

El “brainstorming” como generador de ideas de negocio

Autores: Lucía Pérez Blanco¹
Emilio Golf Laville²

RESUMEN:

Este trabajo presenta los contenidos y la metodología utilizada en el *Taller de Emprendedores e Ideas de Negocio*, realizado por el servicio de creación de empresas del Instituto IDEAS del Campus de Alcoy de la Universidad Politécnica de Valencia.

Este taller aborda los aspectos necesarios para la creación de una empresa, así como cuestiones relativas a la gestión empresarial. Con ello, se pretende ayudar a los recién titulados en su andadura empresarial proporcionándoles información sobre las ventajas del autoempleo, trámites administrativos, planes de empresa y entidades de apoyo.

Su contenido formativo, , no se limita al de un simple curso de creación de empresas, sino que se orienta mediante la creación de un taller que además de informar sobre estos contenidos, potencia las cualidades personales de los recién titulados, especialmente aquéllas asociadas al ámbito informal: trabajo en equipo, gestión del tiempo, intuición, creatividad, análisis lógico de problemas, competitividad..., etc. Para ello, se utilizan dinámicas individuales y grupales, destacando entre ellas la técnica del “brainstorming” o tormenta de ideas.

Palabras clave: Emprendedores, creación de empresas, autoempleo

1 Licenciada en Administración y Dirección de Empresas, Responsable del programa IDEAS en la UPV-Campus de Alcoy, Pza. Ferrándiz y Carbonell, nº 2, 03801 Alcoy (Alicante), lupebla@ideas.upv.es.

2 Licenciado en Ciencias Económicas. Dpto. Organización de Empresas, EPSA, UPV, Pza. Ferrándiz y Carbonell, nº 2, 03801 Alcoy (Alicante), emgolla@omp.upv.es.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Perfil de los alumnos de la Escuela Politécnica Superior de Alcoy.

La mayor parte de las titulaciones que oferta actualmente la Escuela Politécnica Superior de Alcoy son ingenierías técnicas, a excepción de la Licenciatura en Administración de Empresas y los segundos ciclos de Ingenierías Superiores en Organización Industrial y en Materiales.

Actualmente se cursan las siguientes titulaciones:

- Ingeniería Técnica en Informática de Gestión
- Ingeniería Técnica en Diseño Industrial
- Ingeniería Técnica en Telecomunicación. Especialidad Telemática
- Ingeniería Técnica Industrial. Especialidad Electricidad
- Ingeniería Técnica Industrial. Especialidad Electrónica Industrial
- Ingeniería Técnica Industrial. Especialidad Mecánica
- Ingeniería Técnica Industrial. Especialidad Química Industrial
- Ingeniería Técnica Industrial. Especialidad Textil
- Ingeniería Organización Industrial (2º Ciclo)
- Ingeniería Materiales (2º Ciclo)
- Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas.

Al ser la mayor parte de las titulaciones técnicas, se observa una falta de conocimientos en el alumnado en materia de gestión de empresas y en los conocimientos básicos que deben de tener como recién titulados en materia de autoempleo. Por ello, este taller amplía sus horizontes formativos en esta materia y les prepara para su futuro laboral, siempre y cuando escojan el camino de crear su propia empresa.

1.2. La problemática actual en la creación de empresas.

Es cierto el dicho de “joven pero sobradamente preparado”, puesto que cada vez los jóvenes están más preparados para afrontar su futuro laboral: por una parte obtienen estudios universitarios, y por otra, experiencia laboral mediante la combinación estudios-trabajo realizando prácticas en empresas o trabajos compatibles con sus estudios (trabajos a media jornada o de fin de semana).

También es cierto que el entorno es dinámico y que las personas deben adaptarse a estos cambios. Para adentrarse en el mundo empresarial se debe ser consciente de esta evolución y los integrantes de las empresas deben por ello reciclarse continuamente. Toda esta filosofía es más acorde a los valores aprendidos por la actual juventud, propios de la época que les ha tocado vivir y que han visto reflejados durante su formación, como lo son por ejemplo el trabajo en equipo, la gestión del tiempo, la competitividad...

Muchos de estos jóvenes cuando han finalizado sus estudios universitarios o cuando han obtenido cierta experiencia laboral en un determinado sector han decidido crear su propia empresa porque desean ser ellos mismos sus propios jefes.

La creación de PYMES va en aumento, pero cabe señalar que uno de los problemas más frecuentes a los que se enfrenta un emprendedor que quiere crear su negocio es la falta de conocimientos empresariales respecto a cómo sería la gestión, organización y dirección de su empresa, y, lo más importante, cómo crearla.

1.2.1. Coyuntura económica: algunos datos de interés en la creación de empresas.

A continuación se muestra a los alumnos estadísticas que permiten obtener información acerca de la coyuntura económica tanto a nivel mundial como nacional, así como información referente al empleo y a la creación de empresas en España. Igualmente, se comentan algunos datos curiosos obtenidos de estas estadísticas, como por ejemplo que:

- El 49,1% de las empresas corresponde al sector Servicios
- El 52,6% de las empresas no emplea a ningún asalariado.
- El 58,5 % de empresas tiene su sede en cuatro comunidades autónomas

2. EL AUTOEMPLEO

Se expone al alumnado la diferencia entre *autoempleo* y *empresariado*, señalando las *ventajas* del autoempleo y *lo que frena y empuja* a los emprendedores a montar su propia empresa.

En esta última actividad se realiza una dinámica grupal, agrupando a los alumnos en grupos de 5 personas para que anoten estos factores que luego son discutidos entre los distintos grupos.

2.1. Diferencia entre autoempleo y empresariado.

El *autoempleo* no es más que la creación del propio puesto de trabajo. El *empresariado* es más interesante y más motivador que el autoempleo, pues en este caso se crean más de un puesto de trabajo: para uno mismo y para otros.

