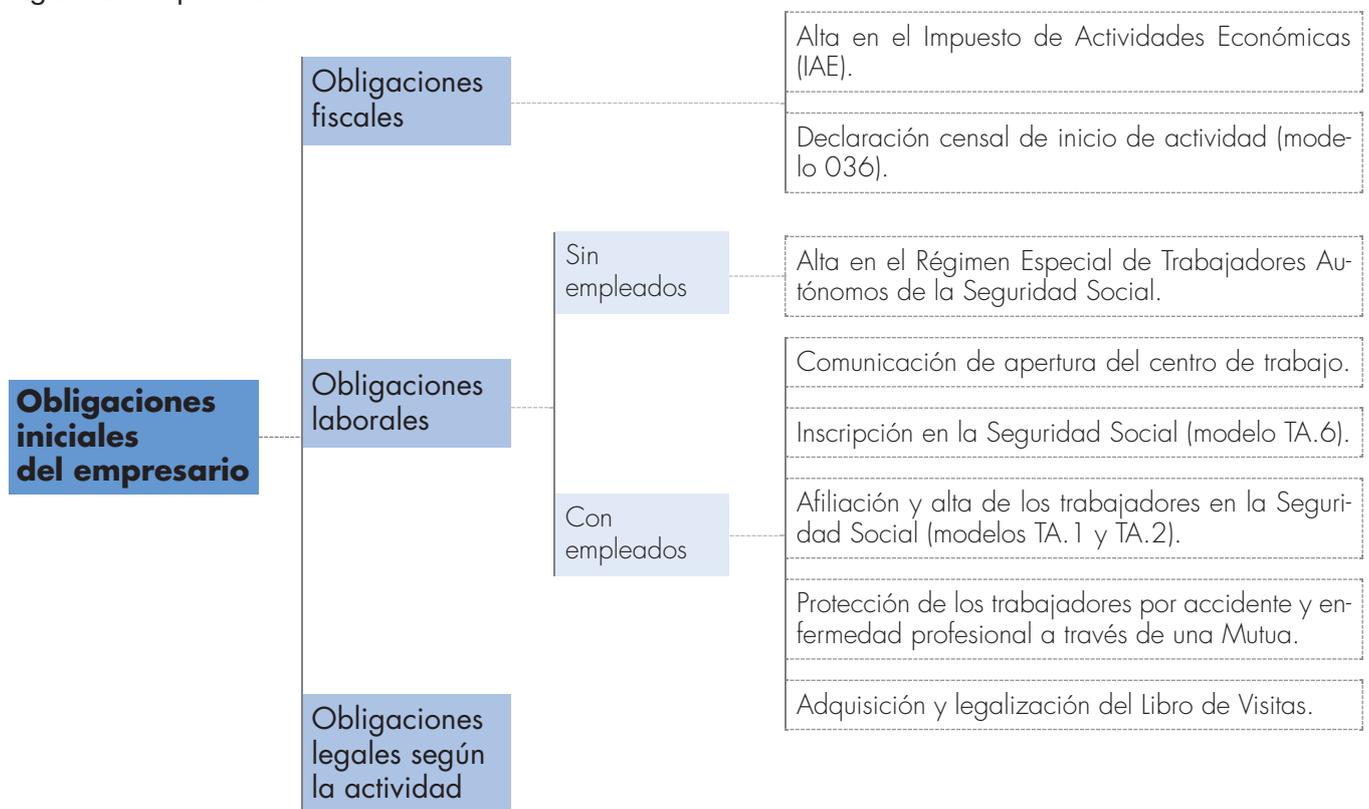
### Empresario individual

*El empresario individual es toda persona física que realiza en nombre propio y como titular de una empresa una actividad comercial, industrial o profesional.*

Los requisitos para adquirir esta condición son muy sencillos, y vienen recogidos en el Código de Comercio:

- Ser mayor de edad.
- Tener libre disposición de sus bienes (capacidad de obrar).
- Ejercer por cuenta propia y de forma habitual una actividad mercantil.

Por otro lado, para iniciar por cuenta propia una actividad empresarial, el empresario debe cumplir una serie de trámites que resumimos en el siguiente esquema:



Cuando se aborde el proyecto empresarial se explicarán estos trámites con todo detalle.

### ¿Sabías que...?

El Código de Comercio es una disposición legal que data del siglo XIX y regula numerosos aspectos relacionados con el mundo mercantil.

## ¿Sabías que...?

**Michael Porter**, profesor de la Universidad de Harvard, está considerado como el mayor experto mundial en estrategia empresarial. Suya es la definición de las estrategias de liderazgo en costes, diferenciación y enfoque.

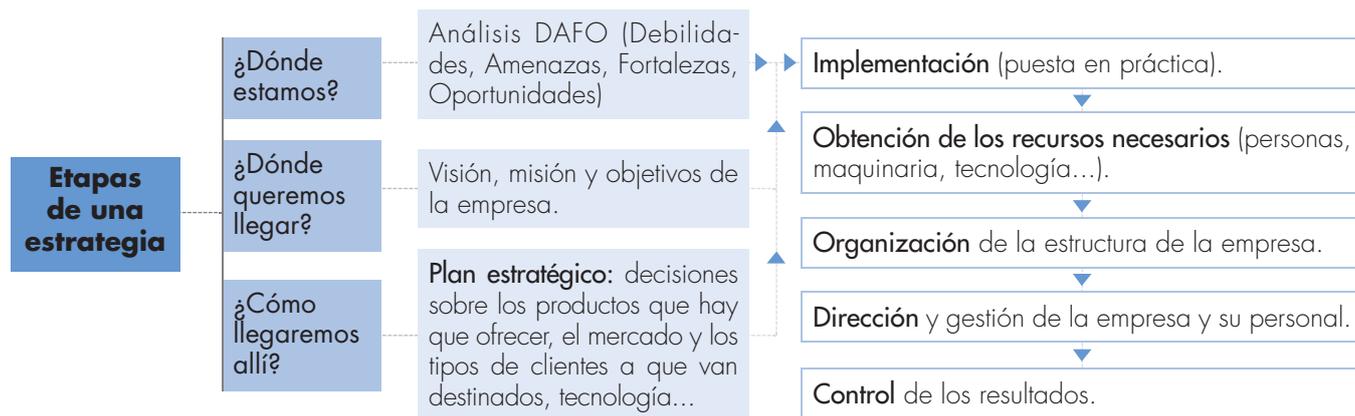
## 1.3. LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

El empresario debe definir de manera previa cuáles son los objetivos que hay que alcanzar y establecer a grandes rasgos el camino que se debe seguir. En esto consiste la *estrategia*.

