



ENPRESA  
ZIENTZIEN  
FAKULTATEA  
FACULTAD DE  
CIENCIAS  
EMPRESARIALES

TESIS DOCTORAL

**PROPUESTA DE UN MANUAL PARA LA  
ADQUISICIÓN Y DESARROLLO DE LA COMPETENCIA  
DE INICIATIVA EMPRENDEDORA A PARTIR DE LA  
EXPERIENCIA DE SAIOLAN, CENTRO DE EMPRESAS  
E INNOVACIÓN DE MONDRAGÓN**

**ISABEL URIBE MORENO**

**OÑATI, 2008**



**MONDRAGON UNIBERTSITATEA**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**



**PROPUESTA DE UN MANUAL PARA LA  
ADQUISICIÓN Y DESARROLLO DE LA COMPETENCIA  
DE INICIATIVA EMPRENDEDORA A PARTIR DE LA  
EXPERIENCIA DE SAIOLAN, CENTRO DE EMPRESAS  
E INNOVACIÓN DE MONDRAGÓN**

**Tesis Doctoral presentada por Dña. Isabel Uribe Moreno**

**Dirigida por el Dr. D. Luxio Ugarte Elorza**

**OÑATI, 2008**



## AGRADECIMIENTOS

---

El término de esta tesis coincide con la llegada del otoño, como un fruto más que ha alcanzado su punto de maduración y que toca ahora recolectar. Quedan atrás las largas jornadas de trabajo, preparar la tierra, seleccionar la semilla, abonar, podar y desyerbar, alegrarse con las flores que despuntan, descubrir los primeros frutos... regar, siempre regar.

Echando la vista atrás, me queda también la certeza de que han sido muy numerosas las personas que han intervenido para llegar a este momento. Intento nombrarlas, revivir sus caras, los aprendizajes adquiridos, los apoyos brindados, las experiencias compartidas. Reafirmo en esta empresa la convicción de que llevar adelante un doctorado es una ardua labor que trasciende a los aspectos meramente académicos.

Desisto de intentar hacer un listado de los nombres de esas personas a quienes quiero dirigir mi gratitud, pues sospecho que nombrarlas a cada una de ellas, sin dejar a nadie de lado, sería una tarea casi imposible.

Vienen a mi mente personas pertenecientes a Mondragón Unibertsitatea, en específico a quienes desde la Facultad de Ciencias Empresariales han hecho posible esta tesis gracias a su dirección y soporte académico, así como a los recursos y apoyo logístico facilitados.

Un reconocimiento especial va también dirigido a Saiolan -personal directivo, equipo de tutores, emprendedores y emprendedoras-, máxime en un proyecto de Investigación-Acción como el llevado adelante con esta tesis, que en su seno ha tenido lugar. Su participación, respaldo y apertura, aunado a la confianza de sentirme arropada y de saber a dónde recurrir ante las situaciones de dificultad que toda tesis doctoral entraña, han sido de incalculable valor.

Al hilo de esta deferencia a las personas que combinando rigor, exigencia y amabilidad me han ofrecido su apoyo, quiero extender mi agradecimiento a un amplio espectro de personas e instituciones pertenecientes al entorno de Mondragón y de Euskadi, cuyo diálogo franco y sus comentarios llenos de buen sentido, me han permitido apuntalar aspectos de estudio

particulares y técnicos abordados en esta tesis, a la vez que conocer un poco de los sentidos y significados por ellos compartidos como colectividad.

Saltando ahora de continente, postro mi mirada en mi familia. Ustedes saben que ha sido gracias a su amplio apoyo e incondicional respaldo y confianza, que me he sentido arropada en todo momento, incluso a pesar de la distancia física, que tanto ayuda a tener mejores criterios de apreciación de lo que se tiene.

En mi país natal igualmente ha habido amistades y profesorado quienes con su conocimiento, experiencia y voluntad de servicio han aportado su granito de arena en esta tesis. Con su mención llego al final de este recuento general de agradecimientos, sin por ello haberlo agotado.

Gracias, a todos ustedes, por su inestimable ayuda. Puede que al paso del tiempo se borren las caras, los nombres, las palabras intercambiadas, los conocimientos adquiridos, las destrezas desarrolladas, los títulos, los detalles anecdóticos... pero mucho más perdurarán esas emociones de respeto, reconocimiento y afecto que en mí han quedado grabadas, y que han pasado a formar parte de mi propia experiencia vital.

Eskerrik asko, bihotzetik, porque el fruto de este trabajo de tesis doctoral, y la superación del reto que llevarlo a buen término implica, de alguna manera también es suyo. Gracias por permitirme experimentar, como la lluvia que empapa, esos pequeños cambios que llevan a grandes cambios.

*" Izerdia, lore;  
lorea, hosto;  
hostoa, orbel;  
goroldioa, lur estalgarri  
datorrenaren ongarrri "* \*

Isabel Uribe

Oñati, a 10 de octubre de 2008

---

\* ["Del sudor, la flor; de la flor, la hoja; de la hoja, la hojarasca; del musgo, abrigo de la tierra, abono de lo que viene"] Mikel Mendizabal

## Índice de Contenidos

<i>Contenido</i>	<i>Página</i>
<b>0. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
0.1 MOTIVOS QUE IMPULSAN ESTA INVESTIGACIÓN: INQUIETUDES Y CUESTIONAMIENTOS INICIALES .....	1
0.2 ESTRUCTURA DE LA TESIS .....	7
<b>1. EMPRENDER Y LA COMPETENCIA DE INICIATIVA EMPREDEDORA</b> .....	<b>11</b>
1.1 REFLEXIONES FUNDAMENTALES SOBRE EMPRENDER .....	11
1.1.1 ¿Qué es emprender?	11
1.1.2 Hacia una comprensión de “emprender” en el ámbito de la creación y desarrollo de empresas. Una perspectiva global como punto de partida .....	12
1.1.2.1 Niveles de emprendizaje .....	14
1.1.2.2 Ámbitos de emprendizaje .....	14
1.1.3 Génesis y fundamentos del emprendizaje como ámbito de investigación .....	16
1.1.4 Origen y evolución del término persona emprendedora .....	17
1.1.4.1 Los pioneros y la asunción de riesgos .....	17
1.1.4.2 Empreder como la capacidad de innovar .....	18
1.1.4.3 Otras aproximaciones al estudio de las personas O emprendedoras .....	20
1.1.4.4 Desmitificación de la figura de la persona emprededora .....	22
1.2 REFLEXIONES FUNDAMENTALES SOBRE LA COMPETENCIA DE INICIATIVA EMPREDEDORA .....	24
1.2.1 Hacia una comprensión global de la noción, características distintivas e implicaciones del término “competencia” .....	24
1.2.1.1 Aproximación a la noción de competencia .....	26
1.2.1.2 Componentes y expresión de una competencia .....	29
1.2.1.3 Clases de competencias .....	31
1.2.1.4 Desarrollo y consolidación de competencias .....	32
1.2.2 La “Competencia de Iniciativa Emprededora” .....	34
1.2.3 La Iniciativa Emprededora como una competencia clave a ser impulsada a través de los sistemas educativos .....	39
1.3 APUNTES SOBRE LA TRASCENDENCIA E IMPLICACIONES SOCIO- ECONÓMICAS DE LA ACCIÓN EMPREDORA .....	44
1.3.1 El contexto donde se inscribe la actividad emprendedora. Desafíos y oportunidades. .....	45
1.3.1.1 La globalización, esencia del momento .....	45
1.3.1.2 Manifestaciones e implicaciones de la globalización .....	47
1.3.2 Incidencia de empreder en el plano socio-económico .....	50
1.3.2.1 Creación de empleo y de riqueza .....	51
1.3.2.2 Innovación y vitalidad económica .....	52

1.3.2.3	Mutación y reestructuración de la economía hacia los servicios	52
1.3.2.4	Aportes del comportamiento emprendedor a empresas e instituciones	53
1.3.3	Ética y responsabilidad social	53
1.4	RESUMEN DE CAPITULO .....	55
<b>2.</b>	<b>UNA MANERA DE PROCEDER: METODOLOGÍA: LA INVESTIGACIÓN – ACCIÓN .....</b>	<b>59</b>
2.1	¿QUÉ ES LA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN (I-A)? .....	59
2.1.1	Hacia una definición de la I-A	59
2.1.2	Nacimiento y evolución de la I-A	62
2.1.2.1	El origen de la I-A como paradigma alternativo al positivismo y la racionalidad técnica	62
2.1.2.2	Proceso histórico de la I-A	64
2.1.3	Características distintivas de la I-A	67
2.1.3.1	Rasgos de la I-A vinculados a la acción	68
2.1.3.2	Rasgos de la I-A vinculados a la investigación	69
2.1.3.3	Rasgos de la I-A vinculados al cambio de actitudes	71
2.1.4	Tipologías de la I-A	72
2.1.5	Modelos de proceso de la I-A	73
2.1.5.1	Modelo de la I-A de Lewin	74
2.1.5.2	Modelo de la I-A de Carr y Kemmis	74
2.1.5.3	Modelo de la I-A de Elliott	75
2.1.5.4	Modelo de la I-A de de McNiff	76
2.1.5.5	Modelo de la I-A de Whitehead	76
2.2	¿POR QUÉ Y CÓMO HE UTILIZADO LA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN? .....	76
2.2.1	La I-A como la metodología de investigación elegida	76
2.2.2	Presentación general de proceso de I-A seguido	78
2.2.3	Primer paso: OBSERVAR (¿Qué sucede en Saiolan en torno a emprender y a la adquisición y desarrollo de la competencia de iniciativa emprendedora?)	79
2.2.4	Segundo paso: REFLEXIONAR (Descubrimiento y diagnóstico de un problema. Hipótesis de acción)	87
2.2.5	Tercer paso: PLANIFICAR (Construcción del plan de acción)	90
2.2.6	Cuarto paso: ACTUAR (Desarrollo de estructura y contenidos de un material educativo original)	94
2.3	FORTALEZAS Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN .....	95
<b>3.</b>	<b>UN CONTEXTO Y UN REFERENTE: SAIOLAN, C.E.I. DE MONDRAGÓN .....</b>	<b>99</b>
3.1	CIRCUNSTANCIAS QUE DIERON ORIGEN A SAIOLAN .....	100
3.1.1	La Experiencia Cooperativa de Mondragón y su compromiso por la generación de empleo y de riqueza	101
3.1.2	La Escuela Politécnica de Mondragón y su Estrecha Vinculación con el mundo empresarial	103

3.2	NACIMIENTO Y EVOLUCIÓN DE SAIOLAN .....	104
3.2.1	Inicio de actividades y la apuesta por los proyectos genéricos (1985-1990)	104
3.2.2	Desarrollo de proyectos innovadores propios (1991-1995)	106
3.2.3	Predominio de proyectos en colaboración con empresas y emergencia de proyectos en el sector terciario (1996 - 2008)	107
3.3	RECURSOS E INFRAESTRUCTURA DE APOYO DE SAIOLAN .....	110
3.4	EL MODELO SAIOLAN .....	111
3.4.1	Elementos clave con los que trabaja Saiolan	111
3.4.2	El proceso emprendedor de Saiolan	112

**4. UNA PROPUESTA ORIGINAL: DESARROLLO DE UN MANUAL PARA LA ADQUISICIÓN Y DESARROLLO DE LA COMPETENCIA DE INICIATIVA EMPRENDEDORA ..... 121**

4.1	INTRODUCCIÓN (EL PROCESO DE CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA) .....	123
4.1.1	Fase I: Identificación y validación del binomio persona emprendedora-idea	124
4.1.2	Fase II: El proyecto de empresa	125
4.1.3	Fase III: La constitución y los primeros pasos de la nueva empresa	126
4.1.4	Fase IV: La consolidación de la empresa	127
4.2	SECCIÓN I: LA PERSONA EMPRENDEDORA .....	129
	<i>Objetivos</i>	129
	ENSAYO: Caso Real: Idazti, Servicios Editoriales (Itziar Trincado)	129
4.2.1	La Persona en el Centro del Proceso Emprendedor	132
4.2.2	Fuerzas Tractoras y Sistemas de Apoyo a las Personas Emprendedoras	133
4.2.2.1	Características y valores personales de la persona emprendedora	134
	<i>Cuadro de texto: "La mujer emprendedora"</i>	136
4.2.2.2	Conocimientos y competencias empresariales	138
4.2.2.3	El entorno familiar	139
4.2.2.4	La tutoría	140
	<i>Cuadro de texto: "Instrumentos para el desarrollo de la Persona Emprendedora"</i>	142
	CIERRE DE SECCIÓN I (Sumario, Actividades Sugeridas, Discusión en el Aula)	142
4.3	SECCIÓN II: RECONOCIMIENTO DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	145
	<i>Objetivos</i>	145
	ENSAYO: Caso Real: Patés Zubia (José Luis Zubia)	145
4.3.1	Hacia el reconocimiento de la oportunidad de negocio	147
4.3.1.1	Idea vs. Oportunidad de Negocio	148
4.3.1.2	Creatividad e Innovación	148
4.3.1.2.1	<i>¿Qué es creatividad?</i>	149
4.3.1.2.2	<i>¿Qué es innovación?</i>	150
	<i>Cuadro de texto: "La innovación: una necesidad en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio y productos"</i>	151

4.3.2 Descripción del proceso de reconocimiento de una oportunidad de negocio	152
4.3.2.1 Etapa de identificación y preevaluación de ideas	153
4.3.2.1.1 Estrategias de generación 154	
(A) Aplicación de técnicas de creatividad 154	
(B) Conocimiento previo, observación de la realidad y red de relaciones 160	
(C) Vigilancia e inteligencia competitiva 163	
(D) Actividad de I+D propia 165	
Cuadro de texto: "Investigación básica e investigación aplicada"	166
4.3.2.1.2 Estrategias de captación o adquisición 167	
(A) Licencia de patente o know-how 167	
Cuadro de texto: "Propiedad industrial, invenciones patentables y modelos de protección"	168
(B) Franquicias 169	
(C) Fusiones y adquisiciones 169	
(D) Alianzas 169	
4.3.2.2 La preevaluación	170
4.3.2.3 Etapa de validación de la idea como oportunidad de negocio: el estudio de prospección	172
CIERRE DE SECCIÓN II (Sumario, Actividades Sugeridas, Discusión en el Aula)	175
4.4 SECCIÓN III: EL PROYECTO DE EMPRESA .....	178
Objetivos	178
ENSAYO: Empezar desde la experiencia (Miguel Ángel Miguel)	178
4.4.1 ¿Qué es y para qué sirve el proyecto de empresa?	181
4.4.2 Estructura y desarrollo del proyecto de empresa	182
Cuadro de texto: "El concepto de producto"	186
4.4.3 El Plan de Viabilidad	187
4.4.3.1 Análisis del producto frente al mercado	189
4.4.3.2 Plan de <i>marketing</i>	192
4.4.3.2.1 Plan de <i>marketing</i> estratégico 195	
(A) FASE 1: Reflexión 195	
(B) FASE 2: Decisión 196	
4.4.3.2.2 Plan de <i>marketing</i> operativo 197	
(A) FASE 3: Acción y organización 197	
4.4.3.2.3 Control del plan de <i>marketing</i> 201	
(A) FASE 4: Control 201	
Cuadro de texto: "Por qué fracasan algunos planes de <i>marketing</i> "	201
4.4.3.3 Análisis de la factibilidad de la empresa	202
4.4.3.3.1 El programa de ventas y la estrategia de comercialización 202	
4.4.3.3.2 Aspectos técnico-productivos 203	
4.4.3.3.3 El modelo organizativo 204	
4.4.3.4 Análisis de la viabilidad económico-financiera	205
4.4.3.4.1 El programa de inversiones 205	
4.4.3.4.2 La cuenta de explotación 206	
Cuadro de texto: "Punto de equilibrio"	209
4.4.3.4.3 El balance 210	
4.4.3.4.4 Presupuesto de tesorería 213	
4.4.4 El Plan Tecnológico	215
4.4.4.1 Definición del producto	216
4.4.4.2 Diseño de concepto	217
4.4.4.3 Desarrollo y fabricación de prototipos	219
4.4.4.4 Testeo y verificación de prototipos	219

4.4.5	El Test de Empresa	220
	<i>Cuadro de texto: "Por qué fracasan algunos proyectos de empresa"</i>	222
	<i>Cuadro de texto: "Claves para reducir el riesgo de fracaso del proyecto de empresa"</i>	222
4.4.6	Del proyecto de empresa al plan de gestión	222
4.4.6.1	La medición de los objetivos del plan de gestión	223
4.4.6.2	Actualización del plan de gestión	224
	CIERRE DE SECCIÓN III (Sumario, Actividades Sugeridas, Discusión en el Aula)	225
	CIERRE DE SECCIÓN III – Plan de <i>Marketing</i> (Sumario, Actividades Sugeridas, Discusión en el Aula)	227
4.5	SECCIÓN IV: CONSTITUCIÓN Y LOS PRIMEROS PASOS DE LA NUEVA EMPRESA	
	EMPRESA .....	230
	<i>Objetivos</i>	230
	ENSAYO: Caso Real: Dointec, Sistemas Avanzados (Javier Azqueta)	230
4.5.1	Implicaciones en la constitución y puesta en marcha de la empresa	233
4.5.2	La constitución de la empresa: elección de la forma jurídica y trámites de constitución	234
4.5.2.1	Formas jurídicas de constitución de una empresa	234
4.5.2.2	Los trámites de constitución de una empresa	240
4.5.2.2.1	<i>Trámites de creación de la figura jurídica</i> 241	
	(A) <i>Certificación del nombre</i> 241	
	(B) <i>Otorgamiento de escritura pública</i> 241	
	(C) <i>Impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados</i> 241	
	(D) <i>Obtención del código de identificación fiscal (CIF)</i> 241	
	(E) <i>Registros</i> 241	
4.5.2.2.2	<i>Trámites en Hacienda</i> 241	
	(A) <i>Declaración sobre actividades económicas</i> 241	
	(B) <i>Declaración censal</i> 242	
	(C) <i>Libros de hacienda</i> 242	
4.5.2.2.3	<i>Trámites en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social</i> 242	
	(A) <i>Inscripción de la empresa en la Seguridad Social</i> 242	
	(B) <i>Alta en el Régimen General de la Seguridad Social</i> 242	
	(C) <i>Comunicación de apertura del centro de trabajo</i> 242	
4.5.2.2.4	<i>Trámites en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social</i> 242	
	(A) <i>Obtención de la licencia de obras</i> 242	
	(B) <i>Licencia de actividades e instalaciones</i> 243	
4.5.3	Claves de lanzamiento de la nueva empresa	244
4.5.3.1	La innovación como factor de entrada	244
4.5.3.1.1	<i>Ventajas</i> 246	
	(A) <i>Control en costes</i> 246	
	(B) <i>Menor competencia</i> 246	
	(C) <i>Asegurar aprovisionamiento y canales de distribución</i> 246	
	(D) <i>Mejor posicionamiento</i> 247	
	(E) <i>Experiencia</i> 247	
	(F) <i>Liderazgo</i> 247	
4.5.3.1.2	<i>Desventajas</i> 247	
	(A) <i>Cambios del entorno</i> 247	
	(B) <i>Incertidumbre sobre la demanda</i> 248	
	(C) <i>Incertidumbre en la apuesta tecnológica</i> 248	
	(D) <i>Dificultades de suministro de materia prima y componentes</i> 248	
	(E) <i>Fuerte inversión en marketing</i> 248	

4.5.3.2	Acciones y perspectivas para la reducción de riesgos	249
4.5.3.3	La organización funcional (equipo humano)	250
4.5.3.4	La financiación	252
4.5.4	Financiación de la nueva empresa	253
4.5.4.1	Determinación y evaluación de necesidades de financiación	253
4.5.4.2	Tipos y fuentes de financiación	255
4.5.4.2.1	Financiación interna	255
4.5.4.2.2	Financiación externa	256
(A)	Familiares y amistades	258
(B)	Préstamos, créditos y otros recursos financieros (leasing, renting, etc.)	258
	Cuadro de texto: "Sociedades de Garantía Recíprocas (SGR)"	260
(C)	Inversores: Capital Riesgo (Business Angels, sociedades y fondos) e inversores privados	260
(D)	Subvenciones y ayudas	261
4.5.4.3	Análisis y evaluación de fuentes de financiación	262
4.5.4.4	Necesidades y opciones de financiación en las distintas etapas del desarrollo de una empresa	263
4.5.4.5	Capital Riesgo: sistema de financiación para personas emprendedoras y nuevas empresas	264
4.5.4.5.1	Entidades y personas intermediarias de capital riesgo	268
(A)	Sociedades de Capital Riesgo (SCR)	268
(B)	Fondos de Capital Riesgo (FCR)	269
(C)	Sociedades Gestoras de Entidades de Capital Riesgo (SGECR)	269
(D)	Business Angels	270
4.5.4.5.2	Tipología de inversiones de capital riesgo	271
4.5.4.6	Presentación y valoración de solicitudes de financiación	272
4.5.4.6.1	Qué información aportar	273
4.5.4.6.2	Análisis y evaluación de las solicitudes de financiación	276
(A)	Capacidad de generar valor por parte de la empresa	276
	Cuadro de texto: "Tasa de Rentabilidad Empresarial (TRE)"	282
(B)	Credibilidad, conocimiento de la persona o empresa solicitante y su grado de participación en la inversión	283
(C)	Diversificación del riesgo entre varias entidades	283
(D)	Garantías presentadas (por la persona o empresa solicitante, SGR...)	284
(E)	Compensación para la entidad financiera (negocios inducidos)	284
4.5.4.6.3	Valoración de la empresa en base a la actualización de los Flujos de Caja Libres	285
	Cuadro de texto: "Flujo de Caja Libre (FCL) o Free Cash Flow (FCF)"	286
	Cuadro de texto: "Tasa de descuento: coste medio ponderado del capital (WACC)"	286
	Cuadro de texto: "Coste de los recursos propios"	288
	Cuadro de texto: "Valor residual"	288
(A)	Free Cash-Flow	289
(B)	Tasa de Descuento (WACC)	289
(C)	Valor residual	289
(D)	Valor actual de los recursos invertidos	290
	Cuadro de texto: "Valor actual neto (VAN)"	290
(E)	Valoración de la empresa	291
CIERRE DE SECCIÓN IV (Sumario, Actividades Sugeridas, Discusión en el Aula)		292

4.6 SECCIÓN V: CONSOLIDACIÓN DE LA EMPRESA .....	297
<i>Objetivos</i>	297
ENSAYO: El emprendizaje en el Grupo Ulma (Txomin García)	298
4.6.1 “El signo de la vitalidad no es durar, sino renacer y adaptarse”	300
4.6.2 Aspectos esenciales en la consolidación de la empresa	301
4.6.2.1 La profesionalización de la gestión	302
4.6.2.2 La apuesta por la innovación	303
4.6.2.3 La gestión del crecimiento de la plantilla	304
4.6.2.4 El acceso a los recursos financieros	305
4.6.2.5 La planificación y el desarrollo de una estrategia de crecimiento	306
4.6.3 La estrategia empresarial	306
4.6.3.1 Estrategia de negocio	313
4.6.3.1.1 <i>Estrategia de liderazgo en costes</i>	314
4.6.3.1.2 <i>Estrategia de diferenciación</i>	314
4.6.3.1.3 <i>Estrategia de especialización</i>	314
4.6.3.2 Estrategia de empresa	315
4.6.3.2.1 <i>Estrategia de mantenimiento</i>	316
4.6.3.2.2 <i>Estrategia de ajuste y reestructuración de la cartera de negocios</i>	316
4.6.3.2.3 <i>Estrategia de liquidación</i>	316
4.6.3.2.4 <i>Estrategia de crecimiento</i>	317
(A) <i>Estrategias de expansión</i>	317
(B) <i>Estrategias de diversificación</i>	318
(C) <i>Estrategias de internacionalización</i>	320
4.6.4 La implicación de la empresa con su entorno	321
<i>Cuadro de texto: “La adversidad, una oportunidad para aprender y salir fortalecido”</i>	322
CIERRE DE SECCIÓN V (Sumario, Actividades Sugeridas, Discusión en el Aula)	324
<b>5. CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>329</b>
5.1 CONCLUSIONES GENERALES .....	329
5.1.1 Consideraciones globales de los resultados de la investigación	329
5.1.2 Conclusiones y reflexiones específicas al proceso emprendedor propuesto	334
5.1.2.1 Conclusiones FASE I (Identificación y validación del binomio persona emprendedora-idea)	335
5.1.2.2 Conclusiones FASE II (El proyecto de empresa)	336
5.1.2.3 Conclusiones FASE III (La constitución y los primeros pasos de la nueva empresa)	337
5.1.2.4 Conclusiones FASE IV (La consolidación de la empresa)	338
5.2 PERSPECTIVAS DE LA INVESTIGACIÓN .....	339
<b>6. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>345</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>369</b>

## Índice de Figuras

---

<i>Figura</i>	<i>Página</i>
1.1 NIVELES Y ÁMBITOS DE ACCIÓN DEL FENÓMENO DE "EMPRENDER"	13
1.2 LA COMPETENCIA Y LOS COMPONENTES QUE LA INTEGRAN DINÁMICAMENTE (FUENTE: DE MIGUEL, 2006:29)	30
1.3 EL IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN LA APERTURA INTERNACIONAL DE LA EMPRESA (BASADO EN LEMAIRE, 2003:20)	48
2.1 LOS MOMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN SEGÚN KEMMIS (1983)	75
2.2 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL MODELO DE I-A DE MCNIFF	76
2.3 MODELO DE PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN SEGUIDO EN ESTA TESIS	78
3.1 EL PROCESO EMPRENDEDOR DE SAIOLAN	113
4.1 EL PROCESO EMPRENDEDOR: FASES, ELEMENTOS CLAVE Y SECCIONES DONDE SE ABORDARÁN	124
4.2 FASES DEL PROCESO DE CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA	128
4.3 LA PERSONA EMPRENDEDORA COMO FACTOR MULTIPLICADOR	133
4.4 FUERZAS TRACTORAS Y SISTEMAS DE APOYO A LA PERSONA EMPRENDEDORA	134
4.5 PROCESO DE RECONOCIMIENTO DE UNA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	152
4.6 ETAPA DE IDENTIFICACIÓN Y PREEVALUACIÓN DE IDEAS	153
4.7 CONOCIMIENTO PREVIO, OBSERVACIÓN DE LA REALIDAD Y RED DE RELACIONES	160
4.8 ETAPA DE VALIDACIÓN DE IDEAS	173
4.9 ESTRUCTURA DEL PROYECTO DE EMPRESA	183
4.10 PRIORIZACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL PROYECTO DE EMPRESA	185
4.11 CONTENIDO DEL PLAN DE VIABILIDAD	188
4.12 PLAN DE MARKETING PARA LA PROMOCIÓN DE UN NUEVO PROYECTO	194

4.13	EL PUNTO DE EQUILIBRIO	209
4.14	CONTENIDO DEL PLAN TECNOLÓGICO	215
4.15	CLAVES DE LANZAMIENTO DE UNA NUEVA EMPRESA	244
4.16	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA INNOVACIÓN COMO FACTOR DE ENTRADA	246
4.17	FINANCIACIÓN PARA EL LANZAMIENTO DE UNA NUEVA EMPRESA	254
4.18	FUENTES DE FINANCIACIÓN EN EL PROCESO DE CREACIÓN EMPRESARIAL	264
4.19	NIVEL DE RIESGO ASUMIDO SEGÚN LA FUENTE DE FINANCIACIÓN	267
4.20	DETERMINACIÓN DEL COSTE MEDIO PONDERADO DEL CAPITAL (WACC)	287
4.21	PROCESO DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	308
4.22	NIVELES DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL	313
4.23	ESTRATEGIAS DE EMPRESA	315
4.24	ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	317

## Índice de Tablas

---

<i>Tabla</i>	<i>Página</i>
1.1 SINOPSIS DE LAS PRINCIPALES INVESTIGACIONES EN EMPRENDIZAJE (FUENTE: FAYOLLE, 2005)	16
1.2 TIPOS DE COMPONENTES DE UNA COMPETENCIA	30
1.3 TIPOLOGÍA DE COMPETENCIAS EN BASE A SU NIVEL DE GENERALIDAD	32
1.4 LAS HABILIDADES DE LOS EMPRENDEDORES POR CATEGORÍA DE COMPETENCIA (BASADA EN LORRAINE ET AL, 1988)	37
1.5 LOS COMPONENTES DEL OFICIO DE EMPRENDER EN BASE A ACTIVIDADES CLAVE (FUENTE: FAYOLLLE & FILION, 2006:2004)	38
2.1 CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DE LA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN	67
2.2 TIPOLOGÍAS DE LA I-A (FUENTE: LATORRE, 2003:31)	73
2.3 PREGUNTAS FUNDAMENTALES A LAS QUE INTENTAN RESPONDER LOS PROCESOS DE INVESTIGACIÓN-ACCIÓN, Y QUE SE APLICAN A ESTA TESIS	77
2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOGIDA DE DATOS SEGÚN TIPO DE INFORMACIÓN BUSCADA	81
2.5 RELACIÓN DE VISITAS A CENTROS EUROPEOS DE REFERENCIA PARA SAIOLAN	85
3.1 ACTIVIDADES DE SAIOLAN ASOCIADAS A LOS ELEMENTOS CLAVE DEL PROCESO EMPRENDEDOR	112
4.1 DISPOSICIÓN MANUAL PROPUESTO, POR APARTADOS DEL CAPÍTULO 4	122
4.2 CARACTERÍSTICAS DE UN COACH IDEAL (ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A FILION & FAYOLLE, 2006)	141
4.3 COMPILACIÓN DE TÉCNICAS DE CREATIVIDAD	156
4.4 VARIABLES DEL <i>MARKETING-MIX</i>	197
4.5 EVOLUCIÓN DE LA CUENTA DE EXPLOTACIÓN (EJEMPLO " <i>EMPRESA Z.B.</i> ")	208
4.6 BALANCE DE SITUACIÓN (EJEMPLO " <i>EMPRESA Z.B.</i> ")	211
4.7 PRESUPUESTO DE TESORERÍA (EJEMPLO " <i>EMPRESA Z.B.</i> ")	214
4.8 ASPECTOS ANALIZADOS MEDIANTE EL TEST DE EMPRESA	221

4.9 ANÁLISIS DE FIGURAS JURÍDICAS: EMPRESARIO/A INDIVIDUAL	235
4.10 ANÁLISIS DE FIGURAS JURÍDICAS: COMUNIDAD DE BIENES	235
4.11 ANÁLISIS DE FIGURAS JURÍDICAS: SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	236
4.12 ANÁLISIS DE FIGURAS JURÍDICAS: SOCIEDAD ANÓNIMA	237
4.13 ANÁLISIS DE FIGURAS JURÍDICAS: SOCIEDAD ANÓNIMA LABORAL / SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA LABORAL	238
4.14 ANÁLISIS DE FIGURAS JURÍDICAS: SOCIEDAD COOPERATIVA	239
4.15 ANÁLISIS DE FIGURAS JURÍDICAS: SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA	240
4.16 PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE FUENTES DE FINANCIACIÓN	263
4.17 INFORMACIÓN A PRESENTAR EN TIPOS DE FINANCIACIÓN MÁS USADOS POR PERSONAS EMPRENDEDORAS	274
4.18 ANÁLISIS DE SOLICITUDES DE FINANCIACIÓN: <i>EVOLUCIÓN DE LA CUENTA DE EXPLOTACIÓN</i>	278
4.19 ANÁLISIS DE SOLICITUDES DE FINANCIACIÓN: <i>COMPOSICIÓN VALOR AÑADIDO EN % SOBRE VENTAS</i>	278
4.20 ANÁLISIS DE SOLICITUDES DE FINANCIACIÓN: <i>BALANCES PREVISIONALES</i>	279
4.21 ANÁLISIS DE SOLICITUDES DE FINANCIACIÓN: <i>PLANIFICACIÓN FINANCIERA</i>	279
4.22 ANÁLISIS DE SOLICITUDES DE FINANCIACIÓN: <i>ANÁLISIS DE RATIOS</i>	280
4.23 VALORACIÓN DE LA EMPRESA: <i>CÁLCULO FREE CASH-FLOW</i>	289
4.24 VALORACIÓN DE LA EMPRESA: <i>CÁLCULO VALOR RESIDUAL</i>	290
4.25 VALORACIÓN DE LA EMPRESA: <i>CÁLCULO CF OPERATIVO + VALOR RESIDUAL</i>	290
4.26 VALORACIÓN DE LA EMPRESA: <i>CÁLCULO VALOR ACTUAL DE LOS RECURSOS INVERTIDOS</i>	291
4.27 ANÁLISIS DE SOLICITUDES DE FINANCIACIÓN: <i>VALORACIÓN DE LA EMPRESA (en base a actualización del FCF)</i>	291
4.28 FACTORES DEL ENTORNO GENÉRICO DE LA EMPRESA (adaptado de Kast y Rosenzweig, 1988)	309
4.29 FACTORES DEL ENTORNO ESPECÍFICO DE LA EMPRESA	310

## **Índice de Anexos**

---

<i>Anexo</i>	<i>Nº</i>
ENSAYO: "CAPACIDADES ESENCIALES PARA EL DESARROLLO: EL CASO DE LA "EXPERIENCIA MONDRAGÓN" (ISABEL URIBE)	I
GUIÓN DE ENTREVISTAS A PERSONAS CLAVE DEL ENTORNO DE SAIOLAN	II
MATRIZ DE HITOS MÁS SOBRESALIENTES DE LA "EXPERIENCIA MONDRAGÓN". Recorrido Histórico en Base a los Ámbitos de la Educación, la Promoción y el Desarrollo Empresarial, y la Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i).	III

## 0. INTRODUCCIÓN

---

### 0.1 MOTIVOS QUE IMPULSAN ESTA INVESTIGACIÓN: INQUIETUDES Y CUESTIONAMIENTOS INICIALES

Es un hecho que hoy en día un creciente número de personas de la sociedad civil, empresas, instituciones educativas, fundaciones así como administraciones públicas están interesados en el fenómeno de la creación de actividades empresariales y en la difusión de la iniciativa emprendedora en la sociedad.

Como se verá más adelante en esta tesis<sup>1</sup>, cada vez es más fácil encontrarse con universidades y otros centros educativos que imparten asignaturas de creación o gestión de nuevas empresas tanto en la formación reglada de licenciaturas, como en los postgrados y cursos de formación continua. Se ha incrementado también de más a más la existencia de programas gubernamentales de apoyo a nuevos emprendedores y emprendedoras, desde su motivación y sensibilización, hasta la financiación para la puesta en marcha de nuevas actividades empresariales en sectores considerados estratégicos. Otro tanto sucede con las incubadoras y demás estructuras de acompañamiento a los procesos de creación y desarrollo de empresas, al igual que con los programas de formación y apoyo para el fomento de la competencia de iniciativa emprendedora que se realizan con el apoyo de fundaciones y organizaciones sin ánimo de lucro.

Los medios de comunicación, por su parte, prestan una significativa cobertura y atención a algunos de los cientos de miles de nuevas empresas que cada año se ponen en marcha, a pesar de una tasa de fracaso que supera el 70%<sup>2</sup>. Todos estos esfuerzos comparten el justificar la importancia de estas acciones principalmente por su capacidad de generar empleo, así como por dinamizar e incorporar nuevas compañías al tejido empresarial, y contrarrestar los desequilibrios socioeconómicos producidos por las crecientes deslocalizaciones empresariales de las economías industrializadas.

---

<sup>1</sup> Cft. Capítulo 1: Empezar y la Competencia de Iniciativa Emprendedora.

<sup>2</sup> Cálculo para España según datos del 2003. Fuentes: García (2003:251), Emprendedor XXI de La Caixa (acceso el 18 de abril de 2008: [www.emprendedorxxi.coop/html/reemprendeIntro02.asp](http://www.emprendedorxxi.coop/html/reemprendeIntro02.asp))

Si bien es cierto este mayor reconocimiento y prestigio social del que gozan hoy en día las personas emprendedoras, también lo es la habitualidad con que se habla de ellas y del fenómeno del emprendizaje en los más diversos discursos. Sin embargo, llegar a entender ambos conceptos puede ser una ardua y complicada labor dada la multiplicidad de aproximaciones, enfoques, significados y nociones que sobre ellos han sido elaboradas.

Ante esta situación, un reconocido estudioso del tema, Fayolle (2005:7-8, 2007:7-9), propone una aproximación contingente del emprendizaje, es decir, la elección de aquel acercamiento que sea más acorde y guarde mejor relación con las circunstancias y problemáticas particulares. Fayolle distingue tres campos genéricos en donde inscribir y definir el emprendizaje: el emprendizaje en cuanto a un fenómeno económico y social, objeto de investigación, o ámbito de enseñanza.

Desde una perspectiva histórica, los primeros en realizar estudios e investigaciones sobre el emprendizaje fueron economistas preocupados por conocer cuál era la función del emprendizaje en la sociedad en términos de sus repercusiones económicas. Cantillon (1795), Say (principios siglo XIX), Schumpeter (1935) y su teoría de la destrucción creativa, en la que los emprendedores juegan el papel de innovadores y agentes de cambio fundamentales, son algunos ejemplos de este tipo de acercamientos. Más tarde, hacia la segunda mitad del siglo XX, el foco de la investigación en emprendizaje se desplazó hacia los individuos, para conocer quiénes y por qué eran personas emprendedoras, por lo que se llevaron a cabo numerosos estudios sobre sus rasgos psicológicos, características personales, motivaciones, comportamientos, orígenes y trayectorias sociales, etcétera. Más recientemente, desde los años 1990, la cuestión a investigar que ha cobrado más auge es el cómo, esto es, el proceso por el que transcurre la creación de una nueva organización o actividad económica.

Entre las posibles aproximaciones, los estudios sobre la trascendencia socioeconómica del emprendizaje, reforzados por la dilatada trayectoria de investigación al respecto, siguen siendo en la actualidad uno de los temas de interés. Continúan desarrollándose, por ejemplo, una importante cantidad de investigaciones para conocer más sobre aspectos como la incidencia del emprendizaje en la creación de empleos, la innovación, y la movillización de cambios estructurales en empresas y organizaciones. Asimismo se ha dado una explosión en la aparición de políticas públicas, leyes, programas de subvenciones, campañas publicitarias, estructuras y organizaciones de apoyo a la actividad emprendedora, tendentes a fomentar en la sociedad la cultura y el espíritu emprendedor.

Contagiado por este auge y revalorización de las personas emprendedoras, ha emergido el emprendizaje como una disciplina académica, principalmente desde las últimas dos décadas, en que han sido notorios el reconocimiento, fuerza, empuje y penetración cobrados. Aquí es donde entran la vertiente de la enseñanza y la vertiente de la investigación antes mencionadas en la categorización que propone Fayolle de los campos del emprendizaje. No obstante, en medio de la enorme expansión experimentada en el reciente crecimiento y desarrollo en el currículo y programas dedicados al emprendizaje y a la creación de nuevas empresas, queda pendiente el reto de una completa legitimidad académica para el emprendizaje.

En realidad, el emprendizaje como disciplina académica es aún un campo emergente que se encuentra en fase embrionaria de estructuración. Su frágil legitimidad académica se deriva de una multiplicidad de factores, como la diversidad en las maneras de entenderlo y de traducirlo en cursos y aproximaciones pedagógicas, los cuestionamientos sobre la adecuación de la oferta educativa con las necesidades sentidas de la sociedad, su delimitación, la influencia que tienen el contexto y el tiempo, las posturas antagónicas respecto a las posibilidades reales de hacer surgir y desarrollar la competencia de iniciativa emprendedora.

Precisamente, el tratar de responder a la pregunta de si *las personas emprendedoras, ¿nacen o se hacen?*, muestra la sutileza y complejidad del debate actual. Evidencias en la evaluación de cursos de enseñanza respecto a los conocimientos, habilidades y actitudes emprendedoras que promueven, tienden a apoyar la postura de que las personas emprendedoras también “se hacen”, y extensamente se acepta que el aprendizaje de conocimientos y de habilidades emprendedoras tiene un valor en sí mismo. Por otra parte, existen igualmente otras posturas en las que se le confiere a factores particulares e intrínsecos a la persona -tales como sus fuerzas psico-sociales, su contexto cultural o sus antecedentes familiares- el peso de ser los factores más importantes que impactan en el surgimiento de personas emprendedoras, más allá de la motivación o cualificación que puedan adquirir.

En este ámbito del emprendizaje como disciplina académica queda mucho por andar, y aunque los principales avances y desarrollos han venido de países fuera del Estado Español - como Estados Unidos, Canadá, Francia, Irlanda, Finlandia...-, en la Comunidad Autónoma

del País Vasco en específico aún son incipientes las aportaciones en materia de investigación y enseñanza de la competencia de iniciativa emprendedora, pese a los avances y referentes que se tienen.

De cara a esta situación, la tesis que aquí se presenta pretende humildemente contribuir a ampliar el corpus de conocimientos y de herramientas para facilitar la enseñanza de la competencia de iniciativa emprendedora, de forma más específica, para aquel generado a partir de experiencias en el País Vasco y que tiene a este colectivo como su principal destinatario. Adelantar que la propuesta en cuestión no sólo plantea una herramienta educativa concreta, un manual para fomentar la adquisición y desarrollo de la competencia de iniciativa emprendedora, sino que también lo hace a partir de una investigación-acción con base en Saiolan, Centro de Empresas e Innovación de Mondragón<sup>3</sup>.

Antes de seguir abundando en la presentación de contenidos, objetivos y principales rasgos de esta propuesta, decir que el auge actual por fomentar el espíritu y la cultura emprendedora, aunado a la búsqueda de una mayor legitimidad para la aún incipiente disciplina académica del emprendizaje, no son los únicos motivos que han originado esta investigación.

A este respecto, considero igualmente importante hacer mención a una serie de cuestiones que desde mi particular situación personal y profesional han también incidido en la elaboración de esta tesis, máxime si de lo que se trata es de un tipo de investigación más participativa donde quien investiga se involucra procurando revisar su persona y su intervención de una manera crítica, como lo es la investigación-acción<sup>4</sup>.

De entrada, un cuestionamiento: ¿por qué realizar una investigación estrechamente ligada con aspectos educativos (una propuesta de manual) vinculados al ámbito de promoción de actividades empresariales y al fomento de la competencia de iniciativa emprendedora, tomando como caso la experiencia de un centro de promoción de actividades empresariales en el País Vasco? Mi propia trayectoria personal y profesional ha tenido mucho que ver al respecto.

---

<sup>3</sup> Saiolan, Centro de Empresas e Innovación de Mondragón, es una estructura de apoyo a personas emprendedoras asentada en la localidad de Arrasate-Mondragón, reconocida en su entorno por su trayectoria de más de dos décadas y por sus contribuciones en materia de desarrollo socio-económico regional. El fin de Saiolan se define como generar empleo. Para lograrlo, se plantea el propósito de desarrollar proyectos empresariales de muy diversa índole (creación, segregación o diversificación de empresas, o la introducción de la innovación en productos, procesos o servicios, etc.). El Capítulo 3 de esta tesis está destinado a describir ampliamente esta institución.

Por un lado, destaca mi formación universitaria como Licenciada en Ciencias de la Educación, titulación centrada en el estudio de “hechos educativos” en los más diversos contextos (educación reglada, educación no formal, capacitación, formación continua, etc.) y a través de una perspectiva integral de disciplinas y métodos de estudio (antropología, sociología, filosofía, pedagogía, psicología educativa, investigación educativa, historia...). A este interés por el ámbito educativo se suma el acercamiento que desde niña he tenido al mundo de la empresa por ser mi padre empresario y fundador de una empresa familiar en la que me ha sido posible participar y tener una plataforma desde donde conocer un poco más del mundo de la empresa en mi México natal.

Por otro lado, la otra vertiente que ha motivado esta investigación ha sido el interés que en mí ha suscitado el conocimiento de la “Experiencia Mondragón”<sup>5</sup>, una experiencia comunitaria de desarrollo empresarial cooperativo surgida a mediados del siglo pasado en la localidad de Mondragón, situada en la provincia de Guipúzcoa (País Vasco, España), y que es un vivo referente de desarrollo regional vertebrado en la promoción y el desarrollo de empresas con un tinte más social y solidario con su propia comunidad, y que año tras año atrae las miradas y el interés de numerosas personas y colectivos alrededor del mundo, pertenecientes a ámbitos tan diversos como el académico, empresarial, social, económico o político, entre otros.

---

<sup>4</sup> Cfr. Capítulo 2 para conocer más de los rasgos característicos de este tipo de metodología.

<sup>5</sup> El gran impulsor, líder e imprescindible co-autor de esta experiencia es el sacerdote diocesano Don José María Arizmendiarieta, quien llegó a Mondragón en el año de 1942, recién terminada la Guerra Civil Española, con el firme objetivo de llevar a cabo una transformación en la estructura de la sociedad apuntalada en el desarrollo económico a partir de empresas más justas y comprometidas con sus propios integrantes y con su entorno, sociedades de personas antes que de capitales que encontraron su mejor descripción bajo la denominación de “empresas cooperativas”.

“Todo era cuestión de experimentar. El sentido de la palabra “experiencia” era una especie de clave sustantiva que Arizmendiarieta aplicaba diciendo: “Este, el cooperativismo creado en Mondragón, es un proceso ininterrumpido y dinámico de experiencias”. Se trataba de hacer ensayos y de no cejar en el trabajo y en el estudio. (...) La experiencia les situaba ante nuevos horizontes. Desde allí se actuaba para cuando se alcanzaba ese horizonte ya se vislumbraba otro y la obligación era seguirlo e intentar avanzar de nuevo. Era una mezcla, la suya, de visionario y emprendedor. (...) Y fue con esos hombres agregados en su entorno, pobres de solemnidad, pero deseosos de hacer algo por lo que tenían más a mano –sus familias, sus amigos y sus pueblos, en lo que habían depositado sus ilusiones-, con quienes se empezó a desarrollar, siguiendo el título que Arizmendiarieta dio a este proceso, la “Experiencia Cooperativa de Mondragón””. (Ormaetxea, 2003:47)

Existen en la actualidad un conjunto de empresas autónomas pero afines en su organización social, principios, valores y origen, agrupadas en lo que se conoce como “Mondragón: *Humanity at Work*” (antes del más reciente cambio de visión corporativa acaecido a principios de 2008, llamado MCC: Mondragón Corporación Cooperativa), y que es el grupo empresarial más importante del País Vasco y uno de los diez grupos industriales más importantes del Estado Español, y que en el año 2007 obtuvo ventas de 15.056 millones de Euros, un Activo Total de 32.840 millones de Euros y una fuerza de trabajo de 103.731 personas ([www.mcc.es](http://www.mcc.es)). A su vez, MCC está considerado como el grupo de empresas cooperativas industriales más grande del mundo.

Mucho se ha logrado desde la creación de la primera cooperativa industrial en el año de 1956 hasta hoy. Alcanzado ya más de medio siglo de andadura, la “Experiencia Mondragón” sigue construyéndose y reinventándose día a día, apoyada en firmes bases que le ayuden a afrontar los desafíos presentes y venideros.

Así fue como a finales de 1999 tuve la oportunidad de realizar una primera visita a Mondragón para conocer de primera mano esta experiencia empresarial comunitaria que tenía en la ciudad de la que provengo (Guadalajara, México) su primera implantación productiva en el extranjero<sup>6</sup>. Posteriormente, en el año 2001 se me presentó la oportunidad de realizar una primera estadía formativa en Saiolan, instancia originada en su seno que le brinda apoyo en la promoción y desarrollo de actividades empresariales, actividad que ha sido una de las claves de esta Experiencia.

En aquel entonces, mi objetivo fue realizar un trabajo de recuperación y de sistematización de la historia y del quehacer de Saiolan, que derivó en un documento interno de apoyo para la reflexión, documentación y comunicación de la práctica y del *know-how* de Saiolan. En el mismo año 2001 participé en otro proyecto que tuvo el objetivo de realizar un diagnóstico de la promoción de empresas cooperativas en la Comunidad Autónoma del País Vasco y que sirvió para justificar la creación de Elkar-Lan, S. Coop., una sociedad para la promoción de cooperativas cuya creación fue impulsada desde la Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi.

En los años siguientes, las estadias y los proyectos realizados en Saiolan compaginando estancias en México se sucedieron. Entre ellos destaco el haber llevado adelante un estudio comparativo para la Diputación Foral de Guipúzcoa de experiencias de internacionalización de empresas guipuzcoanas en la zona de Guadalajara, México, así como la decisión de inscribirme en el Doctorado en Dirección de Empresas por la Universidad de Mondragón, que me ha llevado a ampliar mi formación y a realizar esta tesis en específico.

Para finalizar rescato un elemento más de mi paso por Saiolan, que motivó esta investigación-acción, y que es la impronta que en mí ha marcado la permanente preocupación de Saiolan por intentar llevar las ideas a la acción, a la realidad concreta, a la utilidad pragmática, lejos de planteamientos de corte academicista y teniendo espacios para aprender y para equivocarse responsablemente. De hecho, el nombre de Saiolan (del euskera "*Sai*", experimentar, y "*lan*", trabajo) significa "experimentar el trabajo".

---

<sup>6</sup> Copreci, S.Coop., empresa industrial del sector de los componentes de precisión, fundada en 1990.

## 0.2 ESTRUCTURA DE LA TESIS

Hasta aquí he procurado plantear cuál es la problemática desde la que parte esta tesis, dar a conocer algunos apuntes sobre quién soy yo y qué me mueve a abordar este tema, mi decisión de haber elegido a Saiolan para llevar a cabo esta investigación, así como adelantar la contribución que con esta tesis pretendo introducir en el campo del fomento a la promoción y desarrollo de actividades empresariales, desde el apoyo en la enseñanza de la competencia de iniciativa emprendedora.

La manera en que esta tesis quedará organizada a lo largo de los distintos capítulos que la componen, es la siguiente:

De entrada, expondré los resultados de haber realizado un estudio del arte sobre la problemática de interés. Así, en el *Capítulo 1: Emprender y la Competencia de Iniciativa Emprendedora* se abordarán una serie de reflexiones fundamentales sobre las concepciones, alcance e implicaciones de “emprender”, tanto como acción que como característica poseída por algunas personas. A su vez se tratarán los significados, repercusiones y trascendencia del término “competencia”, y en específico, de la “competencia de iniciativa emprendedora”. Estas disertaciones servirán para presentar y sustentar los marcos teóricos por mí elegidos en la realización de esta tesis.

En el capítulo siguiente, *Capítulo 2: Metodología: La Investigación-Acción*, se detallará cuál ha sido la manera de proceder por la que me he decantado para llevar adelante esta investigación, en qué consiste, y justifico esta elección explicando por qué he elegido a la investigación-acción (I-A) como la manera más adecuada para alcanzar los objetivos planteados en esta investigación.

Como se detallará en este capítulo, para la I-A es fundamental la vinculación que la investigación tenga con la acción y con su aplicación como instrumento de cambio y de mejora de la práctica (Elliott, Pérez, Latorre, de Schutter).

Asimismo, la manera en que la I-A se desarrolla es en un continuo discurrir de fases que pasan por la *observación – reflexión – planificación – acción* (Carr y Kemmis). Cada ciclo que se cierra es un bucle que se avanza, antes de volver a iniciar el mismo proceso. Como parte

del Capítulo 2 expongo también cómo he utilizado la I-A, los pasos seguidos, y termino con una serie de reflexiones sobre las fortalezas y limitaciones de este tipo de metodología.

Adelantar que uno de estos bucles es lo que se intentará realizar con esta investigación. Como primer paso a emprender, OBSERVAR, intentaré conocer lo que sucede en Saiolan en torno a la problemática de la creación y desarrollo de empresas. Se planteará cuál ha sido la pregunta de investigación que guió el trabajo a realizar, lo que incluye a la selección de instrumentos y técnicas de recogida de datos.

Como en su momento se verá, la pregunta de investigación formulada parte de un paradigma cualitativo-interpretativo, y tiene como objetivos principales, por una parte, identificar cuáles son los elementos clave que intervienen en un proyecto de creación y puesta en marcha de una empresa, y por otra parte, ubicarlos dentro de un "proceso emprendedor" o marco de referencia que permita llevar adelante un proyecto de esta naturaleza.

Como siguiente paso, REFLEXIONAR, se dará cuenta del diagnóstico hecho sobre la problemática observada en el paso anterior y la manera en que se considera que una mejora en la práctica puede ser introducida. Se presentará bajo qué fundamentos se identifica que es a través de la propuesta de creación de un manual para la adquisición y desarrollo de la Competencia de Iniciativa Emprendedora<sup>7</sup>, como se pretende introducir dicha mejora.

Posteriormente, en el paso tres, PLANIFICAR, se expondrán las acciones a llevar a cabo para desarrollar la estructura y los contenidos para el manual propuesto, así como la identificación de las características fundamentales que se espera que este material educativo cumpla, traducidas en objetivos específicos de acción.

---

<sup>7</sup> Con el papel primordial que se da a la adquisición y desarrollo de la Competencia de Iniciativa Emprendedora (concepto que será abordado ampliamente en el Capítulo 1), se pone de manifiesto el supuesto de que emprender, circunscrito al ámbito de la creación y desarrollo de actividades económicas, contribuye activamente al desarrollo socio-económico de su comunidad. Como ejemplo, se remite a la persona lectora al ensayo "*Capacidades Esenciales para el Desarrollo: El Caso de la "Experiencia Mondragón"*" recogido en el apartado de anexos. En este escrito se analiza detalladamente el papel que ha jugado la promoción de actividades empresariales, basado en la paulatina adquisición y aplicación de capacidades esenciales, como fuerza impulsora que ha dinamizado, potenciado y vertebrado el desarrollo de una experiencia comunitaria, hoy en día, un reconocido referente internacional. Se provee, además, del marco contextual donde ubicar esta actividad en relación a otras fuerzas impulsoras de un desarrollo comunitario sólido y armónico, en un modelo denominado "Triángulo del Desarrollo Empresarial".

Por su parte, el último de los pasos cuyo abordaje se contempla en esta tesis, ACTUAR, quedará explicado y descrito en términos generales en el Capítulo 2, pero será hasta más adelante en que habrá de recogerse de forma específica. Se trata del *Capítulo 4: Una propuesta original: Desarrollo de un Manual Para la Adquisición y Desarrollo de la Competencia de Iniciativa Emprendedora*. Señalar que tras una breve introducción, en dicho capítulo se procederá a presentar en sí el manual, tal como quedaría, recopilado en toda su extensión y con la suma de características particulares que habrá de contener, entre las que adelanto el tipo de redacción y lenguaje a emplear, las secciones, los elementos de apoyo didáctico como tablas y figuras, y la inclusión de ensayos de casos reales.

En el capítulo precedente a la exposición de este manual, y una vez que la metodología haya sido presentada, el *Capítulo 3: Un Contexto y un Referente: Saiolan, C.E.I. de Mondragón*, se destinará a incluir una serie de informaciones sobre los orígenes, claves y datos más relevantes sobre Saiolan, un centro dedicado a la promoción de actividades empresariales, que no sólo es el contexto físico donde he decidido ubicar la I-A a realizar, sino que fruto de su trayectoria profesional desde su fundación a mitad de los años 1980, constituye igualmente un referente en cuanto a la actividad que desarrolla, y que gracias a ese conocimiento y *saber-hacer* acumulados, su parecer podrá ser también legítimamente considerado como un filtro y un norte en la elaboración del manual propuesto.

De los capítulos restantes, el Capítulo 5 estará destinado a hacer un recuento de las principales conclusiones y líneas futuras de investigación mientras que en el Capítulo 6 se recopilarán las fuentes bibliográficas utilizadas en la elaboración de esta tesis.

Por último, y de forma adicional a los capítulos aquí expuestos, se adjuntarán una serie de anexos para brindar una serie de informaciones extra que permitan profundizar y ampliar algunos aspectos abordados en este trabajo.

*Propuesta de un manual para la adquisición y desarrollo de la Competencia de Iniciativa Emprendedora a partir de la experiencia de Saiolan, Centro de Empresas e Innovación de Mondragón.*

# 1. EMPRENDER Y LA COMPETENCIA DE INICIATIVA EMPRENDEDORA

---

En este capítulo quiero ubicar el marco teórico conceptual que sustenta mi investigación y que constituye el eje central de mi planteamiento. En el fondo de dicho marco hay una noción central que es el concepto de “emprender” circunscrito al ámbito de la creación y desarrollo de empresas, e inherente a la significación de la “competencia de iniciativa emprendedora”, otro de los términos cuya comprensión resulta esencial en esta tesis.

“Emprender” como el arte de iniciar nuevas actividades, de ponerse manos a la obra para ejercer esa capacidad de transformar y crear, de disponer de los recursos y procedimientos para alcanzar unos objetivos, es una actividad que ha tenido un protagonismo sustancial en la historia de la humanidad.

A lo largo del presente capítulo pretendo dejar claros cuáles son los supuestos y perspectivas desde los que partí en esta investigación, para lo que discuto distintas aproximaciones a los conceptos de emprender y de la competencia de iniciativa emprendedora, a los que añado una reflexión final sobre cuestiones que considero de fundamental interés para comprender mejor el contexto y algunas implicaciones y trascendencia en el plano socio-económico de llevar el emprendizaje a la realidad.

## 1.1 REFLEXIONES FUNDAMENTALES SOBRE EMPRENDER

### 1.1.1 ¿QUÉ ES EMPRENDER?

“Emprender” es una palabra de uso común en una gran diversidad de ámbitos de actividad humana cuyo significado se asocia con acciones como empezar, iniciar, acometer, atorar, poner en práctica; echar a andar una cosa que implica trabajo o presenta dificultades, abordar, afrontar, arriesgarse, abrir brecha, abrir camino, hacer cara, decidir, embarcarse, empeñarse, entablar, romper el fuego o el hielo, lanzarse, poner mano en, romper la marcha, organizar, pasar a, poner la primera piedra, ponerse a, principiar.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Definiciones extraídas de los diccionarios *De Uso del Español* (Moliner, 1987) y *Gran Diccionario de Sinónimos y Antónimos* (Ed. Espasa-Calpe, 1989).

Son muy diversos los vocablos a los que hará alusión esta investigación y que derivan o se relacionan con el hecho de “emprender”<sup>9</sup>, pero en esencia, ¿qué es emprender, desde una perspectiva que afecta a cualquier actividad humana?

Para Saiolan, “la acción de emprender equivale a la acción de actuar, sea cual sea el ámbito de la vida en el que cada uno se plantee (ámbito personal, familiar, empresarial, socio-cultural,...)”<sup>10</sup> ya que emprender es lo mismo que “ejecutar, construir, hacer, ...acertar y errar, ...en definitiva, avanzar en la vida”<sup>11</sup>. Alcaraz coincide en que “emprender” es un término que tiene múltiples acepciones y que según el contexto en el que sea empleado será la connotación que se le adjudique. Añade además que para el académico “emprender es un vocablo que denota un perfil, un conjunto de características que hacen actuar a una persona de una manera determinada y le permiten mostrar ciertas competencias para visualizar, definir y alcanzar objetivos” (Alcaraz, 2006:1).

A su vez, distintos autores<sup>12</sup> coinciden en que cualquier persona tiene el potencial de convertirse en persona emprendedora (actora activa), pues -sin excepción- se posee el potencial de emprender en alguno de los diversos ámbitos de la vida.

### **1.1.2 HACIA UNA COMPRENSIÓN DE “EMPRENDER” EN EL ÁMBITO DE LA CREACIÓN Y DESARROLLO DE EMPRESAS. UNA PERSPECTIVA GLOBAL COMO PUNTO DE PARTIDA.**

En esta investigación, el ámbito en el que interesa estudiar el término “emprender” es el de la creación y desarrollo de empresas<sup>13</sup>, lo que nos lleva a otros conceptos como “emprendizaje”, “personas emprendedoras”, “cultura emprendedora”, “espíritu emprendedor”, “comportamiento emprendedor”, “empresa”... y a una abundante cantidad de literatura sobre el tema.

---

<sup>9</sup> “Emprender” como acción (¿qué?); “Emprendedor”, “Emprendedora” o “Persona Emprendedora” como sujeto de la acción (¿quién?); “Emprendizaje” -también llamado “Emprendurismo”- como el proceso (¿cómo?); “Iniciativa Emprendedora” como una competencia educativa; “Empresa”, como una organización, entre otros.

<sup>10</sup> Citado en *Curriculum Vasco. Itinerario Cultural* (2004:370)

<sup>11</sup> *Ibidem*

<sup>12</sup> Saiolan, en *Curriculum Vasco. Itinerario Cultural* (2004:371), Fayolle & Filion (2006:5), Fayolle (2007:65,69), Schlierer (2007:55 y ss), Allen (2001:9), Kawasaki (2004:xii), et al.

<sup>13</sup> En adelante me referiré al término “emprender” y conceptos relacionados, circunscritos al ámbito de la creación y desarrollo de empresas.

Desde políticos, economistas, psicólogos, sociólogos, especialistas en ciencias de gestión, comunicadores, educadores, todos y todas tienen algo que decir al respecto de un tema como el emprendizaje que ha venido cobrando de más a más actualidad. Sin embargo, no existe una única manera de concebir al emprendizaje, ni de observar y estudiar sus múltiples componentes e implicaciones<sup>14</sup>.

Un punto de partida para llegar a una comprensión lo más completa posible de un fenómeno tan complejo, equívoco y multidimensional como es emprender, la da a mi entender la visión de conjunto que aportan Fayolle & Filion (2006:12-15) con la propuesta de una tabla de análisis del emprendizaje ligada a tres registros distintos (el modo de pensar, los comportamientos, las situaciones) y a dos dimensiones de la acción organizada (la individual y la colectiva). Principalmente en base a este análisis y a la revisión bibliográfica que poco a poco a lo largo de este capítulo se irá detallando, en la Figura 1.1 elaboro mi propia propuesta de análisis del fenómeno de emprender en base a dos niveles (individual y colectivo) y a dos principales ámbitos (el que tiene que ver con las personas emprendedoras -su carácter, voluntad y comportamiento-, y el referente al tipo de circunstancias donde se produce).



Figura 1.1: Niveles y ámbitos de acción del fenómeno de "emprender"

<sup>14</sup> Fayolle (2007:7; 2005:7), Fueglistaller (2004:19 y ss.), y otros autores que se irán detallando según avance éste capítulo. También se pueden revisar los medios de comunicación, los discursos políticos, entre otros.

### 1.1.2.1 Niveles de emprendizaje

Es posible estudiar el fenómeno de emprender de acuerdo al nivel individual o colectivo en el que sucede<sup>15</sup>. Al nivel de la persona, por ejemplo, emprender se relaciona íntimamente con el “espíritu emprendedor” y con la “iniciativa emprendedora” como una competencia que puede ser inculcada y puesta en práctica. Por su parte, emprender desde una dimensión grupal lleva a la noción de “cultura emprendedora”, conjunto de sentidos y significados compartidos sobre el hecho de emprender, que con tanto ahínco colectivos como escuelas, universidades, empresas y gobiernos, se empeñan en crear y fomentar<sup>16</sup>.

### 1.1.2.2 Ámbitos de Emprendizaje

Asimismo se puede llevar a cabo una aproximación distinta al fenómeno de emprender o emprendizaje en función de los ámbitos en que sucede. Así, un ámbito o campo de actividad<sup>17</sup> es el que tiene que ver con los comportamientos, carácter y voluntad que implica para personas o colectividades. Fayolle & Filion<sup>18</sup> destacan entre los comportamientos o *manifestaciones concretas* del espíritu emprendedor, a la aceptación y asunción de riesgos, la orientación hacia las oportunidades (su identificación, toma de control y transformación en una realidad económica rentable), la iniciativa y la responsabilidad, la resolución de problemas de gestión así como de trabajo en equipo y en red.<sup>19</sup>

Otro ámbito de estudio tiene que ver con las circunstancias, situaciones o tipologías en que éste tiene lugar, y que se pueden agrupar en tres grandes grupos: por cuenta propia, en una empresa u organización, o en la sociedad<sup>20</sup>.

---

<sup>15</sup> Fayolle & Filion (2006:12-13)

<sup>16</sup> Más adelante, al abordar el tema de la “Competencia de Iniciativa Emprendedora”, se profundizará en la manera en que gobiernos e instituciones educativas promueven el comportamiento emprendedor en sociedades y organizaciones. Por su parte, Fueglistaller et al (2004:19-21) opinan que el establecimiento de un entorno propicio para promover el emprendizaje recae no sólo en las instituciones -estructuras en las que interactúan las personas-, sino que también la política -ligada a la economía, y a las políticas económicas que enmarcan la actividad emprendedora- y las normas culturales prevalecientes -valores y estándares de colectividades- pueden inclinar la decisión de una persona a emprender. “Algunas culturas, medios o grupos étnicos favorecen más que otros el deseo de independencia, la búsqueda de realización personal, la asunción de riesgos o la motivación por las ganancias económicas” [*Einige Kulturen, Milieus oder ethnische Gruppen favorisieren mehr als andere den Wunsch nach Unabhängigkeit, das Streben nach persönlicher Verwirklichung, die Risikobereitschaft oder das Gewinnstreben*] (Fueglistaller et al, 2004:20).

Otros autores (González (2006) e investigadores y conocedores del ámbito emprendedor por él citados como North (1990), Urbano (2002), Lerner y Haber (2000)), dividen en generales o específicas las medidas institucionales de apoyo que desde el contexto político administrativo o marco institucional formal se ofertan a emprendedores, y afirman que “en general comprenden una gran diversidad de actuaciones, pudiendo comprender desde medidas de apoyo concreto o global, hasta formación y promoción de valores que potencian la figura del emprendedor, su espíritu, etc.” (González, 2006:61-62)

<sup>17</sup> Diccionario de la Lengua Española (Espasa-Calpe, 2005)

<sup>18</sup> Fayolle & Filion (2006:13)

<sup>19</sup> Este punto se profundizará en el epígrafe de este capítulo que versa sobre el origen y evolución del término “persona emprendedora”.

<sup>20</sup> Se trata de la clasificación hecha por Fayolle y Filion (2006:14-15), y que por considerarla sencilla y clara he adoptado. No obstante, existen muchas otras clasificaciones, igualmente válidas y coincidentes en muchos aspectos, como la de Fueglistaller et al (2004:13) que agrupa en las distas formas de emprender tres tipos: en solitario, con otros o por compra.

Una persona dada puede convertirse en emprendedor o emprendedora por cuenta propia al fundar una nueva empresa desde la nada, adquirir o encargarse de una existente -sea una empresa sana o en dificultades-, llevar adelante un proyecto de segregación o *spin-off*, crear y/o desarrollar actividades y productos en empresas existentes, implantar una franquicia, o incluso, al autoemplearse<sup>21</sup>.

También son emprendedores y emprendedoras quienes en el seno de empresas existentes lanzan nuevas actividades empresariales o proyectos de innovación. Términos como "personas intraemprendedoras" o "intraemprendizaje" se suelen emplear para denominar a este tipo de sujetos y experiencias emprendedoras que ocurren en el interior de compañías en funcionamiento.<sup>22</sup>

A su vez, en la sociedad existen ejemplos de otro tipo de personas emprendedoras, que sin el ánimo de lucro como principal propósito, realizan en la comunidad acciones humanitarias o asociativas de diversa índole. Este es el ámbito de las emprendedoras y emprendedores sociales, quienes por lo general trabajan al frente de ONGs (Organizaciones No Gubernamentales), parroquias, grupos ecologistas, voluntariados diversos, experiencias muchas veces inviables cuando dejan de recibir financiación externa, pero que reportan o pueden reportar interesantes beneficios para la sociedad<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> Fayolle & Filion (2006:14), Fayolle (2005:40-43), Nuño (1994:43), et al.

<sup>22</sup> Para profundizar sobre el tema del "Intraemprendizaje", también conocido bajo otros términos como "Corporate Entrepreneurship" o "Intrapreneurship", conviene recurrir (según Nuño, 1994:203-205) a las obras de Gifford Pinchot III (1985), su máximo exponente, quien introdujo la atención sobre la figura del intraemprendedor en los años 1980, en épocas en las que se tenía que hacer frente a una profunda crisis empresarial, o a las obras de Brandt (1986), Levinston (1983), y a los europeos Fay Haskins y Roy Williams (1987). Según este mismo autor, "El fenómeno de intraemprender es complejo porque no depende sólo de la existencia de emprendedores dentro de las empresas, sino de las condiciones que se establezcan para que éstos aparezcan, puedan actuar y el conjunto de la actividad sea manejable, sin que la empresa se diversifique excesivamente" (Nuño, 1994:205). El Emprendizaje Corporativo puede ser entendido "como un proceso de renovación estratégica basado en la adquisición de nuevas capacidades y que permite la revitalización y mejora de la empresa tanto en su vertiente competitiva como de beneficio" (González, 2006:98). Los focos de las investigaciones y la literatura en intraemprendizaje son muy variados. Por ejemplo, Kawasaki (2004:19-26) refiere algunas de las principales diferencias de encontrarse en el entorno de una empresa para emprender; González (2006:98-99) hace un recuento de distintos estudios del tema en función de focos de estudio como la delimitación y definición del fenómeno en sí; los atributos de la empresa emprendedora; el propio proceso intraemprendedor; el rol del emprendedor, intraemprendedor o directivo emprendedor o *entrepreneurial management*; el fuerte papel que tiene la innovación en el éxito de estos proyectos; la financiación del intraemprendizaje.

<sup>23</sup> Sobre emprendizaje social, sus orígenes, importancia, beneficios sociales, sus tipologías, peculiaridades, marcos de apoyo, financiación, etc., se pueden consultar las obras de Fueglistaller et al (2004:48 y ss, 441-462), el apartado cuatro *Entrepreneurship in the nonprofit sector* del libro *The Entrepreneurial Venture* (Sahlman, W.A., et al,1999:555-593), la página Web de la primera asociación mundial de emprendedores sociales ([www.ashoka.org](http://www.ashoka.org)).

### 1.1.3 GÉNESIS Y FUNDAMENTOS DEL EMPRENDIZAJE COMO ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN

Otro de los elementos que desde mi punto de vista resultan de gran utilidad para tener una visión a profundidad del emprendizaje, la provee un recorrido histórico que permita identificar cuáles han sido a lo largo de los años las principales preocupaciones y fundamentos teóricos que han sustentando la mayoría de investigaciones en este ámbito de estudio aún en emergencia y consolidación.

Sin el ánimo de ahondar en cada una de ellas -pues eso se irá haciendo paulatinamente a lo largo del desarrollo de este capítulo- traigo aquí a través del siguiente cuadro resumen (Tabla 1.1) los resultados de las investigaciones de Fayolle (2005:9-17), quien inspirándose en una formulación de Stevenson y Jarillo (1990) sobre el qué, por qué y cómo de la actividad del emprendedor, propone una triple división de dichas aproximaciones: los estudios funcionales (¿qué?) propios de los economistas, los estudios centrados en los individuos (¿por qué? y ¿quién?) de los especialistas en ciencias del comportamiento, y las aproximaciones procesuales (¿cómo?) de los gestores.

Pregunta principal	<i>Qué</i> (aproximación funcional)	<i>Quién / Por qué</i> (aproximaciones sobre los individuos)	<i>Cómo</i> (aproximaciones sobre los procesos)
Escala de tiempo	Últimos 200 años	Desde principios de los años 1950	Desde principios de los años 1990
Dominio específico principal	Economía	Psicología, sociología, psicología cognitiva, antropología social	Ciencias de la gestión. Ciencias de la acción. Teorías de las organizaciones.
Objeto de estudio	Funciones del emprendedor	Características personales, rasgos de los individuos emprendedores y emprendedores potenciales	Proceso de creación de una nueva actividad o de una nueva organización
Paradigma dominante	Positivismo	Positivismo. Sociología comprensiva.	Constructivismo. Positivismo.
Metodología	Cuantitativa	Cuantitativa. Cualitativa.	Cualitativa. Cuantitativa.
Hipótesis de base	El emprendedor juega / no juega un papel importante en el crecimiento económico	Los emprendedores son diferentes de los no emprendedores	Los procesos emprendedores son diferentes los unos de los otros
Vínculo con la demanda (que está interesado por...)	Estado, colectividades territoriales, responsables económicos	Emprendedores, emprendedores potenciales. Sistema educativo. Formadores.	Empresas. Emprendedores. Emprendedores potenciales. Educadores y formadores. Estructuras de acompañamiento y de apoyo a emprendedores.

Tabla 1.1 Sinopsis de las principales investigaciones en emprendizaje  
(Fuente: Fayolle, 2005:17)

#### 1.1.4 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO PERSONA EMPRENDEDORA

Como se expuso anteriormente en este capítulo, hoy en día se vive una explosión del tema del emprendizaje, que ha traído como consecuencia que se hable sobre este fenómeno y sus actores -las personas emprendedoras- de forma cotidiana y extensiva en escritos, debates y coloquios de todo tipo. No obstante, emprender es, en absoluto, un descubrimiento de los tiempos modernos<sup>24</sup>.

Para una mayor comprensión del significado del término "persona emprendedora", uno de los conceptos básicos a los que me referiré en esta tesis y que por su trascendencia he decidido tratar de forma específica en este epígrafe, he considerado conveniente exponer el origen de este concepto y la manera en que se acuñó, así como mencionar cuáles han sido las principales evoluciones de este vocablo -cambios que han ido de la mano a la evolución en el foco de estudio de las investigaciones en emprendizaje previamente mencionadas-, ya que diversos matices se le han venido añadiendo a lo largo del tiempo, debido también a la creciente complejidad de la actividad económica y en función de la persona o escuela que lo emplee.

A continuación se hará un recorrido por lo que ha significado ser emprendedor ayer y hoy, en una búsqueda por rescatar algunas características clave que permitan, desde la perspectiva histórica, una mejor comprensión de este término y del fenómeno del emprendizaje.

##### 1.1.4.1 Los pioneros y la asunción de riesgos

Los orígenes de la palabra "emprendedora" o "emprendedor" (o *entrepreneur* en francés o inglés) se remontan a la Edad Media cuando este término definía a quien "asumía una tarea". Pero fue a partir del siglo XVI cuando se empezó a asociar esta palabra de una manera directa y definitiva con la asunción de riesgos. (Fayolle & Fillion, 2006:6)

Precisamente en Francia, desde los albores del siglo XVI se empezó a designar así a quienes realizaban expediciones y suministros militares, a los edificadores de puentes, arquitectos de

---

<sup>24</sup> Fueglistaller et al (2004:4). Por ejemplo, estos mismos autores señalan que ya desde los tiempos de los griegos, romanos y persas se llevaron adelante empresas innovadoras, por ejemplo, para construir túneles, puentes, canales, técnicas de calefacción, medicina... De tal suerte que se podría ver a César como el primer planeador de tráfico en Europa y a Augusto como el iniciador del cuerpo de bomberos de Estado.

construcciones de índole militar y religiosa y otro tipo de personas consideradas activas e intrépidas por el hecho de tomar a su cargo actividades con una importante componente de riesgo.<sup>25</sup> Y el riesgo era esencialmente financiero, porque el precio para pagar los trabajos encomendados se fijaban de antemano en un contrato contraído con el rey o algún alto gobernante.

En los inicios de la Revolución Industrial se empezó a llamar “emprendedores” a algunos tipos de intermediarios, raramente productores. Con el paso del tiempo y el apogeo de la industrialización, su uso se extendió para referirse a personas que hacían o producían cosas novedosas, siempre con la constante de la incertidumbre y las contingencias a la que se exponían. El papel que jugaron los emprendedores en el desarrollo económico de aquella época fue fundamental.<sup>26</sup>

Así se les empezó a identificar con asumir y arriesgar: una asunción que implicaba dirigir por cuenta propia una actividad y disponer de los factores de producción para ello necesarios (capital, trabajo, recursos); y una apuesta por obtener resultados más allá de los peligros y dudas a los que se exponían.

#### **1.1.4.2 Emprender como la capacidad de innovar**

La primera persona en introducir el término *emprendedor* en la bibliografía económica fue el banquero irlandés Richard Cantillon (1755) para identificar a quienes asumían el riesgo y tenían la responsabilidad de poner en marcha y llevar a término un proyecto.<sup>27</sup>

Con el paso del tiempo, ya en el siglo XIX, el destacado economista francés Jean-Baptiste Say empezó a asociar el término con un nuevo concepto, la innovación, e introdujo un vínculo entre el significado de este término y el concepto de producción (Stevenson, 1999:8-9). Esta noción fue retomada y desarrollada casi un siglo más tarde por otro notable economista, Joseph Alois Schumpeter, austriaco de nacimiento, que posteriormente emigró a los Estados Unidos, donde fue profesor de la Universidad de Harvard desde 1934.

---

<sup>25</sup> Los más diversos autores coinciden con el origen francés del término “Emprendedor” (Fayolle & Fillion (2006:5-12), Fueglistaller et al (2004:4), Nueno (1994:35), Jennings (1994) citado por Alcaraz (2006:2), por nombrar sólo algunos).

<sup>26</sup> Fayolle & Fillion (2006:6-7); Fueglistaller et al (2004:4-5)

<sup>27</sup> Nueno (1994:35), Fayolle & Fillion (2006:8), Fueglistaller et al (2004:4).

Schumpeter desarrolló una teoría sobre el “*espíritu emprendedor*”, que hacía posible la innovación y el cambio tecnológico, y concibió fundamentalmente al emprendedor, más que como creador de empresas, como revitalizador de compañías existentes, a las que consideraba como las verdaderas responsables de mover la innovación y la economía de las naciones. Los pensamientos de Schumpeter han tenido una gran penetración y acogida en el mundo anglosajón; el concepto de “emprendizaje” no puede ser entendido completamente sin sus contribuciones<sup>28</sup>.

Otro líder intelectual que vuelve a los orígenes de Schumpeter con la obra *Innovation and Entrepreneurship*, es Peter Drucker (1985), quien “propugna la innovación en todos los campos, no sólo en la alta tecnología y destaca dos áreas hacia las que la sociedad emprendedora debería orientarse especialmente: la solución del desempleo y la reducción del número de instituciones y políticas públicas anticuadas e ineficientes”. (Nuño, 1994:192)

Al hilo de este mismo concepto de “innovar”, fue también en la Universidad de Harvard donde posteriormente, en los años 1960 y 1970, se encontraron con que enseñar a innovar no era tarea fácil. Podían tener personas, recursos, técnicas y teorías, pero ¿dónde estaban las ideas?

Eso originó que se empezara a trabajar la creatividad y se le concediera un lugar en la enseñanza. En esta nueva iniciativa, impulsada por profesores como Jeffrey A. Timmons<sup>29</sup> y Howard Stevenson<sup>30</sup>, quedó definitivamente asociada la innovación, y por extensión, el emprendizaje, con una aptitud para **identificar oportunidades de negocio**. Desde esta perspectiva se presupone que las oportunidades existen en la naturaleza, y que la persona emprendedora es aquella que posee la capacidad de reconocerlas, apropiárselas y transformarlas en realidades económicas (Fayolle, 2005:25).

---

<sup>28</sup> Nuño (1994:190-191), Fayolle & Fillion (2006:8-9), Fueglistaller et al (2004:5), Stevenson (1999:9).

<sup>29</sup> Entre los numerosos escritos de naturaleza pedagógica de Timmons, destaca *New Venture Creation* (1977) en donde consagra un capítulo a la identificación de oportunidades de negocio (Fayolle & Fillion, 2006:9). Otra de sus obras más conocidas es *The Entrepreneurial Mind* (1989) en la que aborda la forma emprendedora de pensar, explicando cómo son los emprendedores, qué les hace vibrar, cómo tienden a actuar (Nuño, 1994:199).

<sup>30</sup> Este profesor canadiense, ex-emprendedor y titular de una cátedra sobre Emprendizaje en la Harvard Business School, asocia claramente en su definición de emprendedor al reconocimiento de oportunidades de negocio (Fayolle & Fillion, 2006:9). Stevenson trata de definir el emprendizaje como un fenómeno de comportamiento, de cómo se procede respecto a su orientación básica o estratégica, su compromiso con la oportunidad, con los recursos y su enfoque organizativo: en un polo se encontraría el emprendedor –promotor movido por la percepción y la oportunidad-, mientras que en el otro polo se ubicaría el administrador o directivo –administrador o *trustee*, movido por los recursos que se controlan-. (Stevenson (1983) en *The Entrepreneurial Venture*, 1999:9-22)

La influencia que a nivel mundial ha tenido esta manera de concebir a las personas emprendedoras identificándoles con la capacidad de innovar y de descubrir, evaluar e identificar oportunidades de negocio, tanto en lo particular o dentro de una organización, es ampliamente conocida<sup>31</sup>.

### 1.1.4.3 Otras aproximaciones al estudio de las personas emprendedoras

Ante la proliferación que actualmente existe de aproximaciones al estudio de emprender y de las personas emprendedoras, que ponen en relieve distintos aspectos e implicaciones de las personas emprendedoras, expongo a continuación una breve selección de aportaciones de otros estudiosos de este tema.

En primer lugar, menciono las tres escuelas de pensamiento en torno a las que, para Fayolle (2005:23-26), se desarrolla y estructura el campo del emprendizaje como objeto específico de investigación. Una de ellas es la ya ampliamente abordada identificación y explotación de las oportunidades; las otras dos son la creación de una nueva organización o emergencia organizacional, y el diálogo individuo/creación de valor nuevo.

La creación de una nueva organización o emergencia organizacional, corriente iniciada por Gartner, es la que defiende la idea de que el emprendizaje es la creación de una nueva entidad, por lo que el foco de interés de las investigaciones se centra en conocer más sobre el nacimiento de nuevas organizaciones, sobre las actividades que permiten a un individuo (o equipo) crear organizaciones que implican un nivel alto de intensidad de cambio para la persona misma y en la creación de valor. (Fayolle, 2005:24)

En la tercera de estas visiones el foco de interés se desplaza de la organización al tipo de relación entre individuos y creación de nuevo valor, la cual se identifica como una relación dialógica en el que sus componentes se ligan en una unidad de manera compleja

---

<sup>31</sup> Por poner unos ejemplos, para Nueno (1994), "ser emprendedor es descubrir oportunidades allí donde con frecuencia otros no ven nada, y lanzarse a transformarlas en empresas" (Nueno, 1994:43) Por su parte, Harper (1991) identifica a la persona emprendedora "como una persona capaz de detectar oportunidades y poseedor de las habilidades necesarias para desarrollar un nuevo concepto de negocio; es decir, tiene la virtud de detectar y *manejar problemas* y oportunidades mediante el aprovechamiento de sus capacidades y los recursos a su alcance, gracias a su *autoconfianza* (cita en Alcaraz, 2006:1). Diochon apunta que "el emprendizaje son los medios por los que un fin -la innovación- es alcanzada [*entrepreneurship is the means by which an end -innovation- is achieved*]" (Diochon, 2003:73).

(complementaria, competitiva y antagonista) en la que ninguna de sus partes pierde su lógica e identidad<sup>32</sup>.

Por otra parte, en la literatura sobre emprendizaje y personas emprendedoras, se suele asimismo enfatizar el uso óptimo que éstas hacen de los recursos disponibles y de su "agilidad para captar información"<sup>33</sup>. En esta misma línea, Nueno (1994) apunta que el emprendedor "no necesita disponer de todo lo que hace falta para poner su empresa (dinero, colaboradores, recursos productivos, canales de distribución, etc.). El emprendedor se las arregla para convencer a otros y encontrar la manera de que los recursos necesarios entren en juego; para esto los asocia, los compra o los obtiene prestados. Esto requiere habilidad negociadora y capacidad de convencer" (Nueno, 1994:43).

Otro rasgo en que diversos investigadores<sup>34</sup> frecuentemente insisten, es la capacidad del emprendedor de un pensamiento proyectivo y sistémico que le permita ser capaz de "realizar visiones", de saberse organizar para pasar a la acción y a la realización de sus proyecciones. También se suele poner de manifiesto el comportamiento proactivo de los emprendedores<sup>35</sup>.

Mención aparte merecen los numerosos intentos por catalogar a los emprendedores en base a una serie de características de comportamiento<sup>36</sup>, para lo que se realizan extensos listados en los que suelen ser recurrentes palabras como iniciativa, persuasión, flexibilidad, creatividad, independencia, liderazgo, trabajo duro, trabajo en equipo, determinación, realismo y sentido del humor, pasión y responsabilidad, tolerancia a la ambigüedad, estrés e

---

<sup>32</sup> Fayolle (2005:25-26). De acuerdo a Fayolle & Fillion (2006:11), la idea de asociar el emprendizaje a la creación de valor nos lleva a las fuentes mismas de la concepción de lo que es el emprendedor, a los escritos de Cantillon (1735), Say (1803), e incluso Karl Marx. Autores más recientes, como Morris y Kuratko (2002), citados por Alcaraz (2006:1), continúan esta idea poniendo en relieve el hecho de que las personas emprendedoras "agregan valor" a todo proceso o actividad en la que intervienen.

<sup>33</sup> Hayek (1979), citado por Nueno (1994:191), Alcaraz (2006:1) quien se apoya en Herbert, Link (1989) y Hatten (1997) para definir al emprendedor como "un ágil captador y aprovechador de información y recursos".

<sup>34</sup> Entre otros, Fayolle y Fillion (1990:194 y ss) y González (2006:74-77).

<sup>35</sup> Por nombrar algunos, González (2006:76), Freire (2005:27) y Diochon (2003:71-76) quien cita a otros autores como Gibb (1987:6), Hornaday (1982:20-38) y Timmons, Smollen et al (1985:151).

<sup>36</sup> Me refiero tanto a los listados de características publicados por académicos e investigadores en estudios científicos, como a los listados menos rigurosos que suelen abundar en la bibliografía sobre emprendedores al alcance de la ciudadanía en general. Entre estos ejemplos están Fueglistaller et al (2004:40), Fayolle y Fillion (1990:204), Gibb (1987:6), Hornaday (1982:20-38) y Timmons, Smollen et al (1985:151), Zimmerer & Scarborough (1996:17), Nueno (1994:76), etc.

incertidumbre, y muchas otras más. Igualmente suelen abundar los cuestionarios, tests y procesos de auto-examinación que buscan evaluar la capacidad emprendedora<sup>37</sup>.

Algunas críticas a los estudios de los emprendedores a través de inventarios de características -según las resume Diochon (2003:72-73)- se encuentran en el sentido de que muchas de ellas no son exclusivas de las personas emprendedoras (Brockhaus, 1987:2, Sexton & Bowman-Upton,1991:11), la duda sobre qué tanto estas características son una causa o un efecto de haber vivido en carne propia ser una persona emprendedora (Vesper, 1990:12), y el enorme peso que la naturaleza de una tarea o el entorno puedan tener en el comportamiento más que la personalidad u otros atributos personales (Gartner, 1989:33).

#### 1.1.4.4 Desmitificación de la figura de la persona emprendedora

El último elemento que incluyo en esta discusión teórica sobre el origen y evolución de las personas emprendedoras, son algunas reflexiones respecto a qué tan común o fácilmente asequible es convertirse en una persona emprendedora.

Lo que es un hecho, es la considerable cantidad de bibliografía sobre emprendedores en la que se incluye alguna sección, nota o comentario, que contribuye a desmitificar la figura de las personas emprendedoras.

Se insiste, por ejemplo, en la idea de que "cualquiera" o "casi cualquiera" puede ser emprendedor<sup>38</sup> y que a lo largo de la historia, en todas las sociedades, existen ejemplos de una gran caracterización de personas emprendedoras<sup>39</sup>. En esta misma línea apunta

---

<sup>37</sup> Tómense como muestra los desarrollados por Papin (2007:14-20), Alcaraz (2006:6-9), Silva (2006:15-23) o Lesonsky (2004,17-21). Lejos de intentar hacer un recuento de los mismos, me uno a la opinión de Kawasaki (2004) en el sentido de que es imposible responder a preguntas como "¿Puede trabajar largas horas con bajos ingresos?" o "¿puede manejar tener la responsabilidad de docenas de empleados?" de antemano, y en última instancia, no tienen ninguna utilidad. "Decir que tienes la intención de hacer algo, no significa que lo harás. Por otro lado, darse cuenta de que se tienen dudas y trepidación, no significa que no construirás una gran organización. [*Saying you're willing to do something doesn't mean you will do it. / On the other hand, realizing that you have doubts and trepidation doesn't mean you won't build a great organization*]", Kawasaki (2004:4-5)

<sup>38</sup> Zimmerer & Scarborough (1996:9-12,29-58), Allen (2001:9); Fayolle & Filion (2006:239), Alcaraz (2006:8), Nueno (2007:15-16; 1994:13-14), Schlierer (2007:55,59), Gumpert (2003:12-13) y muchos otros más. Otros, como Freire (2005:28-29), ante el dilema de si el emprendedor "nace o se hace", se decanta por una visión intermedia entre quienes atribuyen el origen innato o ambiental de las personas emprendedoras, afirmando que hay tres capas o niveles a considerar dentro de las características que definen a las personas emprendedoras, las inmodificables (talentos), las tal vez modificables (meta-habilidades, como autoestima, asunción de riesgos, compromiso, etc.), y las claramente modificables (hábitos técnicos).

<sup>39</sup> Ejemplos de emprendedores con características distintas en cuanto a sexo, edad, formación profesional, pertenencia étnica y cultura, disponibilidad de grandes cantidades de dinero, experiencias de vida, motivaciones personales y contextuales, etc. que tienen y han tenido el potencial y el coraje para convertirse en personas emprendedoras. Como muestra de la gran diversidad de emprendedores, se pueden citar algunas clasificaciones de los mismo que se ha llevado a cabo por diversos investigadores, como Bhidé (1996), citado por González (2006:71), que los divide en especulativo, de forma de vida o superviviente, de plusvalía y de futuro; o la de Schollhammer (1980), citado por Alcaraz (2006:5), en función de un tipo de personalidad como administrativo, oportunista, adquisitivo, incubador o imitador.

Kawasaki que ser emprendedor es un “*estado* de la mente de gente que quiere cambiar el futuro”.<sup>40</sup>

Por otro lado, también existe el consenso de las dificultades que entraña convertirse en un emprendedor o emprendedora; el sacrificio<sup>41</sup>, dedicación y otras características de comportamiento antes mencionadas; la necesidad de tener un sistema de vida coherente<sup>42</sup>, de “hacer significado”<sup>43</sup>, de tener talento, pero también talante, voluntad y carácter, liderazgo ante la adversidad<sup>44</sup>.