2.2. Ventajas del autoempleo.

1. Las razones que posee un emprendedor para autoemplearse son múltiples, las más destacadas son las que a continuación se detallan:
2. No quiere límites: Ya no existe un límite de horarios como ocurre en el trabajo por cuenta ajena ni un límite de funciones a desempeñar en un determinado puesto establecidos por un superior. Siendo uno mismo su jefe, puede potenciar mucho más la creatividad y la innovación en el trabajo.
3. Le estimula el reto personal: Es un reto, una ilusión, el emprendedor se lo ha propuesto y lo quiere conseguir, es una meta u objetivo a alcanzar para su propio desarrollo como persona.
4. Quiere libertad, no un jefe: Desea elegir por sí mismo lo que quiere hacer en cada momento, no quiere que nadie le mande.
5. Tiene iniciativa propia: Siempre se le ocurren nuevas ideas a poner en práctica para mejorar su trabajo y piensa que podría obtener mayores beneficios a nivel económico y personal si es él mismo quien toma sus decisiones en lugar de trabajar para otros.
6. Tiene un proyecto y quiere intentarlo: La ilusión y motivación que tiene un emprendedor que desea iniciar su andadura empresarial lo mueven todo, hay que intentarlo, no se pierde nada.
7. Quiere trabajar para sí mismo: Sin órdenes, sin superiores, sin estar subordinado a las decisiones que tomen otras personas.
8. Es una alternativa a su “paro”: Como no ha encontrado trabajo por cuenta ajena, decide autoemplearse.

9. Desea mejorar el entorno en el que vive: Se trata de una motivación social, quiere aumentar la riqueza en su entorno próximo mediante la creación de nuevos puestos de trabajo.

2.3. ¿Qué empuja a un emprendedor a montar su empresa?

1. Trabajar en algo que te gusta: No siempre uno trabaja en lo que le gustaría y si tiene la suerte de hacerlo, no siempre es en las condiciones que a él le gustaría, pues siempre estará limitado y subordinado a las órdenes de otra persona. Esto es lo que ocurre cuando se trabaja para alguien, pero si un emprendedor decide montar su empresa es cuando realmente trabajará en lo que le gusta.
2. Libertad: No existen órdenes, ni subordinación de funciones, el empresario es dueño de realizar libremente su trabajo y será él quien delegue funciones más operativas a sus trabajadores. El emprendedor tendrá plena libertad.
3. Siempre en el área creativa: Ahora sí que será posible materializar todas las inquietudes que se tenían y cabe señalar que las personas que tienen este carácter emprendedor son personas que no ponen nunca límites al futuro de su empresa, siempre están innovando, creando y pensando en cómo mejorar y crecer día a día.
4. Yo decido lo que hago: Sólo el emprendedor toma las decisiones, puede aceptar consejos, pero siempre él tiene la última palabra.
5. Ganar dinero: Cuando alguien decide crear una empresa no lo hace para no lograr un fin económico, pues no se trata de ninguna ONG, sino de obtener un lucro personal. Es una de las mayores motivaciones que existen para constituirse como empresarios, es decir, el emprendedor desea mejorar su nivel de vida.
6. Potencial ilimitado: Si las cosas funcionan, la empresa puede crecer, expandirse a otras áreas geográficas, sacar nuevos productos al mercado, etc.
7. Mi aportación a la sociedad – realización: Puede ser otra motivación importante el colaborar en la sociedad mediante la creación de nuevos puestos de trabajo, el reconocimiento social por mejorar el entorno en el que reside la empresa... Todo ello lleva a un sentimiento de seguridad y autorrealización personal del emprendedor.
8. Luchador / a (no apoltronamiento): Siempre surgen trabas en la vida diaria de la actividad empresarial, se debe ser luchador para superar estos baches e intentar anticiparse a los mismos, esto se consigue estando siempre alerta a los cambios del entorno.
9. Aprendizaje diario en la “jungla” (mercado): Nadie nace enseñado y serán los problemas diarios los que formarán al emprendedor en conductas empresariales. Es un aprendizaje continuo.
10. Relaciones y amistades nuevas: Al contactar con clientes, proveedores, competidores, etc. se conoce a mucha gente y las relaciones y amistades que tenga el emprendedor van en aumento.
11. No existe el fracaso, sólo el aprendizaje: Y si uno se equivoca y las cosas no salen como es debido, es decir, la empresa no funciona y se debe cerrar, no pasa nada, es una experiencia vivida que no todo el mundo puede realizar en su vida. El emprendedor ha aprendido de sus errores, y sucede con frecuencia que, tras el cierre de una empresa que no funcionaba correctamente, se crea otra teniendo en cuenta los errores que hubieron en la primera.

12. Tengo un buen equipo: Existen personas que tienen muy claro qué personas van a componer su empresa. Es importante rodearse de gente que supla funcionalmente las carencias que posea uno mismo.

2.4. ¿Qué frena a un emprendedor a montar su empresa?