### Estrategia

*Plan de acción a largo plazo encaminado a desarrollar la ventaja competitiva de una empresa para alcanzar los objetivos fijados.*

Podemos definir tres grandes etapas en la formulación de una estrategia:



### ➔ Véase SUPUESTO 1.

Como hemos visto en la definición anterior, la estrategia se encamina a desarrollar **ventajas competitivas**, esto es, situarse en una posición mejor que la competencia de cara a los clientes. Veamos las más conocidas:

ESTRATEGIA	CARACTERÍSTICAS
Liderazgo en costes	Se basa en producir con el menor coste posible, de modo que podamos ofrecer un precio inferior al de la competencia.
Diferenciación	Se trata de ofrecer un producto con características distintas a la competencia, de modo que sea percibido como algo especial.
Enfoque	En este caso nos centramos en un segmento determinado del mercado y concentramos nuestros esfuerzos en él.

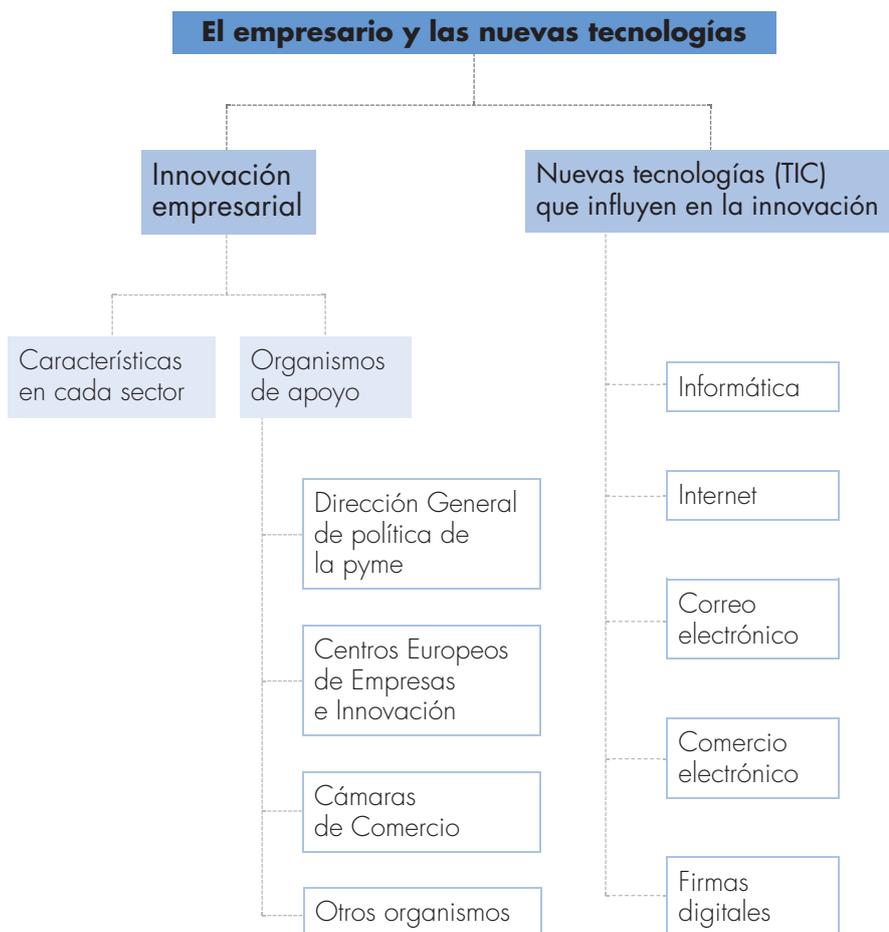
### CUESTIONES

- 1 ¿En qué sentido el empresario es un factor productivo?
- 2 ¿Qué relación tiene el término «tecnestructura» con la figura del empresario?
- 3 Cita tres empresarios de tu zona geográfica pertenecientes a tu sector de actividad e indica la actividad empresarial que desarrollan.
- 4 ¿Qué requisitos legales debe cumplir una persona física para actuar como empresario individual?
- 5 Busca a través de Internet tres ejemplos de trámites fiscales que deba realizar un empresario.
- 6 ¿Qué es una ventaja competitiva y de qué modo puede obtenerla la empresa?
- 7 Describe cómo en tu sector de actividad se pueden realizar actividades emprendedoras relacionadas con la conservación del medio ambiente.
- 8 Comenta la definición de empresario que se ofrece en este libro. Explica los términos que aparecen.
- 9 ¿Qué es una estrategia empresarial?
- 10 Argumenta por qué en la actualidad es necesaria la separación entre la propiedad y el control en las grandes empresas.
- 11 Elabora un esquema en el que aparezcan los distintos tipos de empresarios a lo largo de la historia y cita un ejemplo de cada tipo.

## 2 El empresario y las nuevas tecnologías

La aparición de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC) ha cambiado radicalmente el panorama de la realidad económica empresarial. El nuevo modelo surgido se denomina **nueva economía**. En este marco no pueden ignorarse aspectos como la innovación y la utilización de Internet en la obtención y proceso de la información e incluso en la gestión de la empresa.

Además, resulta vital aplicar la innovación a los productos y a los procesos productivos que se realizan en las empresas para mantener la competitividad.



### 2.1. INNOVACIÓN EMPRESARIAL

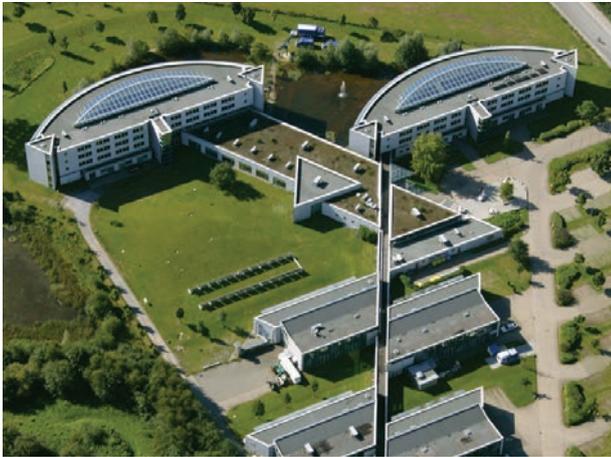
**Innovar** significa hacer algo novedoso, aplicar los avances tecnológicos a nuevos productos, nuevos servicios o nuevos procesos de gestión de la empresa. Esto está relacionado con la **creatividad** (capacidad de generar ideas nuevas o nuevos modos de enfocar un asunto). La innovación va más allá y hace que estas ideas se conviertan en algo real.

#### **Innovación empresarial**

*Proceso mediante el cual las empresas desarrollan nuevos productos, servicios, procesos productivos o formas de organización que les permitirán alcanzar ventajas competitivas.*

## INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN

La innovación se enmarca dentro del proceso de **I + D + i** (investigación, desarrollo e innovación), fundamental en la sociedad actual. La **investigación** corresponde a las actividades encaminadas a incrementar los conocimientos técnicos y científicos de una empresa, mientras que el **desarrollo** es la aplicación práctica de dichos conocimientos, por lo general, en un producto concreto.



La innovación en el mundo de la empresa está alejada de los grandes inventos que han revolucionado nuestra vida, y se suele concretar en nuevas técnicas de organización y gestión de la producción, prestación de servicios o gestión de empresas.