El emprendizaje es una opción profesional disponible a muchas personas, que depende también de factores externos a la persona misma, como lo es el encontrar una oportunidad de negocio. “Dada una base de ambición y de competencias de gestión, por tanto, convertirse en un emprendedor es más una cuestión de encontrar el ajuste adecuado entre el individuo y la oportunidad que lo que resulta de conformarse a un tipo de emprendedor idealizado”<sup>45</sup>.

Además entran en juego las condiciones socio-económicas y culturales del territorio donde las personas emprendedoras emergen y se desarrollan, y que influyen fuertemente en el papel que ejerzan como personas emprendedoras, que podrá poseer las características típicamente schumpeterianas de toma de riesgos e innovación o no (Atamer y Torres, 2007:29-37).

Finalmente, quisiera insistir en otro aspecto que amplía el potencial que puede tener una persona dada de convertirse en emprendedor o emprendedora, y que es su maleabilidad, su capacidad de superarse; de actuar, reflexionar y de desarrollar capacidades (Nueno, 1994:15-16, Leonard, 2004<sup>46</sup>); de aceptar retos, de responder ante la marginalidad y la necesidad (Nueno, 1994:16,43). ¿Las personas emprendedoras, nacen o se hacen? Responder a este cuestionamiento nos lleva al tema que se tratará seguidamente sobre la competencia de

---

<sup>40</sup> [The state of mind of people who want to alter the future] Kawasaki (2004:XII)

<sup>41</sup> Como se expuso anteriormente en la definición del concepto, emprender no sólo es acertar, sino también “errar, corregir, aprender, mudar...”. Es un proceso, más que una acción puntual, y demanda grandes cantidades de sacrificio, tiempo y esfuerzo. (Isasti, 2003:18 y ss.).

<sup>42</sup> Fayolle & Fillion, 2006:41-51

<sup>43</sup> [make meaning] Kawasaki, 2004:3

<sup>44</sup> Para profundizar en estos temas, remito a dos interesantes obras del profesor del IESE-Madrid, Santiago Álvarez de Mon, tituladas *Desde la adversidad: Liderazgo, cuestión de carácter* (2003) y *El mito del líder* (2001). Las reflexiones y conclusiones fundamentales aquí incluidas en torno al liderazgo, a mi entender son extensivas al mundo de la creación y desarrollo de empresas.

<sup>45</sup> [Given a baseline of ambition and business skills, therefore, becoming an entrepreneur is more a matter of finding the right fit between the individual and the opportunity than it is of conforming to an idealized entrepreneurial type] (Bhidé, 1999:95).

<sup>46</sup> En su obra *Capacidades empresariales para la innovación*, Leonard (2004) aborda ampliamente el tema de qué es una capacidad esencial, sus dimensiones, las actividades que apoyan su desarrollo, y a la importancia de una paulatina adquisición de capacidades esenciales que en última instancia se emplean para emprender –actividad íntimamente ligada con la innovación.

iniciativa emprendedora y los esfuerzos por extender en la ciudadanía su adquisición y desarrollo.

## **1.2 REFLEXIONES FUNDAMENTALES SOBRE LA COMPETENCIA DE INICIATIVA EMPRENDEDORA**

Otro de los conceptos clave de esta tesis es la concepción de emprender como una competencia clave, vinculada a una acción educativa, y que es a lo que me referiré como "competencia de iniciativa emprendedora".

Primeramente abordaré de manera general un conjunto de aspectos claves necesarios para entender lo que es una "competencia", tales como una aproximación a su definición, el paradigma emergente cuyo enfoque promueve, sus principales características e implicaciones, sus componentes y su tipología, así como la manera en que se puede favorecer el desarrollo y consolidación de "competencias". En segundo lugar, una vez expuesto este marco general sobre lo que es una competencia, expondré la manera en que diversos autores y estudiosos del tema han abordado la "competencia de iniciativa emprendedora" en específico. Por último, me referiré al reto que se han planteado diversos países y regiones -en especial aquellos pertenecientes los países miembro de la Unión Europea y a la Comunidad Autónoma del País Vasco- para impulsar a través de la educación y la formación la competencia de iniciativa emprendedora.

### **1.2.1 HACIA UNA COMPRESIÓN GLOBAL DE LA NOCIÓN, CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS E IMPLICACIONES DEL TÉRMINO "COMPETENCIA"**

La adopción de un concepto de "competencia" como base de esta tesis no ha sido tarea fácil dada la multiplicidad de términos con la que se le asocia -cada cual con su matiz, que en ocasiones se solapan-, la poca uniformidad con que el término se emplea, o incluso la carencia de definiciones en diferentes documentos que hablan de competencias evitando una exposición de lo que por ellas se entiende<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup> Delgado (2006:33) en referencia a diferentes documentos (declaraciones, informes) nacionales e internacionales y la normativa española sobre la materia.

Algunas definiciones de "competencia" son dominio, habilidad, idoneidad, incumbencia, suficiencia, aptitud, autoridad, capacidad, disposición, disputa<sup>48</sup>. Entre los términos anglosajones más usuales para referirse a esta noción se encuentran *skill, capability, competence, competency, attribute, learning outcome, capacity, ability* (destreza, capacidad, competencia, atributo, resultado de aprendizaje, habilidad)...panorama que se complica aún más al añadirle adjetivos como *key skills, work, employment related skill...* (competencia clave, de trabajo, relacionada al empleo...)<sup>49</sup>.

Antes de abundar en el concepto de competencia en el que me baso, mencionar que en especial desde los años 1990 y hasta la fecha se ha venido experimentando un cambio de paradigma en el ámbito de la educación -y otros, como el de la psicología empresarial<sup>50</sup>- en el que la adquisición y desarrollo de competencias ha cobrado una relevancia central<sup>51</sup>.

Si antes la educación se había volcado en transmitir conocimientos y en enseñar, el enfoque emergente centra su atención en el desarrollo de competencias y en que la persona aprenda<sup>52</sup>. En la actualidad, hay una tendencia en los sistemas educativos<sup>53</sup> por organizar la educación en base a "competencias" más que en "saberes conceptuales", los cuales siguen

---

<sup>48</sup> *Gran Diccionario de Sinónimos y Antónimos* (1989).

<sup>49</sup> Delgado (2006:33), González & Wagenaar (2003:68).

<sup>50</sup> En especial desde principios de la década de 1990, los especialistas en psicología industrial y organizacional, en base a resultados de investigaciones empíricas, han reconocido el vínculo de causalidad de las competencias y el rendimiento, y su mejor eficacia para medir y determinar el desempeño de una persona, dejando atrás años de haber centrado sus estudios de manera preponderante en base a rasgos de la personalidad. Algunos de los pioneros en abordar este tema son Maier (1965) y su libro "La psicología en la industria", Katz (1965) y Mintzberg (1974), quien realizó una descripción de las competencias que a su entender debían dominar los gerentes en el ejercicio de su profesión. Más recientemente, a principios de los años 1990, surgió una corriente de investigación conocida por ser una aproximación "basada en los comportamientos" (Chandler y Jansen (1992), Herron et Robinson (1993)), cuyos resultados vienen a probar el mayor valor predictor del desempeño de las competencias que los rasgos de personalidad. Fuente: Lorrain et al (1998:4).

Por su parte, Le Boterf afirma que el concepto de competencia, al igual que otros conceptos empleados en el campo de la formación o de la gestión de recursos humanos, es un concepto "evolutivo", "en vías de desarrollo", inconcluso y con una historia propia que puede ser reconocida (Le Boterf, 200:17).

<sup>51</sup> Currículum Vasco – Documento Marco (2005:29-31), Delgado (2006:29,32-33), Pío (coord.) et al (2003:1), De Miguel (2006:19), Tejada (2005:17), González & Wagenaar (2003:69), Lorrain et al (1998:3), entre otros.

<sup>52</sup> Algunos otros elementos de este cambio de paradigma que incluye a la educación centrada en el estudiante y el cambiante papel del profesor (de "enseñar", a ayudar al estudiante en su propio proceso de adquisición de competencias), son una definición ampliada de los objetivos educativos y de la educación permanente, un cambio en la aproximación a las actividades educativas, mayor énfasis en los resultados del aprendizaje y en lo que el alumno es capaz de hacer al término del proceso educativo (*output*), una modificación en la organización del aprendizaje. Fuentes: González & Wagenaar (2003:63-64), Delgado (2006:29), Pío (coord.) et al (2003:1)

<sup>53</sup> Los sistemas educativos tienen que ver con la forma peculiar y objetiva en que un país o región planifica y desarrolla la educación de la sociedad en un momento determinado de su historia. Son, de hecho, un subsistema dentro del contexto de la organización política, cultural, social y económica de un país, y su planificación y actividad deben guardar una fuerte coherencia con las grandes líneas de organización establecidas en el presente de los pueblos o sociedades para asegurar su continuidad (Diccionario de las Ciencias de la Educación, 1993:Tomo II,1298 y ss).

siendo importantes, pero sólo se les concede un valor instrumental, junto a las actitudes y habilidades, en la adquisición de una competencia<sup>54</sup>.

Por otra parte, se considera que con este nuevo enfoque se parte de un planteamiento más amplio para educar para la vida<sup>55</sup>, al tener las competencias una fuerte vinculación y complementariedad con la acción, y con que la persona sea competente para actuar en todos sus ámbitos de desenvolvimiento como ser individual, miembro de la sociedad y de la naturaleza<sup>56</sup>.

También diversos autores insisten en que un enfoque basado en competencias ha significado un paso adelante en el sentido de poner el énfasis más en la globalidad de las capacidades del individuo y reconstruir los contenidos de la formación en una lógica más productiva, menos académica y más orientada a la solución de problemas socio-profesionales<sup>57</sup>.

Esta idea de una mayor proximidad con la vida profesional se refuerza con la concepción del crecimiento de una competencia como un proceso de naturaleza continua, que habrá de cambiar de acuerdo a las demandas del contexto, poniendo en relieve la necesidad de una constante revisión y adecuación, ya que las competencias no son para siempre y pueden volverse obsoletas<sup>58</sup>.

### **1.2.1.1 Aproximación a la noción de competencia**

Dadas las consideraciones hasta aquí expuestas, presento a continuación la noción de competencia referida a la persona en la que baso esta tesis<sup>59</sup>:

---

<sup>54</sup> Delgado (2006:35-36). En este mismo sentido abundan Pío (coord.) et al. "No se trata de negar el valor que la adquisición de conocimientos tiene en el proceso educativo, sino de acentuar la importancia que en el proceso educativo debe tener la adquisición de procedimientos que permitan la actualización de los mismos y también la adquisición de capacidades que sirvan de base a esos procedimientos"...(sic)... "la base de conocimiento que una persona tiene representa su habilidad para analizar situaciones, solucionar problemas, para tomar decisiones y para seguir aprendiendo". Pío (coord.) et al (2003:1)

<sup>55</sup> Esta idea de la continuidad en el aprendizaje a lo largo de la vida va ligada a la capacidad de la persona de gestionar el conocimiento, actualizarlo, seleccionar lo que es apropiado para un contexto determinado, aprender permanentemente, entender lo aprendido de tal forma que pueda adaptarlo a las situaciones de vertiginosos cambios que caracterizan al mundo en la actualidad. "La "sociedad del conocimiento" [que se quiere impulsar hoy en día] es también la "sociedad del aprendizaje". González & Wagenaar (2003:63)

<sup>56</sup> Currículum Vasco – Documento Marco (2005:29-31). Para profundizar en esta triple concepción de la persona, véanse los trabajos de Edgar Morin (1994, 2000) y su concepción del pensamiento complejo.

<sup>57</sup> Tejada (2005:17), Homs (2001:10).

<sup>58</sup> De Miguel (2006:24), González & Wagenaar (2003:63).

<sup>59</sup> Hacer mención que además de las competencias entendidas a nivel individual –competencias de la persona-, que son en las que me he interesado en esta investigación, las competencias también pueden ser estudiadas a nivel colectivo u organizacional, tales como las competencias clave de una empresa (Dupouy, 2008:131, Durand, 2000, Le Boterf, 2000:137-149).

Una competencia es “una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con el desempeño, referido a un criterio superior o efectivo, en un trabajo o situación”.<sup>60</sup>

Desgranando los elementos más importantes que comportan este concepto, encontramos que una competencia es una *característica subyacente* pues constituye una parte profundamente arraigada de la personalidad del individuo que puede predecir su comportamiento en una amplia variedad de situaciones profesionales o académicas, por lo que está *causalmente relacionada* con el futuro desempeño profesional que puede predecir o explicar. Y se *refiere a un criterio*, teniendo en cuenta que en función de un estándar de medida específico, tiene el potencial de predecir una actuación como buena o deficiente.<sup>61</sup>

Las *características subyacentes* a la competencia pueden ser de diversos tipos. Las menos visibles y por tanto, más profundas y centrales a la personalidad, son los *motivos* (cosas que una persona piensa en modo consistente o tiene como causa de una acción determinada), los *rasgos de la personalidad* (características que se manifiestan físicamente y que suponen respuestas consistentes a situaciones o informaciones) y el *autoconcepto* (que refleja las actitudes, valores, la imagen de sí). En contraparte, las características subyacentes más visibles y relativamente fáciles de identificar y desarrollar, están constituidas por los *conocimientos* (información sobre áreas más o menos específicas de contenidos de una disciplina o área de conocimiento) y las *habilidades* (destreza o capacidad para desarrollar ciertas actividades de orden físico o mental) con las que cuenta una persona.<sup>62</sup>

Recojo a continuación algunos de los rasgos más distintivos de toda competencia:

### *Realización en la acción*

Una de las características de la competencia más resaltadas por una gran diversidad de autores<sup>63</sup>, es su fuerte relación con la acción, a la que va indisolublemente ligada. La

<sup>60</sup> Definición tomada de Spencer & Spencer (1993:9-12) que también adopta De Miguel (2006:22) en el trabajo de investigación que le encomendó el MEC: Ministerio de Educación y Ciencia, con el objeto de mejorar la calidad de la enseñanza superior y la actividad del profesorado universitario en el Estado Español.

<sup>61</sup> De Miguel (2006 :22)

<sup>62</sup> Ibidem

<sup>63</sup> Currículum Vasco – Documento Marco (2005:29), González & Wagenaar (2003:69) Dupouy (2008:132-133), Perrenoud (2004:11), Le Boterf (2001:54), Lorrain et al (1998:4), por nombrar sólo a algunos.

competencia se realiza en la acción, es un proceso en el que intervienen simultáneamente los componentes que la comportan -valores, destrezas procedimentales, saberes conceptuales...-, y es en esta traducción a acciones, en la que una competencia se puede considerar como tal.

### *Carácter contextual*

Las competencias son siempre situadas, esto es, referidas al contexto específico, a la situación concreta frente a la cual la persona deberá adaptar su propio potencial de conductas. Esta mayor relevancia puesta al carácter contextual de las competencias -más allá de tratárseles como capacidades y destrezas- se ha hecho más evidente en los últimos años.<sup>64</sup>

En pocas palabras, como afirma De Miguel, "una persona dispone de una competencia en una situación dada. Si la confrontación con el ejercicio real no se produce, la competencia no es perceptible o no se pone a prueba. Sólo existe la competencia si se vincula a un objeto o una situación. No se puede identificar si la situación de desempeño es desconocida" (De Miguel, 2006:25).

### *Carácter intencional y predictivo de un desempeño*

Otra característica importante de las competencias es su intencionalidad respecto a unos fines. El desarrollo de competencias va encaminado a que la persona sea capaz de responder con éxito a las exigencias personales y sociales que plantea una actividad o tarea en el ejercicio profesional, a la resolución de problemas en la interacción con situaciones reales y complejas<sup>65</sup>.

Por otra parte, de manera deliberada se trata de incidir en características de la personalidad (motivos, rasgos, autoconcepto, conocimiento) a través de diversas actuaciones educativas y

---

<sup>64</sup> Por poner algunos ejemplos, reconocidos autores y expertos en el tema de competencias han hecho afirmaciones como las siguientes: tener una competencia es tener la "capacidad de actuar de manera eficaz en un tipo de situación" (Delgado, 2006: 34, en concordancia con Perrenoud (1999, 2004:11)); una competencia es "un potencial de conductas adaptadas a la situación" (De Miguel, 2006:22), una capacidad "para afrontar con garantías situaciones problemáticas en un contexto académico o profesional determinado" (De Miguel, 2006:24), o una "combinación de saberes técnicos, metodológicos, sociales y participativos que se actualizan en una situación y un momento particulares" (Hernanz et al, 2003:39).

Por su parte, Dupouy apela a la definición de la AFNOR (Association Française de Normalisation) en el sentido de que la competencia es "la puesta en marcha en situación profesional de capacidades que permiten ejercer convenientemente una función o un oficio" [*« la mise en œuvre en situation professionnelle de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou un métier »*], para enfatizar el hecho de que la competencia es contextualizada, se manifiesta en una situación profesional y es considerada como tal si es reconocida por el entorno de trabajo. (Dupouy, 2008:132)

<sup>65</sup> En esta idea coinciden diversos estudios como los de Eurydice (2002:14), OCEDE – Informe DeSeCo (2001:45), De Miguel (2006:22,26), Dupouy (2008:132), Delgado (2006:34), Currículum Vasco – Documento Marco (2005:31), especialistas en gestión y recursos humanos como Chandler y Jansen (1992), Zarifian (2006) y muchos otros más.

formativas, que pretenden predecir cuáles serán los comportamientos (habilidades) que la persona será capaz de poner en práctica, en la consecución de un desempeño profesional considerado como superior o efectivo en base a criterios de referencia<sup>66</sup>. Este tránsito que va de una "intención" a una "acción" y de allí a un "resultado" es lo que se conoce como *flujo causal* o *relación causal* de una competencia<sup>67</sup>.

### 1.2.1.2 Componentes y expresión de una competencia

Un gran número de investigadores y especialistas en el tema<sup>68</sup> coinciden en distinguir tres grandes tipos de componentes de una competencia: los que tienen que ver con el saber (conocimientos), el saber hacer (procedimientos o habilidades) y el saber ser (actitudes y valores).

La Tabla 1.2 recoge gráficamente cada uno de estos tres grandes tipos de componentes junto a descripciones y ejemplos de lo que esto significa. También se incluye, con un fin meramente didáctico, una categorización de subcomponentes para cada una de estas competencias, de acuerdo a la propuesta de De Miguel (2006:30).

Las competencias, como se mencionó anteriormente, son resultado de la dinámica aplicación de estos distintos elementos en una situación concreta, buscando un desempeño superior o efectivo en la consecución de un fin. Así, las competencias deben ser pensadas en términos de conexión y no de componentes aislados<sup>69</sup> (cfr. Figura 1.2), puesto que son precisamente esa zona común a dimensiones que integran conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores. En palabras de Le Boterf (2005), las competencias pueden ser consideradas como la resultante de tres factores: saber hacer, querer hacer y poder hacer<sup>70</sup>.

---

<sup>66</sup> Para profundizar en la idea de criterios de referencia, cfr. Spencer & Spencer (1993:13-14) o a Le Boterf (2001:54).

<sup>67</sup> Spencer & Spencer (1993:12-13) ponen en relieve este concepto que ha recibido el apoyo de otros estudiosos del tema como De Miguel (2006:23-24) o Lorrain et al (1998:4).

<sup>68</sup> Verbigracia, se encuentran Delgado (2006:34-35), De Miguel (2006:28-30), Dupouy (2008:133), Le Boterf (2000:52-53,2005), OCDE – Informe DeSeCo (2001:45), Perrenoud (2004:11), González & Wagenaar (2003:69).

<sup>69</sup> Autores como Le Boterf (2005) condenan la aproximación analítica prevaleciente durante largo tiempo, en la que las competencias se redactaban como listas de "saberes", "saberes hacer", "saberes ser", reduciéndolas competencias "a migajas" e impidiendo mostrarlas como un proceso.

<sup>70</sup> La cita completa es "las competencias pueden ser consideradas como una resultante de tres factores: el saber actuar que (...), supone saber combinar los recursos pertinentes (conocimientos, saber hacer, saber ser, redes...), pero también el querer actuar que está ligado a la motivación y al involucramiento de la persona (sobre todo a su autoconfianza, la imagen de sí, el sentimiento de ser reconocido...) y finalmente el poder actuar, que mira a la existencia de un contexto que vuelve posible la asunción de responsabilidad del individuo" [*les compétences peuvent être considérées comme une résultante de trois facteurs : le savoir agir qui (...), suppose de savoir combiner des ressources pertinentes (connaissances, savoir faire, savoir-être, réseaux...), mais également le vouloir agir qui est lié à la motivation et à l'engagement de la personne (notamment à la confiance en soi (du porteur), l'image de soi, le sentiment d'être reconnu...) et enfin le pouvoir agir, qui renvoie à l'existence d'un contexte rendant possible la prise de responsabilités de l'individu*]. Le Boterf (2005:134)

<b>SABER (conocimientos)</b> <i>Adquisición sistemática de conocimientos, clasificaciones, teorías, etc. Relacionadas con materias científicas o área profesional. Conjunto de informaciones asimiladas e integradas en cuadros de referencia.</i>	CONCEPTOS, TIPOLOGÍAS, TEORÍAS. COMPRENDER LOS FUNDAMENTOS DEL CAMPO PROFESIONAL. IDENTIFICAR...	CONOCER. ENTENDER FENÓMENOS COMO PROPIOS O DESDE EL PUNTO DE VISTA DE SU CAMPO.
	Ejemplos de subcomponentes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generales para el aprendizaje</li> <li>- Académicos vinculados a una materia</li> <li>- Vinculados al mundo profesional</li> </ul>	
<b>SABER HACER (habilidades)</b> <i>Entrenamiento en procedimientos metodológicos aplicados o relacionados con materias científicas o área profesional (organizar, aplicar, manipular, diseñar, planificar, realizar...). Capacidad de actuar de una manera concreta según un proceso u objetivos determinados</i>	SABER APLICAR, ADAPTAR, IMAGINAR PROCESOS PRÁCTICOS. HABILIDAD PARA EL DISEÑO DE ACTIVIDADES... HABILIDAD EN LA RESOLUCIÓN DE TAREAS, DE PROCESOS.	HABILIDADES COMUNICATIVAS. TRABAJAR CON LOS DEMÁS. TRABAJAR EN ENTORNOS DIVERSOS.
	Ejemplos de subcomponentes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intelectuales</li> <li>- De comunicación</li> <li>- Interpersonales</li> <li>- Organización / gestión personal</li> </ul>	
<b>SABER SER (actitudes y valores)</b> <i>Actitudes y valores necesarios para el ejercicio profesional: responsabilidad, autonomía, iniciativa ante situaciones complejas, coordinación... Parte tácita y de lo empírico, de la voluntad<sup>71</sup>.</i>	SENTIDO ÉTICO. COMPROMISO CON EL ROL EJERCIDO. VALORACIÓN DE LAS SITUACIONES DIFERENCIALES.	PENSAMIENTO HOLÍSTICO. ASERTIVIDAD. CREATIVIDAD. SENTIDO DE LA PLANIFICACIÓN, DEL TIEMPO...
	Ejemplos de subcomponentes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- De desarrollo profesional</li> <li>- De compromiso personal</li> </ul>	

Tabla 1.2 Tipos de componentes de una competencia (elaboración propia basada en Delgado (2006:35) y De Miguel (2006:30))

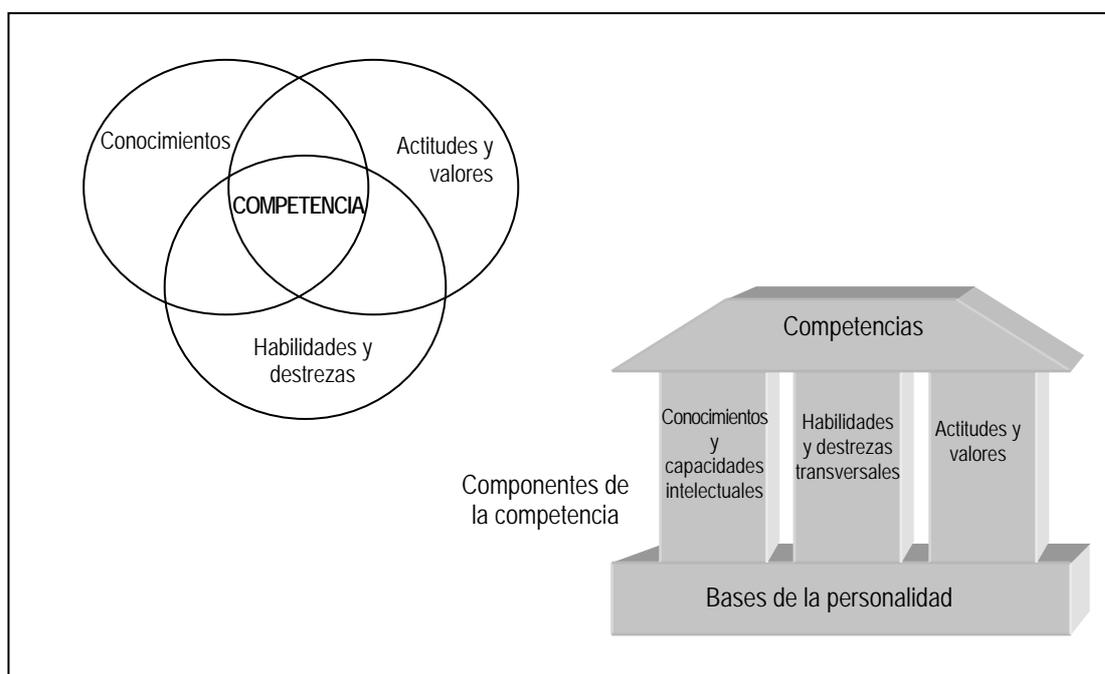


Figura 1.2: La competencia y los componentes que la integran dinámicamente (Fuente: De Miguel, 2006:29)

<sup>71</sup> Las cualidades de "saber ser" son llevadas por el individuo, pero cobran sentido en relación al colectivo en el que se insertan, en el marco de las relaciones sociales (Zarifian (2006), Dupouy (2008:135) - quien además recoge la concepción de la AFNOR del "saber ser" entendido como un "saber hacer relacional", pues generalmente describe comportamientos y actitudes atendidos en un situación dada). Por otro lado, las competencias tienen una naturaleza fuertemente idiosincrática (Le Boterf, 2005) al referirse al ser de la propia persona y al conjunto de supuestos e interpretaciones en los que basa su comportamiento. Dupouy (2008:137) sostiene esta misma idea afirmando que la competencia es eminentemente individual (el individuo es quien construye la competencia movilizando una serie de recursos tanto propios como del entorno que considera pertinentes), por lo que la imagen de sí juega un papel importante.

Asimismo, las competencias pueden ser entendidas tanto como un proceso -una aproximación dinámica-, como un estado -algo finalizado que se manifiesta en la óptica de alcanzar un objetivo, cierto resultado, un desempeño (Dupouy, 2006:137).

Por último, cabe indicar que las competencias no dependen en su totalidad de la persona, sino que están condicionadas por el contexto y la situación particular donde hayan de traducirse a acciones<sup>72</sup>, y que en consecuencia, su expresión requiere tanto de recursos *internos* (recursos propios de la persona, como conocimientos, habilidades, saber-hacer, cualidades, cultura, valor, experiencia, recursos cognitivos, y emocionales..) como recursos *externos* o del entorno (redes profesionales, documentales, bases de datos...) <sup>73</sup>.

### 1.2.1.3 Clases de competencias

Como afirma De Miguel, "el desarrollo de competencias ha tratado de abordarse desde varios enfoques que, en esencia, diferencian entre lo genérico (motivos, rasgos) y lo específico de las materias de estudio o de la profesión (conocimientos, habilidades)" (De Miguel, 2006:27).

Tras una revisión de la literatura, recojo en la Tabla 1.3 la manera en que diversos autores diferencian y conciben las llamadas competencias "genéricas" –también conocidas como "transversales" o "básicas"-, de aquellas consideradas "específicas".

	Competencias genéricas	Competencias específicas
De Miguel (2006:27-28)	Motivos, rasgos genéricos.	Conocimientos y habilidades específicos de las materias de estudio o de la profesión
Delgado (2006::37-39)	Atributos compartidos por todas las materias o ámbitos de conocimiento (* <i>shared attributes general to any degree</i> ')	Asociadas con disciplinas o áreas de conocimiento concretas (están, en este sentido, más relacionadas con los conocimientos) (* <i>Academic-subject-related</i> ' )
<i>Tuning Educational Structures in Europe...</i> (2003:28,69-73)	Pueden clasificarse en: * <b>Instrumentales</b> (miden las capacidades y la formación de la persona para obtener un determinado fin) * <b>Personales</b> (miden las habilidades de relación social e integración en diferentes colectivos y la capacidad de trabajar en equipos específicos y multidisciplinares – son las que permiten tener interacción con los demás) * <b>Sistémicas</b> (miden las cualidades individuales y la motivación a la hora de trabajar; destrezas relacionadas con la comprensión de la totalidad de un sistema)	* <b>Académicas</b> (relativas a conocimientos teóricos) * <b>Disciplinares</b> (conjunto de conocimientos prácticos requeridos para cada sector profesional (hacer) * <b>Profesionales</b> (incluyen tanto habilidades de comunicación e indagación, como <i>know-how</i> aplicadas al ejercicio de una profesión concreta -saber hacer-)

(continúa en página siguiente)

<sup>72</sup> Le Boterf (2005:134), Tejada (2005:4), De Miguel (2006:24-25), Currículum Vasco – Documento Marco (2005:31).

<sup>73</sup> Le Boterf (2005:133-134), Dupouy (2006:321).

	Competencias genéricas	Competencias específicas
Hernanz (coord.). <i>Marco general para la integración europea.</i> (2003:43).	Distingue 5 ámbitos en estas competencias: * <u>Intelectual/cognitivo</u> * <u>Interpersonal</u> (trabajo en grupo, equipo, liderazgo...) * <u>Comunicación y gestión de la información</u> * <u>Gestión</u> (o competencias personales como la planificación, responsabilidad...) * <u>Valores éticos/profesionales</u> (respeto al medio ambiente, confidencialidad...)	
Pío (coord.). (2003:5-6) <sup>74</sup>	Cuando entra a formar parte como componente de otras competencias más complejas: * <u>Cognitivas</u> (conocimiento básico y específico, análisis y síntesis, organizar y planificar, solución de problemas, toma de decisiones y capacidad de aprender) * <u>Motivaciones y valores</u> (motivación de logro, iniciativa y espíritu emprendedor, preocupación por la calidad y compromiso ético)	Hacen referencia a la habilidad para realizar una serie de tareas concretas y suelen tener un carácter instrumental (comunicación oral y escrita, conocimiento segundo idioma, habilidades manejo ordenador, gestión de información...)

Tabla 1.3 Tipología de competencias en base a su nivel de generalidad

Añadir que la pertenencia de diversos elementos a las distintas categorizaciones de competencias que pudieran hacerse no son exclusivas, por lo que algunas competencias podrían figurar en diferentes categorías. En otras palabras, los esfuerzos por elaborar diferentes clasificaciones de competencias suelen responder básicamente a cuestiones prácticas y a motivos de conveniencia -máxime si se trata de actividades de cierta complejidad- pero ni en lo personal ni en lo profesional, opina De Miguel, se separan los componentes, conocimientos y habilidades por un lado, y actitudes y valores por otro.

Este mismo autor afirma que, por el contrario, en situaciones complejas cabría más bien hablar de agrupaciones de grupos o *clusters* de competencias en los que sea posible establecer interacciones entre diferentes conocimientos, habilidades, motivos, actitudes o valores, y que deberían reflejar *actuaciones clave* en el desarrollo de una actividad profesional. (De Miguel, 2006:27)

#### 1.2.1.4 Desarrollo y consolidación de competencias

El crecimiento de una persona en una competencia dada es un proceso de naturaleza continua. Por un lado, el contexto y las situaciones donde las competencias habrán de ser puestas en práctica son cambiantes, y demandan nuevas respuestas y una permanente

<sup>74</sup> Para estos autores, además de las competencias genéricas y las competencias específicas, existen las *competencias de intervención*, en las que destaca la característica de ser aplicadas sobre el medio -físico y social- o sobre el propio pensamiento, y que a su vez se dividen en cognitivas (capacidad de aplicar conocimientos a la práctica, de adaptarse a nuevas situaciones, generar nuevas ideas, crítica y autocrítica, trabajar de forma autónoma y de investigación), sociales (habilidades interpersonales, liderazgo, trabajo en equipo...) y culturales (capacidad de apreciar la diversidad, el conocimiento de culturas y el trabajo intercultural).

actualización y revisión de las mismas. Por otro lado, una persona no posee o carece de una competencia en términos absolutos, sino que la domina en distintos grados de intensidad, con lo que ubica al desarrollo de competencias en un continuo.<sup>75</sup>

Para favorecer el desarrollo de las competencias hay que actuar sobre aquellas características que constituyen la base de la personalidad (motivos, rasgos de la personalidad, autoconcepto, actitudes y valores) como sobre aquellas características más visibles de la competencia (conocimientos, habilidades o destrezas). Mientras que estos últimos son los relativamente más sencillos de desarrollar a partir de la formación y el adiestramiento, los motivos y los rasgos que están en la base de la personalidad resultan más difíciles de desarrollar y valorar. (De Miguel, 2006:26-28)

Asimismo, para que se produzca un crecimiento de una competencia en una persona en base a competencias establecidas, por ejemplo, en el perfil de una titulación, es insuficiente formarle en determinados conocimientos, habilidades y promover en esa persona determinadas actitudes o valores, sino que es necesario además favorecer el *crecimiento continuo* de esas características subyacentes a sus competencias. Para lo anterior es preciso colocar a la persona ante diversas situaciones de estudio y trabajo reales o similares a las que puede encontrar en la práctica de su profesión, situaciones en las que “aprender haciendo” (o *learning by doing*), cobra una importancia fundamental<sup>76</sup>.

Ahondando en esta idea, las situaciones y el contexto demandan el despliegue de determinadas competencias y no al contrario. Por tanto, como apunta De Miguel (2006:27), son las situaciones profesionales las que deberán tomarse como punto de partida de los programas de formación y adiestramiento, desarrollando la formación de la persona como un todo en el que tengan cabida conocimientos, habilidades, actitudes y valores. También suscribo la opinión de Delgado y otros autores<sup>77</sup> en el sentido de que las competencias no tienen por qué ser innatas, sino que pueden ser desarrolladas a través de metodologías y recursos adecuados, en contextos lo más parecidos a la realidad.

---

<sup>75</sup> González & Wagenaar (2003:69), De Miguel (2006:24), Le Boterf (2001:41-45)

<sup>76</sup> Entre los numerosos autores que coinciden en esta idea, se encuentran De Miguel (2006:27), Delgado (2006:49), Dupouy (2008:349), Fayolle & Fillion (2006:188).

<sup>77</sup> Delgado (2006:49), Fayolle & Fillion (2006:225-226,239-240), De Miguel (2006:27), entre otros.

Por otra parte, "el desarrollo de características y la adquisición de competencias necesitan aprendizajes a niveles más fundamentales y que no se persiguen necesariamente de forma continua y simétrica"<sup>78</sup>. Los mismos objetivos de aprendizaje y competencias pueden ser alcanzados utilizando diversos métodos y técnicas de enseñanza, de aprendizaje y de evaluación; y lo más recomendable es precisamente utilizar combinaciones sucesivas de distintas modalidades de enseñanza, recursos y materiales, que permitan ejercitar las diferentes competencias<sup>79</sup>.

En todo este proceso de desarrollo y consolidación de competencias es también importante la construcción de representaciones que la propia persona haga de las competencias y de su capacidad de extrapolar los aprendizajes a otras situaciones. De allí que "retornar sobre sí mismo" y las competencias de "saber ser" tengan una gran importancia en los procesos de aprendizaje<sup>80</sup>.

## 1.2.2 LA "COMPETENCIA DE INICIATIVA EMPRENDEDORA"

Antes de abordar las distintas aproximaciones al estudio de la "competencia de iniciativa emprendedora", y aquella en la que esta tesis está basada, considero pertinente hacer una breve recapitulación de dos grandes tipos de aproximaciones al estudio de las personas emprendedoras, la primera, basada en el *estudio de la personalidad*, y la segunda aproximación, basada en el *estudio de los comportamientos* (resultantes de competencias).

Las primeras aproximaciones al estudio de las personas emprendedoras -estudios de un fuerte corte psicológico que han tenido un importante desarrollo en Norteamérica<sup>81</sup>- se centraron básicamente en analizar los rasgos de personalidad y las motivaciones de las personas emprendedoras. La hipótesis subyacente a este abordaje es que este tipo de determinantes psicológicos está directamente asociado a su desempeño como tales, es decir, que los rasgos personales y las motivaciones que caracterizan a los emprendedores les predisponen a actuar de formas particulares que explican su éxito<sup>82</sup>.

---

<sup>78</sup> [Le développement de caractéristiques et l'acquisition de compétences nécessitent des apprentissages à des niveaux plus fondamentaux et qui ne se poursuivent pas nécessairement de façon continue et symétrique], Fayolle & Fillon (2006:187). Por ejemplo -siguiendo a estos mismos autores-, el aprendizaje de una técnica de negociación dentro de un curso o actividad formativa, seguirá siendo aprendida en lo sucesivo por un seguimiento paulatino de la práctica.

<sup>79</sup> Estas ideas las sustentan autores como Delgado (50-51), González & Wagenaar (2003:120), De Miguel (2006:27).

<sup>80</sup> Le Boterf (2005), Perrenoud (2004:11), Dupouy (2008:138)

<sup>81</sup> Cfr. apartados 1.1.3 *Génesis y fundamentos del emprendizaje como ámbito de investigación*, y 1.1.4 *Origen y evolución del término persona emprendedora*.

<sup>82</sup> Lorraine et al (1998:3), quienes a su vez citan como ejemplos de estudiosos adscritos a este persistente enfoque -se sigue recurriendo a él- basado en el estudio de la personalidad de las y los emprendedores, a McClelland (años 1960), Stevenson & Jarillo (1990).

Sin embargo, resultados de investigaciones de especialistas como Lorrain & Dussault (1988), Gartner (1988), Chandler & Jansen (1992), que han arrojado evidencia contradictoria y han tildado como simplistas las explicaciones del éxito empresarial como una función de la personalidad, han dotado de un renovado impulso a la corriente que aborda el estudio de las personas emprendedoras en base a competencias. Para los especialistas que suscriben esta aproximación investigativa que desde los años 1990 ha cobrado más fuerza, si bien los rasgos de personalidad pueden predisponer la aparición de ciertos comportamientos, las competencias emprendedoras son las que mejor predicen el desempeño de las y los emprendedores.<sup>83</sup>

Esta aproximación en base a los comportamientos, en la que la persona emprendedora es vista como quien puede llevar adelante un conjunto de actividades involucradas en la creación de una organización, y que pone el foco de su investigación no en los individuos y sus características particulares, sino en la organización que gracias a su esfuerzo es creada en un entorno complejo donde influyen muy diversos factores y agentes<sup>84</sup>, es la que da sentido al enfoque del estudio de la persona emprendedora en base a sus *competencias*.<sup>85</sup>

Ahora bien, situada esta tesis en una aproximación en base al estudio de los comportamientos de las personas emprendedoras, ¿cuáles son los conocimientos, habilidades y actitudes que debe dominar una persona para realizar eficazmente sus tareas como emprendedor o emprendedora a través de las diferentes etapas por las que habrá de pasar en la creación y puesta en marcha de una actividad empresarial?, ¿cuáles son los conocimientos, habilidades y actitudes que deberá dominar en la miríada de tipologías de empresas y de situaciones en las que se puede emprender?... en definitiva, ¿cómo se puede definir la “competencia de iniciativa emprendedora”?

---

<sup>83</sup> Lorraine et al (1998:3), Gartner (1988:47-64), Mintzberg (1980) -trasladando su estudio del trabajo gerencial a aquél de las personas emprendedoras-, Spencer & Spencer (1993:220 y ss.), etc...

Otra de las críticas hechas a los estudios de personas emprendedoras en base a su personalidad y sus motivaciones, es la falta de consenso y la multiplicidad de definiciones (o la ausencia de ellas) sobre lo que una persona emprendedora es, lo cual también ha derivado a una gran heterogeneidad en las muestras de emprendedores y emprendedoras en las que se basan estos estudios. (Gartner, 1988:48-57).

<sup>84</sup> Tanto para Vesper (1982) como para Gartner (1988), la característica más distintiva de una persona emprendedora, es su capacidad de “crear una organización”. Como indica Gartner (1988:57), esta aproximación en base a comportamientos, considera a la creación de una organización como un evento contextual, resultado de muchas influencias. El emprendedor es sólo una parte del complejo proceso de creación de una nueva empresa; las características de personalidad que posea son sólo auxiliares a su comportamiento como emprendedor.

<sup>85</sup> Comentar que las investigaciones que asumen este enfoque no están exentas de problemas. Por ejemplo, el de decidir cuándo termina el emprendizaje, que si bien es un límite cuya ubicación no está completamente resuelta (se suele situar cuando termina la fase de creación de una empresa), éste se tiende a poner en función de la organización más que de la persona. Esto se debe a que si bien una organización puede perdurar pasada su fase de creación a través de distintas etapas como crecimiento, madurez, declive..., desde este punto de vista procesual, la persona emprendedora que crea una organización asume distintos roles en cada etapa –innovador, gerente, propietario de una pequeña empresa, vicepresidente de división...-, comportamientos que pueden ser también compartidos por otras personas no necesariamente emprendedoras (como gerentes, propietarios de pequeños negocios...).(Vesper, 1982, Gartner, 1988:62)

En la revisión de la literatura sobre el estudio de las competencias de las personas emprendedoras sobresalen aquellos autores interesados principalmente en identificar y describir las habilidades de las personas emprendedoras. De entrada, hay un consenso en que las tareas propias de las personas emprendedoras pueden entrañar una gran complejidad, por lo que el dominio de una multitud de competencias es necesario<sup>86</sup>.

En el apartado *1.1.4 Origen y evolución del término persona emprendedora* de este mismo capítulo, fueron abordados desde una perspectiva histórica los comportamientos con los que se suele asociar a las personas emprendedoras, y los principales estudiosos de tales perspectivas. Teniendo en cuenta dichos contenidos, señalar que como **“competencia de iniciativa emprendedora”** entiendo la capacidad de ejecutar una multiplicidad de acciones que combinan dinámicamente conocimientos, habilidades y actitudes, en situaciones concretas<sup>87</sup>, y que permiten a la persona llevar adelante el proceso de creación y puesta en marcha de una actividad empresarial.

En un intento por presentar aquí una muestra representativa de diversas aproximaciones posibles al estudio de la “competencia de iniciativa emprendedora”<sup>88</sup>, expongo a continuación diferentes ejemplos recogidos de entre las diversas formas de abordar su estudio.

Empiezo por nombrar a Chandler & Jansen (1992) quienes proponen una categorización que distingue entre competencias emprendedoras, administrativas y técnico funcionales, y que como pertenecientes a las primeras reconocen a habilidades como saber identificar y aprovechar oportunidades de negocio, trabajar intensamente, dirigir individuos, habilidad cognitiva para coordinar los intereses y las actividades de la empresa, habilidad técnico funcional (en su campo de especialización). En base a estas tres mismas categorías de competencias, Lorraine et al (1998) realizaron una extensa compilación de habilidades

---

<sup>86</sup> Bird (1989), Lorrain (1988:4), Fayolle & Fillion (2006:231 y ss), Spencer & Spencer (1993:220-236), Gartner (1988:47,64), Papin (2007:17-22) y la gran mayoría de autores revisados quienes, de alguna manera, asumen o exponen explícitamente esta idea.

<sup>87</sup> Cfr. con la definición e implicaciones de las competencias anteriormente expuestas.

<sup>88</sup> En base a la identificación de las acciones a llevar adelante por las personas emprendedoras, o de algún elemento perteneciente a este tipo de competencias -relacionado con el *saber*, el *saber hacer*, o el *saber ser*, tal como se vio con anterioridad-.

emprendedoras en las que coinciden los estudios de diversos especialistas. Dichos resultados los expongo en la Tabla 1.4, a la que he añadido algunas modificaciones para completar la selección de autores.

Categoría	Habilidades	Autores
COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS	Capacidad de identificar oportunidades de negocio	Baum (1995), Chandler & Jansen (1992), Herron (1990), Kirner (1979), Mansfield <i>et al</i> (1987), Milton (1989), Vesper (1989), Timmons (1977), Stevenson (1983), Fayolle & Filion (2006)
	Capacidad de elaborar una visión de empresa	Filion (1989,2006), Chandler & Jansen (1992), Hambrick & Crozier (1985), Milton (1989)
	Capacidad de crear y gestionar su red de negocios	Aldrich & al. (1987), Bird & Jelinek (1988), Chandler & Jansen (1992), Herron (1990), Ibrahim & Goodwin (1986)
	Capacidad de administrar su trabajo	Bird & Jelinek (1988), Deeks (1976)
COMPETENCIAS EN GESTIÓN DE EMPRESAS	Capacidad de elaborar una estrategia de empresa	Ibrahim & Goodwin (1986), Lumpkin <i>et al.</i> (1988), Hofer & Sandberg (1987)
	Capacidad de coordinar y organizar las actividades de su empresa	Chandler & Jansen (1992), Herron (1990)
	Capacidad de dirigir personal	Baum (1995), Chandler & Jansen (1992), Herron (1990), Hofer & Sandberg (1987), Ibrahim & Goodwin (1986)
	Capacidad de resolver problemas	Deeks (1976), Mansfield <i>et al</i> (1987), Tejada (2005), Proyecto <i>Tuning...</i> (2003)
	Capacidad de controlar las actividades de su empresa	Deeks (1976), Herron (1990)
	Capacidad de negociar	Deeks (1976), Hofer & Sandberg (1987)
COMPETENCIAS TÉCNICAS DE GESTIÓN Y DEL SECTOR	Capacidad de gestionar las operaciones	Chandler & Jansen (1992), Deeks (1976), Lorrain & Dussault (1988)
	Capacidad de una gestión financiera	Deeks (1976), , Ibrahim & Goodwin (1986), Lorrain & Dussault (1988), Luk (1996), Lumpkin <i>et al.</i> (1988)
	Capacidad de una gestión de recursos humanos	Deeks (1976), Ibrahim & Goodwin (1986)
	Capacidad de una gestión de <i>marketing</i> y ventas	Deeks (1976), Lumpkin <i>et al.</i> (1988), Lorrain & Dussault (1988), Luk (1996), Hand <i>et al.</i> (1987), Smart & Conant (1994)
	Capacidad de gestionar las leyes y reglamentos gubernamentales	Deeks (1976)

Tabla 1.4: Las habilidades de los emprendedores por categoría de competencia (basada en Lorraine et al, 1998)

Como se comentaba en líneas anteriores, en la revisión de la literatura sobre el tema que aquí nos interesa, suelen abundar los estudios en base a las habilidades de las personas emprendedoras -uno de los componentes más visibles de una competencia, y también más fácilmente modificables-.

Otros especialistas se decantan por proponer una serie de *actividades clave* consideradas como parte de un denominador común transversal a la mayor parte de situaciones y contextos de las actividades que llevan a cabo las personas emprendedoras. Como ejemplo representativo de esta vertiente, recojo la propuesta hecha por Fayolle & Fillion (2006: 183-206), en la que no sólo definen una serie de acciones, sino que identifican características de comportamiento, competencias, y aprendizajes por cada una de ellas (cfr. Tabla 1.5).

Actividades	Características	Competencias	Aprendizaje
IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE NEGOCIO	olfato, intuición	el pragmatismo	el análisis sectorial
CONCEBIR VISIONES	imaginación, independencia y pasión	la concepción y el pensamiento sistémico	la evaluación de recursos
TOMAR DECISIONES	juicio, prudencia	la visión	la información, el riesgo
REALIZAR VISIONES	desenvoltura, constancia, tenacidad	la acción	la retroacción
HACER FUNCIONAR EQUIPOS E INSTALACIONES	destreza	la polivalencia	la técnica
COMPRAR	agudeza	la negociación	el diagnóstico
PONER EN MARCHA	diferenciación, la originalidad	la disposición de elementos	el marketing, la gestión
VENDER	flexibilidad	la adaptación	el conocimiento del cliente
SABERSE RODEAR	juicio, el discernimiento	la comunicación	gestión de recursos humanos, el compartir
DELEGAR	previsión	las relaciones, el equipo	la gestión de operaciones

Tabla 1.5: Los componentes del oficio de emprender en base a actividades clave  
(Fuente: Fayolle & Fillion, 2006:204)

Como se puede ver si se comparan los ejemplos aquí recogidos, en su esencia y espíritu coinciden las distintas aproximaciones de lo que puede ser definido como la "competencia de iniciativa emprendedora" <sup>89</sup>. Queda también en evidencia la afirmación de Fayolle (2005:27) en el sentido de que el emprendizaje como ámbito de enseñanza se encuentra todavía en una fase embrionaria de estructuración, y que es mucho más sutil y complejo de lo que pudiese parecer.

<sup>89</sup> Se puede comparar además, lo recogido en las tablas 1.4 y 1.5 con otro ejemplo, con el estudio financiado en 1983 por la Agencia de los Estados Unidos Para el Desarrollo Internacional (en inglés, USAID: United States Agency for International Development), en que se llevó adelante una investigación transcultural en países en vías de desarrollo (Ecuador, Malawi e India) para identificar "características emprendedoras personales" (llamadas en inglés "PECs": *personal entrepreneurial characteristics*), y de entre éstas, distinguir aquellas pertenecientes a los emprendedores exitosos. El modelo genérico de competencias del emprendedor al que se llegó en un primer momento contemplaba las siguientes categorías: realización (iniciativa; ve y actúa en las oportunidades; persistencia; búsqueda de información; preocupación por trabajo de alta calidad; compromiso con el contrato de trabajo; orientación hacia la eficiencia), pensamiento y resolución de problemas (planeación sistemática; resolución de problemas), madurez personal (confianza en sí mismo; experiencia; reconoce sus propias limitaciones), influencia (persuasión, uso de estrategias para influir), dirección y control (asertividad; monitorización), orientación a los otros (credibilidad, integridad y sinceridad); preocupación por el bienestar del trabajador; reconocimiento de la importancia de las relaciones de negocios; provee entrenamiento a sus empleados), otras competencias (consecución de recursos económicos; preocupación por la imagen de sus productos y servicios). Fuente: Spencer & Spencer (1993:220-236), Mansfield *et al* (1987).

Fayolle (2005:27-30) afirma que han sido pocos los trabajos consagrados al estudio de cuestiones como una definición de lo que se entiende por enseñanza del emprendizaje o por precisar el significado de la educación en este ámbito. No obstante, desde la postura de este autor se tiene el convencimiento de que la enseñanza del emprendizaje debería consistir en la transmisión de conocimientos y en el desarrollo de competencias y de saberes-hacer referidos a situaciones y comportamientos específicos, pero que además, la expresión de dichos procesos se encuentra bajo la influencia de factores contextuales y temporales. Los factores contextuales estarían relacionados con la injerencia que en un plano psicológico o en una discontinuidad en las rutinas puedan ejercer el equilibrio o la ruptura de las esferas de su vida personal y profesional, así como los factores culturales, económicos, tecnológicos, jurídicos y geo-políticos. Por su parte, los factores temporales tienen que ver con el hecho de que una situación que pueda ser considerada como emprendedora en un momento dado, deje de serlo al paso del tiempo.

### 1.2.3 LA INICIATIVA EMPRENDEDORA COMO UNA COMPETENCIA CLAVE A SER IMPULSADA A TRAVÉS DE LOS SISTEMAS EDUCATIVOS

Adquirir y desarrollar la competencia de iniciativa emprendedora es una cuestión de actitud y aptitud, de predisposición y capacidad. Las competencias se adquieren, se desarrollan, se perfeccionan (Fayolle & Fillion, 2006:186), y para impulsarlas hay diversas maneras de proceder. Una de las vías más efectivas para hacerlo es a través de los sistemas de educación y formación, como se adelantó al abordar el tema de las competencias.

Los sistemas educativos son un factor determinante en el potencial de competitividad, desarrollo y excelencia de cada país, y cumplen una función económica y social. De acuerdo a informes del programa de investigación internacional GEM: *Global Entrepreneurship Monitor* (2002,2006)<sup>90</sup>, la educación, junto a la formación, es una de las variables más destacadas por la mayoría de expertos como uno de los factores clave que favorecen o perjudican el desarrollo de la actividad emprendedora de un país.

---

<sup>90</sup> GEM ([www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org), <http://www.ie.edu/gem/img/informes/26.pdf>, <http://www.eusko-ikaskuntza.org>) propone un modelo para demostrar la influencia del dinamismo emprendedor en el crecimiento económico, hipótesis que trata de verificar con el establecimiento de comparaciones entre diversos países en base a numerosas variables sociales y culturales, de condiciones marco que fomentan o inhiben el dinamismo emprendedor. Entre las variables analizadas se encuentran la enseñanza y la formación, junto con el financiamiento, las políticas gubernamentales, los programas específicos, las transferencias tecnológicas, la infraestructura legal y comercial, el grado de apertura del mercado interior, las infraestructuras materiales y las normas socioculturales.

Si un país o una región son sensibles a la necesidad de emprender, a través del sistema educativo subrayarán la necesidad de contrarrestar el conformismo, la comodidad y potenciar el espíritu emprendedor. Este hecho se enmarcaría dentro de la tendencia que actualmente existe en numerosos países y regiones alrededor del mundo<sup>91</sup> de **fomentar el espíritu emprendedor** y de **desarrollar** dentro de las instituciones educativas que van de la educación básica hasta la superior, distintas acciones encaminadas al fomento de la **competencia de iniciativa emprendedora**.

En el caso de la Unión Europea -que es el contexto que abordo con más detalle al ubicarse allí el foco de estudio de esta tesis-, se vio que para cumplir el objetivo estratégico fijado en la Cumbre de Lisboa de marzo de 2000 de convertir a Europa antes del 2010 en “la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente y de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social”<sup>92</sup>, había de apoyarse de manera central en la educación y la formación. En consecuencia, se empezó a trabajar por adoptar puntos de referencia europeos en áreas centrales de dichos sistemas, entre los que se encuentra el intento por llegar a un consenso respecto a cuáles deberían ser las competencias clave europeas a inculcar. Una de las competencias definidas, fue la de “desarrollar el espíritu de empresa”.<sup>93</sup>

Como resultado del Consejo Europeo de 2001, celebrado en Estocolmo, se adoptaron tres objetivos estratégicos para mejorar la calidad, el acceso y la apertura de los sistemas de educación y formación. Dichos objetivos fueron posteriormente divididos en 13 objetivos específicos y detallados, entre los que se subraya la necesidad de “**desarrollar el espíritu emprendedor**”. En el año 2002 en Barcelona, el Consejo Europeo enfatizó, en el programa de trabajo adoptado, que el emprendizaje debía ser aprendido a través de los sistemas de educación y formación, y que estos mismos sistemas deberían contribuir a facilitar la adquisición de las habilidades necesarias para montar y poner en marcha un negocio.

---

<sup>91</sup> Estados Unidos, Canadá, Alemania, Irlanda, Francia, España, Holanda, Finlandia, Australia, Honk Kong, India, México, Brasil o Chile, por nombrar unos cuantos.

<sup>92</sup> [http://europa.eu/abc/12lessons/lesson\\_8/index\\_es.htm](http://europa.eu/abc/12lessons/lesson_8/index_es.htm) (consultada: 21 de noviembre de 2007)

<sup>93</sup> Las competencias clave abarcan las áreas principales de “conocimientos aritméticos y alfabetización (capacidades fundamentales), competencias básicas en matemáticas, ciencias y tecnología, lenguas extranjeras, capacidades en TIC y en la utilización de la tecnología, aprender a aprender, competencias sociales, espíritu empresarial y cultura general”. Fuente: Informe del Consejo “Educación” al Consejo Europeo. Futuros objetivos precisos de los sistemas de educación y formación (2001:14)

En lo que respecta al ámbito de la educación superior, sobresale la Declaración de Bolonia<sup>94</sup>, que ha dado pie al proceso del mismo nombre -también denominado proceso de construcción del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES)-, el cual, en un esfuerzo de armonización de la educación superior europea, ha sentado el perfil y la competencia profesional como referente de formación. En este proceso, que se suscribe dentro del nuevo enfoque en términos de “competencias”, se han desarrollado los proyectos *Dublin Descriptors* y *Tuning Educational Structures in Europe*, que reconocen a la iniciativa y al espíritu emprendedor como una competencia transversal clave a ser desarrollada e impulsada conjuntamente en la Unión Europea.<sup>95</sup>

El documento elaborado por la red de información en educación en Europa *Eurydice* (2002): *Competencias Clave. Un concepto en expansión dentro de la educación general obligatoria*<sup>96</sup> comprende una revisión de los currículos de los Estados miembro sobre las distintas maneras de abordar el desarrollo de competencias en la educación general obligatoria y recabar información sobre la manera en que estas competencias se definen e identifican<sup>97</sup>. Quedó entonces en evidencia la amplia gama de características y terminología con la que se asocia a las usualmente llamadas “competencias clave”<sup>98</sup>.

Por su parte, el Libro Verde de la Comisión Europea sobre Emprendizaje, publicado en enero de 2003, estipula que el papel de la educación en el fomento del emprendizaje está en promover una estructura mental adecuada, proveer de las habilidades necesarias para emprender, e incrementar la conciencia del emprendizaje como opción profesional válida.<sup>99</sup>

---

<sup>94</sup> Manifiesto redactado en 1999 por 29 países europeos en el que manifiestan la voluntad de construir un espacio europeo común en el ámbito de la enseñanza superior y establecen las bases para conseguirlo. Esta declaración ha sido continuada por las siguientes Declaraciones de la Unión Europea: Praga (2001), Berlín (2003), y Bergen (2005). El precedente es la Declaración de La Sorbona, firmada por Francia, Reino Unido, Italia y Alemania en 1998.

<sup>95</sup> Comisión Europea (2005:6), Delgado (2006:29-31), Tejada (2005:5-6,15), Hernanz (coord.) et al (2003:39), González & Wagenaar (2003). El procedimiento elegido para llevar a cabo el proyecto *Tuning Educational Structures in Europe*, ha sido el de construir un cuestionario en el que se enumeraron un conjunto de competencias con el fin de conocer la opinión que sobre su importancia y nivel de logro tenían tres colectivos considerados fundamentales (graduados, empresarios y académicos). La “iniciativa y espíritu emprendedor” fue una de las competencias a las que se le concedió “fuerte” importancia para ser desarrollada.

<sup>96</sup> <http://www.eurydice.org> (Accesado el 10 de mayo de 2008)

<sup>97</sup> Existen numerosas propuestas por concretar y clasificar las “competencias educativas generales”. En la propuesta hecha por Eurydice se encuentran la comunicación, la resolución de problemas, el razonamiento, el liderazgo, la creatividad, la motivación, el trabajo en equipo y la capacidad de emprender. El Consejo de Educación de la Comisión Europea, por su parte, señala a la comunicación en lengua materna, la comunicación en lenguas extranjeras, las Tecnologías de la Información y Comunicación, el cálculo y las competencias matemáticas, ciencia y tecnología, el espíritu empresarial, las competencias interpersonales y cívicas, el aprender a aprender, la cultura general.

<sup>98</sup> Entre los otros términos encontrados con que se nombra a las “competencias clave” están los de umbrales de competencias, competencias finales, competencias esenciales, competencias básicas, competencias generales o transversales (Currículum Vasco – Documento Marco, 2005:31).

<sup>99</sup> Cfr. la amplia documentación al respecto en <http://ec.europa.eu/>

Cabe indicar que la promoción del emprendizaje en la educación y formación no sólo se ciñe a las habilidades y conocimientos necesarios para lanzar una nueva empresa, emplear o autoemplearse. Eso es sólo una parte, puesto que emprender es un **concepto más amplio**, que incluye cualidades personales y competencias básicas cruciales para administrar la propia vida, como lo son la apertura al cambio, ser responsable cada cual de sus acciones, fijar objetivos y cumplirlos, tener una actitud proactiva, utilizar la creatividad en la solución de problemas, saber trabajar en equipo, etcétera. La iniciativa emprendedora como competencia clave se refiere precisamente a ese conjunto de conocimientos, destrezas y actitudes útiles a la persona como instrumento para la acción en distintas facetas de su vida, y cuya construcción conlleva la introducción de nuevas pedagogías en la totalidad de cursos, programas y niveles.

Asimismo, fomentar el espíritu emprendedor a través del sistema educativo implica incluir el emprendizaje a nivel curricular como un objetivo explícito de la educación, realizar el material didáctico adecuado, motivar y formar maestros, sensibilizar a la dirección de las instituciones educativas, involucrar a empresarios y empresarias como ponentes en las aulas y mejorar la cooperación con el mundo empresarial, con las instituciones públicas y con organizaciones sociales. La integración del emprendizaje en el currículum conlleva hacerlo tanto como un elemento horizontal en todos los campos de estudio (particularmente en educación primaria y secundaria) o como una materia por sí misma (en educación superior generalmente).

Las experiencias que se tienen actualmente en marcha para fomentar el emprendizaje en la educación tanto en un sentido específico (creación y desarrollo de empresas) como amplio (competencias básicas transversales para la vida) son numerosas. Por ejemplo, en la conferencia "Educación Emprendedora en Europa: Fomentando el Pensamiento Emprendedor a Través de la Educación y la Formación" celebrada en Oslo en octubre de 2006, se trataron políticas y prácticas que en este sentido se están llevando a cabo en Europa, desde la educación primaria hasta la universidad.

Algunas experiencias ejemplares abordadas de forma plenaria fueron la adopción de una estrategia nacional comprensiva para el emprendizaje en la educación (Noruega), la inclusión del emprendizaje en el currículum nacional o regional, y en la educación secundaria, la combinación de clases lectivas, análisis de estudios de caso, investigaciones extraescolares, atracción de invitados a las aulas (Irlanda), la creación de una red que involucre y apoye a

escuelas y profesorado con el objeto de brindar educación empresarial a estudiantes de 14 a 16 años (Reino Unido), y el uso sistemático de empresas y actividades basadas en el trabajo por proyectos, logrando ser el primer programa de mini-empresas incluido en un marco curricular de la educación secundaria (España).<sup>100</sup>

El entorno más próximo al desarrollo y foco de estudio de la presente investigación, la Comunidad Autónoma del País Vasco, también tiene sus propias experiencias. En el planteamiento del Currículum Vasco para la educación general obligatoria se evidencia la gran relevancia que se deposita en el desarrollo de “competencias educativas generales” como complemento a las “competencias educativas específicas” en el logro de sentar las bases para una educación a lo largo de la vida. Las “competencias educativas generales” contempladas en su propuesta son: aprender a aprender y a pensar; aprender a comunicar; aprender a vivir juntos; aprender a ser yo mismo; aprender a hacer y a emprender.<sup>101</sup>

En esta propuesta de desarrollo curricular, la competencia de “aprender a hacer y a emprender” se concibe como una competencia educativa general, y se divide en las cuatro fases que comprenden al proceso emprendedor -la *Analítica* (captar y retener información), la *Creativa* (elaborar nuevas ideas y soluciones), la de *Innovación* (llevar las ideas a la práctica), y la de *Evaluación* (evaluación del impacto)- y una subcompetencia, que consiste en la *Aplicación* de todo el proceso.<sup>102</sup>

Finalmente, mencionar el enorme interés que ha despertado el tema de la “iniciativa emprendedora” y su promoción, que ha quedado manifiesto en el exponencial desarrollo de

---

<sup>100</sup> Asimismo, se llevaron a cabo seis talleres temáticos en los siguientes temas: Emprendizaje en la Educación Primaria, Emprendizaje en la Educación Secundaria, Emprendizaje en la Educación Superior, Mini-empresas y Actividades Estudiantiles Basadas en Trabajo por Proyectos, Fomento a la Calidad y Valoración del Impacto (de la educación emprendedora), Tendiendo Puentes Entre Medidas de Política y Práctica. Las temáticas de los talleres llevados a cabo, las referencias de prácticas exitosas propuestas y las recomendaciones de acción concreta, ofrecen una idea de las preocupaciones imperantes y de dónde y cómo se está trabajando en educación emprendedora actualmente en Europa. Fuentes: <http://ec.europa.eu/> (- education/policies/2010, - enterprise/entrepreneurship), consultadas 09/may/2007.

<sup>101</sup> La base de esta propuesta es el Informe a la UNESCO (1996): *La educación encierra un tesoro*, de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, presidida por Jacques Delors, desde donde se toman los cuatro pilares básicos o bases de la educación planteados (Aprender a conocer, aprender hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser), y se les añade el de “aprender a comunicar” (Currículum Vasco – Documento Marco, 2005:35). Para mayor información al respecto, refiérase al documento Currículum Vasco: Itinerario cultural. Propuesta de los expertos (2004).

<sup>102</sup> Fuentes: Currículum Vasco – Documento Marco (2005:33-37) y Currículum Vasco. Itinerario Cultural (2004:369-395)

bibliografía al respecto<sup>103</sup> y la proliferación de cursos sobre iniciativa emprendedora en el mundo (Nueno, 1994:208-209)<sup>104</sup>.

### **1.3 APUNTES SOBRE LA TRASCENDENCIA E IMPLICACIONES SOCIO-ECONÓMICAS DE LA ACCIÓN EMPRENDEDORA**

Tras haber expuesto en este capítulo una serie de reflexiones cuyo principal objetivo ha sido llevar a un entendimiento del significado, orígenes y principales implicaciones de lo que son los conceptos de “emprender” y de “competencia de iniciativa emprendedora”, en esta tercera parte del marco teórico pretendo profundizar y completar el marco conceptual al respecto con una selección de consideraciones específicas relacionadas con el contexto económico y social donde tienen lugar la acción emprendedora y el ejercicio de la competencia de iniciativa emprendedora.

Empezaré ubicando cuál es ese contexto, marcado por las dinámicas de la globalización que transforman, desafían y proveen oportunidades sin precedentes a personas y comunidades. Seguidamente haré un recuento de las que para mí son algunas de las más significativas contribuciones del fenómeno del emprendizaje en la sociedad, ahondando así en algunos de los hallazgos de los puntos de vista de economistas quienes han abordado el estudio del emprendizaje desde una perspectiva funcional. Por último, recojo una anotación -sin afán de profundizar sobre este punto que queda fuera del tema directo de esta investigación- sobre la dimensión ética y de la responsabilidad social del emprendizaje, dimensión con repercusiones sociales que atañe invariablemente a la persona emprendedora.

---

<sup>103</sup> Mucha de esta bibliografía publicada ha sido dedicada a abordar el campo de la elaboración del plan de negocios o *business plan*. Entre las primeras publicaciones de calidad sobre el tema, Nueno (1994:203) destaca a los trabajos de William D. Putt (1974), exalumno del Massachusetts Institute of Technology (MIT), La Rue Hosmer (1985), David E. Gumpert (1990).

<sup>104</sup> La Universidad de Stanford (Estados Unidos), junto con otras como Harvard, MIT o Babson, ha sido pionera y principal protagonista en el diseño y desarrollo del Emprendizaje (*Entrepreneurship*) como nueva disciplina para formar científicamente personas emprendedoras. El emprendizaje se ha convertido en la disciplina que más rápido ha crecido durante los últimos 25 años en las Escuelas de Negocios y de Ingeniería estadounidenses y del mundo entero, y son muchos los medios que se le destinan, denotando con esto la gran trascendencia con la que se identifica.

También son comunes los simposios y encuentros de profesionistas e investigadores en la materia, entre los que destaco el simposio anual de Babson, cuyas ponencias suelen publicarse con el título *Frontiers of Entrepreneurship Research*, y cuyas ideas “constituyen un estímulo para los investigadores en el campo de la iniciativa empresarial y para quienes quieran aproximarse a la frontera de los conocimientos teóricos en él”. (Nueno, 1994:201)

### 1.3.1 EL CONTEXTO DONDE SE INSCRIBE LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA. DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES.

Comprender cuáles son los desafíos y oportunidades que entraña emprender una actividad empresarial, comporta también conocer el contexto en el que se habrá de operar, así como las dinámicas y fuerzas que podrán afectar su actividad. De aquí se desprende la necesidad de reparar en un fenómeno multidimensional, complejo, inconcluso e ineludible, que es el fenómeno de la globalización<sup>105</sup>.

#### 1.3.1.1 La globalización, esencia del momento

La globalización es una idea o expresión que se repite constantemente en los más diversos ámbitos, culturales, sociales, políticos, económicos..., que corre incluso el peligro de ser o de convertirse en un *cliché*<sup>106</sup>. Por otra parte, aunque hay cierto consenso sobre cuáles son las manifestaciones, orígenes y repercusiones de la globalización, dicho fenómeno carece de una definición única o precisa<sup>107</sup>.

Una primera idea de la globalización que se puede tener es que se trata de **una ampliación, profundización y aceleración de una interconexión global** en todos los aspectos de la vida social contemporánea (Held et al, 2002:XXX). Esta situación singular, impulsada por una serie de complejos procesos económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos, transforma el mundo sin cesar y fija nuevos parámetros de desarrollo y evolución.

---

<sup>105</sup> Held et al (2002:XXIX), Canals (1997:13), De la Dehesa (2000:17), Ramonet (2002:111)

<sup>106</sup> Esto es, "la gran idea que lo abarca todo, desde los mercados financieros hasta Internet, pero que ofrece muy poca comprensión de la condición humana contemporánea", según Held et al (2002:xxix)

En este mismo sentido sostienen Pla & León que "términos como globalización o mundialización suelen entremezclarse con otros como global, internacional, multinacional cuando hacen referencia a empresas u organizaciones" (Pla & León, 2004:5). Michael Porter (1990), por su parte, utilizó el término globalización para diferenciar una empresa multinacional de otra global, y define las peculiaridades entre las empresas transnacionales, multinacionales, globales puras e internacionales.

<sup>107</sup> Held et al (2002) reconocen el debate académico que hay en los intentos por conceptualizar el fenómeno de la globalización -en torno a su delimitación conceptual, causalidad, periodicidad, repercusiones y trayectorias-, y distinguen tres grandes escuelas de pensamiento (hiperglobalizadoras, escépticas y transformacionalistas), cada una de las cuales intenta comprender y explicar desde su particular punto de vista este fenómeno social. Y añaden: "Para los hiperglobalizadores como Ohmae, la globalización contemporánea define una nueva era en la cual los pueblos de todo el mundo están cada vez más sujetos a las disciplinas del mercado global (1990;1995). En contraste, los escépticos como Hirst y Thompson sostiene que la globalización es esencialmente un mito que oculta la realidad de una economía internacional cada vez más segmentada en tres bloques regionales importantes, en los que los gobiernos nacionales siguen siendo muy poderosos (1996a; 1996b). Por último, para los transformacionalistas, dos de cuyos representantes principales son Rosenau y Giddens, las pautas contemporáneas de la globalización se conciben como algo históricamente sin precedentes, de manera que los Estados y las sociedades en todo el planeta experimentan actualmente un proceso de cambio profundo, a medida que tratan de adaptarse a un mundo más interconectado, pero sumamente incierto (Giddens, 1990,1996; Rosenau, 1997).". (Held et al, 2002:XXXI)

Por su parte, uno de los pioneros en utilizar el término "globalización" fue Theodore Levitt, autor "La Globalización de los Mercados" (1983), quien redefinió el debate sobre la globalización y el *marketing* de consumo al pasar de una concepción basada en el ciclo de producto a otra global de los mercados. El trabajo de Levitt subraya la diferencia entre globalización e internacionalización, entre una compañía global, productora de bienes estandarizados para todos los mercados, y una multinacional, productora de bienes fabricados para esos mercados locales. Levitt argumentó que la tecnología es una poderosa fuerza homogeneizadora de las necesidades y los deseos a escala mundial, y predijo un mercado global regido por productos estandarizados vendidos a precios bajos. Aunque esta predicción no se cumplió, a Levitt se le atribuye el haber dado un nuevo significado a la discusión en la materia y haber creado novedosas perspectivas de aproximación hacia los mercados mundiales.

Dicho de otra manera, la globalización “se trata de un fenómeno económico y social que implica que avanzamos hacia un mayor grado de integración e interdependencia entre las economías de los distintos países. Esta tendencia hacia la economía global supone un alejamiento del modelo en el que las economías nacionales estaban relativamente aisladas las unas de las otras mediante barreras administrativas, culturales, técnicas y geográficas que impedían o dificultaban sensiblemente la inversión, el comercio y las relaciones internacionales” (Pla & León, 2004:5)<sup>108</sup>.

Ahondando en el concepto de la globalización, recojo la siguiente definición que la concibe como “un proceso (o una serie de procesos) que engloba una transformación en la organización espacial de las relaciones y las transacciones sociales, evaluada en función de su alcance, intensidad, velocidad y repercusión, y que genera flujos y redes transcontinentales o interregionales de actividad, interacción y del ejercicio del poder” (Held et al, 2002:XLIX)<sup>109</sup>

De acuerdo a Held et al (2002:LXV), para aclarar el significado de la globalización también es útil plantear sus diferencias de otros conceptos tales como interdependencia, integración, universalismo y convergencia. La globalización no es sinónimo de interdependencia, pues las relaciones de poder entre sus actores son asimétricas, por lo que comprende procesos de estratificación y estructuración global. Tampoco se puede aparejar globalización con el término integración, debido a las numerosas fallas de la noción de la globalización entendida como precursora de una sola sociedad o comunidad mundial. Por su parte, es falso que todos

---

<sup>108</sup> En esta misma línea se encuentran las opiniones de muchos otros estudiosos de la globalización, como De la Dehesa (2000:17) y Canals (1997:47), quienes coinciden en entenderla como un proceso dinámico de creciente libertad e integración mundial de los mercados de trabajo, bienes, servicios, tecnología y capitales.

<sup>109</sup> Son muchos los conceptos y matices que se desprenden de esta definición (Held et al, 2002:XLII-LVI). Algunos de ellos hacen referencia a rasgos básicos del concepto de globalización que hay que tener en cuenta para una mejor comprensión del fenómeno, como el hecho de que la globalización se trata de un proceso o una serie de procesos diferenciados que tienden a una creciente interconexión global, que abarcan un conjunto de transformaciones inacabadas y multifacéticas y que repercuten a diferente velocidad e intensidad en prácticamente todas las áreas de la vida social actual (cultural, económica, política, legal, militar, ambiental...), áreas entre sí interrelacionadas.

De esta definición también se desprende que la globalización tiene que ver con cambios espacio-temporales que parecen comprimir las distancias gracias a avances científicos y tecnológicos en materia de telecomunicaciones (teléfono, Internet, radio, televisión...), de transporte aéreo, marítimo y terrestre, y de otras ciencias y disciplinas de apoyo; pero a su vez que está relacionada con las transformaciones en la organización de las relaciones humanas por éstos impulsados, que repercuten en las infraestructuras que las soportan, su institucionalización, la estratificación a la que conducen, así como en los modos en que estas interacciones se pueden manifestar.

Lo cierto es que la creciente interconexión mundial, intensificada y regularizada, vincula lo “local” y “nacional” con procesos globales más amplios, y va más allá de fronteras políticas y geográficas. Decisiones, actividades, sucesos importantes acontecidos en una región del mundo pueden tener influencia y repercusiones en regiones distantes. Tal como sucede hoy en día con la crisis financiera que el pasado septiembre de 2008 estalló en E.U.A., y sus repercusiones a escala mundial. La interdependencia entre regiones se ha acelerado gracias a la aparición de redes y sistemas interregionales de interacción e intercambio, que a su vez representan una presión que constantemente promueve nuevas configuraciones de las agrupaciones del espacio socioeconómico y político del orden mundial.

los pueblos o comunidades experimenten la creciente interconexión global en el mismo grado o en la misma forma; global no es sinónimo de universal. Finalmente, también deben distinguirse los términos globalización y convergencia, puesto que lejos de suponer una homogeneidad o armonía crecientes, “la creciente interconexión puede ser tanto una fuente de conflicto intenso (más que de cooperación) como un producto de temores compartidos y animosidades profundamente arraigadas”<sup>110</sup>.

Con las consideraciones hasta aquí expuestas, queda a mi entender suficientemente abordada una descripción de lo que la globalización es. No obstante, resulta igualmente importante reparar en cómo se hace evidente este fenómeno y sus implicaciones para las personas emprendedoras y las actividades económicas por ellas impulsadas.

### 1.3.1.2 Manifestaciones e implicaciones de la globalización

La globalización, y en específico, la globalización de las economías, se manifiesta de muy distintas maneras. Los múltiples factores de aceleración del cambio que está experimentando el espacio en el que opera la empresa, se han venido multiplicando con mayor fuerza desde principios de los años 1980 (Lemaire, 2003:17).

Conocer las principales manifestaciones de la globalización, también nos ayudará a comprender mejor este concepto, para lo que me basaré en la manera en que Lemaire (2003:17-20) las categoriza en tres grandes grupos relacionados entre sí<sup>111</sup>: el abatimiento progresivo de las fronteras, la escalada del liberalismo económico y los cambios políticos radicales. En la Figura 1.3 se recogen, a mero título enunciativo, cuáles son estas manifestaciones de la globalización y el impacto que tienen en las empresas, para las que se vuelve ineluctable su apertura internacional.

---

<sup>110</sup> Bull (1977) y Buzan (1991) citados por Held et al (2002:LXV)

<sup>111</sup> He escogido a Lemaire porque me convence su planteamiento, a mi entender, claro, preciso e integrador de muchas otras aportaciones de investigadores y especialistas en el tema de la globalización revisados -Canals (1996), De la Dehesa (2000), Pla & León (2004), García (1997), etc.- que considero vale la pena tomar en cuenta para una mejor comprensión del fenómeno estudiado.

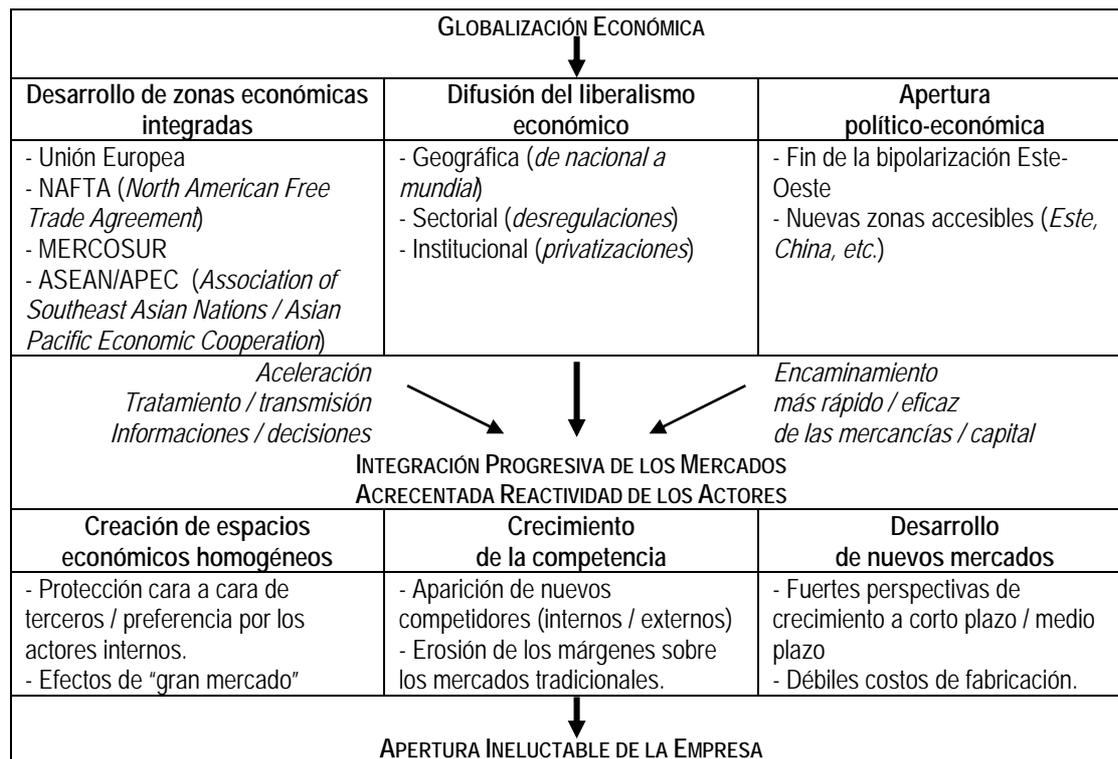


Figura 1.3: El impacto de la globalización en la apertura internacional de la empresa (Basado en Lemaire, 2003:20)

Cabe destacar que, de manera más precisa y siguiendo el planteamiento de Lemaire en lo que ha denominado "modelo P.R.E.S.T." (2003:21-45), estas mutaciones concernientes a todos los sectores de actividad afectan a tres dimensiones clave de la actividad de la empresa, a saber, la dimensión político-reglamentaria (supremacía del liberalismo económico, apertura de nuevos espacios económicos y desarrollo de zonas económicas integradas), que es esencial para la expansión -o retracción- de los mercados y sus productos, procesos de producción y distribución; la dimensión socio-económica (redistribución de la oferta y la demanda, inestabilidad e interdependencia social y económica), que determina, en primer lugar, la evolución cuantitativa y cualitativa de los mercados; y la dimensión tecnológica (avance y propagación acrecentada de la tecnología, progreso acelerado de las tecnologías de difusión y transporte), que es susceptible de transformar con gran rapidez la posición competitiva de la empresa, como su estructura de costos, ejerciendo una influencia crucial para su organización.

Estos tres grandes tipos de mutaciones, apunta Lemaire (2003:13-14,45), afectan el contexto donde se desarrolla la actividad emprendedora, y exigen para las empresas lanzadas medir permanentemente el alcance de la liberalización geográfica y sectorial de su espacio de

competencia, más allá de las barreras geográficas y políticas; la necesidad de adquirir un nivel de dominio de los flujos de información exigidos por su actividad; y la atención al acercamiento progresivo y discontinuo de culturas y normas. Lo anterior tiene consecuencias en cuestiones fundamentales para la actividad empresarial, que demanda respuestas estratégicas de sus actividades (despliegue geográfico y sectorial; atención a la creación de nuevos espacios económicos homogéneos), la competencia (aumento e intensificación) y la oferta (necesidad de un ajuste permanente y mayor flexibilidad; posibilidades de desarrollar nuevos mercados).

Otro aspecto importante en el que debemos insistir, es en las repercusiones de la globalización -económicas, sociales, políticas, ecológicas,...-, ya que las mismas no son uniformes ni son vividas de la misma manera<sup>112</sup>. La globalización deja abierta la posibilidad de jerarquía y desigualdad, y el escepticismo de muchos de sus retractsos han revivido el replanteamiento del papel del mercado y de los Estados como una cuestión de fondo<sup>113</sup>.

No es mi intención nombrar las tesis de los numerosos detractores y críticos de la globalización. Simplemente pretendo traer aquí un ejemplo de uno de sus críticos más reconocidos, el economista y escritor Joseph E. Stiglitz<sup>114</sup>, quien es además uno de sus defensores. Stiglitz (2002, 2006) está convencido de que la globalización posee un potencial enorme para mejorar el nivel de vida de todo el mundo... si es gestionada adecuadamente. Lo anterior implica reconocer y abordar los problemas de la globalización, democratizar y hacer eficaces a las instituciones internacionales para que gocen de mayor legitimidad y confianza y, en suma, controlar su proceso para rehacerlo de manera que funcione. Stiglitz mantiene que la globalización no es inevitable, sino que históricamente ha tenido sus reveses que podrían repetirse.

---

<sup>112</sup> "Cualquier descripción general de los procesos de globalización debe reconocer que, lejos de ser una condición singular, se concibe mejor como un proceso diferenciado y de múltiples facetas" (Held et al, 2002:LXIV). La globalización no funciona de la misma manera para la totalidad de personas, colectivos e instituciones a los que afecta. Hay quienes ganan y quienes pierden (Dahrendorf, 2005:95), quienes se ven privilegiados y quienes se ven excluidos, quienes resultan beneficiados y quienes salen castigados, quienes creen ciegamente en las bondades del libre mercado y quienes alzan sus voces críticas reclamando valores no económicos que se puedan ver afectados, como la justicia social, el respeto a la diversidad cultural, al medio ambiente, el acceso universal a la seguridad social... Incluso se ha cuestionado si la globalización en el plano económico no es más que un "mito", una justificación para el dominio económico y político de grupos corporativos transnacionales y de los países más desarrollados (Held et al (2002:XXV-XXXVII), quienes citan a las tesis escépticas de autores como Hirst y Thompson (1996)).

Como muestra de este descontento y de la falta de legitimidad popular de la que gozan la globalización y el libre comercio, han surgido en todo el mundo numerosos movimientos sociales de carácter internacional, conocidos bajo denominaciones como "globalifobicos", "altermundistas", "movimientos antitransnacionales" o "redes globales de resistencia", activistas tales como los que protestaron en la Cumbre de Seattle (1999) o los que se reúnen en cada cita del Foro Social Mundial.

<sup>113</sup> Held et al (2002:LXIII-LXV,544-554), García (1997:74-76), Lemaire (2003:45).

<sup>114</sup> Joseph E. Stiglitz, Premio Nobel de Economía en 2001, se ha desempeñado como catedrático de economía en prestigiosas universidades estadounidenses. Participó como Director del Consejo de Asesores Económicos durante el gobierno de Bill Clinton y fue economista del Banco Mundial.

Como se puede apreciar hasta aquí, la acción emprendedora, la creación y desarrollo de empresas, tiene lugar en un contexto marcado por la globalización de las economías y sus repercusiones. No obstante, la acción emprendedora también tiene un peso, una influencia en ese entorno que les viene dado, y que es lo que se abordará en el siguiente apartado.

### 1.3.2 INCIDENCIA DE EMPRENDER EN EL PLANO SOCIO-ECONÓMICO

Dentro de la investigación en emprendizaje, la aproximación a su estudio desde el punto de vista funcional -es decir, de la función o efectos que produce- es la que tiene una más dilatada tradición gracias a las aportaciones que desde hace ya 200 años empezaron a aparecer en la literatura económica<sup>115</sup>. Dichos aportes y repercusiones de las acciones de las personas emprendedoras<sup>116</sup> son muy variados y se pueden encontrar al nivel del crecimiento económico, la innovación, la renovación del parque de empresas, la creación de empleos, su contribución a reestructurar y/o hacer perdurar la totalidad o una parte del tejido económico.<sup>117</sup>

Fayolle & Fillion (2006:21-21) opinan que para tomar completamente la medida de la importancia del fenómeno emprendedor en las economías y sociedades, es necesario ir más allá del marco estricto de la creación de empresas. Para subrayar este punto de vista, citan a Octave Gélienier (1978) quien afirma que “los países, las profesiones, las empresas que innovan y se desarrollan son sobretudo aquellas que practican el emprendizaje. Las estadísticas de crecimiento económico, de intercambios internacionales, de patentes, licencias e innovaciones para los treinta últimos años [los llamados Treinta Gloriosos] establecen sólidamente este punto: sale caro prescindir de emprendedores”<sup>118</sup>.

Tras haber llevado adelante una revisión bibliográfica de las implicaciones socio-económicas de emprender, agrupo a continuación los hallazgos más importantes en base a cuatro

---

<sup>115</sup> Fayolle (2005:10-11,17). Cfr. 1.1.3 Génesis y fundamentos del emprendizaje como ámbito de investigación

<sup>116</sup> De acuerdo a las conclusiones a las que llega Fayolle (2005:11) tras un análisis de la bibliografía en emprendizaje sobre las repercusiones de emprender en el sistema económico, se pueden dividir en cuatro tipos los roles fundamentales que la persona emprendedora juega, a saber, como un “gestor o tomador de riesgos” (Cantillon, Say, Knight), un “innovador” (Schumpeter), un “alerta buscador de oportunidades” (Hayek, Mises, Kirzner) o como un coordinador de recursos limitados” (Casson).

<sup>117</sup> Fayolle & Fillion (2006:21), González (2006:69), Nuño (1994:147), Fueglistaller et al (2004:15-17) y muchos más.

<sup>118</sup> [« *Les pays, les professions, les entreprises qui innovent et se développent son surtout ceux qui pratiquent l'entrepreneuriat. Les statistiques de croissance économique, d'échanges internationaux, de brevets, licences et innovations pour les trente dernières années établissent solidement ce point : il en coût chère de se passer d'entrepreneurs* »], Fayolle & Fillion (2006:20-21)

categorías: creación y empleo y de riqueza; innovación y vitalidad económica; mutación y reestructuración de las economías hacia los servicios; y aportes del comportamiento emprendedor a empresas e instituciones.

### 1.3.2.1 Creación de empleo y de riqueza

Hoy en día, se admite sin muchas dificultades que la creación de empresas y actividades juega un rol importante que contribuye al crecimiento económico y a la generación de riqueza. Al respecto González (2006) sostiene que “toda empresa crea riqueza para sí y para la sociedad” y toma las palabras de Campos (1997) para afirmar que el emprendedor “es quien impele el proceso de creación de empresas, auténtico motor en la creación de riqueza entendida como al creación de empleo, de innovación, de acceso a las rentas y de transformación de riesgos en oportunidades” (González, 2006:26). Fayolle & Fillion (2006:22) agregan que, desde principios de 1970, la creación de empresas aparece como una fuente potencial de empleos y de una respuesta al problema del paro.

Por otra parte, numerosos estudiosos han buscado analizar el papel de la creación de empresas y el crecimiento económico de un país, como es el caso del anteriormente aludido programa de investigación internacional “GEM: *Global Entrepreneurship Monitor*”<sup>119</sup>.

No obstante todas estas consideraciones, y del consenso general de que la iniciativa local y la capacidad emprendedora tienen una influencia en el desarrollo económico<sup>120</sup>, “no ha sido empíricamente establecido que la prosperidad de distintas comunidades depende en una cultura emprendedora<sup>121</sup>” ni qué tan crucial es su injerencia. Siguiendo la disertación que hace Diochon, lo anterior se debe, en buena parte, a la dificultad por definir, conceptualizar y medir adecuadamente qué son el emprendizaje y la innovación<sup>122</sup>.

---

<sup>119</sup> Cfr. apartado 1.2.3

<sup>120</sup> Vázquez-Barquero (1992:110) y Garofoli (1992:51) citados por Diochon (2003:33).