1. Miedo al fracaso: cualquier persona que inicia un proyecto empresarial tiene miedo a que éste salga mal. Por ello para intentar minimizar al máximo dicha incertidumbre, el emprendedor debe realizar un plan de empresa en el cual planificará de principio a fin la creación de su empresa y observará con esta planificación si su idea es viable o no. Y si aún realizando el plan de empresa, una vez esté ya funcionando su negocio, si este va mal, lo cierra. El haber fracasado en este negocio no quiere decir que no pueda triunfar en otro. Y si decide no continuar siendo empresario, al menos lo ha intentado y no se ha quedado con el “Que hubiese pasado si hubiese montado aquel negocio...” Por tanto, lo importante, es intentarlo.
2. Alta responsabilidad: En un trabajo por cuenta ajena no se deben tomar más decisiones que aquellas que pertenecen a la categoría profesional en la que uno se encuentre trabajando o aquellas que le han sido delegadas por sus superiores. En cambio, siendo uno mismo su jefe debe enfrentarse a tomar decisiones continuamente, y en muchas ocasiones pueden no ser agradables como por ejemplo decidir acerca de despidos de trabajadores. El empresario posee mucha responsabilidad y esto puede acarrear estrés y falta de tiempo libre para dedicarse al ocio.
3. Dinero para comenzar: Es uno de los factores que más preocupan a los emprendedores: “¿de dónde saco el dinero para montar mi negocio?”. Para contestar a esta pregunta deberán analizar todos los recursos financieros que estén a su alcance, pudiendo optar por financiación propia (él aporta el capital necesario para montar la empresa) o por financiación ajena (recurre a entidades de crédito para obtener un préstamo con el cual realizar las inversiones oportunas para el inicio de la actividad).
4. Formación empresarial para mi proyecto: En ocasiones no se poseen los suficientes conocimientos empresariales para iniciarse en esta aventura, por ello existen organismos que ofrecen asesoramiento empresarial de forma personalizada al emprendedor.
5. Miedo a la competencia: Se puede pensar que la competencia va a ser un problema para el futuro negocio, pero para estar seguro de las amenazas y oportunidades que posee la empresa frente a su entorno y frente a su competencia, se deberá analizar detalladamente en el plan de viabilidad del proyecto.
6. Decaimiento ante dificultades: Cuando se es dueño de un negocio surgen diversas dificultades: con pagos y cobros de clientes, con pagos a proveedores, con el personal contratado... Un emprendedor debe adaptarse a todos estos contratiempos y debe ponerles solución de la forma más eficaz y eficiente posible. Nunca debe decaer, puesto que si decae él, decae la empresa.
7. Reciclado y flexibilidad: Hay que estar atento a los cambios del entorno y adaptarse continuamente a los mismos. Por ejemplo: un cambio legislativo que obligue a disminuir los residuos en las empresas. El empresario deberá estar atento a este cambio si no quiere ser penalizado por la ley. Debe también estar continuamente formándose y reciclándose para anticiparse a los cambios. Por ejemplo: puede formarse en la ISO 140000 para saber como funciona esta norma de calidad relacionada con el medio ambiente.
8. No tengo equipo adecuado: El emprendedor que desee constituirse como empresario deberá buscar a aquellas personas que complementen lo que él no sabe hacer y que sea necesario para el desarrollo de la actividad. Por ejemplo: puede ser que el emprendedor

sea licenciado en Administración y Dirección de Empresas y desee constituir una asesoría jurídica, pues bien, si no posee una formación adecuada sobre temas jurídicos, deberá buscar a personas licenciadas en derecho u otros estudios que aporten estos conocimientos a la empresa.

9. En cinco años poco veraneo: Durante los primeros años de vida de la nueva empresa, el emprendedor sabe que deberá dedicar mucho de su tiempo a que la empresa salga adelante, dispondrá por tanto, de poco tiempo para el ocio, la familia, los amigos. Lo debe tener en cuenta.
10. Prejuicios: familia y sociedad: Normalmente el entorno más próximo al emprendedor es el que en un primer momento le pondrá más trabas para que éste no inicie su andadura empresarial. Le comentarán que si está loco, que para qué arriesgarse si con un trabajo por cuenta ajena podría estar muy acomodado... Pero la verdad es que si el emprendedor omite estas opiniones y continua con su idea de montar su empresa y la crea por fin y además resulta que al cabo de cierto tiempo funciona de forma notable, también serán los amigos, los familiares, etc., los primeros en felicitarle y decirle: “ves, ya te dije que era una buena idea”. Un poco contradictorio, ¿verdad?

CONCLUSIÓN: *Inseguridad y riesgo*

SOLUCIÓN: Que el emprendedor realice el PLAN DE EMPRESA o estudio de viabilidad de la idea de negocio para poder disminuir estos dos aspectos.

3. DECISIÓN DE CREAR UNA EMPRESA

Cuando el alumno ya tiene claro el concepto de autoempleo y ya sabe que puede frenarle o empujarle a crear un negocio, es cuando pasamos a la decisión de crear o no una empresa.

Se supone que todos los alumnos simulan ser emprendedores deseosos de crear su empresa y es a partir de este punto cuando comenzamos a trabajar con los conceptos de idea, emprendedor y plan de empresa.

3.1. La Idea

El emprendedor puede obtener ideas de negocio analizando el entorno que le rodea y por ello se realiza una nueva actividad grupal consistente en la *obtención de fuentes de ideas de negocio*. ¿De dónde pueden obtener esta información?

Una vez finalizada la actividad y discutidas todas las opciones, se exponen diferentes fuentes de información, muchas de ellas comentadas ya en la actividad. Se pueden obtener ideas empresariales: de los medios de prensa, de navegar por internet, de contactos con gente creativa, de aprovechar cambios en la normativa legal, investigando en el Registro Industrial. Oficina de Patentes y Marcas, y de Ferias, Congresos y organismos públicos. Incluso se puede acudir a un “banco de ideas”. Cabe señalar que este último concepto suele ser el más novedoso para ellos.

También se les explica que existen ideas nuevas, diferentes, rentables y que algunas de estas *nuevas ideas de negocio* podrían estar relacionadas con: la agricultura, la alimentación, las telecomunicaciones, los restaurantes, la moda, el ocio, los transportes y el turismo. Se insta a los alumnos a que pongan ejemplos de ideas novedosas en estos campos y se realiza un pequeño debate.

A continuación se realiza una técnica del “brainstorming” o tormenta de ideas encaminada a la obtención de nuevas ideas de negocio.