Aquí cobra especial importancia el factor humano, los trabajadores de la empresa, dentro de lo que se conoce como la **sociedad del conocimiento**. Se puede considerar que, en esta sociedad del conocimiento, el crecimiento de la empresa depende de la innovación que sean capaces de generar sus trabajadores.

## CARACTERÍSTICAS DE LA INNOVACIÓN EN LOS DISTINTOS SECTORES ECONÓMICOS

La innovación es algo que afecta a todos los sectores. Se inició en el sector industrial: baste recordar la invención de la máquina de vapor, el ferrocarril, la electricidad o el automóvil. Posteriormente se desplazó a otros sectores, como la agricultura (tractores, máquinas cosechadoras...) o los servicios (tarjetas de crédito y cajeros automáticos, equipos informáticos, teléfonos móviles...).

Más adelante hablaremos de la innovación en el campo de las nuevas tecnologías.

### EJEMPLO

Pedro y Alejandro están comentando la importancia que se da a la innovación en las empresas.

Los dos amigos son empresarios individuales: uno es taxista y el otro es propietario de una tienda de ultramarinos.

Piensen que la innovación sólo es útil para las grandes empresas, que disponen de recursos financieros para adquirir maquinaria sofisticada.

— Veamos si tienen razón.

Todas las empresas deben tener en cuenta la innovación, incluso las más pequeñas.

El taxista puede adquirir un GPS que le permita dar un servicio más rápido a sus clientes.

El comerciante puede hacerse con un terminal de punto de venta (TPV) que le ayude a controlar su almacén y agilizar la anotación de sus operaciones a través del código de barras.

Ambos equipos son muy asequibles hoy día.

Incluso puede emplear innovaciones asociadas al servicio como, por ejemplo, las nuevas técnicas de *merchandising* para colocar los productos en las estanterías.



## ORGANISMOS E INSTITUCIONES QUE APOYAN LA INNOVACIÓN

Las instituciones públicas conceden numerosas ayudas e incentivos a las empresas para fomentar la innovación. Tanto las comunidades autónomas como los ayuntamientos tienen programas normalmente dirigidos a las empresas de nueva creación y a las pymes, que son las que tienen mayores dificultades para innovar, debido a la falta de financiación.

A continuación, describimos las principales instituciones de apoyo a la innovación en el ámbito nacional:

- **Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, [www.ipyme.org](http://www.ipyme.org).** Pertenece al Ministerio de Industria, Energía y Turismo, y ofrece los siguientes programas:

### ¿Sabías que...?

La explosión de **Internet** comenzó a mediados de los años noventa del siglo xx, pero sus orígenes datan de la década de los sesenta: los ordenadores del ejército de Estados Unidos se conectaron en red ante un eventual ataque de la Unión Soviética durante la guerra fría.

PROGRAMA	BENEFICIARIOS	LÍNEAS DE ACTUACIÓN
InnoEmpresa 2007-2013	Pymes con uno o más empleados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación organizativa y gestión avanzada.</li> <li>• Innovación tecnológica y calidad.</li> <li>• Proyectos de innovación en colaboración o «consorciados».</li> </ul>
Programa de apoyo a las Agrupaciones Empresariales Innovadoras (AEI)	Agrupaciones de empresas de carácter innovador.	Ayudas para la elaboración de planes estratégicos.
Impulso a las redes de <i>Business Angels</i>	Entidades que demuestren un potencial cierto para atraer inversores y tengan capacidad para evaluar y promover la inversión en proyectos de innovación de pymes emprendedoras.	Actividades de prestación de los servicios de información, difusión, intermediación, análisis de proyectos y aquellos otros que resulten precisos para favorecer la aportación de recursos financieros a proyectos empresariales innovadores.
Constitución de empresas por Internet (CIRCE)	Personas que deseen crear una nueva empresa.	Asesoramiento y trámites de constitución y puesta en marcha de una sociedad a través de Internet.

- **Ministerio de Economía y Competitividad.** Mantiene un Programa Nacional de Transferencia Tecnológica, Valoración y Promoción de Empresas de Base Tecnológica, dentro del cual existen varios subprogramas: Apoyo a la Función Transferencia en Centros de Investigación (INNCIDE), Apoyo a las Jóvenes Empresas Innovadoras (JEI), Creación de Empresas Innovadoras de Base Tecnológica en Parques Científicos y Tecnológicos (CEIPAR), y el programa NEOTEC. Se pueden consultar las condiciones en la web del Ministerio.
- **ANCES (Asociación Nacional de Centros Europeos de Empresas e Innovación Españoles), [www.ances.com](http://www.ances.com).** Organización sin ánimo de lucro que trata de promover el desarrollo económico facilitando la creación de nuevas pymes basadas en elementos innovadores con potencial de desarrollo.
- **Consejo Superior de Cámaras de Comercio, [www.camaras.org](http://www.camaras.org).** Las cámaras de comercio españolas apoyan la innovación a través del **Programa Inno-cámaras**, que contribuye a la mejora de la competitividad de las pymes apoyando la integración de la cultura innovadora en la estrategia empresarial.



## 2.2. INFLUENCIA DE LAS TIC EN LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL

Mediante la sigla *TIC* se denomina a las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación, que tienen una creciente influencia en la competitividad de las empresas actuales. Dentro de las TIC podemos destacar numerosos avances, todos ellos imprescindibles en la estrategia de innovación de las empresas:

### Para saber más

Las empresas deben hacer un **empleo prudente de Internet**. De lo contrario, corren el peligro de que su uso les perjudique: por ejemplo, la pérdida de tiempo de los empleados, el manejo de más información de la que realmente se necesita...

- **Informática.** Sin duda el imparable avance de la informática, tanto de los equipos (*hardware*) como de los programas (*software*), ha revolucionado nuestra vida diaria y ha cambiado la forma de hacer negocios. En la actualidad es impensable una empresa, por pequeña que sea, que no haga uso de un ordenador. La informática ahorra tiempo y dinero, y el uso de programas avanzados y a medida es una poderosa arma competitiva para muchas empresas.

- **Internet.** Lo que ha supuesto la informática para el manejo de la información es ampliamente superado en el terreno de las comunicaciones por la llamada revolución de Internet, que pone a nuestro alcance una cantidad impresionante de información. El problema para las empresas es seleccionar la que es en verdad relevante. En algunos casos es conveniente suscribirse a servicios que seleccionan y filtran información de utilidad.



- **Correo electrónico.** El *e-mail* es una aplicación informática con un enorme potencial en el campo de las relaciones de la empresa con el exterior, pues permite enviar documentos al instante, ahorrando tiempo y recursos. También es muy usado como medio de comunicación interna.
- **Certificados de usuario y firmas digitales.** Para la mayoría de trámites que gestionan las empresas como, por ejemplo, el pago de impuestos, ya no es necesario firmar y presentar un documento físicamente. Estos trámites pueden llevarse a cabo por vía telemática al instalar en un ordenador conectado a Internet un certificado digital emitido por una entidad especializada, como la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre. A continuación, la presentación y la firma del documento se hacen vía Internet.
- **Comercio electrónico.** En realidad esto no es más que una aplicación de la potencialidad de Internet a la gestión de una empresa. Mediante la creación de una página web, la empresa pone a disposición de sus clientes sus productos de una manera directa, sin necesidad de intermediarios. Las compras se realizan mediante pedidos por Internet y el pago suele hacerse con tarjeta de crédito. De este modo, la empresa dispone de un canal de distribución barato y obtiene un mayor margen de beneficio al no existir intermediarios. El problema es dar una difusión suficiente a esta modalidad de distribución para que muchos clientes hagan uso de ella.