<sup>121</sup> [“it has not been empirically established that the prosperity of different communities hinges upon an entrepreneurial culture”], Diochon (2003:33)

<sup>122</sup> Como indica Diochon (2003:33-34), ante la dificultad de establecer empíricamente la dependencia del desarrollo económico en una cultura emprendedora, “el tema pudo haber sido ignorado debido a que el emprendizaje es una fuerza interna embebida en la cultura de una comunidad y no puede ser medido directamente. En lugar de ello, está inferido de comportamiento individual. De hecho, mientras varios académicos explícitamente discuten que la capacidad emprendedora y los factores innovadores son esenciales para el desarrollo, el significado y la interrelación del emprendizaje y la innovación son ampliamente indeterminados. Si el emprendizaje y la innovación son factores clave en el proceso de desarrollo, tendrían entonces que ser definidos y conceptualizados para que el desarrollo pueda ser mejor entendido e influenciado” [the issue may have been ignored because entrepreneurship is an internal force embedded in the culture of the community and cannot be measured directly. Instead it is inferred from individual behaviour. Indeed, while various scholars explicitly argue that entrepreneurial capacity and innovative factors are essential to development, the meaning and interrelationship of entrepreneurship and innovation are largely indeterminate. If entrepreneurship and innovation are key factors in the development process, then they must be defined and conceptualized in order that development may be better understood and influenced.]. (Diochon, 2003:34)

### **1.3.2.2 Innovación y vitalidad económica**

Diversos autores<sup>123</sup> coinciden en resaltar el enorme aporte de las personas emprendedoras en imprimir vitalidad a su entorno económico a través de las innovaciones llevadas adelante por ellos, en especial aquellas innovaciones que rompen con la continuidad y permiten un salto cualitativo y cuantitativo en la actividad económica, asegurando así el bienestar y el crecimiento económico a largo plazo.

Este es el pensamiento que promueve Schumpeter con su concepto de "destrucción creativa"<sup>124</sup> al referirse a ese dinamismo y permanente proceso de cambio y adaptación inducido por las y los emprendedores, quienes fuerzan la creación de nuevos productos, servicios y modelos de negocio simultáneamente en diversas industrias y mercados, lo que revoluciona sin cesar la estructura de la economía desde dentro.

Si bien es cierto que la innovación no es únicamente la obra de los emprendedores e intraemprendedores, y que las grandes empresas suelen avocarse principalmente a mejorar sus productos y procesos a través de innovaciones incrementales, las personas emprendedoras son quienes aparentemente están más proclives a introducir innovaciones de ruptura y a crear nuevos puestos de trabajo.

### **1.3.2.3 Mutación y reestructuración de la economía hacia los servicios**

Con el fenómeno de la globalización de la economía se están acelerando los fenómenos de deslocalización industrial, la terciarización o creciente peso del sector servicios de los países industriales, y la industrialización de los países en vías de desarrollo. (Canals, 1996:47)

Estas mutaciones y cambios estructurales generan incertidumbre e inestabilidad, que harán nacer oportunidades que lleven a la creación de nuevas actividades económicas, muchas de ellas en el sector terciario, en que "la creación de empresas es finalmente un vector potente de reinserción social"<sup>125</sup>.

---

<sup>123</sup> Fayolle & Filion (2006:24), González (2006:69), Diochon (2003:33), et al.

<sup>124</sup> Estas ideas fueron desarrolladas en su libro "*Capitalismo, socialismo y democracia*" (1942).

<sup>125</sup> [*La création d'entreprises est en fin un vecteur puissant de réinsertion sociale*], Fayolle & Filion (2006:26)

### 1.3.2.4 Aportes del comportamiento emprendedor a empresas e instituciones

El comportamiento emprendedor tiene ciertas características -como la toma de iniciativas, la asunción de riesgos, la orientación hacia las oportunidades, la reactividad o flexibilidad- que son muy apreciadas por empresas e instituciones, quienes las buscan desarrollar o conservar (Fayolle & Fillion, 2006:26).

En el mundo tan cambiante y de acelerados cambios en que se vive, el desarrollo de una cultura emprendedora donde prevalezcan este tipo de competencias y cualidades es fundamental<sup>126</sup>, incluso por mera cuestión de supervivencia<sup>127</sup>. En palabras de Jeffrey Timmons, "el proceso emprendedor no sólo trata de nuevas empresas, capital y trabajos. También trata de fomentar un espíritu humano ingenioso y de mejorar la humanidad<sup>128</sup>".

### 1.3.3 ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Un último punto a abordar sobre la trascendencia de la acción emprendedora y sus distintas implicaciones, es el que tiene que ver con la ética y la responsabilidad social de emprender. Lejos de desarrollar este punto con el grado de profundidad que entraña el abordaje de temas tan complejos y con tantas aristas como la ética y la responsabilidad social, cosa que tampoco es el objetivo de esta tesis, manifestar que lo único que quiero es presentar una serie de reflexiones en torno la falta de neutralidad del hecho de emprender.

Para comenzar, decir que la ética y la responsabilidad social son términos algunas veces usados indistintamente, pero que distan de ser equivalentes (Bové & Thill, 2005:40).

La ética tiene que ver con un tipo de comportamiento adquirido frente a lo moralmente aceptable y su regulación, y puede ser definida como los principios y estándares de comportamiento moral aceptados por una comunidad como "buenos" o "malos"<sup>129</sup>. Por su

---

<sup>126</sup> Entre otros, Pellegría (1989:9) y Molle y Cappellin (1988:6) citados por Diochon (2003:33).

<sup>127</sup> Peter Drucker (1985) citado por Fayolle & Fillion (2006:27)

<sup>128</sup> " *The entrepreneurial process is not just about new companies, capital, and jobs. It's also about fostering an ingenious human spirit and improving humankind*" (Fuente: <http://www3.babson.edu/Newsroom/Releases/timmonsapril2008.cfm>, accesado 21/04/2008)

<sup>129</sup> Para Bové & Thill (2005:42-45), los factores que más parecen influir el comportamiento ético de los hombres y mujeres de negocios, son las diferencias culturales, el conocimiento y el comportamiento organizacional.

parte, la responsabilidad social es la idea de que los negocios tienen algunas obligaciones frente a la sociedad que van más allá de obtener beneficios. (Bové & Thill, 2005:40)

De acuerdo al Libro Verde de la Unión Europea *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, la responsabilidad social se puede describir como la "integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con los interlocutores<sup>130</sup>" (2001:7).

Bové & Thill (2005:49) distinguen cuatro grandes grupos en los que inciden las actividades empresariales, y que son el personal de las empresas (su equidad, salud y seguridad), los consumidores (con productos seguros, compras informadas, posibilidad de elección de productos), los inversores (beneficios económicos y su exposición completa, transparente y detallada), la sociedad (un medio ambiente limpio).

Por otro lado, Nueno (1994:172-173) propone cuatro ejes de análisis para tener cierta perspectiva del nivel ético de una situación determinada en una empresa, que son el valor o calidad del impacto de los productos sobre sus clientes y sobre la sociedad; el impacto de la decisión del emprendedor sobre su propio trabajo anterior (si deja tareas inacabadas, si se lleva el fondo de comercio de su anterior empleador...); el impacto de las decisiones del emprendedor sobre sus socios, proveedores o financiadores (si arriesga demasiados fondos, es falsamente optimista o no respeta la participación de socios); y el impacto de las decisiones del emprendedor sobre sus primeros empleados y colaboradores (si respeta sus promesas, si les aclara adecuadamente el riesgo de seguirle...).

Como se puede apreciar, y en concordancia con Zimmerer & Scarborough (1996:47), los conflictos y posibles dilemas éticos en la empresa afloran cuando hay que tomar decisiones y resolver problemas que implican la opción por ciertos valores morales y estándares de comportamiento.

---

<sup>130</sup> Los interlocutores a los que hace referencia esta definición son todos aquellos individuos y colectividades a quienes afecta la actividad emprendedora y empresarial: desde quien detenta la propiedad de la empresa -accionistas, personas en calidad de socios o de inversores-, pasando por trabajadores, consumidores o clientes, proveedores, autoridades públicas, la comunidad humana donde operan y sus agrupaciones, hasta el medio ambiente.

Los conflictos sobre la ética y la responsabilidad social son comúnmente avivados por las diferencias en las perspectivas sobre cuál debería de ser el papel que jueguen las empresas en la sociedad. Bovée & Thill (2005:46) identifican tres categorías generales de distintas asunciones sobre dichos roles: las posturas para las que la única responsabilidad del negocio es ganar dinero; aquellas donde los negocios tienen una responsabilidad mayor hacia la sociedad, y en las que se vislumbra que un comportamiento ético lleva al éxito financiero; y un tipo de perspectiva -emergente en la actualidad y una de las tareas más difíciles de los gestores de empresas-, desde donde los negocios deben balancear la responsabilidad social y los objetivos financieros.

Con las anteriores consideraciones lo que se quiere evidenciar es la dimensión ética de emprender, ya que las concepciones en cuanto a su función así como las decisiones de acciones concretas que se tomen, tiene una serie de repercusiones para su entorno y sus afectados, así como una valoración de acuerdo a los estándares morales de su comunidad.

## 1.4 RESUMEN DE CAPÍTULO

A manera de conclusiones, y sin la intención de repetir aquí la discusión teórica previamente expuesta, el presente epígrafe tiene el objetivo fundamental de recoger los puntos clave abordados respecto a lo que es emprender y la competencia de iniciativa emprendedora.

En primer lugar se presentaron una serie de reflexiones en torno a *emprender* que dieron inicio con un repaso en sentido amplio del significado de este término antes de trasladarlo al ámbito de la creación y desarrollo de actividades empresariales. Para ello se proveyó de un marco conceptual de análisis del fenómeno de emprender de manera global en base a dos niveles -individual y colectivo- y dos ámbitos o campos de actuación -en función de sus tipologías o situaciones en las que sucede, y en base a las habilidades y actitudes de quienes los llevan adelante.

Ubicado el fenómeno del emprendizaje de manera global, se prosiguió con un repaso de las aproximaciones que en el devenir de los años ha habido en la actividad de investigación en emprendizaje, y que de acuerdo a Fayolle (2005:9) se pueden dividir en aquellas fuertemente impulsadas por economistas deseosos de conocer la función y los efectos del emprendizaje

en la sociedad (*qué*), las centradas en los individuos y sus comportamientos y características (*por qué y quién*) y las aproximaciones al emprendizaje como un proceso, propias de los gestores (*cómo*).

El siguiente punto tratado giró en torno a dilucidar el origen y la evolución de otros términos básicos en esta investigación, fundamentalmente el de *persona emprendedora* y la acción que desarrolla (*entrepreneurship*). De la mano de una perspectiva histórica se plantearon algunas de las principales características y connotaciones con las que se suelen asociar estos términos, a saber, la asunción de riesgos, la capacidad de innovar, la aptitud para identificar oportunidades de negocio, el buen uso de los recursos disponibles, la creación de valor, la posesión de ciertas características de comportamiento, etcétera.

Asimismo, se puso especial atención en un aspecto que a menudo parece reiterativo, ya que existe abundante bibliografía al respecto. Visto lo cual, se ha intentado aportar elementos de reflexión en torno a la desmitificación de la figura de la persona emprendedora, esto es, sobre qué tan cerca o tan lejos de la ciudadanía en general se encuentran el potencial y la posibilidad real de convertirse en emprendedor o emprendedora.

La segunda parte de la disertación teórica se detuvo en explicar qué concepción de *competencia de iniciativa emprendedora* he adoptado. Para ello se aborda de manera general qué es una competencia, el paradigma que las sustenta como enfoque emergente, cuáles son sus componentes (conocimientos, habilidades, actitudes) y clases, sus características y posibilidades de ser desarrolladas y consolidadas, para luego explicar en específico cómo se podría definir la competencia de iniciativa emprendedora, cuáles serían sus principales implicaciones y, dada la importancia que han cobrado en los últimos años, qué ejemplos permiten ilustrar cómo se busca impulsarla a través de los sistemas educativos de distintos países y regiones (en especial los más cercanos, Europa y Euskal Herria).

Como tercera y última parte del capítulo, se trata con un mayor grado de detalle y profundidad la función que el emprendizaje y el ejercicio de la competencia de iniciativa emprendedora ejercen en el contexto socioeconómico de aquellas regiones y países donde se ubican. Antes de identificar cuáles serían los principales efectos del emprendizaje en la sociedad (creación de empleo y de riqueza, innovación y vitalidad económica, contribuciones de características

de comportamiento emprendedor en empresas e instituciones...), se trata de explicar cuál es ese contexto, lo que remite directamente al fenómeno de la globalización y sus dinámicas, las cuales siguen transformando y proveyendo de nuevos desafíos y oportunidades a las personas emprendedoras.

De manera adicional a las reflexiones en torno a las posibilidades y a las repercusiones de las acciones de las personas emprendedoras en el contexto actual, y sin la intención de profundizar en el tema, se incluyen unos apuntes sobre las consecuencias de emprender una actividad empresarial desde el punto de vista de la ética y de su responsabilidad social.

Con este conjunto de reflexiones alrededor de las repercusiones socio-económicas de emprender, lo que estoy buscando es arrojar luz no solamente sobre los conceptos de emprender y de la competencia de iniciativa emprendedora, sino también respecto al contexto y a algunas de las implicaciones en que las mismas se convierten o habrán de convertirse en acciones y en realidades concretas.

*Propuesta de un manual para la adquisición y desarrollo de la Competencia de Iniciativa Emprendedora a partir de la experiencia de Saiolan, Centro de Empresas e Innovación de Mondragón.*

## **2. UNA MANERA DE PROCEDER: METODOLOGÍA: LA INVESTIGACIÓN – ACCIÓN**

---

La metodología [del griego *meta*= a través de, fin; *óidos*= camino, manera; *lógos*= teoría, razón, conocimiento] hace referencia al modo de obrar y proceder para alcanzar un objetivo determinado; en este caso, nos indica cómo actuar ordenadamente para lograr extraer nuevos conocimientos de una realidad determinada.

En investigación no existen metodologías de validez absoluta que sirvan para todos los temas y situaciones. La opción metodológica depende tanto del qué se quiere indagar así como de los marcos teórico-conceptuales desde los que se parte.

En esta tesis el camino o medio que se ha elegido para generar conocimiento es el de la Investigación-Acción (I-A), como se verá más adelante en el apartado 2.2.1. Este capítulo está dividido en tres partes: en la primera se recoge una amplia descripción de lo que es la I-A, su origen, evolución, rasgos característicos, tipologías y modalidades. La segunda parte explica cómo he utilizado la I-A y por qué. Finalmente, en la tercera parte, se hace un recuento de las fortalezas, perspectivas y limitaciones de la I-A y por tanto de la investigación de la presente tesis doctoral.

### **2.1 ¿QUÉ ES LA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN (I-A)?**

#### **2.1.1 HACIA UNA DEFINICIÓN DE LA I-A**

La Investigación-Acción (I-A), una línea de investigación surgida de las ciencias sociales, es un término cuya definición entraña cierta dificultad, al ser ésta una expresión que se emplea en forma genérica para hacer referencia a una amplia gama de estrategias para mejorar el sistema social y educativo, a través de la sistematización y mejora de la realidad concreta en la que cada quien trabaja.

Como plantea Pérez (2001:150), entre las numerosas denominaciones que ha recibido se encuentran la investigación activa, la investigación participativa, la investigación colaborativa, la investigación crítica, la investigación en la acción y la investigación del profesorado; con

corrientes y realizaciones tan diversas como la institucional, la socio-analítica, los movimientos comunitarios y participativos.

Si bien a nivel global la I-A se puede identificar y distinguir de otros métodos de investigación, de acuerdo a lo que apunta de Schutter (1986:175), a nivel específico existen ciertas ambigüedades, ya que la I-A permite enfoques como investigación *de la acción* (con un carácter evaluativo), como investigación *para la acción* (empleado especialmente por agencias y organismos que requieren información para su programación de acciones), o como investigación *a través de la acción* (más acoplado al análisis de la realidad en base a experiencias concretas). Al respecto, añaden Allard-Poesi & Perret (2003:88-89,105), los entresijos y distintos sentidos de las posibles aproximaciones en I-A afectan profundamente los tipos de relaciones que puedan establecerse entre investigadores y la realidad social investigada, así como la naturaleza y el objetivo de conocimiento y de cambio contemplados.

Más allá de esta variedad de usos y sentidos, lo que caracteriza a la I-A es su preocupación por una repercusión inmediata en la mejora de la realidad. Se trata de un tipo de investigación aplicada con una finalidad pragmática y que juega un papel relevante, pues contribuye a la resolución de los problemas prácticos que se presenten en los diversos campos<sup>131</sup>. En ella confluye la *investigación*, esto es, la producción de conocimientos, con la *acción*, con la modificación intencional de una realidad dada independientemente de si la acción tiene éxito, resultados previstos o no.

Como apunta Wacheux (1996:118-119), la I-A organiza una consulta activa y metódica en las organizaciones en las que interviene para producir un conocimiento respecto a un proceso de cambio avivado y activado, que va más allá de la mera experimentación en una situación real, pues el investigador adquiere un objetivo contractual con la organización, involucrando su responsabilidad en cuanto a experto social y tomando en cuenta el parecer de los prácticos en la elección de la propuesta de acción. Según este mismo autor, lo que en primer lugar

---

<sup>131</sup> Pérez (2001:146-150), Wacheux (1996:87). En la I-A está siempre presente un espíritu pragmático, entendido tanto desde la tradición filosófica del pragmatismo americano (particularmente Dewey, 1967) en el que su origen se inspira, como del significado que corrientemente se le adjudica a este término (consideración de las cosas en función de su utilidad pragmática). Wacheux (1996:87)

define a una I-A es su doble finalidad de interacción y de cambio, que busca el establecimiento de una relación mutuamente provechosa tanto para el investigador (movido por el interés de generar conocimiento científico) y el práctico (más interesado por la implementación de acciones de mejora)<sup>132</sup>.

Dadas estas consideraciones, adopto una concepción de la I-A formulada por Elliott que me parece recoge de una manera clara y comprensiva los elementos esenciales que integran esta noción. Para Elliott, la I-A puede definirse como “el estudio de una situación social para tratar de mejorar la calidad de la acción en la misma. Su objetivo consiste en proporcionar elementos que sirvan para facilitar el juicio práctico en situaciones concretas y la validez de las teorías e hipótesis que genera no depende tanto de pruebas “científicas” de verdad, sino de su utilidad para ayudar a las personas a actuar de modo más inteligente y acertado (...). En la I-A las “teorías” no se validan de forma independiente para aplicarlas luego a la práctica, sino a través de la práctica.” (Elliott, 1996:88)

Este tipo de investigación parte de una filosofía y de una concepción del mundo y de la vida que presupone un acercamiento distinto a la realidad. Estudiosos del tema<sup>133</sup> coinciden en que se trata de un estudio de investigación abierta, democrática, centrada en los problemas prácticos y en el estudio de los fenómenos sociales tal y como suceden en la realidad, para lo que emplea una variedad de métodos que ayudan a la toma de decisiones, y sometiendo más tarde las estrategias de acción identificadas a la observación, reflexión y cambio.

---

<sup>132</sup> Para Wacheux (1996:122), en la I-A se pueden identificar una serie de expectativas recíprocas en cuanto a las finalidades, desenlace, método e informaciones de los proyectos de I-A, resultantes de las distintas posturas que de las mismas tienen investigadores y prácticos. Así, en cuanto a la FINALIDAD de los proyectos de I-A, el investigador busca adquirir un conocimiento contextual del proceso de cambio y el práctico una mejora económica y social en la conducción de sus actividades, lo que trae como consecuencia una negociación respecto a la dualidad de sus objetivos. Respecto al DESENLAJE previsto, el investigador procura llegar a una proposición teórica de los procesos (representación y animación), mientras que el práctico se interesa por la resolución de un problema mediante acciones o comportamientos, dando como resultado una responsabilización del investigador y del dirigente en las expectativas del otro. En lo que concierne al MÉTODO, el investigador procura un procedimiento riguroso en la recolección, grabación y análisis de datos, en tanto que el práctico se inclina por lo pragmático y lo que le permita tomar decisiones, posturas que traen como consecuencia la necesidad de llegar a determinar un acuerdo de la operación a llevar adelante (evolutivo). Por último, si de INFORMACIONES se trata, el investigador pretende tener acceso al conjunto de datos y actores, mientras que el práctico aboga por la restitución y el control del proceso de análisis y de acción, lo que usualmente resulta en la puesta en marcha de una instancia de seguimiento y control.

<sup>133</sup> Elliott (1996,1997), Pérez (2001), Latorre (2003), Wacheux (1996), entre otros.

## 2.1.2 NACIMIENTO Y EVOLUCIÓN DE LA I-A

### 2.1.2.1 El origen de la I-A como paradigma alternativo al positivismo y la racionalidad técnica

La I-A surge a raíz de la desilusión respecto a la investigación desligada de la realidad y las acciones sociales. Para de Schutter (1986:174), esta praxis se originó también de la necesidad de optimizar las relaciones entre quienes investigan y aquellos que son investigados.

Durante los últimos trescientos años de la historia de las ideas e instituciones de Occidente hay una teoría o conjunto de teorías que ha arraigado de forma dominante, y que es fundamental entender para ubicar el origen de la I-A. Me refiero al positivismo.

El positivismo, poderosa doctrina filosófica, arraigó en el siglo XIX como resultado del surgimiento de la ciencia y la tecnología y como un movimiento social que aspiraba a la aplicación de los logros de la ciencia y la tecnología para el bienestar de la humanidad, y para “purificarla” de los residuos de la religión, el misticismo y la metafísica que estorbaba a esta cosmovisión científica que ha sido, además de consecuencia, causa de la evolución que ha tomado el mundo occidental (Schön, 1998-39-41).

El biólogo August Comte, su principal formulador, expuso desde la primera mitad del siglo XIX las tres principales doctrinas del positivismo<sup>134</sup>:

- La convicción de que la ciencia empírica era la única fuente de conocimiento del mundo.
- La intención de limpiar la mente humana del misticismo, la superstición y otras formas de pseudoconocimiento.
- Un programa para extender el conocimiento científico y el control tecnológico por toda la sociedad humana (tanto para las ciencias exactas y las ciencias naturales como para las sociales).

---

<sup>134</sup> Categorización elaborada por Habermas (1968:77) y recogida por Schön (1998:40-41)

De acuerdo a Pérez (2001:221), el positivismo fundamenta su postura en los siguientes supuestos: objetividad inherente a los hechos, accesibilidad, repetibilidad de los fenómenos, estimación del modelo de las ciencias naturales, metodología experimental, verificabilidad.

Su manera de conocer -institucionalizada en la universidad moderna y las escuelas profesionales, e impulsada fuertemente por la Segunda Guerra Mundial- es la racionalidad técnica. *Saber para prever, prever para obrar* -máxima acuñada por Comte- recoge claramente la relación lineal y no recíproca de la teoría frente a la acción, ya que la primera debía servir como guía y soporte de la práctica, mientras que la práctica se concibió como el producto final de una teoría. La ciencia se convirtió así en un sistema hipotético-deductivo, donde el conocimiento científico debía estar basado en la evidencia empírica, rigurosamente criticada y analizada racionalmente. Se primaron la especialización y la estandarización.<sup>135</sup>

Su fuerte carácter pragmático, su inclinación hacia el orden y el control de variables en la investigación (de Schutter, 1996:83), queda reflejado en uno de sus lemas más representativos, *Orden y Progreso*. La ciencia es concebida como un medio para organizar y ordenar las realidades en beneficio del ser humano; el papel del investigador se disocia del objeto de investigación. Y como indica Schön (1998:47-49), con el énfasis en la resolución de problemas, se ignora el *encuadre* del problema, proceso en el que, interactivamente, se *nombran* las cosas a las que se prestará atención y se enmarca el *contexto* en el que se atenderán.

Continuando con estas críticas al positivismo, apuntar que además se señaló la claridad engañosa que adquirió la racionalidad técnica como programa epistemológico del positivismo, aunado al papel ideológico que jugó como sostén de las formas dominantes de la vida social. Para Carr (2002:139) no sorprende que los diversos movimientos positivistas -en la historia, la moralidad, la política o las ciencias sociales- hayan consistido en dispensar de toda obligación de desarrollar un pensamiento crítico o reflexivo. Y apunta como medidas del grado en que el positivismo consiguió este objetivo, al éxito obtenido en su negativa a aceptar el conocimiento de uno mismo, reflexivamente adquirido, en cuanto a categoría

---

<sup>135</sup> Schön (1998:33,41-43), Latorre (2003:13-14)

epistemológica válida, así como al éxito logrado al centrar la atención en la experiencia “en cuanto tal”, “neutral”, evitando cuestiones filosóficas problemáticas y justificando la indiferencia hacia importantes problemas sociales, políticos y morales.

Los supuestos fundamentales del positivismo -sobre la teoría y el conocimiento, la subjetividad y la objetividad, los hechos y los valores- no sólo figuran en las descripciones de la investigación social en los libros de texto..., sino que también aparecen en prácticas que se fundan en el lenguaje y la experiencia cotidianos y están implícitos en las relaciones sociales institucionalizadas que rigen la organización de la vida social y la investigación. Este mismo autor (Carr, 2003:139-140) abunda en la cautela que la I-A deba tener al enfrentarse al positivismo considerándolo no como una teoría del conocimiento, sino como una teoría que impregna la vida social y que en consecuencia se imbuye también en el discurso, la organización y la práctica profesional.

Para Schön, la I-A rechaza el modelo de la racionalidad técnica que llevaba a entender la práctica profesional como una aplicación del conocimiento a las decisiones instrumentales y que separaba institucional e incluso jerárquicamente la investigación de la práctica (Schön, 1998:31-35). Por el contrario, esta metodología aboga por la capacidad del ser humano de conocer desde la acción, y de ser capaz de aplicar un tipo de saber que no proviene de una previa operación intelectual (Schön, 1998:56-57).

Ante la crisis de legitimidad del modelo de racionalidad técnica cuando sus fines, lejos de ser fijos y claros, son confusos y conflictivos, Schön (1998:47) añade que la I-A es una alternativa, ya que representa una opción más adecuada para estudiar los fenómenos, con la complejidad, incertidumbre, inestabilidad, carácter único y conflicto de valores que entrañan. Así es como la I-A se ubica en su origen, en palabras de Pérez, como “un nuevo estilo de investigación [que] da lugar a algo que podría denominarse como *paradigma emergente* o *de la complejidad*, en el que se conjugan armónicamente la investigación, la acción, el pensar y el hacer” (Pérez, 2001:139).

### **2.1.2.2 Proceso histórico de la I-A**

A continuación se verá quiénes han sido los principales impulsores de la I-A y las tres grandes etapas que se han tenido: nacimiento, letargo y despertar.

• *Nacimiento*

La expresión I-A (*Action Research*, en inglés) fue acuñada por el psicólogo social Kurt Lewin en la década de los años 1940 en Estados Unidos. Durante la Segunda Guerra Mundial a Lewin le fue encomendada una investigación que condujera a cambiar los hábitos alimenticios norteamericanos, ante la dificultad de conseguir el suministro de determinados productos. Su trabajo se centró así en un estudio científico de las relaciones humanas, con especial atención al cambio de actitudes y prejuicios, y con el objeto de con su investigación impactar positivamente en la sociedad.<sup>136</sup>

Para Lewin la I-A debía tener carácter participativo, democrático a la vez que ser una ciencia en acción, una "investigación-intervención": los profesionales mismos, los grupos y comunidades, debían de ser capaces de utilizar la reflexión sobre la acción para mejorar sus circunstancias (Schön, 1998:279). Las etapas del cambio social (descongelación, movimiento, recongelación) en las que se basa el modelo de Lewin son también la base de la que proviene el concepto tradicional de la I-A (De Schutter, 1986:174).

Otros pioneros que siguieron a Lewin fueron, Corey (1953), Collier (1945), Noel y Taba (1957). Estos científicos sociales hicieron suya y desarrollaron la I-A, sobretodo aquella de tipo diagnóstico, participativo y experimental.

• *Letargo*

De acuerdo a Pérez (2001:149), hacia finales de la década de los 1950 declina esta modalidad de investigación, mientras que cobra pujanza el modelo de investigación, desarrollo y difusión. Psicólogos sociales norteamericanos como Stanford, seguidor de Lewin, concedieron que, pese al gran despliegue de actividad, la I-A nunca llegó a despegar; el medio académico la apropió y la reinterpretó desde la perspectiva dominante del positivismo, convirtiéndola, en palabras de Carr, "en poco más que un conjunto de técnicas de resolución de problemas prácticos" (Carr, 2002:134). En los años 1960, la I-A fue casi hundida en el olvido.

---

<sup>136</sup> Pérez (2001:139-143), Allard-Poese & Perret (2003:89-91,106-113)

- *Despertar*

En la década de los años 1970 se experimenta un renovado interés por lo práctico, por superar el binomio teoría-práctica, investigador-práctico; los métodos cualitativos-interpretativos para conocer la realidad cobran un creciente auge. Estas y otras causas dieron un nuevo impulso a la I-A que resurge alentando movimientos y grupos. Mencionaré aquí a algunos de los más representativos:

*La investigación sobre el currículum en el Reino Unido:* la I-A surgió como una forma de desarrollo curricular en escuelas innovadoras durante la década de 1970, en un contexto en el que una parte del profesorado estaba insatisfecho con las aportaciones del currículum tradicional (tanto a nivel de contenidos y de los procesos mediante los que se estructuraba, como por el papel de mediador meramente instrumental que se le concedía al profesorado frente al alumnado, sin aclarar ni desarrollar sus valores educativos, sin interés de conocer las perspectivas de los participantes y actores sociales). Su orientación fue fundamentalmente diagnóstica, encaminada a mejorar la práctica. Ejercieron especial influencia Lawrence Stenhouse (1984) con su *Humanities Curriculum Project* del Instituto de Cambridge, quien llevó a una institucionalización de la I-A, y su seguidor John Elliott. También destacan maestros investigadores como Jack Whitehead y Jean McNiff.

*La visión crítica de la escuela australiana:* Wilfred Carr y Stephen Kemmis son los impulsores más representativos de esta corriente preocupada por conocer y descubrir el desarrollo de planes de estudio curriculares, por ampliar la conciencia y el desarrollo profesional y por profundizar en la articulación dialéctica de la teoría y la práctica educativa.<sup>137</sup>

*La investigación participativa, la investigación militante y la animación sociocultural:* en el marco de la sociología de la intervención, de la intervención comunitaria, se desenvuelve otra importante línea de proyectos de I-A surgidos, por ejemplo, en países de América Latina, Francia, algunos lugares de África. El brasileño Paulo Freire es toda una autoridad en la materia de la educación popular, la pedagogía de la liberación y el desarrollo comunitario. Fals-Borda y Rahman (1991), Hall et al. (1982), son para Allard-Poesi & Perret (2003:97,100-102) distinguidos representantes de la investigación militante que busca crear conocimiento, desde una visión crítica y política, a ser empleado para la emancipación de las estructuras

---

<sup>137</sup> Un libro emblemático editado en 1988 que recoge el pensamiento de estos autores es *Teoría crítica de la enseñanza. Investigación-acción en la formación del profesorado*.

sociopolíticas existentes. Por otro lado, en el ámbito de la educación no formal y la educación permanente -animación sociocultural, educación de adultos, educación del tiempo libre,...- se pueden citar, de acuerdo a Pérez (2001:140-142), los trabajos de franceses como Delorme (1985), Lowel (1976), Barbier (1977) o las investigaciones del grupo Rapsodia (Cardinet y Perrenoud, 1979) en torno a las diferencias individuales y su incidencia en el desarrollo.

*El práctico reflexivo en el desarrollo profesional:* el concepto de “práctica reflexiva” desarrollado por el estadounidense Donald Schön en los años 1980, ha calado en el discurso relativo al desarrollo profesional, sus fines, su papel, el encuadre de su función y la reflexión simultánea, en circunstancias concretas, entre procesos y productos, entre medios y fines, entre pensar y hacer.

Para finalizar, comentar que en España, más que líneas de investigación, se puede hablar de dos ámbitos en los que la I-A ha calado: el vinculado al trabajo social y al educativo. (Pérez, 2001:146)

### 2.1.3 CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DE LA I-A

Un interesante y brillante análisis de los rasgos que definen a la I-A, lo hace a mi entender Pérez (2001:158-173) en función de tres categorías: los rasgos vinculados a la acción, a la investigación o al cambio de actitudes. En base a esta clasificación he reagrupado y renombrado algunas de estas características, que son las que expongo y desarrollo a continuación:

Rasgos vinculados a la ACCIÓN:	Rasgos vinculados a la INVESTIGACIÓN:	Rasgos vinculados al CAMBIO DE ACTITUDES:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio de problemas prácticos para mejorar la acción</li> <li>- Unión teoría-práctica</li> <li>- Protagonismo del práctico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un nuevo tipo de investigador</li> <li>- Investigación amplia y flexible</li> <li>- Rigor metodológico</li> <li>- Perspectiva desde los participantes y su ambiente</li> <li>- Clarificación de valores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dimensión de colaboración y democratización del proceso de investigación</li> <li>- Función crítica</li> <li>- Función de comunicación</li> <li>- Acción como cambio social</li> <li>- La formación como finalidad</li> </ul>

Tabla 2.1: Características distintivas de la I-A  
(elaboración propia en base a Pérez, 2001:158-173)

### 2.1.3.1 Rasgos de la I-A vinculados a la ACCIÓN

- *Estudio de problemas prácticos para mejorar la acción*

Uno de los rasgos más relevantes de la I-A es el énfasis que pone en la acción, pero no por la acción misma, sino como un tipo de acción cualificada para el cambio, que procura la mejora y la transformación de determinadas dimensiones de la realidad.

“El objetivo fundamental de la I-A consiste en mejorar la práctica en vez de generar conocimientos. La producción y utilización del conocimiento se subordina a este objetivo fundamental y está condicionado por él.” (Elliott, 1996:67)

La teleología de la I-A enfocada a la mejora de la acción es un principio básico, que desde sus orígenes con Lewin (1946) y su interés por influir sobre el medio social, ha guiado y distinguido a este tipo de investigación<sup>138</sup>. En esta misma dirección se encuentra la afirmación de de Schutter en el sentido de que “la I-A consiste en la producción de conocimientos para guiar la práctica y conlleva la modificación de una realidad dada, como parte del mismo proceso investigativo” (De Schutter, 1986:178).

Por otro lado, es importante indicar el tipo de problemas que la I-A atiende, ya que no le preocupan los problemas teóricos definidos por las disciplinas científicas, sino que parte de problemas prácticos, cotidianos, normales y vulgares. De acuerdo a Pérez (2001:163), son este tipo de hechos, vividos por las personas implicadas (investigadores y prácticos), los que le interesan.

De una manera explícita, los proyectos de I-A se proponen llevar adelante transformaciones que buscan mejorar la práctica, y que son negociadas y aceptadas por ambas partes, investigadores y prácticos objeto de la investigación<sup>139</sup>. Esta mejora se entiende en el sentido de que se asume una voluntad real y duradera para resolver los problemas planteados o

---

<sup>138</sup> Pérez (2001:146-150), Allard-Poesi & Perret (2003:86,127), Wacheux (1996:124).

<sup>139</sup> Plane (2005:106-108), quien además destaca que las capacidades de introspección y de conceptualización de los prácticos se ven estimuladas de manera importante en el proceso interactivo de generación de conocimiento y búsqueda de acciones de mejora (Plane, 2005:145-146)

latentes de la organización (Wacheux, 1996:120)<sup>140</sup>. Para Allard-Poesi & Perret (2003:105), los proyectos de I-A son siempre la resultante de la voluntad para resolver un problema concreto, de transformar una situación vivida como problemática por los propios actores, en una situación más favorable.

- *Unión teoría-práctica*

La I-A ofrece una vía especialmente significativa para superar el enfoque tradicional de la teoría como guía de la práctica, y la disociación entre investigadores y prácticos. Pérez (2001:138) sostiene que la I-A puede aportar una vía de reflexión sistemática sobre la acción, a la vez que facilitar un valioso procedimiento para clarificar y definir hacia donde se camina.

En la I-A el intercambio entre investigación y práctica es inmediato y la reflexión desde la acción es su propia implementación. Las y los profesionales pueden desarrollar variaciones sobre la marcha, pudiendo beneficiarse de la investigación en el proceso mismo de reflexión desde la acción. (Schön, 1998:270)

- *Protagonismo del práctico*

La I-A es, en términos de Carr y Kemmis (1998:193), un proceso emprendido por los prácticos<sup>141</sup>, quienes aceptan la responsabilidad de reflexionar sobre su propia actividad para mejorarla. En esta misma línea destaca Pérez (2001:172) el protagonismo que la I-A intenta otorgar al práctico como principal agente del proceso, con el fin de lograr la mejora de una situación o realidad concreta.

### 2.1.3.2 Rasgos de la I-A vinculados a la INVESTIGACIÓN

- *Un nuevo tipo de investigador*

El reconocer la posibilidad de los implicados en la acción social de construir el conocimiento científico entraña la necesidad de contar con un tipo de investigador distinto al tradicional,

---

<sup>140</sup> Ahondando en este punto, Wacheux (1996:121) afirma que la comprensión de las motivaciones profundas del comportamiento de los actores se aprecia a partir de una intersubjetividad controlada [intersubjectivité contrôlée], puesto que es inevitable que exista una mutua influencia en las interacciones entre quien observa y quien es observado.

<sup>141</sup> En oposición a "los investigadores" o "los teóricos", los prácticos serían aquellas personas que viven en la práctica aquello que se investiga, es decir, los propios participantes en el marco en el que se desarrolla la investigación.

concebido normalmente desligado de la práctica. En la I-A, cuando alguien reflexiona desde la acción se convierte en un investigador en el contexto práctico; el pensamiento no se separa del hacer. (Schön, 1998:72)

- *Investigación amplia y flexible*

La I-A se concibe de modo amplio y flexible. Una metodología con estas características es necesaria para un tipo de investigación cuyo proceso no puede ser lineal, donde también entran en juego los propios juicios, reacciones e impresiones de la persona investigadora y lo que sucede en el entorno, donde el diseño de investigación más que quedar moldeado a priori, se acaba de afinar y negociar con los participantes implicados. Por eso la I-A prefiere las metodologías cualitativas, por considerarlas más apropiadas para este tipo de estudio, y suele acudir a procedimientos tales como la triangulación de perspectivas y la de métodos para combinar diversas fuentes de investigación. (Pérez, 2001:165)

- *Rigor metodológico*

No obstante la amplitud y flexibilidad antes citadas, la I-A exige en la persona investigadora un nuevo talante y un determinado rigor metodológico que oriente la praxis de cada día, cumpliendo las exigencias de rigor y sistematización que demandan tanto la investigación como la necesidad de actuar para responder a las demandas sociales. Es importante notar, apunta Pérez, que "la I-A pretende un rigor metodológico pero tiene una visión más amplia de la noción de control, ya que no está dispuesta a sacrificar su relevancia y significado al rigor del método" (Pérez, 2001:167).

- *Perspectiva desde los participantes y su ambiente*

La I-A parte desde una perspectiva ecológica que toma en cuenta de manera especial la percepción de quien vive el problema y analiza sus causas, orígenes y las perspectivas que desde la realidad concreta se vislumbran para solucionarlo. Reconoce la capacidad de los investigadores de investigar e incidir en situaciones de incertidumbre, inestabilidad, carácter único y conflicto, para lo que impone el material cualitativo en investigación social y reconoce la vuelta a estilos etnográficos o naturalistas.

- *Clarificación de valores*

Para la I-A los valores están integrados en el proceso de investigación como elemento fundamental, e influyen en la elección de acciones a implementar<sup>142</sup>. En la I-A cuando alguien reflexiona desde la acción se convierte en un investigador en el contexto práctico, lo que le exige clarificar qué valores, finalidades, intenciones, cualidades personales, percepciones históricas o posición ideológica tiene. Se trata de un tipo de reflexión, de acuerdo con Elliott, que pretende a la vez ser ética y filosófica: “En la medida en que la reflexión trata de la elección de un curso de acción en un determinado conjunto de circunstancias para llevar a la práctica los propios valores, reviste carácter ético. (...) La reflexión dirigida a la puesta en práctica de los valores puede describirse como una filosofía de la práctica.” (Elliott, 1996:69)

### 2.1.3.3 Rasgos de la I-A vinculados al CAMBIO DE ACTITUDES

- *Dimensión de colaboración y democratización del proceso de investigación*

Para llevar a cabo la transformación de una realidad social se necesita la implicación de otras personas, quienes conjuntamente habrán de definir los problemas, el diseño de investigación, la recogida de datos, la interpretación y valoración de los resultados. La I-A no se puede llevar a cabo de forma aislada y solitaria, sino que es una labor de equipo, en la que se procura seguir una modalidad de investigación participativa y democrática que fomenta la comunicación y el intercambio, pues exige la democratización de roles y funciones en todas las personas que en ella participan, llevando a un replanteamiento de las relaciones entre autoridad y conocimiento. (Pérez, 2001:168,172)

- *Función crítica*

La I-A apela a una reflexión global sobre el ser humano y sus ciencias, sus procesos, sus acciones y los valores que las sustentan, sus contradicciones. Al procurar clarificar los valores e intenciones de los investigadores, rescatar los puntos de vista de los investigados, e integrar como parte de su metodología momentos interrelacionados de acción y de reflexión, la I-A pretende a su vez contribuir en la formación de comunidades autocríticas, autogestionadas según sus propios valores, en sus contextos particulares.

---

<sup>142</sup> Cfr. lo antes expuesto en el apartado 2.1.3.1 respecto a la intención de mejora de la acción en el estudio de los problemas prácticos, y a las posturas al respecto de Plane (2005), Wacheux (1996) y Allard-Poesi & Perret (2003).

- *Función de comunicación*

La función de comunicación de la I-A se da en dos direcciones: tanto dentro de los grupos (teniendo cuidado de emplear un lenguaje comprensible) como principalmente fuera de ellos, en la difusión de los resultados y procesos de investigación a través de una gran variedad de modalidades, soportes y redes.

- *Acción como cambio social*

La principal finalidad de la I-A es el cambio en una situación concreta, teniendo un explícito objetivo social, de intervención comunitaria. Como sostiene Pérez (2001:170-171), para ello se ponen al servicio de la acción las distintas funciones de la investigación, pero además se añaden otras funciones específicas de acción, más dependientes de la propia posición ideológica y sociocultural, como la movilización, concienciación, organización de un grupo de intervención o la lucha por conseguir el cambio.

- *La formación como finalidad*

Se refiere a la dimensión educativa o formativa de la I-A, que alcanza tanto al investigador como a los participantes del proceso, y que constituye un elemento clave en la formación y en el perfeccionamiento permanente. La totalidad de participantes en la acción están involucrados en acciones que van desde la identificación de estrategias de acción, hasta su sistemática ejecución sometida a la observación, reflexión y cambio, lo que en sí mismo consiste en una forma de adquirir el conocimiento auto-reflexivamente en situaciones sociales determinadas a fin de mejorar la racionalidad, la comprensión y la justificación de la propia práctica.

"Uno de los objetivos que desempeña la I-A es la formación de los individuos en valores, actitudes y habilidades al servicio del cambio social. Ésta así se sitúa entre las estrategias normativas y reeducativas del cambio social". (Pérez, 2001:200)

#### **2.1.4 TIPOLOGÍAS DE LA I-A**

En los intentos por sistematizar la I-A, existe una rigurosa clasificación hecha por Latorre (2003:30-31) en la que parecen coincidir varios estudiosos del tema. Este autor compara los

objetivos de la investigación, el rol del investigador y la relación facilitador-participantes, y afirma que la I-A puede ser de un tipo técnico, práctico o emancipatorio:

TIPOS DE I-A	OBJETIVOS	ROL DEL INVESTIGADOR	RELACIÓN ENTRE FACILITADOR Y PARTICIPANTES
1. Técnica (Lewin, Corey...)	Efectividad, eficiencia de la práctica educativa. Desarrollo profesional.	Experto externo.	Coopción (de los prácticos que dependen del facilitador).
2. Práctica (Stenhouse, Elliott...)	Como (1). La comprensión de los prácticos. La transformación de su conciencia.	Rol socrático, encarecer la participación y la autorreflexión.	Cooperación (consulta del proceso).
3. Emancipatoria (Freire, Kemmis...)	Como (2). Emancipación de los participantes de los dictados de la tradición, autodecepción, coerción. Su crítica de la sistematización burocrática. Transformación de la organización y del sistema educativo.	Moderador del proceso (igual responsabilidad compartida por los participantes).	Colaboración.

Tabla 2.2: Tipologías de la I-A (Fuente: Latorre, 2003:31)

De acuerdo a las características distintivas de las diferentes versiones de I-A recién expuestas, el presente proyecto de investigación se ubicaría dentro de la I-A Práctica.

### 2.1.5 MODELOS DE PROCESO DE LA I-A

En I-A existen diversos modelos de proceso que pueden servir como marco lógico de desarrollo de nuevos proyectos de I-A. Todos ellos, sin importar la época, país o ámbito en el que han sido experimentados por sus impulsores, comparten las siguientes características que considero importante subrayar:

- Parten de un problema o situación dentro de la que se diagnostica alguna cuestión que se quiere cambiar o mejorar.
- El proceso de investigación se da a través de “ciclos” o “bucles” que se repiten permanentemente en una espiral ininterrumpida.
- Los proceso de I-A siempre deben desarrollarse y ajustarse a la situación personal de cada uno; el proceso es flexible y recursivo, y va emergiendo a medida que se va realizando (Latorre, 2003:41 y ss). En consecuencia, los proyectos de I-A pueden ser iniciados en diferentes momentos o pasos de esos ciclos, además de que, según

Elliott (1996:105), no se puede responder con exactitud a la pregunta de cuánto tiempo lleva completar un ciclo.

- El carácter dialéctico de la racionalidad (teoría-práctica; investigación-acción) siempre está presente.

Seguidamente se expondrán algunos de los modelos de proceso de I-A que considero más importantes y representativos. Conocer sus distintas propuestas -con sus coincidencias y matices- ayudará a comprender el modelo de I-A seguido en el presente proyecto de investigación, y que se explicará en el punto 3.2.

### **2.1.5.1 Modelo de I-A de Lewin**

El concepto tradicional de la I-A proviene del modelo de Lewin sobre las tres etapas de cambio social: descongelación, movimiento, recongelación. Lewin (1946) describió la I-A como ciclos de acción reflexiva compuestos por una serie de pasos, a saber, *planificación, acción y evaluación de la acción*. Los rasgos esenciales de su modelo son el análisis, recogida de datos y conceptualización acerca de los problemas, programas para planificar la acción, ejecución y de nuevo recogida de datos para evaluarla. Finalmente, repetición de este amplio círculo de actividades.<sup>143</sup>

### **2.1.5.2 Modelo de I-A de Carr y Kemmis**

Para Carr y Kemmis (1983) el proceso de la I-A es una espiral autorreflexiva de bucles, que pasan por cuatro pasos o momentos interrelacionados: planificar, actuar, observar y reflexionar, y luego replanificar. Cada uno de estos momentos conjuga una mirada retrospectiva con una intención prospectiva. El proceso está además organizado sobre un eje estratégico, constituido por la acción y la reflexión, y otro organizativo, integrado por la planificación y la observación<sup>144</sup>, como se muestra en la Figura 2.1.

---

<sup>143</sup> Latorre (2003:34-35), Pérez (2001:139), Elliott (1996:88-89), de Schutter (1986:174)

<sup>144</sup> Latorre (2003:35-36), Pérez (2001:174)

		DIMENSIÓN ORGANIZATIVA	
		Reconstructiva	Constructiva
<b>DIMENSIÓN ESTRATÉGICA</b>	Discurso entre participantes	<b>4. Reflexionar</b> Retrospectiva sobre la observación (y base para una nueva planificación críticamente informada)	<b>1. Planificar</b> Prospectiva para la acción (desarrollo de un plan de acción críticamente informado sobre algo que ya está ocurriendo)
	Práctica en el contexto social	<b>3. Observar</b> Prospectiva para la reflexión (los efectos de la acción se observan en el contexto en el que ocurren)	<b>2. Actuar</b> Retrospectiva guiada por la planificación (llegar a un acuerdo para poner el plan en práctica)

Figura 2.1: Los momentos de la I-A según Kemmis (1983)

### 2.1.5.3 Modelo de I-A de Elliott

Elliott (1993) analiza críticamente y hace algunos ajustes al modelo de Lewin, para, una vez identificada y aclarada una idea general y problema a investigar, proponer el siguiente modelo de I-A<sup>145</sup>:

- Reconocimiento y revisión de la idea general (esta exploración se hace a nivel descriptivo como explicativo). Planteamiento de las hipótesis de acción como objetivos de acciones que hay que realizar para guiar la práctica.
- Estructuración del plan general de acción. Es el primer paso de la acción que abarca la revisión del problema inicial y las acciones concretas requeridas, la visión de los recursos que se necesitarán, la planificación de los instrumentos para tener acceso a la información. El primer paso en la acción se pone en marcha, se evalúa, y se utiliza para hacer una revisión del plan general.
- Desarrollo e implementación de las siguientes etapas y pasos de acción.

<sup>145</sup> Elliott (1996:91-96), Latorre (2003:36-37)

#### 2.1.5.4 Modelo de I-A de McNiff

Lo que McNiff (1988) propone es un esquema de I-A con capacidad autogenerativa que permite al investigador tratar muchos problemas diferentes al mismo tiempo sin perder de vista el tema principal. Gráficamente este modelo puede ser representado por una espiral de espirales tridimensionales, en cuya columna eje se encuentra el problema central que sigue la espiral, mientras simultáneamente se desarrollan otras espirales de giro propio (igual que un problema sería sintomático de otros subyacentes).<sup>146</sup>



Figura 2.2: Representación gráfica del modelo de I-A de McNiff

#### 2.1.5.5 Modelo de I-A de Whitehead

Whitehead (1991) critica las propuestas de Kemmis y Elliott por considerarlas más un ejercicio académico un tanto alejado de la realidad, y propone la siguiente espiral de ciclos, cada uno con los siguientes pasos: sentir o experimentar un problema → imaginar la solución → poner en práctica la solución imaginada → evaluar los resultados de las acciones emprendidas → modificar la práctica a la luz de los resultados. (Latorre, 2003:38)

## 2.2 ¿POR QUÉ Y CÓMO HE UTILIZADO LA I-A?

### 2.2.1 LA I-A COMO LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN ELEGIDA

Elegí la I-A como la manera más adecuada para acercarme al objeto de esta investigación y generar conocimiento, por considerar que esta manera de proceder está en sintonía con los supuestos y objetivos buscados, y por identificarme como investigadora en el rol de práctico reflexivo que soporta.

<sup>146</sup> Pérez (2001:176-177), <http://www.jeanmcniff.com/> (revisado 11/03/2008)

Como se mencionó anteriormente, algunas de las características más representativas de los proyectos de I-A es que surgen de problemas y preocupaciones sociales de carácter práctico, y que la investigación no puede ir desligada de la acción, sino que se espera que tenga una incidencia en la realidad para mejorarla. La plena coincidencia en estos supuestos y objetivos básicos<sup>147</sup> es lo que me ha llevado a adoptar esta metodología como manera de proceder, y a situarme dentro de los paradigmas primordialmente cualitativo-interpretativos de los que parte la I-A.

Pérez (2001:170-179) utiliza las investigaciones de Santiago (1993) para afirmar que, en líneas generales, los procesos de I-A tienen una manera peculiar de responder a las preguntas fundamentales de *cómo, para qué, quién, por qué y cuándo*. Sus respuestas a estas preguntas -recogidas en la Tabla 2.3- están en la misma línea de mis propias respuestas en torno a esta investigación. Dicho de otra forma, los parámetros fundamentales en cuanto a la manera, objetivos, sujetos, razones y temporalidad que distinguen a la I-A de otras maneras de proceder para conocer, se pueden aplicar también a esta tesis, con lo que con su exposición pretendo dar argumentos de por qué me he decantado en esta investigación por la elección de la I-A como la manera más adecuada para generar conocimiento.

<i>Cómo</i>	Participativamente, democráticamente, en equipo, con tomas de decisión consultadas. Recogiendo los puntos de vista de los prácticos e implicándoles en el proceso. Clarificando valores y partiendo de una perspectiva ecológica y crítica. A través de procesos en espiral, alternando reflexión-acción-reflexión (planear, actuar, observar, reflexionar). Con rigor metodológico conjugado a una investigación amplia y flexible. Sirviendo el mismo proceso como un instrumento de formación.
<i>Para qué</i>	Para mejorar la calidad de la práctica de las personas en ella implicadas.
<i>Quién</i>	Yo misma, como investigadora, en conjunción con personas implicadas o afectadas con la acción. En este caso, con personal directivo y de tutores de Saiolan, involucrados en mayor o menor grado de participación según el problema a investigar.
<i>Por qué</i>	Porque existen necesidades, fines a alcanzar, que requieren el desarrollo de determinados valores y habilidades, que van más allá de un aprendizaje de unos contenidos o de aplicar meramente un instrumento. Porque se parte, además, de una clarificación de valores.
<i>Cuándo</i>	Siempre, porque la i-a llega a ser un estilo, un modo de estar, un "modo de hacer profesional" que es inseparable de la práctica diaria. En la cotidianeidad y a partir de ella.

Tabla 2.3: Preguntas fundamentales a las que intentan responder los procesos de I-A, y que se aplican a esta tesis

<sup>147</sup> Desde las motivaciones originales que me llevaron a definir el proyecto de investigación de esta tesis, estuvo latente el interés por que sus resultados tuviesen, en la medida de lo posible, una utilidad práctica. Se seleccionó el contexto (Saiolan) y se implicó a algunos de sus integrantes en este proyecto; se ubicó la problemática de interés (la creación y desarrollo de empresas; la adquisición y desarrollo de la competencia de iniciativa emprendedora) y también se identificó una manera práctica para actuar con objeto de mejorar el desempeño (la propuesta de un manual para la adquisición y desarrollo de la competencia de iniciativa emprendedora, a partir de la experiencia de Saiolan)... En los apartados 2.2.2 a 2.2.6, se verá con más detalle cuáles fueron los pasos seguidos, por lo que no me extiendo más aquí.

## 2.2.2 PRESENTACIÓN GENERAL DEL PROCESO DE I-A SEGUIDO

Una vez ubicada y conocida a mayor profundidad la preocupación temática de emprender nuevas actividades empresariales, y definido Saiolan, Centro de Empresas e Innovación de Mondragón, como contexto donde indagar, el siguiente paso concierne a la aplicación en sí de la metodología elegida, la I-A.

El proceso de I-A es un permanente y continuo devenir de ciclos que pasan por momentos tanto de reflexión y planificación, como de práctica y aplicación. Diversos autores<sup>148</sup> dividen a cada ciclo en cuatro distintos momentos o pasos: planificar, actuar, observar, reflexionar. Éste es el modelo empleado en esta investigación (Figura 2.3), pero iniciando en *observar*-análisis del problema de investigación de interés en el contexto seleccionado; revisión de la práctica-, para más tarde proseguir con la *reflexión*-identificación de los aspectos de la práctica que se quieren mejorar-, *planificación*-imaginar la solución y construir el plan- y *acción*-puesta en práctica del plan-.

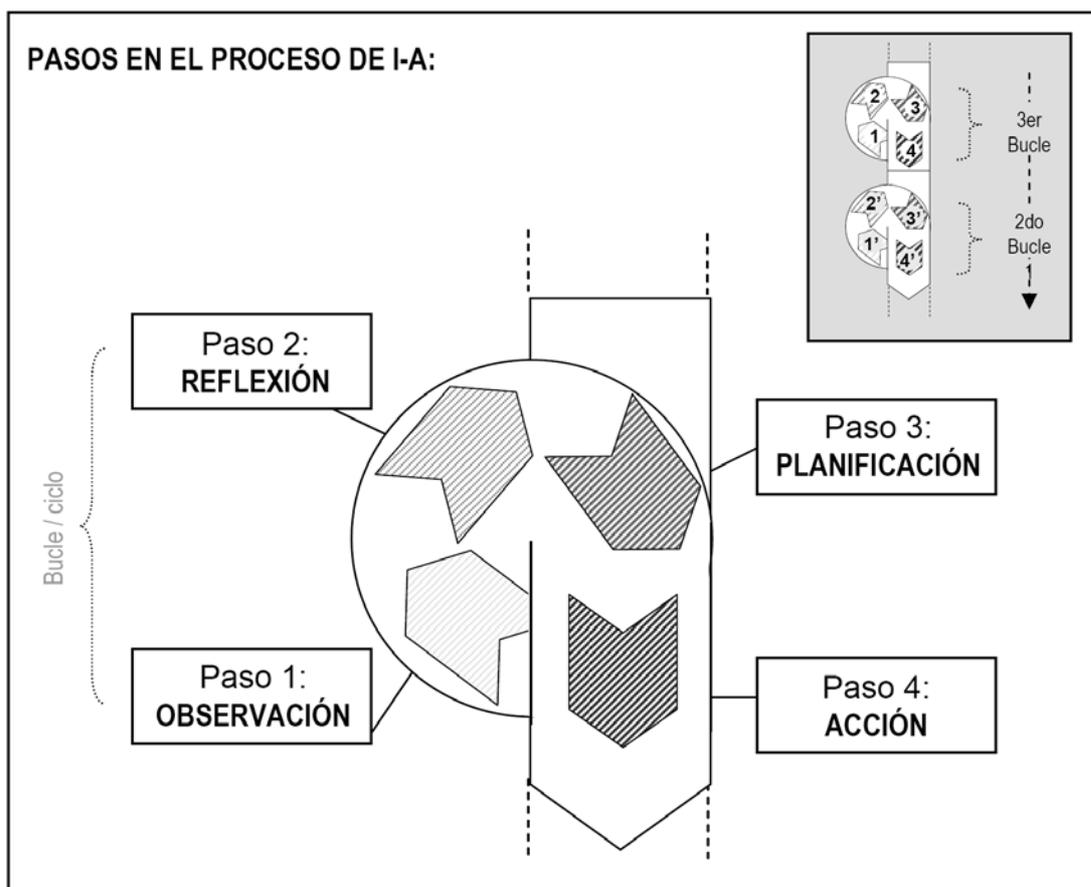


Figura 2.3: Modelo de proceso de la I-A seguido en esta tesis

<sup>148</sup> Modelo Kemmis (1983) y la adaptación del mismo hecha por Latorre (2003:35-36)

De esta manera se estaría cerrando uno de los ciclos o bucles del proceso de I-A, que es lo contemplado para el presente proyecto de investigación. No obstante, se prevé que se pueda dar continuidad al proceso de I-A si se profundiza en la acción a través del desarrollo de experiencias piloto de aplicación del material desarrollado y posteriormente dando inicio a otro ciclo con la misma sucesión de pasos (observación del funcionamiento de la acción, replanificación...).

Otro aspecto importante a destacar en el proceso de investigación a seguir es la implicación que habrán de tener otras personas en el proyecto, y que constituye un rasgo distintivo y típico de los procesos de I-A. Se trata de una idea que tiene muchos partidarios dadas las ventajas de trabajar en grupo. "En el caso que tenga que realizarse una investigación individualmente, es importante implicar a otras personas. La I-A tiene como punto de mira el "yo", pero es hecha con y para otra gente. La meta de la I-A es la mejora personal para la transformación social, de modo que es esencialmente *colaborativa*." (Latorre, 2003:41)

Por tanto, a lo largo de esta I-A juega un papel fundamental el saber escuchar, gestionar la información, relacionarse con otras personas, implicarlas en la investigación y lograr su colaboración en el proyecto. En mi caso se intenta implicar, en mayor o menor medida, al equipo de tutores de Saiolan, a las personas que participan (destinatarios del material desarrollado en experiencias piloto a pequeña escala), a personas dispuestas a compartir la discusión del trabajo críticamente, y por supuesto, al tutor de esta investigación.

A continuación, se irá profundizando en cada uno de los pasos o momentos esbozados en esta introducción, según la forma en que ha transcurrido el desarrollo de este proyecto.

### **2.2.3 PRIMER PASO: OBSERVAR (¿QUÉ SUCEDE EN SAIOLAN EN TORNO A EMPRENDER Y A LA ADQUISICIÓN Y DESARROLLO DE LA COMPETENCIA DE INICIATIVA EMPRENDEDORA?)**

El punto de partida de mi proyecto de I-A es una observación de la práctica de Saiolan en torno a emprender y a la adquisición y desarrollo de la competencia de Iniciativa Emprendedora, que he procurado sea lo más completa y crítica posible, y cuyo objetivo ha sido el de recoger evidencias que permitan identificar algún aspecto de la práctica a mejorar.

La observación sirve para recabar información, para recolectar datos, pruebas. Ante la inmensa cantidad de datos observables, es importante ser selectivos en esta tarea que se puede tornar muy ardua y tener presente desde el principio la naturaleza de la información que se necesita para realizar la investigación y cubrir los objetivos propuestos. En consecuencia, antes de iniciar la recogida de datos es pertinente responder a preguntas tales como el tipo de información que se persigue, la manera en que se pretende recoger y la forma en la que se registrará. (Latorre, 2003:55; Pérez, 2001:189 y ss.)

En este proyecto de investigación, teniendo en cuenta los objetivos perseguidos y la preocupación temática de interés, fue formulada una pregunta de investigación para tratar de responderla a partir del conocimiento y experiencia de Saiolan, Centro de Empresas e Innovación. Esta pregunta, que ha servido como una guía para el trabajo a realizar, es:

¿Cómo una determinada persona potencialmente emprendedora, independientemente de su formación, circunstancia profesional, edad o recursos económicos, puede poner en marcha un proyecto empresarial?
--

Conocer con la mayor claridad y profundidad posible la manera en que Saiolan responde a esta pregunta, constituyó el principal interés de la observación. Asimismo, se vio necesario recabar otra información de interés que permitiese tener una perspectiva más completa, precisa y suficiente de este centro, como es el conocer los orígenes y evolución histórica de Saiolan, la actividad que desempeña, sus preocupaciones y desafíos actuales, sus integrantes, sus "clientes", el entorno físico y social en el que se encuentra, la infraestructura y recursos con los que cuenta, los proyectos en marcha, la red de promoción en la que se inscribe, entre otros.

Por otro lado, para ponderar mejor la importancia y la valoración de las evidencias y la información que se necesitaba recopilar sobre Saiolan, se realizó un estudio de una selección de centros de referencia europeos cuyas actividades también se inscriben en la promoción y desarrollo de nuevas actividades empresariales.

La elección de las técnicas de recogida de datos utilizada vino dada por el propósito de la investigación. Así, en este caso fueron de corte descriptivo (no experimental, sin manipulación de variables), y preponderantemente interpretativo (para conocer los puntos de vista de los participantes). En la Tabla 2.4 se detallan cuáles fueron dichas técnicas e instrumentos de recogida de datos empleadas en función del tipo de información que se buscó, técnicas que básicamente se agrupan en tres categorías: entrevistas, revisión documental y observación.

INFORMACIÓN (De quién o qué)	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS (Cómo)
<u>Saiolan</u>	
- Diversas perspectivas: (Integrantes Saiolan +	Entrevistas periódicas Charlas informales Observación (participante)
Personas clave de referencia en el entorno)	Entrevistas semiestructuradas (representación gráfica del conjunto de resultados)
- Documentos y materiales:	Análisis de documentos y materiales
<u>Otros centros europeos de referencia</u>	
	Entrevistas semiestructuradas Observación Revisión documental

Tabla 2.4: Técnicas e instrumentos de recogida de datos según tipo de información buscada

La *entrevista*, una de las técnicas más utilizadas para recoger datos en investigación social, puede ser entendida como una conversación entre dos o más personas, una de las cuales, el entrevistador, intenta obtener información o manifestaciones de opiniones o creencias de la otra. Su utilidad es grande, pues gracias a ellas es posible describir e interpretar aspectos de la realidad social que no son directamente observables, tal como los sentimientos, impresiones, emociones, intenciones o pensamientos, así como acontecimientos que ya han tenido lugar (Latorre, 2003:70).

El *análisis de documentos* es otro instrumento o técnica de investigación social “cuya finalidad es obtener datos e información a partir de documentos escritos y no escritos, susceptibles de ser utilizados dentro de los propósitos de una investigación en concreto.” (Ander-Egg, 1994:213).

La *observación* se refiere a los procedimientos por los que presencié en directo el fenómeno en estudio, lo que me permitió, como investigadora, recabar una serie de informaciones para contar con mi versión además de la de otras personas y de los documentos. En algunos casos, se trató de observación participativa, pues desde el inicio de esta investigación en el año 2003 estuve físicamente ubicada en Saiolan, participando en la vida social y compartiendo algunas de las actividades fundamentales de los integrantes de este centro.

Esta variedad en el empleo de métodos de recogida de datos o triangulación, en este caso, en base a entrevistas, análisis de documentos y observaciones, tiene la función de dar validez y fiabilidad a la investigación. La validez, también llamada autenticidad, hace referencia a que los datos sean genuinos y confiables ("crítica externa"), mientras que la fiabilidad o exactitud respecta a la confiabilidad de la fuente como reflejo verdadero de lo que sucedió ("crítica interna").<sup>149</sup>

Siguiendo el orden provisto en la tabla 2.4, veamos a continuación, de manera más detallada y específica, qué datos y cómo se recopilaron en esta fase de observación:

### ***Conocer la perspectiva de integrantes de Saiolan***

El trabajo más intensivo de observación se llevó a cabo para conocer la manera en que las personas que integran Saiolan dan respuesta a la pregunta de investigación. Para ello se sostuvieron periódicamente numerosas entrevistas y charlas informales desde la primavera del 2003, y de forma más intensiva durante los tres siguientes años. También fueron incorporadas, durante el tiempo que duró el proyecto, notas y conclusiones a las que llegué por estar trabajando en este proyecto de investigación físicamente en Saiolan, y en algunas ocasiones, por participar en la ejecución de actividades del centro (observación participante)<sup>150</sup>.

---

<sup>149</sup> Al respecto, ahonda Pérez, "La triangulación implica reunir una gran variedad de datos desde diversos puntos de vista, realizar comparaciones múltiples de un fenómeno único para, a través de diversas intersubjetividades, intentar hallar la objetividad". "Esto puede hacerse a través de la combinación de métodos en el estudio de un mismo fenómeno (Denzin), o bien por un control de varias fuentes de datos: personas, documentos (Kemmis). También puede ser el contraste y comparación de observaciones, apreciaciones de una situación o algún aspecto (Elliott). DENZIN propone diversas modalidades de triangulación: de tiempo, de espacio, de expertos, de métodos." Pérez (2001:189)

<sup>150</sup> Me refiero a mi participación en acciones puntuales de difusión y divulgación de Saiolan, de reflexión, de impartición de cursos de motivación y formación, tanto en lo particular, como formando equipo con otros tutores.

El punto de partida fue una entrevista con Armin Isasti, fundador y máximo responsable de Saiolan, para hacer una revisión de la práctica y experiencia de esta institución, con objeto de responder a la pregunta de investigación antes mencionada. Esta pregunta, abierta y ambiciosa, dio mucho juego para llevar adelante numerosas entrevistas para ahondar, clarificar, puntualizar las informaciones, tanto con el director de Saiolan mismo, como con prácticamente la totalidad de tutores de Saiolan.

Como resultado de los datos que se iban recogiendo en cuadernos de notas y registros anecdóticos, se desarrollaron textos, esquemas y cuadros sinópticos que posteriormente sirvieron para la acción (cfr. Capítulo 4), y para tener una visión clara y validada de Saiolan respecto a cuáles son para ellos los elementos clave de todo proceso emprendedor y el marco lógico de desarrollo por el que transcurren los proyectos de creación y puesta en marcha de nuevas actividades empresariales.

Estas entrevistas a personal de Saiolan sirvieron, a su vez, para recabar la información adicional de interés sobre lo que es Saiolan, contexto y referente de esta investigación (su historia, su actividad, su día a día, su entorno, su red de relaciones y la forma en que con éstos interactúa, sus características distintivas y desafíos más imperantes...)<sup>151</sup>.

### *Conocer la perspectiva de personas clave del entorno de Saiolan*

Un especial interés lo suscitó el tener una visión integral, desde una perspectiva histórica, de la función social de Saiolan y de la manera en que ha contribuido en el desarrollo socio-económico de su propia región. Con esta mirada puesta en el contexto, y por estar en sus orígenes muy vinculado a ella, fue que fijé de manera especial la atención en conocer cuál es el papel que Saiolan ha jugado en el desenvolvimiento de lo que hoy se conoce como la “Experiencia Mondragón”.

Gracias a una etapa de revisión documental y de observación participante sobre esta experiencia en la que me hallaba inmersa, de manera previa a una serie de entrevistas llegué a inferir que un importante número de instituciones clave de la “Experiencia Mondragón” podían ser agrupadas en tres grandes categorías. Estas son, las dedicadas a la educación, a la promoción y desarrollo empresarial, y a la Investigación+Desarrollo+innovación (I+D+i).

---

<sup>151</sup> Algunas de estas impresiones están recogidas en el capítulo 3.

Seleccioné así una muestra representativa de personas clave que entrevistar de cada uno de estos ámbitos, realicé un guión para las entrevistas con los temas a tratar y posibles preguntas (Anexo II), y apliqué entre los meses de mayo y junio de 2005 entrevistas abiertas, semi-estructuradas, a Iñaki Elordui (Fagor), Pedro Etxabe (Centro de Investigación: Ikerlan), Armin Isasti (Fagor Arrasate, MU: Mondragon Unibertsitatea, Saiolan), José Luis Madinagoitia (ULMA), Javier Mongelos (Fagor, Ularco, MCC), Francisco Montero (División Empresarial de Caja Laboral, Saiolan), Félix Ormaetxea (Arizmendi, MU, Fundación Gizabidea), Manolo Quevedo (MU, Ikerlan, MCC), Javier Retegi (MU, MCC).

Más que hacer una investigación histórica a profundidad, el objetivo de estas entrevistas fue recopilar información suficiente para tener esta perspectiva global y evolutiva de Saiolan, su función, sus necesidades de colaboración y posibles sinergias con otros agentes clave de su entorno, como su aporte al desarrollo social.

De manera sintética, y con un solo golpe de vista, los principales resultados de estas entrevistas se plasmaron en una representación gráfica (Anexo III), que se iba mostrando a las personas entrevistadas para escuchar también sus puntos de vista, y ayudar completar o modificar información allí expuesta. Como resultado, en la representación gráfica resultante se puede observar el recorrido a lo largo de los años experimentado por la "Experiencia Mondragón" y la incidencia que en éste desenvolvimiento han tenido las instituciones clave que han soportado su desarrollo, de acuerdo a los ámbitos educativo, empresarial o de la investigación y sus diversas interrelaciones.

### ***Revisión documental***

Otra importante fuente de información consistió en la revisión de la documentación disponible sobre Saiolan y su entorno, que fuese útil para aportar elementos para responder a la pregunta de investigación de una manera amplia, profunda y contextualizada.

Entre los documentos estudiados se encuentran libros, revistas, documentos internos de Saiolan como presentaciones, folletos, estudios de casos de empresas reales lanzadas a través del método del caso, documentación sobre proyectos reales (memorias, descargos, etc.), esquemas, fotografías.

**Recabar información sobre otros centros europeos de referencia para Saiolan**

Comparar es también una manera de conocer y de aportar elementos para valorar mejor lo que se tiene. Por eso se recabó información sobre otros centros en el extranjero dedicados de alguna manera a promover la creación y desarrollo de empresas, el espíritu y cultura emprendedoras, que pudiesen ser un referente para Saiolan.

En el mes de mayo de 2005 se realizaron visitas a una selección de entidades europeas como parte de una delegación de Saiolan, aplicando entrevistas y realizando observaciones *in situ* que fueron posteriormente reflejadas en un documento interno de descargo o informe del viaje de Saiolan. Las personas que integramos la delegación fuimos cuatro, y aunque parte de las visitas nos dividimos en dos grupos, sí tuve conocimiento de primera mano del descargo y de las impresiones sobre la totalidad de entidades visitadas (Tabla 2.5; el grupo del que formé parte fue el “B”).

FECHA Y LUGAR	ENTIDAD	GRUPOS DELEGACIÓN
09 mayo 05 Lausanne, CH	Parc Scientifique de Lausanne	AB
	École Polytechnique Fédérale de Lausanne	AB
	Venture Lab (Programa del Gobierno Federal Suizo para la promoción de la innovación)	AB
10 mayo 05 Lausanne, CH	CTI Start-up (iniciativa a nivel nacional de la Oficina Federal del Gobierno Suizo para la Educación Profesional y Tecnológica)	A
10 mayo 05 Stuttgart, DE	Universidad de Höhenheim: IBH (Agencia del campus universitario integrada en la red PUSH!, para el apoyo de nuevas actividades empresariales) y COE (Centro responsable de la coordinación y apoyo concernientes a la enseñanza, investigación y trasferencia en emprendizaje en la Universidad).	B
11 mayo 05 Lyon, FR	CREALYS (Incubadora Rhone-Alpes Oeste) INSALYON (Instituto Nacional de Ciencias Aplicadas de Lyon; instituto de ingeniería donde se fomenta el emprendizaje)	A
11 mayo 05 Stuttgart, DE	PUSH! (proyecto por el que se propone desarrollar una red de colaboradores para apoyar la creación de empresas que nacen a partir de las universidades de la región de Stuttgart)	B
12 mayo 05 Lieja, BE	Universidad de Lieja: PME (Centro de Investigación sobre el emprendizaje de la Universidad de Lieja) y SEED (Centro de apoyo a emprendedores y desarrollo de empresas para explotar comercialmente productos-servicios derivados de la investigación de la Universidad).	A
12 mayo 05 Enschede, NL	Universidad de Twente – Programa TOP (de apoyo a emprendedores en la creación de nuevas empresas intensivas en conocimiento)	B
13 mayo 05 Dortmund, DE	MST Factory (centro de competencia de micro y nanotecnologías)	AB
	TechnologieZentrumDortmund (Centro Tecnológico de Dortmund, responsable del programa de apoyo a emprendedores ligado a la universidad de Dortmund).	AB

Tabla 2.5: Relación de visitas a centros europeos de referencia para Saiolan

Como resultado de este paso de observación, se llegó a concluir que, de acuerdo a la experiencia de Saiolan, sometida a su vez a una triangulación en base a otras fuentes de información disponibles -fundamentalmente libros-, la mejor manera de responder a la pregunta de investigación es dando pistas sobre cuáles son los elementos presentes en todo proyecto empresarial, y cuál sería el marco lógico de desarrollo por el que los procesos de creación y puesta en marcha de una actividad empresarial debían transcurrir.

Así, las afirmaciones a las que se llegó como un intento de responder a la pregunta de investigación, se muestran a continuación<sup>152</sup>:

“Los elementos clave, en permanente estado constituyente, de todo proyecto de creación y puesta en marcha de una actividad empresarial son: una persona emprendedora; una idea de negocio; una serie de estudios y experimentación; y recursos (financieros y no financieros).”

“El “proceso emprendedor” que sirve como marco lógico de desarrollo de proyectos de creación y puesta en marcha de actividades empresariales puede ser dividido en las siguientes fases: Fase 1: Sensibilización y Formación (de la persona emprendedora); Fase 2: Reconocimiento y validación de la oportunidad de negocio; Fase 3: El Proyecto de Empresa (Plan de Negocios + Prototipo); Fase 4: La constitución y los primeros pasos de la nueva empresa; Fase 5: Desarrollo y Consolidación.”

Recabados los datos de interés antes planteados a través de esta variedad de técnicas e instrumentos, se prosiguió al siguiente paso, la reflexión.

---

<sup>152</sup> En el apartado 3.4 *El modelo Saiolan* del capítulo 3, se volverán a recoger, esta vez con un grado de detalle y profundidad mucho mayores, estas afirmaciones.

#### 2.2.4 SEGUNDO PASO: REFLEXIONAR (DESCUBRIMIENTO Y DIAGNÓSTICO DE UN PROBLEMA. HIPÓTESIS DE ACCIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA).

La reflexión tiene que ver con la identificación de un aspecto que se quiere mejorar, en base a un cuidadoso análisis de la propia práctica. En otras palabras, esta segunda fase trató del descubrimiento y diagnóstico de un problema, y de plantear hipótesis de lo que se tiene que hacer para mejorarlo.

Un problema es una necesidad sentida o una dificultad encontrada en la práctica que se quisiera mejorar. Como apunta Pérez, formularlo implica un conocimiento crítico de la comunidad o institución en la que se vaya a llevar a cabo la investigación, ya que es importante descubrir incoherencias entre lo que sucede, por qué sucede y qué debería suceder si se elabora un proyecto alternativo. Igualmente relevante es que el problema parta de las necesidades sentidas y percibidas por el grupo (en este caso, Saiolan), que les sea relevante, y que genere compromiso de implicación y de cambio. (Pérez, 2001:181 y ss)

En la revisión de la información recabada sobre Saiolan y la manera en que se da respuesta a la pregunta de investigación formulada, se evidenció una cuestión fundamental, que es el primordial papel que la persona emprendedora juega para que un proyecto empresarial tenga éxito. Aunado a esto, se identificaron, de acuerdo a la experiencia de Saiolan, una serie de elementos y acciones que van ligados a la persona, y que se llevan adelante para apoyarle en aras de aumentar las posibilidades de éxito de los proyectos emprendidos.

La gran importancia que juega la persona emprendedora como un elemento clave del proceso emprendedor, se puede ilustrar gráficamente haciendo uso de una ecuación matemática en la que la persona emprendedora constituye un factor multiplicador, no un sumando, de los elementos que intervienen en los proyectos de creación y puesta en marcha de actividades empresariales. Aunque se cuente con otros elementos clave como una idea, un proyecto de empresa, recursos... si la persona no vale, el proyecto no prosperará.

Respecto a los elementos y posibles acciones ligadas a la persona emprendedora, la evidencia mostró que alrededor de ésta van ligadas una serie de fuerzas tractoras y sistemas de apoyo. Las fuerzas tractoras se refieren a sus propias características y valores personales,

así como a sus conocimientos y competencias empresariales. Los sistemas de apoyo hacen alusión al entorno familiar pero también a la tutoría que la persona emprendedora pueda recibir.

Cabe ante esto preguntarse, ¿qué acciones emprende Saiolan en su práctica diaria para apoyar a la persona emprendedora, elemento fundamental de todo proceso emprendedor, para aumentar las probabilidades de éxito de los proyectos? Obviamente hay circunstancias y características de toda persona emprendedora que vienen dadas y que no se pueden modificar, como es el entorno familiar del que proviene, sus vivencias tempranas, ciertas características de comportamiento. Sin embargo, Saiolan apoya activamente a emprendedores y emprendedoras en otros aspectos, implementando acciones que van desde cursos de sensibilización y motivación, formación empresarial emprendedora, capacitación de emprendedores y de tutores, tutoría y acompañamiento de proyectos, entre otros.

Dentro de estas actividades que realiza Saiolan, la evidencia recogida arrojó un hecho importante, **una carencia percibida** por el personal de Saiolan, que es **la falta de materiales didácticos adecuados y suficientes para apoyar las actuaciones de Saiolan encaminadas a fomentar la adquisición y el desarrollo de la competencia de iniciativa emprendedora.**

Ciertamente, Saiolan cuenta con algunos materiales didácticos de elaboración interna como presentaciones, estudios de casos reales, ejercicios y dinámicas grupales, lecturas, redacción de ejemplos vividos, en los que se apoya a las personas emprendedoras en su formación y capacitación. No obstante, estos materiales son más bien de carácter particular o parcial para abordar algún aspecto específico del proceso de creación y puesta en marcha de una empresa; hasta ahora se ha carecido de un esfuerzo de sistematización integral de la rica experiencia de Saiolan en sus más de 23 años de andadura con miras a elaborar un documento, un material que sirva de herramienta de apoyo en la formación de personas emprendedoras.

Por otra parte, los materiales didácticos de elaboración externa en los que Saiolan se suele apoyar -libros, de forma preponderante-, son escasos y por lo general se utilizan de forma parcial o para consultas particulares sobre informaciones especializadas. Las principales razones esbozadas sobre lo poco o nada que se utilizan estos materiales de elaboración

externa son: pertenecer a realidades ajenas, distantes, a lo aquí vivido (en contenidos, ejemplos expuestos, problemáticas...), y/o tener un fuerte corte academicista desligado a la práctica real y a la experiencia que se ha tenido, y/o estar en otros idiomas, y/o ser muy anecdóticos o superficiales; y/o faltarles un formato didáctico tanto en el tratamiento de los temas y la disposición de contenidos como en el diseño, y/o considerar que abordan de manera incompleta algunos temas, y/o considerar que sólo profundizan en algunos aspectos de interés con lo que es parcial su tratamiento del proceso emprendedor.

A partir de la identificación de la necesidad de apoyar a las personas emprendedoras en el crucial papel que desempeñan y la carencia de materiales didácticos adecuados y suficientes para ello, se identificó la elaboración de un manual didáctico como un aspecto concreto de la práctica de Saiolan a mejorar. De estas evidencias surge la **hipótesis de acción principal** con la que a través de esta I-A se busca contribuir en la mejora de la práctica de Saiolan. Esta hipótesis de acción principal queda recogida en el **objetivo general de desarrollar los contenidos y estructura para un manual didáctico, un documento específico que recupere la propia experiencia de Saiolan, y que proporcione una visión integral de los elementos clave y del proceso de creación y puesta en marcha de una empresa**, que pueda ser una herramienta en la que Saiolan y otros apoyen sus acciones encaminadas a la adquisición y desarrollo de la competencia de iniciativa emprendedora de particulares y de colectivos.

De este objetivo de acción general se derivan otras hipótesis de acción, recogidas a continuación bajo la forma de objetivos de acción secundarios (O.Sec.), son a su vez los parámetros que habrán de tomarse en cuenta en el desarrollo del trabajo:

O.Sec.1: Que su eje principal sea recoger y sistematizar la experiencia práctica y el *know-how* de Saiolan en la promoción de actividades empresariales, tomando en cuenta cuáles son los elementos clave que de acuerdo a su experiencia deben estar presentes en todo proyecto de creación y puesta en marcha de una empresa, y cuál es el proceso emprendedor que sirve como marco lógico de desarrollo de estos proyectos.

O.Sec.2: Que se compare el material a desarrollar con bibliografía en el mercado de apoyo a personas emprendedoras que quieran poner en marcha un nuevo negocio - preponderantemente en la Comunidad Autónoma del País Vasco (C.A.P.V.); también material

relevante internacional-, para conocer qué es lo que se ha hecho, el enfoque que se le ha dado, el tratamiento didáctico, y los aspectos que, desde un análisis crítico, puedan servir de referencia o ser incorporados al material a realizar.

O.Sec.3: Que los principales destinatarios del material didáctico que se realice sean personas adultas (de más de 18 años) ubicadas en el propio entorno, en la C.A.P.V., que puedan contar con experiencias, ejemplos y referentes que les sean cercanos y conocidos.

O.Sec.4: Que se dé un tratamiento básico a los elementos clave y a las fases del proceso emprendedor que permita que el material a desarrollar pueda ser también válido para personas de la más diversa procedencia, ubicación y características particulares.

O.Sec.5: Que el manual contenga "estudios de casos reales", ya que, desde la experiencia de Saiolan, éstos son una de las principales herramientas en la sensibilización y formación de personas emprendedoras.

O.Sec.6: Que se tome en cuenta el tema de "género", reflejado en un intento por lograr en el material que se elabore un equilibrio de fondo (contenidos, enfoque, ejemplos...) y forma (lenguaje) respecto a las peculiaridades de ser hombres o mujeres, emprendedores o emprendedoras.

Identificadas las conjeturas o hipótesis de lo que se puede hacer para mejorar la práctica de Saiolan en función del problema de investigación diagnosticado, y los objetivos de acción de éstas derivados, el siguiente paso fue planear la acción.

### **2.2.5 TERCER PASO: PLANIFICAR (CONSTRUCCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN).**

La planificación consistió en la construcción del plan de acción para responder a los objetivos de acción principal y secundarios. Lo primero fue *pensar* el problema en general, las hipótesis-acción y los objetivos de ellas derivados, las limitaciones objetivas y subjetivas... para poder *decidir* qué se debía hacer, por dónde empezar, a qué personas e instituciones implicar, qué se necesitaría consultar y con qué recursos (materiales y temporales) habría que contar, el establecimiento de los objetivos a corto y largo plazo, globales y estratégicos... y finalmente poder *planear* todo aquello que se precisaría para resolver el problema, como

son las acciones concretas, responsabilidades adquiridas, tiempos, espacios, aplicaciones, controles, registros, reuniones, informes...

El plan de acción elaborado constó de tres grandes momentos: "Preparación de la acción", "Proceso de redacción de contenidos" y "Revisión y ajustes finales". Seguidamente se mostrarán cuáles fueron las actividades previstas a realizarse en cada uno de estos momentos del plan de acción, no sin antes recordar una característica de todos los planes, claramente recogida en palabras de Pérez: "Por lo general, el plan contempla gran variedad de circunstancias y prevé otras, pero a veces éstas cambian, modificando lo previsto, por lo que precisa continua revisión y retroalimentación." (Pérez, 2001:187)

### ***Preparación de la acción***

- Clarificación de los objetivos perseguidos con el desarrollo de contenidos y el tipo de material que integrarán. Se dispuso que el desarrollo de contenidos y estructura sobre el proceso de creación y puesta en marcha de la empresa debía de servir como parte de un documento, de un manual, para apoyar a personas emprendedoras.
- Establecimiento del enfoque de los contenidos a desarrollar y sus características pedagógicas. Redacción de un índice tentativo que sirviera de guía y de presentación del proyecto.
- Esbozo de la estructura del manual: presentación, secciones<sup>153</sup>, apartados.
- Búsqueda y acciones para involucrar otras personas e instituciones en el proyecto, tales como personal de Saiolan -básicamente como fuentes de información-, al Gobierno Vasco -en cuanto a fuente de financiación y de apoyo para la posterior difusión del trabajo<sup>154</sup>-, a personas expertas en temas relacionados con el manual para consultar informaciones especializadas y pedir opiniones sobre el trabajo realizado y su planteamiento, al igual que a personas dentro de la C.A.P.V., que por su trayectoria profesional preferentemente como personas emprendedoras, fuese interesante para incluir en los ensayos de casos reales o temas de interés.

---

<sup>153</sup> Se estableció que la estructura de cada sección sería: (1) Presentación (título + explicitación de objetivos); (2) Ensayos (sobre casos reales y temas de interés); (3) Desarrollo de contenidos de la sección (con el empleo de elementos visuales de apoyo como tablas y figuras); (4) Cierre de sección (sumario + actividades sugeridas + discusión en el aula).

<sup>154</sup> Se presentó en el año 2004 un proyecto de "I+D de la Competencia de Iniciativa Emprendedora" al Departamento de Justicia, Empleo y Seguridad Social del Gobierno Vasco, que incluyó el compromiso de desarrollar una metodología y un material didáctico ("Didáctica para Emprendedores: De la Idea al Negocio") cuyo eje central fuesen los contenidos y la estructura desarrollada a partir del presente proyecto de I-A. Como se puede ver, desde el principio se ha procurado tener un claro y decidido compromiso de esta investigación con la acción, lo que está en línea con una de las características fundamentales y distintivas de los proyectos de I-A.

- Establecimiento de plazos, tiempos y recursos necesarios para la elaboración de actividades.
- Revisión documental exhaustiva para realizar un análisis comparativo de la bibliografía disponible en el mercado español y en el extranjero<sup>155</sup> en base a dos categorías: CONTENIDOS y ESTRUCTURA<sup>156</sup>.
- Recopilación de información de interés para la redacción de las secciones y apartados:
  - o Revisión documental para realizar un “estudio del arte” de la manera en que se tratan los elementos clave de todo proceso emprendedor y del proceso de creación y puesta en marcha de una empresa.
  - o Asistencia a talleres, charlas, encuentros, cursos.
  - o Entrevistas periódicas con tutores de Saiolan: para recopilar con mayor grado de detalle aquellas informaciones faltantes sobre la propia práctica, y para conocer su valoración de la bibliografía más importante de la revisión documental.
  - o Consultas y entrevistas con personas expertas fuera de Saiolan.

### ***Proceso de redacción de contenidos***

- Redacción de contenidos sección a sección de acuerdo a la siguiente dinámica:
  - o Elaboración de un mapa conceptual y de un índice de los contenidos a abordarse en cada sección para ordenar y priorizar la información.
  - o Definición de los objetivos de aprendizaje de cada sección.
  - o Redacción de contenidos teóricos.
  - o Redacción de los apartados de cierre de sección.
  - o Asegurarse que los contenidos desarrollados pasen por el “filtro” de Saiolan sometiendo los textos desarrollados al número de revisiones y ajustes que se consideren necesarios.

---

<sup>155</sup> Se visitaron librerías y algunas bibliotecas en países como Estados Unidos, Canadá, México, Francia, Inglaterra, Alemania. Se revisaron también páginas Web, recogidas en el capítulo 6. Bibliografía.

<sup>156</sup> Se recabaron informaciones, por un lado, sobre el tipo de *contenidos* abordados, su enfoque, la profundidad con que se tratan los temas, el tipo de ejemplos expuestos, etc., y por otro lado, respecto a la *estructura* del manual, los apartados, secciones y rasgos característicos de las secciones, tipo y cantidad de figuras, tablas, recuadros, figuras, el diseño gráfico y disposición de textos, etc.

- Para los ensayos y estudios de casos reales:
  - o Preparación del trabajo: conocimiento del método del caso<sup>157</sup>; selección y toma de contacto con personas dentro del entorno de la C.A.P.V. para incluir sus experiencias en los estudios de caso y/o para solicitarles la redacción de un ensayo; elaboración de cuestionario guía para las entrevistas y/o propuesta de temática a abordar en los ensayos.
  - o Entrevista con las persona seleccionadas (para recabar información y/o para plantear la temática del ensayo a realizar).
  - o Redacción de los estudios de caso. Revisión de los ensayos enviados.
  - o En los estudios de caso: solicitar su revisión y aprobación por sus protagonistas. En los ensayos: procurar la aprobación de los propios autores en caso de haber modificaciones propuestas.
  - o Conseguir material fotográfico de las y los protagonistas de los ensayos y casos reales y sus experiencias<sup>158</sup>.