3.1.1. Obtención de fuentes de ideas de negocio.

El emprendedor puede obtener ideas de negocio analizando el entorno que le rodea. De este modo, se pueden obtener ideas empresariales de:

1. De los medios de prensa, principalmente de la lectura de prensa escrita y de revistas especializadas.
2. De navegar por internet, pues es uno de los medios de difusión donde más información fluye.
3. Contactar con gente creativa: siempre existen personas que poseen un carácter muy dinámico y creativo que pueden aportar nuevas ideas de negocio.
4. Aprovechar cambios en la normativa legal. Ejemplo: los cambios en la legislación referidos a contaminación y medio ambiente.
5. Investigar en el Registro Industrial. Oficina de Patentes y Marcas.
6. Ir a Ferias, Congresos y a organismos públicos como las Cámaras de Comercio.
7. Acudir a un “banco de ideas”, que no es más que una recopilación de ideas de negocio que han surgido de las fuentes anteriores y que se ponen a disposición de los emprendedores que no tengan claro que tipo de actividad les gustaría desarrollar.

3.1.2. Nuevas ideas de negocio.

Existen ideas nuevas, diferentes, rentables. Algunas de estas nuevas ideas de negocio podrían estar relacionadas con: (Fuente: Revista Millionaire España)

1. La agricultura: centro de floricultura, cultivo de bonsáis, venta por correo de bulbos y plantas, diseño de jardines...
2. La alimentación: tienda del chocolate, restaurante y curso de cocina para niños, cursos de cocina para turistas, local nocturno de croissant, reproducción de caracoles, agencia para certificados ecológicos empresariales, empresas de reciclaje...
3. Las telecomunicaciones: productos informáticos para minusválidos, asistencia informática 24 horas, estudio fotográfico digital, traducción y adaptación de CD ROM extranjeros...
4. Los restaurantes: “ciberpub”, restaurante para treintañeros, bar-taller, café-pub para la tercera edad...
5. La moda: confección de ropa de tallas grandes, tienda de complementos para discotecas, corbatas a través de internet, agencia de búsqueda de artículos de moda extranjeros...
6. El ocio: centro de bienestar, diversión para ancianos y personas solas, gimnasio en la playa, gimnasio movil...
7. Los transportes: centro rápido para el cambio de parabrisas, reparaciones con servicio, centro de diagnóstico...
8. El turismo: viajes al mundo de la magia (astrología, espiritismo, artes adivinatorias), turismo enogastronómico, organización de vacaciones para inválidos, estancias de extranjeros en casas particulares...

3.2. El emprendedor

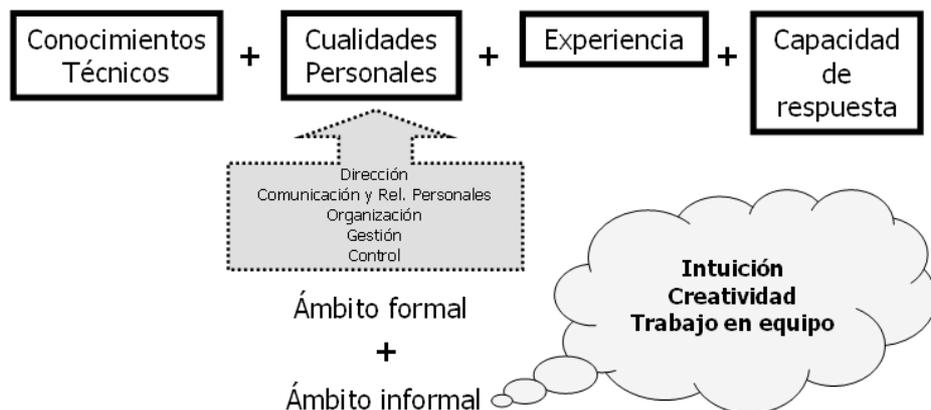
En este apartado se intentan describir las *características que debe reunir un emprendedor* y se les explica el porqué es bueno que las conozcamos:

- Para familiarizarnos con las claves del éxito
- Para reflexionar sobre nosotros mismos
- Para aumentar el auto-conocimiento
- Para aprender a mejorarlas
- Para la búsqueda y análisis de los socios

Se realiza una exposición de las *cualidades básicas para ser empresario* que residen en:

- Tener conocimientos técnicos
- Haber obtenido experiencia en el sector
- Tener capacidad de respuesta ante los cambios de un entorno dinámico y en constante evolución
- Poseer unas determinadas cualidades personales

Figura 1: Cualidades básicas para ser empresario



En este punto es cuando comenzamos a trabajar para potenciar las habilidades informales de los emprendedores mediante diferentes dinámicas grupales e individuales que a continuación se citan:

- Una primera actividad individual enfocada a potenciar la *creatividad* mediante la entrega de 20 cuestiones cortas que deben contestar en un determinado plazo de tiempo. A continuación se dan las respuestas correctas.
- Una segunda actividad individual para potenciar el *análisis lógico de problemas*, titulada “Casas de Campaña”.
- La siguiente actividad denominada “Carrera de Coches” fomenta la intuición y el trabajo en equipo para la resolución de problemas. Se trata de una actividad grupal.
- La última actividad denominada “La Nasa” intenta dar a conocer las diferencias entre una decisión individual y una colectiva.

Por último se comentan todos los errores más habituales que cometen los emprendedores, concluyendo que básicamente se producen errores en la planificación, gestión y control de la empresa.

3.2.1. Características que debe reunir el emprendedor.

El emprendedor es quien renueva la información de su entorno social, perfecciona los procedimientos y los métodos administrativos, promueve el nacimiento y el crecimiento de nuevos conceptos, algunos de los cuales servirán de base para el desarrollo tecnológico, y su aporte contribuye al proceso evolutivo de la humanidad dentro de un marco de ética y de una verdadera libertad de pensamiento.

Es aquel que consigue sus objetivos incorporando ideas innovadoras, generadas como consecuencia de circunstancias o de experiencias que evolucionan y son superadas en la sociedad afectada por el predominio de otros cambios de origen o naturaleza diferente.