Un empresario se siente agobiado por todos los trámites que tiene que hacer: pago de impuestos, presentación de ofertas a los clientes, comunicación con los trabajadores...

Todas estas gestiones le quitan mucho tiempo, que debe dedicar a acudir a organismos oficiales o a mantener reuniones con clientes, proveedores y personal de la empresa.

— Veamos cómo puede resolver su problema usando las nuevas tecnologías.

Actualmente es posible realizar numerosos trámites relacionados con la Administración pública haciendo uso de un certificado digital, que permite presentar documentos, pagar impuestos... mediante una firma digital.

La mayoría de estos certificados digitales son emitidos por la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre (FNMT), y se pueden descargar en cualquier ordenador conectado a Internet.

En cuanto a la comunicación con diversas personas, gran parte de ella es mucho mejor llevarla a cabo a través del correo electrónico, que evita el desplazamiento físico y permite centrarse en lo que en realidad se desea comunicar.

Además, permite adjuntar todo tipo de documentos.

La empresa Sonitronic S. A. se dedica a la programación de juegos para ordenador. Uno de los trabajadores de su plantilla tiene un especial talento y es tentado por Witronic S. A., la principal empresa competidora, que le ofrece un sueldo sensiblemente superior.

Su jefe se indigna ante este hecho y lo deja marchar.

— Veamos si ha hecho bien.

En la sociedad del conocimiento el talento es muy difícil de encontrar, y hay que hacer todo lo posible por retenerlo.

Con toda probabilidad, este empleado es responsable de un gran número de innovaciones, necesarias para que la empresa progrese.

Por lo tanto, habría que haberle concedido una subida de sueldo para reconocer su trabajo.

- 12** Pon dos ejemplos de innovaciones empresariales para cada uno de los sectores de la economía (primario, secundario y terciario).
- 13** Argumenta si es importante la innovación en las empresas pequeñas.
- 14** Cita dos innovaciones destacadas en el sector de la logística y el transporte.
- 15** ¿Cuál es la razón por la que gran parte de los programas públicos de apoyo a la innovación vayan dirigidos a las pymes?
- 16** ¿Cómo puede aprovecharse una empresa del uso de Internet?
- 17** ¿Qué ventajas tiene para una empresa el uso del correo electrónico?
- 18** Busca en Internet la expresión «nueva economía» y explica su significado.
- 19** Define los términos *investigación*, *desarrollo* e *innovación*.
- 20** ¿Qué significa la sigla TIC y cuáles son sus principales componentes?
- 21** ¿Qué es el comercio electrónico?
- 22** Indaga qué ayudas concretas ofrece el Programa Innoempresa para la innovación empresarial.
- 23** Teclea en un buscador «programa neotec» y accede a la web del Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial. Describe brevemente en qué consiste esta iniciativa, y argumenta la situación del sector capital riesgo en España.
- 24** Visita la página web del Consejo Superior de Cámaras de Comercio y entra en el apartado *Crear y consolidar*.
- Pincha en el apartado *InnoCámaras* y resume en qué consiste este programa.

## Para saber más

La teoría económica considera que el beneficio que obtienen las empresas es una remuneración de su riesgo, lo que implica que no puede haber empresas sin riesgo. A la vez, el empresario debe tener una personalidad capaz de asumirlo y convivir con él.

# 3 Iniciativa y cultura emprendedoras

En el primer apartado hablamos de la figura del empresario y sus requisitos formales. Aquí abordaremos un aspecto de especial relevancia en la actualidad: el **carácter emprendedor**. Precisamente la denominación del presente módulo profesional hace referencia a la iniciativa de los emprendedores. Las nuevas empresas creadas por éstos constituyen el motor del desarrollo de la sociedad, generan riqueza y empleos. Por tanto, la aportación social del emprendedor resulta beneficiosa para todos.



## ¿Sabías que...?

Si no fuera por los empresarios emprendedores no disfrutaríamos en la actualidad de numerosas comodidades que nos parecen imprescindibles. Por ejemplo, de nada habría servido la invención de la luz eléctrica si nadie se hubiera propuesto ganar dinero con ese nuevo descubrimiento.



Pizza Hut y McDonald's son ejemplos de empresas creadas por emprendedores.

## 3.1. LA INICIATIVA EMPRENDEDORA

Es impensable que una persona que asuma el riesgo de crear una empresa, es decir, que sea emprendedora, no tenga un mínimo de **iniciativa**. Así, debe reunir una serie de condiciones personales que le permitan triunfar en su empeño.

### ¿QUÉ CUALIDADES TIENE UN BUEN EMPRENDEDOR?

Idealmente, un emprendedor debe reunir las siguientes cualidades:

- **Capacidad para tomar decisiones y asumir riesgos.** Ello no implica que sean temerarios, sino que deben mantener la cabeza fría sabiendo en todo momento el riesgo que asumen.
- **Creatividad y afán de innovación.** Deben ser personas que tienen ideas brillantes y encuentran soluciones nuevas. Además, les gusta asumir nuevos retos.
- **Confianza en sí mismo.** Un emprendedor debe estar convencido de que tendrá éxito y motivarse para alcanzarlo. Con toda seguridad tendrá fracasos, pero sabe que antes o después triunfará.
- **Sentido práctico.** Debe ir «al grano», aprovechando al máximo su tiempo.
- **Organización.** En toda actividad empresarial son necesarios el orden y la coherencia, para no «ir a lo loco». Hay que ser organizado.

- **Facilidad para las relaciones personales.** Un emprendedor nunca está solo. Su éxito depende en gran medida de otras personas (clientes, compañeros...).
- **Constancia.** El éxito no es inmediato, sino que hay que perseguirlo con paciencia y tener la capacidad suficiente como para mantenerse a pesar de la incertidumbre.

Algunas de estas cualidades pueden adquirirse con el tiempo, pero otras son innatas. Es difícil que una persona reúna todas ellas en grado máximo, pero esta lista nos puede servir para preguntarnos con honestidad si estamos en condiciones de actuar como emprendedores.

### Para saber más

Puedes realizar el test de la página 292 para conocer mejor tu espíritu emprendedor.

## LA FORMACIÓN DE LOS EMPRENDEDORES

Han pasado los tiempos en que una persona sin formación podía triunfar en el mundo de los negocios. Actualmente se requiere una preparación que viene tanto de la formación académica como de la experiencia profesional. En nuestros días existen cursos especializados para formar a futuros emprendedores.