### ***Revisión y ajustes finales***

- En la medida de lo posible, presentar en experiencias reales (cursos, talleres, presentaciones de lo que es Saiolan, etc.) que puedan servir de experiencias piloto a pequeña escala, una selección de contenidos y figuras para recoger impresiones al respecto y su validación.
- Prever que se habrá de contratar una revisión orto-tipográfica profesional, puesto que se prevé la publicación del material a desarrollarse. Llevar adelante el iterativo proceso de revisión-aprobación de textos que se vaya a requerir hasta llegar a su versión final.
- Revisión y aprobación final del manual en su conjunto por parte de las personas de Saiolan participantes en el proceso de I-A.

---

<sup>157</sup> Destaca la entrevista con Santiago Álvarez de Mon, profesor del I.E.S.E. y experto en el método del caso (también extensamente utilizado por la Universidad de Harvard), acaecida en Madrid, el 18 de marzo de 2004. Comentar que el conocimiento que se pudo adquirir y el análisis algunos ejemplos de estudios de casos reales a través del método del caso, sirvieron también para inspirar y estructurar el tipo de ensayos sobre casos reales por el que se optó en este manual dadas sus características y objetivos, que es un tipo de estudio de caso real en formato más breve -semejante a un pequeño ensayo de una experiencia real-, y sin el formato de preguntas y dinámicas de discusión intercaladas en momentos de la lectura.

<sup>158</sup> No incluidas en esta tesis, pero sí contempladas para la posible difusión del manual.

## **2.2.6 CUARTO PASO: ACTUAR (DESARROLLO DE ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DE UN MATERIAL EDUCATIVO ORIGINAL).**

En este último paso se llevó a cabo la implementación del plan de acción. La columna vertebral para estructurar y dar contenidos al manual para la adquisición y desarrollo de la competencia de iniciativa emprendedora (objetivo general derivado de la hipótesis principal de acción), se tomó de la manera contrastada en que desde Saiolan se da respuesta a la pregunta de investigación (cfr. el *Primer paso: Observar*).

Así, el desarrollo del manual en cuestión quedó estructurado en una introducción y cinco secciones, de acuerdo a los elementos clave y a las distintas fases comprendidas en el "Proceso Emprendedor" de Saiolan:

INTRODUCCIÓN (El proceso de creación y puesta en marcha de la empresa)

SECCIÓN I: La persona emprendedora

SECCIÓN II: Reconocimiento de la oportunidad de negocio

SECCIÓN III: El proyecto de empresa

SECCIÓN IV: Constitución y los primeros pasos de la nueva empresa

SECCIÓN V: Consolidación de la empresa

Hasta este punto llega el presente proyecto de I-A; el desarrollo de los contenidos concretos del manual han quedado recogidos en el capítulo 4 de esta tesis. No obstante, el *Cuarto paso: Actuar* también tendría una segunda parte, que queda fuera de esta tesis pero que sí se vislumbra, y que es la aplicación práctica, en experiencias piloto, de este manual<sup>159</sup>.

Es importante indicar que las actuaciones que se hagan deberán quedar controladas a través de técnicas de recogida de datos para observar lo que ocurre, reflexionar y evaluar los resultados y así saber de qué manera habrá de replanificar la acción. Con esto se estaría entrando en un nuevo ciclo de la I-A, a ser repetido sucesivamente, hasta lograr la mejora o cambio pretendido.

---

<sup>159</sup> Se vislumbra que se pueden impartir, por ejemplo, cursos de sensibilización-motivación de personas emprendedoras pertenecientes a diversos colectivos (estudiantado recién egresado de la universidad, investigadores, personas en paro...), en formatos de 30 o 15 horas, en la que se utilice este manual como herramienta didáctica.

## 2.3 FORTALEZAS Y LIMITACIONES DE LA I-A

Este último punto a tratar en este capítulo sobre la I-A como metodología de investigación, tiene que ver con las fortalezas y limitaciones de la misma, de las cuales no está exenta esta tesis.

Respecto a las fortalezas, uno de los puntos fuertes de la I-A que más se suele subrayar, es su vocación para superar la investigación “en papel” y mejorar la propia práctica. Como indica Pérez, la I-A es “apostar por una investigación abierta, participativa y democrática centrada en problemas prácticos, dirigida hacia la mejora de las situaciones, no sólo hacia la descripción y comprensión de las mismas.” (Pérez, 2001:201)

El ser consecuente con esta vocación práctica, procura igualmente la implicación de las organizaciones donde se investiga, y promueve el desarrollo de nuevas actitudes culturales, ya que fomenta la inquietud de una indagación y búsqueda constante para aprender y descubrir algo nuevo, teniendo en cuenta las repercusiones sociales de las propias acciones. La I-A contribuye así a la reflexión sistémica sobre la práctica social y educativa con vistas a la mejora y al cambio tanto personal como social, por lo que se encuentra, en definitiva, íntimamente vinculada a la educación y perfeccionamiento permanente de individuos y grupos.

Otro aspecto a favor de la I-A que la diferencia de otros tipos de investigación de corte positivista, es el impulso que confiere a la reflexión crítica y ética en el desarrollo de la práctica. Los proyectos de I-A se esfuerzan por descubrir y comprender mejor las condiciones en que discurre la práctica, parte desde una perspectiva histórica y social de las situaciones o instituciones en las que se trabaja, replantea el papel del práctico reflexivo (Schön, 1998), fomenta el desarrollo de una cultura reflexiva en la que se estimula a los participantes al perfeccionamiento de la práctica “mediante el desarrollo de las capacidades de discriminación y de juicio profesional en situaciones concretas, complejas y humanas” (Elliott, 1996:70), le interesa identificar las fuerzas sociales y las relaciones que están detrás de la experiencia humana (de Schutter, 1986:181).

No obstante, la I-A también tiene sus propias limitaciones y críticas. Entre las más importantes se encuentran las relacionadas a su estatuto metodológico y a su concepción del

método. En el campo de la I-A es todavía inexistente un paradigma totalmente estructurado, un núcleo propio de principios metodológicos que guíen las muy diversificadas acciones y prácticas investigativas. Existen sólo algunos principios generales de todo el proceso en el que éste es visto como un proceso de aprendizaje y como una acción social en el sentido de la cooperación y la comunicación.

La I-A no puede satisfacer los estándares de la “investigación pura”. Su compromiso con la acción puede verse incluso con recelo ante los ojos de los investigadores puros, quienes la consideran como carente de la seriedad y rigor suficientes para generar conocimiento científico (de Schutter, 1986:183). En este mismo sentido abunda Schön (1998:243) al afirmar que los sistemas de saber desde la práctica pueden limitar el alcance y la profundidad de la reflexión.

Lo anterior nos lleva a una reflexión crítica sobre la necesidad de todo proyecto de I-A por tener unas bases sólidas para reclamar validez, tomando en cuenta la necesidad de la I-A por “desarrollar un proceso más riguroso para la investigación de los asuntos que caracterizan las prácticas diarias de la vida profesional y una comprensión diferente del rigor que caracteriza a la investigación positivista” (Pérez, 2001:205).<sup>160</sup>

Otro aspecto a considerar tiene que ver con las distintas lógicas que entran en juego en los proyectos de I-A. Por un lado, está la finalidad de los investigadores por primar la producción de conocimiento científico. Por otro, se encuentra el interés de los prácticos por dar prioridad al desarrollo y generación de acciones que contribuyan a mejorar la práctica. ¿Cuál de estas distintas posturas es la que se habrá de primar?, ¿se inclinará la balanza hacia la investigación o hacia la acción?, ¿cómo habrá de resolverse la tensión existente entre las distintas finalidades de los investigadores y de los prácticos?

La resolución de esta tensión a favor de una u otra parte planteará siempre dudas sobre la legitimidad de los conocimientos producidos, opinan al respecto Allard-Poesi & Perret (2003:127). Por su lado, Wacheux recuerda, usando palabras de Gaulejac (1992), que

---

<sup>160</sup> Para profundizar en la relación de la I-A con el positivismo, consultar a Carr (2002:138 y ss) quien la describe como ambigua y confusa, poniéndola en una encrucijada al ubicar su nacimiento dentro de una cultura positivista de cuyo método de investigación adopta ciertos aspectos (como su desconfianza de la filosofía y su aceptación de que la “investigación” constituye un proceso sistemático y metódico para adquirir un saber positivo), al tiempo en que intenta crear otro modelo bastante diferente de relación teoría-práctica, investigación-acción.

“aquello que es verdad no es forzosamente útil, aquello que es útil, no es forzosamente cierto”<sup>161</sup>.

Además de estas críticas y reflexiones que la I-A despierta en torno a su legitimación en el seno de las ciencias sociales (tensión *dinámica dentro/fuera*), otro tanto de cuestionamientos se derivan de la tensión que en este tipo de proyectos genera la búsqueda de *eficacia instrumental vs. utilidad social*. Esto es, los cambios introducidos por la I-A parecen oscilar entre la producción de una acción eficaz, instrumental y tecnocrática (esencialmente guiada por el investigador) a una en la que se prima una participación colectiva (y donde el investigador deja su protagonismo para pasar a ser un vector de apoyo). (Allard-Poesi & Perret, 2003:127,144-145)

Subyacente a las consideraciones críticas de la I-A hasta aquí expuestas, desde el punto de vista de los investigadores que promueven este tipo de proyectos, se encuentra igualmente otra cuestión a analizar y que tiene que ver con una serie de reflexiones sobre el papel que el investigador juega y su imposibilidad de neutralidad (Plane, 2003:127). Cuando se interviene en un proyecto de I-A, para introducción una acción reflexiva que transforme el *status quo*, ¿para qué se quiere cambiar?, ¿quién promueve este cambio?, ¿desde dónde?, ¿para qué?, ¿con quién?, ¿se está realmente introduciendo una mejora?... Allard-Poesi & Perret (2003:127,144) consideran que este tipo de reflexiones están menos resueltas que otros planteamientos críticos de tipo más científico, y que en esencia apelan a un cuestionamiento ético de la persona encargada de llevar adelante el proyecto.

Comentar finalmente, que a pesar de las diversas críticas en relación al estatuto epistemológico, su concepción del método y del rigor, el problema de su fiabilidad y validez, sus cuestionamientos éticos y funcionales..., lo cierto es que la I-A está contribuyendo a la resolución de muchos problemas prácticos y a la introducción de un nuevo concepto de investigación que cuenta con un número cada vez mayor de partidarios a nivel mundial.

---

<sup>161</sup> [“ce qui est vrai n'est pas forcément utile, ce qui est utile n'est par forcément vrai”], Wacheux (1996:123).

*Propuesta de un manual para la adquisición y desarrollo de la Competencia de Iniciativa Emprendedora a partir de la experiencia de Saiolan, Centro de Empresas e Innovación de Mondragón.*

### 3. UN CONTEXTO Y UN REFERENTE: SAIOLAN, C.E.I. DE MONDRAGÓN

---

El objetivo de este capítulo es recoger una serie de informaciones sobre Saiolan, C.E.I.<sup>162</sup> de Mondragón, que permitan situar al lector en lo que es este centro, sus antecedentes y evolución, sus principales resultados obtenidos, su modelo de gestión, su infraestructura y sus retos estratégicos.

En la elaboración de este capítulo me baso de una manera importante en las experiencias vividas en primera persona, relaciones entabladas, y numerosas entrevistas, charlas y observaciones, tanto con personal directivo y equipo de tutores, como con emprendedores y promotores de proyectos que pude llevar a cabo durante mi paso por Saiolan<sup>163</sup>. También he realizado una revisión bibliográfica sobre este centro, procediendo a una revisión documental de diversos tipos de fuentes escritas -como folletos, memorias anuales, presentaciones y documentos internos como descargos de proyectos y correspondencia de los años 1980-, y finalmente he pedido a la persona a mi entender la más enterada sobre Saiolan, a Armin Isasti, su director-fundador, hacer una revisión de los contenidos de este capítulo.

La importancia de esta descripción de Saiolan es doble, ya que no sólo es el contexto donde tiene lugar esta investigación llevada a cabo a través de la metodología de la investigación-acción<sup>164</sup>, sino porque el conocimiento del *know-how* y la experiencia práctica de este centro a lo largo de su andadura en la promoción de actividades empresariales, es en sí misma uno de los objetivos principales de estudio de esta tesis.

Saiolan es, en esencia, un centro de promoción de actividades empresariales que tiene la misión de "Impulsar y colaborar en la creación de empresas y aplicar la innovación

---

<sup>162</sup> El acrónimo C.E.I.: Centro de Empresas e Innovación -en inglés, B.I.C.: *Business and Innovation Centre*-, se utiliza para designar a incubadoras o centros de recursos para negocios dedicados a la innovación y oficialmente reconocido por la Unión Europea a través de un esquema de certificaciones. Se trata de organizaciones de apoyo, de origen público o privado, que brindan sus servicios a personas emprendedoras y empresas (preferentemente pequeñas y medianas), donde se les ofrece una serie de apoyos como información, capacitación, tutoría y ubicación, para lanzar, operar y hacer crecer negocios innovadores. (Fuentes: Red Europea de C.E.I. en <http://www.ebn.be/> y <http://www.4hb.com/25b.html>, consultadas el 15/04/2008)

<sup>163</sup> Cf. *0.1 Motivos que impulsan esta investigación: inquietudes y cuestionamientos iniciales*, donde narro cuál ha sido mi participación en Saiolan tanto antes como una vez iniciada esta tesis doctoral.

<sup>164</sup> Como se mencionó en el capítulo sobre la metodología, a la I-A interesa conocer el contexto o encuadre del problema de investigación, que es a su vez el contexto en donde se incidirá a través de la propuesta de mejora de la práctica que resulte, y donde la persona investigadora y los prácticos habrán de llegar a ciertos acuerdos sobre sus expectativas y las acciones a emprender para llevar adelante el proyecto (Wacheux, 1996:122).

combinando productos, mercados y tecnologías, e integrando emprendedores, estudios de viabilidad y prototipos" (Isasti, 2008:28).

Su objeto social recoge la esencia de su actividad en los siguientes términos: "estimular y promover la creación y potenciación de ... actividades empresariales, detectando ... productos y personas emprendedoras [a quienes] prestará servicios de asesoramiento y formación ..."(Ormaetxea, 2003:354).

En el cumplimiento de su misión y objeto social, Saiolan actúa dentro de una red de promoción integrada por distintos representantes de los ámbitos empresarial, de la administración pública, educativo y de la investigación, quienes participan activamente como parte de su Consejo de Administración<sup>165</sup>.

Gracias a esta red de promoción, aunada al esfuerzo del cuerpo de tutores que integran Saiolan y su conocimiento del tejido empresarial -en particular el de MCC, el grupo industrial más importante del País Vasco-, la experiencia de más de dos décadas de Saiolan se ha visto volcada en la promoción de un importante número de proyectos empresariales que han superado sus respectivas fases convirtiéndose en empresas generadoras de empleo y de riqueza colectiva, como se verá a continuación.

### **3.1 CIRCUNSTANCIAS QUE DIERON ORIGEN A SAIOLAN**

El surgimiento de Saiolan como una plataforma para la promoción y desarrollo empresarial se inscribe dentro de una experiencia comunitaria única mucho más amplia, la Experiencia Cooperativa surgida en Mondragón (Gipuzkoa, País Vasco), y de forma más específica en la Escuela Politécnica Superior (EPS) de la Universidad de dicha localidad en cuyo seno surgió.

Cooperativismo mondragonés y EPS fueron así el contexto propicio en el cual, desde una perspectiva mitad empresarial y mitad educativa, se fue tejiendo, sabiéndose ajustar a las

---

<sup>165</sup> En el actual Consejo de Administración de Saiolan participan la Universidad de Mondragón (ámbito educativo); Fundación MCC, Grupo Ulma, Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi...(ámbito empresarial); el centro tecnológico y de investigación Ikerlan (ámbito de la investigación); la SPRI: Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial del Gobierno Vasco, Ayuntamiento de Mondragón (ámbito institucional).

necesidades y desafíos que se iban presentando en cada época, la experiencia de lo que hoy en día es Saiolan, como se detalla a continuación.

### 3.1.1 LA EXPERIENCIA COOPERATIVA DE MONDRAGÓN Y SU COMPROMISO POR LA GENERACIÓN DE EMPLEO Y DE RIQUEZA

Desde sus albores, la Experiencia Cooperativa de Mondragón ha tenido un inequívoco compromiso con la promoción social<sup>166</sup>, la cual se ha traducido en un “proceso orgánico de experiencias”<sup>167</sup> que de muy distintas maneras y desde diferentes ámbitos de actuación – educativo, empresarial, financiero...- han contribuido a la generación de empleo y riqueza colectivos.

Una de las manifestaciones más subrayables de este compromiso social fue la visión que tuvo Don José M<sup>a</sup> Arizmendiarieta de fundar una entidad de intermediación financiera que integrase, como uno de ámbitos centrales de actuación, el proveer a las cooperativas de esta experiencia comunitaria que se estaba construyendo de servicios técnicos para su desarrollo y fortalecimiento, así como apoyo para la promoción de nuevas empresas<sup>168</sup>.

La entidad de intermediación financiera en cuestión es **Caja Laboral** -antes Caja Laboral Popular-, y que diez años después de su fundación en 1959, creó en su seno a la llamada **División Empresarial** con el objeto de promover nuevas empresas, desarrollar las ya existentes, fortalecer la estructura de organización de todas las cooperativas asociadas, y crear un sentido integrador que diese más fuerza al andar conjunto y estratégico del grupo de cooperativas que se estaban instaurando.<sup>169</sup>

Durante una veintena de años la División Empresarial prestó sus servicios a través de una plantilla multidisciplinar de hasta 120 personas distribuidas en siete áreas de trabajo, entre las que destacan las de promoción, estudios, infraestructuras, intervención y asesoramiento

---

<sup>166</sup> Conferencia de Isasti, “El empleo en la “experiencia” cooperativa de Mondragón”, impartida el 02 de diciembre de 2003.

<sup>167</sup> Así se refería Don José M<sup>a</sup> Arizmendiarieta sobre lo que es la cooperación (citado por Ormaetxea, 2003:354). Para mayor información sobre la “Experiencia Mondragón”, cfr. el apartado *0.1.2 Orígenes personales, profesionales y coyunturales de la Motivación* de esta tesis.

<sup>168</sup> Los otros ámbitos de actuación fueron, evidentemente, el financiero (mediación del ahorro doméstico de carácter privado a la inversión empresarial de las nuevas cooperativas, concesión de créditos, etc.) y el social (cobertura de los servicios de seguridad social de los cooperativistas). Fuente: Ormaetxea (1997:255,264,303) y (2003:142).

<sup>169</sup> Ormaetxea (2003:127,140-143,186-188) y (1997:255-264).

(Ormaetxea, 1997:481). Su función específica en la promoción de actividades empresariales consistió en<sup>170</sup>:

- Seleccionar un promotor motivado y con respaldo social para crear empleo en su región o comarca (casi siempre un ingeniero con vocación para la empresa social).
- Incorporarlo en su Departamento de Promoción de Empresas por uno o dos años mientras tomaba lugar la selección de un producto industrial y la realización de un estudio de viabilidad cuyo resultado determinaba si la nueva empresa se ponía en marcha.
- Adicionalmente, Caja Laboral apoyaba financieramente a estas nuevas empresas cooperativas mediante la concesión de préstamos a intereses a más bajo interés y en relativa abundancia.

El departamento de Promoción Empresarial, apunta Ormaetxea (1997:296,302), ejerció una importante función en la "Experiencia Mondragón", pues fueron más de 40 las cooperativas en cuya creación se intervino hasta que, por disposiciones del Banco de España, la División Empresarial tuvo que ser cesada en 1985 para que Caja Laboral se avocase en su totalidad al ámbito Financiero.

Ormaetxea llegó también a la conclusión de que "en Saiolan, la vida de la División Empresarial debe provocar cierta perplejidad, porque algo tiene en común con su propia trayectoria"<sup>171</sup> y que "los objetivos de Saiolan se suman y complementan, en el grado que es asimilable, a los modelos de creación de empresas seguidos por el Grupo Cooperativo de Mondragón" (Ormaetxea, 2003:354).

---

<sup>170</sup> Ormaetxea (2003:241-349); conferencia de Isasti (20/dic/2003): "El empleo en la "experiencia" cooperativa de Mondragón"; Uribe (2001), apartado 3.2 *Desarrollo Empresarial en Caja Laboral Popular*.

José María Ormaetxea es uno de los fundadores de la "Experiencia Mondragón". Entre las numerosas funciones y cargos que ocupó, se encuentran el haber sido cofundador y gerente de la primera de las cooperativas creadas en el marco de esta experiencia (ULGOR, hoy Fagor) entre los años 1956 a 1962; Presidente del Consejo de Dirección del Grupo Cooperativo ULARCO (1962-1970); Director General de la Cooperativa de Crédito Caja Laboral Popular (1960-1987), el primero de ellos, y Consejero hasta 1990; fundador y presidente del Grupo Cooperativo Mondragón (en la actualidad Mondragón: *Humanity at Work*).

<sup>171</sup> Ormaetxea (1997:503). Añade además que "la alternativa a la División Empresarial, en sus debidas proporciones, que es hoy Saiolan como semillero de empresas, no tiene una naturaleza parangonable, ni por su origen, ni por su emplazamiento como rama de una nueva entidad financiera, ni por la misión específica centrada más en el apoyo a nuevos emprendedores que en muchas ocasiones inician en Saiolan su epopeya empresarial. Pero hay factores comunes de los que cabe aprender, y uno de ellos es que este tipo de actividades en las que se presta colaboración docente y se proporcionan los métodos para la creación de nuevas empresas, las personas que dispensan esa cobertura didáctica tiene que tener una gran vocación y también ser capaces, de crear y gestionar, ellos mismos, nuevas empresas." (Ormaetxea, 1997:507)

### 3.1.2 LA ESCUELA POLITÉCNICA DE MONDRAGÓN Y SU ESTRECHA VINCULACIÓN CON EL MUNDO EMPRESARIAL

De manera más particular, el nacimiento de Saiolan fue posible gracias al abrigo que le proveyó la EPS de la Universidad de Mondragón y su vocación por servir de vínculo y apoyo al desarrollo empresarial de su propia región<sup>172</sup>.

A finales de los años 1960 la EPS<sup>173</sup> se convirtió en un centro educativo especializado en formar ingenieros técnicos que necesitaban las empresas cooperativas en su pujante desarrollo estimulado por la bonanza económica del “decenio áureo”. En la década posterior, en que dio inicio una crisis mundial generalizada<sup>174</sup>, desde el grupo de cooperativas de Mondragón se entendió que no sería posible vivir a largo plazo mediante la adquisición de tecnología en el exterior porque la globalización de la economía iba a hacer oponerse a la venta de tecnología y se comprendió que debían hallar en su propia investigación y desarrollo, el arma adecuada para posicionarse mundialmente a través de calidad, innovación y precio. Conscientes de esta ineludible realidad, se genera una corriente investigadora en el seno de la EPS, desde la que surgen diferentes departamentos de proyectos. Uno de estos departamentos, creado en 1971, fue la Oficina Técnica, muy cercano a las empresas de la zona como un “instrumento de interrelación y coordinación entre las necesidades de formación y los Planes de Estudio de Ingeniería” (Ormaetxea, 2003:354).

El desempeño de la Oficina Técnica fue buen visto por muchas empresas, y los profesores miembros -entre los que se encontraban quienes a la postre serían los fundadores y precursores de Saiolan- ganaron en experiencia, en conocimiento y en relaciones, gracias a los contactos establecidos con empresas y otras entidades fuera del ámbito académico,

---

<sup>172</sup>Algunos rasgos que denotan su estrecha vinculación con las empresas de su entorno, son el que dentro del Consejo Rector y en la Asamblea de la Universidad de Mondragón (cooperativa de la que la EPS es una facultad) participen representantes de las empresas la Experiencia Mondragón, que las necesidades de estas empresas hayan siempre sido tomadas seriamente en cuenta en el diseño de la oferta educativa y en los proyectos de fin de carrera, la decisión de haber ajustado el calendario escolar al calendario laboral de las empresas (y no al de otras instituciones académicas), y el que todo ello haya sido también importante para posibilitar la alternancia estudio-trabajo como línea de actividades clave (fin para lo que fue creada en 1966 la cooperativa de estudiantes Alecop) cuyos beneficios sean volcados en la formación académica de la universidad. (Fuentes: Ormaetxea (1997 y 2003) y entrevistas informales a Félix Ormaetxea (31 de mayo y 25 de junio de 2005)).

<sup>173</sup> Los orígenes de la EPS se remontan al año 1943 cuando se erigió el primer pilar que iba a dotar de una coherencia a la Experiencia Mondragón, el de la educación y formación, con la fundación de una modesta Escuela Profesional de Maestría Industrial, precursora de la Nueva Escuela Politécnica de Ingeniería Técnica en 1966, que desde 1997 pasó a ser la EPS de la Universidad de Mondragón (Ormaetxea, 2003:130-140,177). Por cuestiones prácticas, me referiré a todas estas instituciones que derivaron a lo que es hoy en día la EPS, como EPS, que más allá de que se trate de una denominación y un estatus relativamente novedosos, comparten el mismo origen y el constituir el mismo pilar de la educación que ha soportado a la Experiencia Mondragón.

<sup>174</sup> Crisis que fue producto del alza de energéticos y materias primas, aunada a la necesidad de aumentar la producción industrial y competir ante otros mercados. (Ormaetxea, 2003:354)

viajes, captación de tecnologías y de ideas del extranjero, prácticas de alumnos en empresas. (Ormaetxea, 2003:354 y ss.)

Diez años más tarde, la crisis siguió avanzando y el paro llegó a alcanzar tasas alarmantes<sup>175</sup>. En consecuencia surge en la Oficina Técnica y en el sentir de la EPS la necesidad de dar un paso más con la incorporación a la formación reglada del alumnado, de la capacidad en gestión que los perfiles técnicos adolecían. Fue así como en 1981 se creó un comité gestor para desarrollar **ACEMEX** (Actividades Empresariales Experimentales), que recogió la experiencia adquirida en la misma Oficina Técnica y se interesó por el modelo desarrollado por la División Empresarial de Caja Laboral<sup>176</sup>.

Los esfuerzos docentes para promocionar la capacidad de gestión en el alumnado se concretaron en el desarrollo, en los últimos años de carrera, de nuevas tecnologías aplicadas a la industria. Esto fue así hasta 1984, cuando se comienza a pensar que para llegar a realizar esta misión tan compleja como difícil “debe formarse una unidad operativa autónoma que evalúe su presupuesto y lo distinga claramente del resto de la Eskola [EPS] como entidad puramente docente y reglada” (Ormaetxea, 2003:355).

## **3.2 NACIMIENTO Y EVOLUCIÓN DE SAIOLAN**

### **3.2.1 INICIO DE ACTIVIDADES Y LA APUESTA POR LOS PROYECTOS GENÉRICOS (1985-1990)**

Dados los antecedentes hasta ahora expuestos, se llegó a la **creación de Saiolan** (1985), considerado en el *Plan a Largo Plazo de la Eskola 1984-1988* como un estratégico Centro de Formación Empresarial.

El compromiso y liderazgo de los profesores Armin Isasti junto a Juan M<sup>a</sup> Ruiz de Eguino -a quienes prontamente se les unió José Ramón Gisasola-, haciendo alarde de lo que Armin Isasti define como una “actitud inconformista” (con las palabras, con los hechos) relacionada

---

<sup>175</sup> “Cuando se iniciaba la década de los [19]80, el paro arreciaba en la economía del País Vasco y superaba el 20% de la población activa según las encuestas del INE [Instituto Nacional de Estadística] para Euskadi.” (...) “Cabe recordar que el desempleo que superó el 20% en 1983 subió al 24,1% en 1987 y hasta al 26,4% en 1994.” (Ormaetxea, 2003:198-190).

<sup>176</sup> Ormaetxea (2003:354 y ss.), entrevistas informales con Armin Isasti, entre 2003-2008.

“con la libertad entendida desde criterios de responsabilidad” y con la convicción de que “en el riesgo siempre hay esperanza” (Isasti, 2003:18-19), fueron quienes se aventuraron a dar vida a Saiolan, asumiendo ellos mismos el papel de emprendedores en una experiencia educativo-empresarial sin precedentes, “como la búsqueda de nuevas maneras de aprender, trabajar y relacionarse”<sup>177</sup>.

Fue un inicio de recursos ajustados<sup>178</sup>, en donde los impulsores de Saiolan se plantearon dos cuestiones, por un lado, la **ubicación y creación de un entorno emprendedor** (que derivó en la constitución de un “Comité Promotor” compuesto por los integrantes más representativos de una red de promoción empresarial<sup>179</sup>), y por otra parte, se plantearon la siguiente **reflexión de partida**: “¿cómo una persona emprendedora, independientemente de su formación, cualificación profesional, edad o recursos económicos puede crear su propia empresa?”.<sup>180</sup>

Con estas consideraciones en mente, los fundadores de Saiolan se pusieron manos a la obra tomando la opción de trabajar en base al desarrollo de proyectos tecnológicamente innovadores (llamados “**Proyectos Genéricos**”) desde los talleres y recursos educativos de la EPS. En 1986, el año siguiente de la fundación de Saiolan, se palparon los primeros resultados con la constitución de las dos primeras empresas, LANTEK (software técnico) y DIARA (diseño industrial).<sup>181</sup>

Durante estos primeros cinco años de actuaciones, también se desarrollaron proyectos en colaboración con compañías del entorno, que derivaron en empresas -hoy en día importantes realidades- como DORLET SYSTEM, S.A. (control de acceso electrónico), DIARA (diseño industrial, actualmente integrada en LKS INGENIERÍA) y de ULMA HORMIGÓN POLÍMERO,

---

<sup>177</sup> Notas cedidas por Armin Isasti (07 de noviembre de 2007). / Armin Isasti define a Saiolan como “una plataforma donde se conjugan formación, información, ideas, asunción de riesgos y gestión (...) apoyando a aquellas personas que tienen la voluntad o sienten la necesidad de crear un proyecto” (Isasti, 2003:18). En este mismo sentido, Ormaetxea afirma que “lo que con Saiolan se deseaba era crear “una estructura puente, de forma que enlace la capacidad educativa de la propia Eskola con la promoción de la industria” lo que con el tiempo ha dado en llamarse “emprendizaje”: aprender a emprender” (Ormaetxea, 2003:356). Es subrayable, en ambos casos, el gran valor estratégico de Saiolan al estar situado como un nexo, como un enlace, entre la capacidad educativa y la promoción industrial a través de la formación práctica empresarial.

<sup>178</sup> Desde la EPS se les apoyó básicamente con “tiempo” de su jornada para dedicarlo a esta nueva actividad (de los dos primeros profesores, uno fue liberado al 100% y al 50%), un lugar para trabajar, y la posibilidad de servirse de los talleres y otros medios existentes en la EPS. (Fuente: entrevistas informales con Armin Isasti, entre 2003-2008)

<sup>179</sup> Dicho Comité Promotor fue compuesto por representantes de Entidades Educativas (Eskola Politeknikoa), Centros Tecnológicos de Investigación (Ikerlan...), Empresas (Cooperativa Fagor y otras empresas no cooperativas), el Gobierno Vasco (Departamento del Trabajo y Diputación Foral de Gipuzkoa), y una Entidad Financiera (C.L.P.). (Fuente: entrevistas informales con Armin Isasti, entre 2003-2008)

<sup>180</sup> Fuente: entrevistas informales con Armin Isasti, entre 2003-2008

<sup>181</sup> En este tema continúa ahondando el antiguo emprendedor y actualmente tutor de Saiolan Joseba Sagarna (2003:20-21), en el sentido de que los jóvenes postgraduados implicados en los desarrollos tecnológicos, seguían evaluando y experimentando en esas tecnologías que deseaban explotar comercialmente, hasta llegar, por lo general, a la constitución de su propia empresa.

S.COOP. (prefabricados para construcción), así como en proyectos de diversificación (línea de maquinaria de termoformado de ULMA PACKAGING)<sup>182</sup>.

De esta forma Saiolan inició su andadura como un ente independiente, con una dirección con plenas facultades de decisión, y con una enorme cercanía a la universidad y al estudiantado, al estar ubicado físicamente en la EPS y gestionado por personal en su doble condición de socios y profesores de la EPS<sup>183</sup>.

Desde entonces, una de las principales dificultades que Saiolan ha debido de sortear en cada momento, ha sido la consecución de financiación para desarrollar su actividad. La dirección de Saiolan se planteó la necesidad de conseguir fondos para dotar de una beca y de una serie de recursos a los primeros emprendedores y emprendedoras. Se tocaron muchas puertas y se consiguió el apoyo económico para el arranque gracias a una aportación principalmente por parte del Gobierno Vasco<sup>184</sup> y del acierto de haber provocado en 1987 la creación de la figura del **capital semilla** con el apoyo de la Entidad Financiera perteneciente a su Comité Promotor, para cubrir desde dicho fondo los gastos de constitución y lanzamiento de nuevas empresas a bajos intereses.

### **3.2.2 DESARROLLO DE PROYECTOS INNOVADORES PROPIOS (1991-1995)**

En el quinquenio siguiente, y como una manera de afianzar su autonomía frente a la EPS, en el año de 1992 Saiolan adquirió **personalidad jurídica propia (S.L.)**, que le permitió tener un mayor margen de actuación y al tiempo conservar una fuerte relación con la EPS.

Ante la constante precariedad económica vivida en Saiolan, también se presupone que con esta nueva identidad jurídica se aumentarían las opciones para obtener más recursos de las instituciones públicas, lo que sí se produce, aunque de forma insuficiente para las aspiraciones de desarrollo que se tenían, considera Ormaetxea (2003:357) haciendo una retrospectiva histórica.

---

<sup>182</sup> Sagarna (2003:20-21).

<sup>183</sup> Esta ha sido una constante que se mantiene hasta la actualidad, en la que la gran mayoría de monitores de Saiolan son profesores de la EPS que dedican aproximadamente 80% de su tiempo a la tutoría de proyectos, y el tiempo restante, a impartir clases frente a grupo. Asimismo, la ubicación física de Saiolan continúa dentro del complejo de lo que es la Universidad de Mondragón.

<sup>184</sup> Tal actitud de instituciones públicas como el Gobierno Vasco (SPRI: Sociedad Para la Promoción y Reconversión Industrial, los Departamentos -entonces denominados- de Industria y Comercio, de Trabajo, Sanidad y Seguridad Social) y la Diputación Foral de Gipuzkoa- de sentirse parte de los "implicados socialmente, y otros responsables efectivos o éticos en la recuperación de la atonía económica que en aquellos años se padecía" (Ormaetxea, 2003:356-357) y su actuación en consecuencia para prestar su apoyo económico al propósito de Saiolan, se mantiene hasta ahora.

En cuanto a los proyectos que se estaban impulsando, se continuó trabajando tanto con jóvenes postgraduados que querían montar su propia empresa, como con compañías existentes con las que colaborar en el desarrollo de proyectos empresariales. Los Proyectos Genéricos, que a partir de los años 1990 tuvieron que ser dejados de lado básicamente por problemas de financiación, continuaron dando sus frutos como gérmenes de **actividades innovadoras industriales** entonces montadas, entre las que se pueden citar a las empresas EKIDE (prototipado rápido, útiles,...), ABEKI (pultrusión), ISEA (actualmente División de Consultoría de Medio Ambiente de ONDOAN, S.Coop), DANKA (multimedia), ALMIS (informática financiera), ASMOBI (calderería) o ALTUNA M.D.L. (máquinas duplicadoras de llaves)<sup>185</sup>.

### 3.2.3 PREDOMINIO DE PROYECTOS EN COLABORACIÓN CON EMPRESAS Y EMERGENCIA DE PROYECTOS EN EL SECTOR TERCIARIO (1996-2008)

Finalmente, en 1996 Saiolan fue constituido, bajo el área de influencia de la Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial del Gobierno Vasco (SPRI) como el C.E.I. Saiolan, **Centro de Empresas e Innovación de Mondragón, S.A.**, sociedad participada por entidades educativas (Universidad de Mondragón), empresariales (MCC, Grupo ULMA), y de gobierno a distintos niveles (SPRI, Ayuntamiento de Mondragón)<sup>186</sup>.

De esta forma se han visto ampliadas sus posibilidades de financiación al acceder a programas de subvenciones públicas destinadas a promover la instauración de actividades innovadoras industriales y servicios conexos en la C.A.P.V.<sup>187</sup>, y también le fue otorgado en comodato un edificio emblemático de Mondragón, donde antes se había alojado la Unión Cerrajera, que adquirido por la SPRI en 1994, fue remozado y compartimentado para que sirviese para albergar empresas recién constituidas<sup>188</sup>.

En cuanto al tipo de actividades empresariales promovidas durante esta última etapa, sobresalen los proyectos de colaboración con empresas así como una mayor emergencia de empresas en el sector servicios promovidas por emprendedores individuales, tales como

---

<sup>185</sup> Sagarna (2003:20-21).

<sup>186</sup> Ormaetxea (2003:357)

<sup>187</sup> Me refiero primordialmente a los programas Ekintzaile (SPRI)-Txekintek (Diputación Foral de Gipuzkoa) para emprendedores y BarneEkintzaile, para empresas, así como a los apoyos prestados por la sociedad de préstamos participativos Luzaro.

<sup>188</sup> Ormaetxea (2003:357)

SOME (desarrollos *software*), IDAZTI (servicios editoriales), HARRILUR (servicios geotécnicos), ATSEDEN (servicios asistencia 3ª edad) o DOINTEC (domótica para edificaciones)<sup>189</sup>.

En los proyectos de colaboración con empresas, Saiolan ofrece no sólo el diagnóstico de viabilidad de la actividad estudiada junto a su correspondiente desarrollo técnico o prototipo con el que habrá de hacerse el test de mercado previo al lanzamiento de la actividad, sino que también incorpora a las personas emprendedoras responsables de llevar el proyecto adelante, y quienes a través de su misma participación como promotores del proyecto bajo la tutoría de Saiolan, adquirirán la formación y la experiencia necesarias para la ejecución de los proyectos, y presumiblemente incorporarse en la estructura de la empresa<sup>190</sup>.

Como referencias de proyectos de colaboración con empresas están BERZIK (actualmente División de Medio Ambiente de BIURRARENA, S.Coop.), ERAMA (cadena restauración grandes superficies), SARIKAL, S.A. (laboratorio metrología dimensional), MULTIFOOD, S.Coop. (comida preparada), ROCHMAN (máquina de retractilado de altas prestaciones), PROIEK (mobiliario urbano y equipamiento para arquitectura en inoxidable), NICOSTOPPER (diversificación de Fagor Electrodomésticos hacia un *kit* terapéutico para dejar de fumar)<sup>191</sup>.

En los último años también ha cobrado mayor relevancia otra línea de colaboración con empresas, que es la "iniciativa intraemprendedora" (emprender dentro de empresas existentes), que arrancó con una experiencia piloto en Fagor Electrodomésticos (2006-2007), y que ante el escenario socio-económico actual y el creciente peligro de deslocalizaciones empresariales, constituye una línea de acción por la que se desea seguir apostando y hacer extensiva a otras empresas<sup>192</sup>.

De acuerdo al más reciente Plan Estratégico de Saiolan (2007-2010), sus ámbitos estratégicos de actuación quedaron definidos como la captación de emprendedores e intraemprendedores, el desarrollo de nuevos negocios, la innovación aplicada y la creación de empresas de base tecnológica.

---

<sup>189</sup> Sagarna (2003:21), *Memoria de Actividades Saiolan -2006* (documento interno de Saiolan), entrevistas informales con Armin Isasti y otros tutores, observación hecha por mí misma en Saiolan entre 2003-2008.

<sup>190</sup> *Ibidem*

<sup>191</sup> *Ibidem* y *Memoria de Actividades Saiolan -2006* (documento interno de Saiolan)

Como se puede deducir de la manera en que Saiolan se ha sabido reinventar y adaptar a las distintas etapas por las que ha pasado, su identidad “está marcada tanto por la flexibilidad, la adecuación, el rigor, la capacidad de tomar riesgos y el compromiso de las personas que la integran, como por un constante esfuerzo por “materializar” las ideas con personas y realidades concretas<sup>193</sup>.

En cifras, algunos datos que por su relevancia permiten tener una mejor medida de lo que es Saiolan y los resultados que ha obtenido, recoge Isasti (2008:29), son que apuntan que desde su creación en 1985 hasta fines de 2007, desde Saiolan se han lanzado 145 actividades empresariales, de las cuales el 11% (16 de ellas) han cesado su actividad antes de cumplir el quinto año de funcionamiento, y el 6% (9 empresas) lo han hecho tras cinco años de operación. Las 120 actividades empresariales restantes actualmente en funcionamiento, han generado a día de hoy 2.236 puestos de trabajo. En el año 2007 -por tener una referencia de número de actividades empresariales promovidas por año- el número de actividades empresariales en cuya puesta en marcha Saiolan contribuyó, se situó en 17.

Mencionar como cierre de este apartado, que al margen de las diversas tipologías de proyectos empresariales promovidos por Saiolan a lo largo de su existencia -proyectos de creación de nueva empresa, diversificación, segregación, introducción de innovaciones en productos, servicios procesos,... -, otra línea de actuaciones por la que Saiolan siempre se ha aventurado y se sigue manteniendo sin esperar resultados de sus esfuerzos al corto plazo, son las que se inscriben en la vertiente de la sensibilización-formación de personas emprendedoras<sup>194</sup>.

---

<sup>192</sup> Revista TU Lankide, nº 526, septiembre 2007:18-25, complementada con consultas a Armin Isasti e Iratxe Acha de Saiolan (abril de 2008), y la presentación interna de Saiolan “Intraemprender: emprender dentro de la empresa” (agosto 2007).

<sup>193</sup> Uribe (2001), apartado 3.3 *Nacimiento de Saiolan*

<sup>194</sup> Me refiero distintas actuaciones que Saiolan ha desempeñado en distintos momentos de su historia, como los Cursos de Motivación y Sensibilización para emprendedores (en diversos formatos de duración), los cursos de formación empresarial emprendedora impartidos cada segundo semestre del año en Saiolan, a su participación en el programa Urratsbat para la formación emprendedora en Centros de Formación Profesional del País Vasco, a las conferencias y charlas impartidas dentro y fuera de las fronteras nacionales, al desarrollo y aplicación de estudios de casos reales de creación de empresas a través de la metodología del “método del caso” (Ekide, Danka, Berzik), a los cursos para formar tutores y para transferir el *know-how* de Saiolan, a su colaboración en el desarrollo del currículum vasco para el período de escolaridad obligatoria, al apoyo para realizar proyectos de investigación (como la presente tesis doctoral, cuyos resultados habrán de volcarse en la formación de personas emprendedoras), entre otros.

### 3.3 RECURSOS E INFRAESTRUCTURA DE APOYO DE SAIOLAN<sup>195</sup>

#### Medios humanos

Para su funcionamiento, Saiolan cuenta en la actualidad (abril de 2008) con un Director-Gerente, un equipo de 11 tutores y una secretaria, además del apoyo de personal administrativo-contable y de servicios generales (mantenimiento, limpieza).

El equipo de trabajo estándar para los proyectos lanzados desde Saiolan consiste en:

- Emprendedor (o emprendedores)
- Tutor (al menos uno)
- Personal Colaborador (profesores, asesores externos...) – *opcional*
- Alumnado en proyectos de fin de carrera de la universidad – *opcional*

#### Medios técnicos

Para el desarrollo de prototipos, Saiolan cuenta con su propio Taller de Prototipos especialmente dedicado para la fabricación, montaje y puesta a punto de los mismos, para lo que cuenta con equipamiento de máquina-herramienta convencional y herramental específico de montaje.

No obstante, para el diseño y fabricación de prototipos, en principio también es posible acceder a los medios técnicos propios de la EPS (talleres de soldadura y fabricación, el laboratorio de metrología, el de mecánica y la unidad CAD/CAM/CAE<sup>196</sup>), así como al conjunto de conocimientos, metodologías y experiencias –o “núcleo tecnológico”- de la EPS compuesto por las tecnologías básicas de mecánica, electrónica, informática, organización y estudios de viabilidad.

Mención aparte merecen los equipos informáticos y software con los que cuenta Saiolan (software específico para la realización de presupuestos económico-financieros, procesamiento de textos, diseño industrial, etc.).

---

<sup>195</sup> Las informaciones recogidas en este apartado se basan en observaciones hechas *in situ* por mí misma entre los años 2001 a 2008, así como al documento Uribe (2001), *Capítulo 7: Necesidad de Medios* [de Saiolan].

<sup>196</sup> *Hardware* informático (PC's, Workstation...) para el diseño de productos mediante *software* CAD (Autocad y Unigraphics), fabricar componentes mediante *software* CAM (Smartcam, Unigraphics...), calcular componentes mediante *software* CAE (Cosmos, Moldflow...).

## Espacio físico

El núcleo fuerte de la actividad de Saiolan se desarrolla en la sede que tiene en el Polo de Innovación Garaia<sup>197</sup>, en la que se distinguen, por un lado, una infraestructura compuesta por el aula de tutores y la de emprendedores, además de una serie de despachos (del director, administrador...) y áreas comunes (salas de reuniones, biblioteca...), y por otro lado, el taller de prototipos.

Adicionalmente, se cuenta con el potencial de apoyarse en el antiguo edificio de la Unión Cerrajera antes mencionado para dar techo a empresas ya constituidas, así como la infraestructura de talleres, laboratorios y áreas comunes de la EPS para el desarrollo de proyectos y prototipos.

## 3.4 EL MODELO SAIOLAN

### 3.4.1 ELEMENTOS CLAVE CON LOS QUE TRABAJA SAIOLAN

De acuerdo a Armin Isasti<sup>198</sup> los *elementos clave* presentes en todo proyecto empresarial, son la persona emprendedora (ligada a una serie de características de comportamiento, de actividades de motivación, de sensibilización, de formación...), la idea de negocio (claramente definida como un producto/servicios, para un mercado en específico y con el empleo de determinada tecnología), el estudio y la experimentación (para llevar las ideas a la realidad), y los recursos (humanos -a veces preponderantes- y financieros).

En torno a cada uno de estos elementos clave han girado las distintas actuaciones de Saiolan a lo largo de su andadura, en un *permanente estado constituyente*. La Tabla 3.1 recoge de forma esquemática dichos elementos clave junto a algunas de las principales líneas de actuación de Saiolan a ellos ligadas<sup>199</sup>.

---

<sup>197</sup> Donde también se encuentran algunos de los talleres de la EPS como el de telecomunicaciones y diseño industrial.

<sup>198</sup> Fundador y actual director-gerente de Saiolan, de quien recojo estas afirmaciones por él expuestas en distintas entrevistas, charlas informales y presentaciones de Saiolan a terceras personas mantenidas entre los años 2005-2008.

<sup>199</sup> Fuentes: adaptación de Etxabe (2003:16-17) y Uribe (2001) *Capítulo 4: Modelo de Gestión de Saiolan*, en base a las observaciones y entrevistas y charlas informales con Armin Isasti y tutores de Saiolan entre los años 2004-2008.

ELEMENTO CLAVE	ACTIVIDADES DE SAIOLAN
<b>La persona emprendedora</b> (su sensibilización, motivación, orientación, selección, formación...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cursos de motivación</li> <li>- Formación empresarial emprendedora (cursos)</li> <li>- Monitorización de proyectos de alumnos de fin de carrera</li> <li>- Estudios del método del caso</li> </ul>
<b>La idea de negocio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metodología de Gestión de la Innovación para la Generación de Ideas</li> <li>- Estudios sectoriales</li> <li>- Estudios de prospección</li> </ul>
<b>El estudio y la experimentación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudios de viabilidad</li> <li>- Concepción y fabricación de prototipos</li> <li>- Test de empresa</li> <li>- Proyectos de innovación 3P (persona, proyecto, prototipo)</li> </ul>
<b>Los recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesoría (tutoría personalizada, red de relaciones)</li> <li>- Financiación (orientación y apoyo en el acceso a dichas fuentes)</li> <li>- Infraestructura (medios técnicos-laboratorios, sala de emprendedores...)</li> </ul>

Tabla 3.1: Actividades de Saiolan asociadas a los elementos clave del proceso emprendedor

### 3.4.2 EL PROCESO EMPRENDEDOR DE SAIOLAN

Además de los elementos clave, en Saiolan existe un “Proceso Emprendedor” que es el “marco lógico de desarrollo”<sup>200</sup> por el que transcurren los proyectos de creación y puesta en marcha de actividades empresariales<sup>201</sup>.

El “Proceso Emprendedor” (Figura 3.1) no sólo permite ubicar mediante un golpe de vista las fases sucesivas de dichos proyectos, sino también sentar claramente y comunicar que con las acciones a cada fase ligadas y con el desarrollo de proyectos empresariales como objetivo, el fin último que se pretende alcanzar desde Saiolan es la contribución a la generación de empleo.

<sup>200</sup> El “Marco Lógico”, concepto nacido en los Estados Unidos en los años 1970, fue desarrollado por la Agencia Estadounidense de Cooperación Internacional (USAID) como una herramienta para conceptualizar un proyecto y analizar sus premisas. La década siguiente fue adaptado por la Agencia de Cooperación Técnica Alemana -Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) quien lo convirtió en el ZOPP: *Zielorientierte Projektplanung* (Proceso de Planificación por Objetivos), su principal herramienta para el desarrollo de proyectos de cooperación desde 1984, que a su vez ha ejercido una enorme influencia entre los principales agentes e instituciones que trabajan en el ámbito de la cooperación internacional para el desarrollo a nivel mundial, y que es un método de planificación por objetivos también utilizado en ámbitos distintos a los proyectos de cooperación para el desarrollo.

Con el ZOPP, la GTZ introdujo criterios de calidad para los procesos de planificación con la inclusión de una secuencia lógica de planeación y de técnicas de visualización, que permiten ubicar los elementos esenciales de un plan y la manera en que serán elaborados a lo largo de un proceso de planificación participativa. Desde los años 1990, además, el ZOPP ha tratado de ser redirigido como un método flexible, orientado a procesos, y con un uso apropiado de métodos participativos, ante las críticas recibidas por una utilización inflexible y ritualística. En suma, el enfoque del “Marco Lógico” ha sido extremadamente valioso para el diseño, ejecución, monitorización, y evaluación de proyectos, pues ha ayudado a los planificadores a proceder de una manera lógica y sistemática para asegurar transparencia, consistencia, realismo y sostenibilidad. Con su empleo, las relaciones entre objetivos, resultados y actividades se fundan mejor y de manera transparente, facilitando la toma de decisiones, el cambio de rumbo y el control.

(Fuentes: Forster (ed), (1996:ix,1,5-9,19-24,27,33-35) y Camacho et al (2001:7-11,14-15,20-23,34-35))

<sup>201</sup> Los proyectos empresariales pueden ser de muy diversa índole: creación de una nueva empresa, diversificación, segregación, introducción de la innovación en productos, procesos o servicios, etcétera.

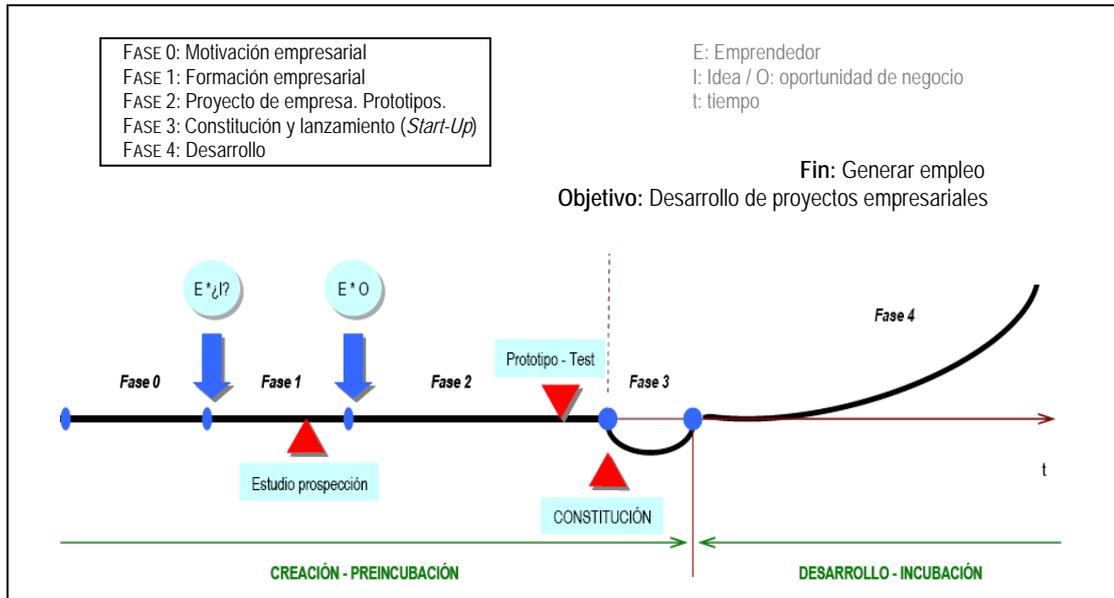


Figura 3.1: El Proceso Emprendedor de Saiolan (Fuente: Saiolan)

En la Figura 3.1 se vislumbra, a su vez, que el paso de una fase a otra está marcado por **hitos** de progresivo cumplimiento, los cuales permiten abordar, con mayores garantías de éxito, un proyecto empresarial.

Es importante remarcar la flexibilidad que tiene el Proceso Emprendedor de Saiolan de adaptarse a una gran diversidad de proyectos, puesto que el encuadre que provee como “marco lógico de desarrollo” puede ser válido para proyectos de la más distinta tipología en cuanto a necesidades de financiación, giro y grado de complejidad de su actividad empresarial, nivel de experiencia técnica y empresarial de sus promotores, tiempos de realización, inicio de la participación de Saiolan, etcétera.

Por otra parte y como se verá a continuación en la descripción que se hará de las fases del Proceso Emprendedor, a cada fase van unidas una serie de actividades y la relación de manera preponderante -que no exclusiva- con alguno de los elementos clave con los que trabaja Saiolan<sup>202</sup>:

<sup>202</sup> Cfr. Tabla 3.1

## **FASE 0: Motivación Empresarial**

El objetivo principal de esta fase previa es “convocar a potenciales emprendedores y despertar e identificar en ellos la características de comportamiento emprendedor”<sup>203</sup>. Dicho de otra forma, esta primera fase del Proceso Emprendedor de Saiolan consiste en informar, orientar, motivar y sensibilizar a los potenciales emprendedores con miras a alcanzar los **objetivos generales** de:

- Desarrollar una actitud positiva hacia el trabajo autónomo superando la atracción persistente del puesto de trabajo fijo estimulando la capacidad para producir ideas emprendedoras.
- Fomentar la reflexión del espíritu emprendedor.
- Motivar a los participantes para considerar el emprender o el autoempleo como salidas personales y profesionales.

Para **despertar e identificar características de comportamiento emprendedor** en las personas, Saiolan **trabaja activamente** en convocar e impartir cursos de motivación principalmente a estudiantes en últimos cursos formativos de distintas Universidades, Centros de Formación Profesional, Escuelas Técnicas, desempleados, y a jóvenes que tengan la intención de crear un nuevo negocio-empresa.

Las charlas, cursos o talleres de sensibilización pueden ser de muy diversa índole. Por ejemplo una charla de 4 horas para identificar los elementos que intervienen en todo proyecto empresarial, o un taller de 16 horas de profundización que se centra en la manera en que se desarrolla un proyecto de empresa.

## **FASE 1: Formación Empresarial**

Esta fase consiste en formar a la persona emprendedora en áreas de conocimiento esencial para el desarrollo posterior del proyecto empresarial<sup>204</sup>. El punto de arranque de esta Formación Empresarial reside de manera importante en aquellos conocimientos de

---

<sup>203</sup> En [www.saiolan.com](http://www.saiolan.com) (consultada el 8 de noviembre de 2007)

<sup>204</sup> *Ibidem*

creatividad e innovación dirigidos a la prospección, identificación, racionalización y ordenamiento de oportunidades de negocio.

Si hasta ahora se contaba con una persona emprendedora motivada, con o sin una posible idea de negocio a desarrollar, la formación y el trabajo a realizar en esta fase va encaminado a que al final de la misma se cuente con lo que en Saiolan se conoce como “binomio emprendedor-idea”. Esto es, con una o varias personas, con una formación general básica sobre distintos elementos de interés del proceso emprendedor, identificadas y unidas a una idea claramente definida como oportunidad de negocio que se quiere promover<sup>205</sup>.

Entre las actuaciones más distintivas en esta primera fase se encuentra un curso específico de “Formación Empresarial Emprendedora” que suele tener lugar en Saiolan en el segundo semestre escolar de cada año (de mediados de septiembre a finales de enero), dirigido a potenciales personas emprendedoras con el objetivo general de poner a su alcance los conocimientos y medios que pudieran precisar para identificar, describir y analizar una oportunidad de negocio, examinar la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma, y desarrollar los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto<sup>206</sup>.

Este curso, diseñado para grupos de 15 a 20 personas, se caracteriza por enfatizar la gestión empresarial y el estudio de casos reales, así por tener una fuerte dimensión práctica, ya que aproximadamente la mitad del tiempo se destina a la realización de prácticas de prospección de oportunidades de negocio que derivarán en un estudio sectorial (estudio del estado de la tecnología, los requerimientos del mercado y configuración de las empresas más representativas del sector o *benchmarking*), un estudio de prospección o un análisis de factibilidad de la actividad empresarial.

Existe también la posibilidad, si se dan las condiciones para ello y se cumplen los requisitos<sup>207</sup>, de que las personas involucradas en este programa de formación continúen

---

<sup>205</sup> Una idea claramente definida como oportunidad de negocio implica que se ha identificado y definido el producto o servicio a ofrecer, el mercado al que va dirigido, y la tecnología que se utilizará para ofrecerlo, y por tanto que se cuenta con la información suficiente para seguir avanzando en el proceso emprendedor.

<sup>206</sup> Uribe (2001) *Capítulo 4: Modelo de Gestión de Saiolan*.

Entre los contenidos de esta formación están una serie de herramientas para la creación y gestión de empresas (gestión de la innovación, gestión económico-financiera, investigación de mercado y marketing, planificación y lanzamiento de productos y servicios, gestión industrial), y para la constitución y lanzamiento de empresas (recursos financieros; sociedades, constitución y lanzamiento; exigencias mercantiles, fiscales y laborales; gestión estratégica), sensibilización medioambiental (situación y legislación), entre otros.

<sup>207</sup> Cfr. programas Ekintzaile o BarneEkintzaile (SPRI)-Txekintek (Diputación Foral de Gipuzkoa) antes referidos.

desarrollando a jornada completa, bajo la modalidad de becarios y haciendo uso de las instalaciones, servicios y capital humano de Saiolan, el proyecto empresarial de la oportunidad de negocio identificada.

Además de este programa de Formación Empresarial Emprendedora, Saiolan participa o ha participado en otras acciones formativas en esta doble vertiente de formación general básica unida a un trabajo práctico real<sup>208</sup> para validar posibles oportunidades de negocio a través de herramientas como los estudios sectoriales o de prospección. Entre otros ejemplos, que traigo aquí meramente a título informativo, están la participación de Saiolan en el Master en Dirección de Proyectos Empresariales de MCC, en Centros de Formación Profesional a través del programa Urratsbat, o en cursos de formación emprendedora –de ca. 60 horas de duración- para gente en el paro en colaboración con Ayuntamientos.

Por otro lado, relacionado a este *Fase 1: Formación Empresarial*, existen en Saiolan una serie de acciones que buscan captar, identificar, formular y materializar las oportunidades de negocio, mediante otras vías tales como la promoción activa<sup>209</sup>, los estudios sectoriales<sup>210</sup>, los proyectos genéricos<sup>211</sup>, y la aplicación de metodologías de gestión de la innovación para la generación de ideas<sup>212</sup>.

Acciones como las anteriores han permitido a Saiolan contar con un conjunto de ideas dispuestas y caracterizadas según sus distintos grados de desarrollo y procedencia<sup>213</sup> en lo que en Saiolan se conoce como “capazo de ideas”.

---

<sup>208</sup> Se trata de proyectos de promoción de actividades empresariales reales y serios, ya sean promovidos por las propias personas emprendedoras (de manera solitaria o en equipo) o por una empresa existente, y no de elucubraciones o de simulaciones con fines meramente académicos.

<sup>209</sup> La Promoción Activa que se realiza desde Saiolan tiene el objetivo de difundir las actividades de este Centro de Empresas e Innovación, y buscar e identificar activamente oportunidades de negocio con el propósito de generar compromisos de colaboración entre Saiolan y las entidades visitadas para desarrollar estas ideas. En consecuencia, Saiolan realiza de manera permanente tomas de contacto y visitas a distintos agentes del entorno (empresas, de manera preponderante, y también centros tecnológicos y universidades) con quienes se deben sostener relaciones de formalidad, respeto, confidencialidad y confiabilidad.

<sup>210</sup> Los estudios sectoriales permiten conocer a profundidad uno o varios sectores (evolución de la oferta y la demanda, estado de la tecnología, estructura de la competencia provocada por la aparición de nuevas tecnologías, nuevos productos, productos nuevos o sustitutivos...) en los que puedan surgir oportunidades de negocio (definidas como el trinomio PMT: producto/servicio – mercado – tecnología). Haciendo uso de la red de promoción en la que se encuentra Saiolan, existe el recurso de poder involucrar en este tipo de estudios o en estudios de prospección a estudiantes de la universidad en proyectos de fin de carrera.

<sup>211</sup> Desarrollo de proyectos tecnológicamente innovadores, con carácter generalista, de los que puedan salir varias ideas de negocio con posibilidades de ser posteriormente explotadas comercialmente. Como ejemplos de proyectos genéricos desarrollados en Saiolan están los de desarrollo de un sistema flexible y computarizado para el trabajo en chapa, y un estudio sobre materiales *composites*.

<sup>212</sup> Metodología para la prospección, identificación, racionalización y ordenamiento de oportunidades de negocio, que permite que se compartan de forma real los conocimientos individuales y organizacionales de clientes, producto, competencia, proveedores y tecnología existentes en las personas y en la empresa, para orientar la estrategia de promoción empresarial dentro de organizaciones.

<sup>213</sup> Procedencia de empresas, de emprendedores individuales, ideas generales surgidas de entrevistas, estudios sectoriales, proyectos genéricos, revistas, visitas a ferias, etc.

## FASE 2: Proyecto de Empresa. Prototipos

La Fase 2 trata en sí del desarrollo del proyecto empresarial, es decir, del desarrollo de todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir una oportunidad de negocio en una empresa, contemplando dos aspectos básicos:

- El **estudio** propiamente dicho (a veces llamado Plan de Negocio *-Business Plan-*, Estudio de Viabilidad o Estudio Empresarial), y que comporte un análisis tanto del mercado, como de la viabilidad económico-financiera y la factibilidad técnico-productiva de la empresa.
- La **experimentación** práctica, un estudio técnico-productivo por medio de un **prototipo** diseñado para tal fin, que avale la veracidad de los resultados del estudio.

Con ambos estudios, el empresarial como el tecnológico, es posible evaluar pequeñas aplicaciones prácticas para decidir si existe o no la posibilidad de poner en marcha una empresa susceptible de crear empleo y bienestar durable en el tiempo. Esta valoración es lo que se conoce como Test de Empresa, elemento de gran valor para abordar con mayores garantías de éxito el lanzamiento de un proyecto empresarial, que se une al gran valor educativo que tiene en sí para la persona emprendedora el haber vivido todo el proceso de trabajar tanto en el ámbito empresarial como el tecnológico la oportunidad de negocio que promueve.

Asimismo, es de remarcar la implicación y corresponsabilidad de los tutores de Saiolan con los emprendedores a lo largo de esta Fase 2, en ocasiones incluso asumiendo el papel de un emprendedor más.

## FASE 3: Constitución y lanzamiento (*Start-up*)

En esta fase a la que se procede una vez que el Test de Empresa ha sido positivo, llega el momento de tomar decisiones y llevar a cabo las acciones necesarias para constituir formal y legalmente la nueva promoción empresarial, así como resolver lo referente a su financiación, ubicación, personal, inversiones de medios productivos, estrategias de entrada en el mercado, etc.

Se trata de un periodo crítico de gestión, en el que se busca alcanzar en el menor tiempo posible el punto de equilibrio de la empresa<sup>214</sup>, y en la que por parte de Saiolan suele continuar una serie de apoyos, como la posibilidad de que la ubicación física de la empresa recién constituida tome lugar en Saiolan mismo, o el acompañamiento y corresponsabilidad por parte del tutor prevalezca.

#### **FASE 4: DESARROLLO**

La fase de Desarrollo, fase final del proceso emprendedor de Saiolan, es aquella en la que la promoción empresarial lanzada llega a un momento en el que ha dejado de tener pérdidas y comienza a despegar y a consolidarse con un flujo positivo de efectivo, al tiempo en que paulatinamente adquiere una mayor autogestión y autosuficiencia en sus recursos (de tutoría, económicos, de ubicación, técnicos).

Las empresas hasta aquí llegadas tienen la posibilidad de alojarse en una Incubadora de Empresas en condiciones de actividad ventajosas<sup>215</sup>, pero fuera del ámbito de acción de Saiolan, pese a contar con su apoyo cada vez que lo requiere.

#### **Consideraciones finales**

Con el planteamiento del Proceso Emprendedor de Saiolan, en cuanto a un marco lógico de desarrollo válido para proyectos de productos o de servicios, de mayor o menor contenido tecnológico, promovidos por empresas o por particulares de la más variada cualificación profesional y antecedentes laborales, es como desde Saiolan se intenta dar respuesta a la reflexión fundamental que partida que orienta su quehacer<sup>216</sup>.

Otra característica distintiva de Saiolan es que, de los dos grandes ciclos que es posible identificar en su Proceso Emprendedor -el de *creación-preincubación*, que abarca de las fases 0 a 3, y el de *desarrollo-incubación*, donde se ubica la fase 4- es el ciclo de *creación-preincubación* con el que Saiolan más se identifica y el que está unido a su razón de ser.

---

<sup>214</sup> El punto en el que las pérdidas equiparan a las ganancias, y que la empresa empieza a obtener beneficios.

<sup>215</sup> El antes mencionado edificio que perteneció a la Unión Cerrajera, y que Saiolan tiene en comodato (cfr. apartado de infraestructura).

<sup>216</sup> Me refiero a la pregunta mencionada en apartado 3.2.1 sobre cómo una persona, independientemente de su formación, de su cualificación profesional, de su edad, y sin recursos económicos, puede desarrollar su propio proyecto empresarial.

El acento depositado en esta etapa de “Creación-Preincubación”, por la que se avanza concienzudamente fase por fase, desde la motivación de promotor, hasta el Lanzamiento Experimental (“*Start-Up*”) de la iniciativa, permite, de acuerdo al pensar expresado por el director de Saiolan y otros tutores<sup>217</sup>, obtener con ciertas garantías promociones empresariales con bases firmes para su desarrollo, gracias a grandes aciertos como:

- La Gestión de **Ideas**: saberlas formular, y darles forma tangible al tiempo en que se trata de interactuar con todos aquellos elementos que hacen posible que una idea, a través de un proyecto, se transforme en una iniciativa empresarial.
- Una metodología en la que el **Prototipo**, instrumento de medición que confronta la idea de negocio con la realidad, es la herramienta por excelencia para evaluar el riesgo ante la incertidumbre que conlleva cualquier proyecto empresarial.
- El **factor humano**: el compromiso y la corresponsabilidad de los tutores en los proyectos, así como el hincapié que se hace en la motivación y formación de los emprendedores.
- La vinculación y **cercanía con la universidad**: por un lado, estar en contacto con gente joven, emprendedora, que realice sus proyectos de fin de carrera dentro de Saiolan; por otro lado, procurar mantenerse al tanto de distintos proyectos y desarrollos universitarios desde donde puedan salir ideas de negocio.

---

<sup>217</sup> En diversas entrevistas y charlas informales durante mi paso por Saiolan, así como en la elaboración de Uribe (2001).

*Propuesta de un manual para la adquisición y desarrollo de la Competencia de Iniciativa Emprendedora a partir de la experiencia de Saiolan, Centro de Empresas e Innovación de Mondragón.*

## **4. UNA PROPUESTA ORIGINAL: DESARROLLO DE UN MANUAL PARA LA ADQUISICIÓN Y DESARROLLO DE LA COMPETENCIA DE INICIATIVA EMPRENDEDORA**

---

En este capítulo se recoge la principal aportación de esta tesis<sup>218</sup>, que es la propuesta de un manual para soportar la adquisición y desarrollo de la competencia de iniciativa emprendedora. A través de la estructura y los contenidos de este material didáctico, se pretende ofrecer una visión amplia y lo más completa posible, del proceso de creación y puesta en marcha de una nueva actividad empresarial, con el matiz de que en sus páginas se ha querido plasmar, en primer lugar, el conocimiento, saber-hacer y visión crítica conferida por la experiencia probada de Saiolan, un centro de promoción de actividades empresariales con sede en el País Vasco.

El tipo de personas destinatarias que se ha tenido en mente para su elaboración son, de manera preponderante, aquellas a quienes Saiolan suele prestar sus servicios. Se trata fundamentalmente de personas adultas de su propio entorno (País Vasco), muchas de ellas en los últimos años de formación -universitaria, profesional o de bachillerato-, gente de empresa, desempleados y desempleadas, personal investigador, personas dedicadas a la formación y acompañamiento (tutoría) de personas emprendedoras, consultores...

La manera en que se ha estructurado y dotado de contenidos a este manual, está vertebrada en las distintas fases del proceso emprendedor de Saiolan. Así, tras una introducción general, se suceden cinco apartados, dispuestos de forma tal, que avanzan progresivamente por los distintos momentos de las etapas o fases que desde la experiencia de este centro, permiten llevar adelante una iniciativa empresarial de éxito.

Al hilo de este recorrido, se explican y relacionan a su vez, los componentes claves del proceso: la persona emprendedora, la idea, el estudio y los recursos.

En la Tabla 4.1, se muestra la manera en que, a lo largo de este capítulo y sus distintos puntos, quedarán recogidos los apartados del manual propuesto:

---

<sup>218</sup> Cfr. el Capítulo 2: *Una manera de proceder: Metodología: la investigación- acción.*

Apartado Capítulo 4	Apartado de la propuesta de manual:
<b>4.1</b>	INTRODUCCIÓN (El proceso de creación y puesta en marcha de la empresa)
<b>4.2</b>	SECCIÓN I: La persona emprendedora
<b>4.3</b>	SECCIÓN II: Reconocimiento de la oportunidad de negocio
<b>4.4</b>	SECCIÓN III: El proyecto de empresa
<b>4.5</b>	SECCIÓN IV: Constitución y los primeros pasos de la nueva empresa
<b>4.6</b>	SECCIÓN V: Consolidación de la empresa

Tabla 4.1: Disposición del manual propuesto, por apartados del Capítulo 4

Es igualmente importante advertir que el manual recogido en este Capítulo 4, es ya la propuesta final<sup>219</sup>, elaborada según los objetivos general y secundarios derivados de las hipótesis de acción para mejorar la práctica, presentados previamente en el Capítulo 2. Con esto quiero decir que no se trata de plasmar aquí una discusión teórica de corte académico, sino de recoger la estructura y los contenidos que dicho manual didáctico tendría, con una redacción que intenta ser más amena y ligera, con figuras y cuadros de texto, y con el conjunto de sus características distintivas -inclusión de casos reales y de ejemplos cercanos de y para las personas de la C.A.P.V., lenguaje de género...- de acuerdo a los objetivos de acción contenidos en el planteamiento metodológico de esta tesis<sup>220</sup>.

Conviene también adelantar cuál será la estructura común que adoptará cada una de estas secciones, pues considero que conocerla de antemano facilitará la comprensión del manual y del alcance de la propuesta que se hace. Las partes que conforman esta **estructura didáctica**, mostradas de acuerdo al mismo orden en que se sucederán unas a otras al interior de cada una de las secciones, son:

- Explicitación de **objetivos** de aprendizaje
- Selección de **ensayos** (escritos sobre temas de interés y de experiencias reales de personas emprendedoras del entorno del País Vasco habladas desde sus protagonistas, que puedan ser utilizados para reflexionar o para llevar a cabo alguna

<sup>219</sup> Para ilustrar esta situación, si se decidiese publicar este manual en formato de manual, de libro, de carpeta u otros, éste texto sería el material a proporcionar a los especialistas que se requiriese (empresas de diseño-maquetación, editores de libros, etc.).

<sup>220</sup> Cfr. apartado 2.2.4 Segundo paso: REFLEXIONAR (Descubrimiento y diagnóstico de un problema. Hipótesis de acción).

dinámica introductoria a los temas a ser tratados en la sección. Lejos de ser exclusivos de la sección en la que en este manual han sido incluidos, estos ensayos han sido concebidos como herramientas didácticas independientes, flexibles y adaptables según los fines didácticos buscados<sup>221</sup>)

- Desarrollo de **contenidos** (soportados con figuras, tablas de ejemplos, ilustraciones y recuadros, que permitan enriquecer la exposición del tema central de la sección y faciliten su comprensión)
- **Cierre** de sección (que consta de un sumario -donde se integran los temas y conceptos clave- aunando a una propuesta de actividades sugeridas y preguntas de discusión, todo con el ánimo de que quien lea este material, amplíe, construya, compruebe y refuerce su aprendizaje)

Sin más preámbulos, se presenta a continuación la propuesta de manual para la adquisición y desarrollo de la competencia de iniciativa emprendedora en cuestión.

## **4.1 INTRODUCCIÓN (EL PROCESO DE CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA)**

La puesta en marcha de una nueva empresa es un proceso por el que una persona emprendedora crea valor a partir de una idea reconocida y validada como oportunidad de negocio, materializada en una nueva actividad empresarial con un proyecto a largo plazo centrado en la producción de bienes o en la prestación de servicios que añadirán valor al mercado, generarán beneficios empresariales y contribuirán a la mejora de su entorno.

Las fases de este proceso emprendedor son cuatro, al igual que sus componentes clave, y a lo largo de este manual, sus momentos clave serán abordados en secciones sucesivas según se muestra a continuación, en la figura 4.1:

---

<sup>221</sup> Por ejemplo, un mismo ensayo, según el enfoque que se le dé y la manera de trabajarlo (lectura y reflexión personal, trabajo en equipo, discusiones grupales...), puede ser de utilidad para trabajar temas tan variados, como las características de comportamiento emprendedor, la entrada al mercado de una nueva empresa, el hecho de ser mujer emprendedora, la importancia de la tecnología, etc. En caso de haber un mediador del aprendizaje para utilizar el manual, su pericia y dotes didácticas jugarán un importante papel.

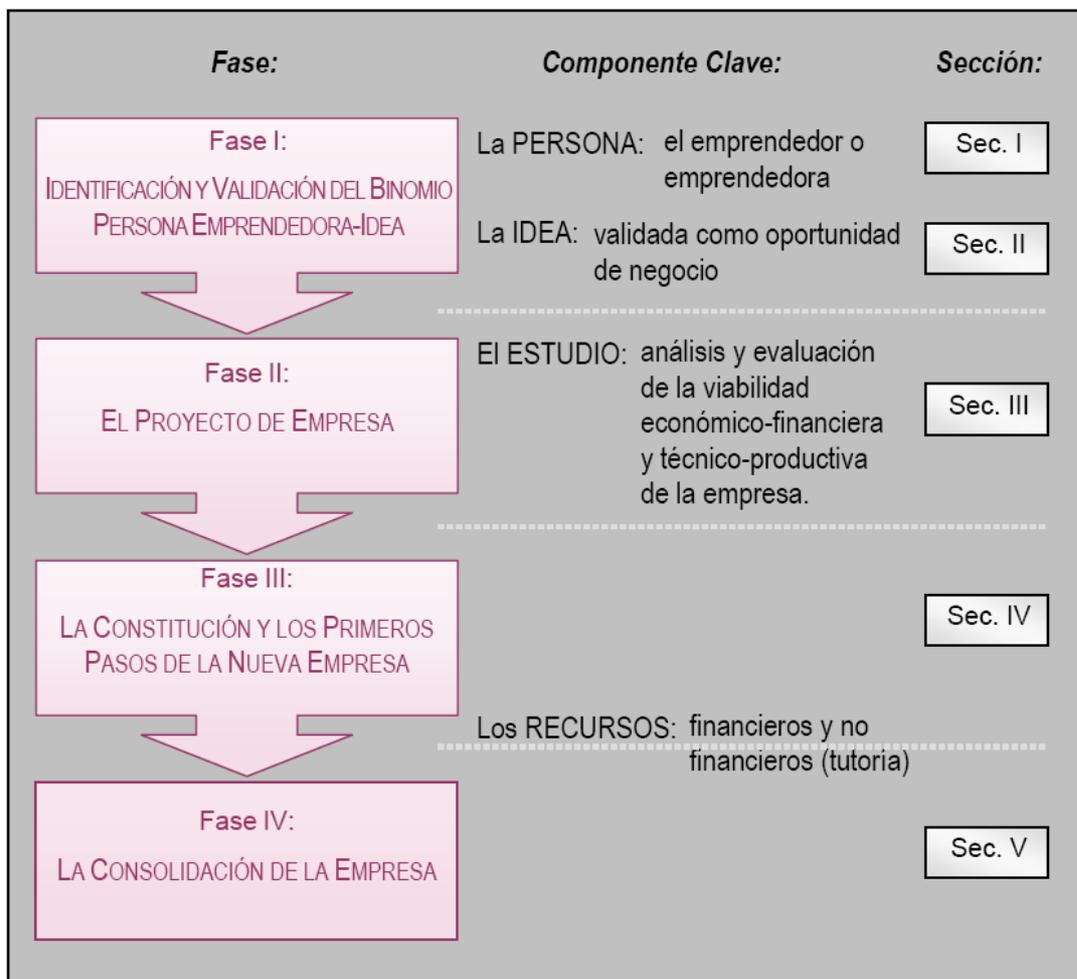


Figura 4.1: El proceso emprendedor: fases, elementos clave y secciones donde se abordarán

#### 4.1.1 FASE I: IDENTIFICACIÓN Y VALIDACIÓN DEL BINOMIO PERSONA EMPRENDEDORA-IDEA

Hablar de la persona emprendedora y la idea como un binomio sugiere la estrecha relación entre ambos componentes, relación que se irá fortaleciendo a medida en que se sucedan las diferentes fases del proceso emprendedor.

La identificación y la validación de la idea como una oportunidad de negocio son tareas complejas y nada fáciles, que demandan la adopción de una postura activa por parte de quien aspire a convertirse en persona emprendedora. No hay soluciones mágicas para identificar ideas, sino que más bien surgen de un estado vigilante ante las posibilidades tanto de generación interna como de captación o adquisición. Por su parte, su validación como oportunidades de negocio es un aspecto crucial que implica, entre otros aspectos, analizar el alcance de la idea, su valor real y su valor percibido, sus riesgos y su peculiaridad o ventaja diferencial en su entorno competitivo.

El estudio de prospección es un método para la validación de oportunidades de negocio, cuyo objetivo principal es generar información precisa, concreta y suficiente para la toma de decisiones. Se trata de un estudio preliminar centrado en torno a la existencia de la oportunidad y a la conveniencia de seguir adelante antes de proceder a la elaboración de estudios más profundos y que abarcarán todos los aspectos del negocio.

Adicionalmente, esta primera fase de reconocimiento de la oportunidad de negocio sirve a la persona emprendedora para interiorizar la situación y valorar las implicaciones personales y profesionales de lanzar un proyecto empresarial. Es necesario que la oportunidad se ajuste a los comportamientos, capacidades y objetivos personales del emprendedor o emprendedora, dado que para llevar adelante un proyecto de esta naturaleza se deberán invertir generosamente tiempo, esfuerzo y sacrificios.

Las secciones I y II tratarán respectivamente cada uno de los elementos que componen el binomio persona emprendedora-idea.

#### **4.1.2 FASE II: EL PROYECTO DE EMPRESA**

El Proyecto de Empresa, desarrollado en la sección III, es una de las fases más decisivas del proceso y consiste en una serie de estudios cuyo objetivo es analizar la viabilidad de hacer realidad la oportunidad de negocio identificada y definir su puesta en marcha. En base a los resultados que se obtengan se fundamentará en gran medida la toma de decisiones sobre la constitución y el lanzamiento de la nueva empresa, permitiendo así abordar con mayores garantías la puesta en marcha de cualquier proyecto empresarial.

Para estar sólidamente sustentado, el Proyecto de Empresa deberá basarse en dos grandes tipos de estudios, complementarios e igualmente imprescindibles: el Plan de Viabilidad y el Plan Tecnológico. El Plan de Viabilidad se compone, primeramente, de un estudio de mercado donde el producto o servicio a ofrecer se compara con la oferta y la demanda, al que le siguen la elaboración de un Plan de Marketing tanto a nivel estratégico como operativo, y los análisis de la factibilidad y la viabilidad económico-financiera de la empresa.

El otro pilar que soporta al Proyecto de Empresa, el Plan Tecnológico, tiene un carácter más práctico e implica la definición, diseño, fabricación, verificación y optimización de un prototipo. Ambos planes -con los estudios de viabilidad y el prototipo en los que resultan- son necesarios para elaboración del Test de Empresa, esto es, para llegar a una comprobación del producto o servicio a través de una experimentación real de un proceso de oferta que analice detalladamente el negocio en términos de la triada "producto / servicio", "mercado" y "tecnología".

Adicionalmente, a partir de la realización del proyecto de empresa se podrán elaborar los documentos que sirvan de carta de presentación ante potenciales entidades de financiación.

#### **4.1.3 FASE III: LA CONSTITUCIÓN Y LOS PRIMEROS PASOS DE LA NUEVA EMPRESA**

Una vez decidida la continuidad del proyecto empresarial, la persona emprendedora habrá de proceder a la formalización de su empresa para dotarla de una forma jurídica propia, y deberá cumplir con una serie de trámites y requisitos de diversa índole. Asimismo, se inicia aquí un periodo crítico de gestión que conlleva el gran reto de poner en práctica lo que antes se ha plasmado en papel o experimentado en pequeña escala a través del prototipo.

Es importante conseguir un hueco en el mercado, adaptarse a sus condiciones y exigencias, al tiempo en el que internamente la empresa se organiza y pone en funcionamiento. En este lanzamiento experimental de la empresa, son aspectos clave las acciones y perspectivas que se asuman para reducir riesgos, el tomar en cuenta la innovación como un factor de entrada, la integración del equipo humano, y obviamente, la búsqueda y consecución de los recursos necesarios para su puesta en marcha.

Debido a la importancia y al interés que suele levantar el tema de la financiación, se le ha dedicado un apartado propio en la sección IV sobre la Constitución y los Primeros Pasos de la Nueva Empresa. Allí se abordará lo referente a la determinación de las necesidades de financiación, su solicitud, así como los tipos y fuentes de financiación a las que se pueden recurrir, con el destacado papel que la alternativa del capital riesgo representa para proyectos con un mayor grado de incertidumbre como son los emprendedores.

#### 4.1.4 FASE IV: LA CONSOLIDACIÓN DE LA EMPRESA

Superada la primera etapa de lanzamiento, inicia la fase en la que la empresa comienza a despegar y consolidarse con un flujo positivo de efectivo. Se deberá mantener la tensión y la atención porque es el momento de afianzar los cimientos del negocio y tomar las medidas necesarias para asegurar estratégicamente su crecimiento y permanencia en el tiempo.

La sección V recoge cuáles son estos aspectos clave que influyen en forma decisiva en la consolidación de la empresa, y que tienen que ver con la profesionalización de la gestión, la apuesta por la permanente renovación e innovación, la gestión del crecimiento de la plantilla, el acceso a los recursos financieros, la planificación y desarrollo de una estrategia de crecimiento, tanto a nivel de la empresa como de los negocios que pueda tener.

La etapa de consolidación de la empresa implica a su vez para la persona emprendedora la disyuntiva de tener que asimilar nuevos roles: volverse más empresario o empresaria sin renunciar a su espíritu emprendedor. Los retos y desafíos que el contexto plantea son muchos, e igualmente la empresa tiene una responsabilidad ética y social con su entorno en la que conviene insistir por su renovada vigencia, y por ser éste el momento de replantearse el crecimiento y la manera en la que se incidirá en el conjunto de afectados por la actividad empresarial.

La Figura 4.2 muestra esquemáticamente cada una de estas cuatro fases junto con los estudios más representativos en ellas comprendidos recogidos de forma gráfica, y que a lo largo de esta propuesta de manual se abordarán con todo detenimiento. Incluso, como se puede apreciar en la figura, la estructura de proceso es válida no sólo para la creación de nuevas empresas, sino también para el lanzamiento de nuevos productos, procesos o servicios en empresas consolidadas que decidan acometer el lanzamiento de nuevos proyectos empresariales.

En suma, el proceso de creación y puesta en marcha de empresas aquí expuesto constituye el marco lógico de desarrollo que servirá de guía para todo tipo de personas emprendedoras, no importa la naturaleza o las circunstancias concretas del proyecto que se desee acometer. La lógica y las fases son las mismas, mientras que características como la duración del proceso o el grado de dificultad de los estudios dependerán de cada proyecto en concreto.

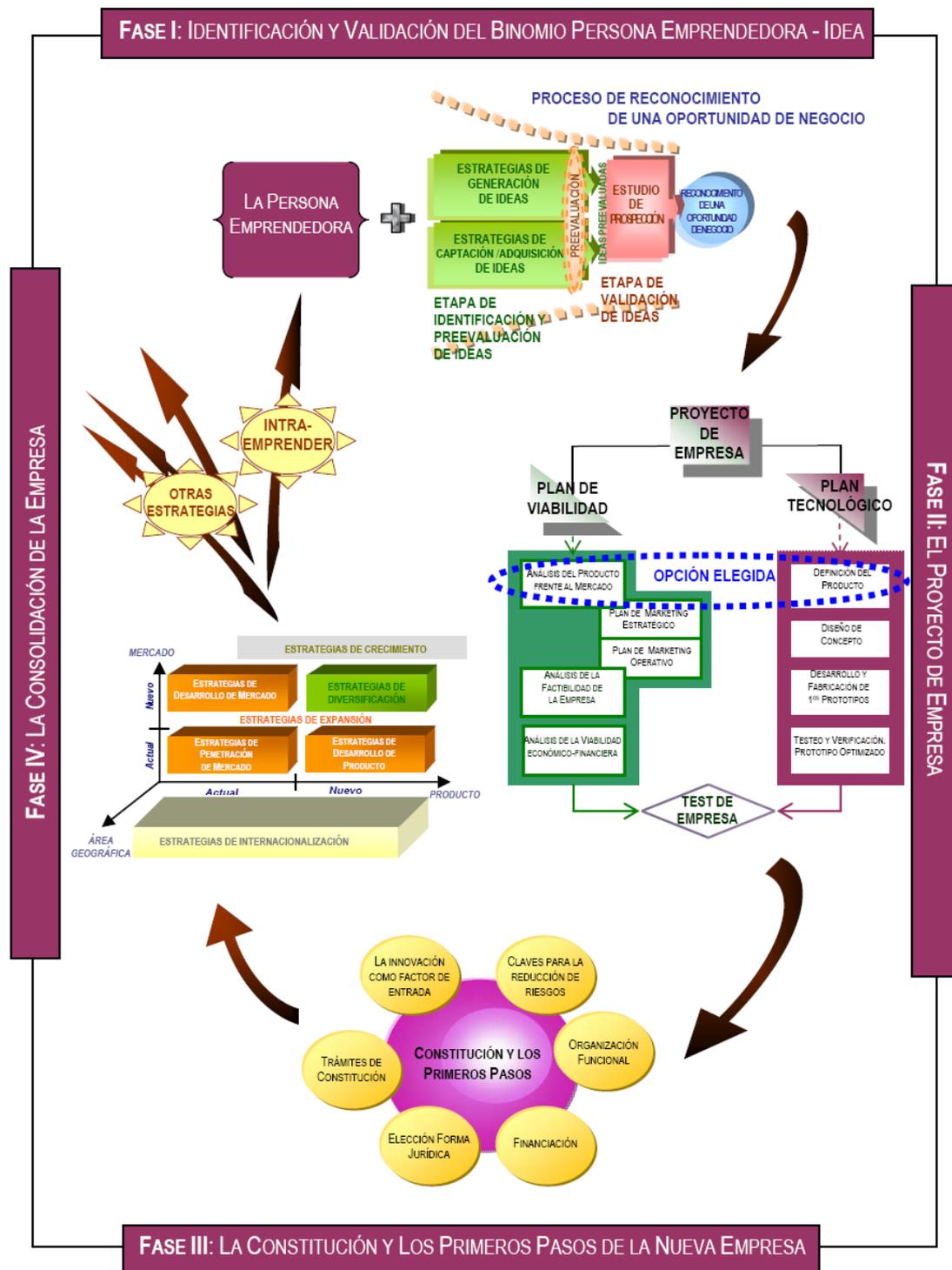


Figura 4.2: Fases del proceso de creación y puesta en marcha de la empresa

## 4.2 SECCIÓN I: LA PERSONA EMPRENDEDORA

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

- Analizar la importancia de las fuerzas tractoras y sistemas de apoyo de las personas emprendedoras
- Identificar las características y valores personales de las emprendedoras y emprendedores
- Analizar los requisitos que debe reunir una persona que realice la función de tutoría
- Identificar las herramientas de ayuda para el desarrollo de las y los emprendedores

### ENSAYO:

- CASO REAL: Idazti, Servicios Editoriales (Itziar Trincado)

### CASO REAL: IDAZTI, SERVICIOS EDITORIALES

( [www.idazti.com](http://www.idazti.com) )

#### Itziar Trincado

Nacida en 1974, es licenciada en Ciencias de la Información, Especialidad en Periodismo, por la Universidad de Navarra. Su experiencia profesional previa la adquirió con trabajos y prácticas puntuales en medios de comunicación locales. Fundó IDAZTI en 1999 y adicionalmente es Administradora de una empresa familiar del ámbito comercial.

### Ser empresaria, una forma de vida

*“Más allá de las consecuencias inmediatas y a corto plazo de optar por trabajar por cuenta propia, y de los condicionantes laborales y sociales que ello implica, ser empresaria se convierte en una opción que condiciona todas nuestras actuaciones, nuestra forma de ser, y que sin duda marca un carácter y una manera de enfrentarse a los problemas, dando como resultado todo un estilo de vida”*

Jamás me había imaginado a mí misma como empresaria. Mi entrada en el mundo de la empresa no vino precedida por años de reflexión o por una intención prefijada. Fue más bien un proceso natural, enfocado a poder ganarme la vida haciendo lo que me gusta: escribir. Licenciada en periodismo y con experiencia en medios de comunicación, me enfrenté al finalizar mis estudios a un mercado laboral saturado y con escasas posibilidades de proyección profesional. Surge entonces la idea de trabajar por mi cuenta, creando una empresa especializada en la edición de biografías, y en esos momentos tampoco hay mucho tiempo para las reflexiones: la ilusión de hacer algo propio y que te gusta te empuja a dar cada uno de los pasos.