Es quien, en definitiva, transmite y comunica a su entorno con estilo propio sus ideas, las instala en la sociedad y ésta, a su vez, las ordena adecuadamente, y da origen a las transformaciones culturales de los pueblos.

En las circunstancias de crisis económicas con efectos sociales, el emprendedor visualiza los obstáculos que se generan en la evolución de esa sociedad y la manera en que se oponen a sus planes y objetivos, sabiendo que, por la complejidad creciente de los adelantos técnicos, será cada día más difícil alcanzarlos sin la elaboración de un plan de acción.

Esos momentos de crisis producen implícitamente en el emprendedor la capacidad de generar el esfuerzo necesario y la voluntad para superar los obstáculos, características propias del protagonista de fines de siglo.

Es así que surge el espíritu emprendedor, reconociendo con su visión de supervivencia todos los impedimentos para el progreso, a los que luego se opone con decisión para llegar al logro de sus metas. Para ello pone en funcionamiento su imaginación e intuición, sacando a relucir las condiciones personales que lo transformarán en un potencial líder.

Motivado por su esencia, creará en sus proyectos, transmitirá su fuerza emprendedora a unos pocos colaboradores, los más cercanos y confiables, para poner en marcha el proyecto, cargará sobre sus hombros a sus seguidores hasta alcanzar el éxito.

Finalmente, se reconoce en cada uno de los emprendedores numerosos elementos comunes: la creatividad, la innovación y esfuerzo personal, entre otros, que se constituyen en la fuente y la verdadera causa del crecimiento económico.

El emprendedor está convencido de que al primer estado de crecimiento empresarial se llega con riesgo, audacia y tesón, buscando y detectando la necesidad latente del mercado. Con toda seguridad, en algún momento tropezará, pero no fallará; deberá enfrentarse a obstáculos imprevistos, pero recogerá la experiencia y no se entregará, no desfallecerá. Así saboreará el esperado y seguro éxito.

Otras condiciones necesarias para lograr los mejores resultados empresariales, que pueden enumerarse entre muchas, son:

- a) Conocer el negocio
- b) Ser consciente de las propias fortalezas y debilidades
- c) Mantener la iniciativa.
- d) Exigir para lograr eficiencia
- e) Persistir en el desafío
- f) Sacrificio personal. Transmitir ese espíritu a sus colaboradores.
- g) Esmerarse en ganar clientes
- h) Buen trato al cliente

- i) Desarrollar procedimientos que reduzcan los riesgos
- j) Cuidar la calidad del producto o del servicio desde el primer día
- k) Identificar el escenario más favorable para el desenvolvimiento de la empresa.
- l) Buscar la manera de mantenerse siempre informado y así reducir la posibilidad de errores en la toma de decisiones.
- m) También deberá poseer criterio e independencia, control sobre sus actos y buen saber.

El emprendedor deberá elaborar el proyecto adaptándose a la realidad con los recursos necesarios y suficientes, enumerando sus fortalezas y debilidades y las metas realizables en el plan de negocio, documento que no es otra cosa que un detalle de cómo crear su propia empresa sin que nada le falle.

3.2.2. Errores más habituales del emprendedor.

1. Empezar con optimismo o dar por supuesto la viabilidad comercial del negocio: muchas veces los emprendedores piensan que con una buena idea el negocio va a dar unos resultados óptimos. Pero no siempre una idea se puede traducir en un negocio viable.
2. No tener claro el producto a ofrecer al mercado: hay que plantearse el producto o el servicio desde el punto de vista del potencial cliente. Hay que realizar una adecuada campaña de marketing.
3. Que el emprendedor se base en algo que ya se vende bien sin considerar si también el mercado se lo compraría a él: la imitación no es siempre exitosa, pues el saber hacer o know-how de la empresa que ha imitado él no lo tiene. A veces es básico tener una credibilidad en el mercado, que sólo se consigue con años de experiencia.
4. No tener claro a quién hay que vender: los productos no interesan a todos por igual. Se debe realizar una segmentación del mercado para identificar a quién interesan los productos o servicios. A veces puede resultar difícil llevar a cabo esta segmentación. Este error es uno de los más cometidos por los emprendedores, que a menudo no realizan este estudio de mercado o no lo hacen correctamente. Una buena identificación del público objetivo permitirá ahorrar tiempo y, sobre todo, dinero.
5. Confiar en que llegarán los clientes: no es suficiente el tener algo interesante. Es básico llevar a cabo un esfuerzo económico para darse a conocer, no se puede esperar que los clientes lleguen sin que el emprendedor haga algo para conseguirlo. Para hacerlo, se pueden combinar muchas estrategias: anuncios, mailings, notas de prensa...
6. Obviar la necesidad de la diferenciación: la diferenciación es la estrategia que permitirá no “ser uno más” en el mercado, y no tener que competir únicamente por la vía de los precios. Hay que conseguir demostrar que el producto o servicio sea diferente a los otros, y que proporcione algún valor añadido que no tengan los demás.
7. No saber que los clientes no se fían de los “novatos”: sobre todo en los servicios, es muy complicado que un nuevo emprendedor, sin un bagaje como empresario en un determinado sector, no disponga de la confianza de los potenciales compradores.
8. Pensar únicamente en necesidades financieras de inversión: a menudo, el emprendedor se centra solamente en las inversiones y se olvida del capital circulante, que supone el día a día de la empresa. Es importante elaborar de forma muy concienzuda un plan de financiación donde se reflejen los movimientos de tesorería de la empresa.
9. Dar por seguro la financiación externa: es cierto que los bancos normalmente solicitan garantías a la hora de conceder préstamos. Pero cada vez más, intentan asegurarse de que un

proyecto que tienen que financiar será viable y exitoso. Las ayudas oficiales que dan las administraciones públicas no son la solución a la financiación.