Los principales campos de estudio se resumen en el siguiente esquema:



- **Habilidades personales.** Los cursos que se proponen son muy útiles para obtener el máximo rendimiento de nuestras cualidades personales.
- **Conocimientos técnicos.** Se recogen en el presente módulo profesional, si bien sería necesario profundizar más en ellos en caso de iniciar una aventura empresarial.

### EJEMPLO

Loli Rubio siempre ha sido una persona con iniciativa y su sueño es crear una empresa.

En cuanto termina su formación de Bachillerato abre con mucha ilusión una guardería infantil, pues le gustan mucho los niños.

Después de dos años perdiendo dinero se ve obligada a cerrarla.

— Veamos qué ha ocurrido.

A un emprendedor no le basta con tener iniciativa y el resto de cualidades personales que hemos visto antes.

En la actualidad es imprescindible tener formación. No basta con la formación general, sino que hay que adquirir formación específica relativa al mundo de la empresa. Para ello, Loli debería haber cursado un ciclo formativo de Educación Infantil. Además, es necesaria una experiencia previa.

A Loli le habría convenido trabajar algunos años en una guardería para aprender cómo funciona el negocio antes de establecerse por su cuenta y valorar la posibilidad de compartir el proyecto con otros compañeros de estudios con formación complementaria, por ejemplo en administración de empresas, y de este modo distribuir el trabajo y el riesgo.



El sistema educativo español fomenta el espíritu emprendedor en la escuela.

Por ejemplo, en Andalucía existe un programa titulado «Educando para emprender» que puedes consultar en el enlace [www.juntadeandalucia.es/averroes/cultura\\_emprendedora/](http://www.juntadeandalucia.es/averroes/cultura_emprendedora/)

Puedes buscar si en tu comunidad autónoma existe un programa parecido.

## LA ACTUACIÓN DE LOS EMPRENDEDORES (NUEVOS EMPRESARIOS Y POR CUENTA AJENA)

Muchas veces se piensa que un emprendedor es siempre una persona que inicia por cuenta propia un negocio; todo lo dicho hasta ahora se ha referido a esta figura.

No obstante, la iniciativa emprendedora no tiene por qué limitarse a los nuevos empresarios, sino que también la pueden aplicar los asalariados que trabajan para una empresa.

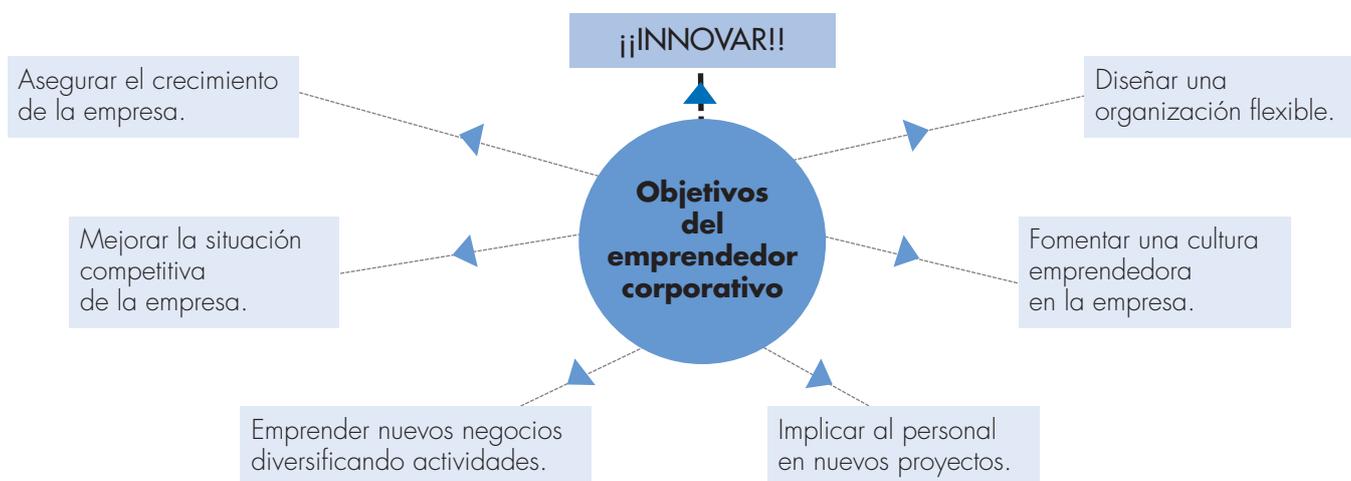
Esto reviste una especial importancia en las empresas de gran tamaño, donde el propietario o propietarios no dirigen el control de ésta, sino que en muchos casos son inversores.

En este caso la actividad emprendedora corresponde a los directivos y, por qué no, también a los trabajadores que no tienen a nadie a su cargo. Esta figura suele denominarse *corporate entrepreneur* o *emprendedor corporativo*, por contraposición al emprendedor individual.

### **Corporate entrepreneur**

*Empleado que actúa con iniciativa y autonomía para conseguir los objetivos de la empresa donde trabaja.*

En el siguiente esquema se recogen los objetivos que debe perseguir un emprendedor corporativo. En este punto resulta fundamental lograr que los objetivos individuales coincidan con los objetivos de la empresa.



### EJEMPLO

Juan es director de una pequeña sucursal de un gran banco y acaba de recibir el premio a la sucursal con mayor incremento en volumen de negocio de todo el territorio nacional.

Juan y todo su equipo están muy satisfechos, y piensan que ha valido la pena su esfuerzo visitando a tantos clientes y lanzando, de manera constante, nuevos productos.

— Razonemos si Juan es un emprendedor.

Juan es un ejemplo claro de emprendedor, pues reúne todas las cualidades para ello, aunque no es el típico emprendedor que crea una empresa, sino un emprendedor que trabaja por cuenta ajena, lo que hemos llamado un emprendedor corporativo.

## 3.2. LA CULTURA EMPRENDEDORA

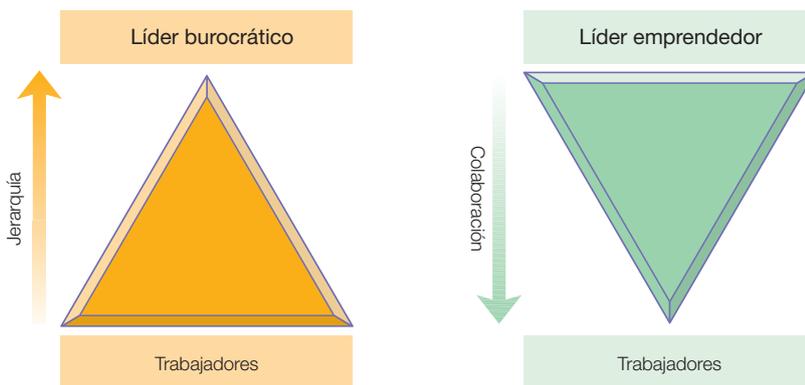
Todo lo que hemos explicado hasta ahora sobre la actuación de los emprendedores, ya sean nuevos empresarios o directivos de la empresa, se debe plasmar en una serie de valores compartidos por todos aquellos que pertenecen a la empresa. Es lo que se denomina *cultura emprendedora*.