El apoyo familiar y del entorno más próximo, que depositó en mí toda su confianza, fue un alivio, aunque para ellos también supuso una gran sorpresa esta decisión. Sin embargo, el hecho de verme totalmente convencida a iniciar esa aventura les hizo animarme. Mi ilusión estaba en parte avalada también por la sensación de que no tenía nada que perder, sólo

tiempo... El respaldo de dar los primeros pasos en Saiolan, una institución con décadas de experiencia en el lanzamiento de empresas, y que sin conocerme previamente me apoyó siempre al cien por cien, fue clave para que esta pequeña idea saliera adelante y ha permitido que mi empresa, IDAZTI Servicios Editoriales, esté a punto de cumplir una década. A partir de ahí, la decisión de tomar este camino ha marcado mi evolución y me he convertido a esta nueva forma de vida: soy empresaria.

### **El proyecto, un nuevo centro vital**

Desde que surge, la idea empresarial se convierte en el centro de todas nuestras atenciones. Se trata de algo tan etéreo que sólo a base de trabajo y muchas horas de dedicación y reflexión podrá terminar siendo un proyecto. Hay que adecuarla al mercado en el que se va a desenvolver, porque una idea, por muy genial que sea, no saldrá adelante si no encaja con la cultura que la rodea. Es preciso ser flexible y abrirse al cambio, a nuevas propuestas y modificaciones. Hay que tener paciencia y sacrificarse, y es bueno tener ambición, pero no podemos aspirar a que las cosas salgan bien a la primera. Crear una empresa es una gran apuesta, pero también una larga carrera de fondo en la que si se corre demasiado rápido se puede desfallecer y no alcanzar la meta.

En el caso de IDAZTI, y partiendo de una idea inicial de editar biografías de particulares, al realizar el estudio de mercado el proyecto se orientó rápidamente hacia el mundo de la empresa, pasando a ser hoy la actividad principal la edición de libros corporativos e institucionales, junto a actividades paralelas como los servicios de redacción y de gestión y producción de todo tipo de publicaciones.

Crear una empresa es construir algo de la nada, y si algo hay que derrochar es imaginación y creatividad. Pero también hay que ajustarse a lo "vendible". Además, es imprescindible dotar de identidad propia al proyecto, diferenciarse de los demás. Creo que siempre existe una oportunidad de hacer algo, sólo es cuestión de encontrarla. En el caso de IDAZTI surgió la ocasión de abordar una primera recopilación histórica de una institución. Y a esa siguieron muchas más. Una vez me dijo un cliente algo que se me quedó grabado: Si hacemos bien un trabajo se enteran 8 personas, si lo hacemos mal, 25. Aunque estemos empezando, hay que tomarse las cosas muy en serio, porque el prestigio de una empresa depende en su mayor medida de su fama. Esto es, en el mundo de la comunicación, cada empresa tiene una etiqueta: de caro o barato, de buen servicio, de seriedad, de originalidad... La estrategia que escojamos será nuestro posicionamiento en el mercado, y es algo muy difícil de cambiar después.

### **La "familia" empresarial**

Al iniciar una empresa creamos un nuevo entorno de equipo de personas y entidades colaboradoras, clientes, y relaciones empresariales e institucionales, dentro del círculo en el que se desarrolla nuestra actividad, y esa pasa a ser nuestra "familia" empresarial, con la que se van estableciendo vínculos y relaciones. Estas relaciones, que a menudo traspasan lo profesional y alcanzan lo personal, son lo que hace estar "viva" a la empresa, tener un ámbito de desarrollo a su alrededor, y resultan clave para consolidar la presencia en el mercado.

Hoy en día puedo afirmar que he tenido la suerte de encontrar clientes excelentes, con quienes la relación, consolidada con los años, es firme y basada en una mutua confianza. Gente con la que es un gran placer trabajar. La persona o empresa cliente es nuestra compañera de viaje, a quien ayudamos a crecer a la vez que crecemos junto a ella. El pensamiento de la empresa tiene que estar dirigido en esta línea.

Del mismo modo, contar con empresas proveedoras de confianza que sabes que no van a fallar es otro de los pilares fundamentales para ofrecer con seguridad un buen servicio. Así como el propio equipo de profesionales de la empresa y la red de colaboradores externos con la que contamos, especializada en función del trabajo concreto a realizar. Hacia ellos hay que ejercer un liderazgo en torno a un proyecto o una idea, más que en torno a las propias personas. Soy de la opinión de que cada uno tiene que ser líder de sí mismo, por eso nunca he pensado en liderar más que las ideas y formas de trabajo de mi empresa.

Conocer cómo trabaja nuestra competencia y otras empresas del sector es relativamente importante, pero pienso que mucho más importante es tener claro cómo queremos trabajar. En el caso de IDAZTI, se han establecido fórmulas de colaboración con empresas de comunicación del entorno y con una gran editorial a escala nacional, de las cuales hemos aprendido mucho y que han dado como fruto interesantes proyectos, desarrollados de manera conjunta.

### **El entorno social**

Digan lo que digan, no es fácil ser empresaria y mujer. A las preocupaciones tradicionales, que por mucho que haya avanzado la sociedad siguen recayendo en su mayoría en nosotras, se suman los quebraderos de cabeza de gestionar una empresa, a la que la dedicación en los primeros años es total. Es evidente que esta entrega exige tiempo, lo que inevitablemente obliga a sacrificar en parte otros aspectos de la vida, como el ocio o la familia. En nuestra mano está el grado de implicación que queremos tener en cada uno de ellos, pero su coordinación resulta algo más complicada que en el caso de aquellas mujeres que trabajan por cuenta ajena.

La inmersión en un mundo tradicionalmente masculino como el de la empresa es (por suerte cada vez menos) un arma de doble filo: por un lado, puede haber quien desconfíe de alguien joven, y a la vez mujer. Por otro, nuestros actos se verán como una hazaña de valentía, un valor muy apreciado en el mundo de los negocios. Sin duda tengo claro que las mujeres representamos una ráfaga de aire fresco en el entorno empresarial y que podemos aportar nuevas maneras de pensar y de hacer las cosas.

Es innegable que el hecho de estar al frente de una empresa es un factor que interfiere en nuestras relaciones familiares y sociales. Nos quita tiempo para dedicar a la familia, a las amistades y a nuestras aficiones, y en cualquier momento, aunque estemos de vacaciones o disfrutando de nuestro tiempo libre, puede sonarnos el móvil y lo atenderemos, mientras que otras personas seguramente pueden permitirse el lujo de apagarlo.

### **Una evolución personal**

El hecho de que una persona se lance a emprender es una suma de las circunstancias del momento y de su propio carácter. Es un proceso en el que se tienen que conjugar varios factores: una idea, una persona capaz de llevarla a cabo, un entorno favorable y algo de suerte. Yo inicié una aventura empresarial a los 23 años, lo que sin duda es una ventaja porque cuanto más joven eres más fáciles parecen los retos y más fuerza tenemos para afrontarlos, pero sin duda eso exige sacrificar años de diversión y despreocupación a cambio de responsabilidades y quebraderos de cabeza.

La soledad frente a los problemas marca también sin duda un carácter. Nuestro entorno nos puede aconsejar y apoyar, pero todo el peso de las decisiones y sus consecuencias recae sobre uno mismo. Al principio el miedo escénico hace en ocasiones su aparición, pero con el tiempo se aprende a llevar mejor estas situaciones, a relativizar, y a ser conciente de que lo que es realmente importante y lo que no.

Tras el esfuerzo inicial nos encontramos con la actividad en marcha. Somos ya plenamente responsables de todas nuestras decisiones. Se dice que el 50% de las empresas de reciente creación no superan el año de vida, y que el 90% no pasan de los tres años. Pero yo creo que la supervivencia nunca está asegurada, así que no hay que bajar la guardia ni cuando mejor van las cosas (especialmente entonces...) Y a veces, si el mercado lo requiere, hay que adaptarse.

Hemos abierto un nuevo camino que vamos definiendo según lo recorremos. Lo mejor es que tenemos total libertad para desarrollar nuestra creatividad en todos los ámbitos. Lo peor es que los problemas no los dejamos en la oficina, normalmente los llevamos puestos. Una vez que nos hemos implicado en esta aventura, siempre hay que seguir luchando, no se puede parar, es preciso estar siempre mirando hacia delante. Y esperar a ver qué nos depara esta peculiar -pero apasionante- forma de vida que hemos elegido.

#### 4.2.1 LA PERSONA EN EL CENTRO DEL PROCESO EMPRENDEDOR

La primera fase del proceso de creación y puesta en marcha de una nueva actividad empresarial se ha denominado "*Identificación y Validación del Binomio Persona Emprendedora-Idea*". En concreto, esta sección centrará su atención en el primer componente de dicho binomio: la persona emprendedora.

En esta sección se analizará la figura de la persona emprendedora como elemento clave del proceso y se identificarán aquellos aspectos que actúan de palanca o motor de empuje para emprendedores y emprendedoras.

En efecto, la persona emprendedora es determinante en el proceso, ya que será quien ponga todo el empeño y asuma la responsabilidad de llevar a buen término la aventura de emprender. Ocupa el lugar del "corazón" del proceso emprendedor y, como se recoge en la Figura 4.3, actúa como factor multiplicador del resto de los elementos que intervienen. Dicho de otra manera, sin una persona emprendedora válida, las posibilidades de lanzar una nueva actividad empresarial desaparecen.

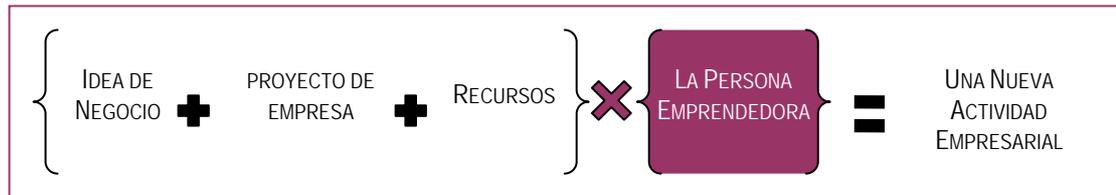


Figura 4.3: La persona emprendedora como factor multiplicador

Obviamente, esta ecuación es un mero planteamiento teórico, siendo el lanzamiento de un nuevo proyecto empresarial bastante más complejo y estando sujeto a mayores vaivenes que una simple operación matemática. Sin embargo, sirve para ilustrar la importancia que la persona juega en el devenir del proyecto de empresa, y para remarcar que cuanto mayor sea el espíritu emprendedor y cuantos más elementos de apoyo tenga a su disposición, mayores opciones de éxito tendrá.

#### 4.2.2 FUERZAS TRACTORAS Y SISTEMAS DE APOYO A LAS PERSONAS EMPRENDEDORAS

La persona se sitúa por tanto en el centro del proceso emprendedor; sobre sus hombros descansa la responsabilidad de la creación y puesta en marcha de la nueva empresa. Haciendo el símil entre emprender y la ascensión a una gran cima, puede afirmarse que se trata de un camino repleto de obstáculos, y por lo tanto, exigirá el máximo esfuerzo y dedicación.

Para este viaje, la persona emprendedora no parte de cero: cuenta con su propia mochila, llena de sus ilusiones, sus ambiciones, su búsqueda de sentido, sus experiencias vitales, sus conocimientos y habilidades y un largo etcétera de elementos auto-motivadores.

Sin embargo, el camino no será fácil. Por ello, cuanto más fortalecida y equipada esté, más probabilidades tendrá de alcanzar la cima. A este respecto, se han identificado fuerzas tractoras y sistemas de apoyo que actuarán como refuerzo y motivación a lo largo de las diferentes fases del proceso emprendedor, obteniendo como resultante de la suma de estos vectores una maximización de las posibilidades de éxito (ver Figura 4.4). Estas son:

- las características y valores personales de la persona emprendedora
- los conocimientos y competencias empresariales
- el entorno familiar
- la tutoría

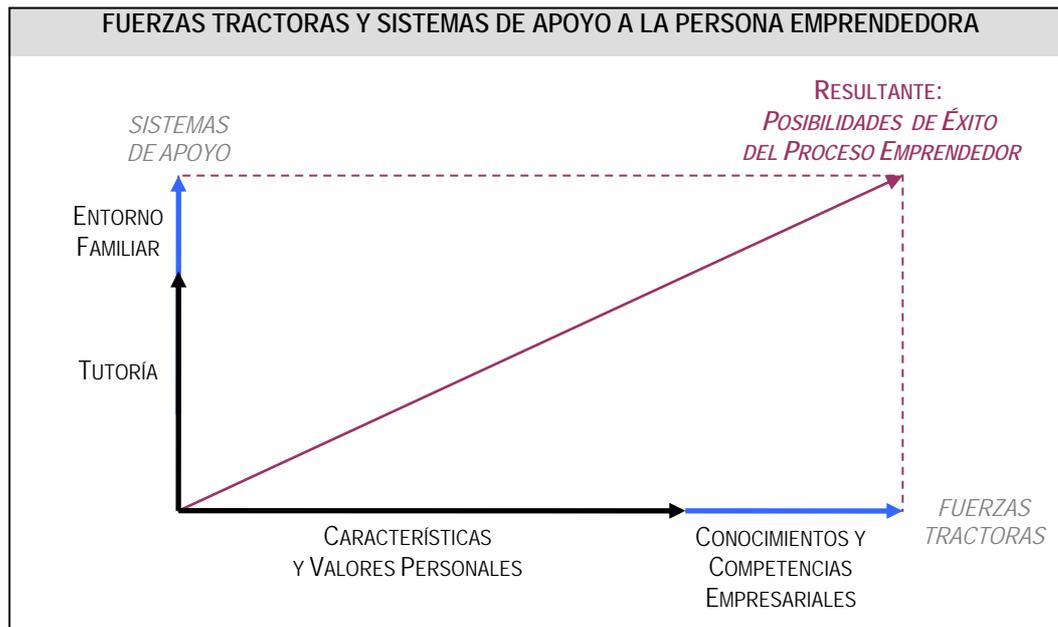


Figura 4.4: Fuerzas Tractoras y Sistemas de apoyo a la Persona Emprendedora

En cualquier caso, aún siendo deseable contar con el apoyo de estos elementos a la hora de emprender, carecer del respaldo de alguno de ellos no ha de paralizar a la persona emprendedora. Cada ser humano es un mundo, con sus propias circunstancias y en cada caso estas fuerzas y sistemas adquieren un peso diferente.

#### 4.2.2.1 Características y valores personales de la persona emprendedora

Es muy común encontrar listados interminables de características y valores que tendría que poseer un emprendedor o emprendedora ideal. Lejos de estar de acuerdo con estos planteamientos, desde estas líneas se quiere desmitificar la idea de que existe una única personalidad emprendedora. Basta con mirar algunos ejemplos de emprendedores para comprobar que se trata de personas muy diferentes, con perfiles e intereses variados.

Aún así, se pueden identificar algunas características y valores esenciales que actúan como fuerzas tractoras de iniciativas de éxito y que se han recogido a modo de guía u orientación para futuras personas emprendedoras. Sin embargo, nadie deberá sentir desánimo o limitar su intento de emprender si no posee alguna de estas características o si no las posee en la misma medida. De hecho, éstas se pueden aprender, ejercitar y llegar a dominar hasta niveles muy altos, e incluso, en caso de que fuera necesario, la persona emprendedora

podría reforzar el equipo incorporando nuevos colaboradores y colaboradoras que cuenten con perfiles deseables y/o complementarios al suyo.

Estas características y valores más destacables son:

- reconocimiento y flexibilidad ante los cambios
- tolerancia a la incertidumbre y a la ambigüedad
- capacidad de medir y asumir riesgos
- liderazgo ante la adversidad
- compromiso y responsabilidad empresarial y social

Como ya se ha mencionado anteriormente, el cambio es una constante en el mundo de la empresa y, por lo tanto, lo será también en el contexto en el que se mueve la persona emprendedora. Esto exige un grado de alerta y atención para reconocer los signos del cambio y para actuar efectiva y oportunamente ante ellos. Una actitud proactiva ante los cambios permite anticiparse a ellos y convertir las amenazas en oportunidades.

Estrechamente relacionadas con el cambio surgen la incertidumbre y la ambigüedad, ante las cuales la mejor arma es una buena dosis de tolerancia. Tolerancia para aceptar que las cosas no siempre saldrán como se esperaba; para asumir que la realidad de mañana será muy distinta a la de hoy; para admitir que existen otras formas de interpretar las cosas y las situaciones; para avanzar aún careciendo de lo más elemental...; en definitiva, tolerancia para afrontar el camino de emprender.

Pero una cosa es la tolerancia a la incertidumbre y otra bien distinta es trabajar inmerso en la incertidumbre más absoluta. La persona emprendedora ha de desarrollar la habilidad para medir los riesgos, y en función de esta medición, asumir riesgos, pero calculados.

El camino de emprender es largo y, tarde o temprano, surgen las dificultades, los tropiezos... llega la adversidad, gran maestra de la vida. Lo fundamental ante estas situaciones es tomar el mando, aceptar lo ocurrido, intentar dar la mejor respuesta y, sobre todo, aprovechar la experiencia como palanca de aprendizaje y mejora para salir fortalecido. Sólo quien camina tropieza, lo importante es levantarse y seguir caminando. Cuanto mejor equipada esté la "mochila" de la persona emprendedora, mejor preparada estará para afrontar el largo camino.

Por último, la persona emprendedora ha de ser consciente de las responsabilidades derivadas de lanzar un nuevo proyecto empresarial y actuar consecuentemente, integrando la competitividad empresarial y la búsqueda de resultados positivos con las preocupaciones sociales y medioambientales. Tendrá que dedicar tiempo y esfuerzo y asumir riesgos tanto financieros, como emocionales, psicológicos y sociales, por lo que debe ser una persona con un alto grado de responsabilidad e implicación personal y profesional.

Como cierre, remarcar la importancia de que toda persona que desee emprender haga un ejercicio previo de reflexión y auto-evaluación, a fin de mejorar el conocimiento de sí misma y de sus capacidades y, como consecuencia de este auto-conocimiento, trabaje aquellos aspectos que considere importante fortalecer. Esto sin olvidar que, de antemano, no se puede predecir cómo se comportará una persona ante una situación concreta y que, llegada la situación, salen a juego características de las que en ocasiones no se es consciente.

## **LA MUJER EMPRENDEDORA**

La participación de la mujer en la iniciativa emprendedora se aprecia cada vez más como un elemento de cambio y desarrollo económico, así como una opción para lograr una participación plena de las mujeres en la sociedad, pudiéndose afirmar que una tercera parte de las emprendedoras del mundo son mujeres, según el estudio Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2006, dirigido por la Babson College y la London Business School, que incluye datos de 40 países, y muestra el papel que juegan las mujeres en la iniciativa emprendedora en el mundo.

A pesar que se ha producido un significativo crecimiento del número de mujeres profesionales autónomas, se demanda mayor atención por parte de las instituciones gubernamentales, no necesariamente de índole cuantitativa como ayudas económicas para emprendedoras a través de subvenciones y créditos blandos, sino en particular a través de aquellas actuaciones que aborden de forma más explícita las dificultades específicas que enfrentan las mujeres emprendedoras. Por ejemplo, faltan servicios de apoyo social que les faciliten conciliar la vida familiar y laboral (guarderías públicas, prestaciones económicas y bajas por maternidad...), y que inciden de manera especial en el rango de edad que va de 25 a 44 años, el cual supone cerca del 70% del total de mujeres emprendedoras.

Las emprendedoras en cuanto a mujeres –madres, esposas, hijas,...- tienen un rol que jugar en su sociedad, y el intentar conciliar estas obligaciones y expectativas sociales con las de su rol como personas emprendedoras entraña mayores dificultades que en el caso de los hombres. Mayores dificultades, por ejemplo, en la gestión del tiempo ante las demandas familiares e incluso en su identificación en el rol de empresarias.

En lo que respecta a las características de comportamiento de los emprendedores y emprendedoras, en términos generales son muy parecidas, pudiéndose distinguir algunas diferencias en las emprendedoras en cuanto a motivación, aceptación del riesgo, seguridad y autoestima, habilidades empresariales, experiencia profesional y tipo de empresas creadas.

Entre las motivaciones que animan a emprendedoras provenientes de sociedades desarrolladas a crear su propia empresa, se destaca el deseo de una mayor independencia, la necesidad de equilibrar su proyecto profesional y su vida privada, la reacción ante experiencias laborales negativas que le impiden desarrollarse y crecer o la búsqueda de un modo de vida más comprometido, donde el beneficio financiero no es la causa determinante.

Las mujeres suelen pensar más en la empresa como un mecanismo de supervivencia que de oportunidad, lo que se torna especialmente cierto en el caso de países o sociedades con rentas bajas en los que la motivación principal para emprender es por excelencia la "necesidad". La "necesidad" que orilla a la mujer a situaciones en que se ve obligada a empezar una iniciativa de autoempleo porque adolece de opciones para trabajar por cuenta ajena o bien para dejar de lado un trabajo que no le satisface.

Además, las mujeres tienden a inclinarse por decisiones menos arriesgadas que los hombres. Aunado a esto, la necesidad de trabajar la autoestima y la confianza en sí mismas supone para muchas mujeres una tarea pendiente influenciada por razones de carácter cultural sobre el concepto y la valoración que de ellas se tiene.

Si se repara en el nivel educativo del colectivo de mujeres emprendedoras se evidencia que la mayoría, aproximadamente un 75%, se concentra en la categoría de estudios obligatorios y secundarios y el 25% en la de estudios superiores (universitarios). La interpretación de este dato en cuanto a su incidencia en el "punto de partida" y las razones para poner en marcha un negocio evidencia la mayor dificultad que en cierta medida deben afrontar las mujeres en su transición como emprendedoras, por carecer de los suficientes conocimientos y experiencia práctica para facilitar este tránsito.

Esta realidad condiciona a su vez el tipo de empresas creadas por las mujeres. Si bien las emprendedoras se encuentran representadas en la mayoría de los sectores de actividad, por lo general tienden a concentrarse en áreas relacionadas con el sector servicios, como el comercio, las relaciones públicas o la atención a personas dependientes, en detrimento de áreas como las de producción, producto o alta tecnología. Cabe señalar, en todo caso, que últimamente se está dando un cambio en el tipo de participación de las mujeres en el mundo empresarial, ya que éstas desarrollan cada vez más actividades tradicionalmente reservadas para los hombres.

En cuanto a las perspectivas de generación de empleo, señalar que las mujeres emprendedoras suelen anteponer criterios de estabilidad de la empresa y de equilibrio entre vida personal y vida profesional sobre los de crecimiento y máximo beneficio, y que se sitúan mejor como pagadoras que como deudoras. Asimismo, las mujeres tienden a establecer una relación muy cercana con su producto o servicio asociando a éste un sentido de propiedad muy fuerte.

En suma, las mujeres emprendedoras se enfrentan a mayores dificultades de carácter psicosocial para emprender que los hombres, dificultades que están más unidas a mujeres emprendedoras de escasos recursos económicos, y que se pueden resumir como:

- Dificultades para conciliar su rol de mujer con el de persona emprendedora: en la gestión del tiempo ante las demandas familiares, en su reconocimiento y aceptación social,...
- Falta de identificación con el rol de empresarias
- Visión de la empresa como mecanismo de supervivencia y no de oportunidad

- Carácter menos arriesgado
- Inseguridad y falta de autoestima
- Relación con el dinero marcada por un mejor posicionamiento como pagadoras que como deudoras
- Relación con el producto o servicio tendente al establecimiento de una cercana vinculación asociada a un sentido de propiedad muy fuerte

Este escenario confirma la necesidad de establecer un sistema de apoyo a la mujer emprendedora desde el entorno familiar, empresarial e institucional junto a una tutoría personalizada que potencie sus conocimientos, competencias empresariales y valores para que sus posibilidades de éxito ante el reto de crear su propia empresa sean mayores.

#### **4.2.2.2 Conocimientos y competencias empresariales**

El proceso emprendedor se desarrolla a lo largo de varias fases, que van desde la gestación del proyecto hasta su desarrollo y consolidación. Durante el mismo surgirán situaciones que podrán ser cubiertas, mejoradas o desarrolladas gracias a los conocimientos y, más concretamente, mediante la adquisición de competencias en materia empresarial.

En efecto, la persona emprendedora, además de los conocimientos sobre la materia en la que desea emprender, necesita tener una visión global del mundo de la empresa. Esta nueva perspectiva empresarial le permitirá ver el proceso de creación de la nueva actividad desde una óptica más general, facilitándole la toma de decisiones.

Estos conocimientos y competencias empresariales, que actúan como fuerza tractora, hacen referencia a la capacidad de quien se embarca en la aventura empresarial para entender y conocer la importancia de aquellos elementos necesarios para una gestión empresarial eficaz, tales como: el producto, la tecnología, la identificación de mercados, las políticas de *marketing*, la estructura de costes, las inversiones, los estados financieros, la gestión de las personas, la importancia de las empresas clientes, etc.

#### 4.2.2.3 El entorno familiar

De igual manera que no existe un único perfil de persona emprendedora, tampoco existe un único tipo de entorno familiar que le rodee. Lo que es innegable es la importancia de la familia como sistema de apoyo para el proceso de emprender.

La persona emprendedora no es la única que tendrá que luchar y sacrificarse, su familia (ya sea formada por su padre y su madre, su pareja, sus hijos e hijas, o incluso, por sus amistades más próximas) vivirá directamente las consecuencias derivadas de esta decisión.

Por ello, antes de nada, el emprendedor o emprendedora ha de tener muy claro dónde quiere llegar, cuáles son sus metas personales y profesionales, cuánto desea involucrarse en el proceso y, en consecuencia, cómo puede todo esto afectar a su familia. Tiene que ser claro con su entorno más próximo, poner todas las cartas sobre la mesa, explicarles su idea, por qué desea emprenderla y cómo afectará esta decisión a sus vidas, ya que es vital que exista una sinergia entre los intereses de la persona emprendedora como individuo y los de su familia.

El apoyo de la familia puede materializarse de formas muy diversas. En algunos casos, supone el principal motor para la persona emprendedora, incluso antes de lanzarse a emprender, actuando como potenciadora e inspiradora del espíritu emprendedor, apoyando y fomentando la independencia, la consecución de objetivos y la responsabilidad. Esto es, la vivencia cotidiana de la vida empresarial, ya sea por tener un referente familiar de trabajo por cuenta propia o porque la existencia de una empresa familiar marca y empapa a la persona desde la infancia, forjando en ella el espíritu emprendedor.

Adicionalmente, durante el proceso de emprendizaje, la familia puede convertirse en la primera fuente de financiación (aún a costa de sacrificar su propia comodidad); la persona emprendedora recibirá de sus integrantes ánimo en los momentos bajos, consejos para hacer frente a las indecisiones, e incluso llamadas de atención cuando sea necesario.

Lanzar un nuevo negocio requiere en momentos puntuales la máxima atención de la persona emprendedora, siendo inestimable el apoyo y la comprensión que la familia puede prestar en esas situaciones críticas, especialmente a nivel emocional.

#### 4.2.2.4 La tutoría

La tutoría puede definirse como un sistema de apoyo que estimula, impulsa y ayuda a la persona emprendedora a adquirir las competencias y habilidades necesarias para el desempeño de una iniciativa empresarial de éxito. Se trata de un proceso flexible, favorecedor de desarrollo y aprendizaje, basado en la confianza y la responsabilidad de las dos partes que intervienen (quien realiza y quien recibe la tutoría).

La tutoría actúa en dos planos, el personal y el profesional o, lo que es lo mismo, la persona tutora desempeña dos roles, estrechamente relacionados con las dos fuerzas tractoras anteriormente descritas:

- *Rol de apoyo:* hace énfasis en la faceta personal del emprendedor o emprendedora, favoreciendo el desarrollo de sus competencias personales y emocionales. La persona que ejerce la tutoría actúa como facilitadora del aprendizaje, creando las condiciones para que la persona emprendedora se automotive y se desarrolle. De ahí la importancia de las habilidades interpersonales y relacionales del tutor o tutora.
- *Rol de educador:* ayuda a la persona emprendedora a desarrollar habilidades y capacidades técnicas y de gestión. El tutor o tutora desempeña la función de experto, transmitiendo los conocimientos derivados de su experiencia profesional, haciendo uso de sus redes de relaciones y aportando posibles soluciones a problemas técnicos y de gestión.

En cuanto a cómo o dónde puede el emprendedor encontrar una persona adecuada para realizar la tutoría, es difícil responder a esa pregunta si lo que se tiene en mente es un tutor o tutora formal en el sentido último del término; no un consultor o consultora, ni un amigo o persona de confianza que pueda dar un apoyo valioso pero puntual.

Los requisitos que este tutor o tutora ideal debería cumplir se recogen en la tabla 4.2, en función de los conocimientos, capacidades, actitudes y disposiciones particulares esperados<sup>222</sup>:

---

<sup>222</sup> Basado en los "Criterios de Selección de un Coach" de L.J. Filion y A. Fayolle (2006). *Devenir Entrepreneur*. París: Pearson Education France. Pp. 213-216.

<b>Conocimientos</b>	Oficio de persona emprendedora De educador o educadora, en procesos educativos
<b>Saber hacer / Capacidades</b>	Experiencia en gestión y dominio pertinente Competencias interpersonales y relacionales sólidas: capacidad de comunicarse, escuchar y cuestionar; capacidad de involucrarse; <i>feedback</i> directo y constructivo; reconocimiento y apoyo, relación de ayuda Capacidad de mantener o elevar la autoestima
<b>Saber ser / Actitudes</b>	Voluntad de apoyar y participar en el desarrollo del otro Actitud de confianza y clima propicio
<b>Disposiciones Particulares</b>	Disponibilidad real ( <i>física y mental</i> ) y accesibilidad Reputación en su medio Red de relaciones

Tabla 4.2 : Características de un *coach* ideal (elaboración propia en base a Fillion & Fayolle (2006))

Asimismo, es indudable la necesidad de contar con espacios de tutorización permanentes a los que la persona emprendedora pueda recurrir.

No se trata de locales destinados al alojamiento de personas emprendedoras y de nuevas empresas, o centros de tramitación de ayudas y expedientes administrativos, sino de espacios en los que existan tutores y tutoras preparadas y disponibles, con la experiencia empresarial y educativa necesaria para llevar a cabo un proceso de tutoría con el rigor y la seriedad que éste implica.

En cualquier caso, sea cual sea la opción elegida, para llevar a buen término el proyecto, la tutoría ha de contar con un plan de desarrollo, unos objetivos establecidos por mutuo acuerdo entre tutor y emprendedor, y una corresponsabilidad recíproca.

## INSTRUMENTOS PARA EL DESARROLLO DE LA PERSONA EMPRENDEDORA

Existen ciertas herramientas que pueden servir de ayuda a la persona emprendedora en su permanente proceso de formación y desarrollo, entre ellas:

- *Encuentros de personas emprendedoras*: tanto a nivel local como regional, permiten contrastar experiencias reales de personas procedentes de diferentes ámbitos, facilitando el contacto, la comunicación y el inicio de colaboraciones e iniciativas orientadas al interés y el beneficio mutuo.
- *Estudio de casos reales*: a modo de ejercicio práctico, profundizan en los elementos clave que han marcado el devenir de empresas exitosas -tanto en sus dificultades como en sus aciertos-, orientando a la persona emprendedora a la hora de modelar su idea o de tomar determinadas decisiones.
- *Cursos y seminarios específicos sobre iniciativa emprendedora*: con el objetivo de estimular el espíritu emprendedor y ahondar en el conocimiento del proceso emprendedor, tanto en las empresas de nueva creación como en las nuevas actividades lanzadas en el seno de las ya existentes.
- *Formación empresarial emprendedora*: sobre temas relativos a la gestión empresarial enfocados al lanzamiento de nuevos negocios.
- *Experiencia laboral previa de la persona emprendedora*: la experiencia adquirida en otras empresas en las que ha trabajado anteriormente pueden ser excelentes escuelas donde adquirir y desarrollar conocimientos y habilidades en gestión empresarial.
- *Encuentros con empresarios e inversores*: espacios para contrastar proyectos empresariales ante un auditorio de empresarios, empresarias y/o personas interesadas en la inversión, que cuentan con visiones directas y ajustadas con la problemática empresarial. Además, estos encuentros



### **SUMARIO (4.2 - SECCIÓN I: LA PERSONA EMPRENDEDORA)**

¿Hay algo que distingue a las personas emprendedoras del resto de la ciudadanía? Esta sección enfatiza sobre el primer elemento del proceso de creación y puesta en marcha de una nueva actividad empresarial: la persona emprendedora y sus características y valores personales para estimular y mejorar las posibilidades de éxito de emprendedores y emprendedoras potenciales.

La persona se sitúa por tanto en el centro del proceso emprendedor. Para darle soporte y ánimos están la familia y las personas más cercanas, así como individuos con experiencia en la creación de empresas que le ofrecen información, asesoría y directrices, y que puedan ser un complemento a sus conocimientos y competencias empresariales, que fomentan la independencia, la toma de decisiones y la consecución de los objetivos, factores fuertemente relacionados con un comportamiento emprendedor.

Aunque existen características y valores personales que destacan en las personas emprendedoras de éxito (rasgos como liderazgo ante la adversidad, tolerancia a la incertidumbre, capacidad de medir y asumir riesgos, oportunismo...), realmente no es posible dar con una combinación única y exclusiva de comportamiento, valores, experiencias y habilidades adquiridas que permitan diferenciar a una persona emprendedora que ha triunfado de una que ha fracasado, o incluso de una persona en cargos directivos a una emprendedora.

Los múltiples casos indican claramente que existen muchas variables implicadas en la decisión de emprender. Observar a un compañero o compañera superar los retos y los riesgos de crear un nuevo negocio suele mencionarse como una influencia fundamental, sin olvidar que debe contar con el acompañamiento de los sistemas de apoyo y un conjunto de fuerzas tractoras.

También destacar el representativo crecimiento de mujeres emprendedoras. Si bien algunas de las características de comportamiento son muy parecidas, existen diferencias en cuanto a motivación, factores culturales que la llevan a asumir ciertos roles, requisitos de partida y competencias empresariales unidas a los tipos de negocios creados.

**ACTIVIDADES SUGERIDAS (4.2 - SECCIÓN I: LA PERSONA EMPRENDEDORA)**

1. Entreviste a tres personas emprendedoras e investigue en qué medida las fuerzas tractoras y los sistemas de apoyo identificados les han servido como refuerzo y motivación a lo largo de las diferentes fases del proceso emprendedor. ¿De qué manera han influido en el éxito de las personas emprendedoras?

2. Converse con tres personas emprendedoras e identifique y analice aquellas características y valores personales que más les han valido en circunstancias donde tuvieron que tomar decisiones ante situaciones concretas de riesgo e incertidumbre. Asimismo, ¿cómo valoran los conocimientos y competencias esenciales con las que partieron? ¿Cómo de importante ven la tutoría personalizada y profesional de apoyo? ¿Qué instrumentos y actividades han utilizado para el desarrollo de su potencial emprendedor?
3. Entreviste a dos mujeres emprendedoras y descubra qué les ha motivado a convertirse en empresarias. ¿Cuáles son las oportunidades o desventajas de ser una mujer empresaria?

**DISCUSIÓN EN EL AULA (4.2 - SECCIÓN I: LA PERSONA EMPRENDEDORA)**

1. ¿Cree usted que los sistemas de apoyo influyen sobre la decisión de convertirse en persona emprendedora?
2. ¿Hasta qué punto es fundamental que la persona emprendedora tenga experiencia empresarial? ¿Un potencial emprendedor o emprendedora, aún sin experiencia y sin recursos, puede crear su propia empresa? ¿Cuáles son los elementos clave para la puesta en marcha de una nueva empresa?
3. Las personas con un elevado coeficiente intelectual o con un expediente académico brillante, ¿ofrecen mayores garantías de convertirse en personas emprendedoras de éxito?
4. ¿Hasta qué punto cree usted que se diferencian los hombres y las mujeres como personas emprendedoras en cuanto al tipo de empresa que crean, los sectores en los que se desenvuelven y los retos que deben superar?

## 4.3 SECCIÓN II: RECONOCIMIENTO DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

- Conocer los elementos que diferencian una idea de una oportunidad de negocio
- Analizar las diferentes estrategias de generación o adquisición de ideas en las que se puede apoyar una persona emprendedora
- Identificar a importancia de los Estudios de Prospección para la validación de ideas como oportunidades de negocio
- Reconocer la importancia de una actitud atenta y creativa por parte de la persona emprendedora

### ENSAYO:

- CASO REAL: Patés Zubia (José Luis Zubia)

### CASO REAL: PATÉS ZUBIA

*José Luis Zubia*

*Es fundador y director general de Patés ZUBIA*

Patés y Piparra Zubia es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de patés y derivados de pato y oca, piparra y chistorra. El cuidado y el mimo en la elaboración de los productos, junto con la selección meticulosa de materias primas de la más alta calidad y la aplicación de las más modernas tecnologías en los procesos de producción caracterizan el pasado, presente y futuro de esta empresa guipuzcoana.

### Un hombre hecho a sí mismo

Su fundador, José Luis Zubia, nació en Eskoriatza el 20 de mayo de 1945. Estudió con los clérigos de San Viator hasta los 16 años, momento en que empieza a trabajar en el transporte de ganado, madera y otros productos... Meses más tarde, y una vez realizado el servicio militar, Félix Lasagabaster, tratante de ganado, le propone realizar el transporte de animales, labor que desarrolló durante ocho meses por todo el norte de España. Mientras tanto, los fines de semana recogía pieles de cordero por los caseríos de la zona para obtener ingresos extra.

### La formación, punto de partida

El contacto con los mataderos anima a José Luis Zubia a aprender el oficio de carnicería, en el que se inicia en Mondragón, trabajando después durante un año con los hermanos Aramburu en Zumárraga, grandes profesionales en el tratamiento de la carne. Más tarde su hermana abre una carnicería en Vitoria, y le pide que ponga en marcha el negocio, lo que le servirá para adquirir nuevas experiencias. Un día José Aramburu le comenta que su amigo Pierre de la Salle, charcutero de Hendaya, necesita un aprendiz, y José Luis Zubia no se lo piensa dos veces. Con 22 años cruza la frontera, donde aprenderá los entresijos de un negocio aún poco desarrollado en Euskadi.

## **El primer paso, una carnicería en Eskoriatza**

La formación adquirida empuja a este joven emprendedor a dar un primer e importantísimo paso: empiezan las obras de la carnicería en Eskoriatza, que junto con su mujer Raquel inaugura el 16 de diciembre de 1970. Los principios fueron duros, la inversión alcanzó 1.800.000 pesetas de la época, pero se instaló una carnicería con todos los adelantos. José Luis Zubia realizó incluso un viaje a París para escoger las mejores vitrinas, que entonces casi no se veían a este lado de la frontera. El producto que se vendía era excelente y a este primer negocio le sigue una pescadería.

## **Atención a las tendencias del mercado**

A principios de los años 80 José Luis Zubia se percató de que se está produciendo un cambio en los hábitos de consumo. La mujer se incorpora al mercado laboral y tiene necesidad de comidas más rápidas, por lo que decide potenciar la charcutería, hamburguesas y salchichas, etc., al tiempo que comienza a experimentar con dos variedades de patés: de oca y de campaña, que se venden primero en la carnicería y poco después en toda la comarca. José Luis Zubia se escapaba a Francia con frecuencia a observar las tendencias, exportando ideas de producto. El paté se fabricaba entonces los lunes y martes en la parte trasera de la carnicería en un espacio muy reducido; de allí se llevaba a esterilizar y etiquetar al caserío familiar. En 1984 se acude por primera vez a una Feria de productos navideños en Vitoria, ganando el primer premio. Ese mismo año visitan Expoconsumo con muy buenos resultados, lo que aporta a José Luis Zubia ilusión por seguir adelante y una gran alegría.

## **Un salto cualitativo**

La producción de patés iba en aumento y la carnicería enseguida se quedó pequeña, por lo que se decide comprar un terreno en Eskoriatza, donde construir lo que es la actual sede de la empresa. En 1987, tras superar muchos problemas burocráticos, se produce el traslado a una moderna nave de 1.200 m<sup>2</sup>, repartidos entre cámaras frigoríficas, sala de despiece, obradores, almacenes y oficinas. El arranque en las nuevas instalaciones es difícil pero se vive con ilusión, aunque poco después llegaría una de las mayores dificultades que tendría que afrontar José Luis Zubia en su trayectoria personal y profesional: en 1991 fallece su mujer Raquel, que había sido su apoyo desde el principio. Tras duros momentos, toca seguir adelante. ¿Cómo hacer frente a la adversidad? La empresa, que en sí misma es como una gran familia, sufre un fuerte golpe, que se supera a base de tiempo, constancia y tesón.

## **Innovación**

Y es que mirar hacia delante ha sido una de las premisas fundamentales para José Luis Zubia, y uno de los sellos que ha impreso firmemente en su empresa. Desde sus inicios, la innovación es uno de los factores que ha caracterizado a su proyecto empresarial. Un ejemplo es la piparra, producto que empieza a fabricarse en 1992, año en que sobraron pimientos chorriceros que se usaban para elaborar embutidos. José Luis Zubia, siempre pensando en nuevas formas de hacer las cosas, se plantea embotarlos para facilitar el trabajo a las amas de casa, ya que se trata de un producto muy engorroso de preparar. Dicho y hecho, con unos tarros esterilizados acude a Madrid para que el gran maestro de cocina Luis Irizar valore el producto. La respuesta es clara: -¡Felicidades, esto está hecho de maravilla!-, dijo nada más probarla. Así es como Patés Zubia pone en el mercado un producto pionero a nivel nacional, que ha sido uno de sus grandes éxitos.

## **Internacionalización**

Y no sólo se pensaba en el mercado nacional, ya que las miras se estaban ampliando a otros países. La trayectoria exportadora de esta empresa guipuzcoana empieza en 1992, cuando junto con otros pequeños empresarios del sector de la alimentación se funda Alibask, con el objetivo de dar a conocer y vender sus productos en el exterior. En 1995 José Luis Zubia participa en una expedición comercial organizada por el Gobierno Vasco a México, y entabla contacto con Fernando Gares, uno de los mayores importadores de productos “delicatessen” del país. Tras ese primer contacto se enviaron muestras de productos, vino a visitar la fábrica, y desde entonces no ha dejado de hacer pedidos. Posteriormente José Luis Zubia realizó más viajes a este país, tanto con su actual mujer desde 1997, Begoña Plazaola, como con sus hijos. Conseguir una buena clientela y fidelizarla han sido los pasos seguidos en el proyecto internacional de Patés Zubia, hoy presente en Portugal y México.

### **Una trayectoria que continúa...**

José Luis Zubia ha hecho oficio de la prudencia, siendo extremadamente precavido en todas las decisiones tomadas a lo largo de estos años. No obstante, no se han parado de realizar inversiones para seguir trabajando artesanalmente con apoyo industrial. Y su proyecto sigue ilusionando, ya que Joseba Zubia, su hijo mayor se incorpora a la empresa en 1990, dando continuidad al carácter familiar de la firma.

La constancia ha sido la clave para ir avanzando durante estos veinticinco años. Nunca desanimarse y seguir trabajando tanto o más que el primer día. Esta humildad, unida al cuidado por el detalle y la voluntad de hacer las cosas bien han sido otros pilares clave sobre los que se ha sustentado el desarrollo de la firma. De cara al futuro, nuevamente la senda la marcan la prudencia y la perseverancia, tanto para mantener lo que se ha conseguido como para mejorarlo y seguir creciendo.

### **4.3.1 HACIA EL RECONOCIMIENTO DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

Siguiendo con el desarrollo del binomio “persona emprendedora-idea”, en esta sección se profundizará en el segundo elemento, la idea, y en el camino que permite llegar desde su identificación hasta su validación como potencial oportunidad de negocio.

Si, tal y como se ha explicado anteriormente, la persona emprendedora -con sus inquietudes, características, preparación, conocimientos...- es la tierra sobre la que se asienta un nuevo proyecto empresarial, la idea es la semilla de la cual germinará la nueva actividad.

A pesar de lo tópico que puede resultar este ejemplo, es un fiel reflejo de la estrecha vinculación y necesidad de interrelación entre la persona y la idea, incluso en el aspecto de azar o suerte que viene a sugerir: no siempre las mejores tierras acogen en su seno la semilla de las plantas de mayor valía, e igualmente éstas pueden lograr crecer en condiciones adversas.

La generación o adquisición de ideas, su reconocimiento como oportunidad de negocio y su posterior desarrollo y lanzamiento como nueva actividad empresarial suponen un arduo camino que exige la implicación total de la persona emprendedora.

Antes de avanzar más y entrar de lleno en el proceso de reconocimiento de una oportunidad de negocio, conviene aclarar algunos conceptos básicos: las diferencias entre **idea** y **oportunidad** de negocio, y entre **creatividad** e **innovación**.

#### **4.3.1.1 Idea vs. Oportunidad de Negocio**

Tener una idea es distinto a tener una oportunidad de negocio real entre manos. Para poder afirmar que detrás de una idea hay una oportunidad será necesario realizar una validación de la misma, como se verá posteriormente.

Por otro lado, toda oportunidad de negocio debe ser reconocida y valorada por el mercado, ha de añadir valor al mercado, aportando un valor al mismo. La persona emprendedora tiene que cuestionarse ciertos aspectos sobre la idea de producto o servicio que tiene en mente: ¿es factible tecnológicamente?, ¿satisface una necesidad real del mercado? Responder a estas y otras preguntas permitirá enfocar correctamente la idea como oportunidad de negocio para su posterior desarrollo.

#### **4.3.1.2 Creatividad e innovación**

Hoy en día casi cualquier artículo o publicación sobre el mundo de la empresa incluye los términos creatividad e innovación relacionándolos entre sí y en ocasiones empleándolos indistintamente. Como resultado, muchas veces se tienen concepciones confusas y erróneas sobre su significado.

Lo primero es aclarar que creatividad e innovación no son sinónimos. En sentido genérico se puede decir que **la creatividad tiene por objetivo la concepción de las ideas, mientras que la innovación implica su puesta en práctica**; primero se idea y luego se realiza lo ideado.

#### 4.3.1.2.1 ¿Qué es creatividad?

La creatividad es el arte de encontrar soluciones a problemas mediante una combinación original de ideas.

La creatividad implica ver las cosas de forma diferente, reestructurar elementos conocidos para generar algo nuevo, extraer conceptos de determinados ámbitos de la vida y aplicarlos a otros produciendo nuevas intuiciones. En la base de todo comportamiento creativo se encuentra la consideración de lo improbable, cuestionar lo establecido y un posible cambio o reordenamiento.

**Todos los seres humanos somos creativos, aunque en diferente medida.** La manifestación más genuina de la creatividad es la actitud exploradora, inquieta y abierta que suelen mostrar los niños y niñas desde edades muy tempranas. Sin embargo, en la edad adulta, la capacidad creadora dependerá del grado de ejercitación y desarrollo al que se la haya sometido.

Para desarrollar la creatividad es necesario incidir sobre los aspectos que definen el pensamiento creativo. Pero, ¿cuáles son los **principales rasgos del pensamiento creativo**?

- *La fluidez*: capacidad de generar una cantidad considerable de ideas o respuestas a planteamientos establecidos.
- *La flexibilidad*: ampliar la perspectiva, buscar una visión más extensiva o diferente a la habitual.
- *La originalidad*: tener pensamientos, ideas o perspectivas infrecuentes.
- *La elaboración*: añadir elementos o detalles a ideas que ya existen, modificando alguno de sus atributos. Se trata del desarrollo, ampliación y mejora de las ideas.

Además, el acto creativo no es espontáneo, sino que conlleva un **proceso mental** cuyas etapas se describen a continuación:

- *Preparación.* Etapa previa de sondeo, de identificación y comprensión del problema.
- *Incubación.* Se establecen relaciones de todo tipo entre el problema seleccionado y las posibles vías y estrategias de solución. Aunque existe una aparente inactividad, en realidad es una de las etapas más laboriosas ya que se visualiza la solución desde puntos de vista poco convencionales. Esta etapa constituye un gran paso hacia la obtención de la solución creativa al problema y permite ejercitar el pensamiento creativo, utilizando analogías, metáforas, el empleo de imágenes, símbolos, etc. hasta encontrar la idea deseada.
- *Iluminación.* Es el momento crucial de la creatividad, es lo que algunos autores denominan la concepción. Repentinamente se contempla la solución creativa, las diferentes partes del rompecabezas se unen dando lugar a una idea nueva y comprensible. Esta etapa es lo que habitualmente suele identificarse como creatividad.
- *Pre-evaluación.* Es la estructuración final del proceso en donde se pone en acción la idea para ver si realmente cumple con el objetivo para el cual fue concebida, es el parámetro para confirmar si realmente la idea creativa es efectiva o sólo fue un ejercicio mental.

#### **4.3.1.2.2 ¿Qué es innovación?**

La innovación empresarial es la aplicación de conocimientos para la generación de ideas y/o el reconocimiento de necesidades para obtener nuevos o mejorados procesos, productos o servicios que el mercado reconozca, valore e incorpore a la vida de las personas.

La innovación empresarial ha de entenderse como un **proceso enfocado al mercado**, y como tal, ha de ser gestionado, alimentado y controlado de forma sistemática. El fin último de este proceso es ofrecer un valor añadido al mercado y obtener beneficios mediante la satisfacción de clientes.

El proceso de innovación engloba un amplio conjunto de actividades (generación de ideas y soluciones tecnológicas, identificación de oportunidades de mercado, diseño y desarrollo, prototipado, industrialización, *marketing*, ventas, distribución, etc.) y por lo tanto requiere de capacidades muy diversas y de la implicación de todas las personas y departamentos de la organización.

Es precisamente en la primera etapa de este proceso donde se evidencia la relación entre innovación y creatividad: ciertamente, en el proceso de innovación interviene la creatividad, especialmente en las etapas iniciales de generación de ideas aunque no es la única fuente posible de ideas novedosas.

Por otro lado, tradicionalmente, se asocia innovación a la investigación o al empleo de tecnologías avanzadas e innovadoras, pero, nuevamente, hay que incidir en que la innovación es un fenómeno más complejo, que puede tener carácter incremental o revolucionario, ser de carácter técnico, organizacional o relacionado con disciplinas como el *marketing* o el diseño. Sin embargo, lo importante no es el nivel tecnológico de la innovación sino su capacidad para generar valor añadido y beneficios.

#### **LA INNOVACIÓN: UNA NECESIDAD EN LA BÚSQUEDA DE NUEVAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO Y PRODUCTOS**

Al contemplar las empresas y la realidad del mercado se observan situaciones de competencia cada vez más globalizadas, y aparece el fenómeno de la deslocalización de actividades. Como consecuencia de ello, la estrategia de "adaptador-copiador" que durante años ha sido bastante generalizada en muchas empresas está dejando de ser eficaz. Las empresas "copiadoras" pierden competitividad, hasta el punto de verse obligadas a rivalizar en precio y calidad con productos similares, para lo que desarrollan herramientas de mejora de la eficiencia interna de gran efectividad.

Pero muchas de estas empresas no van a poder competir en el futuro mediante la mejora de la eficiencia interna, porque otros países con menores costos de mano de obra van a vender los mismos productos en los mismos mercados. Es preciso apostar por nuevas señas de identidad en las empresas, precisamente la búsqueda de lo nuevo y la innovación como carácter dominante de la cultura empresarial. El gran reto será lograr que la innovación no quede limitada a una sola área de actividad, sino que, de acuerdo a la filosofía básica y a un cambio cultural, se implante en toda la organización mediante un discurrir en paralelo: de los procesos de producción a la investigación formal, de la organización de la logística a las redes comerciales.

*(continua en siguiente página)*

Se tendrán mayores perspectivas de tener éxito y perdurar en el tiempo si desde el principio se fija como meta la superación del concepto de producto, y se realiza una orientación hacia una oferta total que comprenda también todos los elementos de relación con la persona o empresa cliente y, sobre todo, aquellos factores inmateriales a menudo infravalorados, como son el estilo de dirección, la imagen, los valores, el compromiso, la responsabilidad social...

Por otra parte, ahora más que nunca es importante conseguir superar la visión tradicional del mundo de la oferta, lo que se aplica especialmente a las empresas actuales, que se enfrentan cada día con un mercado global. Para sobrevivir hay que abrirse al exterior y salir del aislacionismo.

#### 4.3.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE RECONOCIMIENTO DE UNA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El **Proceso de Reconocimiento de una Oportunidad de Negocio**, representado en la Figura 4.5, puede desglosarse en dos etapas: la etapa de identificación y preevaluación de ideas y la etapa de validación de éstas según criterios definidos.



Figura 4.5: Proceso de Reconocimiento de una Oportunidad de Negocio

La primera **etapa de identificación y preevaluación de ideas** contempla, por un lado, la existencia de diferentes estrategias de acceso a las ideas, agrupadas en estrategias de generación y estrategias de captación/adquisición y, por otro lado, la necesidad de hacer un primer filtro o preevaluación de las ideas, especialmente de aquellas que presentan mayor incertidumbre.

En cualquier caso, las ideas seleccionadas y preevaluadas son sometidas a una **etapa de validación como oportunidad de negocio** en la que se evalúan las ideas en sí mismas y en relación a los criterios definidos por la persona o empresa emprendedora. La herramienta a emplear es el **Estudio de Prospección**, que permite vislumbrar el encaje del nuevo producto o servicio en el mercado, y proporciona información de entrada al Proyecto de Empresa.

#### 4.3.2.1 Etapa de identificación y preevaluación de ideas

En la Figura 4.6: *Etapa de Identificación y Preevaluación de Ideas*, se muestran los principales elementos que definen la primera etapa del Proceso de Reconocimiento de una Oportunidad de Negocio: las estrategias de acceso a ideas y la preevaluación.



Figura 4.6: Etapa de Identificación y Preevaluación de Ideas

Como ya se indicó anteriormente, se puede distinguir entre **estrategias de generación y estrategias de captación o adquisición de ideas**. En las primeras, la persona o empresa emprendedora interviene de forma activa en la generación de las ideas, mientras que las segundas hacen referencia a mecanismos de selección y adquisición de ideas a terceros.

Por tanto, quien emprende dispone de un amplio abanico de fuentes de ideas, complementarias entre sí, a las que accede de diversas maneras. Estas fuentes, que ejemplifican la mayoría de los casos y que se desarrollan en los siguientes epígrafes son:

<b>Estrategias de generación:</b>	<b>Estrategias de captación/adquisición:</b>
- <i>Aplicación de técnicas de creatividad</i>	- <i>Licencia de patente o know-how</i>
- <i>Conocimiento previo, observación de la realidad y red de relaciones</i>	- <i>Franquicias</i>
- <i>Vigilancia e Inteligencia Competitiva</i>	- <i>Fusiones y Adquisiciones</i>
- <i>Actividad de I+D propia</i>	- <i>Alianzas</i>

En los siguientes apartados, se analizarán las diferentes estrategias y se explicará en qué consiste la preevaluación de ideas y cómo se aplica según sea el caso.

#### ***4.3.2.1.1 Estrategias de generación***

Hablar de generación de ideas implica un papel activo y creativo por parte de la persona emprendedora o la empresa emprendedora, dando lugar a ideas con un alto grado de incertidumbre. Se han identificado cuatro estrategias diferentes que se desarrollan a continuación.

##### **(A) Aplicación de Técnicas de Creatividad**

En la introducción de esta sección se definió creatividad como el arte de encontrar soluciones a problemas mediante la combinación original de ideas y se explicó cómo el acto creativo se realiza siguiendo un proceso mental. Las técnicas de creatividad tratan de “imitar” este proceso creativo, a fin de crear ideas al servicio de objetivos previamente establecidos.

Existe una bibliografía muy extensa de técnicas de creatividad, y el objetivo de este manual no es entrar en el detalle de todas ellas, sino dar a conocer las técnicas más representativas.

Como punto de partida hay que recalcar que, aunque las técnicas creativas pueden emplearse de forma individual, el trabajo en equipo multiplica y enriquece los resultados, ya que permite canalizar la creatividad de varias personas hacia la generación de nuevas ideas de negocio. En una organización, esta idea cobra aún más sentido cuando se pone la creatividad al servicio de unos objetivos comunes. Por ello, desde aquí se anima al emprendedor o emprendedora a compartir esta experiencia de trabajo en equipo creativo con personas de su confianza.

En cualquier caso, independientemente de la técnica que se esté empleando, existen una serie de aspectos fundamentales a tener en cuenta para el correcto desarrollo de una sesión creativa:

- Definir y exponer el foco creativo o problema al que se quiere dar solución
- Establecer y comunicar al equipo las "reglas de juego" de la técnica a emplear
- Generar una cantidad considerable de ideas; la fluidez creativa es muy importante
- No juzgar o criticar las ideas generadas. Todas las ideas valen, no hay ideas buenas ni malas
- Cuidar el entorno de trabajo donde se desarrolla la sesión creativa y los materiales a emplear

En las siguientes páginas se han recogido algunas de las técnicas más representativas. Cabe destacar que, según el caso, puede ser de gran utilidad la emplear varias técnicas al servicio de un mismo foco creativo.

Por otro lado, la mayoría de estas técnicas incluyen una etapa de preevaluación de las ideas generadas, que se tratará posteriormente.

TÉCNICA	DESCRIPCIÓN
<p>BRAINSTORMING (Alex Osborn)</p>	<p>Es la técnica de generación de ideas más conocida.</p> <p>Intervienen una persona dinamizadora que dirige la sesión, una en la función de secretaria que apunta las ideas generadas, y el conjunto de integrantes del equipo.</p> <p><b>Desarrollo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generación: Se trabaja con un tiempo preestablecido y un objetivo de número de ideas mínimo a obtener. Las premisas son que todas las ideas valen, cuantas más se generen mejor y aún mejor si se desarrollan.</li> <li>▪ Mejora de las ideas: Mediante una serie de preguntas o el empleo de otras técnicas se intenta mejorar la definición de las ideas generadas.</li> </ul>
<p>MÉTODO 635 (Warfield)</p>	<p>Similar al Brainstorming, aunque <b>más sencilla y fácil de aplicar</b>. Su nombre trata de reflejar la dinámica del proceso: <b>seis personas, generan tres ideas cada una, en cinco minutos</b>.</p> <p>Por tanto, intervienen seis personas sentadas alrededor de una mesa con una hoja en blanco.</p> <p><b>Desarrollo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generación: Cada participante escribe en su hoja tres ideas en cinco minutos; una vez transcurridos, cada persona pasa la hoja al participante de al lado el cual tras leer lo escrito apunta tres nuevas ideas en cinco minutos y así sucesivamente hasta completar la vuelta.</li> </ul>
<p>4 x 4 x 4</p>	<p>Se generan ideas, <b>primero de forma individual y posteriormente en grupo</b>.</p> <p><b>Desarrollo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generación individual: Cada participante escribe en un papel las cuatro ideas esenciales acerca del foco creativo.</li> <li>▪ Trabajo en parejas: Seguidamente se crean parejas que se ponen de acuerdo y seleccionan entre sus ocho ideas las cuatro esenciales.</li> <li>▪ Trabajo en equipos de cuatro personas: Se sigue esta dinámica de forma sucesiva hasta que el grupo llega a un acuerdo sobre las cuatro ideas esenciales sobre el foco creativo.</li> </ul>

TÉCNICA	DESCRIPCIÓN
<p>PROVOCACIÓN (Edward de Bono)</p>	<p>Se basa en <b>generar ideas a partir de una provocación creada, confrontando una palabra elegida al azar con el foco creativo.</b></p> <p><b>Desarrollo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seleccionar una palabra al azar a partir de una lista de palabras que no tienen nada que ver con el foco creativo.</li> <li>▪ Anotar aquellas palabras que sugieren o evocan la palabra seleccionada, cualquier significado que se pase por la cabeza.</li> <li>▪ A partir de las palabras obtenidas en la etapa anterior, ver de qué manera sirven para obtener nuevas ideas respecto al foco creativo.</li> <li>▪ Repetir el proceso con tres o cuatro palabras más, elegidas al azar.</li> </ul>
<p>ASOCIACIÓN FORZADA (Charles S. Whiting)</p>	<p>Siguiendo la dinámica de un <i>brainstorming</i>, se busca <b>combinar lo conocido con lo desconocido para generar ideas originales.</b></p> <p><b>Desarrollo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se selecciona un objeto o imagen que no tiene relación con el foco creativo.</li> <li>▪ Se pide al grupo que se cuestione sobre cómo ese objeto puede servir para obtener soluciones al problema planteado. Para ello es importante forzar conexiones entre lo que nos evoca el objeto y el foco creativo.</li> <li>▪ Puesta en común de las ideas.</li> </ul>
<p>SCAMPER (Bob Eberle)</p>	<p>Se basa en <b>generar ideas a partir de siete preguntas</b> cuyas iniciales configuran la palabra SCAMPER.</p> <p><b>Desarrollo:</b></p> <p>Generar respuestas a las siguientes preguntas sobre el foco creativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Sustituir? elementos, personas, lugares, cosas, ideas...</li> <li>▪ ¿Combinar? con otros temas, conceptos, ideas, sensaciones...</li> <li>▪ ¿Adaptar? ideas de otros lugares, contextos, tiempos, personas.</li> <li>▪ ¿Modificar? transformar o añadir algo a una idea o un producto, magnificar algún atributo...</li> <li>▪ ¿Ponerle otros usos?, utilizarlo en otras aplicaciones...</li> <li>▪ ¿Eliminar o minimizar? elementos o partes del foco creativo o problema.</li> <li>▪ ¿Reordenar o invertir? elementos, cambiarlos de lugar, roles...</li> </ul>

TÉCNICA	DESCRIPCIÓN
<p>MAPAS MENTALES (Tony Buzan)</p>	<p>Los mapas mentales son una <b>expresión del pensamiento irradiante</b> (concerniente a la multiplicidad de asociaciones que se extienden y ramifican a partir de un punto central: datos percibidos, pensamientos, sensaciones, conceptos...).</p> <p><b>Desarrollo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se toma una hoja de papel y se escribe o se dibuja en el centro el foco creativo.</li> <li>▪ Se identifican los principales temas relacionados con el problema y se representan de forma ramificada irradiando del foco.</li> <li>▪ A partir de estos temas principales partirán imágenes o palabras claves.</li> </ul> <p>Pueden representarse relaciones entre los diferentes nodos del mapa teniendo en cuenta la importancia de la claridad a la hora de dibujar cualquier mapa mental.</p>
<p>LISTADO DE ATRIBUTOS (R.P. Crawford)</p>	<p>Esta técnica es adecuada <b>para generar ideas creativas con el objetivo de modificar y mejorar cualquier producto, servicio o proceso.</b></p> <p><b>Desarrollo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Listar los atributos del producto o servicio que se quiere mejorar.</li> <li>▪ Analizar esos atributos y cuestionarse qué aspectos podrían mejorarse. Por ejemplo, para cada atributo podría hacerse un SCAMPER.</li> <li>▪ Seleccionar las mejores ideas para realizar una posterior evaluación</li> </ul> <p>El listado de atributos es un buen punto de partida para los métodos analítico-combinatorios, tales como el Análisis Morfológico y las Matrices del descubrimiento.</p>
<p>ANÁLISIS MORFOLÓGICO (Fritz Zwicky)</p>	<p>Técnica adecuada para resolver problemas mediante el análisis de las partes que lo componen. Considera que cualquier objeto está compuesto por un cierto número de elementos y en que éstos tienen identidad propia y pueden ser aislados. Por tanto, parte de una lista de atributos para generar nuevas posibilidades.</p> <p><b>Desarrollo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir el problema.</li> <li>▪ Identificar los principales parámetros o atributos que definen el problema.</li> <li>▪ Para cada atributo, listar debajo posibles variaciones.</li> <li>▪ Hacer recorridos al azar a través de la matriz, haciendo combinaciones originales entre las variaciones de los atributos.</li> </ul>

TÉCNICA	DESCRIPCIÓN
<p>MATRICES DE DESCUBRIMIENTO O (Abraham Moles)</p>	<p>Se trata de crear una matriz de doble entrada que permite relacionar elementos que, <i>a priori</i>, no lo están.</p> <p><b>Desarrollo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir el problema.</li> <li>▪ Crear la matriz, definiendo las dos dimensiones de la matriz (por ejemplo, necesidades frente a capacidades).</li> <li>▪ Construir la matriz, cruzando filas con columnas y cuestionándose si ya existe respuesta a las diferentes casillas. Aquellas casillas que estén vacías son una oportunidad para generar soluciones novedosas. Respecto a las casillas ocupadas, cabe la posibilidad de imaginar respuestas más originales y eficaces.</li> </ul>
<p>MÉTODO DELFOS (Rand Corporation)</p>	<p>Técnica de prospección que <b>permite anticipar tendencias futuras</b>. Intervienen una persona que coordina y un grupo de especialistas en diversas disciplinas y áreas de conocimiento, aunque no se trata de un trabajo en equipo; de hecho no se reúnen en ningún momento del proceso.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La persona que coordina hace de enlace con los especialistas. Les expone el problema, recoge y sintetiza sus respuestas, las agrupa por categorías y las reenvía al resto de especialistas.</li> <li>▪ Los especialistas son personas que proceden de diferentes campos y disciplinas, pero que conocen bien el problema que se les propone.</li> </ul> <p><b>Desarrollo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La persona que coordina expone el problema al conjunto de especialistas.</li> <li>▪ El o la coordinadora recoge las soluciones aportadas por cada especialista y las va reenviando a los demás de forma anónima. Cada especialista responde a las soluciones que le aporta la persona coordinadora con nuevas respuestas.</li> <li>▪ La persona coordinadora se encarga de cerrar el problema en base a todas las informaciones cruzadas generadas por el grupo de especialistas.</li> </ul>

TÉCNICA	DESCRIPCIÓN
<p style="text-align: center;">TRIZ (Genrich S. Altshuller)</p>	<p><b>Teoría para la Resolución de Problemas Inventivos</b> enfocada a dar solución a problemas técnicos de gran dificultad, que requieren soluciones totalmente innovadoras e ingeniosas.</p> <p>Mediante el análisis de millones de patentes se han identificado los principios y la organización del conocimiento para la resolución de este tipo de problemas técnicos.</p> <p>TRIZ entiende el <b>entorno como un conjunto de sistemas formados por subsistemas y elementos interrelacionados entre sí</b>, que aportan una función a algún otro sistema. Lo importante de un sistema es la <b>función</b>, no las partes que lo componen, por ello, los avances más ingeniosos son aquellos que permiten <b>eliminar elementos</b>, aprovechando los recursos disponibles dentro del propio sistema o en un entorno próximo.</p> <p>Otro aspecto importante en TRIZ es la <b>resolución de conflictos y contradicciones</b>, es decir, un problema técnico se define en base a las contradicciones que genera (físicas o técnicas); si no hay contradicciones no hay problemas. TRIZ busca soluciones de compromiso, que permiten salvar posibles contradicciones generadas.</p>

Tabla 4.3: Compilación de técnicas de creatividad

(B) Conocimiento Previo, Observación de la Realidad y Red de Relaciones

Bajo este epígrafe se recogen tres fuentes de ideas complementarias, que al combinarse ofrecen mayores garantías de éxito para iniciar el proceso emprendedor, ya que fortalecen el conocimiento de los mercados, de las tecnologías y de las necesidades de las y los consumidores. En la Figura 4.7 se muestra este modelo.

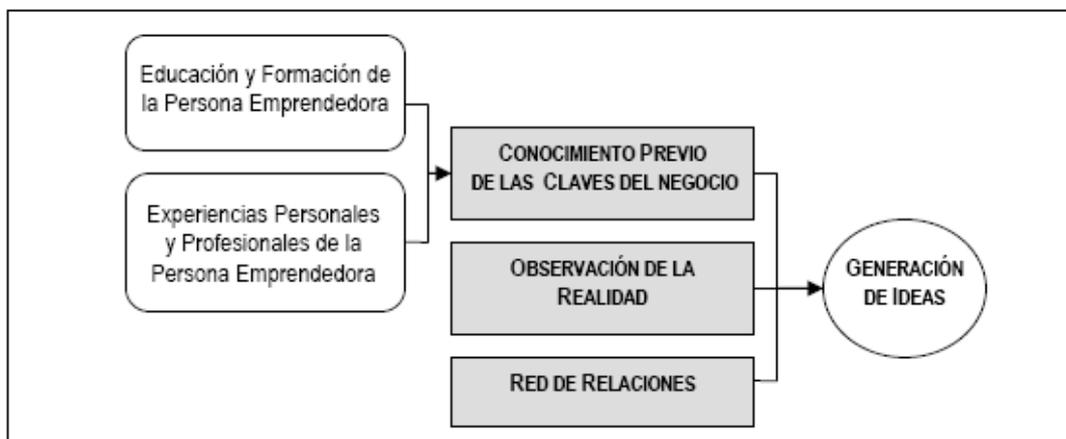


Figura 4.7: Conocimiento previo, observación de la realidad y red de relaciones

El primer elemento del modelo lo constituye el **conocimiento previo** que la persona emprendedora tiene de las claves del negocio a desarrollar. Conocimiento que deriva, por un lado, de su propia educación y formación y, por otro, de sus experiencias personales y profesionales. Así, la idea puede surgir como consecuencia de la vida personal o profesional de quien emprende, de las actividades económicas y empresariales relacionadas con el trabajo, o de los propios hábitos de consumo o los *hobbies* y aficiones.

Aquí juega un papel importante la creatividad de la persona emprendedora, para no realizar una réplica "idéntica" de un negocio ya existente y conocido por ella, sino para ofrecer al mercado algo diferente y novedoso.

Como complemento aparece la **observación atenta de la realidad**, con visión crítica y creativa, como una importante fuente de inspiración para la persona emprendedora. Ésta consiste en recoger información del entorno y cuestionarse el por qué de las cosas. Puede decirse que es la forma tradicional, más o menos estructurada, de hacer vigilancia. Emplea fuentes de información muy accesibles, tanto a emprendedores y emprendedoras individuales como a empresas. Algunas de estas fuentes son:

- lectura de revistas y publicaciones especializadas
- asistencia a ferias sectoriales nacionales e internacionales para captar tendencias y/o necesidades no cubiertas
- participación en congresos, coloquios o reuniones científicas
- consulta de bases de datos de patentes
- realización de estudios sectoriales sobre sectores con potencial de crecimiento: desde sectores emergentes (medioambiente, externalización de servicios a empresas...), sectores de alta tecnología (tecnologías de la información y la comunicación, biotecnología...) o incluso sectores tradicionales
- observación del mundo que nos rodea, las acciones cotidianas, la forma de relacionarnos con otras personas

- análisis de las fuentes de innovación, o aspectos más generales, que son señal de cambios, y por consiguiente, de oportunidad, y cuya identificación puede servir de inspiración a la persona emprendedora:

- éxitos y fracasos recientes e inesperados: esta exploración abarca productos, áreas geográficas, sectores industriales, segmentos de mercado, segmentos de clientes, de compañías proveedoras o competidoras, de tecnologías, etc.
- acontecimientos inesperados de índole social, económica, política, cultural, etc. en el propio entorno próximo y en el global
- carencias y puntos débiles de los procesos, productos o servicios actuales desde diferentes puntos de vista: funcional, aplicación, distribución, embalaje, etc.
- cambios en la estructura del mercado o del sector objeto de interés. La aparición de nuevos productos, nuevas funcionalidades, nuevos servicios, cambios que han ocurrido a clientes y proveedores, en los mercados o segmentos de mercado, etc. provocan cambios en las reglas de juego que rigen el sector y en consecuencia en la estructura del sector o mercado
- áreas de actividad que han experimentado un alto crecimiento recientemente
- tecnologías convergentes, esto es, tecnologías novedosas que convergen o se fusionan con las tecnologías habituales y conocidas, posibilitando la aparición de nuevos productos que desplazan a los actuales
- cambios demográficos que repercuten en la pirámide de las edades y en los gustos de las y los consumidores. El nivel de educación, la renta per cápita, la distribución geográfica de la población o los hábitos de la gente influyen sobre la orientación del mercado y el tipo de productos que se consumen
- cambios en la forma de percibir los productos y servicios basados en cambios en los valores, nivel educativo, poder adquisitivo, estilo de vida, imagen, estatus, etc. de las y los consumidores
- nuevos conocimientos: tecnologías emergentes, patentes, inventos, descubrimientos científicos, etc.

Por último, el modelo se complementa con la **red de contactos** de la persona emprendedora. Muchas veces no se es consciente de la amplitud, riqueza e importancia de estas redes hiladas a lo largo de los años a través de contactos personales y profesionales.

En concreto, en esta fase inicial del proceso emprendedor, disponer de estas redes facilitará realizar contactos directos con personas e instituciones que pueden facilitar ideas (empresas, centros de promoción de actividades empresariales, universidades, centros de formación profesional, etc.) o realizar viajes a otras regiones o países para importar ideas que en otros sitios están funcionando.

### (C) Vigilancia e Inteligencia Competitiva

Se puede definir la vigilancia como el proceso de captación, análisis y explotación de la información necesaria para la supervivencia y crecimiento de la empresa. Se trata de captar información del exterior y hacer que llegue a las personas adecuadas en el momento oportuno. Por tanto, esta fuente de ideas está más enfocada a empresas que a las personas emprendedoras individuales.

Como se ha indicado al hablar de observación de la realidad, en las empresas se ha realizado vigilancia desde siempre, aunque de una manera más tradicional y con más restricciones, centrada en aspectos tecnológicos y empleando fuentes de fácil acceso (asistencia a ferias, lectura de revistas, viajes, relaciones con empresas clientes y proveedoras...)

Sin embargo, hoy en día el concepto de vigilancia ha ampliado su significado gracias a las nuevas herramientas informáticas (buscadores, metabuscadores, agentes *pull*, buscadores de palabras...) que permiten acceder a un mayor número de fuentes de información: bases de datos especializadas en diferentes temas (ingeniería, medicina, electrónica, energía...), páginas Web, etc.

Al hablar de vigilancia es inevitable hacer referencia a la **vigilancia tecnológica, enfocada a captar información sobre las tecnologías emergentes y sobre la evolución de las ya existentes**. Para ello, se identifica en qué tecnologías y productos están trabajando la competencia y las empresas líderes del sector, cuáles son las líneas de investigación de las Universidades y Centros Tecnológicos más importantes, y qué se publica y se patenta. Esto permite identificar oportunidades y amenazas en el entorno tecnológico y, por lo tanto, puede considerarse como una importante fuente de ideas para el proceso de emprendizaje.

El término Inteligencia Competitiva o Inteligencia Económica va más allá, aglutinando los diferentes tipos de vigilancia (tecnológica, competitiva, comercial y del entorno) y considerando además de la captación y análisis de la información (vigilancia) su elaboración y presentación de forma que permita optimizar la toma de decisiones.

Los aspectos que analiza la Inteligencia Competitiva son:

**Tecnológicos:**

- Los avances científicos y técnicos que se hayan producido en el ámbito en el que se desenvuelve la empresa, como consecuencia de la investigación básica y aplicada
- Los productos y servicios que oferta la empresa
- Lo relativo a los procesos de fabricación que utiliza
- Los materiales que emplea
- Los avances en TIC's que pudieran ser interesantes para su negocio

**Competitivos:**

- Análisis y seguimiento de la competencia actual y potencial, centrándose en aspectos clave como sus implantaciones productivas, sus productos, su logística, el tiempo de respuesta que ofrecen, el tipo de cliente al que se dirigen y su grado de satisfacción, la organización de la que disponen, su capacidad financiera, etc.
- La cadena de valor del sector, la situación de la empresa y su fuerza en dicha cadena de valor
- Los cambios de estructura acaecidos en el sector

**Comerciales:**

- Los mercados
- El conjunto de clientes y la evolución de sus necesidades
- Las empresas proveedoras, la estrategia de lanzamiento de nuevos productos, etc.

**Del entorno:**

- Aspectos legislativos y sobre normativas que afecten a la actividad que se lleva a cabo. Especialmente los centrados en el área en el que se va a desarrollar la actividad, pero también en ámbitos de interés general para cualquier empresa, como pueden ser la regulación del comercio, las normativas laborales, los aspectos formativos o los medioambientales.

- Evolución cultural acaecida en el entorno en el que actúa la empresa. Normalmente se trata de cambios progresivos y profundos, que a veces no se perciben con facilidad, pero que están ahí y que pueden resultar trascendentales para la actividad de la empresa.

Con todo esto, las ventajas que ofrece la Inteligencia Competitiva a la empresa son:

- Facilidad para detectar cambios importantes a tiempo: nuevas tecnologías, medios técnicos, mercados, competencia, etc.
- Reducción de riesgos al detectar las amenazas con mayor rapidez: patentes, nuevos productos, reglamentaciones, alianzas, etc.
- Oportunidades de crecimiento, al detectar los desfases que existen entre los propios productos y las necesidades de diferentes clientes, así como entre las diferencias de las propias capacidades frente a las de otras empresas competidoras.
- Facilita la innovación, al detectar nuevas ideas y soluciones.
- Posibilita el descubrimiento de oportunidades de cooperar con otras empresas, de lanzar nuevos negocios en cooperación.

#### (D) Actividad de I+D Propia

I+D es el acrónimo de Investigación y Desarrollo. La "I" de Investigación se define como la indagación original y planificada que persigue descubrir nuevos conocimientos y una superior comprensión en el ámbito científico o tecnológico. Atendiendo a su propósito es posible diferenciar la investigación básica de la aplicada, siendo esta última la que se trabaja en el ámbito de las empresas.

## INVESTIGACIÓN BÁSICA E INVESTIGACIÓN APLICADA

**Investigación básica.** Este tipo de investigación, también denominada investigación pura, teórica o académica, se mueve en un contexto teórico siendo su objetivo la generación de conocimientos, no la aplicación real o materialización de los mismos.

Por su propia naturaleza, la investigación básica es un campo de actuación más propio de las instituciones públicas y/o de interés general (Universidades, Fundaciones...), ya que los plazos son dilatados, las expectativas sobre los resultados son inciertas estando dirigidos, en general, a su aprovechamiento por parte de la comunidad científica internacional.

Por este motivo, resulta imprescindible dotar a la comunidad científica de un horizonte de financiación que permita desarrollar los trabajos de manera diligente y productiva, pero al mismo tiempo estable, sin necesidad de interrumpir las líneas de investigación acometidas antes de que lleguen a producir los resultados perseguidos.

**Investigación aplicada.** También conocida como investigación práctica, se caracteriza porque busca la aplicación, en cualquier sector productivo, de los conocimientos científicos adquiridos mediante la investigación básica.

Este tipo de investigación, con un objetivo claramente definido, suele llevarse a cabo en Centros Tecnológicos o en empresas.

La “D” de Desarrollo hace referencia a la aplicación de los resultados de la investigación o de cualquier otro tipo de conocimiento científico para la fabricación de nuevos materiales o productos, o para el diseño o mejora de nuevos procesos o sistemas de producción.

Por otro lado es habitual oír hablar de I+D+i, **Investigación, Desarrollo e Innovación**, estrategia que incorpora el término Innovación a la definición. La “i” de Innovación es la capacidad para traducir los resultados de la investigación en oportunidades de negocio innovadoras. Al aprendizaje mediante el trabajo llevado a cabo en departamentos de I+D hay que añadir otro tipo de aprendizajes que tienen lugar en otras áreas de la empresa (no exclusivamente en dichos departamentos).

Aún cuando en la actualidad se da un importante apoyo de los Gobiernos a la I+D e I+D+i como elemento imprescindible para la competitividad empresarial y, por extensión, para el desarrollo de un país, existen una serie de aspectos (la cada día mayor complejidad de las tecnologías, la necesidad de dominar diferentes disciplinas o la creciente cantidad de

recursos necesarios para la investigación) que están propiciando que las empresas externalicen las funciones de I+D o las complementen con estrategias de adquisición o captación de tecnología y conocimiento a terceros, como se verá más adelante.

#### ***4.3.2.1.2 Estrategias de captación o adquisición***

La captación o adquisición de ideas implica, *a priori*, un desembolso económico importante, que probablemente deje fuera de este escenario a numerosas personas emprendedoras individuales. En cuanto a las empresas decir que, dentro de una adecuada estrategia de innovación, han de saber compaginar y complementar la generación propia de ideas con la de adquisición a terceros (otras empresas, universidades, organismos públicos de investigación, etc.)

Así como mediante las estrategias de generación se obtienen ideas con un alto grado de incertidumbre y que, por tanto, requieren de una posterior preevaluación, en el caso de la captación o adquisición, las ideas están mejor definidas; incluso, en muchos casos la idea adquirida es en sí una oportunidad de negocio ya contrastada. De hecho, la preevaluación suele hacerse previa a la adquisición.

En los siguientes apartados se han recogido las estrategias más significativas. La elección de una u otra dependerá de los objetivos de la persona emprendedora y de la relación coste-beneficio de cada alternativa.

##### **(A) Licencia de Patente o *Know-How***

Un acuerdo de licencia es un contrato en virtud del cual quien tiene en propiedad una **patente** cede ciertos derechos industriales y de comercialización a una persona o empresa receptora de la licencia por un periodo predeterminado, y recibe a cambio un pago en forma de *royalties* o cantidad fija.

Las licencias de patente y *know how* son muy parecidas. La principal diferencia recae en el hecho de que el *know how* no está patentado. El ***know how*** puede ser definido como el todo o una parte de los conocimientos técnicos necesarios para preparar, fabricar, operar y lanzar al mercado un producto o proceso.

## PROPIEDAD INDUSTRIAL, INVENCIONES PATENTABLES Y MODELOS DE PROTECCIÓN

**¿Qué es la Propiedad Industrial?** La Propiedad Industrial es aquella cuyo objeto son los bienes inmateriales de que dispone la o el empresario para competir lealmente en el mercado, ya sea en forma de innovaciones técnicas que proporcionen nuevos productos o mejoren los ya existentes (patentes de invención y modelos de utilidad), ya sea en forma de nuevos diseños que hagan sus productos más atractivos (modelos y dibujos industriales), ya sea en forma de signos distintivos que permitan identificar la procedencia empresarial de sus productos o servicios, distinguiéndolos de los de la competencia (marcas) o bien identificar la propia empresa o ramos de actividad de la misma (nombres comerciales).

**¿Qué es una invención patentable?** La Ley española de Patentes 11/1986 de 20 de marzo regula la protección en España de las invenciones que reúnan los requisitos de novedad, actividad inventiva y aplicación industrial.

Modalidades de protección:

**Patente de Invención.** Una patente es un título que reconoce el derecho de explotar en exclusiva la invención patentada, impidiendo a otros su fabricación, venta o utilización sin consentimiento del titular. La patente puede referirse a un procedimiento nuevo, un aparato nuevo, un producto nuevo o un perfeccionamiento o mejora de los mismos. Su duración es de veinte años a contar desde la fecha de presentación de la solicitud y para mantenerla en vigor es necesario pagar tasas anuales a partir del tercer aniversario de su solicitud.

**Patente de Adición.** Se pueden proteger mediante Patentes de Adición aquellas invenciones que perfeccionen o desarrollen la invención objeto de una determinada patente. Las patentes de adición no pagan anualidades, siempre que se mantenga en vigor la patente principal. Su duración es lo que le reste de vida a la patente principal.

**Modelo de Utilidad.** Protege invenciones que consistan en dar a un objeto una configuración, estructura o constitución de la que resulte alguna ventaja prácticamente apreciable para su uso o fabricación. El Modelo de Utilidad es en particular aplicable a utensilios, instrumentos, herramientas, aparatos, dispositivos o partes de los mismos. La duración es de 10 años, desde la fecha de solicitud y a partir del tercer aniversario de su solicitud se deben pagar anualmente unas tasas para mantener en vigor el modelo de utilidad.

**Contratos de Licencia.** Los contratos de licencia pueden ser de distintas clases o tipos, según el alcance territorial, temporal y el objeto sobre el que recaiga. Así la licencia puede ser: limitada o ilimitada (según se otorgue para todo el territorio nacional o sólo para una parte), exclusiva o no exclusiva (si es exclusiva, la o el titular de la licencia no podrá otorgar otras licencias y sólo podrá explotar la invención si en el contrato se hubiera reservado expresamente ese derecho) o para un periodo de tiempo limitado o ilimitado (puede otorgarse para un periodo de tiempo definido o no estipularse en el contrato el periodo de tiempo y ser éste ilimitado).

### (B) Franquicias

Mediante el acuerdo de franquicia quien posee el negocio (franquiciador) cede a otra persona o empresa (franquiciatario) el *know-how* necesario para proporcionar los productos o servicios de la empresa franquiciadora en un mercado específico y de acuerdo a unas normas preestablecidas. Las franquicias normalmente incluyen el uso de los productos, materiales promocionales y otros servicios de soporte del negocio.

La franquicia industrial puede considerarse como una licencia tradicional a la cual se han añadido un número de cláusulas técnicas: la empresa franquiciadora proveerá técnicas de venta y postventa; formación del personal; herramientas de *marketing* y venta, y además existirá un acuerdo de remuneración que establezca la empresa franquiciadora.

### (C) Fusiones y Adquisiciones

Se trata de opciones válidas para empresas ya consolidadas que desean diversificar su negocio actual, incorporar personal cualificado, acceder a una mayor cartera de clientes, incrementar sus medios productivos, abordar una expansión geográfica, resolver debilidades graves de una empresa aprovechando las fortalezas de la otra, etc.

En el caso de las fusiones, se produce la desaparición de dos empresas surgiendo una nueva. Esta nueva empresa asume los derechos y las obligaciones de las empresas que se disuelven formando un patrimonio unitario. Así, al unir sus fuerzas podrán perseguir objetivos con mayor eficacia de lo que lo harían de forma individual.

La adquisición o absorción es la negociación entre dos empresas, una de las cuales desaparecerá, mientras que la otra conservará el nombre y su estructura administrativa, aumentando su capital.

### (D) Alianzas

Las alianzas hacen referencia a la cooperación entre actores de naturaleza muy diversa, aunando esfuerzos para obtener fines comunes, entre ellos, el lanzamiento de un nuevo

producto, servicio o negocio. Estos actores pueden ser universidades, institutos tecnológicos, centros de investigación, otras empresas...

Las ventajas que puede ofrecer una alianza son similares a las de una fusión o adquisición, con la diferencia de que en este caso ninguna empresa es absorbida por otra, sino que se produce una colaboración, puntual o permanente en el tiempo, entre organizaciones que siguen manteniendo su identidad diferenciada al margen de las actividades que se desarrollen mediante el acuerdo.

Existen diferentes tipos de alianzas, siendo el *Joint Venture* uno de los acuerdos de cooperación más completo entre empresas. Este acuerdo implica la creación de una organización permanente y compartir recursos financieros, materiales y humanos (materia prima, capital, tecnología, conocimiento del mercado, ventas y canales de distribución, personal, financiamiento o productos).

En el ámbito tecnológico, los acuerdos de Cooperación Técnica son una herramienta de transferencia de tecnología muy útil. Estos se desarrollan en el marco de diferentes programas:

- Programas de I+D: universidad-empresa; centros de empresas; proyectos europeos, etc.
- Programas de Industrialización, Producción y *Marketing*: consorcios, agrupaciones de interés económico; *clusters*, etc.

#### **4.3.2.2 La preevaluación**

Como se puede apreciar en la Figura 4.5: *Proceso de Reconocimiento de una Oportunidad de Negocio*, antes de pasar a la etapa de validación de las ideas, es necesario someter a éstas a un primer filtro o proceso de preevaluación. Éste permitirá descartar las ideas menos interesantes, las que menos probabilidades de éxito tienen o, en el caso particular de la empresa emprendedora, las que menos encaje tienen en su estrategia.

En general, puede afirmarse que la necesidad de preevaluar una idea es más evidente cuanto mayor es la incertidumbre que la caracteriza, el riesgo que conlleva su puesta en marcha o las dificultades técnicas y de penetración en el mercado.

Además, en función del origen de la idea (estrategias de generación o estrategias de captación/adquisición) o de si detrás de la misma hay una persona emprendedora individual o una empresa emprendedora, la preevaluación se realizará de diferente forma y grado de profundidad. Esto es, al ser cada caso único y distinto a cualquier otro, **la preevaluación ha de concebirse como una herramienta flexible y adaptable a las diferentes situaciones.** Sin embargo, hay un factor común a todos los casos: la necesidad de definir unos criterios de preevaluación, ya sea por la persona emprendedora o por la empresa.

En el caso de los emprendedores y emprendedoras individuales es habitual que los criterios no se expliciten y que la preevaluación se realice de una manera informal. Generalmente, la persona emprendedora reflexiona sobre los elementos y características que definen su idea y busca el contraste en su entorno más próximo: con su propia familia, con amigos, con potenciales clientes o, incluso, con Asociaciones Empresariales, Cámaras de Comercio, Universidades o especialistas. Al realizar este análisis, la persona emprendedora ha de ser objetiva, sin engañarse a sí misma, aún cuando esté convencida de la bondad de su idea, de sus capacidades y tenga gran familiaridad con la tecnología o con el mercado en el que va a actuar.

Sin embargo, la perspectiva de la empresa que desea emprender es diferente. Las empresas tienen que evaluar las ideas en sí mismas y en su relación con la estrategia corporativa, ya que puede afectar al alcance y actividades de la empresa, a sus recursos y capacidades necesarios o a su posición respecto a su competencia. Los criterios estratégicos empleados en la preevaluación dependerán de cada empresa, entre ellos: el potencial de rentabilidad de la nueva actividad, el potencial de generación de puestos de trabajo, las sinergias tecnológicas con la empresa, la dificultad tecnológica o de acceso al mercado, el riesgo de deslocalización, etc.

Como resultado de la preevaluación se obtendrá información suficiente para decidir si la idea es lo bastante interesante como para dedicar tiempo y recursos a la elaboración de un Estudio de Prospección.

#### **4.3.2.3 Etapa de validación de la idea como oportunidad de negocio: el estudio de prospección**

El objetivo de esta etapa es validar la idea, ya preevaluada, como una oportunidad de negocio.