10. No estar preparado para el éxito: contrariamente a lo que parece, un gran éxito no resuelve todos los problemas. Hay que tener en cuenta la posibilidad de lo que se conoce como “morir de éxito” y, si la empresa va bien, el emprendedor debe analizar de qué es capaz y comprometerse sólo a lo que pueda conseguir. Si no, los efectos de la pérdida de credibilidad por no cumplir los plazos pactados pueden tener más peso que el mismo producto o servicio que se ofrece.
11. Subestimar el coste promocional: hay que creer en las acciones destinadas a darse a conocer, pese a que muy a menudo tienen un coste muy elevado. Al principio, es darse a conocer o morir.
12. Despreocuparse de aspectos funcionales: los negocios se basan en las ventas. No obstante, las ventas no lo son todo para una empresa: hay que cuidar aspectos como la atención al cliente, la calidad, etc., aspectos a menudo ligados a la organización interna de la empresa.
13. Dar por supuesta la colaboración de los suministradores: sin duda, el cliente es lo más importante. No obstante, no hay que descuidar la importancia de establecer una red eficiente con los proveedores, y crear en ellos una imagen positiva de la empresa.
14. Falta de planificación o errores en la misma: puede ser que no se haya realizado una correcta planificación y que el negocio resulte no ser viable debido a que existen dificultades de financiación, existen pocos recursos o no proporciona la suficiente liquidez para sobrevivir.
15. Errores en la gestión y control de la empresa.

3.3. El plan de empresa

Se anima a los alumnos a acudir a todos los organismos que ofrecen asesoramiento para que recopilen información relevante, de calidad y actualizada. Si deciden realizar el plan de empresa con esta información deben redactarlo de forma clara y concisa reflejando una visión integral del proyecto.

Un dato importante que destacamos en el taller es que las personas que realizan convenientemente su plan de empresa tienen un 60% más de probabilidades de éxito debido a que el plan permite prever problemas, permite identificar recursos, ayuda a manejar la tensión del empresario, nos orienta hacia el futuro y aumenta la motivación.

Por último se define que es un plan de viabilidad empresarial y se comentan todos los secciones que debe incluir. Se realizan un par de ejercicios prácticos: un análisis de la situación inicial de un proyecto empresarial escogido por el grupo y un análisis DAFO de la situación de su entorno.

3.3.1. ¿Qué es un plan de empresa? Definición, utilidades y objetivo general.

El Plan de Empresa es un documento que sirve al emprendedor como guía para crear su empresa, en el cual se va a realizar una completa planificación para anticiparse a los acontecimientos y evitar los posibles errores que pudiesen existir en el futuro.

Las **utilidades** de elaborar un plan de empresa son múltiples, las más destacables son:

1. Clarifica y explica la idea de negocio, permitiendo finalmente observar si dicho proyecto es viable.
2. Evita problemas con los socios, pues éstos aún teniendo la misma idea de negocio pueden tener percepciones diferentes de la misma. Deberán ponerse de acuerdo en todos los

aspectos referentes a su empresa, lo que dará pie a que entre ellos se conozcan mejor y lleguen incluso a saber que tipo de funciones deberán tener cada uno dentro del organigrama empresarial. También sucede con frecuencia que los socios pueden ser amigos que han decidido iniciar esta aventura de forma conjunta, pero deben tener en cuenta que se trata de un negocio y no de una diversión.

3. Los errores sobre el papel son gratis, es decir, vale la pena perder tiempo realizando esta planificación previa a la creación de la empresa que perder dinero si se crea y resulta que en poco tiempo se debe cerrar. Esto último podría ocurrir si no se trabajase en el plan de empresa.
4. Aprendizaje práctico, el emprendedor aprenderá poco a poco de su negocio, pues nadie nace enseñado y aunque tenga la idea muy clara son muchos los pasos a seguir y las cosas que se han de tener en cuenta para dar de alta una empresa.
5. Es la base para conseguir EUROS, ya que cualquier empresa tiene como fin el conseguir beneficios que mejoren el nivel de vida del emprendedor, lo cual sin una planificación adecuada resulta imprevisible.
6. Permite comunicar con futuros socios o inversores, los cuales pueden observar el estudio de viabilidad de dicha idea, viendo que ha sido meditada y que el negocio es serio.

El plan de empresa es el resultado de la planificación a corto y largo plazo de la idea de negocio, teniendo en cuenta todos los aspectos estratégicos y operativos, y, cuyo **objetivo general** es:

- Evaluar la viabilidad comercial, técnica y económico-financiera del proyecto.
- Hacer reflexionar al emprendedor sobre cada uno de los aspectos clave de la nueva empresa
- Búsqueda de financiación si es necesaria para que el proyecto pueda materializarse.

3.3.2. El plan de empresa como herramienta.

Así pues, se señala que el plan de empresa es una potente **herramienta** al servicio de cualquier emprendedor que desee comentar a plasmar en papel su idea conceptual de empresa, le va permitir desarrollar toda su idea de negocio:

El Plan de Empresa es una herramienta de diseño. Esto significa que a través del Plan de Empresa el emprendedor va dando "forma mental" a su empresa antes de darle "forma real". En lugar de tener todo en la mente, los detalles, las ideas y los números empiezan a tener forma en un documento escrito. En el Plan se pueden hacer supuestos, simulaciones, etc. Que en la realidad serían bastante "caros" de comprobar. Es mucho más barato equivocarse en el Plan de Empresa que equivocarse en la realidad. Sobre todo cuando la mayoría de los emprendedores sólo disponen de recursos necesarios para una sola puesta en marcha. Hay que asegurar al máximo el éxito de la apuesta.