### Cultura emprendedora

*Constituida por un conjunto de valores, creencias e ideas compartidas por los miembros de una organización que fomentan que las personas actúen por sí mismas, con iniciativa y creatividad.*

Pero, ¿es posible crear una cultura emprendedora? Desde luego, si nos quedamos de brazos cruzados ésta no nacerá por sí sola. El emprendedor tiene que intentar desde el primer momento inculcar sus valores y principios, procurando que todas las personas que trabajan en la empresa actúen con iniciativa, asuman responsabilidades y estén dispuestas a afrontar retos e innovar todo lo posible.

En el gráfico se contraponen un **líder burocrático**, que se limita a mandar a sus subordinados sin dejarles iniciativa, a un **líder emprendedor**, que fomenta una cultura emprendedora mediante la colaboración entre todos los que forman parte de la empresa.



Dentro de la cultura emprendedora, como hemos visto, hay una serie de valores. En ellos debe estar siempre presente la adopción de un *comportamiento ético*.

## LA ÉTICA DE LOS EMPRENDEDORES

En el mundo de los negocios, al contrario de lo que algunos piensan, no vale todo. No se trata de una jungla donde triunfa el más fuerte, sino que es necesario regirse por unos principios éticos que son compartidos por los miembros de la comunidad.

La pregunta es:

¿Son compatibles ética y resultados?

La respuesta debe ser afirmativa: los clientes buscan una imagen de honradez para tener confianza en la empresa. Si perciben que el emprendedor actúa sin escrúpulos, dejarán de comprarle.

### Para saber más

Ya en el siglo III el jurista romano **Domicio Ulpiano** expresó un pensamiento que se mantiene vigente en el presente para ilustrar el principio de la ética en los negocios: «Vivir con honradez, no dañar al prójimo, dar a cada uno lo suyo».

## CUESTIONES

- 25** ¿Es posible que un emprendedor no asuma riesgos?  
— Razona tu respuesta.
- 26**  Argumenta si el ciclo formativo que estás cursando te proporciona formación para actuar en el futuro como emprendedor.
- 27** ¿Cuál es el principal objetivo de un emprendedor corporativo?  
¿Por qué éste y no otro?
- 28** ¿Es posible crear desde cero una cultura emprendedora en una empresa? ¿Quién lo puede hacer y cómo?
- 29** Consulta la figura que representa a los líderes burocráticos y a los líderes emprendedores de la página 43.  
— Explica por qué en los primeros se habla de jerarquía y en los segundos de colaboración.
- 30** Argumenta si un emprendedor tiene que actuar guiándose por valores éticos.
- 31**  Busca en una enciclopedia virtual, por ejemplo Wikipedia, una definición del término «ética» y aplícalo a la actuación de los emprendedores.
- 32**  Cita cuatro cualidades que debe tener todo emprendedor.
- 33**  ¿Qué es un emprendedor corporativo? En una empresa típica de tu sector económico, ¿cómo podría desarrollar la iniciativa emprendedora este tipo de emprendedor?
- 34**  ¿Qué se entiende por cultura emprendedora?
- 35**   Busca en Internet la biografía de algún emprendedor famoso, por ejemplo en el sitio web **www.biografiasyvidas.com**, y destaca las cualidades personales que le han hecho triunfar. Te proponemos como ejemplo a los emprendedores Sergey Brin y Larry Page (fundadores de Google), Henry Ford o Bill Gates, aunque puedes buscar cualquier otro.
- 36**   Conéctate a la página web del órgano educativo de tu comunidad autónoma y busca los programas y medidas que se llevan a cabo para fomentar el espíritu emprendedor y formar a los futuros emprendedores.  
— Busca información sobre qué otras instituciones tienen este objetivo.
- 37**   Lee el artículo que aparece en el enlace **www.ee-iese.com/71/afondoart2.html** y responde a la pregunta que plantea su título: *¿Es posible crear una cultura emprendedora?*
- 38**  Comenta la siguiente frase y relaciónala con la ética de los emprendedores:  
«El signo distintivo de la responsabilidad del ejecutivo es que ésta exige no sólo la sujeción a un complejo código moral, sino también la creación de códigos morales para los demás».

Chester Barnard, *The Functions of the Executive*, 1938.

# SUPUESTOS PRÁCTICOS RESUELTOS

## SUPUESTO 1 EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR

Se puede decir que a día de hoy, cinco años después de crear su empresa, Reyes Valero es una empresaria de éxito.

Todo empezó con un pequeño taller de costura en Sevilla, pero Reyes era una persona decidida, dispuesta a trabajar y asumir riesgos, y quería convertir el taller en algo parecido a una fábrica.

Actualmente tiene diez empleados y fabrican miles de trajes de flamenca al año destinados a lucirse en las ferias de Andalucía y de toda España.

- ¿Crees que Reyes responde a la definición de empresario que hemos estudiado?
- ¿Qué estrategia empresarial piensas que está siguiendo?

### SOLUCIÓN

- Reyes se ajusta perfectamente a la definición: «*Persona que con su iniciativa y asumiendo un riesgo crea una empresa, establece sus objetivos, la organiza y la dirige para que dichos objetivos puedan ser cumplidos*». Ha creado una empresa nueva asumiendo un riesgo: le ha ido bien, pero también podría haber fracasado.

Además, ha organizado y dirigido la empresa para conseguir los objetivos de beneficio y crecimiento. Por otra parte, se supone que cumple los requisitos del empresario individual: mayor de edad, libre disposición de sus bienes y ejercicio en nombre propio de una actividad empresarial.

- Dentro de las tres estrategias que hemos estudiado para adquirir una ventaja competitiva, Reyes ha apostado por la estrategia de **enfoque**, pues se ha centrado en un segmento muy concreto dentro del mercado de las prendas de vestir: los trajes regionales destinados a las fiestas y, dentro de éstos, el traje de flamenca, usado sobre todo en las ferias y las romerías que se celebran en Andalucía.

## SUPUESTO 2 EL EMPRESARIO Y LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

Ulpiano es dueño de un taller de mecánica para automóviles y ha invertido en maquinaria de última tecnología para dar servicio a usuarios de todas las marcas y acometer todo tipo de reparaciones. Siempre se preocupa por organizar el trabajo del modo más eficiente y ofrecer servicios a sus clientes distintos a los demás, como por ejemplo ve-

hículos de sustitución y compromiso de reparación en un tiempo determinado «o le devolvemos su dinero». Un amigo le aconseja que debería tener en el taller un ordenador con conexión a Internet.

- ¿Se trata de un empresario innovador?
- ¿Tiene que seguir el consejo de su amigo?