Para ello, es necesario analizar las tres variables que definen una oportunidad de negocio: qué producto o servicio ofrece (P/S), a qué mercado o segmento se dirige (M) y qué tecnologías son necesarias para ello (T). Por lo tanto, puede decirse que el grado de madurez de una idea está directamente relacionado con el grado de definición del trinomio PMT (Producto-Mercado-Tecnología) o SMT (Servicio-Mercado-Tecnología), según el caso.

Para simplificar, se empleará la palabra "producto" (P) para referirse indistintamente a producto (P) o servicio (S).

**El Estudio de Prospección será la herramienta a emplear en el análisis y definición de las tres dimensiones de la idea.** La flexibilidad en la aplicación de esta herramienta es importante para la persona emprendedora, ya que ha de poder adaptarla a las características y particularidades de su propia idea: origen, grado de madurez, escenario en el que se plantea, requisitos, condiciones, etc.

El Estudio permitirá identificar si se trata de una idea de negocio atractiva, oportuna, sostenible en el tiempo y configurada como un producto o servicio que añada o cree valor al cliente. Además, en caso de confirmarse la existencia de una oportunidad de negocio real, el Estudio de Prospección servirá de avance del Plan de Viabilidad del Proyecto de Empresa.

En la Figura 4.8: *Etapa de Validación de Ideas* se recogen, a modo de guía, los aspectos que debe contemplar un Estudio de Prospección.

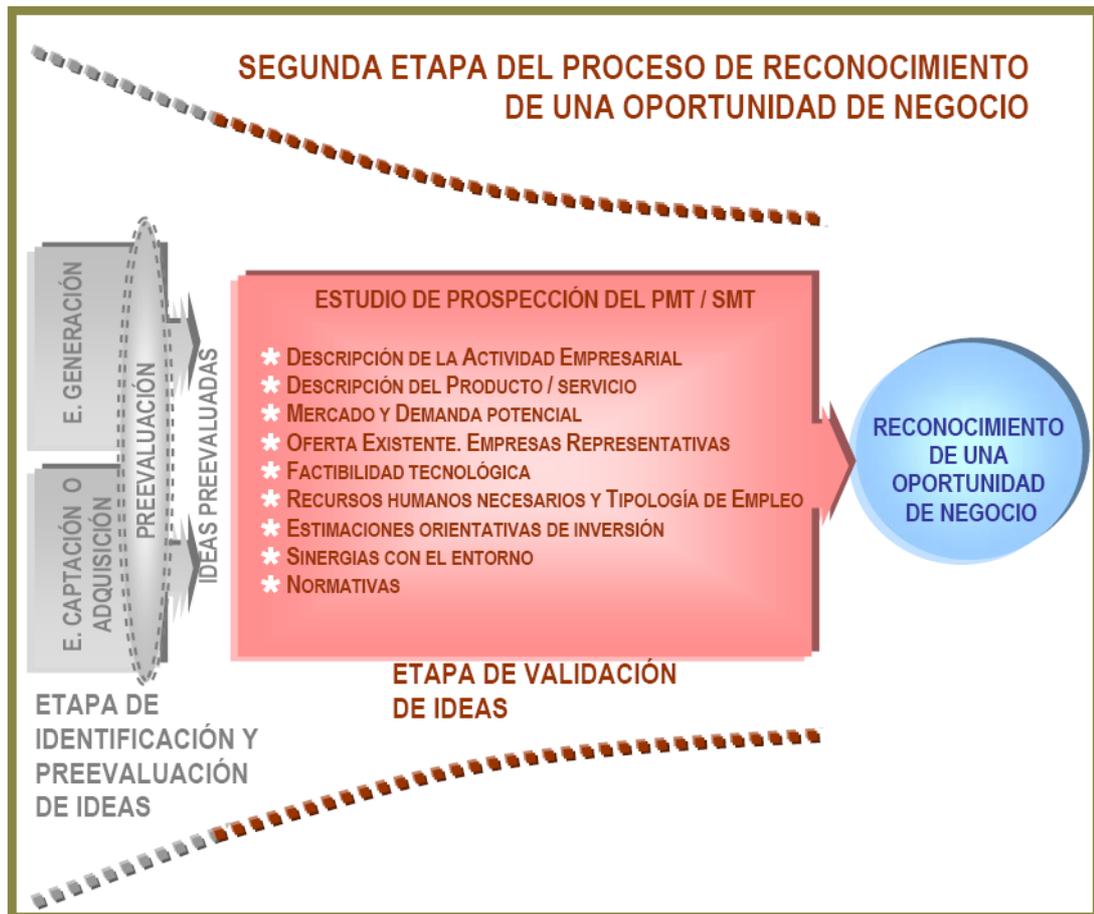


Figura 4.8: Etapa de Validación de Ideas

En primer lugar, hay que hacer una **breve descripción del PMT** de la idea objeto de estudio, es decir, una presentación resumida de la idea planteada, en la que se defina el producto que se quiere ofrecer, el mercado al que se dirige y las tecnologías a aplicar.

Lo primero de todo es describir con el mayor grado de detalle posible el producto que se quiere ofrecer y en torno al cual se desarrollará la nueva actividad empresarial.

Para que la actividad definida pueda desarrollarse es necesario que exista un **mercado potencial que demande el producto**. Habrá que identificar la estructura del mercado, los segmentos que lo componen, las características de las distintas compañías e individuos clientes (ámbito geográfico, edad, sexo, hábitos de compra, usos, etc.) y, si es posible, cuantificarlo.

El análisis de la oferta existente se centrará en las empresas más representativas del mercado en el que la idea de negocio quiere desarrollarse. Es decir, no todas las empresas que ofertan en un determinado mercado son potenciales competidoras de la nueva actividad empresarial, ello dependerá de su posicionamiento en el mismo. Por otro lado, aún siendo el producto nuevo en un determinado mercado, y la persona emprendedora la primera en ofrecerlo, no hay que olvidar la existencia de productos sustitutivos que cubren la misma necesidad pero de otra manera.

La factibilidad tecnológica hace referencia a la capacidad de la persona emprendedora para concebir, diseñar y fabricar o ejecutar su producto. Habrá que tener en cuenta aspectos como la posibilidad de adquirir la tecnología necesaria, la capacidad de diseñar el producto por cuenta propia, los medios productivos que se requerirán, etc. Además, la tecnología, en muchas ocasiones, constituirá el factor diferencial de la oferta, por lo que según el caso, se le otorgará mayor o menor importancia a su análisis.

Una vez analizados el mercado y la tecnología, se deberá estudiar uno de los recursos más relevantes para la puesta en marcha y desarrollo de la nueva actividad empresarial: **las personas**. La tipología de puestos de trabajo que se requerirá, el número de personas, su perfil, los conocimientos y habilidades necesarios o el entorno educativo del que se dispone en la zona, serán algunos de los aspectos a considerar en este apartado.

Asimismo, se **deberá llegar a la estimación de la inversión total que supondrá poner en marcha la actividad**. Lejos de un análisis cuantitativo detallado, ésta constará de aproximaciones o estimaciones razonadas.

Por otro lado, la actividad se desenvuelve en un contexto que a su vez puede influir en el desarrollo de la misma. Por tanto, es necesario **estudiar las posibles sinergias que surjan con el entorno** (existencia de proveedores cercanos, una buena red de comunicación en la zona, etc.) y, según el caso, profundizar más en ellas.

Igualmente, **el análisis de las normativas** que afectan al desarrollo la idea, permitirá identificar barreras y/o ayudas que pueden debilitar o fortalecer la idea como potencial oportunidad de negocio.

Por último, remarcar que el grado de profundidad del Estudio de Prospección dependerá de cada caso. Se trata de **generar información precisa, concreta y suficiente que permita**, a través del conocimiento de las tres dimensiones (PMT) de la oportunidad de negocio, **tomar la decisión de avanzar hacia la creación de una nueva actividad empresarial**, o por el contrario, desechar esa posibilidad e invertir esfuerzos en otras ideas más factibles.



#### ☑ **SUMARIO (4.3 - SECCIÓN II: RECONOCIMIENTO DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO)**

Continuando con el binomio “persona emprendedora – idea”, en esta sección se ha profundizado en el segundo componente, la idea, desde su identificación hasta su validación en forma de producto o servicio que se va a ofrecer, punto de partida de cualquier nuevo negocio.

En el proceso de Reconocimiento de una Oportunidad de Negocio se contempla una etapa previa de Identificación y Preevaluación de Ideas, donde se obtienen las ideas a partir de estrategias internas o externas. Las estrategias de identificación van desde la aplicación de las técnicas de creatividad hasta las actividades de I + D propias, pasando por otras estrategias como la red de relaciones, la evaluación de los nuevos productos ofrecidos por la competencia, la vigilancia competitiva y demás técnicas que permitirán ir formulando el producto o servicio. Otro planteamiento en una adecuada estrategia es compaginar y complementar la generación propia de ideas con la adquisición a otros agentes (empresas, universidades, centros de investigación, etc.) de ideas con mayor grado de factibilidad y desarrollo mediante la utilización de diferentes mecanismos como licencias de patente o *know-how*, franquicias, alianzas o adquisición de conocimiento, entre otros.

Una vez identificada la idea o un grupo de ideas y realizada una evaluación preliminar en base a criterios que permitan conocer su grado de interés y adecuación, empieza el proceso para determinar su validez como oportunidad de negocio.

Para ello, es necesario analizar las tres variables que definen una oportunidad de negocio: qué producto o servicio se ofrece (P/S), a qué mercado o segmento se dirige (M) y qué tecnologías se requieren para ello (T). Ésta es la manera de validar la idea y formularla como oportunidad de negocio, etapa que también recibe el nombre de Estudio de Prospección por ser éste la herramienta a emplear en el análisis y definición de las tres dimensiones de la idea.

Dicho estudio permitirá saber si se trata de una idea de negocio atractiva, oportuna, sostenible en el tiempo y configurada como un producto o servicio que añada o crea valor a la persona o empresa cliente. Aparte reúne otra virtualidad, que es la de servir de avance del Plan de Viabilidad del Proyecto de Empresa y de termómetro antes de tomar la decisión de si conviene proseguir en el proyecto.

**ACTIVIDADES SUGERIDAS (4.3 - SECCIÓN II: RECONOCIMIENTO DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO)**

1. Elija tres empresas representativas de diferentes sectores de actividad y pregunte a las personas responsables de los respectivos departamentos de Innovación si trabajan en dinámicas de generación de nuevas ideas o de resolución de problemas. ¿Cuáles son las estrategias que utilizan? ¿Qué resultados han obtenido? ¿En qué medida recurren a estrategias de captación/adquisición de ideas para el lanzamiento de nuevos negocios?
2. Seleccione un producto o una tecnología con los que esté familiarizado y describa cuáles son los principales problemas que tiene con su utilización. A continuación especifique cuáles son las características del “producto mejorado” que satisfaría de una mejor manera sus necesidades y sustituiría al producto o tecnología existente. ¿Qué técnicas de creatividad usarán para la resolución del problema?
3. Recorra a patentes de diferentes tecnologías y presente tres aplicaciones de PMT en los sectores: salud, alimentación y medio ambiente

**DISCUSIÓN EN EL AULA (4.3 - SECCIÓN II: RECONOCIMIENTO DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO)**

1. A partir de la definición de un problema busque soluciones mediante técnicas de creatividad. Presente sus tres soluciones más creativas. Definición del problema propuesta: "Los problemas de obesidad en la ciudadanía y sus repercusiones en la salud"
2. De las tres soluciones presentadas en el punto anterior escoja una y enfoque los productos o el servicio, el mercado y la tecnología (PMT) para reconocer si existe una potencial oportunidad de negocio
3. ¿Cree usted que Internet puede ser un punto de información para la búsqueda e identificación de ideas? Describa las ventajas así como las desventajas y peligros que representa

## 4.4 SECCIÓN III: EL PROYECTO DE EMPRESA

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

- Planificar el desarrollo y lanzamiento de un producto
- Comprender el valor y el alcance del proyecto de empresa
- Identificar y aplicar de manera óptima las fuentes de información para cada apartado del proyecto de empresa
- Establecer un programa de inversiones
- Entender las cuentas de explotación provisionales
- Comprender el balance como expresión de la viabilidad financiera

### ENSAYO:

- Empezar desde la experiencia (Miguel Ángel Miguel)

## EMPRENDER DESDE LA EXPERIENCIA

### *Miguel Ángel Miguel*

*Miguel Ángel Miguel es Ingeniero Técnico Electrónico por la Escuela Profesional de Mondragón, e Ingeniero Superior en Informática y Matemáticas Aplicadas por el ENSEEITH de Toulouse (Francia). Paralelamente, trabajó en Fagor Electrónica, S. Coop., el centro de investigaciones tecnológicas Ikerlan en Mondragón, y contribuyó en el desarrollo de proyectos espaciales europeos en Mantra Space (Toulouse, Francia). A sus 46 años ha sido promotor y socio fundador de las empresas IDS Ingeniería de Informática Industrial en Bergara, SOME Sistemas Informáticos en Mondragón y MSIS Sistemas Avanzados de Monitorización y Control, también en Mondragón.*

Los años ochenta fueron años de estudio y de trabajo. En esa época el entorno laboral demandaba mucha mano de obra cualificada, y además de cursar en la Escuela Profesional de Mondragón estudios de Ingeniería Técnica Electrónica, faenaba cinco horas diarias (media jornada) primero en una empresa del ramo electrónico, luego en un Centro de Investigación, experiencias que me permitieron tener un ingreso para ayudar a la economía familiar, pero además una estupenda oportunidad para conocer el mundo laboral.

Durante este periodo entre la universidad y la empresa empecé a desarrollar la idea de trabajar por cuenta propia, ya que tuve la oportunidad de conocerme mejor y valorar las necesidades para convertirme en un emprendedor, aprendizajes y vivencias que a la larga me han condicionado a desarrollar varios proyectos de empresa, puesto que de no haberlos tenido posiblemente nunca me hubiese convertido en un emprendedor. De hecho, desde que finalicé la Ingeniería Técnica tenía ganas de llevar a cabo algunas ideas emprendedoras, aunque opté por ampliar primero mi formación, al sentirme entonces insuficientemente capacitado para afrontar el que yo intuía desconocido y arriesgado mundo de la creación y desarrollo de empresas.

Me trasladé por tanto al extranjero, al ENSEEITH de Toulouse (Francia), a cursar la Ingeniería Superior en Informática y Matemáticas Aplicadas. Adicionalmente permanecí allí otros dos años en el centro Matra Space desarrollando proyectos espaciales europeos. Tanto los estudios como esta nueva experiencia laboral me permitieron identificar distintas oportunidades de negocio con miras a ser aplicadas de vuelta en casa, en el propio entorno, sobretodo en el nivel de servicios. Tan serio era el interés, que paralelamente a mi estancia en Francia estuve trabajando en este proyecto, y fueron muchos los fines de semana que viajé a casa para reunirme con otros colegas con el fin de crear una empresa.

Nuestros esfuerzos se concretaron cuando cuatro de las 15 personas que nos reuníamos inicialmente creamos nuestra propia empresa de servicios informáticos. Esta fue mi primera experiencia como emprendedor, cuando corría el año de 1992. Desde entonces he estado involucrado directamente como promotor en otros tres proyectos empresariales ligados a los servicios y productos informáticos, uno de ellos actualmente en gestación, y que han generado conjuntamente alrededor de 50 puestos de trabajo.

Llegar hasta aquí en ningún momento ha sido tarea fácil. Pienso que la condición fundamental es la personal, es decir, las características de la persona, que en mi caso son de índole emprendedora. Esto hace que los retos se enfrenten y se superen incluso bajo condiciones muy adversas. Mi carácter emprendedor fue lo que motivó que tomara la decisión inicial de adentrarme en el mundo de la empresa, pero sabiendo que el riesgo es importante, era asimismo fundamental contar con el apoyo de la familia en esta aventura. En mi caso, este comienzo se dio cuando estaba casado, con un hijo y con una situación económica muy precaria, aunque esto no fue impedimento para decidir ir hacia delante y asumir los riesgos.

En los inicios me animaba mucho la idea un tanto romántica de poder crear y desarrollar un negocio propio, sin tener que estar a las órdenes de otras personas y con casi nula participación en las decisiones técnicas o de gestión, como ocurre en los trabajos por cuenta ajena. Con el transcurso de los años y al tener personal a cargo, esta idea de trabajar por cuenta propia se tradujo en que hay que desarrollar los proyectos empresariales para sacar el rendimiento económico suficiente para poder reinvertir y evitar apuros económicos. Este hecho fundamental te hace ver que la empresa exige muchos sacrificios y esfuerzos para los que hay que estar preparado, y que su supervivencia depende de esa capacidad de soportarlos.

De hecho, haciendo un balance de mi experiencia como emprendedor en el sector de los servicios informáticos, puedo decir que el aspecto económico no es ningún impedimento para llevar a cabo los proyectos empresariales, si bien ha habido momentos en los que tanto la economía de la empresa como la familiar se han visto resentidas. El secreto está en tener dedicación y trabajar bien.

En lo que concierne al reconocimiento de la oportunidad de negocio, cuando comenzamos el primer proyecto, pensamos que teníamos las ideas lo suficientemente claras para comenzar la actividad. Nada más lejos de la realidad. Ni la idea ni muchos de los conceptos de la empresa los teníamos lo suficientemente claros para acometer el proyecto empresarial. La idea inicial se transformó a medida que nos dimos cuenta de que el mercado era distinto o fue evolucionando. Los estudios de mercado realizados, así como la ayuda recibida en el Centro de Promoción de Empresas que nos acogió para desarrollar el proyecto de empresa fueron fundamentales para centrarnos.

De las múltiples dificultades encontradas en este y en los demás proyectos que he promovido, la mayoría se derivaban del desconocimiento que nosotros, técnicos especialistas, teníamos del ámbito meramente empresarial, y las pudimos solventar fácilmente. Hubo muchos retos y obstáculos más que superar, y decisiones que tomar. Por ejemplo, la integración de más personal a la empresa iniciada por uno mismo, siempre ha tenido dos tipos de perfil: personal para desarrollar técnicamente el proyecto, y personal para la gestión de la empresa. El primer tipo de personas no son difíciles de encontrar, mientras que las segundas escasean en el mercado, ya que son profesionales que han de integrarse en la empresa con condiciones especiales y la única forma de que accedan es a través de participación en la propia empresa.

Por su parte, para afianzar el producto o servicio, es necesario desarrollar un prototipo que sirva de *test* internamente y para el mercado. De hecho ninguna empresa se ha constituido sin haber desarrollado el prototipo y haber probado a pequeña escala sus posibilidades de éxito. Lo difícil ha sido contratar personas para desarrollar estos productos (prototipos) y tener que financiar la actividad. Esto nos ha hecho desviarnos de alguna manera de los objetivos iniciales y hacer desarrollos a medida, con el consecuente retraso y desvío de lo originalmente previsto.

Otro problema surgido permanentemente durante el transcurso del proyecto empresarial y sobretodo en sus inicios, es que día a día es posible encontrar oportunidades de negocio cercanas al desarrollo previsto y tener la tentación de ir hacia ellas. En mi experiencia, lo que conviene es tener muy clara la opción que se quiere y no desviarse de ella.

También encontramos significativas dificultades derivadas del propio sector y el entorno socioeconómico. El sector informático tiene mucha movilidad de personal y el entorno socioeconómico permite que muchas empresas mantengan a su plantilla como *seudo-funcionarios*, lo que provoca que un significativo número de personal cambie de empresa a la menor dificultad, incluso para desarrollar trabajos de menor entidad técnica. Este hecho hace que se tenga que ser muy flexible en la gestión de los recursos humanos, ya que en muchos casos si cesa alguien del equipo sus tareas recaen en quienes promueven la empresa, aumentando considerablemente su carga de trabajo.

Por el contrario, una empresa en el sector de servicios también tiene sus ventajas: las inversiones económicas no representan ningún problema por ser fácilmente asumibles, se es más ágil frente a la burocracia de las grandes empresas y es posible ofrecer el servicio a un menor coste. Este coste más reducido hace que la estructura organizativa sea poco piramidal, y que nosotros como personas promotoras tengamos que desarrollar todo tipo de tareas.

A lo largo de todos estos años, me siento plenamente satisfecho del trabajo como cuatro veces emprendedor. Aunque siempre hay un pero, y este son las relaciones familiares a las que he restado tiempo y dedicación por tener a la empresa en un lugar prioritario. Mi hijo y mi hija han crecido y considero que no he disfrutado de ellos lo suficiente. Por otro lado, mi mujer también tiene su vida laboral y adicionalmente se ha encargado de nuestra familia y de la casa. Tengo que agradecer mucho la comprensión de mi esposa, quien ha contribuido a que este hecho no llegue a ser un problema mayor.

Puedo concluir subrayando, en esta retrospectiva a mi propia historia profesional como persona emprendedora que:

- La experiencia es muy positiva en su cómputo global.
- Las dificultades siempre son grandes pero superables.
- El aprendizaje personal es muy alto y la capacitación adquirida a lo largo del tiempo en la gestión es notable y apreciada por el mundo empresarial.
- Los puntos débiles que hay que saber ponderar y cuidar son la familia, por su escasa dedicación, y el stress motivado por la cantidad de horas de trabajo dedicado a la empresa aunada a los problemas derivados de la gestión empresarial y de la plantilla.

#### 4.4.1 ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE EL PROYECTO DE EMPRESA?

La realización del Proyecto de Empresa conforma una de las fases más decisivas del proceso emprendedor. Puede definirse como “el proceso de desarrollo de los procedimientos y estrategias necesarios para analizar la viabilidad mercadológica, técnico-productiva y económico-financiera de una oportunidad de negocio”.

Se identifican tres objetivos principales del Proyecto de Empresa:

- Permitir a la persona emprendedora comprobar la coherencia de su proyecto empresarial, determinando con bastante certeza la viabilidad del mismo
- Diseñar la futura actividad y planificar su puesta en marcha
- Servir de carta de presentación del proyecto ante terceros -órganos de decisión, personas y entidades socias, bancos, inversores, sociedades de capital riesgo, Administración...- a la hora de solicitar cualquier tipo de colaboración o apoyo financiero

Sin olvidar que se trata de una herramienta flexible, dinámica y adaptable a cada situación particular, el desarrollo del Proyecto de Empresa debe mantener una cierta “estructura formal”, que se describirá a lo largo de la presente sección.

El resultado de todo este esfuerzo de búsqueda de información, reflexión y planificación del negocio quedará reflejado, por un lado, en el documento resultante del Plan de Viabilidad y, por otro, mediante la experiencia práctica que derivará en la obtención del prototipo optimizado del producto o servicio que la persona emprendedora quiera ofertar al mercado.

Asimismo, a partir del Proyecto de Empresa se elaborará el Plan de Gestión anual, que guiará a la empresa en sus primeros pasos.

#### **4.4.2 ESTRUCTURA Y DESARROLLO DEL PROYECTO DE EMPRESA**

Un análisis fiable de la viabilidad de la empresa sólo es posible si se realiza desde una doble perspectiva teórico-práctica, considerando todos los aspectos que influyen en el lanzamiento y desarrollo futuro del proyecto empresarial, esto es, mediante la combinación de dos planes: el Plan de Viabilidad y el Plan Tecnológico. Ambos constituyen los pilares del Proyecto de Empresa.

Como puede apreciarse en la Figura 4.9, los elementos que componen el Proyecto de Empresa están estrechamente relacionados, ya que es la propia persona emprendedora quien llevará a cabo todos estos análisis, algunos de ellos de forma simultánea, aprovechando la información obtenida y adaptándola al enfoque y a las demandas de cada estudio particular.

Independientemente del orden en que se realicen ambos planes, que viene condicionado por el tipo de proyecto a desarrollar, cabe empezar describiendo brevemente qué es y en qué consiste cada uno de ellos.

El **Plan de Viabilidad** representa la parte analítica del Proyecto y comprende la realización del análisis del producto/servicio frente al mercado, el plan de *marketing*, el análisis de factibilidad de la empresa y el análisis de su viabilidad económico-financiera.

Como complemento al estudio analítico de la viabilidad de la nueva actividad, el **Plan Tecnológico** se presenta como una herramienta de inestimable ayuda. Este plan representa la comprobación práctica del producto que se quiere ofertar, siendo las conclusiones derivadas del mismo tan decisivas o más que las obtenidas del Plan de Viabilidad.

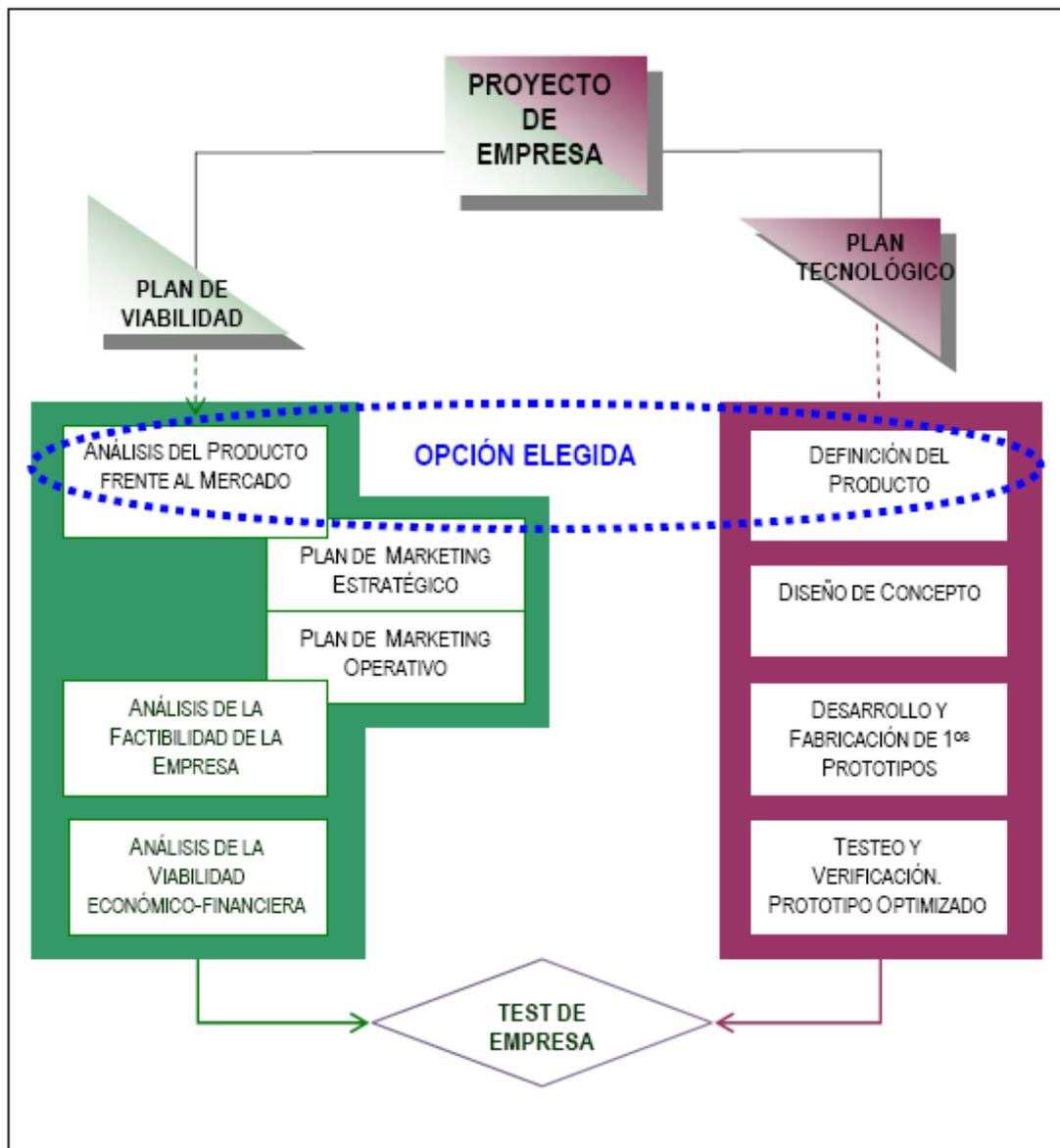


Figura 4.9: Estructura del Proyecto de Empresa

Si se observa la Figura 4.9, puede verse como ambos planes se interrelacionan a través de lo que se ha denominado la "Opción Elegida". Este concepto hace referencia a la definición mejorada del trinomio PMT de la oportunidad de negocio original, la cual incluye, además de una definición detallada del producto, la selección de los segmentos de mercado objetivo y la descripción de la tecnología necesaria para desarrollarlo. Para poder concretar la opción elegida la persona emprendedora hará uso de la información generada tanto en el análisis del producto frente al mercado correspondiente al Plan de Viabilidad, como en la definición del producto correspondiente al Plan Tecnológico.

La determinación de la Opción Elegida, además de servir de nexo de unión entre los planes, constituye un hito en el proceso, a partir del cual se continuará con el resto de los análisis. Sin embargo, conviene recordar que en cualquier momento del proceso puede surgir información que complemente o modifique esta opción, no siendo hasta después de haber finalizado de forma satisfactoria el Plan Tecnológico y el Plan de Viabilidad, cuando se puede afirmar que la opción elegida es lo más parecida a la definitiva.

El Proyecto de Empresa finaliza con la realización del **Test de Empresa**, la primera experiencia real de oferta y venta del producto a una persona o empresa cliente. En base a los resultados de esta experiencia piloto la persona emprendedora tomará la decisión sobre si procede o no con la constitución de la empresa y su entrada al mercado.

Puede decirse que el proceso explicado hasta el momento corresponde al **“caso general”**, seguido en la mayor parte de los casos de emprendizaje. Sin embargo, como aparece reflejado en la Figura 4.10, no es el único caso.

De hecho, existen **proyectos de “alta tecnología”** en los que la persona emprendedora trabaja con una oportunidad de negocio que implica un alto grado de complejidad tecnológica. Esto hace necesario iniciar el Proyecto de Empresa contrastando funcionalmente el producto mediante el desarrollo y testeo de un prototipo y asegurándose de que responde a las necesidades de las y los potenciales usuarios. En otras palabras, se precisa la **priorización del Plan Tecnológico frente al Plan de Viabilidad** como referente indispensable para poder definir la opción elegida.

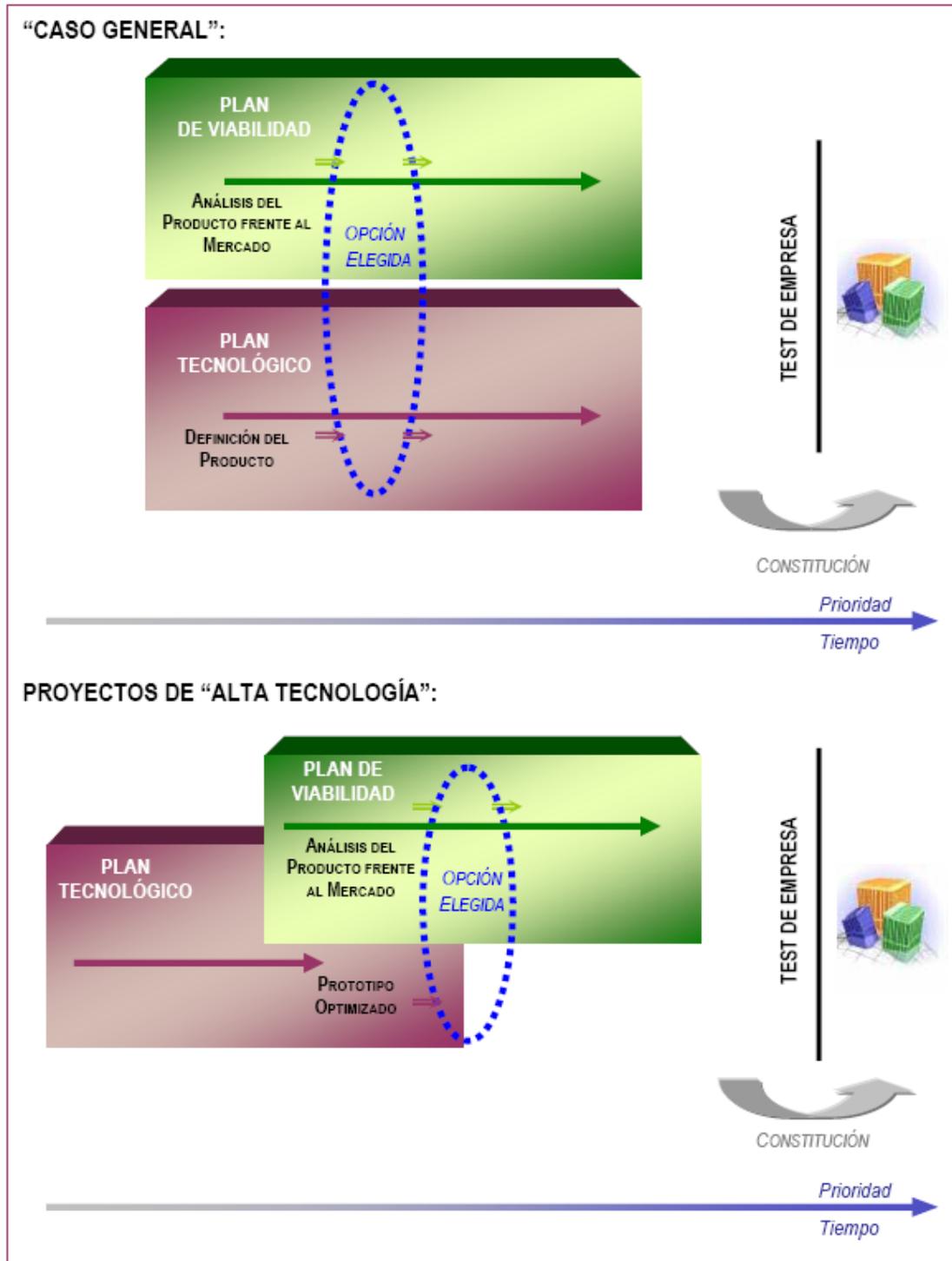


Figura 4.10: Priorización de los Componentes del Proyecto de Empresa

## EL CONCEPTO DE PRODUCTO

Aunque en secciones precedentes se ha hablado de producto y servicio como si fueran conceptos diferentes, a partir de ahora se empleará únicamente el término “**producto**” para referirse indistintamente a ambos. Esto no es debido a que se estén dejando de lado aquellos proyectos de emprendizaje basados en servicios, sino a la propia definición de este concepto.

El concepto de producto hace referencia al conjunto de características y atributos tangibles e intangibles que definen un bien que la persona o empresa cliente acepta y adquiere como respuesta a sus necesidades. Este bien puede ser tanto material (productos de consumo e industriales) como inmaterial (servicios), siendo cada vez mayor la tendencia a acompañar un producto material por una serie de servicios.

Para plasmar el complejo y amplio alcance que puede tener la concepción y definición de un producto, se puede hacer uso de una serie de aspectos relevantes que se han recogido en cuatro bloques que abordan distintas facetas del producto atendiendo a:

- ❖ **Su delimitación:** realizar una primera aproximación al concepto de producto, ajustada a los clientes a considerar; con referencia a la calidad y al nivel de prestaciones que caracterizan al producto; en relación al sector; a los procesos de producción o distribución; acorde a la tipología de empleo que generará la nueva actividad; etc.
- ❖ **Su clasificación:** identificar las gamas existentes, sus características diferenciales y ordenarlas en función de su uso y prestaciones, del canal comercial empleado, del precio, de la tecnología o la calidad, etc. Esta información se obtiene gracias al análisis del mercado, de los materiales y procesos productivos requeridos, de la amplitud de las gamas existentes, de las prestaciones más importantes y su evolución o de su racionalidad y modularidad.

Asimismo, habrá que estudiar el nivel y la evolución de los precios por marcas y modelos y los factores que afectan a su determinación. Esta clasificación proporcionará pistas sobre las posibilidades de sustitución de unos productos por otros, sobre posibles mejoras a introducir, sobre la propia apariencia física del producto o sobre aspectos de *marketing* como el precio, la imagen, etc.

- ❖ **Su proceso productivo:** el producto visto desde diferentes puntos de vista relativos al proceso productivo como su tecnología, integración productiva, el tratamiento de las materias primas, etc.
- ❖ **Las normativas, homologaciones y propiedad industrial:** identificación de la necesidad de cumplir algún tipo de normativa o la consideración de aspectos tales como las especificaciones, los problemas de calidad, las homologaciones, la propiedad industrial, las licencias, las restricciones legales, etc.

En la Figura 4.9 se observa que el análisis del producto frente al mercado así como la primera etapa de definición del producto del Plan Tecnológico, contribuyen a dar respuesta a estos aspectos y a obtener una definición bastante completa del mismo, recogida dentro de lo que se ha denominado como “**Opción Elegida**”.

Además, en la mano de la persona emprendedora está el determinar los atributos que desea

para su producto, haciendo uso de éstos para posicionar su oferta de la forma más favorable en el mercado. Hay que tener en cuenta que el consumidor o consumidora, a la hora de tomar la decisión sobre si adquirir un producto u otro, no sólo mira si es útil de cara a satisfacer sus necesidades, sino que también pone en juego valores emocionales.

De ahí la necesidad de prestar atención tanto a los atributos tangibles o físicos del producto (color, forma,..) como a los intangibles (servicio, marca, imagen...). Será precisamente en la parte referida al Plan de Marketing donde se incidirá en los aspectos intangibles del producto.

#### 4.4.3 EL PLAN DE VIABILIDAD

El Plan de Viabilidad, también conocido como Plan de Negocio o *Business Plan*, está constituido por el Plan de Marketing y tres análisis: del producto frente al mercado, de la factibilidad de la empresa y de su viabilidad económico-financiera.

Si se observa la Figura 4.9, puede apreciarse que se ha ubicado el Plan de Marketing superpuesto a los otros análisis. Con esto pretenden representarse dos cosas: por un lado, que la elaboración de estos estudios puede realizarse de forma simultánea en el tiempo y, por otro, que comparten gran parte de la información.

En la sección anterior se describió el Estudio de Prospección que sirve ahora como primer borrador o avanzadilla del Plan de Viabilidad, pues con éste se obtuvo una definición preliminar de las tres dimensiones (PMT) de la oportunidad de negocio y se contempló la descripción de la actividad empresarial, del producto, del mercado objetivo y la demanda potencial, la oferta existente y las empresas más representativas, la factibilidad tecnológica, los recursos humanos necesarios y la tipología de empleo esperada, las estimaciones orientativas de inversión, las sinergias con el entorno y las normativas.

Ahora, con el Plan de Viabilidad, mediante el análisis en profundidad de todas éstas y otras variables que afectan a la oportunidad de negocio, se quiere dar un paso más para ordenar lógica y sistemáticamente la nueva promoción empresarial. Constituye así este Plan un instrumento de inestimable ayuda al servicio de la persona emprendedora para la toma racional de decisiones sobre la puesta en marcha de la empresa.

La Figura 4.11 recoge de forma esquemática los elementos que componen el Plan de Viabilidad y sus contenidos principales.

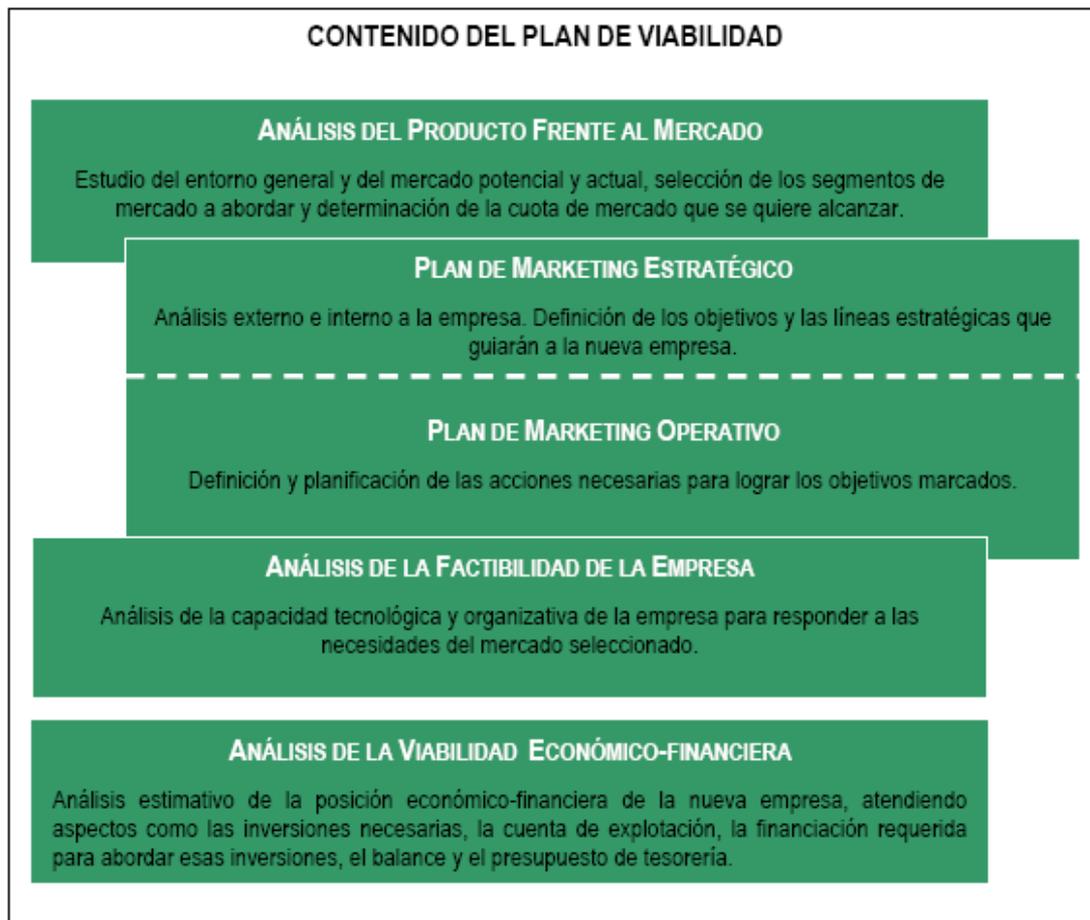


Figura 4.11: Contenido del Plan de Viabilidad

El Plan de Viabilidad quedará explicitado en un documento que recoja de forma concisa y estructurada toda la información necesaria para identificar los riesgos, los puntos claves del proyecto y sus posibilidades de éxito.

Al elaborar el documento, aún cuando se trabaja con información objetiva, es inevitable que la forma y el mensaje reflejado esté fuertemente marcado por la figura de la persona emprendedora, que es quien observa, recoge e interpreta esa información y la aplica a la oportunidad de negocio elegida. A este respecto, es importante reseñar que la objetividad con la que se interpreten los datos determinará su grado de representatividad.

Por otro lado, al tratarse de un documento estimativo, elaborado con un **horizonte temporal de cinco años**, más adelante, una vez que la empresa haya iniciado su actividad, servirá además de guía, de referencia para comprobar las desviaciones que pudieran producirse en la marcha del proyecto.

#### 4.4.3.1 Análisis del producto frente al mercado

El punto de partida para este análisis es una oportunidad de negocio preseleccionada, definida en términos de PMT (producto/mercado/tecnología) y validada mediante el Estudio de Prospección. Ahora el objetivo es definir con mayor precisión esa oportunidad, identificando y cuantificando el mercado en el que se desea operar, la oferta con la que se abordará y **la cuota de mercado que la nueva empresa aspira alcanzar**.

Para ello se seguirá un proceso basado en aproximaciones sucesivas, donde cada nuevo paso permitirá afinar un poco más en la definición del mercado, hasta llegar a un alto nivel de concreción. Así, partiendo del hecho de que **la empresa es un sistema abierto que interrelaciona con su entorno**, es preciso considerar su configuración y la influencia que puede llegar a ejercer sobre la futura actividad. Se entiende por entorno todo aquello externo a la empresa, el marco en que ésta se halla, desenvuelve y actúa. En el caso más general pueden distinguirse el entorno genérico del entorno específico (en la sección V al tratar la fase de consolidación de la empresa y la formulación de la estrategia de crecimiento se profundizará en los factores que caracterizan el entorno). El **entorno genérico** está formado por el conjunto de factores económicos, político-legales, socio-culturales y tecnológicos que influyen en la empresa, ya sea a nivel mundial, de sector económico nacional o de mercado concreto.

Dada la amplitud de este concepto, la primera tarea de la persona emprendedora es determinar cuáles son los límites del entorno que afectan a su negocio y, en consecuencia, estudiarlo según el grado de detalle que considere conveniente. El objetivo es llegar a conocer cómo está estructurado el sector, es decir, su grado de madurez y concentración, su tamaño y las fuerzas competitivas que lo configuran, y ser capaz de delimitar y caracterizar el mercado concreto al que va dirigida la oportunidad de negocio.

El **entorno específico** hace referencia al nicho de mercado o rama de actividad elegida por la empresa y está formado por las organizaciones, instituciones, entidades e individuos con los que la empresa interactúa directamente y que le afectan de modo particular. Entre ellos se pueden destacar clientes, competidores y proveedores, la Administración, las entidades de financiación u otros agentes del entorno empresarial. También cabe considerar otros aspectos relativos a la naturaleza y distribución de los recursos y elementos de dicho entorno, tales como las infraestructuras, la tecnología o el medio ambiente.

Este análisis permitirá a la persona emprendedora avanzar hacia una mayor concreción del mercado objetivo, realizar su **segmentación**, identificar para cada segmento sus características diferenciales, sus necesidades específicas o el tamaño y crecimiento de la demanda. Los criterios elegidos para la segmentación pueden ser muy diversos, teniendo la persona emprendedora que elegir aquellos que mejor se ajusten al mercado objeto de análisis. Entre otros se distinguen: geográficos (por provincias, ciudades, países...), demográficos y sociales (edad, sexo, nivel de renta...), económicos, culturales o psicológicos.

Identificados los segmentos de mercado, hay que evaluarlos y clasificarlos en función de una serie de parámetros tales como la demanda total, la competencia existente, la cuota de mercado alcanzable o los recursos necesarios para abordar cada uno de ellos. Saber segmentar y analizar el mercado es crucial para encontrar un espacio diferenciado o nicho de mercado donde desarrollar la nueva actividad.

Así, con esta información y teniendo en consideración los recursos y capacidades con los que cuenta, la persona emprendedora estará en disposición de **tomar la decisión sobre qué segmento/s atender y con qué oferta hacerlo**. Evidentemente, la oferta ha de adaptarse a las características y necesidades específicas de cada segmento.

Llegado este punto del análisis del mercado, se ha conseguido seleccionar, a partir de un amplio espectro de mercado, el o los segmentos a los que se dirigirá la nueva actividad. Una vez concretados, habrá que estimar la demanda en esos segmentos, o lo que es lo mismo, su tamaño actual y las previsiones de crecimiento. Para ello, las fuentes de información de las que puede hacer uso la persona emprendedora son:

- *Información estadística*: generada por entidades relacionadas con el área de actividad que se está analizando (Administraciones públicas, asociaciones, cámaras de comercio...)
- *Prospecciones de campo*: basadas en la realización de encuestas, el envío de formularios, etc. a una muestra controlada de clientes potenciales; consultas a especialistas del sector como fabricantes, distribuidores, etc.
- *Análisis de las variables indirectas*: relacionadas con la demanda objeto de análisis (por ejemplo, para estimar la demanda futura de lavadoras, se puede tomar como referencia el incremento de la construcción de nuevas viviendas)

Conocido el tamaño total del segmento/s, se procede a **analizar con qué competencia va a tener que compartir el mercado**. Es esencial saber quiénes son, conocer su tamaño, su oferta, su cuota de mercado, sus estrategias, las barreras de entrada que pueden generar, etc. No hay que olvidar que, además de la competencia directa -empresas que operan en el mercado objetivo, dando respuesta a la misma necesidad que la futura empresa- existe otro tipo de competencia procedente de los productos sustitutivos -que satisfacen la misma necesidad con una tecnología diferente-.

Por otro lado, la profundidad y la forma de realizar este análisis de la competencia depende en gran medida del número de empresas competidoras existentes: si la oferta está muy concentrada, con una cantidad reducida de empresas, conviene realizar un análisis profundo de cada una de ellas; no obstante, si la oferta está muy dispersa, el análisis se realiza por grupos clasificados en función de las variables como la facturación, el tamaño y la estructuración de su plantilla, la calidad o la fortaleza del balance.

Además, no hay que olvidar a las personas y empresas **proveedoras de bienes o servicios** necesarios para el funcionamiento del negocio, ya que de su elección dependerá en gran parte su correcto funcionamiento a futuro.

Por último, con todos estos datos sobre la mesa, la persona emprendedora podrá **cuantificar la cuota de mercado** que la futura empresa aspira alcanzar para los próximos años. Esta labor se debe realizar de forma objetiva, teniendo en consideración tanto la información recopilada como las propias capacidades de la empresa. La determinación de la

cuota de mercado implica una decisión muy relevante ya que de ella derivará la cifra de ventas, dato clave para el análisis de la viabilidad y rentabilidad del negocio.

#### **4.4.3.2 Plan de *marketing***

Hoy en día, el creciente protagonismo adquirido por personas y empresas clientes, unido a la vertiginosa evolución experimentada por las tecnologías de la información y la comunicación, especialmente Internet, han hecho que el *marketing* pase a entenderse como un concepto empresarial global, donde todas las personas y departamentos de la empresa están orientados a satisfacer las necesidades de los clientes. Una de las principales ventajas del *marketing* consiste en poder planificar con bastante garantía de éxito el futuro de la empresa, basándose en las respuestas que se ofrecen ante las demandas del mercado.

Así, el Plan de Marketing es una herramienta de inestimable ayuda que permite a la persona emprendedora reflexionar sobre dónde está y determinar qué posición aspira a ocupar en el mercado, estableciendo objetivos y estrategias de comercialización que a su vez apoyen los objetivos generales de la futura empresa.

Si se atiende a la estructura del Plan de Marketing, puede decirse que, aún siendo una herramienta flexible y adaptable a las necesidades particulares de cada proyecto, mantiene una estructura básica formada por dos planes: el Plan de Marketing Estratégico y el Plan de Marketing Operativo.

**El Plan de Marketing Estratégico** define los objetivos y las líneas estratégicas indispensables para que la empresa pueda sobrevivir y posicionarse en un lugar destacado en el futuro. Para fijar estos criterios se apoya en un proceso de reflexión interno, sobre los recursos y las capacidades con los que cuenta, y en un análisis externo del entorno que rodea a la futura actividad. Este plan actúa como guía para el Plan de Marketing Operativo.

**El Plan de Marketing Operativo** define y planifica las acciones necesarias para lograr los objetivos previamente definidos. Y dado que todo plan debe llevar un sistema de control que permita medir los avances realizados y establecer las acciones correctoras necesarias, es preciso que las acciones del Marketing Operativo sean medibles mediante el empleo de indicadores.

El desarrollo y seguimiento de estos dos planes se desarrolla a lo largo de las fases que se describen a continuación: **reflexión, decisión, acción y organización, control** (Figura 4.12).

Como se ha venido insistiendo, gran parte de la información que manejará la persona emprendedora, especialmente en las etapas correspondientes al Plan de Marketing Estratégico, ya ha sido expuesta y estudiada detalladamente durante el análisis de mercado. Por ello únicamente se incidirá en los aspectos que son novedosos.



Figura 4.12: Plan de Marketing para la promoción de un nuevo proyecto

#### 4.4.3.2.1 Plan de marketing estratégico

##### (A) FASE 1: Reflexión

El Plan de Marketing Estratégico comienza con una fase de reflexión basada en la información obtenida a partir de un doble análisis: el análisis externo del entorno y el análisis interno de la empresa.

El objetivo del **análisis externo** es adquirir el conocimiento necesario sobre el entorno genérico y específico de la empresa e identificar las oportunidades y amenazas que éste presenta. Para ello habrá que considerar tanto aspectos generales relativos al entorno más alejado de la empresa, como aquellos que se refieren al sector o industria específica al que ésta pertenece, con un especial énfasis en estudio la competencia.

Como complemento, la persona emprendedora realizará un **análisis interno** de su potencial empresa, es decir, de los recursos y capacidades de que dispone y que representarán sus fortalezas y debilidades.

Puede ser de gran utilidad emplear un "*check-list*" para evaluar las diferentes dimensiones del negocio frente a lo ya existente en el entorno. Algunos aspectos a valorar pueden ser: la originalidad o la complementariedad del producto respecto a la gama actual -si esta existe-, la originalidad y la rentabilidad frente a los productos de la competencia, las ventajas específicas que ofrece, las amenazas de nuevas tecnologías sustitutivas, la adecuación a las necesidades del mercado, el tamaño y la evolución prevista para los potenciales segmentos de mercado, la gama de precios existente en el mercado y cómo son valorados por diferentes clientes, por la distribución, etc.

Con toda esta información se elabora un diagnóstico de la situación de la empresa, siendo la **Matriz DAFO** una de las herramientas más utilizadas. Esta metodología debe su nombre precisamente a las iniciales de los términos "debilidades", "amenazas", "fortalezas" y "oportunidades". Como resultado, la persona emprendedora conoce la situación real de la empresa y puede tomar la decisión sobre la mejor forma de aprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno, superando las posibles amenazas y haciendo frente a los retos que se le presenten.

Obtenido el diagnóstico de partida, esta fase de reflexión finaliza con la identificación y evaluación de los segmentos que componen el mercado objetivo, explicados anteriormente en el análisis de mercado.

## (B) FASE 2: Decisión

En este momento y apoyándose en el análisis DAFO y en la evaluación de los segmentos, la persona emprendedora se enfrenta a la toma de decisiones sobre los aspectos estratégicos que guiarán el devenir del futuro negocio.

Para ello, habrá de fijar los **objetivos estratégicos para la nueva actividad** en términos tales como el segmento o segmentos a los que se dirigirá; la cuota de mercado y la cifra de ventas que aspira alcanzar en esos segmentos; o el posicionamiento deseado.

El posicionamiento se refiere a la imagen que quiere conseguir, es decir, a la imagen que quiere que sus clientes tengan de la empresa y de su producto. En efecto, es importante prestar especial atención a este aspecto, ya que la primera impresión que adquiere la persona cliente suele permanecer durante mucho tiempo.

Asimismo, ligado al posicionamiento existen una serie de características que conforman el modelo de negocio de la futura empresa y que la diferencian del resto de la competencia favoreciendo su supervivencia a largo plazo. El objeto de la diferenciación debe cumplir con los siguientes criterios: ser valorado por sus clientes; ser distinto a lo ofrecido por la competencia; ser comunicable; ser superior a otras opciones ofrecidas; ser difícilmente imitable; ser pagable, esto es, que quien lo desee comprar pueda costeárselo; y ser rentable para la empresa.

En suma, una vez realizada la reflexión sobre la empresa hay que establecer las líneas estratégicas a seguir para alcanzar los objetivos marcados, adecuar la oferta a la demanda y mantener la empresa en una posición favorable.

#### 4.4.3.2.2 Plan de marketing operativo

##### (A) FASE 3: Acción y organización

Con el objeto de alcanzar los objetivos marcados, la persona emprendedora debe pasar a la acción, utilizando para ello las herramientas de *marketing* que tiene a su alcance.

Con esta fase se inicia el Plan de Marketing Operativo, en el que se especifican y planifican las acciones a desarrollar y se asignan los recursos y responsables de las mismas. En el caso que nos ocupa, al tratarse del plan de *marketing* de una empresa "naciente" y siendo la persona emprendedora responsable último de la misma, todas las responsabilidades recaerán inicialmente en su figura.

Para definir las acciones a realizar hay que tener en cuenta que en el mercado existen una serie de variables que afectan de forma decisiva al nuevo negocio, algunas de las cuales escapan al control de la persona emprendedora, mientras que otras sí pueden ser controladas. Estas últimas, sobre las que la persona emprendedora puede tomar decisiones a fin de obtener respuestas válidas del mercado constituyen el *Marketing-Mix*.

Las variables del *Marketing-Mix* recogidas en la Tabla 4.4 suelen denominarse como las "cuatro P's" del *marketing*, haciendo referencia a su versión inglesa: *price* (precio), *product* (producto), *placement* (distribución) y *promotion* (comunicación).

VARIABLES DEL <i>MARKETING-MIX</i>	DECISIONES CRÍTICAS	
<b>Producto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variedad de productos</li> <li>- Calidad</li> <li>- Características</li> <li>- Diseño</li> <li>- Nombre de marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empaquetado</li> <li>- Tamaños</li> <li>- Servicios</li> <li>- Garantías</li> <li>- Devoluciones</li> </ul>
<b>Precio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lista de precios</li> <li>- Descuentos</li> <li>- Rebajas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Período de pago</li> <li>- Créditos</li> </ul>
<b>Distribución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Canales</li> <li>- Cobertura</li> <li>- Variedad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Localización</li> <li>- Inventario</li> <li>- Transporte</li> </ul>
<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoción de ventas</li> <li>- Publicidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventas/relaciones públicas</li> <li>- <i>Marketing</i> directo</li> </ul>

Tabla 4.4: Variables del *Marketing-Mix*

- **PRODUCTO:** en *marketing* se entiende por producto aquello que la empresa oferta para satisfacer una necesidad concreta, incluyendo bienes de diferente naturaleza, materiales e inmateriales, estos últimos denominados servicios.

Dentro de los **bienes materiales** se pueden distinguir los productos de consumo de los productos industriales.

Los productos de consumo se clasifican por su durabilidad en bienes de consumo duradero (electrodomésticos, ordenadores...) y bienes de consumo destructivo (perfumes, alimentos...). Los productos industriales por su parte, son aquellos que adquiere una empresa para integrarlos en sus propios productos -materias primas, partes componentes y materiales- o para facilitar la producción de sus productos -equipos y suministros.

Por otro lado, los **bienes inmateriales o servicios** presentan unas determinadas características que cabe reseñar: su producción y su consumo se producen simultáneamente, estando por lo tanto ligada la calidad del servicio a la persona que lo presta; son irrepetibles siendo imposible realizar dos servicios idénticos; no se pueden almacenar, transportar o intercambiar; son difíciles de valorar; son perecederos; etc. Sin embargo, y aún presentando los servicios estos rasgos particulares no se justifica darles un tratamiento diferencial desde el punto de vista del *marketing*.

Dicho esto, cualquiera que sea el tipo de producto ha de satisfacer a sus clientes. Por ello la persona emprendedora tendrá que conocer a fondo las necesidades y características de sus clientes, obteniendo pistas sobre cómo pueden percibir los rasgos, las utilidades o las ventajas distintivas de su producto.

Por otro lado, tendrá que tomar en consideración el momento del ciclo de vida en el que se encuentra el producto y la duración de vida prevista para éste, ya que la estrategia a adoptar estará condicionada por éste.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, se tomarán las decisiones de *marketing* relativas al producto, tales como el nombre de marca, el empaquetado, los servicios, las garantías, etcétera.

- **PRECIO:** el precio es una estimación cuantitativa del valor monetario de un producto que trata de corresponderse con la aceptación de diferentes segmentos de clientes por los atributos de dicho producto.

La emprendedora, a la hora de fijar el precio tomará como referencia los costes asociados a su fabricación o prestación. El precio será necesariamente superior a los costes, salvo que se opte de forma consciente por trabajar por debajo del umbral de rentabilidad de la empresa con un objetivo determinado, como puede ser ganar clientes puntuales o adquirir experiencia.

Otro aspecto importante es la elasticidad que presenta la demanda frente a las variaciones de precio, o lo que es lo mismo, la sensibilidad de las ventas ante los cambios producidos en los precios de los productos.

Además la persona emprendedora debe conocer los comportamientos de compra de los distintos segmentos de clientes o los mecanismos que subyacen detrás de su decisión de compra, teniendo en cuenta que son valorados tanto aspectos objetivos como subjetivos. Esto permitirá hacer una oferta diferenciada en precio, acorde a lo que cada segmento de clientes esté dispuesto a pagar.

Por último, respecto a la competencia, es necesario considerar dos aspectos: por un lado los precios actuales de ésta servirán de referente a la nueva empresa y, por otro, la reacción que se prevé que tenga ante la entrada de una nueva empresa competidora y cómo esa reacción repercutirá en su estrategia de precios.

- **DISTRIBUCIÓN:** se refiere a la forma elegida por la empresa para hacer llegar el producto o servicio a sus clientes.

Los principales aspectos a considerar son: el control que se desea tener sobre los productos; la cobertura de mercado que se quiere alcanzar (porcentaje de establecimientos en los que se quiere estar presente); el grado de intervención sobre el

precio final; la infraestructura logística; los canales de distribución posibles y cómo se relacionará con diferentes agentes que los componen.

Así, existen diversas opciones de canales de distribución, pudiendo ir desde los canales de venta directa a clientes finales o los de recorrido corto -en el que intervienen pocos agentes- hasta los de largo recorrido -donde participan numerosas entidades intermediarias.

La persona emprendedora tendrá que valorar las diferentes opciones. En aquellos casos en los que la decisión de compra esté fuertemente influenciada por la relación directa con clientes finales, la mejor opción suele resultar la venta directa. En cualquier caso, si se opta por la vía de la intermediación, es muy importante elegir cuidadosamente las instancias e individuos intermediarios, ya que pasan a formar parte del activo de la empresa, afectando a la imagen de ésta frente a sus clientes o interviniendo en las labores de promoción o fijación de precios.

- **COMUNICACIÓN:** dado que la empresa se encuentra aún en proceso de creación, la labor de comunicación cobra especial importancia como tarjeta de presentación ante el mercado. La imagen a comunicar tiene que estar acorde con el posicionamiento deseado.

Las herramientas al alcance de la persona emprendedora para este propósito son la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas, el *marketing* directo, la fuerza de ventas o el "*Publicity*".

Definidas las acciones a realizar en referencia a los cuatro puntos anteriores (producto, precio, distribución y comunicación), es preciso determinar el presupuesto que destinará a las mismas y, en general, a la consecución del Plan de Marketing. Este **presupuesto de marketing** se integrará como parte del análisis económico-financiero de la empresa, como se verá posteriormente.

Por otra parte, el presupuesto se ha de acompañar de una **planificación** en la que se programen las acciones del *marketing-mix* y se incluya el desglose en tareas de cada una de ellas, los plazos para su cumplimiento y responsables asignados. Esta planificación será de gran ayuda para llevar el control de la implementación del Plan de Marketing.

#### 4.4.3.2.3 Control del plan de marketing

##### (A) FASE 4: Control

Es preciso establecer procedimientos de control que posibiliten analizar las desviaciones surgidas y permitan tomar las medidas correctivas pertinentes. Para realizar el control no hay que esperar a haber finalizado las acciones, sino que el seguimiento debe llevarse durante su ejecución.

De ahí la importancia de que el Plan de Marketing diseñado sea lo suficientemente flexible como para permitir rectificar sobre la marcha las decisiones erróneas o inadecuadas tomadas o bien para reaccionar a tiempo ante cambios inesperados.

#### POR QUÉ FRACASAN ALGUNOS PLANES DE MARKETING

Es importante que toda planificación, sobre todo la de *marketing*, sea "flexible" y esté organizada para poder adecuarla cuando sea necesario si fracasa el plan inicial. Es imposible que cualquier plan de *marketing* se desarrolle rigurosamente según lo previsto debido al grado de dificultad que entraña la consecución de objetivos y la búsqueda por garantizar el éxito futuro de la empresa fundamentado en las respuestas que se den ante las demandas del mercado y las necesidades de sus clientes. Así, el plan de *marketing*, tal y como se ha afirmado anteriormente, es una magnífica herramienta de reflexión para la persona emprendedora en los primeros pasos de la nueva empresa y su entrada en el mercado.

Sin embargo, algunos planes de *marketing* resultan ineficaces o fracasan por distintas razones. Algunas de las causas más comunes por las que estos planes fracasan y que se pueden controlar por parte de la persona emprendedora son las siguientes:

- No se ha preparado un plan lo suficientemente real. El plan de *marketing* es superficial por lo que falta definición de las líneas estratégicas, objetivos y planes de acción necesarios para que la empresa pueda posicionarse en el mercado.
- La realización inadecuada de un análisis previo de la situación. Todo plan de *marketing* comienza con una fase de reflexión con la finalidad de saber dónde se está y de dónde se viene para decidir a dónde se quiere llegar mediante un detenido análisis externo y un análisis interno de la empresa. Esta fase inicial es la que permite la definición de la estrategia, la identificación y evaluación de los segmentos de mercado y la especificación de objetivos razonables.
- Falta adoptar un modelo de negocio que diferencie a la empresa del resto de la competencia. El objeto de la diferenciación debe cumplir con los siguientes criterios: ser valorado por sus clientes y ofrecer un producto o servicio distinto a al resto de empresas competidoras.

- Existen deficiencias en el producto o servicio a ofertar. La no cumplimentación de las especificaciones del producto o servicio suelen derivarse de una falta de planificación y precipitación en su lanzamiento y comercialización.
- La incorrecta toma de decisiones respecto a las variables del *marketing-mix* (producto, precio, distribución, comunicación).
- La creación de una estrategia de *marketing* enfocada a transmitir las características y rasgos de un producto, antes que los beneficios que se obtienen por su adquisición. Suele ser mucho más efectivo un enfoque que ponga de relieve las ventajas y conveniencias de comprar, por ejemplo, un reproductor de música portátil, antes que dar una ficha técnica del mismo.
- Llevar adelante una campaña de *marketing* que sobrepase las capacidades reales de hacer frente a los pedidos (especialmente en de venta de catálogo o de correspondencia directa). El hecho de no llevar a buen término las órdenes de compra podría ocasionar pérdida de credibilidad y de futuros clientes.

#### **4.4.3.3 Análisis de la factibilidad de la empresa**

La factibilidad de la empresa, hace referencia a la **capacidad organizativa y tecnológica** que le permite responder a las necesidades del mercado seleccionado y alcanzar la cuota de mercado establecida.

Dado que la empresa es un ente complejo formado por diferentes unidades (de producción, ubicación, dirección, decisión, etc.) con cuya combinación se trata de dar respuesta tanto a las funciones productivas como a las económicas, el análisis de la factibilidad ha de tener en consideración aspectos tan dispares como el programa de ventas y la estrategia de comercialización, aspectos técnico-productivos, o el modelo organizativo.

##### ***4.4.3.3.1 El programa de ventas y la estrategia de comercialización***

Tomando como referencia el objetivo de cuota de mercado a alcanzar en los segmentos seleccionados ha llegado el momento de establecer el programa de ventas estimado para el nuevo proyecto, así como la estrategia de comercialización más adecuada. Con lo expuesto hasta ahora, es evidente la estrecha relación de estos aspectos con aquellos descritos en el Plan de Marketing Operativo.

En concreto, al hablar de **programa de ventas** se están considerando el ámbito territorial de actuación, las ventas previstas para toda la gama (unidades y precios), la evolución previsible de los precios de venta por productos, el plazo medio de cobro previsto o la estimación de la provisión por insolvencias.

En cuanto a la **estrategia de comercialización** para los diferentes mercados habrá que definir el posicionamiento de la empresa, la política de distribución y comercialización del producto (canales de distribución, organización de la red de ventas, acciones promocionales de lanzamiento, presupuesto y gastos de comercialización y distribución,...).

#### ***4.4.3.3.2 Aspectos técnico-productivos***

Hay que considerar aquellos aspectos que influyen en la capacidad técnico-productiva de la empresa empezando por la **descripción del proceso productivo**. Éste incluye la especificación de las diferentes fases del proceso, distinguiendo aquellas que se abordarán internamente de las que se subcontratarán; la diferenciación con los sistemas productivos de la competencia; la decisión del grado de automatización e integración o el diagrama de flujo de materiales. Además, entre las variables críticas del proceso productivo hay que destacar la tecnología necesaria, las opciones de transferencia de ésta, los cuellos de botella, los controles necesarios y los conocimientos o habilidades requeridos.

Una vez descrito el proceso se han de seleccionar los **equipos productivos necesarios** y se tomará la decisión sobre la compra o alquiler de los mismos.

Asimismo, en función del proceso seleccionado se realizará el **diseño esquemático de la planta productiva o "lay-out"** estableciendo las dimensiones necesarias y la forma en que se distribuirá (zonas de control, de investigación, de fabricación, etc.).

Otro aspecto importante es la **elección del emplazamiento de la nueva empresa**, es decir, el país, región, localidad y lugar concreto donde se desarrollará la actividad. Se trata de una decisión importante ya que influirá directamente en los ingresos y en los costes de la empresa. Esto es debido a los elementos que caracterizan cada ubicación como la proximidad a las fuentes de materia prima o suministro, la ubicación de sus clientes, la

localización de la competencia, la accesibilidad a los medios de transporte, la tipología de la mano de obra necesaria, el terreno, las regulaciones, etc.

Decididos estos aspectos, con toda esta información puede estimarse la capacidad de producción en planta a lo largo del horizonte del proyecto, el régimen de trabajo -número de turnos, estacionalidad de la producción-, el sistema de fabricación -contra *stock* o bajo pedido-, el programa de producción por productos, el periodo de maduración, la gestión de compra de materias primas, así como aspectos medioambientales del proyecto y su incidencia.

#### ***4.4.3.3 El modelo organizativo***

El **modelo organizativo** de la empresa va más allá de la definición de su estructura funcional, y contempla además los mecanismos de comunicación interna y de toma de decisiones, el estilo de dirección o la propia gestión de los recursos humanos.

Este modelo ha de ser diseñado tanto en función de las necesidades de producción como por los requerimientos que marca el mercado. Por ello, su elección estará condicionada por factores tan diversos como el sector de actividad, el volumen de negocio previsto, la complejidad tecnológica, la competencia existente o la capacidad de hacer frente a los gastos de personal.

La persona emprendedora debe identificar las necesidades de la empresa y definir los puestos de trabajo en función de las competencias necesarias para su desarrollo. A partir de esta información y valorando su propio perfil, tendrá que seleccionar a las personas que necesite y asignar las funciones según las competencias de cada una de ellas. Además, es necesario establecer sistemas de evaluación, medición y desarrollo de las competencias de las personas y de su desempeño.

A partir de ese momento se podrá diseñar un primer boceto del organigrama funcional de la empresa, establecer el proceso de toma de decisiones, los planes de formación o de prevención de riesgos, así como calcular los costes laborales y la evolución del personal para los próximos años.

#### 4.4.3.4 Análisis de la viabilidad económico-financiera

El análisis de la viabilidad económico-financiera permite concretar en cifras las decisiones tomadas en las etapas anteriores del plan de viabilidad.

Hasta el momento se ha venido insistiendo en la estrecha relación entre la satisfacción de una necesidad de mercado y el éxito de la oportunidad de negocio. Sin embargo, este objetivo de satisfacción del mercado no es la única razón de ser de la empresa. De hecho, la rentabilidad de la empresa es de vital importancia como vía para crear valor, no sólo para el mercado, sino también para la persona emprendedora, el conjunto de trabajadores y trabajadoras de la empresa, la sociedad o las posibles personas con participación societaria. La rentabilidad constituye el principal objetivo de la gestión económico-financiera de la empresa y está ligada a la generación de resultados positivos, es decir, que los ingresos generados sean superiores a los gastos.

De aquí se deduce la importancia del análisis de la viabilidad económico-financiera del negocio fundamentada en la estimación de las inversiones y financiaciones necesarias para la puesta en marcha y en las previsiones de resultados y tesorería para los **primeros cinco años de la actividad**. Este análisis dará luz sobre las claves de la viabilidad del proyecto y permitirá a la persona emprendedora tomar decisiones sobre la estructura de funcionamiento más adecuada para la empresa.

El proceso de análisis de la viabilidad económico-financiera del negocio se desarrollará en cuatro etapas que tienen en cuenta aspectos relacionados con los resultados, la estructura patrimonial de la empresa o la liquidez disponible. Éstas son el **programa de inversiones**, la **cuenta de explotación**, el **balance** y el **presupuesto de tesorería**.

##### *4.4.3.4.1 El programa de inversiones*

El **programa de inversiones** recoge las valoraciones y la evolución de los bienes y derechos necesarios para la puesta en marcha de la actividad, así como la disponibilidad de liquidez para afrontar los primeros pagos.

En referencia a los **bienes y derechos necesarios**, recordar que en el análisis de la factibilidad de la empresa ya se estimaron estos elementos mediante el estudio de los aspectos técnico-productivos que definían la actividad tales como terrenos, edificios, maquinaria, instalaciones productivas, utillajes, elementos de transporte, equipos informáticos, mobiliario, patentes y marcas, licencias de fabricación o distribución, aplicaciones informáticas, etc. Ahora se trata de valorarlos y proyectarlos a un horizonte de algunos años, cinco por lo general.

Un aspecto importante a la hora de decidir cuánto se va a gastar es hacer prevalecer el **criterio de prudencia**, es decir, la persona emprendedora debe estudiar exhaustivamente las diferentes opciones existentes en el mercado y decidir cuáles dan mejor respuesta a sus necesidades. Estas inversiones han de acompañarse de la estimación del desembolso inicial de cada una de ellas, el calendario de materialización en el horizonte del proyecto incluyendo los cobros y pagos a realizar, las formas y plazos de pago previstos o el periodo de amortización correspondiente a cada concepto.

Por otro lado, al introducir el programa de inversiones se ha hablado de la **disponibilidad de liquidez en el inicio de la actividad**. Para entender este concepto hay que hacer mención al ciclo de explotación de la empresa que se desarrolla a corto plazo y abarca el tiempo que se tarda en recuperar el dinero invertido en adquirir los bienes necesarios para la actividad productiva. De hecho, al iniciar la actividad transcurre un periodo de tiempo hasta que se produce el primer cobro y durante el cual se generan una serie de gastos (materia prima, mano de obra, gastos generales, etc.) que han de ser cubiertos. Estas necesidades de activos circulantes constituyen el **fondo de maniobra** de la empresa.

Una vez conocidas las inversiones y su evolución prevista, la mejor forma de visualizar la previsible marcha de la empresa es analizando la cuenta de explotación de la misma.

#### ***4.4.3.4.2 La cuenta de explotación***

La **cuenta de explotación** o cuenta de resultados es un reflejo de la marcha de la empresa, ya que recoge las operaciones realizadas durante un ejercicio, permitiendo calcular el resultado correspondiente a ese periodo. Se elabora a partir de la diferencia entre los

ingresos y los gastos. Las proyecciones de la cuenta de explotación definen las cifras provisionales de ventas, objetivos a alcanzar y previsiones de costes.

Existen numerosas formas de representar la cuenta de explotación. En este manual se ha elegido el modelo recogido en la Tabla 4.5, que ha sido aplicado a la denominada "Empresa z.B.", empresa que seguirá sirviendo de ejemplo a lo largo del resto de tablas de esta sección, mismas que muestran distintos estudios que conforman el análisis de la viabilidad económico-financiera de la empresa.

A la vista del ejemplo, conviene aclarar que aún cuando algunos de los elementos o "filas" que aparecen en la cuenta derivan de decisiones tomadas en etapas anteriores del Plan de Viabilidad (la cifra de ventas, el proceso de fabricación o a las inversiones necesarias), existen otros que proceden de decisiones que se explicarán posteriormente (gastos financieros). A pesar de esto, se ha optado por empezar con la cuenta de explotación pues aporta claridad al análisis.

Dicho esto, y empezando por la parte superior de la tabla, puede apreciarse como la cuenta de explotación parte de la cifra de ventas prevista para los próximos cinco años, es decir de los **ingresos de la empresa**. A ésta se le irán deduciendo los gastos que soporta la empresa, para obtener así en última instancia el resultado de explotación.

<b>EVOLUCIÓN DE LA CUENTA DE EXPLOTACIÓN (miles de €)</b>						
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>6.823</b>	<b>7.502</b>	<b>8.049</b>	<b>8.532</b>	<b>8.749</b>
MATERIALES Y SERVICIOS	0	2.401	2.635	2.899	3.073	3.261
<b>VALOR AÑADIDO</b>	<b>0</b>	<b>4.422</b>	<b>4.867</b>	<b>5.150</b>	<b>5.459</b>	<b>5.488</b>
GASTOS DE PERSONAL	0	2.449	2.606	2.696	2.826	2.959
<b>RENDIMIENTO INTERNO</b>	<b>0</b>	<b>1.973</b>	<b>2.261</b>	<b>2.454</b>	<b>2.633</b>	<b>2.529</b>
GASTOS FINANCIEROS	0	486	577	593	595	588
<b>CASH-FLOW ECONÓMICO</b>	<b>0</b>	<b>1.487</b>	<b>1.684</b>	<b>1.861</b>	<b>2.038</b>	<b>1.941</b>
AMORTIZACIONES	0	1.349	1.405	1.461	1.477	1.263
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>0</b>	<b>138</b>	<b>279</b>	<b>400</b>	<b>561</b>	<b>678</b>
OTROS RTDOS. EXTRAORDINARIOS	0	0	0	0	0	0
<b>RTDO. ANTES IMPUESTOS</b>	<b>0</b>	<b>138</b>	<b>279</b>	<b>400</b>	<b>561</b>	<b>678</b>
IMPUESTOS	0	8	16	23	32	39
<b>RTDO. DESPUÉS IMPUESTOS</b>	<b>0</b>	<b>130</b>	<b>263</b>	<b>377</b>	<b>529</b>	<b>639</b>
<b>CASH-FLOW FINANCIERO</b>	<b>0</b>	<b>1.479</b>	<b>1.668</b>	<b>1.838</b>	<b>2.006</b>	<b>1.902</b>
Puestos de Trabajo		3	3	3	4	4

Tabla 4.5: Evolución de la Cuenta de Explotación (Ejemplo "Empresa z.B.")

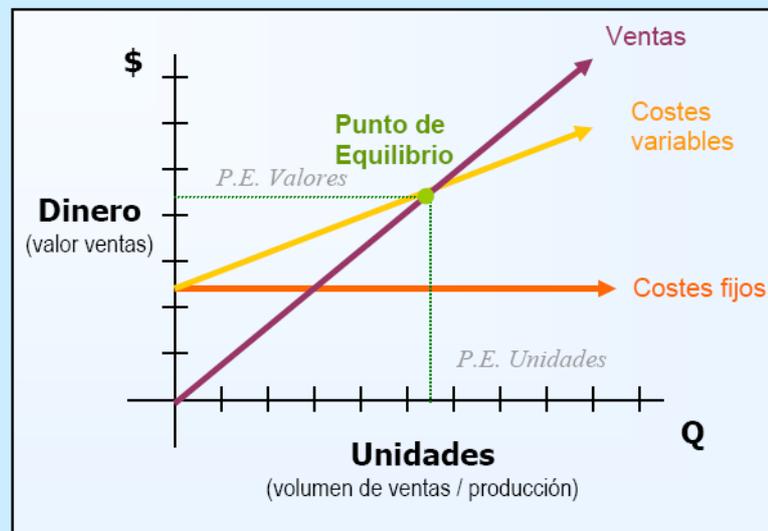
Asimismo, la cifra de ventas sirve de referencia para calcular el "punto de equilibrio" llamado a su vez "umbral de rentabilidad" o "punto muerto", que es aquél en el que los ingresos totales obtenidos cubren los gastos efectuados, esto es, el punto en el que la empresa no obtiene ni beneficios ni pérdidas. El punto de equilibrio ofrece a la persona emprendedora información sobre cómo afectan las variaciones en los volúmenes de producción a la marcha de la empresa, y proporciona una visión sobre la variación que se produce en el beneficio ante cambios en precios o costes.

### PUNTO DE EQUILIBRIO

El **PUNTO DE EQUILIBRIO**, conocido también como **UMBRAL DE RENTABILIDAD** o **PUNTO MUERTO** es la situación donde los gastos totales (costes fijos + costes variables) se igualan al total de ingresos. En otras palabras, es el punto donde no hay ganancias pero tampoco se incurre en pérdidas, o el volumen de ventas a partir del cual la empresa empieza a ganar beneficios.

$$\text{INGRESOS TOTALES} = \text{COSTES TOTALES}$$

$$\text{VENTAS}_{PE} - \text{COSTES VARIABLES} - \text{COSTES FIJOS} = 0$$



Su correcta estimación es importante ya que permite:

- Conocer el volumen de ventas a partir del cual se comenzará a obtener beneficios.
- Fijar niveles de precios.
- Obtener combinaciones óptimas de costes fijos y variables.
- Determinar el atractivo financiero de distintas opciones estratégicas para la empresa.

Figura 4.13: El Punto de Equilibrio

Siguiendo la estructura de la cuenta de explotación, la persona emprendedora tiene que calcular los **gastos de la empresa**. Por ello, cabe empezar diferenciando qué se entiende por gasto y coste, ya que habitualmente tienden a confundirse.

Un **gasto** es un concepto de contabilidad financiera relacionado con la adquisición de bienes y servicios para su consumo, relacionados con la actividad que la empresa realiza. La mayoría de los gastos comportan obligaciones para con terceros, con la excepción de las amortizaciones y las provisiones.

Una vez que estos bienes y servicios han sido consumidos se habla de **coste**, y por lo tanto es el valor de consumo de los "*inputs*" necesarios para la producción. Los costes pueden ser objeto de numerosas clasificaciones según el objetivo que se persiga con su cálculo. Así pueden clasificarse en proporcionales o fijos, históricos o futuros, directos o indirectos, del producto o del periodo, por su naturaleza, por su función, de oportunidad, etc. En concreto aquí se ha empleado una clasificación de costes en función de su naturaleza.

En este tipo de clasificación pueden distinguirse partidas tales como: materiales (materias primas y otros aprovisionamientos), servicios exteriores, personal, financieros o las amortizaciones y las provisiones.

De deducir estas partidas a la cifra de ventas se obtiene el **resultado de explotación** que permite vislumbrar la viabilidad económica de la empresa.

Del resultado obtenido se podrán sacar conclusiones sobre cómo los diferentes elementos considerados influyen en la viabilidad de la empresa, lo que hará replantear algunas de las decisiones tomadas o que revise la cuantía y distribución temporal de los factores de coste. Todo ello con la finalidad de ajustarse a un **modelo de cuenta que sea viable**.

Por último y como cierre de la cuenta de explotación, queda por explicar qué se entiende por **cash-flow** o **flujo de caja**, cifra que se obtiene sumando al resultado de explotación la dotación para amortizaciones y las variaciones de las provisiones. El flujo de caja representa los recursos generados por la empresa y mide la capacidad de ésta para generar fondos, siendo por lo tanto una medida de la autofinanciación de la empresa. De hecho, observando este parámetro se puede saber si la empresa será capaz de hacer frente a las deudas a corto plazo.

#### ***4.4.3.4.3 El balance***

El **balance** refleja la situación patrimonial del negocio para un instante dado, recogiendo las inversiones de la empresa y la forma de financiarlas.

El balance de la empresa está constituido por dos grandes masas patrimoniales, el activo y el pasivo, cuyo valor total ha de coincidir, ya que todo derecho lleva asociado necesariamente una o varias obligaciones por el mismo importe. Siguiendo con el ejemplo anterior, puede apreciarse cómo el balance recoge los derechos y las obligaciones susceptibles de ser evaluados económicamente.

BALANCE (miles de €)							
CONCEPTO	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
ACTIVO							
Inmovilizado	2.221	12.305	11.361	10.361	9.305	8.233	7.675
Existencias	0	0	83	91	99	104	109
Exigible	0	0	1.869	2.156	2.313	2.452	2.514
Disponible	279	350	516	886	1.055	1.316	1.151
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2.500</b>	<b>12.655</b>	<b>13.829</b>	<b>13.494</b>	<b>12.772</b>	<b>12.105</b>	<b>11.449</b>
PASIVO							
Recursos Propios	2.350	4.700	4.980	5.287	5.682	6.205	6.808
- <i>Capital y reservas</i>	2.350	4.700	4.850	5.024	5.305	5.676	6.169
- <i>Resultados del ejercicio</i>	0	0	130	263	377	529	639
Participaciones Especiales	0	0	0	0	0	0	0
Préstamos a Largo	0	7.135	6.315	5.055	3.735	2.415	1.535
Préstamos a Corto	0	820	820	1.260	1.320	1.320	880
Acreedores Corto	150	0	1.714	1.892	2.035	2.165	2.226
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2.500</b>	<b>12.655</b>	<b>13.829</b>	<b>13.494</b>	<b>12.772</b>	<b>12.105</b>	<b>11.449</b>

Tabla 4.6: Balance de Situación (Ejemplo "Empresa z.B.")

Respecto al **activo**, en los epígrafes anteriores ya se ha hablado de las inversiones necesarias para la puesta en marcha de la empresa. Estos elementos de muy diversa naturaleza constituyen el activo de la empresa y se agrupan en activos fijos y activos circulantes.

Los **activos fijos** son aquellos bienes y derechos propiedad de la empresa que permanecen en ella y conforman su capacidad productiva a largo plazo. Se trata de inmovilizados materiales e inmateriales, tales como la maquinaria, los terrenos, los equipos informáticos o las patentes.

Los **activos circulantes** son los bienes y derechos que se consumen con la actividad productiva, tales como las existencias (realizable), los derechos de cobro a clientes (exigible), o la tesorería (disponible).

En contrapartida, el **pasivo** estará formado por los recursos necesarios para financiar los bienes y derechos descritos anteriormente. Así, los recursos pueden provenir de fondos propios -aportados por la persona emprendedora, sus socios y socias o por la propia marcha del negocio- o de fondos ajenos -obtenidos de agentes externos y que implican un endeudamiento a corto o largo plazo-. La elección de estos últimos estará sujeta a las posibilidades existentes y al riesgo que desee soportar. De hecho, en la siguiente sección se hablará extensamente de las diferentes fuentes de financiación a las que la persona emprendedora puede acudir.

Al igual que en el caso del activo, los elementos del pasivo pueden clasificarse en **pasivos circulantes**, que permanecen poco tiempo ligados al negocio, y **pasivos fijos**, que permanecen durante largo tiempo.

Atendiendo a esta clasificación, y dado que se está tratando del análisis económico-financiero para las primeras etapas de la vida de una empresa, un buen ejercicio es ver la forma más conveniente de financiar las necesidades más inmediatas surgidas.

En primer lugar, para empezar a funcionar, la persona emprendedora necesitará unas infraestructuras mínimas como terrenos, instalaciones o equipos productivos que, por tratarse de elementos que permanecerán en la empresa durante largo tiempo, conviene financiar con pasivo fijo.

Asimismo, y recordando lo explicado en relación al ciclo de explotación de la empresa, para iniciar la nueva actividad es necesario contar con materias primas, equipo humano y una serie de gastos generales para la producción. Estos gastos iniciales acumulados durante el tiempo que transcurre hasta que se producen los primeros ingresos por venta, constituyen las necesidades de circulante de la empresa para iniciar la actividad.

Mencionar que existen diferentes alternativas para reducir esta cantidad inicial a pagar a las empresas proveedoras, como llegar a un acuerdo para el aplazamiento de los primeros

pagos o para la concesión de créditos de provisión. De acuerdo a esto, la resultante de deducir estos aspectos de los gastos iniciales es la obtención del **fondo de maniobra**.

Dado que este fondo de maniobra inicial tiene un cierto carácter de fijo, pues ha de permanecer en la empresa hasta el primer cobro, la persona emprendedora debe considerar la opción de financiarlo con recursos a largo plazo o pasivo fijo.

En conjunto, la información recogida en el balance es de gran utilidad para calcular ciertos **ratios** financieros como la liquidez, la solvencia o el endeudamiento:

- *Liquidez*: capacidad para atender los vencimientos a corto plazo, por lo que se asocia a la gestión de la empresa.
- *Solvencia*: capacidad para atender los compromisos contraídos con terceras partes a cualquier plazo. Este ratio tiene carácter patrimonial.
- *Endeudamiento*: el nivel de endeudamiento es una referencia entre los recursos propios y ajenos de la empresa.

Estos ratios permiten realizar un análisis estático de la posición financiera de la empresa, teniendo en cuenta la influencia que tienen tanto el sector de actividad como las condiciones del entorno en la composición del activo y del pasivo.

Además, relacionando la información del balance con la contenida en la cuenta de explotación se obtienen otros ratios adicionales de evaluación económica como la rotación de existencias, la rentabilidad económica o la rentabilidad financiera.

#### ***4.4.3.4 Presupuesto de tesorería***

El presupuesto de tesorería permite conocer los **flujos monetarios que se producen en la empresa en un corto periodo de tiempo**, es decir, las entradas y salidas de dinero líquido procedentes de diferentes fuentes. Se obtiene de la comparación entre los recursos que la empresa tiene para operar en el día a día y las necesidades reales.

Las entradas de tesorería provienen fundamentalmente de la inyección de financiación y de los cobros a clientes, mientras que las salidas se deben a desembolsos derivados de las inversiones realizadas, pagos corrientes, pagos al personal y a la seguridad social, por la devolución de préstamos, etc. En el caso de empresas de nueva creación, donde los recursos suelen ser escasos, este control se ha de realizar con una alta periodicidad, por ejemplo mensual o incluso semanal.

Continuando con el ejemplo anterior, en la Tabla 4.7 se recogen los recursos empleados y las necesidades antes mencionadas, seguidas del saldo resultante de contraponer ambos conceptos.

PRESUPUESTO DE TESORERÍA (miles de €)							
CONCEPTO	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<b>RECURSOS</b>							
Cash-Flow		0	1.479	1.668	1.838	2.006	1.902
Aportaciones a Capital	2.350	2.350	150	70	70	70	70
Participaciones Especiales		0	0	0	0	0	0
Préstamos a Largo		7.135	0	0	0	0	0
Créditos bancarios corto		820	0	0	0	0	0
<b>TOTAL RECURSOS</b>	<b>2.350</b>	<b>10.305</b>	<b>1.629</b>	<b>1.738</b>	<b>1.908</b>	<b>2.076</b>	<b>1.972</b>
<b>NECESIDADES</b>							
Inversiones	2.221	10.084	405	405	405	405	705
Amortización Préstamos		0	820	820	1.260	1.320	1.320
Necesidades Fondo.Maniobra	-150	150	230	101	-1	-18	-33
Otros Pagos:		0	8	42	75	108	145
- FEPC		0	0	13	26	38	53
- Retornos Monetizados		0	0	13	26	38	53
- Impuestos		0	8	16	23	32	39
<b>TOTAL NECESIDADES</b>	<b>2.071</b>	<b>10.234</b>	<b>1.463</b>	<b>1.368</b>	<b>1.739</b>	<b>1.815</b>	<b>2.137</b>
<b>SALDO ANUAL</b>	<b>279</b>	<b>71</b>	<b>166</b>	<b>370</b>	<b>169</b>	<b>261</b>	<b>-165</b>
<b>SALDO ANTERIOR</b>		<b>279</b>	<b>350</b>	<b>516</b>	<b>886</b>	<b>1.055</b>	<b>1.316</b>
<b>SALDO TESORERÍA</b>	<b>279</b>	<b>350</b>	<b>516</b>	<b>886</b>	<b>1.055</b>	<b>1.316</b>	<b>1.151</b>

Tabla 4.6: Presupuesto de Tesorería (Ejemplo "Empresa z.B.")