El Plan de Empresa es una herramienta de reflexión. Cuando ya ha empezado a desarrollar el proyecto, incluso en las primeras semanas, la realidad se presenta con toda su crudeza. Aparecen cosas que no se habían previsto, se descubren aspectos del negocio que no se conocían, y un largo etc. Disponer de un Plan de Empresa ayuda, mucho, a reflexionar sobre el impacto de estas novedades en el negocio. Como en el plan se expresan las previsiones de cómo debe evolucionar el negocio, a los pocos meses, se puede ver como varía la realidad sobre lo previsto, analizar las posibles causas y, si conviene, tomar las decisiones oportunas. Además, ya antes de emprender la aventura, el promotor del proyecto habrá tenido que justificar con bastante detalle de dónde van a salir esos millones en ventas, en qué se van a gastar el presupuesto disponible, y sobre todo, por qué va a ser rentable la empresa.

El Plan de Empresa es una herramienta de comunicación. No todos los emprendedores empiezan solos. Por las razones que sea, muchos emprendedores empiezan su proyecto con otros socios. Los psicólogos hace mucho tiempo que han descubierto que varias personas pueden estar hablando horas, alrededor de una mesa, sobre un mismo proyecto y acabar entendiendo cada una de ellas una cosa distinta. El Plan de Empresa sirve para poner por escrito, se supone que claramente, los distintos aspectos del negocio y discutirlos de una forma objetiva y despersonalizada. También es muy útil para poner sobre la mesa temas difíciles de abordar directamente, por ejemplo quién asume qué responsabilidades, cuánto va a cobrar cada uno, etc. El Plan de Empresa puede representar incluso el compromiso que adquiere cada socio respecto a los demás. Evidentemente, que cada uno de los socios se tome en serio o no lo discutido es otro tema muy distinto.

El Plan de Empresa es una herramienta de marketing. Como sucede muchas veces, el emprendedor no dispone de todos los recursos necesarios para empezar su aventura. Debe buscar financiación externa y ayudas públicas o privadas. En la mayoría de los casos, el Plan de Empresa es lo único que va a poder mostrar a los inversores externos. Incluso si se dispone de un prototipo de ese fantástico producto que se piensa comercializar, los inversores profesionales van a pedir más información sobre el negocio. De hecho tendrán mucha curiosidad por ver como los promotores van a resolver, precisamente, todos los aspectos del negocio no relacionados con el producto (es decir: marketing, financiación, etc.). Un Plan de Empresa coherente y "profesional" demuestra que el emprendedor se toma el asunto en serio y que esta capacitado para llevar adelante el proyecto. También demuestra que el equipo fundador está equilibrado y controla todos los aspectos fundamentales de una empresa.

3.3.3. Secciones del plan de empresa.

Descripción general:

La memoria conceptual o descripción general pretende ofrecer una aproximación al proyecto en su conjunto así como a su grado de desarrollo actual. En etapas posteriores, esta idea global del proyecto se irá complementando con nuevos datos, a medida que vaya conociendo más en profundidad el planteamiento final de su nueva empresa, y concretándose en los inicialmente aportados, dando forma y consistencia al proyecto inicial.

Plan de producto/servicio:

En esta área debe definirse correctamente el producto que se pretende fabricar o el servicio que se desea ofrecer. El contenido de la misma debe permitir a un experto tener una idea general sobre la viabilidad del producto y/o servicio. Los objetivos que se pretenden cubrir son:

- a) Conocimiento del producto o servicio, así como la tecnología necesaria para su fabricación y la forma de desarrollo de la misma.
- b) ·Conocimiento del proceso productivo.
- c) Conocimiento de consumos, materias primas y componentes implicados en el proceso de producción.
- d) Conocimiento de los factores externos relacionados con el producto y/o servicio.

Plan de comercialización:

La estrategia comercial es el resultado de un ejercicio de planificación estratégica en el ámbito de la gestión comercial. Y debe complementarse e integrarse con la planificación estratégica de la empresa.

La planificación estratégica no consiste en planificar el futuro, sino las actuaciones presentes teniendo en cuenta cómo afectarán al futuro. No se trata de hacer previsiones a largo plazo, sino de

un proceso de toma de decisiones en la actualidad, contemplando los cambios esperables del entorno. La puesta en marcha de la planificación estratégica en la empresa pone de manifiesto, en la práctica, las prioridades, supuestos, cambios, tendencias y periodificaciones a considerar por la compañía, y que deben constituir su guía de acción.

La finalidad del proceso de planificación comercial estratégica es el desarrollo de políticas de marketing que permitan alcanzar los objetivos a largo plazo marcados por la empresa. Estas políticas deben definir un curso de acción para las condiciones empresariales y de mercado esperadas, y debe tener en cuenta la relación con todas las áreas relevantes de la compañía.

En resumen, la Estrategia Comercial o Plan de Comercialización de la empresa debe consistir en la formulación de los objetivos y políticas comerciales a seguir, junto con la determinación de los ingresos, costes y márgenes esperados.

Plan de producción:

La exacta definición del área industrial es básica para que un proyecto pueda realizarse en la práctica. En esta área no son posibles indefiniciones y se requiere, en la última etapa de análisis, un cierto grado de exactitud y soporte documental mediante planos, ofertas o facturas proforma de proveedores de inmovilizado, etc. Es posible que, incluso en ocasiones se requiera la colaboración de expertos para alcanzar el nivel de definición preciso.

Los objetivos básicos a cubrir en esta área son:

- a) Conocer la factibilidad industrial del proyecto.
- b) Estimar la verdadera dimensión del proyecto.
- c) Conocer el grado de definición del proyecto.

El contenido de esta área está, obviamente, dirigido a proyectos de carácter industrial. Sin embargo, en otros proyectos de distinto carácter deberían cumplimentarse determinados aspectos de la guía como instalaciones precisas, servicios que incluyen las instalaciones...

Plan de personal:

Habitualmente ésta es una de las áreas de más fácil realización teórica en un Plan de Empresa. Si están definidas las demás variables, la variable física del personal necesario se autodefine y el costo se conoce en base al mercado laboral. Sin embargo, en la práctica, muchos proyectos fracasan por problemas en esta área, por lo que es conveniente tratar de ser muy conservadores y realistas en su tratamiento. Los objetivos básicos a cubrir son:

- a) Qué gente necesita para que marche el negocio, su número y características.
- b) Conocimiento de las relaciones laborales.