### SOLUCIÓN

- Se puede afirmar que este empresario innova, pues además de usar maquinaria de última tecnología se preocupa por ofrecer servicios distintos a los de la competencia.
- Es muy aconsejable utilizar ordenadores en cualquier tipo de empresa, por lo que sería conveniente que siguiera el consejo de su amigo. Entre otras cosas, esto le serviría para:
  - Instalar programas específicos sobre gestión de talleres de automóvil. Existen muchos en el mercado (véase, por ejemplo, el sitio web [www.autosofttaller.com](http://www.autosofttaller.com), o *CactusGest Taller Mecánico*).
  - Hacer pedidos a los proveedores vía Internet, visitando sus páginas web. Por ejemplo, puede pedir piezas de recambio en las webs de los distintos fabricantes mediante operaciones de comercio electrónico.
  - Estar en contacto con los clientes y, por ejemplo, avisarles cuando su vehículo está reparado mediante el envío de un correo electrónico.
  - Estar al día en las innovaciones que se producen en este sector y establecer contacto con compañeros de otras provincias a través de foros de Internet.

### SUPUESTO 3 INICIATIVA Y CULTURA EMPRENDEDORAS

Mónica y Fermín son dos compañeros de estudios que, tras terminar un ciclo formativo de la familia de Sanidad, deciden montar dos empresas: Fermín un establecimiento especializado en prótesis auditivas y Mónica una ortopedia.

Se puede decir que ambos son «emprendedores de raza», con iniciativa, con ganas de trabajar y valientes a la hora de innovar y asumir riesgos.

Sin embargo, actúan de manera muy distinta: Mónica tiene cuidado de que sus clientes estén satisfechos y les aconseja siempre el mejor producto adaptado a sus

necesidades, no necesariamente el más caro. Fermín, sin embargo, quiere ganar dinero a toda costa y no le importa «engañar» a sus clientes vendiéndoles artículos que en realidad no necesitan.

— ¿Qué comportamiento es el correcto?

#### SOLUCIÓN

Desde el punto de vista de la ética, es evidente que Fermín no actúa bien, pues pone sus intereses por encima de los de sus clientes. En cuanto a los resultados que se obtendrán, a la larga tampoco es bueno el comportamiento de Fermín, ya que los clientes dejarán de confiar en él, mientras que con Mónica se mantendrán fieles.

### SUPUESTO DE SÍNTESIS

José Antonio Mora regenta desde hace 40 años un restaurante especializado en menús del día en una céntrica calle de Valencia, que pasa por ser uno de los más baratos de la ciudad. José Antonio está pensando en jubilarse y ha decidido dejar el negocio a su hijo Ignacio.

Éste ha estudiado un ciclo formativo de grado superior de Hostelería, pero nunca ha trabajado en el restaurante de su padre.

Cuando Ignacio se hace cargo del negocio observa con estupor que todo se lleva a cabo prácticamente como el día en que se abrió, aunque la cocina se considera al gusto de los clientes.

Los platos del día se apuntan en una pizarra, la carta está escrita a mano y se utiliza la máquina registradora de manivela que su padre adquirió en los años setenta.

- ¿Qué estrategia empresarial sigue este negocio?
- ¿Qué innovaciones podría introducir Ignacio para mejorar la empresa?
- ¿Cómo podría Ignacio introducir las nuevas tecnologías?
- ¿Piensas que Ignacio tiene la formación necesaria para ser un emprendedor?
- ¿Hay una cultura emprendedora en la empresa? ¿Se puede mejorar la situación?

#### SOLUCIÓN

- Se trata de una estrategia de liderazgo en costes, pues se pretende atraer a un gran número de clientes ofreciendo menús a bajo precio.
- Nos encontramos ante una gestión del negocio obsoleta, anclada en el pasado, por lo que es muy fácil introducir innovaciones en el servicio y en la gestión. Por ejemplo, cambiar la carta todas las semanas o abrir por las noches ofreciendo tapas, pues el negocio se ha mantenido porque la cocina es de calidad.
- La utilización de las nuevas tecnologías es imprescindible en la actualidad en todos los negocios. Se debe adquirir una Terminal Punto de Venta (TPV), una conexión a Internet que permita la comunicación con proveedores y clientes usando el correo electrónico, *software* específico para gestionar restaurantes...
- No sabemos si Ignacio tiene las cualidades personales necesarias para actuar como emprendedor, pero en un principio sí tiene la formación.

En sus estudios de FP Ignacio ha debido adquirir los conocimientos necesarios para gestionar una empresa de hostelería, aunque debe seguir formándose en el futuro.

- La empresa es un pequeño desastre en este sentido, y no se observa ningún atisbo de cultura emprendedora.

La misión de Ignacio es inculcarla poco a poco para cambiar los valores y la forma de pensar y actuar del personal de la empresa.

# SUPUESTOS PRÁCTICOS PARA RESOLVER

## 1. EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR

- 1** Ediciones Don Benito S. A. es una gran empresa del sector editorial cuya propiedad está dividida entre muchas personas y otros grupos empresariales. Entre sus empleados hay varios directivos como el gerente, la directora editorial, el director de recursos humanos y la directora de *marketing*.
- En este caso, ¿dónde está la figura del empresario?
- 2** Daniela es una ciudadana argentina residente en España que pretende abrir una tienda dedicada a la venta de artículos de alimentación típicos de su país. En un principio contratará a dos empleados.
- a) ¿Se puede decir que es una empresaria?  
b) ¿Qué trámites administrativos debe efectuar?
- 3** Jaime Rivas ha decidido dejar de trabajar para otros y crear su propia empresa. ¿Qué requisitos necesita para ser empresario individual?
- 4** Sonia es una joven emprendedora apasionada del deporte que decide abrir un gimnasio.
- Argumenta qué estrategias empresariales puede seguir para obtener una ventaja competitiva y cómo podría enfocar cada una de ellas.

## 2. EL EMPRESARIO Y LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

- 5** Busca información dentro de tu sector de actividad, y describe las actividades empresariales que han introducido innovaciones en el producto o servicio.
- 6** Antonio, Miguel y Laura son tres socios de una pequeña empresa y están convencidos de que la innovación es la clave del éxito, pero necesitan asesoramiento y ayuda financiera.
- Cita dos organismos a los que podrían acudir y busca en Internet información sobre las ayudas que conceden.
- 7** Un pastelero piensa que le beneficiaría introducir nuevas tecnologías de información y comunicación. ¿Cuáles le pueden convenir y en qué sentido?
- 8** Un pequeño empresario ha obtenido un certificado digital de la FNMT pero no sabe muy bien qué hacer con él. ¿Qué utilidad tiene?
- 9** Marga trabaja para un banco y está convencida de que la innovación es la mejor manera de obtener resultados.
- ¿Qué innovaciones se han introducido en los últimos tiempos en el sector financiero?
- 10** Jaime ha pensado crear una empresa pero considera que necesita un socio que aporte experiencia en la gestión, con el objeto de innovar.

- Describe una actividad que Jaime pudiera ejercer en la que la innovación sea un factor clave y cuál es el perfil del socio que tiene que buscar. Puedes trabajarlo en equipo.