#### 4.4.4 EL PLAN TECNOLÓGICO

El Plan Tecnológico está ligado a un proceso de planificación, desarrollo y lanzamiento de nuevos productos y servicios. Este proceso puede desglosarse en cuatro etapas -definición de producto, diseño de concepto, desarrollo y fabricación de prototipos, y testeo y verificación- que sirven de guía a la persona emprendedora para la consecución de un prototipo optimizado del producto, es decir, aquél que mejor se ajuste a los requisitos predefinidos (Figura 4.14).

Pero, ¿qué es un prototipo? "Un prototipo hace referencia a aquel producto material o inmaterial que se concibe con el fin de ser utilizado como medio práctico, permitiendo trabajar sobre una realidad física o conceptual para contrastar si es factible realizarlo técnica, económica y mercadológicamente".

En definitiva, se trata de un patrón de referencia que sirve para eliminar incertidumbres, previamente incluso a la realización de posteriores estudios, más arduos y costosos.



Figura 4.14: Contenido del Plan Tecnológico

La frase de Mao Tse-Tung, "la teoría guía la práctica, mientras que la práctica corrige la teoría" sirve para hacer énfasis en lo insuficiente que resulta descansar el peso de un nuevo negocio únicamente soportado en "papel".

Dado su carácter práctico, el Plan Tecnológico permite imprimir una dosis de realidad al proyecto y minimizar los riesgos inherentes al lanzamiento de la nueva actividad empresarial, ya que tiene la virtualidad de complementar y validar los análisis correspondientes al Plan de Viabilidad, especialmente cuando se trata de un nuevo negocio basado en un producto, mercado o tecnología con una componente importante de innovación.

El Plan Tecnológico es aplicable tanto para la experimentación de un producto material como de un servicio. En el primer supuesto, la complejidad suele ser mayor ya que, habitualmente es necesario crear un equipo de trabajo multidisciplinar en el que participan especialistas en las diferentes disciplinas o tecnologías en las que se basa el producto. Sin embargo, para lanzar un nuevo servicio, la experiencia y conocimientos de la persona emprendedora pueden ser suficientes para abordar individualmente el desarrollo del Plan Tecnológico.

Es por ello que, para explicar el proceso que guiará a la persona emprendedora a la consecución de un prototipo optimizado, se ha tomado como referencia el caso más complejo, el lanzamiento de un nuevo producto material, sea de consumo o industrial.

#### **4.4.4.1 Definición del producto**

Esta primera etapa tiene por objeto definir el producto que se va a desarrollar. Nuevamente, recordar que gran parte de la información generada aquí será común a la trabajada en el Plan de Viabilidad, aunque ahora el enfoque está más dirigido a conocer el perfil de las personas o empresas usuarias o compradoras, identificar las necesidades que va a cubrir el producto y definir las características que deberá poseer.

En efecto, sea cual sea la procedencia de la oportunidad de negocio (estrategias de generación de ideas o estrategias de adquisición/captación de ideas), es necesario que el

emprendedor o emprendedora conozca e interiorice el producto o servicio que quiere ofertar a través de aproximaciones sucesivas, en un continuo proceso de aprendizaje. Los aspectos más relevantes a tener en cuenta son:

- las necesidades que va a cubrir el producto
- las funciones que va a automatizar el producto y cuáles tiene que desempeñar la persona o empresa usuaria
- el perfil de las potenciales personas y empresas usuarias y compradoras: características, necesidades y preferencias
- los productos similares de la competencia: ventajas y oportunidades de mejora
- las restricciones impuestas por diversos factores: público usuario, normativas, estado de la tecnología, patentes, coste...
- y otros aspectos relativos a la ergonomía, seguridad...

Para dar respuesta a éstos y otros interrogantes la persona emprendedora puede valerse de las siguientes herramientas:

- definir el perfil de las potenciales personas y empresas usuarias y compradoras, es decir, identificar sus características, necesidades, preferencias, limitaciones y capacidades respecto al uso del producto
- realizar un análisis del mercado para obtener datos sobre diferentes segmentos de mercado, niveles de precio o criterios de compra
- crear un panel de personas y empresas usuarias o una muestra controlada de las mismas que se corresponda con el perfil marcado, para obtener una primera retroalimentación sobre productos ya existentes
- clasificar los atributos del producto según el nivel de calidad (básicos, mejorables y de sobre-calidad), para poder tener una visión general del nivel de calidad media del mercado
- estudiar patentes o modelos de utilidad, comprobando que lo que se pretende diseñar no está protegido legalmente
- estudiar normativas y legislación que afectan al producto o servicio

Como resultado de esta fase se obtendrán los requisitos que ha de cumplir el producto.

#### 4.4.4.2 Diseño de concepto

En esta etapa se concretarán las características y prestaciones del producto, generando diferentes alternativas de diseño o conceptos en base a la información ya disponible y al trabajo creativo del equipo de diseño.

Es importante no limitarse a un único concepto de producto, sino generar, cuestionar y valorar varios modelos, a fin de obtener la propuesta que más se acerca a las limitaciones y objetivos marcados.

En efecto, es fundamental poner a prueba desde el principio los conceptos generados, averiguar las reacciones de las personas y empresas usuarias ante ellas y evaluar su grado de aceptación. Esto permitirá ir descubriendo las características favorables y desfavorables del producto.

En línea con esto, cabe incidir en dos aspectos. En primer lugar, no hay que esperar a tener un diseño definitivo del producto para realizar las primeras valoraciones. Por otro lado, pueden testarse determinadas características del producto de forma independiente sin necesidad de realizar importantes inversiones. En ocasiones basta un boceto sobre papel o una maqueta rudimentaria de todo o de parte del producto para analizar aquellos aspectos que se consideran esenciales en cada caso.

Entre las herramientas disponibles se pueden mencionar:

- emplear técnicas de creatividad para la generación de conceptos y solución de problemas*
- analizar la relación usuario-producto en la ejecución de aquellas tareas asignadas al público usuario*
- realizar pruebas de usabilidad con el objeto de determinar posibles fallos de uso, sus causas y posibles soluciones*
- valorar alternativas de diseño conceptual en función de la relación coste-beneficio. Para ello habrá que ponderar el coste "económico" frente al "beneficio", entendiendo por beneficio la satisfacción de la persona o empresa usuaria en relación al cumplimiento de la función*

Como resultado de esta etapa se obtendrá la propuesta de diseño que mejor se adapte a los requisitos de partida y, de ser posible, una primera "maqueta" física del producto.

#### 4.4.4.3 Desarrollo y fabricación de prototipos

La etapa de desarrollo y fabricación de prototipos, aún incluyendo labores de diseño de detalle, va más allá de la búsqueda y descripción de la apariencia del producto. Considera otros aspectos relacionados como el proceso de producción, la tecnología, la normativa, el análisis de riesgos, etc., con el objetivo de definir cómo será y cómo se fabricará el producto. Nuevamente, al igual que durante la conceptualización, es necesario realizar comprobaciones de los diferentes parámetros del producto, para poder obtener un prototipo lo más acorde con las especificaciones marcadas.

Para ello, existen herramientas de gran utilidad como:

- *el empleo de matrices sucesivas, que permiten cruzar aspectos como las piezas y los componentes del producto con los procesos de fabricación y, posteriormente, con los parámetros de control. Así, siguiendo una secuencia estructurada, se consigue llegar a una mejor definición del producto (Metodología QFD, Quality Function Deployment)*
- *el Análisis del Valor, basado en la relación función-coste*
- *las herramientas CAD/CAM/CAE*

La principal aportación de esta etapa es la concreción del diseño conceptual en un diseño de detalle, reflejado en el cuaderno de especificaciones técnicas, que incluye los planos y detalles necesarios para materializar el producto (materiales, aspectos...), así como la construcción de los primeros prototipos que permitirán a la persona emprendedora probar y evaluar el funcionamiento de su idea.

#### 4.4.4.4 Testeo y verificación de prototipos

Una vez obtenidos los primeros prototipos, hay que someterlos a una serie de ensayos planificados en función de los parámetros que se desee controlar. Estos ensayos permiten identificar los aspectos críticos del producto y, a partir de ellos, realizar las modificaciones necesarias, comprobando y evaluando nuevamente la necesidad de efectuar más cambios. Aún cuando las pruebas a realizar dependen de qué característica o función se quiere verificar, existen una serie de evaluaciones típicas que conviene tomar en cuenta:

- *análisis de las prestaciones: evaluación de la adecuación de las características del producto a los requisitos definidos o, lo que es lo mismo, a las necesidades de las personas y empresas usuarias y compradoras*
- *ensayos de usabilidad: permiten evaluar la respuesta del público usuario ante el uso del nuevo producto mediante la medición de diferentes parámetros de uso (ergonomía, facilidad de uso...). Estos ensayos pueden servir para evaluar otros elementos como el libro de instrucciones o el embalaje*
- *ensayos basados en normas: reflejan aquellas normas que ayudan a determinar las características del producto (especificaciones dimensionales, controles de seguridad, de resistencia y durabilidad...)*
- *análisis de riesgos: para identificar los riesgos que conlleva el uso del producto y, en función de ello, obtener la solución de diseño que los minimice*

Una vez concluida esta última etapa del Plan Tecnológico la persona emprendedora contará con un **prototipo optimizado y con la documentación “definitiva” del producto**. Posteriormente, cuando se enfrente con la realidad del mercado, es posible que surja la necesidad de realizar ulteriores modificaciones.

#### 4.4.5 EL TEST DE EMPRESA

Una vez finalizados de forma satisfactoria el Plan de Viabilidad y el Plan Tecnológico, a la persona emprendedora le queda un último paso antes de tomar la decisión de continuar o no con el lanzamiento de la actividad empresarial: debe realizar una **experimentación real de un proceso de oferta a una empresa cliente**.

Al tratarse de una fase experimental, es muy importante identificar una “empresa cliente-amiga” con la que realizar la prueba piloto a pequeña escala. Ésta proporcionará información muy valiosa sobre la efectividad del producto y sobre su aceptación en el mercado, siendo la respuesta de la empresa cliente un factor relevante a tener en cuenta en la toma de la decisión sobre la continuidad del negocio.

Mediante la experimentación, se analizan los tres elementos que componen la oportunidad de negocio: el **Producto, Mercado y Tecnología** (cfr. Tabla 4.8).

El Test de Empresa incluye:		
Test de ...	"P" Producto	Características, costes, tiempos de maduración, usabilidad, apreciación de la calidad, riesgo, durabilidad, resistencia, etc.
	"M" Mercado	Satisfacción de la necesidad de mercado, diferenciación, aceptación por la empresa cliente, efectividad/adecuación de los canales, etc.
	"T" Tecnología	Prestaciones, funcionalidad, resistencia, etc.

Tabla 4.8: Aspectos analizados mediante el Test de Empresa

Pero el test de empresa no sólo proporciona a la persona emprendedora mayores garantías de éxito empresarial, sino también importantes conocimientos que permiten complementar su proceso de formación. Esta experiencia práctica y real le dará la oportunidad de familiarizarse con el mundo de la empresa y ganar confianza y seguridad para abordar los retos futuros que le deparará la nueva actividad.

Con este test puede darse por finalizado el Proyecto de Empresa, o lo que es lo mismo, puede considerarse contrastada la viabilidad del futuro negocio en todas sus vertientes: mercadológica, técnico-productiva y económico-financiera.

Sin embargo, aún cuando los resultados obtenidos apunten hacia el éxito de la nueva actividad, en ocasiones la realidad no viene a confirmar tan prometedoras expectativas, de ahí que se ha creído oportuno incluir en los siguientes cuadros unas reflexiones sobre las razones que subyacen detrás del fracaso de un Proyecto de Empresa y algunas claves para reducir el riesgo.

## POR QUÉ FRACASAN ALGUNOS PROYECTOS DE EMPRESA

Si hubiera que esgrimir algunas de las razones que provocan el fracaso de un Proyecto de Empresa, las más recurrentes serían:

En relación a la persona emprendedora las principales causas suelen estar en las carencias en las capacidades y habilidades demandadas por el negocio, en la no familiaridad con las tecnologías y mercados en los que se desenvuelve el negocio, en la falta de compromiso e implicación personal con el proyecto y las exigencias derivadas o los conflictos humanos entre los socios y socias de la nueva empresa.

En cuanto a los análisis realizados, el fracaso puede estar propiciado por la falta de conocimiento sobre las amenazas o debilidades del negocio, por no haber definido con acierto las necesidades de las consumidoras y consumidores potenciales del producto propuesto, por haber sobrevalorado la cuota de mercado que se pretende alcanzar o por una incorrecta proyección de las cifras del negocio.

Por último, en relación a los objetivos de la empresa, los errores suelen provenir de que los objetivos fijados para el negocio estén fuera del alcance de la persona emprendedora o de que no sean medibles.

## CLAVES PARA REDUCIR EL RIESGO DE FRACASO DEL PROYECTO DE EMPRESA

Como contrapartida pueden identificarse algunas claves para reducir el riesgo de fracaso:

- Ser realista y evitar que los falsos optimismos de éxito impidan ver la realidad y analizar con rigor las informaciones recogidas.
- Preparar con rigor las estimaciones de los flujos de tesorería y evitar la quiebra, ya que significaría que ya no hay vuelta atrás.
- Realizar planes de *marketing* eficaces, fijando objetivos claros y medibles.
- Mantener un contacto constante con el mercado para percibir las señales que éste envía y anticiparse a los cambios que puedan hacer peligrar la marcha de la empresa.

### 4.4.6 DEL PROYECTO DE EMPRESA AL PLAN DE GESTIÓN

El proyecto de empresa tiene la virtualidad de ser una guía para la persona emprendedora, especialmente durante el primer año de vida de la actividad, ya que a partir de él se elabora el **Plan de Gestión** definido como “un sistema coherente de planificación anual para la administración y control mensual de la evolución de la empresa”.

El Plan de Gestión es un instrumento que permite evaluar los programas e introducir, si fuera necesario, los ajustes derivados de los controles de producto, de mercado, de producción, de organización y de financiación.

Entre muchos emprendedores y emprendedoras existe la tendencia a evitar realizar un Plan de Gestión, especialmente durante los primeros años de desarrollo de la empresa. Como justificación apuntan ciertas dudas sobre su validez o utilidad, aduciendo que es algo más propio de las grandes empresas.

Sin embargo hay que insistir en que el Plan de Gestión es una parte importante de cualquier actividad, independientemente de su tamaño o de cualquier otra característica. Permite desplegar y proyectar en el tiempo todos aquellos objetivos y acciones concernientes a la actividad de la empresa, además de implicar a todo el personal de la misma.

Remarcar que los objetivos del negocio (cuota de mercado, cifra de ventas...) han de ser medibles y controlables a lo largo del tiempo, huyendo de vaguedades e imprecisiones. Por esto están soportados en informaciones precisas sobre el negocio y su entorno competitivo.

#### 4.4.6.1 La medición de los objetivos del plan de gestión

En la definición del Plan de Gestión anual se hace referencia a la administración y control mensual de la evolución de la empresa. Para poder llevar este control, la persona emprendedora debe incluir en la planificación una serie de **hitos** en los que detenerse a valorar el avance de las acciones planificadas y orientadas a obtener los objetivos empresariales. En función de esta valoración se tomarán las decisiones y acciones correctoras oportunas. Remarcar que sería un error esperar a que finalice el año para ver si el plan se ha cumplido con éxito, ya que tal vez sea demasiado tarde para corregir las desviaciones.

La forma de llevar a cabo este control es mediante el empleo de **indicadores** que la persona emprendedora y sus colaboradoras y colaboradores directos estimarán a la luz de informaciones derivadas de diferentes fuentes: la cuenta de explotación, los ratios de liquidez, o de datos sobre la producción, la calidad, los *stocks*, las ventas, etc.

Para realizar este análisis y obtener unos indicadores actualizados y a tiempo, toda esta información debe ser accesible, sencilla y transparente. Esto permitirá corregir cualquier gran desviación de los objetivos establecidos.

Los indicadores más empleados pueden agruparse de la siguiente forma:

- *De control de producto:* diseñados para asegurar que el producto responde a los criterios de usabilidad y ofrece una calidad satisfactoria dependiendo de los sistemas productivos.
- *De control de producción:* comparan las estimaciones de costes recogidas en el plan con los costes de explotación diarios. Esto permite controlar el tiempo de máquina, las horas dedicadas por la plantilla, la duración de los procesos de fabricación, las desviaciones o retrasos o los costes de inactividad.
- *De control de ventas:* trabajan con la información sobre las unidades y el precio de los productos vendidos o el cumplimiento de los plazos de entrega. Con la ayuda de estos indicadores es posible establecer un sistema eficaz de cobros a fin de evitar la morosidad o la demora de los pagos.
- *De control de stocks:* debe garantizar un servicio eficiente a las y los consumidores y a su vez recuperar lo antes posible las inversiones realizadas en materias primas y productos acabados.
- *De control de pagos:* control por parte de la empresa del dinero que paga, revisando todas las facturas para conocer en detalle qué es lo que se está pagando y por qué.

#### **4.4.6.2 Actualización del plan de gestión**

El proyecto de empresa y su Plan de Gestión anual pueden quedar desvirtuados ante cambios en determinados factores del entorno, como la coyuntura económica, los hábitos de consumo, la entrada de nuevas tecnologías o las variaciones en la competencia existente en aquellos sectores y mercados en los que se va a trabajar.

Asimismo, otros factores desvirtuantes pueden proceder del interior de la propia empresa, principalmente por la falta de respuesta del equipo humano que la compone.

Por ello, la persona emprendedora tiene que estar alerta ante estos cambios, valorar cómo pueden afectar al proyecto y actuar en consecuencia. Su respuesta pasará por decidir las revisiones necesarias para dar una nueva orientación a la empresa y reconducirla al camino del éxito.



**SUMARIO (4.4 - SECCIÓN III: EL PROYECTO DE EMPRESA)**

Esta sección ha definido la relevancia y significado del proyecto de creación de empresa (o proyecto de empresa), destacando su estructura y contenidos: por una parte, el conocido Plan de Viabilidad o Plan de Negocio y por otra, el Plan Tecnológico como aporte diferencial a otros proyectos de empresa.

Se destacan los componentes y pasos necesarios para preparar el estudio económico-financiero (Plan de Viabilidad), junto al estudio técnico-productivo en el que se desarrollará un prototipo del producto o servicio básico a ofrecer (Plan Tecnológico). Posteriormente y tras haber aprobado satisfactoriamente el Test de Empresa que valide ambos estudios, se podrá proceder a la constitución y lanzamiento de la empresa con mayores garantías.

El proyecto de empresa tiene el objeto de medir el riesgo ante la incertidumbre que conlleva un proyecto de esta naturaleza, por lo que representa una parte esencial del proceso emprendedor y de la puesta en marcha del negocio. Es el resultado de muchas horas de dedicación y preparación que se plasman en un documento detallado, bien redactado y estructurado, que ha valido como herramienta de formación a la persona emprendedora a la vez que de guía e instrumento para obtener el capital y la financiación necesarios.

Antes de redactar el proyecto de empresa la persona emprendedora habrá de enfocar el producto, el mercado y la tecnología para contrastar dicho producto con el mercado, las actividades de producción y las estimaciones financieras. También precisará haber conceptualizado el diseño del producto, el desarrollo del prototipo y su industrialización. En todo este proceso, el Internet como herramienta de trabajo constituye un servicio de bajo coste que puede ofrecer información valiosa sobre el mercado, las consumidoras, consumidores y sus necesidades, y la competencia.

El alcance del proyecto de empresa dependerá del público destinatario o de quién lo lea, del tamaño de la empresa que se quiere crear, así como del sector concreto en el que actuará. Sus contenidos deberán analizar exhaustivamente cada elemento clave para la toma de decisiones y su control para garantizar una puesta en marcha eficaz. Se proponen también algunas reflexiones de por qué fracasan los proyectos de empresa.

#### **ACTIVIDADES SUGERIDAS (4.4 - SECCIÓN III: EL PROYECTO DE EMPRESA)**

- 1.** Investigue cuatro planes o proyectos de empresa. ¿Qué estructura y contenidos comunes se abordan en los cuatro planes? ¿Cuáles son las diferencias más significativas? A su entender, ¿cuál le parece el mejor? Justifique su respuesta.
- 2.** Compare el plan de empresa elegido como el mejor en el ejercicio del punto anterior con el proyecto de empresa redactado en este manual. ¿Cuáles son las diferencias más destacadas? ¿Qué plan responde con mayor seguridad y garantías ante la incertidumbre inherente a toda creación y puesta en marcha de la empresa
- 3.** Converse con cuatro personas emprendedoras y analice si se han apoyado o no en un proyecto de empresa. Pregunte a aquellos emprendedores y emprendedoras quienes han desarrollado un proyecto de empresa cuándo y cómo lo redactaron, con qué fin y si lo han aplicado o ido actualizando.
- 4.** ¿Cómo valora el que haya tantos libros escritos sobre “Planes de empresa”? ¿Por qué hay tantos paquetes informáticos para ayudar a las personas emprendedoras a redactar un plan de empresa? Utilice cifras para apoyar sus evaluaciones.

**DISCUSIÓN EN EL AULA (4.4 - SECCIÓN III: EL PROYECTO DE EMPRESA)**

1. Ante la incertidumbre y las dificultades para predecir de manera clara el futuro, ¿es valioso un proyecto de empresa?
2. ¿Qué es lo que diferencia a un proyecto de empresa para que sea creíble?
3. ¿Se justifica que la persona emprendedora invierta una gran cantidad de tiempo en redactar un proyecto de empresa?
4. Si el proyecto de empresa se va a utilizar para obtener capital, ¿por qué se tendrían que mostrar las amenazas, debilidades y riesgos de la empresa en el proyecto?

**(Plan de Marketing) SUMARIO (4.4 - SECCIÓN III: EL PROYECTO DE EMPRESA)**

El Plan de Marketing permite a la persona emprendedora responder a tres preguntas clave: ¿Dónde estamos?, ¿adónde vamos? y ¿cómo llegamos hasta esa posición? De acuerdo a su estructura básica está formado por dos planes: el Plan de Marketing Estratégico y el Plan de Marketing Operativo.

El Plan de Marketing Estratégico responde a las cuestiones "¿dónde estamos?" y "¿adónde vamos?" apoyándose en un proceso de reflexión interno y en un análisis externo del entorno que rodea a la futura actividad, para llegar a un diagnóstico de situación de la empresa. Esto ayudará a la persona emprendedora a tomar decisiones sobre los aspectos estratégicos para la nueva actividad en términos tales como el segmento de mercado al que se dirigirá, el posicionamiento deseado o la cota de mercado y la cifra de ventas que se pretende alcanzar.

Una vez definidos los objetivos, la persona emprendedora debe pasar a la acción mediante el Plan de Marketing Operativo y su consiguiente desarrollo, en el que se especifican las acciones a llevar a cabo y se asignan los recursos, siendo ella misma responsable última al tratarse de una empresa naciente. Todas estas acciones necesarias y la planificación de los medios permiten que la persona emprendedora vislumbre claramente cómo va a llevar su

negocio adelante y responder así a la pregunta “¿cómo llegamos hasta esa posición?”, es decir, cómo se consigue alcanzar la imagen que se quiere que diferentes clientes tengan de la empresa y de su producto o servicio.

Para finalizar, queda establecer procedimientos de control en el transcurso del desarrollo del Plan de Marketing que permitan analizar a lo largo de los meses las desviaciones surgidas y permitan a la persona emprendedora tomar las medidas correctivas pertinentes. De ahí la importancia de un detenido y permanente examen del Plan de Marketing como un mecanismo de mejora y sus posibilidades de éxito de la mano de la suficiente flexibilidad para reaccionar a tiempo ante cambios inesperados. Sin embargo, muchos planes fracasan, no tanto debido a la mala dirección o a un producto o servicio deficiente, sino por razones tales como que el plan distaba de ser lo suficientemente correcto o faltaba hacer un análisis y diagnóstico adecuados de la situación, o porque se habían definido objetivos poco realistas o no se habían identificado los movimientos de la competencia

☑ **(Plan de Marketing) ACTIVIDADES SUGERIDAS (4.4 - SECCIÓN III: EL PROYECTO DE EMPRESA)**

1. Una conocida empresa fabricante de electrodomésticos ha lanzado al mercado por primera vez un nuevo electrodoméstico que seca y plancha la ropa. Como producto innovador en el sector, ¿qué Plan de Marketing Estratégico y Operativo adaptaría usted para la promoción del nuevo producto?
2. Seleccione una actividad industrial y recurra a Internet para localizar datos que le sean útiles para desarrollar un Plan de Marketing.
3. Localice una estrategia de *marketing* que se esté aplicando en la actualidad a un producto y que usted considere ineficaz. Justifique su respuesta.
4. Muestre a sus compañeros y compañeras de clase cuatro ejemplos de publicidad de productos de consumo (por ejemplo, anuncios de prensa o televisión) y exponga cómo se delimita en el conjunto del *marketing-mix* y a qué grupo de consumidoras y consumidores está destinada la publicidad.

**(Plan de Marketing) DISCUSIÓN EN EL AULA (4.4 - SECCIÓN III: EL PROYECTO DE EMPRESA)**

1. ¿Cuáles son las razones por las que la imagen de comunicación de algunas empresas de éxito no aparece en los medios de prensa, radio o televisión?
2. En la actualidad, ¿cuáles considera usted que son los tres anuncios de televisión más atractivos? ¿Por qué son atractivos? Por otro lado, ¿cuáles le parecen los tres anuncios menos atractivos? ¿Por qué no son atractivos? ¿Realmente cree que no son atractivos si los recuerda?
3. Defina un grupo de población consumidora, por ejemplo, las personas de la tercera edad y un producto que tenga en cuenta la nutrición y la salud, como puede ser un *kit* de platos preparados, un complemento alimenticio o el producto que usted elija. Fije su precio, defienda la forma de promocionarlo y la estrategia de promoción.
4. ¿Cree usted que se puede realmente clasificar a la gente, simplificando en grupos que comparten necesidades, clases y demandas comunes?

## 4.5 SECCIÓN IV: CONSTITUCIÓN Y LOS PRIMEROS PASOS DE LA NUEVA EMPRESA

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

- Conocer las figuras jurídicas más destacadas y los trámites legales, fiscales y administrativos para la constitución legal de la nueva empresa
- Reflexionar sobre la innovación, la reducción de riesgos, los recursos humanos y financieros en cuanto a claves de lanzamiento de una nueva empresa
- Ubicar las principales fuentes de financiación para nuevas empresas en sus distintas etapas y los principales parámetros de evaluación en la elección de las fuentes de financiación más adecuadas
- Reconocer el destacado papel del Capital Riesgo como fuente de financiación de nuevas empresas
- Conocer los elementos de valoración de la empresa más relevantes de cara a su financiación

### ENSAYO:

- CASO REAL: Dointec, Sistemas Avanzados (Javier Azqueta)

### DOINTEC, SISTEMAS AVANZADOS

([www.dointec.com](http://www.dointec.com))

#### *Javier Azqueta*

*Realizó estudios de Formación Profesional Electrónica en el Instituto Salesianos de Pamplona, y de Ingeniería Electrónica e Ingeniería en Automática y Electrónica Industrial en la Universidad de Mondragón. Como experiencia laboral ha trabajado en empresas como Insymon S.L., Alecop, S. Coop, Fagor Electrodomésticos, S. Coop. y la Universidad de Mondragón*

De pequeño quería ser fontanero o albañil y al final estudié formación profesional en la rama de electrónica; después vinieron los estudios de ingeniería. Cuando era niño no tenía balón pero me regalaban herramientas, juegos de construcción y otros más complejos de montaje eléctrico y electrónico. Puede que esto decantara mi profesión conjuntamente con las prácticas de desmontaje de los motores de las muñecas lloronas de mis hermanas. Tal vez esto fuera el germen de una inquietud diferente; la de crear algo, la de emprender o la de coger un camino alternativo. Es importante comenzar remontando la memoria muchos años atrás ya que pienso que alguien que emprende una iniciativa empresarial puede que tenga una imperiosa necesidad de hacerlo obligado por unas situaciones o circunstancias personales determinadas o porque poco a poco con los años se va fraguando la idea de hacerlo.

La idea de crear algo diferente seguramente viene de lejos; muchas personas la tendrán, pero además, toda persona potencialmente emprendedora necesita una chispa que encienda dicha idea. Ahí es donde la inspiración puede llegar sola o ser fomentada posteriormente apoyándose en los estudios, trabajos o experiencias personales a lo largo de los años y en reflexiones. En mi caso, la idea de la domótica surgió en un avión; a mi lado viajaba un comercial en visita de negocios relacionada con la domótica. Surgió una conversación (después de que me tirara la leche por encima), me habló de lo que era la domótica y como buen comercial me dejó un pequeño folleto de los productos que vendía; aún lo guardo. Ese seguramente fue el inicio de Dointec, una empresa de ingeniería integradora de soluciones domóticas.

Entre estos dos acontecimientos claves, las herramientas de juguete y la ropa manchada por parte del comercial en el avión, hay una serie de años de estudios y vivencias personales culminadas en Mondragón con la carrera de ingeniería y sobre todo con el paso por el Colegio Mayor Biteri durante algo más de 8 años compartiendo la convivencia con una gran cantidad de estudiantes residentes y también con su director, por aquel entonces Iñaki Madinabeitia. Se puede decir, en mi caso personal, que en esta etapa se pasó del "ver, oír y callar" al "observar, escuchar y preguntar". Se pasa de una actitud de espera a una de aprendizaje continuo más allá de lo que una universidad o escuela técnica puede enseñar.

Adquirir experiencias o habilidades personales y no sólo conocimientos, es tal vez más importante que lo que enseñan algunos libros universitarios; sin tampoco menospreciarlos. Como anécdota o "experiencia emprendedora universitaria" se puede contar una surgida en las aulas.

Cierto día, en un examen de "cálculo vectorial" en los últimos años de carrera, me presenté con lo justo, demasiado justo, en cuanto a horas de estudio, como para aprobarlo. Cuatro ejercicios complejos, una hoja de papel en blanco, la mente más en blanco aún y... dos fuentes de conocimiento cercano en forma de exámenes ajenos. Apoyado en una buena visión y dichas fuentes de información cercanas a derecha e izquierda, entregué los ejercicios resueltos y finalmente a los días el profesor comentó las puntuaciones a la clase. Saqué un 10, uno de los pocos que se veían en una carrera técnica y curiosamente ninguno de mis compañeros logro dicha calificación.

Esto viene a cuento y explica el proceso de una iniciativa emprendedora o el espíritu emprendedor; no precipitarse, no ponerse nervioso y menos abandonar como primer paso. Posteriormente saber encontrar los recursos y ayudas necesarias para lograr un resultado positivo. Apoyarse todo lo que se pueda en los conocimientos o habilidades adquiridas, aunque no sean muchas en ciertos apartados y finalmente tener algo de suerte para lograr el objetivo final.

En el inicio de una empresa todo esto es necesario, pero además hace falta algo más que no era necesario en dicho examen: la financiación. Normalmente no hay dinero suficiente y hay que buscar donde más a mano se tiene o donde se puede conseguir. La ayuda de un Centro de Empresas, en mi caso Saiolan, es un apoyo para desarrollar la idea sin una imperiosa necesidad económica para "ir tirando".

La idea de Dointec fue evolucionando con el tiempo y gracias al paso por Saiolan en Mondragón hasta coger la forma más o menos definitiva en la presentación del proyecto en el Centro de Empresas. Este primer paso no es difícil pero lo complicado llega justo después; empezar a poner verdaderamente en marcha la idea. La primera parte se centra en analizar

empresas similares, recabar información y conocer los productos que se quieren ofrecer. Para finalizar hay que acercarse a los clientes para ofrecerles los productos y servicios, algo muy importante a tener en cuenta desde el principio

Poco antes de concluir todo el proceso, el camino de crear definitivamente una empresa propia se difumina por el hecho de incorporar la idea en otra empresa existente como un nuevo negocio dentro de la misma. Poco a poco se elige el otro destino sin casi darse uno cuenta; el ser absorbido por otra empresa mayor. Como en otros casos similares la idea no resulta y se termina el proceso en el punto inicial de donde se empezó; con ideas en la cabeza para desarrollarlas en el sector de la domótica pero sin nadie que necesite o aprecie dichas ganas de lanzar algo nuevo. De esta experiencia se extraen dos conclusiones fundamentales para coger un camino propio. Lo primero es que si algo se empieza hay que llegar hasta el final para saber si es viable y no quedarse a medio camino; lo segundo es que lo que mal empieza mal acaba.

Después de este paréntesis trabajando para otra empresa, se retoma la idea inicial con alguna lección adicional aprendida y se continúa con la idea de lanzar la empresa integradora en domótica. Es en ese momento cuando se dan los pasos finales para el lanzamiento, culminado con la constitución de la empresa en Pamplona. Volviendo al apartado de la financiación, es en el momento de comenzar "a andar" y ponerse en marcha cuando hace falta la aportación económica. En mi caso, partiendo de unos mínimos recursos y ayudado de una subvención, se comienza la andadura para posteriormente tener la ayuda familiar como principal recurso económico. Las subvenciones son mínimas para el comienzo y siempre llegan tarde por lo que no hay que contar con ellas en ningún momento.

La mejor forma de continuar es con los ingresos que se derivan de los proyectos o trabajos realizados, pero una empresa de estas características, nueva en el mercado, en un sector emergente no consolidado y en el duro y conservador mundo de la construcción lo tiene más difícil y la financiación o aportación económica se tiene que prolongar más de lo previsto. Sin la ayuda de esta "fuente de financiación" el comienzo hubiera sido más duro y habría que haber recurrido a una entidad financiera con el proyecto de empresa bien descrito para intentar obtener un préstamo para personas emprendedoras cosa más difícil hoy en día.

La estrategia de entrada inicial en el mercado se basa en la constancia y en no esperar resultados a corto plazo, además de practicar el "marketing de guerrilla" o realizar pequeñas acciones comerciales con pocos recursos, mucha dedicación y orientadas a objetivos puntuales. Para ello se parte de una presencia en Internet con página web, buzoneo selectivo, correos electrónicos informativos y cartas de presentación. El otro pilar imprescindible son las visitas personales a promotoras, constructoras y firmas de arquitectura con promociones en curso. En un sector como es el de la construcción el boca a boca no se da a corto plazo ya que la evolución de una promoción inmobiliaria es de al menos dos años, y la domótica es lo último en instalarse.

Después de darte a conocer siempre llega el primer presupuesto y el primer trabajo aceptado, en mi caso una automatización más bien sencilla de una vivienda unifamiliar. Sencilla o no, se presenta la duda de si se va a saber realizar la instalación en el plazo exigido y según las exigencias del cliente. Esta obra fue un pequeño prototipo que a día de hoy se ve con poca complejidad pero para los comienzos presentaba clara incertidumbre. Todo salió bien y no surgieron problemas en la instalación de unos 16 elementos controlados; a día de hoy DOINTEC ha programado obras con más de 200 puntos o direcciones de control.

Para llegar a una consolidación plena de la empresa es necesario que el boca a boca funcione entre empresas o particulares, pero sobre todo son los trabajos realizados correctamente lo que hace que se vuelva a confiar en una empresa. El hacerse un hueco en el mercado e ir entrando en el sector hay que ganárselo a base de insistencia y constancia, con un buen seguimiento comercial y ajustando los precios para resultar atractivo.

En la actualidad, poco a poco la domótica se abre camino en el sector de la construcción, y usuarios finales comienzan a ver con agrado una casa automatizada ya que aporta más seguridad, confort y ahorro energético.

Los comienzos son duros y nunca se cuentan las innumerables horas que hay que dedicar, pero al final creo que merece la pena al ser algo que voluntariamente se decide comenzar. Si miras hacia atrás compruebas que ya has recorrido un camino importante pero no sirve de consuelo ya que mirando hacia delante ves que aún queda mucho por andar.

#### 4.5.1 IMPLICACIONES EN LA CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA

Una vez que el Test de Empresa ha sido satisfactorio, comienza la tercera fase del Proceso Emprendedor: la constitución y los primeros pasos de la nueva empresa.

En esta sección se estudiarán en primer lugar la tarea de constituir legalmente una empresa y las peculiaridades de las figuras jurídicas existentes que apoyarán la toma de decisión sobre la personalidad jurídica más adecuada a elegir. Luego se abordarán algunos aspectos clave que la persona emprendedora debe tener en cuenta en el lanzamiento de la nueva empresa, entre los que se encuentran la innovación como factor de entrada y las acciones para la reducción de riesgos y la organización funcional de la empresa recién constituida. Finalmente, se abordará la "financiación", tema recurrente y elemento clave para el lanzamiento de toda nueva actividad empresarial.

Conviene recordar que, más allá de las gestiones de constitución, la creación de una nueva empresa entraña compromiso y una apuesta por el lanzamiento de una nueva actividad empresarial, lo que supone un gran reto.

Es el momento de poner en práctica lo que previamente se ha plasmado en papel, en el Plan de Viabilidad, y lo que se ha desarrollado a pequeña escala en la parte práctica del Proyecto de Empresa, el Plan Tecnológico. Comienza así un **período crítico de gestión** en el que la

persona emprendedora debe hacer funcionar su empresa internamente al mismo tiempo que intenta hacerse un hueco en el mercado y adaptarse a las condiciones y exigencias de éste.

Todo esto conlleva incertidumbre para la persona emprendedora que deberá afrontar los desafíos y contingencias que se le presenten. Es por esta razón que en los primeros pasos de la empresa, la tutoría en cuanto apoyo de tipo moral y profesional adquiere una significativa relevancia para quien emprende, ya que deberá recurrir a todos los apoyos de los que disponga si lo que quiere es sacar adelante su proyecto empresarial.

#### **4.5.2 LA CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA: ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA Y TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN**

El cumplimiento de una serie de trámites legales, fiscales y administrativos para la constitución de la empresa son requisitos ineludibles en la puesta en marcha de toda nueva actividad empresarial.

La persona emprendedora deberá elegir qué figura jurídica adoptará la nueva empresa, y habrá de tener conocimiento de cuáles son los trámites a cumplimentar.

##### **4.5.2.1 Formas jurídicas de constitución de una empresa**

La elección de la figura jurídica es una decisión personal del emprendedor o emprendedora que además se encuentra condicionada por las circunstancias particulares de cada caso y los requerimientos legales demandados por cada personalidad jurídica.

Con el objeto de que la persona emprendedora realice un concienzudo análisis de las opciones que tiene, para elegir la más acertada para su promoción, a continuación se recogen las figuras jurídicas más utilizadas, sus características más representativas en cuanto al número de personas societarias requeridas, capital mínimo, tipo de responsabilidad y fiscalidad, así como un cuadro comparativo de las ventajas y desventajas que cada una conlleva.

PERSONAS FÍSICAS: <b>Empresario/a Individual</b>			
CAPITAL	Nº MIN. PERSONAS SOCIETARIAS	RESPONSABILIDAD	FISCALIDAD
No existe mínimo legal	1	Ilimitada	IRPF Rendimientos de Actividades Económicas
<b>VENTAJAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pocos trámites de constitución.</li> <li>○ No exige capital inicial mínimo.</li> <li>○ Gestiona personalmente la empresa.</li> <li>○ Paga fiscalmente según ganancias.</li> </ul>		<b>DESVENTAJAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Todo el riesgo del negocio recae sobre el empresario o empresaria.</li> <li>○ Responde con el patrimonio del negocio y el propio. Si no tiene separación de bienes se extiende al cónyuge.</li> </ul>	

Tabla 4.9: Análisis de figuras jurídicas: empresario/a individual

PERSONAS FÍSICAS: <b>Comunidad de Bienes</b>			
CAPITAL	Nº MIN. PERSONAS SOCIETARIAS	RESPONSABILIDAD	FISCALIDAD
No existe mínimo legal	2	Ilimitada	IRPF Rendimientos de Actividades Económicas
<b>VENTAJAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pocos trámites de constitución.</li> <li>○ No exige capital inicial mínimo.</li> <li>○ Paga fiscalmente según ganancias.</li> </ul>		<b>DESVENTAJAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Responden con patrimonio propio y del negocio.</li> <li>○ Se encuentra generalmente excluida de ser beneficiaria de ayudas financieras y subvenciones públicas.</li> </ul>	

Tabla 4.10: Análisis de figuras jurídicas: comunidad de bienes

PERSONAS JURÍDICAS: <b>Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L. o S.L.)</b>			
CAPITAL	Nº MIN. PERSONAS SOCIETARIAS	RESPONSABILIDAD	FISCALIDAD
3.005,06 €	1	Limitada al Capital aportado	Impuesto de Sociedades
<b>VENTAJAS</b>		<b>DESVENTAJAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Responsabilidad de las personas societarias limitada a aportaciones.</li> <li>○ No exige elevada cantidad de capital para constituirse (<i>frente a las S.A.</i>)</li> <li>○ La sociedad puede ser de carácter unipersonal, es decir, puede constituirse una sola persona.</li> <li>○ Menos rigor formal que en las S.A.</li> <li>○ Mejor imagen ante clientes y proveedores al estar obligada a depositar sus datos contables en el Registro Mercantil.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se pueden transmitir libremente las participaciones, pero con el consentimiento del resto de partícipes.</li> <li>○ Obligación de depositar cuentas anuales en el Registro Mercantil.</li> <li>○ Como tributa a través del Impuesto de Sociedades, se les aplica un tipo impositivo del 30 ÷ 35%, posiblemente superior al tipo impositivo que se aplica a las formas jurídicas que tramitan a través del IRPF (<i>variable en función de beneficios</i>).</li> </ul>	

Tabla 4.11: Análisis de figuras jurídicas: sociedad de responsabilidad limitada

PERSONAS JURÍDICAS: <b>Sociedad Anónima (S.A.)</b>			
CAPITAL	Nº MIN. PERSONAS SOCIETARIAS	RESPONSABILIDAD	FISCALIDAD
60.101,21 €	1	Limitada al Capital aportado	Impuesto de Sociedades
<b>VENTAJAS</b>		<b>DESVENTAJAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La responsabilidad de las personas societarias está limitada a las aportaciones.</li> <li>○ Se pueden transmitir las acciones mediante su venta.</li> <li>○ Facilidad de financiación y por tanto de crecimiento.</li> <li>○ La sociedad puede ser de carácter unipersonal, es decir, puede constituirse una sola persona.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Exige un capital mínimo para su constitución relativamente más elevado.</li> <li>○ Requiere una forma más compleja de organización y una junta de accionistas al año como mínimo.</li> <li>○ Obligación de depositar cuentas anuales en el Registro Mercantil.</li> </ul>	

Tabla 4.12: Análisis de figuras jurídicas: sociedad anónima

PERSONAS JURÍDICAS:				
<b>Sociedad Anónima Laboral (S.A.L.)</b>				
<b>Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral (S.L.L.)</b>				
	CAPITAL	Nº MIN. PERSONAS SOCIETARIAS	RESPONSABILIDAD	FISCALIDAD
S.A.L.	60.101,21 €	3	Limitada al Capital aportado	Impuesto de Sociedades
S.L.L.	3.005,06 €	3		

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 50% del capital social está en manos de la plantilla.</li> <li>○ Es obligatorio destinar anualmente un porcentaje de los beneficios (25%) al Fondo de Reserva para garantizar el futuro.</li> <li>○ En su constitución y aumento de capital, se encuentra exenta del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales.</li> <li>○ Limita la responsabilidad al capital aportado.</li> <li>○ Ninguna persona societaria puede tener más del 33% del capital social (<i>excepto entes públicos que pueden poseer hasta un 49%</i>).</li> <li>○ Dado su carácter social pueden acceder a diferentes ayudas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ En el caso de las S.A.L., capital mínimo de constitución elevado.</li> <li>○ No se pueden transmitir las acciones libremente.</li> <li>○ Se necesitan un mínimo de 3 personas para constituirse.</li> <li>○ Obligación de depositar cuentas anuales en el Registro Mercantil.</li> <li>○ El número de horas / año de trabajadoras y trabajadores no socios, no pueden exceder del 15% de las trabajadas por las personas societarias. Si la sociedad tiene menos de 25 personas en plantilla, el porcentaje se eleva al 25%.</li> </ul>

Tabla 4.13: Análisis de figuras jurídicas: sociedad anónima laboral / sociedad de responsabilidad limitada laboral

PERSONAS JURÍDICAS: <b>Sociedad Cooperativa (S. Coop.)</b>			
CAPITAL	Nº MIN. PERSONAS SOCIETARIAS	RESPONSABILIDAD	FISCALIDAD
1.803,04 €	3	Limitada al Capital aportado	Impuesto de Sociedades ( <i>régimen especial</i> )
<p style="text-align: center;"><b>VENTAJAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La gran mayoría de la plantilla es socia de la empresa, lo que afecta directamente su grado de implicación laboral y la productividad.</li> <li>○ Una persona socia, un voto. Mismos derechos.</li> <li>○ Beneficios fiscales en la constitución.</li> <li>○ Ayudas que fomentan este tipo de sociedades.</li> </ul>		<p style="text-align: center;"><b>DESVENTAJAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mínimo de 3 personas para su constitución.</li> <li>○ Modelo que requiere ser bien gestionado para que exista una implicación real por parte de las personas asociadas.</li> <li>○ Obligación de depositar cuentas anuales en el Registro Mercantil.</li> </ul>	

Tabla 4.14: Análisis de figuras jurídicas: sociedad cooperativa

Aparte de los ya citados, recientemente ha aparecido un nuevo modelo de figura jurídica que pretende promover y facilitar la creación de nuevas empresas. Es una especialidad o tipología de la S.L. y se denomina Sociedad Limitada Nueva Empresa (S.L.N.E.).

Esta nueva figura hace posible la constitución legal de una sociedad en el plazo de un día, mediante documento electrónico único y una sola comparecencia ante el notario. La denominación social de la empresa debe estar compuesta por el nombre y los dos apellidos de una de las personas socias fundadoras, seguido por un código alfanumérico que se recoge en ID-CIRCE y con el propio nombre de la figura jurídica o sus siglas SLNE.

Hay un mínimo y máximo de capital social a aportar inicialmente, y el número máximo de personas asociadas no podrá ser mayor de cinco (en caso de ser una única persona al frente de la empresa, ésta no podrá ser al mismo tiempo única socia de otra SLNE). Asimismo, se deberá determinar el objeto social de la creación de la SLNE, es decir, definir cual será su actividad, y se habrá de establecer un Órgano de Administración compuesto por las personas socias.

PERSONAS JURÍDICAS: <b>Sociedad Limitada Nueva Empresa (S.L.N.E.)</b>			
CAPITAL	Nº MIN. PERSONAS SOCIETARIAS	RESPONSABILIDAD	FISCALIDAD
3.012 € - 120.202 €	Máximo de 5 personas	Limitada al Capital aportado	Impuesto de Sociedades
<b>VENTAJAS</b>		<b>DESVENTAJAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tramitación rápida a través de documentación electrónica.</li> <li>○ Simplicidad contable.</li> <li>○ Medidas fiscales que permiten retrasar los pagos de impuestos de los dos primeros años.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ El acceso a esta figura jurídica está restringido sólo a algunas comunidades autónomas del Estado Español.</li> </ul>	

Tabla 4.15: Análisis de figuras jurídicas: sociedad limitada nueva empresa

#### 4.5.2.2 Los trámites de constitución de una empresa

Dependiendo del país y de la legislación vigente, la constitución de una empresa se puede hacer realidad con pocos trámites, gestionados en un único punto de encuentro, o por el contrario, se puede convertir en una sucesión de requisitos que compliquen el procedimiento de manera extraordinaria.

Dado el complejo entramado del proceso, existen algunos centros de información que facilitan los pasos de la persona emprendedora en el lanzamiento de la empresa a través de servicios agrupados bajo el nombre de "Ventanilla Única" en los que se pueden realizar todos los trámites.

Con un sentido didáctico y práctico, y de manera resumida, a continuación se enumeran los diferentes trámites con que se va a encontrar una persona emprendedora en el Estado español, así como el organismo ante el que se ejecutan:

#### **4.5.2.2.1 Trámites de creación de la figura jurídica**

##### (A) Certificación del nombre

Este trámite consiste en acreditar que el nombre elegido por la sociedad no coincida con el de otra existente. Para que así conste, el Registro Mercantil expide la Certificación Negativa de Denominación Social. Así, la persona emprendedora podrá inscribir el nombre de su empresa en el Registro Mercantil Provincial correspondiente.

##### (B) Otorgamiento de Escritura Pública

Es un acto ante notaría en el que emprendedor y socios fundadores proceden a la firma de la escritura de constitución de la sociedad según se establezca en los estatutos.

##### (C) Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados

Impuesto que grava la constitución de una sociedad con el 1% de su capital social y que se paga ante la Delegación de Hacienda de la Comunidad Autónoma Provincial correspondiente al domicilio fiscal de la sociedad.

##### (D) Obtención del Código de Identificación Fiscal (CIF)

Se tramita ante la Administración o Delegación de la Agencia Estatal de la Administración Tributaria correspondiente al domicilio social y sirve para identificar la empresa a efectos fiscales.

##### (E) Registros

La actividad que desarrollan las sociedades mercantiles queda registrada en el Registro Mercantil correspondiente a su domicilio fiscal a efecto de dotar de conocimiento de su situación jurídica mercantil, a través de la cual la sociedad adquiere su personalidad jurídica.

#### **4.5.2.2.2 Trámites en Hacienda**

##### (A) Declaración Sobre Actividades Económicas

Tributación que grava el ejercicio de actividades empresariales o profesionales y que es obligatorio para toda sociedad, persona emprendedora o profesional. Se formaliza en la Delegación de Hacienda.

(B) Declaración Censal

Declaración censal de comienzo, modificación o cese de actividades que se ha de presentar a efectos fiscales. Se lleva a cabo ante la Administración de Hacienda o Delegación de la Agencia Estatal de la Administración tributaria correspondiente al domicilio fiscal de la empresa.

(C) Libros de Hacienda

Existe obligación de reflejar las distintas operaciones empresariales. Estos libros se tramitan en la Administración de Hacienda correspondiente al domicilio fiscal de la empresa.

#### ***4.5.2.2.3 Trámites en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social***

(A) Inscripción de la Empresa en la Seguridad Social

Trámite obligatorio para toda persona emprendedora que vaya a efectuar contrataciones, como paso previo al inicio de sus actividades. Esta inscripción se realiza ante la Administración de la Seguridad Social.

(B) Alta en el Régimen General de la Seguridad Social

Significa el régimen de la Seguridad Social para personas que trabajan por cuenta ajena. Se tramita ante la Administración de la Seguridad Social correspondiente al domicilio de la empresa con anterioridad al comienzo de la relación laboral

(C) Comunicación de Apertura del Centro de Trabajo

Obligatorio para aquellas empresas que procedan a la apertura del centro de trabajo. La comunicación se ha de realizar dentro de los 30 días siguientes al inicio de la actividad. Este trámite se ejecuta en la Dirección Provincial del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social o en la Consejería correspondiente de la Comunidad Autónoma.

#### ***4.5.2.2.4 Trámites en el Ayuntamiento***

(A) Obtención de la Licencia de Obras

Licencia municipal necesaria para obtener cualquier tipo de obras en un local, nave, establecimiento, etc. Se tramita ante el Ayuntamiento correspondiente.

(B) Licencia de Actividades e Instalaciones

Consiste en aquella licencia municipal que acredita la adecuación de las instalaciones proyectadas a la normativa urbanística y a la reglamentación técnica que pueda ser aplicable. Se tramita ante el Ayuntamiento.

### 4.5.3 CLAVES DE LANZAMIENTO DE LA NUEVA EMPRESA

La persona emprendedora debe saber que, más allá de los trámites legales y administrativos a cumplimentar para la constitución, hay una serie de cuestiones de vital importancia que debe cuidar para alcanzar el éxito del lanzamiento de la nueva empresa.

Para elegir la fórmula de entrada más conveniente, hay que reparar en una serie de aspectos clave recogidos en la Figura 4.15 y que tienen que ver con:

- Las repercusiones de la innovación como factor de entrada.
- Las acciones y perspectivas para la *reducción de riesgos*.
- El aprovisionamiento de *recursos humanos*.
- La disponibilidad de *recursos financieros*.

Antes de decidir sobre cada uno de estos elementos de manera aislada, es conveniente trabajarlos desde una visión sistémica y de conjunto, ya que sólo una visión global e integradora de la empresa permitirá optimizar las posibilidades de éxito.

Asimismo, hay que subrayar que la entrada de una nueva empresa al mercado es un proceso dinámico, por lo que habrá que prestar atención a los resultados y al conocimiento que se vaya generando y adquiriendo. Además, la persona emprendedora deberá tener la flexibilidad en la gestión para retroalimentar y realizar sobre la marcha las adaptaciones que sean necesarias.

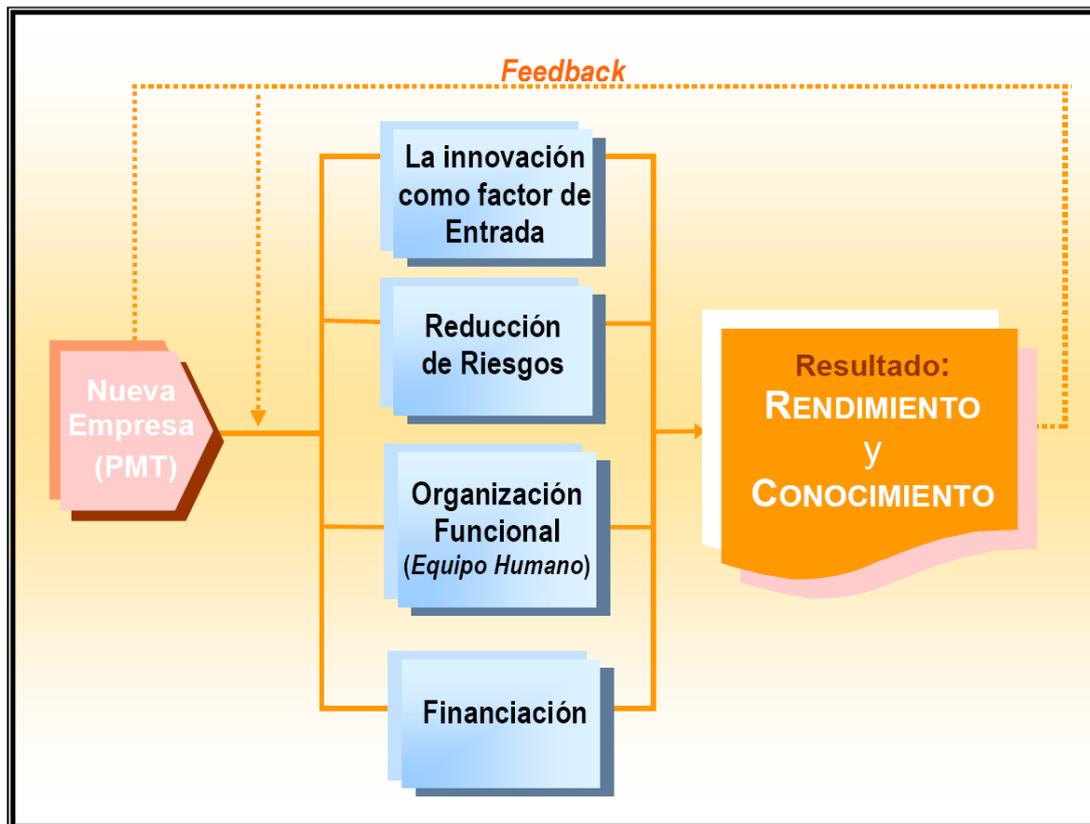


Figura 4.15: Claves de lanzamiento de una nueva empresa

Añadir finalmente que todas estas consideraciones sobre las claves de lanzamiento de una nueva empresa se hacen extensibles a compañías en funcionamiento que deseen cambiar de posición y gestionar procesos de lanzamiento de nuevos PMT que lleven implícita la innovación.

A continuación, se recogen de forma más extensa cada uno de los elementos clave de lanzamiento de una nueva empresa antes mencionados:

#### 4.5.3.1 La innovación como factor de entrada

Como se ha insistido en diferentes apartados, la búsqueda y la apuesta por la innovación es un elemento clave a lo largo del proceso de creación y puesta en marcha de nuevas empresas.

Toda empresa lleva implícita la innovación, esto es, el concepto de lo nuevo, de lo que representa su singularidad y le diferencia de su competencia, y sobre cuya aceptación y reconocimiento el mercado tendrá la última palabra.

A modo de aclaración, la innovación en su más alta expresión tiene lugar cuando son nuevos los tres elementos que definen el concepto de negocio, esto es, cuando se trata de un nuevo **Producto**, en un nuevo **Mercado**, con una nueva **Tecnología** (un nuevo "PMT"), que dan lugar preferentemente a empresas de alta tecnología.

Otras variantes de la innovación ocurren cuando la novedad está en uno o dos de los elementos del trinomio PMT antes mencionado, y es entonces cuando se puede hablar de innovaciones no radicales, y por tanto, de innovaciones que conllevan menores desafíos e incertidumbre en los primeros pasos y entrada al mercado de la empresa.

Sea como fuere, en el lanzamiento de una nueva empresa entran en juego un conjunto de decisiones, acciones y preguntas que persiguen maximizar los beneficios de la innovación y reducir los riesgos.

En esta fase de lanzamiento se palparán las consecuencias del grado de innovación del PMT previamente definido y de la respuesta que ésta tendrá como factor diferenciador clave de una nueva empresa.

Todo individuo que emprenda deberá recordar aquí las ventajas que implica la innovación sin olvidar sus desventajas. Deberá sopesar en una balanza los pros y los contras, la conveniencia y los riesgos del componente innovador de su PMT en la toma de decisión para entrar en el mercado.

Para contextualizar el alcance de la innovación como factor de entrada, a continuación se exponen de forma breve las ventajas y desventajas a ser tomadas en cuenta (ver resumen en Figura 4.16):

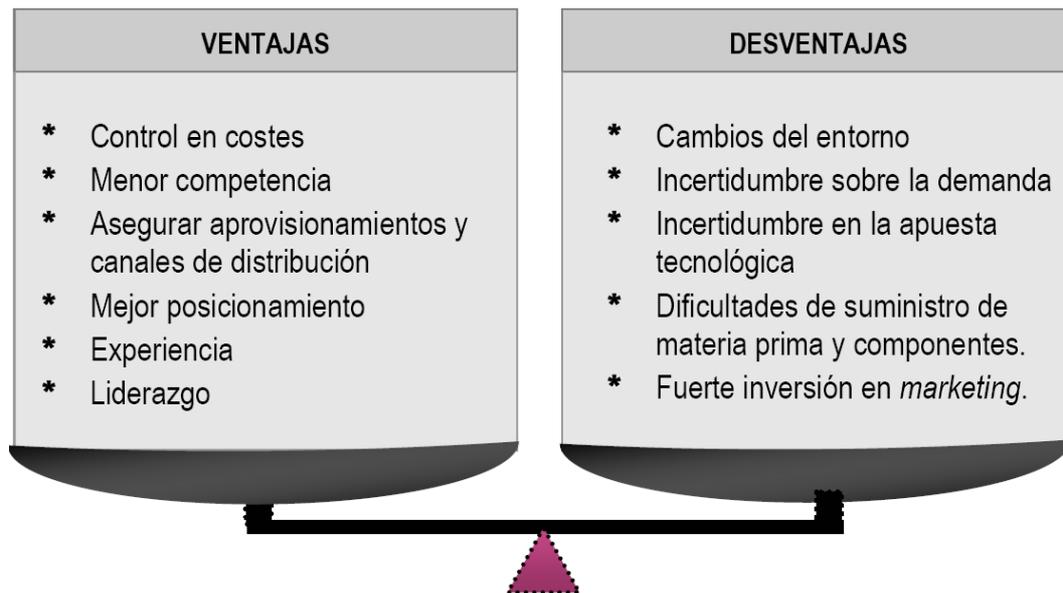


Figura 4.16: Ventajas y desventajas de la innovación como factor de entrada

#### 4.5.3.1.1 Ventajas

##### (A) Control en Costes

Los costes se reducen porque la empresa aprende a mejorar productos y procesos mediante el procedimiento de prueba y error a lo largo del tiempo (curva de aprendizaje).

##### (B) Menor Competencia

Inicialmente la demanda suele ser reducida, ahora bien, si se ha valorado correctamente la oportunidad, el mercado crecerá rápidamente. Incluso si la competencia entra en este mercado creciente, la pérdida de cuota de mercado estará compensada por la ampliación del mercado.

##### (C) Asegurar Aprovisionamientos y Canales de Distribución

Seleccionar y desarrollar buenas relaciones con personas y empresas proveedoras y canales de distribución más importantes, permite desarrollar una red de relaciones que puede llegar a representar una barrera de entrada para la competencia que esté considerando la posibilidad de acceder al mercado.

(D) Mejor posicionamiento

Es la oportunidad de posicionarse primero en el mercado, con posibilidad de “establecer” y “modelar” las reglas de juego del mercado (en cuanto a precio, imagen de calidad, canal de distribución, etc.), así como la percepción que los clientes tengan del nuevo producto o servicio. Igualmente se obtiene una mayor capacidad para reconocer y adaptarse a los cambios que sucedan en el mercado.

(E) Experiencia

Implica aprender de la primera generación del producto y mejorar a partir de ella su diseño, su proceso de fabricación, su *marketing*, etc. El conocimiento generado se obtiene mediante el “aprender haciendo” más que mediante la observación de las prácticas de los demás (“aprendizaje indirecto”). Además, la experiencia proporciona un mejor conocimiento del mercado y su dinámica.

(F) Liderazgo

Imagen relacionada al hecho de ser una empresa pionera. Preferencia por los productos o servicios de estas firmas que son las primeras en acceder al mercado por diversos factores: fidelidad, idealización de la combinación de prestaciones del producto o servicio, resistencia al cambio... Todo ello supone una ventaja para la empresa pionera y a su vez una desventaja o barrera de entrada para otras compañías que quieran entrar en el mercado.

#### ***4.5.3.1.2 Desventajas***

(A) Cambios del entorno

Aunque se trate de un mercado incipiente en el que se desconocen aún con suficiente grado de detalle cuáles son los factores externos e internos que inciden en él, se requiere cierto tiempo para que se establezcan las reglas de juego, así como para que se minimice, en la medida de lo posible, la variabilidad del entorno. No obstante la empresa debe tener en cuenta todos aquellos factores clave de éxito que crea que puedan afectar al funcionamiento del mercado y por tanto al lanzamiento de su nueva actividad.

(B) Incertidumbre sobre la demanda

La empresa habrá de verse inmersa en un proceso de considerable dificultad para poder estimar con precisión el tamaño potencial del mercado, la rapidez con que crecerá y las dimensiones clave en las que precisará desplegar sus actividades, variables todas estas de vital importancia.

(C) Incertidumbre en la apuesta tecnológica

Conocer hasta qué punto se está haciendo uso de la tecnología más adecuada aplicada al producto, su vigencia, su dominio y sus repercusiones en los procesos productivos, suele representar un riesgo para la persona emprendedora ante incertidumbres sobre el rendimiento esperado, el que puedan introducirse tecnologías alternativas que hagan obsoleta a la propia y que lleven a incurrir en una serie de costes que afecten al rendimiento, además de que la reputación de la empresa pueda verse perjudicada.

(D) Dificultades de suministro de materia prima y componentes

El mismo carácter novedoso del producto hace que la empresa pueda tener problemas para encontrar empresas proveedoras que se adapten a sus necesidades. Por una parte, ese mismo aspecto novedoso comprende la posibilidad de que sean pocos quienes dispongan de la materia prima o componentes requeridos. Así, el poder de suministro recaería sobre estas compañías proveedoras, lo que puede resultar problemático para la nueva empresa.

Por otra parte, es posible que la empresa tenga que verse incluso en la necesidad de incorporar a su estrategia de negocio eslabones clave de la cadena de valor previamente no contemplados, antes de dejar tal ventaja competitiva en manos de empresas proveedoras externas.

(E) Fuerte inversión en *Marketing*

El lanzamiento de una nueva empresa precisa asimismo de un esfuerzo importante para darse a conocer. El *marketing* es la herramienta mediante la cual la empresa comunica al mercado su oferta. Si además se trata de una actividad totalmente novedosa, sobre la que se ha oído hablar poco, la inversión a realizar en *Marketing* debe ser mayor, en especial para productos de consumo.

#### 4.5.3.2 Acciones y perspectivas para la reducción de riesgos

Es indudable que ante el lanzamiento de una nueva empresa las incertidumbres sobre la demanda del mercado, el desarrollo tecnológico y las acciones de la competencia representan un riesgo para la persona emprendedora.

El riesgo hace referencia a la probabilidad y a la magnitud de incurrir en pérdidas, lo que puede dar lugar a una quiebra. Pero, ¿qué se puede hacer para reducir el riesgo y abordar con mayores garantías el lanzamiento de una nueva empresa?

Lo primero es abordar el lanzamiento de una nueva empresa a partir de un **enfoque de mercado**. La segmentación del mercado al que la empresa se dirigirá, y la identificación de posibles clientes, son tareas previamente realizadas como parte del Proyecto de Empresa. Ahora es preciso elegir de entre este conjunto de clientes, en función de la cercanía física y la fluidez y confianza de las relaciones, a las personas y empresas a quienes se les pueda ofrecer una serie de productos especializados.

En definitiva, se trata de localizar clientes dentro de lo que se podría llamar “entorno de proximidad” a quienes suministrar una oferta muy flexible y a medida. Es importante saber interpretar las necesidades de estas primeras personas y empresas clientes, ya que son ellas quienes a su vez permitirán adquirir el dominio sobre las variables más importantes de la gestión y de la oferta de la propia empresa.

Además, el aprendizaje adquirido en este “primer examen” con clientes focalizados, permitirá adquirir la confianza y la experiencia necesarias para enfrentarse a retos de mayor complejidad y alcance, tanto de mercado como de la propia oferta.

Por otro lado, existe otro aspecto a tomar en cuenta para minimizar el riesgo y enfocar de la manera más adecuada la entrada de una nueva empresa, que es la **emulación de las “buenas prácticas” de otras empresas** ya implantadas en el mercado, ya sea en el mismo sector de actividad o en otro distinto.

Este aprendizaje de los errores y aciertos de empresas de referencia es lo que se ha denominado "*Estrategia de Emulación*" o de "*copia inteligente*". Además de permitir a la persona emprendedora decidir con mayor seguridad y garantías sobre el presente y futuro de su empresa, tiene la virtud de reducir los costes asociados con la I+D por los de la I+E, es decir, por los de la investigación y la emulación.

En este apartado, recordar que las empresas que recurren a franquicias, *joint-ventures*, alianzas, o a la adquisición de un conocimiento, suelen tener la ventaja de disponer del conjunto de *know-how* y experiencia que les proporcione la empresa franquiciadora, socia o proveedora según sea el caso.

#### **4.5.3.3 La organización funcional (equipo humano)**

La entrada al mercado de una nueva empresa va más allá de cuestiones técnicas, de mercado o financieras. La empresa es una organización "viva", y por tanto, cobra enorme importancia el papel que desempeñen las personas que en ella participan.

En el caso de las empresas de reciente creación, es precisamente la persona emprendedora quien más conocimiento, dominio y experiencia tiene de la misma. En un principio puede que haya empezado en solitario, o con una o varias personas socias. También es común que desempeñe una labor multifuncional dentro de la organización, como responsable de producto, de aprovisionamiento, de calidad, de ventas, de atención a clientes, etc.

Lo que es innegable es que tarde o temprano precisará delegar tareas e integrar a más personas en la organización. La persona emprendedora debió haber definido en el análisis de la factibilidad de la empresa el Modelo Organizativo o estructura funcional que va a necesitar.

Ahora el reto es que esa estructura funcional sea ágil y definida, y que cada integrante sepa efectivamente el papel que debe jugar, y su contribución al desarrollo y consolidación de la empresa.

El **pensamiento estratégico** en torno a la estructura funcional de la empresa también debe estar presente desde el principio.

Por una parte, es importante que la persona emprendedora reflexione sobre su empresa en términos de saber a dónde se quiere ir: ¿cuál es su misión?; ¿su visión?; ¿hay algún pensamiento o eslogan con el que quiere que se le identifique?...

Asimismo, en la labor de hacer partícipes a otros sujetos hasta entonces fuera del proceso emprendedor deberá tener muy presente que son elementos de fundamental importancia la comunicación y el entendimiento, y que junto a su función de liderazgo, o las políticas de formación de la plantilla que pueda establecer, será igual o más trascendente la confianza que transmita.

El **periodo de adaptación y aprendizaje** para nuevas incorporaciones llevará tiempo, sobretodo para empresas de reciente creación. La persona emprendedora podrá establecer una política definida de formación para nuevas incorporaciones o no, pero indudablemente habrá de tener una fuerte interiorización de lo que es la empresa, de lo que se tiene que hacer, y de cuáles serán las necesidades de capacitación y formación para nuevos trabajadores y trabajadoras. Igualmente importante será cuidar de qué manera habrá de despertar y mantener el compromiso y la implicación de las personas con las que comparta el proyecto.

Este periodo de lanzamiento también será de fundamental interés ya que se establecerán las **bases de la cultura de la empresa**. Una cultura para hacer las cosas, para comunicarse, para priorizar los valores, para tener una transparencia y profesionalidad en la gestión, para fomentar el espíritu emprendedor, etc.

En suma, en la medida en que se vaya adquiriendo un dominio en la gestión, y gracias a la experiencia acumulada en el tratamiento de las personas, se irá creando y estableciendo poco a poco la estructura del equipo humano de la empresa. El reto será que esta estructura sea dinámica y esté enfocada a las necesidades. La ventaja en estos momentos para empresas de reciente creación será también la flexibilidad y velocidad para responder al mercado, máxime si no cuenta con pesadas estructuras burocráticas o planes estratégicos intransigentes, o con una plantilla con conocimientos y hábitos adquiridos que puedan ser incluso más difíciles de “desaprender”.

#### **4.5.3.4 La financiación**

Otra clave de lanzamiento de una nueva empresa tiene que ver precisamente con la disponibilidad de los recursos económicos necesarios para hacer realidad el proyecto empresarial.

Dada la relevancia de la financiación, especialmente en esta etapa inicial de entrada al mercado, en que puede llegar a ser un condicionante en la toma de decisiones y marcar las bases del desarrollo futuro, se ha creído oportuno dedicarle un apartado específico. En él se estudiarán los tipos de financiación disponibles para personas emprendedoras, la identificación de las necesidades de financiación en diferentes momentos del proceso de creación y puesta en marcha de una empresa, el destacado papel del capital riesgo en la financiación de nuevas empresas y su proceso de decisión, así como los aspectos más relevantes de la valoración de una empresa para su financiación.

Al hilo de esta clave de lanzamiento, se ha traído aquí un recordatorio sobre una característica del comportamiento emprendedor, una llamada siempre vigente en el lanzamiento de una nueva empresa, que es la **austeridad**.

La persona emprendedora deberá procurar la austeridad en todo aquello que tenga que ver con el control de gastos, con el destino de los recursos y su optimización, con la atención en la elección de las mejores fórmulas de financiación. La austeridad puede ser una palabra de poco uso en el *management* empresarial, pero sin duda es un concepto de vital importancia.

Por último, y como cierre de este apartado sobre las claves de lanzamiento de una nueva empresa, una reflexión sobre lo significativo y categórico de un **pensamiento estratégico**, de un **permanente pensamiento reflexivo en “claves de entrada”** por parte de quien emprenda.

La constitución y los primeros pasos de una nueva empresa, así como el resto de su proceso de creación y puesta en marcha es una consecución sucesiva de hitos que nunca termina. Con certeza, la persona emprendedora se topará con desafíos, con problemáticas, con presiones de diferente índole, con situaciones de mucho trabajo y sacrificio. Más vale una mentalización y una mirada clara para sortear estos retos.

A su vez, se podrán ir alcanzando metas, dando pasos... pero los logros no son más que otra parada en un trayecto de largo recorrido. No hay que contentarse con los resultados, sino seguir viendo hacia delante, hacia la siguiente etapa... y mejor saber el lugar, la dirección y la manera como se pisa para ir más lejos.

#### **4.5.4 FINANCIACIÓN DE LA NUEVA EMPRESA**

Todo proyecto de creación y puesta en marcha de una empresa necesita sin duda de recursos económicos para ser llevado a cabo. Si bien es cierto que la consecución de estos recursos es necesaria desde las fases más incipientes del proceso, la financiación adquiere especial relevancia en el lanzamiento y primeros pasos de la empresa en el mercado.

Las principales dificultades que la persona emprendedora suele encontrar a este respecto vienen determinadas por la escasez de recursos propios, que a su vez conlleva la falta de garantías, avales o patrimonio que respalden la obtención de recursos adicionales; también por la carencia de información suficiente sobre las diversas opciones de financiación a las que se puede acceder, sus ventajas y desventajas, así como las pautas y claves para su obtención.

El objetivo de este epígrafe es precisamente facilitar esa información básica que toda persona emprendedora debe tener en cuenta en la financiación de su proyecto empresarial, dotar de una perspectiva global de las necesidades y fuentes de recursos económicos en el proceso de creación de empresa, así como incidir en algunos aspectos de interés para personas emprendedoras, notablemente, en el Capital Riesgo como sistema de financiación cada vez más utilizado en proyectos de creación de empresa y en la presentación y valoración de solicitudes de financiación.

##### **4.5.4.1 Determinación y evaluación de necesidades de financiación**

El punto de partida es conocer cuánta financiación se necesita y para qué. Las necesidades de financiación para el lanzamiento de una nueva empresa se determinan en el Estudio Económico-Financiero del Proyecto de Empresa. Es entonces cuando se fijan las cantidades

necesarias para afrontar los desembolsos previstos tanto en inversiones a medio y largo plazo, como en el gasto corriente (circulante).

Es importante tener esto presente ya que existen múltiples fuentes de financiación, algunas más ajustadas para inversiones a corto plazo, y otras más recomendables para inversiones a largo plazo. La fórmula de financiación que la persona emprendedora escoja deberá estar en concordancia con las necesidades de capital de la empresa, que varían según la etapa en la que se encuentre.

Un dato a tener en cuenta es que en un principio es recomendable aportar en torno al 30% de recursos propios, ya que de lo contrario el proyecto sufriría dificultades para su desarrollo, principalmente por los gastos derivados de la financiación externa, e incluso por la probable falta de confianza de las entidades financieras ante el nuevo proyecto de empresa.

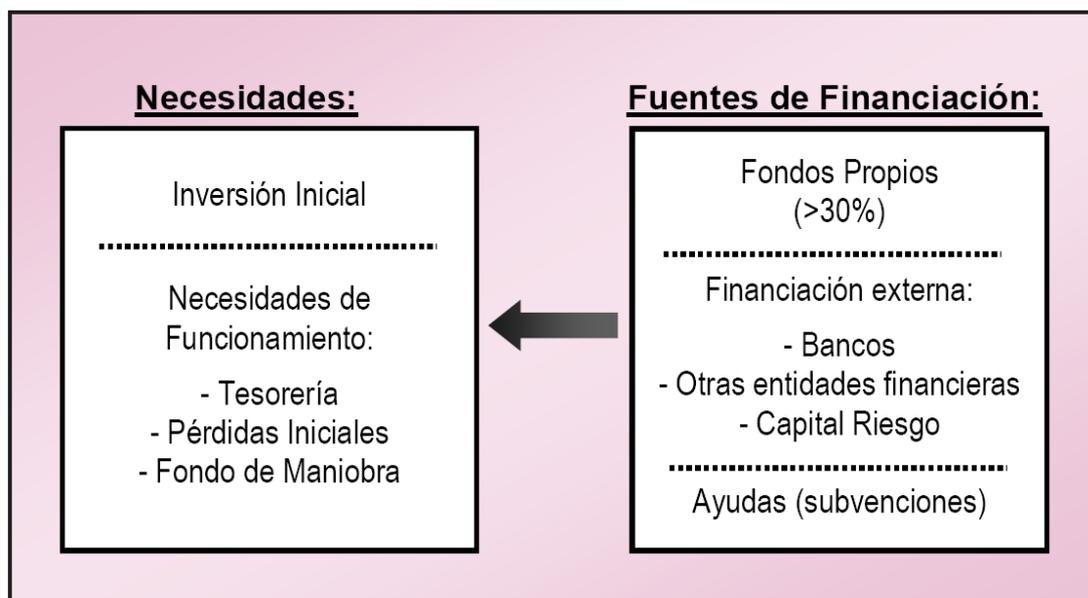


Figura 4.17: Financiación para el lanzamiento de una nueva empresa

En la determinación y evaluación de las necesidades de financiación hay otro elemento en el que la persona emprendedora deberá reparar, que es la precisión de la capacidad de devolución de los préstamos en los que pueda incurrir. Para ello, se podrá valer del mismo estudio económico-financiero donde se revelan los ingresos que prevé generar la empresa, la disponibilidad de tesorería con la que contará, etc.

Una vez especificadas tanto las necesidades de financiación como la capacidad de hacer frente a posibles préstamos, se deberán estudiar detenidamente y con rigor las fuentes de financiación disponibles, para así elegir la fórmula más conveniente para dotar de recursos al proyecto.

#### 4.5.4.2 Tipos y fuentes de financiación

Los recursos o financiación necesarios para llevar adelante la empresa pueden tener distintos orígenes. De acuerdo a su procedencia, interna o externa, a continuación se describen cuáles son las principales fuentes de financiación que toda persona emprendedora deberá ponderar:

##### *4.5.4.2.1 Financiación interna*

La financiación interna hace referencia básicamente a los **recursos o fondos propios** que provienen de las aportaciones de las personas societarias o de la propia marcha del negocio. Estos recursos son destinados habitualmente al capital propio inicial de la empresa como patrimonio de la misma. No son exigibles por terceras partes y tampoco tienen un plazo preestablecido para su retorno.

Como se comentó anteriormente, es importante que al menos un tercio del proyecto empresarial esté financiado internamente. La persona emprendedora podrá poner recursos a disposición de la empresa, pero también es importante recordar que existen otros fondos que la misma empresa genera en su actividad, y que sirven para posibilitarla y sustentarla, estos son el *Cash-Flow* (en castellano, flujo de caja) y las necesidades del fondo de maniobra.

La **generación de *Cash-Flow*** hace referencia a la magnitud que resulta de sumar los beneficios de explotación y las amortizaciones. Sirve para dotar de capacidad a la empresa para hacer frente a sus pagos y ayudarla a mantener el equilibrio financiero.

Lo común es que el *Cash-Flow* de una empresa de reciente creación sea negativo, ya que los ingresos por ventas suelen ser insuficientes para cubrir la multiplicidad de costes fijos y variables, lo que deriva en un resultado de explotación negativo que tampoco las amortizaciones pueden superar.

En este sentido, lo que sí está en manos de la persona emprendedora para conseguir y mantener un *Cash-Flow* positivo es tratar de ajustar al mínimo los gastos de la empresa y espaciar su pago en el tiempo. Por ejemplo, las inversiones en activos fijos (terrenos, construcciones; maquinaria, mobiliario...) pueden hacerse preferentemente a través de un contrato de *leasing* o arrendamiento con opción de compra, en vez de ser adquiridos directamente.

El **Fondo de Maniobra** por su parte, es también una garantía financiera de estabilidad. Se define como la parte de las existencias, cuentas por cobrar y tesorería de la empresa (activo circulante) financiada con recursos a largo plazo, propios o ajenos.

Para ajustar las necesidades del fondo de maniobra a las condiciones más convenientes para la empresa, es importante que la persona emprendedora preste la atención debida a cada uno de los elementos que sustentan el fondo de maniobra para decidir y negociar las estipulaciones óptimas. Así, la persona emprendedora deberá de definir cuáles serán sus rotaciones, las formas de cobro a empresas deudoras y las de pago a las proveedoras.

A través del Fondo de Maniobra y sus requerimientos se puede llegar a financiar una parte muy interesante de la actividad de una empresa. Tal es el caso, por citar uno, de las grandes superficies que cobran al momento el bien vendido, pero pagan a las empresas proveedoras con uno o más meses de diferencia.

#### ***4.5.4.2 Financiación externa***

Una vez conocida la capacidad de financiación interna, la persona emprendedora tendrá también una idea más precisa de cuál es su necesidad de financiación externa. En ocasiones, que la empresa cuente con este tipo de financiación puede ser incluso una buena señal ante terceras partes (apalancamiento financiero).

Existen dos formas para aumentar la capacidad financiera de la empresa mediante recursos ajenos: la deuda o préstamo, y la ampliación del capital social de la empresa vía inversores externos.

La **financiación mediante deuda** trata de la obtención de fondos bajo préstamo, cuyo pago está relacionado indirectamente con las ventas y beneficios del negocio, y que deben ser devueltos con un tipo de interés y una comisión inicial, en las fechas de vencimiento establecidas. Normalmente, esta financiación requiere que se utilice como fianza algún activo (una casa, un bien de equipo, un terreno...).

De acuerdo a su plazo de devolución, menor o mayor a un año, la deuda se puede clasificar como de corto o largo plazo respectivamente. Los fondos ajenos a corto plazo suelen financiar el activo circulante, como los inventarios, las ventas por cobrar o las actividades de la empresa. Por su parte, los fondos a largo plazo se emplean habitualmente para adquirir algún activo como maquinaria, terrenos o edificios, utilizándose parte del valor del activo como garantía.

La persona emprendedora debe tener cuidado de que la deuda no sea elevada como para dificultar el pago de los intereses o del préstamo en sí, situación que limitaría el crecimiento y el desarrollo, y terminaría posiblemente en una quiebra. Es recomendable que el porcentaje de endeudamiento de la empresa no supere el 50 ó 60% del total de su pasivo, es decir, de la suma de sus fondos propios (capital + reservas) aunado al total de deudas.

En lo que respecta a la **financiación mediante inversiones en el capital social**, las condiciones son diferentes. Aunque puede que este tipo de financiación no exija garantías ante terceras partes, ofrece a la persona o entidad inversora una forma de propiedad en el negocio en la que comparte los beneficios de la empresa, así como cualquier disposición de los activos en función del porcentaje de la compañía que posea y de las condiciones a las que haya podido llegar.

Las y los inversores pueden ser tanto personas físicas como sociedades que quieren invertir su dinero en la nueva empresa.

Las posibilidades para financiar la empresa, tanto mediante deuda o capital social son muy diversas. En cualquier caso, la persona emprendedora deberá decidir cuáles son las fuentes de financiación externa óptimas, bajo el supuesto de que es conveniente recurrir a varias de ellas.

Estas fuentes de financiación incluyen desde familiares y amistades, bancos, inversores tanto de Capital Riesgo como privados, hasta las subvenciones y ayudas. A continuación se recogen con mayor detenimiento cada una de estas fuentes, sin incidir en aspectos relativos a la presentación y valoración de solicitudes de financiación, tema que será abordado posteriormente.

(A) Familiares y amistades

Las personas más cercanas y con las que el emprendedor o emprendedora tiene más confianza, son también potenciales fuentes de financiación.

En este tipo de relaciones es importante llevar a cabo los préstamos o inversiones con la máxima rigurosidad y profesionalidad, dejando por escrito acuerdos formales donde se especifiquen los detalles y condiciones de la transacción. En este sentido, conviene recordar el dicho "cuentas claras, amistades largas".

Asimismo, algunas instituciones de financiación valoran positivamente el que familiares y amistades hayan apostado por ese proyecto con su aportación dineraria, de forma que no sean ellas las primeras en invertir en el mismo.

(B) Préstamos, créditos y otros recursos financieros (*leasing, renting, etc.*)

Los **créditos y préstamos bancarios** son la fuente de financiación más conocida y utilizada por las personas emprendedoras para ampliar la capacidad financiera de su empresa. Se adquieren bajo el término de deuda, y deben ser devueltos en el plazo y bajo las condiciones previamente acordadas. Los créditos son instrumentos más flexibles y acostumbran a solicitarse para períodos de un año, mientras que los préstamos son más adecuados para financiaciones a medio y largo plazo.

En este tipo de financiación es notable el interés de la institución bancaria por asegurarse de que no correrá ningún riesgo, y de que para ello, exigirá a la persona emprendedora las referencias, avales y garantías que considere necesarias.

No obstante, existe una modalidad de préstamos que se adapta mejor a las características de una nueva empresa y que soporta mayor grado de riesgo que los préstamos comunes: los préstamos participativos.

Se trata de financiación a largo plazo bajo condiciones favorables a la situación de la empresa prestataria: los intereses variables exigidos varían en función de la evolución y resultados de la nueva empresa; no precisa de garantías o avales, basta con la viabilidad del proyecto y la experiencia del equipo gestor; la liquidación o amortización del préstamo se compensa con la ampliación equivalente de los Fondos Propios; la exigibilidad en caso de quiebra, se subordina a después de los acreedores comunes. Estas características hacen que esta tipología de préstamos sea comparable a la figura del inversor, en cuanto a que el riesgo soportado es más elevado que en el del resto de los préstamos.

Asimismo hay que recordar que más allá de los créditos y préstamos existen **otros recursos financieros** como el *Renting*, *Leasing*, *Factoring*, *Fortfaiting*, *Confirming*, Gestión de Cobro, Descuento de Efectos, o Seguros de Crédito, entre otros. Sin intención de profundizar en cada uno de ellos, conviene recordar su existencia.

Por último, es importante resaltar dos cuestiones sobre este tipo de financiación. Por un lado, potencialmente "todo es negociable" con la entidad bancaria. Aunque en un principio la persona emprendedora no se encuentre en una posición fuerte, como pudiera estar una empresa consolidada y boyante, al banco le interesan una serie de negocios inducidos, como se verá más adelante, además de la seguridad plena para recuperar su dinero más intereses.

Por otro lado, es fundamental estudiar cuidadosamente los compromisos que se adquieren, y siempre leer la "letra pequeña" de los contratos. En la elección de la financiación óptima hay que poner en consideración no sólo los diferentes tipos de interés de las diversas opciones, sino otros gastos que pudieran pasar desapercibidos como las comisiones de apertura, los gastos de gestión, las condiciones de cancelación, los estudios que deberán ser presentados, etc.

### SOCIEDADES DE GARANTÍA RECÍPROCA (SGR)

Las Sociedades de Garantía Recíproca (SGR) son entidades que facilitan la obtención de financiación mediante la concesión de un aval o cualquier otra forma de garantía que respalde la petición de recursos de la empresa.

Su función no es prestar dinero, sino avalar a la pequeña y mediana empresa (no financiera) en su acceso a la financiación externa. Para ello, la empresa debe ser Socio Partícipe de la SGR, lo que implica suscribir una participación social de su capital y desembolsar el importe de su valor nominal.

La SGR estudia la viabilidad del proyecto y en base a ello decide prestar su aval a la empresa socia. Además, pone a disposición de la empresa una serie de servicios adicionales como asesoramiento y formación financiera, consultoría, canalización y tramitación de subvenciones, intermediación ante las entidades financieras, entre otras.

Asimismo, existe un Fondo de Garantía cuya finalidad es aumentar la seguridad sobre las garantías que se otorgan desde la SGR a sus empresas asociadas, de forma que cuando una de estas empresas no atienda la obligación afianzada por la SGR, ésta pagará el importe de la deuda con los recursos del Fondo, para lo cual primero se dispondrá de la aportación de la misma empresa. El Fondo tendrá derecho de exigir a la empresa partícipe fallida la cuantía total de la deuda.

#### (C) Inversores: Capital Riesgo (*Business Angels*, sociedades y fondos) e inversores privados

El **Capital Riesgo** es un sistema de financiación de especial valor para personas emprendedoras, ya que suele proveer recursos a empresas rentables y de futuro, en condiciones de riesgo superiores a las entidades bancarias, a través de inversiones normalmente temporales y minoritarias. Dada su relevancia en la financiación de la nueva empresa, se ha optado por dedicarle un apartado específico en el que se tratarán detalladamente sus características, procedimientos y aportaciones.

Las y los **inversores privados** por su parte aportan recursos en concepto de capital, de modo que aumentan los Fondos Propios de la empresa y el soporte para hacer frente a deudas a largo plazo. Sin embargo, con esto se cede parte del accionariado y por tanto del control de la empresa a la "nueva persona o entidad inversora", que puede ser otra compañía o un particular, por lo que es una opción a analizar detalladamente.

Las vías para encontrar inversionistas son múltiples. Desde la propia red de contactos de la persona emprendedora, la asistencia a ferias, las relaciones y encuentros promovidos por la administración, universidades, o centros de empresas e innovación, hasta acercamientos fortuitos.

(D) Subvenciones y ayudas

La persona emprendedora puede encontrar distintos tipos de subvenciones económicas, así como ayudas que le permitan obtener ahorros para financiar su empresa, y que pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

- *Por su objeto:* para la puesta en marcha de la empresa, la inversión, la contratación de personas, el fomento a la innovación, la mejora de la competitividad, el asesoramiento empresarial, los incentivos fiscales, el respeto al medio ambiente, bonificaciones de la Seguridad Social...

- *Por sus beneficiarios:* mujeres, personas con empleo en régimen de autónomos, empresas industriales o de servicios...

- *Por su ámbito geográfico:* Diputaciones, Comunidades Autónomas, países....

Por el sector de actividad: estratégicos e intensivos en tecnología (biotecnología, tecnologías de la información...), actividades agropecuarias...

La persona emprendedora debe analizar las posibles subvenciones y ayudas, pero teniendo en cuenta que éstas no deben ser consideradas como la fuente principal de financiación, sino más bien como un apoyo financiero adicional.

No todas las subvenciones son a fondo perdido, su concesión normalmente se dilata en el tiempo, pueden exigir garantías, y obtenerlas también conlleva una serie de costes indirectos como extensas horas de dedicación, abundante papeleo, y gastos de viaje.

#### **4.5.4.3 Análisis y evaluación de fuentes de financiación**

En definitiva, se trata de analizar y seleccionar aquellas fuentes de financiación que más se aproximen a las necesidades reales de la empresa, teniendo en cuenta los siguientes parámetros de evaluación:

- El tiempo de obtención y de amortización
- el coste de conseguirlo
- el tipo de derecho y/o control que gana la fuente ofertante a cambio.