Plan económico/financiero:

En esta área se debe refundir toda la información acumulada en el resto de las áreas, establecer unas premisas razonables de proyección y realizar el auténtico Plan de Negocio cuantificado.

Esta área, en muchos casos, se desarrollará conjuntamente entre el emprendedor y el analista. Es conveniente desarrollar los modelos de proyección en soporte informático al efecto de poder efectuar variaciones, análisis de sensibilidad, etc...

Los aspectos básicos de esta área son:

- a) Cuantificación objetiva del conjunto del proyecto.
- b) Integración coherente de todas las áreas.
- c) Visión global del proyecto.

Simulación y estudio de viabilidad.

A modo de conclusiones del proyecto se exponen los motivos que garantizan que el plan de empresa es viable.

3.3.3.Organismos que ofrecen ayuda al emprendedor.

Son numerosos los organismos que ofrecen información empresarial y asesoramiento de forma gratuita referente a estudios de viabilidad de la idea de negocio a emprendedores que desean constituir su empresa. Estos organismos suelen tener un origen público, pero también existen determinadas entidades privadas que ofrecen asesoramiento, aunque en este caso ya no suele ser de forma gratuita.

A continuación se sintetizan los organismos que de forma gratuita prestan ayuda, mencionando a groso modo cuáles son los servicios que ofrecen: CEEIs, Cámaras de Comercio, IVAJ, Agencias de Desarrollo Local...

CONCLUSIONES

Los alumnos obtienen una visión integral de qué es el autoempleo y saben que para tener éxito tienen que aprender a motivarse con las ventajas y a superar las dificultades, deben conocer el producto y el mercado, tienen que adelantarse a los cambios del mercado y a reciclarse permanentemente.

Por último se les ofrece un dossier con información de organismos que ofrecen ayuda a los emprendedores que deseen crear su propia empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez de Novales, Jose Mario (1998): *Acción estratégica*, McGraw-Hill/Interamericana España, Madrid.

García Archidona, Manuel (1987): *Agenda para la creación de empresas*, IMPI, Madrid.

Gibb, Allan (1990): *Selección de materiales para la creación de empresas y formación empresarial e Europa*, Cetro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional, Berlín.

Barros Puga, Marta (1998): *Cómo crear su propia empresa*, Pirámide, Madrid.

Dobner, Jorge (1995): *Cómo ser su propio jefe*, CEAC, Barcelona.

González Domínguez, Francisco José (2000): *Creación de empresas: guía para el desarrollo de iniciativas empresariales*, Pirámide, Madrid.

Fernández de Castro, Juan (1990): *La creación de empresas, coste y problemática*, Ariel, Barcelona.

Maqueda Lafuente, Francisco J. (1991): *Creación y dirección de empresas*, Ariel, Barcelona.

Halloran, James W. (1996): *Curso McGraw-Hill de creación de empresas en 36 horas*, McGraw-Hill/Interamericana de España, Aravaca.

Jiménez Quintero, Jose Antonio (2002): *Dirección estratégica en la creación de empresas*, Pirámide, Madrid.

Cámara de Comercio e Industria de Madrid (1994): *Guía para la creación de empresas*, Madrid.

Claver, E.; Gascó, J.L.; Llopis, J. (1995): *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*, Civitas.

- Gómez-Mejía, L.R.; Balkin, D.B.; Cardy, R.L. (2001): *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, Prentice Hall.
- Nebot López, M.J. (1999): *La selección de personal*, Fundación Confemetal.
- Spector, B.; Beer, M. (1989): *Gestión de Recursos Humanos: Perspectivas de un Director General*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Wanden-Berghe, J.L. (1994): *Manual de Contabilidad General*, Pirámide, Madrid.
- (1995): *Plan General de Contabilidad*, Centro de Estudios Financieros, Madrid.
- Juliá Igual, J.F.; Server Izquierdo R.J. (1996): *Dirección contable y financiera de empresas agroalimentarias*, Pirámide, Madrid.
- Santesmases Mestre, Miguel (2000): *Marketing, conceptos y estrategias*, Pirámide, Madrid.
- Kotler, Philip (1995): *Dirección de marketing*, Prentice Hall.
- Cámara Oficial de Comercio e Industria de Alcoy: *Impuesto sobre actividades económicas*, Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia, Valencia.
- Álvarez Melcón, Sixto (2002): *Contabilidad y fiscalidad: impuesto sobre sociedades e IVA*, Centro de Estudios Financieros, Madrid.
- (2001): *Impuesto sobre la renta de las personas físicas y sobre el patrimonio: actualizada a 1 de marzo de 2001*, Centro de Estudios Financieros, Madrid.
- Jiménez Cardoso, Sergio M.; Sierra Molina, Guillermo J.; García-Ayuso Covasí, Manuel (1999): *Análisis financiero*, Pirámide, Madrid.
- Suárez Suárez, Andrés Santiago (1996): *Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa*, Pirámide, Madrid.
- Blanco Ramos, Francisco; Ferrando Bolado, Máximo (1996): *Dirección financiera de la empresa: Inversiones*, Pirámide, Madrid.
- Loring, Jaime (1997): *La gestión financiera*, Deusto, Bilbao.
- (2000): *Centros Europeos de Empresas e Innovación (CEEI): Un instrumento al servicio del desarrollo regional*, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- Dalmau Porta, Juan Ignacio; Vicente, Jose Miguel (2002): *La experiencia de creación de empresas desde la U.P.V., 1992-2001*, Editorial U.P.V., Valencia.
- Guión de plan de empresa empleado por los técnicos del Programa IDEAS de la U.P.V.