## 3. INICIATIVA Y CULTURA EMPRENDEDORAS

- 11** Manuel siempre ha deseado tener su propio negocio; tiene una formación de base muy buena, aunque desconfía de sus posibilidades y no le gusta asumir riesgos.
- a) ¿Crees que podría tener éxito?  
b) ¿Qué podría hacer para cumplir su sueño en cuanto a formación complementaria, búsqueda de socios...?
- 12** Ainoa trabaja para una empresa de diseño gráfico y tiene una gran creatividad y libertad para organizar su trabajo e introducir innovaciones.
- ¿Se puede decir que es una emprendedora?
- 13** Dos amigos empresarios comprueban que su forma de actuar es muy distinta: uno es autoritario con sus empleados y no les deja iniciativa, mientras que para el segundo, más que empleados, son colaboradores.
- ¿Qué tipo de liderazgo ejerce cada uno?
- 14** Rubén vive en tu misma comunidad autónoma y está buscando apoyo de organismos públicos con el propósito de ejercer como emprendedor. Asesórale sobre dónde podría buscar.

## SUPUESTOS DE SÍNTESIS

- 15** Considera la empresa Microsoft:
- a) ¿Crees que Bill Gates es un ejemplo de emprendedor?  
b) ¿Qué estrategia empresarial ha seguido?  
c) ¿Qué innovaciones ha introducido?  
d) ¿Crees que su comportamiento es ético?
- 16** Juan Antonio Bravo es una persona con talento e iniciativa que ha patentado un nuevo sistema de descanso aplicable a colchones y almohadas, y decide crear una empresa para comercializarlo, encargando la fabricación a un tercero.
- a) ¿Qué estrategia empresarial le recomendarías?  
b) ¿Podría introducirse alguna innovación, aparte de la novedad que en sí representa el producto?  
c) ¿Cómo crees que Juan Antonio puede usar las nuevas tecnologías?  
d) ¿Necesitaría Juan Antonio algún tipo de formación?  
e) ¿Cómo podría introducir en su empresa una cultura emprendedora?

# RESUMEN

48

## INICIATIVA EMPRENDEDORA

### Espíritu emprendedor

**Empresario:** persona que con su iniciativa y asumiendo un riesgo crea una empresa, establece sus objetivos, la organiza y la dirige para que dichos objetivos puedan ser cumplidos.

### Evolución histórica

- Antes del siglo XVIII: terrateniente y maestro artesano.
- Mercantilismo (s. XVIII): mercader sedentario.
- Revolución Industrial (s. XIX-principios del s. XX): capitalismo industrial.
- A partir del s. XX: directivo moderno (grandes empresas) y emprendedor (pymes).

### Requisitos legales para ser empresario

- Mayor de edad.
- Libre disposición de bienes.
- Ejercer una actividad mercantil.

**Estrategia empresarial:** plan de acción a largo plazo encaminado a desarrollar la ventaja competitiva de una empresa para alcanzar los objetivos fijados.

**Tipos de estrategias:** liderazgo en costes, diferenciación, enfoque.

**Innovación empresarial:** proceso mediante el cual las empresas desarrollan nuevos productos, servicios, procesos productivos o formas de organización que les permitirán alcanzar ventajas competitivas.

### Organismos e instituciones que apoyan la innovación

- Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa.
- ANCES (Asociación Nacional de Centros Europeos de Empresas e Innovación Españoles).
- Ministerio de Ciencia e Innovación.
- Consejo Superior de Cámaras de Comercio.

### Nuevas tecnologías e innovación

- Informática.
- Internet.
- Correo electrónico.
- Certificados de usuario y firmas digitales.
- Comercio electrónico.

### El empresario y las nuevas tecnologías

### Iniciativa y cultura emprendedoras

### Factores de iniciativa de los emprendedores

- Capacidad para tomar decisiones y asumir riesgos.
- Creatividad y afán de innovación.
- Confianza en sí mismos.
- Sentido práctico.
- Organización.
- Facilidad para las relaciones personales.
- Constancia.

### Formación de los emprendedores

- Habilidades personales.
- Conocimientos técnicos.

### Nuevos empresarios

**Emprendedor corporativo.** Empleado que actúa con iniciativa y autonomía para conseguir los objetivos de la empresa donde trabaja.

**Cultura emprendedora:** constituida por un conjunto de valores, creencias e ideas compartidas por los miembros de una organización que fomentan que las personas actúen por sí mismas, con iniciativa y creatividad.

### Ética de los emprendedores

- 1** Los primeros empresarios que no eran los dueños de la empresa aparecieron:
  - a) En el mercantilismo.
  - b) En la Revolución Industrial.
  - c) En el siglo xx.
- 2** Indica si la siguiente afirmación es verdadera o falsa, justificando tu respuesta: «En algunos casos, los emprendedores no corren riesgos derivados de su actividad».
- 3** ¿Cuáles son los requisitos legales para ejercer como empresario individual?
- 4** Un trabajador por cuenta propia que va a actuar como empresario tiene que llevar a cabo, principalmente, trámites:
  - a) Fiscales.
  - b) Laborales.
  - c) Ambos.
- 5** Indica si la siguiente afirmación es verdadera o falsa, justificando tu respuesta: «Una estrategia es un plan de acción a corto plazo encaminado a cumplir una serie de objetivos establecidos de antemano».
- 6** La estrategia de liderazgo en costes:
  - a) Consiste en alcanzar el liderazgo de mercado bien subiendo o bajando los precios respecto a los de la competencia.
  - b) Trata de centrarse en un producto concreto que no ofrece ninguna otra empresa.
  - c) Ninguna de las respuestas anteriores es correcta.
- 7** Indica si la siguiente afirmación es verdadera o falsa, justificando tu respuesta: «La innovación es algo que deben tener en cuenta todos los empresarios, con independencia del tamaño de la empresa y el sector de la actividad».
- 8** ¿Qué programas de apoyo a la innovación ofrece el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio?
- 9** El uso de Internet:
  - a) Es siempre beneficioso para las empresas.
  - b) Es beneficioso si se hace con prudencia.
  - c) Sólo beneficia a las empresas de cierto tamaño.
- 10** El comercio electrónico:
  - a) Elimina intermediarios entre la empresa y el consumidor.
  - b) No posibilita que la empresa tenga un mayor margen por cada producto que vende.
  - c) Resulta adecuado para todo tipo de clientes.
- 11** ¿Qué es un emprendedor corporativo?
- 12** Indica la respuesta correcta:
  - a) A un buen emprendedor le basta con tener iniciativa.
  - b) Las habilidades personales del emprendedor no son suficientes para responder con éxito a la incertidumbre de los mercados actuales.
  - c) Una formación completa asegura el éxito del empresario.
- 13** Indica si la siguiente afirmación es verdadera o falsa, justificando tu respuesta: «Los emprendedores deben centrarse en ganar dinero, sin tener en cuenta otras consideraciones».
- 14** ¿Qué pasos tiene que dar y qué cualidades debe poseer un emprendedor que funde una pyme de tu sector productivo?
- 15** ¿Crees que posees las aptitudes y actitudes necesarias para ser un emprendedor? Justifica tu respuesta.