A este respecto, conviene que el **plazo de devolución** de la cantidad prestada se ajuste al período de maduración de la empresa, es decir, la fase en la que ésta vaya a obtener ingresos.

Asimismo, y en cuanto al **coste**, se deben estudiar los intereses de por medio (fijos o variables) así como el porcentaje sobre el beneficio u otros tipos de coste que vienen implícitos a la fuente de financiación externa, como pueden ser la comisión de apertura y cancelación, los gastos de gestión, etc.

La ampliación de financiación mediante la entrada de nuevos inversionistas entraña un riesgo importante que hay que tener en cuenta, y es la posible pérdida de **control** que puede sufrir la persona emprendedora sobre la posesión y gestión de la empresa.

A continuación se muestran esquemáticamente las diversas fuentes de financiación identificadas, tanto internas como externas, en base a los tres parámetros de tiempo, coste y control mencionados previamente con el objeto de facilitar su evaluación:

	FUENTE DE FINANCIACIÓN	PERÍODO DE TIEMPO		COSTE			CONTROL		
		A corto plazo	A largo plazo	Deuda con intereses fijos	Deuda con intereses variables	Porcentaje de beneficios	Capital social	Alianzas (acuerdos)	Derechos de voto
FINANCIACIÓN INTERNA	Recursos Propios		x				x		x
	Actividad de la empresa: <i>Cash-Flow</i> y Fondo de Maniobra	x							
FINANCIACIÓN EXTERNA	Familiares y amistades	x	x	x	x		x	x	x
	Préstamos, créditos y otros rec. financieros	x		x	x			x	
	Subvenciones y ayudas	x	x	x	x			x	
	Inversionistas privados		x			x	x	x	x
	Capital riesgo		x			x	x	x	x

Tabla 4.16: Parámetros de evaluación de fuentes de financiación

Tras analizar todas las posibles fuentes de financiación externa e interna, la persona emprendedora debe elegir aquella fórmula que más conveniente resulte (menor coste y mínima pérdida de control) para su proyecto empresarial en la fase y situación específica en la que éste se encuentre.

- Evalúa si realmente necesitas esa cantidad de financiación
- Sé creativo en la reducción de las necesidades financieras. Cuanto más puedas reducir los costes (aquellos que no afecten a la calidad del producto o servicio), menos tendrás que reunir y pedir
- Trata de diversificar las fuentes de financiación para tu empresa
- Sé paciente y dedica el tiempo y esfuerzo necesarios

#### 4.5.4.4 Necesidades y opciones de financiación en las distintas etapas del desarrollo de una empresa

Hasta aquí se han expuesto las fuentes de financiación disponibles para personas emprendedoras, y se ha dado cuenta de los parámetros para su análisis y evaluación. Ahora bien, ¿cuáles de estas fuentes de financiación son las más adecuadas para esta fase en que la empresa recién constituida empieza a dar sus primeros pasos en el mercado?

Para dar respuesta a esta pregunta, y por la importancia del tema “financiación”, se ha considerado que lo mejor es ofrecer una visión global que comprenda no sólo la fase de la que trata esta sección, sino el conjunto de fases del proceso de creación y puesta en marcha de una nueva empresa.

Las necesidades de recursos económicos varían a lo largo de las distintas etapas de desarrollo de la empresa. Así, no es lo mismo la cantidad de financiación necesaria para las etapas de creación y puesta en marcha, en las que se ha de elaborar el proyecto de empresa y acometer su lanzamiento, que para etapas posteriores de desarrollo y consolidación, que incluyen tanto el crecimiento inicial como el desarrollo y expansión.

Como son distintas las necesidades, también hay fuentes de financiación específicas más adecuadas o diseñadas para responder a las demandas de cada etapa (Figura 4.18).

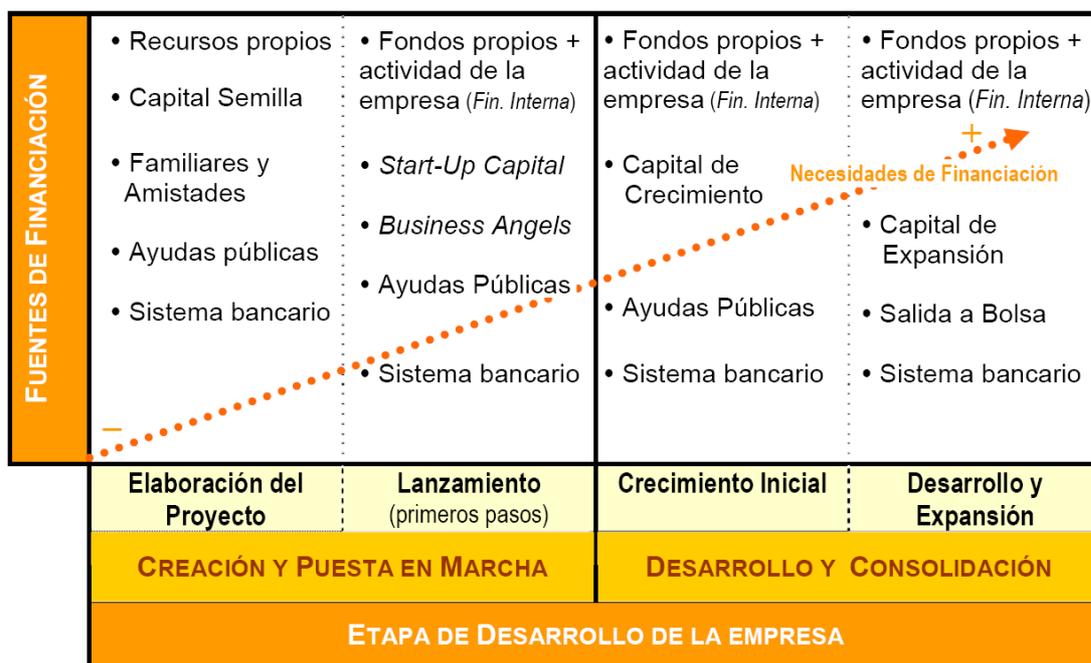


Figura 4.18: Fuentes de financiación en el proceso de creación empresarial

La empresa en sus fases iniciales, concretamente en la elaboración del Proyecto de Empresa, requiere de importes relativamente pequeños para probar los conceptos y financiar estudios de viabilidad y prototipos. Además de los recursos que la propia persona emprendedora pueda aportar, o alguna deuda contraída con familiares, amistades o alguna

institución bancaria, la persona emprendedora debe mirar si existen ayudas públicas o Capital Semilla a disposición de su proyecto empresarial.

Diversas instituciones tanto públicas como privadas pueden orientar y facilitar a la persona emprendedora el acceso a estos dos últimos tipos de financiación, que normalmente van orientados a proyectos tecnológicos o a actividades en sectores estratégicos.

Durante la fase de lanzamiento, en la que la empresa recién constituida inicia su andadura con el desarrollo de los primeros productos y la realización de las primeras ventas, las necesidades de financiación aumentan también. A partir de ahora la empresa podrá financiar una parte de sus requerimientos internamente, con sus propios fondos y su actividad, los bancos y cajas podrán concederle préstamos y créditos, o podrá apoyarse en subvenciones y ayudas.

Pero además y especialmente en esta fase destacan los *Business Angels* y el *Start-Up Capital*, formas de Capital Riesgo que serán estudiadas más adelante.

El Capital Riesgo también tiene un destacado papel en la financiación de proyectos de creación de empresa en sus fases de Desarrollo y Consolidación. Para el crecimiento inicial de la empresa, cuando aún no se obtiene una rentabilidad clara o flujo de tesorería positivo y se necesita principalmente capital circulante, destaca como Capital de Crecimiento. En la fase de desarrollo y expansión, cuando la empresa experimenta un rápido crecimiento en las ventas a niveles del umbral de rentabilidad o beneficio positivo, sobresale el Capital Riesgo en la modalidad de Capital de Expansión.

Para empresas en fases de desarrollo más avanzadas existe igualmente otra opción de financiación que es salida a bolsa. La cotización en bolsa puede servir como vía de obtención de recursos, si tiene lugar mediante una ampliación de capital con desembolso, a la vez que constituye un medio potencial para desinvertir y facilitar liquidez, si se opta por una oferta pública de venta.

A través del mercado bursátil la empresa puede incrementar su capitalización, y además obtener otros beneficios que mejoren su perfil y desarrollo estratégicos, como una mayor disciplina en la gestión, notoriedad, evaluaciones y valoraciones continuas, política financiera

más equilibrada, etc. Por otro lado, esta opción también conlleva unas condiciones mínimas a cumplir –de capital mínimo, de beneficios en los últimos años, número de accionistas...-, un meticuloso trabajo preparatorio y una serie de requisitos posteriores a su salida a bolsa, como la exigencia de entregas periódicas de información sobre sus estados financieros, auditorías, y hechos relevantes.

Por último, una mención a las alianzas estratégicas que, sin ser propiamente una fuente de financiación, permiten soportar financieramente a la empresa de reciente creación. Las alianzas estratégicas pueden adoptar distintas formas y tener lugar en momentos muy dispares de la creación de la nueva empresa. Por ejemplo, se pueden producir para financiar a una empresa en labores de investigación a cambio de exclusividad de la explotación de los resultados, o para aportar nombre, prestigio y comercialización del producto de la nueva empresa a cambio de un porcentaje de los ingresos, o bien, para llevar a cabo el desarrollo y lanzamiento conjunto de una nueva empresa.

#### **4.5.4.5 Capital riesgo: sistema de financiación para personas emprendedoras y nuevas empresas**

El Capital Riesgo o *Venture Capital* en inglés, es una actividad financiera que proporciona recursos con vocación de temporalidad a empresas que, debido al carácter arriesgado que entraña su actividad, encuentran dificultades en la obtención de financiación externa por vías convencionales.

Su referente más importante se encuentra en Estados Unidos, donde surgió hace casi medio siglo, estrechamente asociado a la promoción de nuevas empresas tecnológicamente innovadoras. En Europa, aunque el Capital Riesgo sea algo ya conocido, no está muy extendida la tendencia de asumir grandes riesgos, al menos no como en Estados Unidos, lo que ha rezagado el desarrollo de este tipo de entidades en relación al mercado estadounidense.

Respecto a las empresas destinatarias de este tipo de financiación, se trata de compañías con proyectos a medio y largo plazo con capacidad de crecimiento y desarrollo, normalmente

en sectores estratégicos e intensivos en tecnología. Quedan excluidas las empresas financieras, de naturaleza inmobiliaria, o las que cotizan en bolsa.

El Capital Riesgo financia a empresas en diversas etapas de desarrollo, sin exigir las mismas garantías o avales que otras fuentes de financiación externa, pero prestando atención a que sean actividades de futuro que reúnan ciertos requisitos básicos como un tamaño mínimo y un equipo competente, comprometido y profesional.

Como se puede ver en la Figura 4.19, el riesgo que asume el Capital Riesgo es mayor, sin por esto significar que sean entidades que asuman cualquier proyecto. Por el contrario, son muy selectivos en la elección de empresas en las que pondrán recursos, ponderan meticulosamente cada proyecto y sólo participan si los riesgos son razonables y las expectativas de desarrollo parecen lo suficientemente atractivas.

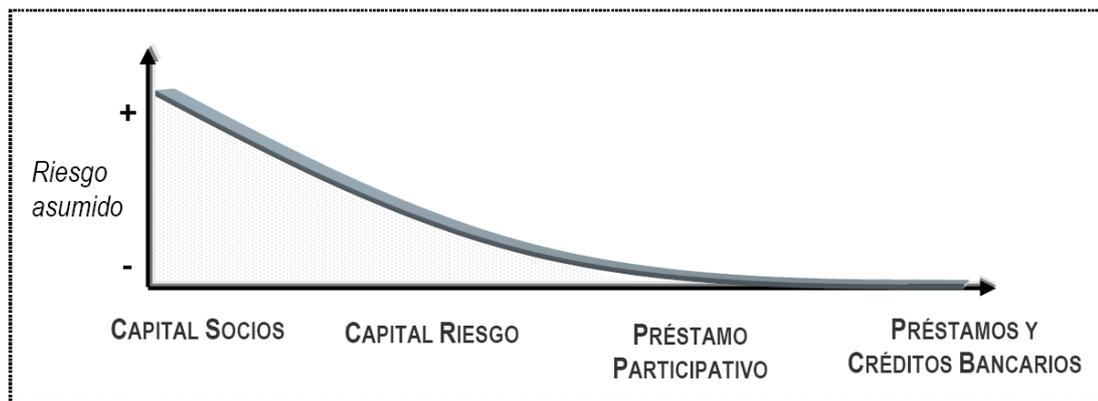


Figura 4.19: Nivel de riesgo asumido según la fuente de financiación

El Capital Riesgo se instrumenta mediante acciones (ordinarias o preferentes) y préstamos (participativos, convertibles o simples). Y hay que recordar que después de una participación temporal en la empresa, los inversionistas buscan obtener una plusvalía o beneficio, que por tratarse de una apuesta por proyectos con mayor riesgo, va de la mano con unas expectativas de rentabilidad acordes, con porcentajes de intereses relativamente superiores, por lo general nunca menores al 12%.

Llegados a su término, los mecanismos más importantes de desinversión son la renta a terceras partes, la compra de acciones o el reembolso de los préstamos incurridos.

A su vez, es preciso reparar en que los beneficios del Capital Riesgo no sólo se limitan a los recursos económicos que pone a disposición de la empresa y que contribuyen a incrementar la propia estabilidad económico-financiera, sino que también existen otra serie de aportes de carácter cualitativo como el apoyo gerencial y el asesoramiento empresarial, normalmente sin afán intervencionista; rigor en la gestión; credibilidad, prestigio y valor ante terceras partes; y también colaboración en la búsqueda de financiación adicional.

#### ***4.5.4.5.1 Entidades y personas intermediarias de capital riesgo***

El Capital Riesgo puede ser intermediado a través de muy diversos agentes, que incluyen tanto a individuos como entidades con su propia personalidad jurídica, ya sea de índole pública o privada.

Existen entidades de Capital Riesgo bajo la figura de Sociedades o Fondos, a su vez que Sociedades Gestoras para su administración y gestión. Desde diciembre de 2005 ha entrado en vigor en el Estado Español la Ley 25/2005 que deroga a la primera promulgada, la *Ley 1/1999, de 5 de enero, reguladora de las Entidades de capital riesgo y sus sociedades gestoras*.

Por su parte, otro importante intermediario del Capital Riesgo, a veces considerado "Capital Riesgo Informal", son los *Business Angels*, individuos distintos a las personas que invierten de manera profesional, pero que pueden tener interesantes recursos a invertir en proyectos de creación de nuevas empresas.

Cada una de estas entidades y personas intermediarias será seguidamente expuesta con más detalle. Las definiciones de las Sociedades y Fondos de Capital Riesgo, así como de sus Sociedades Gestoras, han sido tomadas de la ley que las regula.

#### **(A) Sociedades de Capital Riesgo (SCR)**

"Las Sociedades de Capital Riesgo son sociedades anónimas cuyo objeto social principal consiste en la toma de participaciones temporales en el capital de empresas no financieras que, en el momento de la toma de participación, no coticen en el primer mercado de las Bolsas de Valores".

(B) Fondos de Capital Riesgo (FCR)

“Los Fondos de Capital Riesgo son patrimonios administrados por una Sociedad Gestora, que tendrán el mismo objeto principal que el definido en el artículo anterior [(SCR)], correspondiendo a la Sociedad Gestora la realización de las actividades de asesoramiento previstas en el mismo”.

(C) Sociedades Gestoras de Entidades de Capital Riesgo (SGECR)

“Las Sociedades Gestoras de Entidades de Capital Riesgo son sociedades anónimas cuyo objeto social principal es la administración y gestión de Fondos de Capital Riesgo y de activos de Sociedades de Capital Riesgo. Como actividad complementaria podrán realizar tareas de asesoramiento a las empresa con las que mantengan vinculación como consecuencia del ejercicio de su actividad principal”.

El Capital Riesgo es un vehículo de financiación empresarial de creciente importancia en el Estado Español. Aunque las primeras sociedades de Capital Riesgo datan de principios de los '70, fue hacia 1986 con la entrada de España en la Unión Europea que este tipo de inversión experimentó una primera expansión, con la introducción de operadores internacionales, y con el nacimiento de la Asociación Española de Entidades de Capital Riesgo (ASCRI), miembro a su vez de la Asociación Europea de Capital Riesgo (EVCA).

Desde la segunda mitad de los años '90 el Capital Riesgo en España ha remontado su expansión. Además de las entidades privadas, tanto el gobierno español a través del Instituto Nacional de Industria como numerosas comunidades autónomas, diputaciones provinciales y ayuntamientos, convencidos en la contribución del Capital Riesgo en la regeneración del tejido empresarial de su región, están apoyando distintas entidades y gestoras de capital de inversión.

El Informe 2006 de la ASCRI da cuenta de 124 operadores de Capital Riesgo en el ejercicio anterior en España, con un volumen de inversión de 4.117 millones de Euros, y una marcada actividad de fondos paneuropeos para financiaciones de gran tamaño. Inversiones que han mostrado mayor interés por actividades de carácter más tradicional y del sector servicios.

En la Comunidad Autónoma del País Vasco fue fundada en 1985 la sociedad de Gestión de Capital Riesgo del País Vasco SGECR, S.A., que actúa por cuenta de terceras personas y gestiona tanto fondos como sociedades de Capital Riesgo.

*(continua página siguiente)*

Poco a poco esta modalidad de financiación se está dando más a conocer, y por tanto, aumentando su utilización, que actualmente tiene como sus principales empresas destinatarias a operaciones apalancadas (préstamos para invertir), seguidas por empresas en expansión, y en menor rango, por proyectos de creación de empresa en etapas tempranas.

#### (D) Business Angels

El término *Business Angels* hace referencia a personas con recursos económicos que pueden proveer financiación a emprendedores y emprendedoras. Sus objetivos son normalmente diferentes a aquellos de las entidades inversoras profesionales, por lo que demandan una aproximación también distinta.

Por ejemplo, a diferencia de Entidades y Sociedades Gestoras de Capital Riesgo, los *Business Angels* suelen generalmente invertir en empresas de menor tamaño, en fases de desarrollo más tempranas, sus requerimientos de elaboración de *due diligence* previas a la inversión son mínimas, los contratos más simples, y la tasa de retorno esperada puede ser menos significativa.

A su vez, este tipo de inversores pueden verse movidos incluso por motivaciones de rentabilidad social antes que económica. También puede llegar a tener un mayor peso la identificación y la simpatía con la persona que promueve la iniciativa.

No obstante todas estas consideraciones, conseguir financiación de *Business Angels* es también una tarea ardua y rigurosa, que debe hacerse con toda profesionalidad.

El Capital Riesgo es un vehículo de financiación empresarial de creciente importancia en el Estado Español. Aunque las primeras sociedades de Capital Riesgo datan de principios de los '70, fue hacia 1986 con la entrada de España en la Unión Europea que este tipo de inversión experimentó una primera expansión, con la introducción de operadores internacionales, y con el nacimiento de la Asociación Española de Entidades de Capital Riesgo (ASCRI), miembro a su vez de la Asociación Europea de Capital Riesgo (EVCA).

(continúa página siguiente)

Desde la segunda mitad de los años '90 el Capital Riesgo en España ha remontado su expansión. Además de las entidades privadas, tanto el gobierno español a través del Instituto Nacional de Industria como numerosas comunidades autónomas, diputaciones provinciales y ayuntamientos, convencidos en la contribución del Capital Riesgo en la regeneración del tejido empresarial de su región, están apoyando distintas entidades y gestoras de capital de inversión.

El Informe 2006 de la ASCRI da cuenta de 124 operadores de Capital Riesgo en el ejercicio anterior en España, con un volumen de inversión de 4.117 millones de Euros, y una marcada actividad de fondos paneuropeos para financiaciones de gran tamaño. Inversiones que han mostrado mayor interés por actividades de carácter más tradicional y del sector servicios.

En la Comunidad Autónoma del País Vasco fue fundada en 1985 la sociedad de Gestión de Capital Riesgo del País Vasco SGEGR, S.A., que actúa por cuenta de terceras personas y gestiona tanto fondos como sociedades de Capital Riesgo.

Poco a poco esta modalidad de financiación se está dando más a conocer, y por tanto, aumentando su utilización, que actualmente tiene como sus principales empresas destinatarias a operaciones apalancadas (préstamos para invertir), seguidas por empresas en expansión, y en menor rango, por proyectos de creación de empresa en etapas tempranas.

Uno de los inconvenientes del sector de Capital Riesgo informal es que no existen vías preestablecidas mediante las cuales las personas emprendedoras puedan ponerse en contacto fácilmente con potenciales inversionistas.

En España se está trabajando para solventar esta situación desde diversas instituciones públicas y privadas, entre las que destaca la Red Española de *Business Angels* (ESBAN) que también forma parte de la junta directiva de la red europea EBAN (*European Business Angels Network*).

#### ***4.5.4.5.2 Tipología de inversiones de capital riesgo***

El Capital Riesgo puede ser clasificado de muy distintas formas. Atendiendo a la fase de desarrollo de la empresa receptora, se exponen a continuación las principales tipologías que puede adoptar este tipo de financiación:

Capital Semilla o Seed Capital	Apoya la creación de la empresa en sus inicios, desde el estudio de mercado, la elaboración del prototipo y todo lo que implica la preparación previa al lanzamiento y constitución de la empresa.
Capital de Demarraje o Start-Up Capital	Respalda la fase en la que la nueva empresa comienza a desarrollarse, dándose a conocer en el mercado. Puede emplearse para crear una primera cartera de clientes, conseguir instalaciones y medios productivos, capacitar a los recursos humanos, etc.
Capital de Desarrollo o Expansión	Financiación del crecimiento de una empresa con beneficios. Se emplea tanto para adquirir activos fijos como para incrementar el fondo de maniobra, desarrollar nuevos productos, acceder a nuevos mercados, etc.

Mencionar únicamente, con el objeto de familiarizar a las y los lectores con algunas de las variadas terminologías para referirse al Capital Riesgo, que el Capital de Sustitución (*Replacement*) que adquiere acciones existentes en poder de otra entidad de Capital Riesgo o accionista, o el Capital para Adquisiciones con Apalancamiento (*Leveraged Buyout*) para comprar empresas importantemente financiadas con recursos ajenos, garantizados en parte por los activos de la empresa adquirida, o los Capitales de Renovación, de Reorientación o el *Briding Financing* son también otras modalidades de este tipo de inversión.

#### 4.5.4.6 Presentación y valoración de solicitudes de financiación

La búsqueda de financiación externa es sin duda una tarea ardua que demanda tiempo y esfuerzo, en especial si se trata de empresas en gestación o de reciente creación.

Los requerimientos de información a presentar y los trámites a cumplir variarán tanto en función del tipo de financiación requerida y de la situación de la empresa solicitante, como de la fuente de financiación a la que se recurra.

Así, no es lo mismo solicitar recursos para un nuevo negocio que para operaciones normales de empresas en funcionamiento, para un incremento de los activos fijos, del circulante o una inversión para el crecimiento, y mucho menos similar a los requisitos para operaciones no habituales como una reestructuración financiera o un *Project Finance*.

En este epígrafe se ofrecerá en una primera parte una guía sobre los tipos de información que se deberá aportar en la demanda de diversos tipos de financiación externa. Posteriormente, se abordarán cuáles son los principales parámetros para el análisis y evaluación de las solicitudes presentadas, con el objeto de que la persona emprendedora se sitúe, sepa a qué se puede atener, y conozca cuáles son estos aspectos clave que deberá cuidar.

#### ***4.5.4.6.1 Qué información aportar***

Dada la diversidad de tipologías de proyectos y de fuentes de financiación a las que se puede recurrir, es improcedente hablar de un único conjunto de datos y requisitos a presentar en la búsqueda de financiación. No obstante, existen requerimientos de información comunes a todos los proyectos, y otros que se pueden agrupar de acuerdo a la clase de financiación requerida.

La Tabla 4.17 recoge estas diferencias y propone una visión global de cuáles son las informaciones solicitadas en función de los tipos de financiación más demandados por personas emprendedoras.

<i>Tipo de financiación</i> <i>Información requerida</i>	CREACIÓN DE UNA NUEVA EMPRESA	ACTIVO CIRCULANTE	ACTIVO FIJO	CRECIMIENTO / EXPANSIÓN
<b>Solicitantes</b> (personas físicas y jurídicas): - Experiencia y logros; trayectoria / evolución histórica - Antecedentes financieros: en especial con la entidad prestataria (otros préstamos, su devolución, etc.), situaciones anormales (quiebras, suspensión de pagos...) - ...	✓	✓	✓	✓
<b>El Proyecto de Empresa:</b> - Justificación de la oportunidad a financiar (reconocimiento del producto como oportunidad de negocio + mercado + tecnología) - Recursos necesarios: cuánto y para qué (justificar presupuesto) - % de autofinanciación - % de otras financiaciones externas - ...	✓	✓	✓	✓
<b>Ingresos:</b>				
<b>Clientes:</b> quiénes, cuántos, condiciones...	✓	✓		✓
<b>Ventas:</b> cuánto y categorizar por mercado, producto, canal...	✓	✓		✓
<b>Nuevos mercados:</b> volumen, potencialidad, competidores...	✓	✓		✓

Tabla 4.17: Información a presentar en tipos de financiación más usados por personas emprendedoras

Como se puede apreciar, para cualquier prestador de financiación es muy importante conocer **quién** solicita la financiación. Tanto si se trata de una figura física como jurídica, las personas promotoras del proyecto deberán suministrar referencias sobre quiénes son, y qué formación y experiencia profesional tienen en lo particular. Si es una empresa quien promueve, son muy significativos los datos clave sobre sus orígenes, trayectoria y evolución histórica.

Asimismo, y como se trata de demandar recursos económicos, a las fuentes de financiación también les interesa saber cuáles son los antecedentes financieros de las personas o empresas solicitantes, en especial si han recibido otros préstamos de su propia institución, así como si alguna vez han incurrido en situaciones anormales como quiebras o suspensión de pagos.

Por otra parte, hay que tener muy presente que las entidades prestatarias buscan tener una **rentabilidad o plusvalía sobre los recursos económicos facilitados**. Por esta razón, antes de abordar un proyecto, les resulta trascendental informarse adecuadamente sobre la situación del proyecto empresarial a financiar, y de manera especial, de su capacidad actual y potencial de generar fondos.

Será entonces preciso presentar un resumen de los **aspectos básicos del Proyecto de Empresa** que dé cuenta justificadamente de cuál es la oportunidad de negocio a apoyar, esto es, del producto ofrecido a un mercado que lo acepta utilizando una tecnología determinada, junto a los prototipos y patentes que lo sustenten en caso de haberlos; qué recursos económicos se están pidiendo y para qué; y qué porcentaje de esta financiación será propia y cuál ajena.

En este mismo sentido, la fuente financiera querrá conocer las expectativas de **ingresos** de la empresa, con una reseña sobre quiénes y cuántos son sus clientes, y probablemente también cuáles son las condiciones con las que opera, al igual que la cifra esperada de ventas agrupada por mercado, producto, o canal de venta, por nombrar algunos ejemplos.

En caso de tratarse de proyectos que abordan **nuevos mercados**, también suele demandarse información específica sobre éstos, con datos reseñables como su volumen, potencialidad de crecimiento y competidores más importantes.

La cantidad y el grado de profundidad de la información proporcionada variará en función del tipo de financiación solicitada. Así, en el caso de financiaciones para nuevas empresas, el énfasis de la información presentada recaerá en aspectos básicos del Proyecto de Empresa. Para empresas existentes, si buscan financiar el activo circulante se deberán resaltar los datos sobre la estructura de ventas y clientes; si se trata de financiación para activo fijo se depositará especial interés en dar a conocer la información histórica de la empresa, comparada con la del sector, más que los ingresos. Las empresas que buscan expandirse o crecer, comparten muchos de estos requerimientos, por demandar normalmente financiación tanto en activo fijo como circulante, y además, deberán proporcionar información suficiente sobre el mercado potencial.

Añadir a su vez que no sólo es importante qué información se pone a disposición de las diferentes fuentes de financiación, sino cómo se presenta. La persona emprendedora precisa saber vender su proyecto empresarial, y a sí misma como su ejecutora. Para ello, además de desarrollar su capacidad comunicativa y comercial, debe presentar de manera pulcra, objetiva, bien estructurada y concisa la documentación requerida.

Las entidades financieras suelen tener más razones para descartar un proyecto que para aprobarlo. A fin de cuentas se trata de saber **transmitir confianza**, confianza que se gana a través del conocimiento con la suficiente profundidad del proyecto en sí, así como de las y los promotores que serán quienes se responsabilicen y gestionen el proyecto.

#### ***4.5.4.6.2 Análisis y evaluación de las solicitudes de financiación***

Conocer qué estudian y ponderan las principales entidades financieras de las solicitudes de financiación que reciben es también una manera de situar a la persona emprendedora de manera realista en su proyecto y en las posibilidades que tiene de conseguir los recursos económicos necesarios, así como de alertarle sobre los aspectos clave en los que deberá poner especial atención.

Al respecto, indicar que, así como los requerimientos de información a aportar son distintos, igualmente diversas son las posibilidades para evaluarlas. No obstante, es posible agrupar de manera genérica qué analiza una entidad financiera atendiendo a estas preguntas: ¿qué? - un proyecto empresarial capaz de generar valor; ¿para qué? - tipo y destino de la financiación demandada; ¿quién? - la persona o empresa solicitante, su solvencia profesional, la participación económica que tenga en el proyecto, la credibilidad que inspira; ¿cómo? - diversificación del riesgo entre varias entidades, garantías, compensaciones y negocios inducidos.

##### **(A) Capacidad de generar valor por parte de la empresa**

La capacidad de generar valor de un proyecto empresarial, expresado en fondos, es quizás el factor más importante a tomar en cuenta en la concesión de financiación, sobretodo si se trata de proyectos de creación de nuevas empresas o de crecimiento y expansión.

Para constatar esta capacidad de generar valor se recurre a los **estados financieros** de la empresa, proyectados o históricos, y al análisis de los ratios más representativos, ya que son éstos los que proveen información importante sobre la salud financiera y estabilidad de la compañía.

Los estados financieros más importantes son la Evolución de la Cuenta de Explotación, en números absolutos y en cuanto a la Composición del Valor Añadido en porcentaje sobre ventas, el Balance, y el Presupuesto de Tesorería. Las Tablas 4.18 a 4.21 recogen un ejemplo con cada uno de estos análisis, mostrando sus componentes a analizar y posibles valores; el ejemplo proviene de una empresa cooperativa y es válido para cualquier tipo de firma.

Se trata de análisis que ya han sido ampliamente explicados en el apartado del Análisis de la Viabilidad Económico-Financiera del Proyecto de Empresa (Sección III). Aquí sólo se referirá que el estudio de la Evolución de la Cuenta de Explotación reflejará la marcha de la empresa a lo largo de varios ejercicios, al recoger de manera resumida los movimientos de ingresos y gastos. El análisis de la Composición del Valor Añadido sobre cifra de ventas dará cuenta del rendimiento interno de la empresa. Los Balances Previsionales proveerán de una fotografía de la evolución de la situación patrimonial de la empresa recogiendo los activos frente a las fuentes de financiación, mientras que el Presupuesto de Tesorería permitirá conocer los flujos monetarios que precisa la empresa para hacer frente a sus pagos.

<b>EVOLUCIÓN CUENTA DE EXPLOTACIÓN</b>						
( Miles euros )						
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ventas	2.900	3.150	3.400	3.650	3.900	4.170
Materiales y Servicios	1.669	1.830	1.955	2.099	2.239	2.389
Valor Añadido	1.231	1.320	1.445	1.551	1.661	1.781
Gastos de Personal	886	921	958	1.035	1.076	1.119
Rendimiento Interno	345	399	487	516	585	662
Gastos Financieros	50	73	66	68	72	61
Cash-Flow	295	326	421	448	513	601
Amortizaciones	242	242	242	251	293	295
Resultados de Explotación	53	84	179	197	220	306
Otros Rtdos.	7	15	25	30	35	40
Rtdos. a/ Impuestos (excedentes)	60	99	204	227	255	346
Impuestos		11	25	27	32	50
Rtdos. d/ Impuestos <sup>1</sup>	60	88	179	200	223	296
Intereses Aport. Socios	25	37	70	82	86	90
Dotación Fondo Educ., Form. y Prom. <sup>2</sup>	8	8	18	20	22	29
Resultado a Balance	27	43	91	98	115	177

<b>Puestos de Trabajo</b>	<b>0</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>27</b>
---------------------------	----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

- (1) Resultado del ejercicio  
(2) Se utiliza en empresas cooperativas

Tabla 4.18: Análisis de solicitudes de financiación: *evolución de la cuenta de explotación*

<b>COMPOSICIÓN VALOR AÑADIDO (% s/Ventas)</b>						
( % )						
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ventas	100	100	100	100	100	100
Materiales y Servicios	57,3	57,7	56,8	56,6	56,6	56,3
Valor Añadido	42,7	42,3	43,2	43,4	43,4	43,7
Gastos de Personal	30,6	29,2	28,2	28,4	27,6	26,8
Rendimiento Interno	12,1	13,1	15,0	15,0	15,8	16,9
Gastos Financieros	1,7	2,3	1,9	1,9	1,8	1,5
Cash-Flow	10,4	10,8	13,1	13,1	14,0	15,4
Amortizaciones	8,3	7,7	7,1	6,9	7,5	7,1
Resultados de Explotación	2,1	3,1	6,0	6,2	6,5	8,3
Otros Rtdos. Extraordinarios						
Rtdos. a/ Impuestos (excedentes)	2,1	3,1	6,0	6,2	6,5	8,3
Impuestos		0,3	0,7	0,7	0,8	1,2
Rtdos. d/ Impuestos	2,1	2,8	5,3	5,5	5,7	7,1
Intereses Aport. Socios	0,9	1,2	2,1	2,2	2,2	2,2
Dotación Fondo Educ., Form. y Prom.	0,3	0,3	0,5	0,5	0,6	0,7
Resultado a Balance	0,9	1,3	2,7	2,8	2,9	4,2

Tabla 4.19: Análisis de solicitudes de financiación: *composición valor añadido en % sobre ventas*

<b>BALANCES PREVISIONALES</b>							
(Miles Euros )							
CONCEPTO	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Inmovilizado	1.688	2.099	1.932	1.765	2.264	2.071	1.876
Existencias	84	145	158	170	183	195	209
Deudores	843	967	1.050	1.133	1.217	1.300	1.390
Disponibles	33	99	181	150	38	164	230
<b>Total Activo</b>	<b>2.648</b>	<b>3.310</b>	<b>3.321</b>	<b>3.218</b>	<b>3.702</b>	<b>3.730</b>	<b>3.705</b>
<b>Recursos Propios</b>	<b>461</b>	<b>1.088</b>	<b>1.131</b>	<b>1.222</b>	<b>1.320</b>	<b>1.435</b>	<b>1.612</b>
<i>Capital, Particip. Espec. y Reservas</i>	461	1.061	1.088	1.131	1.222	1.320	1.435
<i>Result. Ejercicio (Excedentes netos)</i>		27	43	91	98	115	177
<b>Ingresos a distribuir varios ejercicios</b>							
<b>Préstamos</b>	<b>1.452</b>	<b>1.451</b>	<b>1.463</b>	<b>1.189</b>	<b>1.515</b>	<b>1.365</b>	<b>1.077</b>
<i>Entidades Crédito LP con coste</i>	1.163	1.163	989	815	1.265	1.077	799
<i>Entidades Crédito CP con coste</i>	289	288	474	374	250	288	278
<b>Acreedores</b>	<b>735</b>	<b>771</b>	<b>727</b>	<b>807</b>	<b>867</b>	<b>930</b>	<b>1.016</b>
<i>Acreedores Largo Plazo (LP)</i>							
<i>Acreedores Corto Plazo (CP)</i>	735	771	727	807	867	930	1.016
<b>Total Pasivo</b>	<b>2.648</b>	<b>3.310</b>	<b>3.321</b>	<b>3.218</b>	<b>3.702</b>	<b>3.730</b>	<b>3.705</b>
Fondo de Maniobra <sup>4</sup>	-64	152	188	272	321	441	535
Activo de Trabajo <sup>5</sup>	1.913	2.539	2.594	2.411	2.835	2.800	2.689

(4) Fondo de Maniobra = + Recursos Propios + Ingresos a distribuir en varios ejercicios + Acreedores (y préstamos) a largo plazo - Inmovilizado

(5) Activo de Trabajo = + Total Activo - Acreedores a largo sin coste - Acreedores a corto sin coste

Tabla 4.20: Análisis de solicitudes de financiación: *balances previsionales*

<b>PLANIFICACIÓN FINANCIERA</b>							
(Miles Euros )							
CONCEPTO	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<b>RECURSOS</b>							
<i>Cash-Flow</i>		295	326	421	448	513	601
Resultados Extraordinarios		7	15	25	30	35	40
Aportaciones a Capital		600					
Préstamos LP					450		
Préstamos CP		50	300	200	250	100	
<b>TOTAL RECURSOS</b>		<b>952</b>	<b>641</b>	<b>646</b>	<b>1.178</b>	<b>648</b>	<b>641</b>
<b>NECESIDADES</b>							
Inversiones		653	75	75	750	100	100
Amortiz. Préstamos		51	288	474	374	250	288
Necesidades Fdo. Maniobra		157	151	50	66	66	75
Otros pagos		25	45	78	100	106	112
<b>TOTAL NECESIDADES</b>		<b>886</b>	<b>559</b>	<b>677</b>	<b>1.290</b>	<b>522</b>	<b>575</b>
Saldo Período		66	82	-31	-112	126	66
Saldo Anterior		33	99	181	150	38	164
Saldo Tesorería	33	99	181	150	38	164	230

Tabla 4.21: Análisis de solicitudes de financiación: *planificación financiera*

A su vez, deberá ser incluido el cálculo de ratios de los estados financieros que faculten un mejor entendimiento de lo que está pasando en el negocio. El **análisis de ratios** es una herramienta en el análisis económico-financiero de la empresa que permite interpretar la información a través de estimaciones cuantitativas de la relación existente entre una magnitud y otra, tanto para identificar las desviaciones que se quieren corregir, como para analizar las relaciones estructurales entre distintas partidas del balance.

Su utilidad suele estar supeditada a la confrontación de los ratios de la empresa cara a los de otra en el mismo sector de actividad, o a su comparación en varios periodos de tiempo dentro de una misma compañía.

Es posible producir ratios de todo lo que aparece en el estado financiero. Sin embargo, conviene sólo introducir los más representativos, como son los de rentabilidad, productividad, actividad y equilibrio patrimonial (Tabla 4.22), o bien, los que tengan más valor para la empresa en el sector industrial específico en el que se mueve.

<u>RATIOS</u>							
CONCEPTO	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<b>RENTABILIDAD</b>							
Tasa Rentabilidad Empresarial (TRE %)	-	4,3	6,6	11,2	10,4	11,7	15,1
Resultado Ejercicio s/Capital, Reserv. y Particip. Esp. (%)	-	5,7	8,1	15,8	16,4	16,9	20,6
Rtdo. Ejercicio por Puesto de Trabajo (miles €)	-	2,3	3,4	6,9	7,4	8,3	11,00
Rtdo. Ejercicio s/Ventas (%)	-	2,1	2,8	5,3	5,5	5,7	7,1
<b>PRODUCTIVIDAD</b>							
Ventas por Puesto de Trabajo (miles euros)	-	111,5	121,2	130,8	135,2	144,4	154,4
Valor Añadido por Puesto de Trabajo (miles €)	-	47,3	50,8	55,6	57,4	61,5	66,0
<b>ACTIVIDAD</b>							
Rotación de Activo de Trabajo	-	1,1	1,2	1,4	1,3	1,4	1,6
Rotación de Activo Total	-	0,9	0,9	1,1	1,0	1,0	1,1
Rotación de Inmovilizado	-	1,4	1,6	1,9	1,6	1,9	2,2
Rotación de Existencias	-	20,0	19,9	20,0	19,9	20,0	20,0
Rotación de Deudores	-	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Rotación de Acreedores a Corto Plazo	-	3,8	4,3	4,2	4,2	4,2	4,1
<b>EQUILIBRIO PATRIMONIAL</b>							
Independencia (FP / FA)	0,2	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6	0,8
Endeudamiento Financiero (FP/F.Acreed. con costo)	0,3	0,7	0,8	1,0	0,9	1,1	1,5

Tabla 4.22: Análisis de solicitudes de financiación: *análisis de ratios*

Los **ratios de rentabilidad** ofrecen precisamente una visión de la rentabilidad de la empresa y de los pesos relativos de los diferentes costes (gastos de personal, financieros, de impuestos). Uno de estos, la Tasa de Rentabilidad Empresarial (TRE), es de gran valor en la evaluación de solicitudes de financiación, puesto que analiza la capacidad del negocio de generar resultados independientemente de su estructura de financiación. A su vez incluyen ratios para mostrar los resultados de cada ejercicio en relación a diferentes parámetros como los fondos propios, los puestos de trabajo o en su relación con las ventas.

Los **ratios de productividad** analizan básicamente la contribución de los puestos de trabajo a la generación de parámetros empresariales tan importantes como las ventas o el valor añadido. Los **ratios de actividad**, por su parte, informan sobre la evolución de la actividad de la empresa en relación con las principales masas de activo (inmovilizado, existencias y deudores), y también en correspondencia con el denominado activo de trabajo (= recursos propios + endeudamiento con coste explícito (préstamos)).

Los **ratios de equilibrio patrimonial** muestran la estructura financiera de la empresa en función de la proporción de los capitales ajenos (FA) sobre los propios (FP).

A su vez, hay otra característica de los ratios recogidos en la Tabla 4.22, y es que sirven para analizar proyectos a medio y largo plazo, como son los proyectos de creación y puesta en marcha de nuevas empresas.

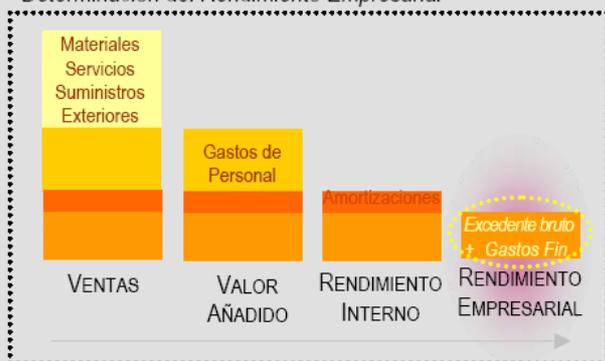
Para proyectos de financiaciones a corto plazo, es más conveniente la utilización de otro tipo de ratios que analizan la estructura del balance desde una perspectiva más próxima, como por ejemplo el ratio de liquidez, que da cuenta de la capacidad de la empresa de hacer frente a las obligaciones de pago en los meses inmediatos.

### TASA DE RENTABILIDAD EMPRESARIAL (TRE)

Ratio fundamental en el análisis y evaluación de propuestas de financiación que muestra la capacidad del negocio para generar resultados independientemente de su estructura de financiación (recursos propios o ajenos).

Se calcula relacionando el Rendimiento Empresarial con el Activo de Trabajo. El Rendimiento Empresarial (excedente bruto + gastos financieros) es el resultado de restarle a las Ventas los gastos por materiales, servicios, suministros y exteriores (= "Valor Añadido"), menos los Gastos de Personal (= "Rendimiento Interno"), menos Amortizaciones, más otros resultados. Por su parte, el Activo de Trabajo equivale al resultado de sustraer el Exigible sin costo explícito al total del pasivo o activo (Inmovilizado + Existencias + Deudores + Disponible).

#### Determinación del Rendimiento Empresarial



$$TRE = \frac{\text{Rendimiento Empresarial}}{\text{Activo de Trabajo}}$$



#### Determinación del Activo de Trabajo

Para que la TRE de una empresa sea alta, y por tanto, atractiva para atraer fuentes de financiación, es muy importante tener lo más productivo posible los ratios de rentabilidad (rentabilidad ÷ ventas) y el de las rotaciones del activo (ventas ÷ activo de trabajo).

Adicionalmente al análisis y evaluación de la capacidad de la empresa para generar valor a través del estudio de los estados financieros y del análisis de ratios, algunos inversores suelen analizar nuevos proyectos empresariales desde una perspectiva de la valoración de negocios a largo plazo. Tal es el caso de la valoración de la empresa en base a la actualización de los Flujos de Caja Libre, que por ser una técnica de valoración cuya

explicación demanda una amplia exposición de conceptos, se abordará por separado en el apartado 4.5.4.6.3.

(B) Credibilidad, conocimiento de la persona o empresa solicitante y su grado de participación en la inversión

Como se adelantó en el apartado sobre la información requerida de las personas que promueven el proyecto, tanto si se trata de personas físicas como jurídicas, a toda fuente de financiación le interesa tener elementos que le transmitan confianza sobre el destino de los recursos solicitados. Por ello es tan importante conocer quién es la persona o empresa solicitante, su solidez y capacidad empresarial, su conocimiento en el negocio, sus antecedentes personales, profesionales y financieros.

Pero además, la fuente de financiación analizará con especial atención cuál es la participación de la persona o empresa solicitante en el proyecto con recursos propios. Si ésta es muy baja, menor al 30%, tampoco querrán potenciales prestamistas o inversores poner en juego sus recursos en una empresa donde no se implican las mismas personas que la promueven.

La seguridad que la persona promotora debe transmitir a sus fuentes de financiación externa también se refleja en la manera de comunicarse y vender su proyecto. Su presentación, la claridad en sus objetivos e ideas, el contacto personal, su formalidad y seriedad, su sensatez, todos estos son elementos que también necesitan ser cuidadosamente tratados por las personas emprendedoras.

(C) Diversificación del riesgo entre varias entidades

Todo proyecto de creación y puesta en marcha de una nueva empresa entraña riesgo. Y también son distintos los niveles de riesgo que las entidades de financiación con las que una persona emprendedora pudiera contactar están dispuestas a asumir.

Siempre es recomendable diversificar el riesgo entre varias entidades financieras. De esta forma, la persona emprendedora podrá utilizar lo mejor que las diversas posibilidades de

financiación contactadas le ofrezcan y tendrá en la negociación con ellas un punto fuerte a resaltar. Por su parte, las entidades financieras percibirán más seguridad sobre el proyecto, y por tanto, serán más proclives a proporcionar una respuesta.

(D) Garantías presentadas (por la persona o empresa solicitante, SGR...)

Las garantías presentadas que aseguren y protejan una financiación son también elementos que las diversas fuentes de financiación existentes analizan cuidadosamente.

Aunque son muy importantes el dinero u otros valores que la persona emprendedora pueda presentar como respaldo de la financiación solicitada, éstos no constituyen una condición necesaria ni suficiente en sí mismos. En ocasiones, y en especial para las entidades financieras que realizan operaciones con un mayor grado de riesgo, pueden resultar más interesantes otros indicadores del proyecto, como la capacidad de generar fondos que tenga.

También recordar el gran valor que tienen los avales de Sociedades de Garantía Recíproca en la obtención de financiación externa adicional.

(E) Compensación para la entidad financiera (negocios inducidos)

Para obtener financiación externa y en mejores condiciones, otro elemento bien valorado por diversas fuentes de financiación son las compensaciones o negocios inducidos.

La persona emprendedora debe plantearse qué aspectos de su actividad pueden resultar interesantes para compensar el riesgo con expectativas de rentabilidad, y en un horizonte de medio y largo plazo.

Por ejemplo, un negocio inducido para un banco sería que la persona emprendedora le domiciliase los ingresos por ventas, los pagos a empresas proveedoras, las nóminas, los pagos de Seguridad Social e Impuestos, entre otros. Este tipo de contrapartidas contribuyen a la obtención de una resolución favorable ante determinadas entidades de financiación.

#### ***4.5.4.6.3 Valoración de la empresa en base a la actualización de los Flujos de Caja Libre***

Por lo general, las técnicas de valoración de empresas se utilizan en las transacciones (compra-venta). Existen a su vez numerosos tipos de métodos, con grados dispares de precisión y complejidad, para medir la gestión y perspectivas futuras de las compañías, así como de su potencialidad de generar valor.

Uno de estos métodos para valorar la empresa en forma global, destacado por su reconocimiento, mayor realismo y precisión, así como por su empleo cada vez más extendido, es el que se basa en **la actualización de los Flujos de Caja Libre (FCL) o *Free Cash-Flow* (FCF)**, estimados en un horizonte de varios años, y por tanto, actualizados según la tasa de descuento y aunados al valor residual también actualizado.

Este método hace posible a inversionistas o prestamistas reparar en la evolución esperada de la empresa y el FCL que tendrá, y que a su vez le permitirá la devolución de su préstamo o inversión mediante dividendos. Desde esta perspectiva, el verdadero desencadenante de valor para las empresas radica en la capacidad de generación de riqueza de sus negocios, medida en términos de tesorería disponible.

Además tiene la ventaja de estimar el valor de la empresa con independencia del modo en que se financia y de sus políticas contables, evitando así incurrir en la problemática inducida por el cálculo de los beneficios contables y sus posibles sesgos.

### FLUJO DE CAJA LIBRE (FCL) o *FREE CASH-FLOW* (FCF)

Concepto que hace referencia a la totalidad de recursos líquidos que genera la empresa con su actividad, después de hacer frente a las inversiones e impuestos necesarios, y que son destinados a la remuneración de aquellas entidades o personas financiadoras de la empresa.

Se calcula de la siguiente forma:

ventas
- costes operativos
= beneficios operativos (E.B.I.T.)*
- impuestos
= beneficio operativo después de impuestos
+ amortización y provisiones
= <i>Cash-Flow</i> bruto
+ necesidades de Fondo Maniobra
+ Inversiones (Desinversiones)
<hr/>
= <b><i>FREE CASH FLOW</i></b>

\* EBIT = *Earnings Before Interests and Taxes* (Beneficios Antes de Intereses Financieros e Impuestos -BAIT)

Es decir, es el *Cash-Flow* generado por el negocio siguiendo su evolución "natural".

Antes de seguir adelante es necesaria la comprensión de los otros tres conceptos clave de este método: la Tasa de Descuento (WACC) que permitirá actualizar los FCL esperados al momento actual; el Coste de los Recursos Propios, que es un parámetro necesario a calcular como parte de la definición de la Tasa de Descuento; y el Valor Residual, cuya adición a los FCL descontados servirá para calcular los bienes afectos al negocio.

### TASA DE DESCUENTO: COSTE MEDIO PONDERADO DEL CAPITAL (WACC)

Cuando se valora la totalidad de la empresa a través de la utilización de los FCL, hay que considerar para su actualización una tasa representativa de la totalidad de entidades y personas proveedoras de capital en su pasivo. Esta media de los costes de las diferentes fuentes financieras, recursos propios y financiación ajena, ponderada por los valores de mercado de las mismas, es lo que da lugar a la Tasa de Coste Medio Ponderado del Capital, denominada, por su acrónimo anglosajón WACC (*Weighted Average Cost of Capital*).

El WACC, en cuanto coste del capital invertido en una empresa dada, se expresa por un porcentaje (%), como el interés. Una de las maneras de calcularlo es mediante la suma del coste ponderado de los recursos propios y el coste de la deuda, como se puede observar en el ejemplo de la siguiente figura:

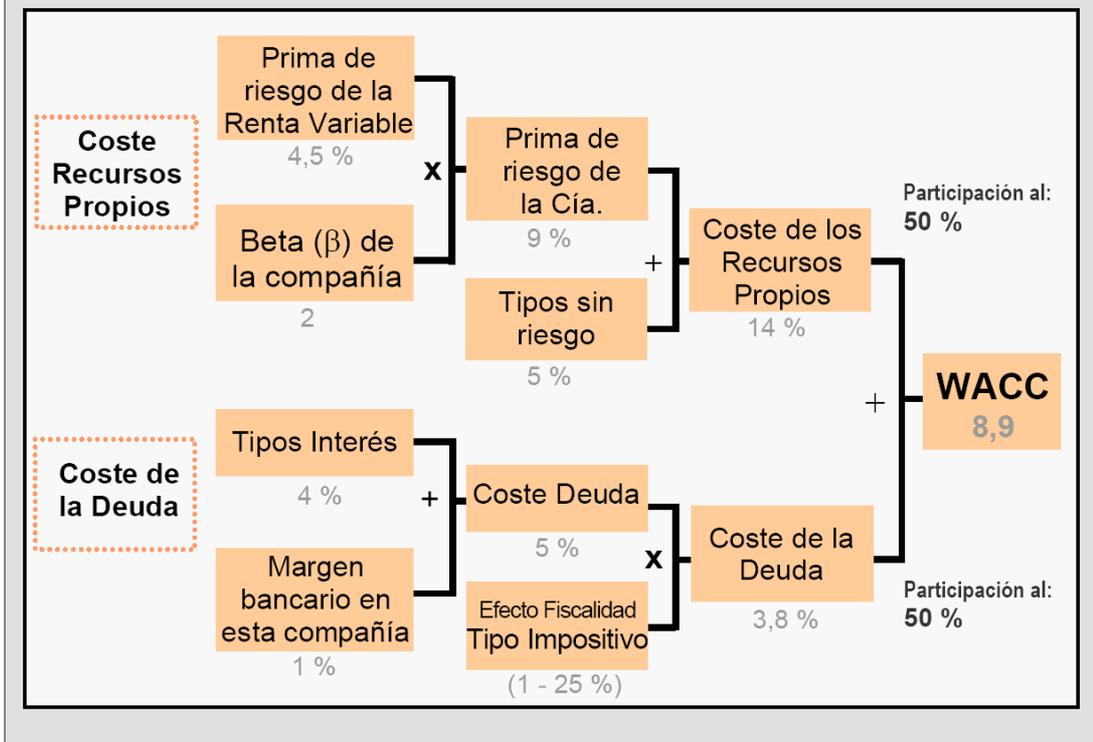


Figura 4.20: Determinación del Coste Medio Ponderado del Capital (WACC)

### COSTE DE LOS RECURSOS PROPIOS

El Coste de los Recursos Propios es la tasa mínima para remunerar las aportaciones del personal societario, refleja el nivel de riesgo del negocio, y es uno de los elementos necesarios para el cálculo del WACC.

Para determinar este coste, se puede recurrir al modelo CAPM (*Capital Asset Pricing Model*):

$$(k_e) = R_f + \beta (R_m - R_f)$$

Donde:

**$k_e$**  = costo de recursos propios

**$R_f$**  = tasa de interés libre de riesgo (suele igualarse a los tipos de interés a largo plazo)

**$R_m$**  = rentabilidad del mercado en su totalidad (se estima que su media se sitúa en torno a 3,5% - 4%, aunque es objeto de grandes oscilaciones)

**$(R_m - R_f)$**  = prima de riesgo del mercado

**$\beta$  (beta)** = riesgo singular de una compañía (representa el riesgo sistemático de la compañía frente al mercado. Son inestables, y sus cálculos son complicados, por lo que es recomendable recurrir a fuentes especializadas como [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html))

### VALOR RESIDUAL

El valor residual representa el valor de los activos operativos de la compañía y de su capacidad de generar flujos futuros después del período de proyección.

Para el cálculo del valor residual se considera que el negocio continúe operativo generando flujo de caja hasta el infinito (perpetuidad).

Se determina normalmente por dos métodos, en base a un listado de múltiplos, como el PER (*Price Earnings Ratio*), y en función del *Cash-Flow*, que es el método a continuación expuesto:

$$\text{Valor Residual} = \frac{\text{FCL}_n (1+g)}{\text{WACC} - g}$$

Donde:

**$\text{FCL}_n$**  (en inglés:  $\text{FCF}_n$ )= es el *cash-flow* esperado en el último año del periodo considerado en la proyección

**WACC** = coste medio ponderado del capital

**$g$**  = crecimiento esperado a perpetuidad

**$n$**  = último año de nuestras proyecciones

El valor residual posteriormente se actualiza a la misma tasa que el resto de los flujos de caja.

Después de todas estas consideraciones, es posible continuar con el mismo ejemplo de la empresa reflejada en las Tablas 4.18 a 4.22, para mostrar cuál sería su valoración a través de la actualización de los flujos de caja libre, para lo que se tendrán que calcular a su vez los conceptos recién expuestos (*Free Cash-Flow*, Tasa de Descuento, Valor Residual).

(A) Free Cash-Flow

Aunque la proyección al detalle se realiza sobre un periodo de seis años (el inicial más los cinco siguientes), es interesante proyectar los parámetros básicos de *Free Cash-Flow* para el trienio posterior, pudiéndose apreciar este resultado en la Tabla 4.23.

<b>CÁLCULO DEL <i>FREE CASH-FLOW</i> (FCF) OPERATIVO AJUSTADO DE IMPUESTOS</b>									
CONCEPTO	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Resultado de Explotación	53	84	179	197	220	306	312	318	325
+ Intereses al Capital (Aport.Socios)	25	37	70	82	86	90	100	110	121
+ Gastos Fin. a Acreedores	50	73	66	68	72	61	54	54	54
+ Resultados Extraordinarios	7	15	25	30	35	40	0	0	0
B° A/ INT. E IMP. (EBIT)	135	209	340	377	413	497	466	482	500
% Tipo Impositivo Imp. s/B°		25%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%
- Imp. sobre B° s/EBIT (teórico)	0	52	95	106	116	139	130	135	140
+ Amortizaciones	242	242	242	251	293	295	300	300	300
C-F OPERATIVO AJUSTADO DE IMPUESTOS	377	399	487	522	590	653	636	647	660
- Inversiones en Activos Fijos	2.099	75	75	750	100	100	100	100	100
- Invers. en Activos Circulantes	440	151	50	66	66	75	150	150	150
FCF OPERATIVO AJUSTADO DE IMPUESTOS	-2.539	173	362	-294	424	478	386	397	410

Tabla 4.23: Valoración de la empresa: *cálculo Free Cash-Flow*

(B) Tasa de Descuento (WACC)

Para el cálculo del Coste Medio Ponderado del Capital (WACC), se consideran las referencias que se pueden observar en la Figura 4.20.

(C) Valor Residual

Acorde a la fórmula descrita para el cálculo del valor residual, y considerando un ritmo de crecimiento a futuro corto (1,5%) a efectos de cautela, el valor residual y su impacto en la valoración puede apreciarse en las siguientes tablas:

<b>CÁLCULO DEL VALOR RESIDUAL</b>	
% Ritmo de Crecimiento futuro del rendimiento operativo	1,5 %
VALOR RESIDUAL	5.624

Tabla 4.24: Valoración de la empresa: *cálculo Valor Residual*

<b>CÁLCULO DEL CASH-FLOW OPERATIVO + VALOR RESIDUAL</b>									
CONCEPTO	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
FCF operativo ajustado de imp.	-2.539	173	362	-294	424	478	386	397	410
Valor Residual									5.624
FCF OPERATIVO + VALOR RESIDUAL	-2.539	173	362	-294	424	478	386	397	6.034

Tabla 4.25: Valoración de la empresa: *cálculo CF Operativo + Valor Residual*

#### (D) Valor Actual de los Recursos Invertidos

Obtener este valor, también denominado Valor Actual Neto (VAN), es el último paso antes de proceder a la valoración de la empresa o proyecto. Adicionalmente es interesante conocer qué porcentaje del VAN procede de los flujos de *cash-flow* y cuál del valor residual.

### VALOR ACTUAL NETO (VAN)

El cálculo del Valor Actual Neto (VAN), llamado en inglés *Net Present Value*, es uno de los métodos más utilizados para analizar la rentabilidad de una inversión. Consiste en actualizar a valor presente los flujos de caja futuros que va a generar el proyecto, descontados a un cierto tipo de interés (WACC), y compararlos con el importe inicial de la inversión.

$$VAN = - A + \left[ \frac{FCL_1}{(1+i)^1} \right] + \left[ \frac{FCL_2}{(1+i)^2} \right] + \dots + \left[ \frac{FCL_n}{(1+i)^n} \right]$$

Donde:

- A** = desembolso inicial
- FCL<sub>n</sub>** = es el *cash-flow* esperado en el último año del periodo considerado en la proyección
- i** = tipo de interés (normalmente se utiliza el WACC)
- n** = último año de nuestras proyecciones
- $\frac{1}{(1+i)^n}$  = factor de descuento para trasladar un valor futuro al presente

<b>CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL DE LOS RECURSOS INVERTIDOS</b>		
VALOR ACTUAL DE LOS RECURSOS INVERTIDOS	4.350	100 %
Valor actual con origen en los flujos de <i>cash-flow</i>	1.507	35 %
Valor actual con origen en el valor residual	2.843	65 %

Tabla 4.26: Valoración de la empresa: *cálculo valor actual de los recursos invertidos*

(E) Valoración de la Empresa

Es importante que el valor actual con origen en los flujos de *cash-flow* tenga un peso relativo superior al 35%, de forma que el valor residual no tenga una presencia muy preponderante.

Con todo lo anterior, y considerando la deuda financiera neta, se puede determinar el valor de la empresa, que se explicita en la Tabla 4.27.

<b>VALORACIÓN EMPRESA</b>	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
<i>Free Cash-Flow</i>	-2.539	173	362	- 294	424	478	386	397	410
Valor Residual									5.624
Total Flujos	-2.539	173	362	- 294	424	478	386	397	6.034
Tasa de Descuento (WACC)	0,089								
Valor Actualizado Neto	4.350	<i>(Valor actual de los recursos invertidos)</i>							
- Deuda Actual	1.451	<i>(Deuda financiera neta a la fecha de valoración)</i>							
Valoración Empresa	2.899								

Tabla 4.27: Análisis de solicitudes de financiación: *valoración de la empresa (en base a actualización del FCF)*

Ciertamente, técnicas de valoración de empresas como ésta son complejas y demandan niveles de información del proyecto y del sector exhaustivos, además de un componente importante de esfuerzo y dedicación. No obstante, tienen la ventaja de permitir a inversionistas o prestamistas reparar en la evolución esperada de la empresa y del *Cash-Flow* libre que tendrá con mayor precisión y realismo. La confianza generada sobre las posibilidades de devolución de la inversión o préstamo es lo que decantará a favor o en contra la concesión de financiación.

Hacer notar que los ejemplos aquí expuestos tienen simplemente el ánimo de transmitir a la persona emprendedora cuáles son los conceptos y parámetros que entran a formar parte en un proceso de valoración de empresas. Esta materia, por su grado de complejidad y de *expertise* demandados, necesita un cierto grado de especialización, de allí la conveniencia de recurrir a profesionales en el tema.



## ☑ **SUMARIO (4.5 - SECCIÓN IV: CONSTITUCIÓN Y LOS PRIMEROS PASOS DE LA NUEVA EMPRESA)**

La constitución y los primeros pasos de la nueva empresa hacen referencia a una etapa crítica de gestión que se inicia tras haber decidido -en base a los resultados del Proyecto de Empresa- seguir adelante con el proyecto empresarial, **formalizar la empresa y salir al mercado**.

Una de las decisiones importantes que la persona emprendedora habrá de asumir es la elección de la figura jurídica de la empresa. En España, las principales figuras legales son las Sociedades de Responsabilidad Limitada, las Sociedades Anónimas y las Sociedades Cooperativas, éstas últimas con un creciente reconocimiento por su contribución al desarrollo de la economía social. Cada una de estas figuras difiere significativamente y debe evaluarse con atención antes de optar por una de ellas, para lo que se presentan cuadros comparativos de ventajas, desventajas y características distintivas.

Otro hecho fundamental de esta etapa y de todo el proceso de creación y puesta en marcha de la empresa, son las **claves o estrategias de lanzamiento de un nuevo PMT**, esto es, el conjunto de decisiones, acciones y *feed-back* que habrán de generar y desarrollar en el tiempo el potencial de la empresa de construir rendimiento y conocimiento. Se trata de combinar una serie de aspectos claves relacionados con las competencias esenciales para innovar y para reducir riesgos de pérdidas ante la incertidumbre de la demanda del mercado, el desarrollo tecnológico y las acciones de la competencia.

Una de estas claves de éxito puede derivarse de las ventajas competitivas de **haber sido la primera** empresa en entrar en el mercado, tales como una menor competencia, mayores márgenes de ventas, alcanzar una posición privilegiada en el mercado y ganar experiencia gracias a ser los primeros. En contrapartida, habrá que prestar más atención a posibles desventajas de llevar la primicia como la gran inestabilidad del entorno, la falta de capacidad del equipo directivo para educar a los grupos usuarios o consumidores y la imposibilidad de crear barreras a nuevas empresas competidoras e imitadoras que pongan fin al período de liderazgo de la compañía. Otras dos de estas claves o estrategias son las estrategias de **enfoque de mercado** y la de **emulación**. La estrategia de enfoque es la elección que realiza la persona emprendedora en cuanto al segmento consumidor, entendido en su máxima

extensión, que atenderá, por ejemplo, la elección entre un alcance "local" y un alcance "general". La "emulación" implica la copia de las prácticas de otras empresas, ya sean del mismo sector al que se está entrando o de otros relacionados. También es fundamental en términos de clave de lanzamiento la incidencia del **equipo humano** en la organización y puesta en marcha de una nueva actividad empresarial, normalmente en base a una organización funcional que debe de ser creada desde cero -con los consecuentes costes y tiempos de aprendizaje y consolidación- pero que tiene la ventaja estratégica de una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación respecto a los competidores más maduros, sobretodo ante entornos cambiantes y dinámicos.

Asimismo, otra clave de lanzamiento de una nueva empresa tiene que ver con el acceso y disponibilidad de los **recursos económicos necesarios**, tarea ardua que suele acarrear importantes dificultades. Antes de acudir a la financiación externa, la persona emprendedora debe analizar en primera instancia las fórmulas que le permitan obtener financiación interna, como la utilización de los recursos o fondos propios, y la generación de *cash-flow* y las necesidades del fondo de maniobra de la empresa, garantías financieras de estabilidad. Agotadas las fuentes internas, la persona emprendedora puede considerar necesario buscar fondos adicionales mediante la financiación externa, ya sea bajo la forma de deuda o préstamo, ampliación del capital social de la empresa vía inversión externa o subvenciones. Cuando se analiza la posibilidad de recurrir a la financiación externa, la persona emprendedora tiene que valorar todas las posibles fuentes de financiación y elegir la que ofrezca los fondos necesarios al menor coste y con la mínima pérdida de control, en los tiempos de su conveniencia.

Al hilo de la importancia que la financiación representa en particular para esta etapa en que la empresa da sus primeros pasos y busca alcanzar el punto de equilibrio en el menor tiempo posible, en este capítulo se realiza un tratamiento extenso del tema "financiación" a lo largo de todo el proceso de creación y puesta en marcha de la empresa. Lo normal es que se utilicen distintas fuentes de financiación de acuerdo a las diversas etapas del proceso (Figura 4.18): desde el capital de demarraje o *seed capital* para las etapas iniciales, pasando por el capital de lanzamiento (*start-up capital*), hasta el relativamente más fácilmente obtenible capital para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Sobresale a su vez el importante papel jugado por el capital riesgo en la financiación de proyectos de creación de empresa que, ya sea a través de individuos como los *business angels* (inversionistas profesionales o incluso familiares y amistades) o de sociedades, proporcionan recursos con vocación de temporalidad a empresas que debido al carácter arriesgado que entraña su actividad, encuentran dificultades en la obtención de financiación externa por vías convencionales.

Aunque es posible acudir a inversores y empresas de capital riesgo desde las primeras etapas, por excelencia se recurre a éste para lograr el desarrollo o la expansión de la empresa. El proceso de inversión de las sociedades de capital riesgo implica una selección preliminar de oportunidades, el acuerdo de las condiciones principales, la memoria adecuada y la aprobación final. En este contexto, la persona o equipo emprendedor se presenta con un proyecto de empresa profesional y una adecuada comparecencia oral ante potenciales inversionistas, que en caso de tener éxito dará lugar a la posterior exhibición de documentación más exhaustiva y detallada sobre el proyecto empresarial (mercados, sectores, tecnología, situación financiera...) y el acuerdo.

Finalmente se aborda otro sensible tema para personas emprendedoras: la valoración de su empresa de cara a obtener financiación. Para ello se pueden utilizar diferentes planteamientos que incluyen aspectos como la capacidad de generar valor (análisis de ratios, el cada vez más utilizado método basado en la actualización de Flujos de Caja Libre o *Free-Cash Flow...*); la credibilidad, conocimiento y participación en la inversión de la persona o empresa solicitante; la diversificación del riesgo entre varias entidades; las garantías presentadas y compensaciones para la entidad financiera. La información a presentar variará en función de la fuente a la que se recurra (Tabla 4.16) teniendo en cuenta que, a fin de cuentas, todos estos procedimientos tratan que tanto personas emprendedoras como inversionistas o prestamistas alcancen un acuerdo para lograr sus objetivos mediante el crecimiento y la rentabilidad de la empresa.

**ACTIVIDADES SUGERIDAS (4.5 - SECCIÓN IV: CONSTITUCIÓN Y LOS PRIMEROS PASOS DE LA NUEVA EMPRESA)**

1. En su entorno, ¿qué porcentaje de todas las empresas son:
  - Sociedades unipersonales
  - Comunidades de bienes
  - Sociedades de responsabilidad limitada
  - Sociedades anónimas
  - Sociedades cooperativas?

¿Por qué una mayoría de empresas privadas no cotizan en bolsa?
2. ¿Cuánto cuesta crear una empresa cooperativa? ¿Cuál es su modelo organizativo y de gestión?
3. Entreviste a cuatro personas emprendedoras sobre la necesidad de apoyo a las y los emprendedores que estén poniendo en marcha y dirigiendo un nuevo negocio.
4. Dirijase a una entidad financiera para entrevistar a la persona responsable de las concesiones de préstamos a empresas para conocer cuáles son los criterios de concesión de préstamos a pequeñas y nuevas empresas.
5. Elija un tipo de negocio que le gustaría tener. Busque en Internet subvenciones públicas que apoyarían a ese negocio.
6. Entreviste a tres personas emprendedoras para examinar cuáles fueron las dificultades que se encontraron para la financiación del lanzamiento y los primeros pasos de su empresa en el mercado. ¿Fueron adecuadas las fuentes de financiación utilizadas? Prepare una presentación para la clase y describa cómo se aplicaron los modelos de financiación.
7. Recorra a un directorio de sociedades de capital riesgo y evalúe el porcentaje de fondos que invierte una empresa de capital riesgo en financiar a personas emprendedoras en la realización de los estudios de viabilidad previos, en el lanzamiento o *Start-up* y en el desarrollo o expansión de sus empresas.

8. ¿Cuáles son los criterios que utilizan las sociedades de capital riesgo en la selección previa de las propuestas de inversión?
9. Prepare una presentación para la clase donde describa cómo se aplicaron las técnicas de valoración de empresas para un caso real de búsqueda de financiación.

**DISCUSIÓN EN EL AULA (4.5 - SECCIÓN IV: CONSTITUCIÓN Y LOS PRIMEROS PASOS DE LA NUEVA EMPRESA)**

1. Muestre dos ejemplos de empresas de diferentes sectores de actividad que hayan realizado innovaciones teniendo un fuerte potencial de ventaja respecto a la competencia. ¿Cómo definieron el concepto de negocio? ¿Cuál es el grado de innovación de sus PMT?
2. Muestre dos ejemplos de lanzamiento de nuevas empresas a partir de enfoques de mercado distintos: una con un alcance que se podría llamar del "entorno de proximidad" y la otra de "alcance general". Analice cada una de estas estrategias de entrada comparando sus ventajas y desventajas. ¿Cree usted que hay tipologías de empresa cuyo lanzamiento se adecua más a uno u otro tipo de enfoque de mercado? ¿Cuáles?
3. ¿Por qué aceptaría un emprendedor o emprendedora la posibilidad de incurrir en pérdidas financieras personales creando una sociedad unipersonal en vez de una sociedad anónima?
4. ¿Debe una institución gubernamental ofrecer subvenciones a las personas emprendedoras para crear nuevas empresas o garantizar préstamos para las pequeñas empresas que incumplen los requisitos necesarios para obtener un préstamo de una entidad financiera?
5. Ofrezca dos ejemplos de financiación para el lanzamiento de nueva empresa, una en el sector de alta tecnología y la otra en el sector de servicios.

6. Una entidad inversora ofrece a una empresa el capital que necesita para su desarrollo y expansión. Aparte de este capital, ¿de qué otra forma puede añadir valor la empresa? ¿Cuáles son las posibles desventajas de tener a una sociedad de capital riesgo como inversionista en la empresa?
  
7. Supongamos que usted dispone de un importante capital y quiere invertir en proyectos de creación de empresa o convertirse en un *business angel*. En la valoración de propuestas de inversión que se le presenten, ¿qué criterios utilizaría en cuestiones relativas a la identificación de oportunidades, selección, grado de control que quiere tener, porcentaje de capital social en la empresa invertida, etc.? ¿Qué otros parámetros tendría en cuenta?
  
8. Plantee tres ejemplos de empresas que hayan utilizado la emulación como una forma de reducir los riesgos en sus primeros pasos. ¿Qué aspectos del riesgo se pretendían reducir? ¿Se tuvo éxito?

## 4.6 SECCIÓN V: CONSOLIDACIÓN DE LA EMPRESA

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

- Entender cuáles son los principales desafíos que hay que vencer para gestionar el crecimiento y la consolidación de la empresa
- Reconocer el trascendental papel de las personas como base de la consolidación de la empresa y la superación de dificultades
- Comprender el concepto de estrategia, su alcance, niveles, tipología e implicaciones para la empresa
- Saber cómo crear y gestionar las oportunidades de crecimiento, consolidación e implicación con el entorno próximo
- Identificar la capacidad de la empresa de renacer, adaptarse e invertir como actitudes y características necesarias para asegurar su futuro
- Reflexionar sobre el liderazgo emprendedor en los momentos de adversidad y crisis empresarial

### ENSAYO:

- Tecnología y Globalización (Iñaki Elordui)

## TECNOLOGÍA Y GLOBALIZACIÓN

*Iñaki Elordui*

*Director del Departamento de Operaciones Internacionales de Fagor Electrodomésticos, S.Coop. Ingeniero Industrial por la Escuela Superior de Ingenieros de Bilbao, con MBA por el centro de Estudios de Mondragón Corporación Cooperativa (Otalora) y una dilatada experiencia profesional desde 1977 en Fagor Electrodomésticos donde ha ocupado diversos cargos de dirección, gestión y representación cooperativa.*

Hace no más de una década que el fenómeno y concepto de la globalización de la economía mundial venía a sustituir a otro que estaba en vigor no muchos años antes: la internacionalización. En escasas dos décadas estos fenómenos se han superpuesto e impuesto a las demás modalidades de hacer negocio por los países y empresas más activos, con una velocidad y dominio tan potente que parece que las anteriores modalidades fueran cosa de un tiempo lejano de hacer y ver la economía.

En los modos económicos precedentes, la iniciativa la llevaban los entes privados y públicos del llamado primer mundo o mundo desarrollado. Imponían sus planes y condiciones y el resto se limitaba a recibir las nuevas formas de hacer negocios, producir y consumir, con muy poca o nula capacidad de influir en el proceso y en el reparto de la riqueza que se pudiera generar. Incluso en la internacionalización, el sistema de influir y el reparto de los roles de cada participante se mantenían de una manera parecida a los anteriores.

Pero con la aparición de la globalización se producen efectos que empiezan a escapar del control de los hasta entonces protagonistas de la iniciativa económica y se terminan las ventajas que solían disfrutar. Los denominados países en vías de desarrollo toman conciencia de las posibilidades que este fenómeno les puede reportar y deciden actuar no ya como meros suministradores pasivos de los elementos que las sociedades desarrolladas precisan, como las materias primas primero y la mano de obra barata después, sino que deciden acompañar a los inversores más agresivos para participar desde una posición más competitiva y competente. Empiezan a valorar la noción de sus propios mercados internos y a desarrollar actividades que compiten con sus anteriores dominadores amenazando, aunque sea parcialmente, los mercados de éstos y forzando a un cambio de las reglas del juego económico mundial.

En todo esto, la tecnología ha seguido jugando su papel. Hasta la aparición del fenómeno de la globalización, la tecnología había sido utilizada como uno de los pilares diferenciadores, ya que siendo imposible su empleo por las sociedades menos desarrolladas con tanta eficacia como por las desarrolladas, escasamente les servía para cumplir las exigencias de la parte dominadora. Con la globalización los países otrora meramente receptores empiezan a hacer uso de la tecnología como palanca de sus características y oportunidades específicas, ya que han aprendido a considerarla como una fortaleza para su provecho y al mismo tiempo han comprobado la limitación de sus anteriores dominadores para frenarles o anularles como antaño. Es por eso que la tecnología cobra más valor como una de las bases de la competencia directa, siendo utilizada de una forma mucho más intensiva.

Para inversores en terceros países, la tecnología es un elemento de referencia utilizado para valorar el interés hacia un país. Esto se mide analizando la disponibilidad de una masa de población suficientemente formada, la existencia de centros de educación que garanticen la calidad y una política que se aplique para garantizar la continuidad de esa población en el nivel de preparación que interesa.

Para los países emergentes que han visto las oportunidades que la globalización les ofrece, la tecnología es una valiosa herramienta para captar productos y servicios que, a pesar de los planes de inversores externos y sus países de procedencia, pueden posteriormente desarrollar de manera cada vez más autónoma al objeto de mejorar el nivel y complejidad de sus ofertas, tanto respecto a sus mercados domésticos como también con la finalidad de cambiar la naturaleza de sus exportaciones.

Para los países desarrollados la tecnología es una herramienta básica para transferir sus actividades deslocalizables e implantar los procedimientos de producción y comercialización más adecuados a los países donde se implanten.

Para las empresas que deben defender sus actividades frente a la llegada de productos procedentes de países de bajo coste, la tecnología es una de las bases que necesitan utilizar para mantener su competitividad, mejorar la productividad y aplicarla en la innovación y mejora de sus productos.

Todos los países que usan la tecnología como elemento clave de su desarrollo, deberán considerar aspectos básicos que son también una necesidad para su propio fortalecimiento, como:

- identificar las estrategias clave para su actualización en un entorno muy cambiante
- mentalizar a sus agentes y a la población en general de la importancia de evolucionar hacia formas de preparación y educación más completas (sociedades de conocimiento, mentalidad medioambiental y energética progresiva, etc...)
- mejorar sus niveles educativos en general
- reforzar la actividad investigadora, facilitando la existencia de sus centros de desarrollo tecnológico y su interconexión
- relacionar la actividad de esos centros con la de otros entes valiosos como son los centros de incubación de empresas, departamentos y programas de la universidad, y empresas en general
- preparar sus empresas para la innovación en el mejor nivel que les sea posible, pero que en cualquier caso les permita seguir ofreciendo productos y servicios diferenciados por su calidad, imagen y/o eficacia. Entender que el valor añadido posible que pueden obtener de sus actividades y productos se derivará de la capacidad conjunta que se consigue de la preparación básica de sus miembros más jóvenes y la formación actualizada y de conocimientos de sus integrantes/miembros con mayor experiencia

Es inevitable dar a la tecnología más valor, si cabe, que en pasadas épocas, ya que su aplicación se ha hecho tan extensiva que solamente las sociedades y empresas que sean capaces de hacer simultáneamente un uso intensivo de la misma dispondrán de posibilidades en el presente así como de perspectivas para el futuro.

#### **4.6.1 “EL SIGNO DE LA VITALIDAD NO ES DURAR, SINO RENACER Y ADAPTARSE”**

La aventura de emprender aún no ha acabado, la nueva empresa empieza a obtener beneficios gracias a su apuesta por un determinado PMT. La persona emprendedora ha superado su primer gran hito, el lanzamiento, y ahora se enfrenta a la cuarta y última fase del proceso de creación y puesta en marcha de una nueva actividad empresarial: **asegurar su consolidación.**

Quien emprende tiene que ser consciente de que se encuentra ante un nuevo escenario que trae consigo implicaciones, como el **paso del ámbito de lo individual a lo colectivo.** El primero está caracterizado por las expectativas personales de la persona emprendedora, los recursos mínimos, la capacidad de sacrificio personal, la determinación y esfuerzo individual, la multifuncionalidad o la concentración de esfuerzos; en el segundo aparecen nuevas reglas de juego relacionadas con las expectativas del colectivo, la profesionalización de la organización, los recursos financieros, el trabajo en equipo, diversificación del negocio, la especialización del trabajo, etc.

Ante esta compleja situación la persona emprendedora tendrá que desplegar todas sus habilidades de gestión o, en su defecto, rodearse de un buen equipo capaz y de confianza. Esto le ayudará a enfrentarse al nuevo reto que supone la consolidación.

A este respecto, y sin lugar a dudas, el indicador más adecuado para valorar el nivel de consolidación de una empresa es su “grado de crecimiento”, tanto el experimentado desde su creación como el relativo a las perspectivas a futuro. En efecto, puede decirse que **una empresa está consolidada cuando, además de obtener beneficios, presenta perspectivas de crecimiento prometedoras.**

Es erróneo considerar que toda empresa que “sobrevive” y que “dura” está consolidada. De hecho, como decía José M<sup>a</sup> Arizmendiarieta, fundador de Mondragón Corporación Cooperativa, el mayor grupo empresarial de País Vasco, **“el signo de la vitalidad no es durar, sino renacer y adaptarse”**. En la mano de la persona emprendedora está que el espíritu que propició el nacimiento de su empresa se mantenga presente a lo largo de toda la vida de ésta, como un rasgo cultural, como una actitud colectiva favorecedora de nuevas formas y modelos de creación de valor y de riqueza, en especial, de nuevas iniciativas empresariales.

En este sentido, a lo largo de esta sección se analizarán aquellos aspectos que se consideran esenciales para garantizar la consolidación de la empresa. De entre todos ellos se hará especial énfasis y se desarrollará con mayor amplitud el referente a la planificación y desarrollo de una estrategia de crecimiento, dada su importancia como guía para el rumbo de la empresa.

Por último, como cierre de la sección y, por lo tanto, del proceso de creación y puesta en marcha de una nueva actividad empresarial, se incidirá en la implicación de la empresa con su entorno y en la importancia de las habilidades de liderazgo para hacer frente a los momentos de adversidad.

#### **4.6.2 ASPECTOS ESENCIALES EN LA CONSOLIDACIÓN DE LA EMPRESA**

La empresa está creciendo, su facturación ha aumentado y se han obtenido los primeros beneficios. Este crecimiento lleva asociado un **aumento de la complejidad de la gestión** que hará que entren en juego aspectos esenciales para esta etapa de consolidación, entre ellos: la profesionalización de la gestión, la apuesta por la innovación, la gestión del crecimiento de la plantilla, el acceso a los recursos financieros y la planificación y desarrollo de una estrategia de crecimiento.

Dado que estos elementos son decisivos para la consolidación de la empresa o, lo que es lo mismo, para su crecimiento, toda buena persona emprendedora ha de tenerlos en consideración.

#### 4.6.2.1 La profesionalización de la gestión

A medida que la empresa crece y se desarrolla las necesidades se van transformando y surgen nuevos retos. En estos momentos de cambio permanente las habilidades y conocimientos en gestión de la persona emprendedora van adquiriendo especial relevancia, ya que ahora se enfrenta al **rol de responsable de gestionar la nueva organización**. Ha llegado el momento de asumir que en solitario no puede seguir desempeñando todas las funciones y tomando todas las decisiones. Es decir, ha llegado el momento de profesionalizar la gestión de la empresa.

Hablar de profesionalización de la gestión implica la **adopción modelos de gestión ágiles, dinámicos, participativos y flexibles** que permitan a la persona emprendedora, como responsable de la nueva empresa, llevar el control de la buena marcha de la misma y fortalecer los mecanismos de toma de decisiones. Estos modelos de gestión se apoyan fundamentalmente en instrumentos de planificación como el Plan Estratégico y el Plan de Gestión Anual, así como en herramientas de seguimiento y control de los mismos:

- ***El Plan Estratégico:*** es un plan a medio o largo plazo, generalmente con un horizonte de cinco años, que aborda aquellos proyectos que encarnan la "filosofía" de la empresa para alcanzar metas de carácter tanto cuantitativo como cualitativo. Contiene y describe la razón de ser de la empresa, establece estrategias, objetivos y directrices, con base en un análisis de la situación que tiene en cuenta las oportunidades y amenazas del medio externo y las fortalezas y debilidades de la organización.

Más adelante, al abordar la formulación de la estrategia empresarial, se profundizará en la importancia del Plan Estratégico, resultado del proceso de planificación estratégica.

- ***El Plan de Gestión Anual:*** es un plan a corto plazo, a un año vista, inscrito en el Plan Estratégico. En el último apartado de la Sección III: El Proyecto de Empresa, se realizó una primera aproximación a esta herramienta de gestión y se insistió en la necesidad de realizar un primer plan ya en el mismo momento de salir al mercado.

La columna vertebral de todo Plan de Gestión Anual se halla en la fijación de las cifras de negocio que la empresa se propone alcanzar como objetivo para el año siguiente, ya que este plan se elabora durante el último trimestre de cada año.

En el caso de las empresas de producción, en torno al Plan de Gestión gira el programa de fabricación, del que depende a su vez el programa de compras. En función de estos programas se realiza el plan de inversiones en equipos, maquinaria, edificios, útiles y otros bienes intangibles. Asimismo, derivadas del crecimiento esperado para el negocio, vendrán las previsiones de crecimiento de la plantilla.

Una vez diseñado el plan desde la perspectiva del mercado y la producción -o prestación de servicios- en virtud de los parámetros anteriores y teniendo en consideración el escenario macroeconómico ajeno al control de la empresa, se redacta el presupuesto correspondiente que se optimiza mediante reiterados análisis tendentes a dejar el Plan de Gestión Anual en la posición óptima de rentabilidad.

La culminación del proyecto del plan se realiza cuando se aborda el Presupuesto de Tesorería, que determinará si los flujos financieros que se van a originar a través de la gestión comercial y productiva son asumibles por la empresa o si son compensables mediante la búsqueda y concierto de financiaciones externas a la empresa.

El Plan de Gestión se “construye” y redacta con la colaboración del mayor número de colaboradores posible, coordinados por la persona emprendedora, en el papel de gerente de la empresa. La revisión, evaluación y validación del plan, tanto durante su desarrollo como una vez finalizado éste, será el mejor refrendo de la capacidad de gestión y liderazgo del equipo ejecutivo.

#### 4.6.2.2 La apuesta por la innovación

A día de hoy, **innovar no es una elección, sino una obligación** entendiendo la innovación en un sentido amplio, que abarca todos los ámbitos empresariales: estrategia, procesos, productos, etc. La innovación es indispensable para la competitividad, es un factor clave para la consolidación empresarial, como estrategia diferenciadora que ayuda a las empresas a mantener su competitividad y a desarrollar su actividad.

Hay que huir de la creencia de que la innovación es sólo para las grandes compañías ya que, aunque parezca obvio decirlo, estas empresas han empezado siendo pequeñas y han llegado hasta donde están, entre otras cosas, por su cultura innovadora.

Aún cuando **innovar conlleva riesgos**, las estadísticas indican que las empresas más consolidadas son aquellas más proclives a adoptar la innovación como estrategia empresarial. Un indicador de la apuesta de una empresa por la innovación es el presupuesto dedicado a las actividades de I+D, independientemente del sector de actividad en el que operen.

En resumen, puede afirmarse que existe una estrecha **relación entre la innovación y el espíritu emprendedor**. Por un lado, el espíritu emprendedor se alimenta de la innovación para la creación de empresas que permitan explotar oportunidades de negocio y para el desarrollo y consolidación de las ya existentes. Por otro lado, las personas emprendedoras, dispuestas a percibir oportunidades y asumir riesgos, favorecen la creación de entornos innovadores.

#### **4.6.2.3 La gestión del crecimiento de la plantilla**

El crecimiento de la empresa demanda un aumento de la plantilla, proceso que habrá que mimar para conseguir un **equipo humano cohesionado, motivado y de confianza**, clave para la competitividad empresarial.

Un primer paso para lograrlo es **profesionalizar la gestión de las personas** mediante el empleo de procesos de selección y de reclutamiento adecuados. Además, y dado que a toda empresa le interesa obtener lo mejor de las personas que trabajan en ella, la dirección de personas ha de favorecer la motivación de la plantilla facilitando, entre otros aspectos, el desarrollo de sus carreras profesionales mediante la formación, la promoción y, en última instancia, la remuneración. La planificación de los recursos humanos a largo plazo permitirá lograr un diseño ideal de la plantilla que dé respuesta a las necesidades futuras de la empresa.

Otro aspecto importante está ligado a la **gestión eficaz del tiempo**, que facilita la consecución de los objetivos y logros profesionales, a la vez que influye positivamente en el ámbito personal. La combinación de estas dos dimensiones, profesional y personal, y un buen planteamiento de la gestión del tiempo hará mejorar notablemente el rendimiento en el

día a día y repercutirá de manera favorable en el balance de resultados. Hay que saber distinguir lo que es importante de lo que es urgente, ya que atender urgencias genera más urgencias.

De igual forma, y relacionado con el factor de innovación, es importante fomentar una **cultura de crecimiento basada en la innovación**, involucrando a todo el equipo de trabajo en la consecución de los objetivos empresariales, valorando sus ideas y reconociendo sus logros.

#### 4.6.2.4 El acceso a los recursos financieros

Crecer implica realizar inversiones para aumentar la capacidad productiva de la empresa, incorporar nuevas personas a la plantilla, renovar los equipos, mejorar la tecnología o realizar actividades de I+D+i.

Para hacer frente a todas estas inversiones, la persona emprendedora ha de estimar los recursos financieros necesarios, cuánto y cuándo los va a necesitar y, en base a esta información, analizar la mejor forma de financiarlos. La escasez de recursos financieros puede suponer un freno al crecimiento.

Por ello, se requiere del conocimiento profundo de los mecanismos de financiación existentes, tanto propios como ajenos, de la forma y condiciones de acceso, y de las obligaciones derivadas de cada uno de ellos. De dónde se obtenga la financiación condicionará el ritmo de crecimiento de la empresa, no es lo mismo contar con inversores financieros que persiguen un crecimiento sostenido y a corto o medio plazo que con inversionistas industriales o aportaciones de los propios miembros del equipo que suelen ser proyectos a más largo plazo, con un ritmo de crecimiento más lento.

Dado que todas estas fuentes de financiación fueron abordadas extensamente en la sección anterior, únicamente se quiere reseñar la importancia de conocer estas opciones y hacer un uso eficiente de ellas.

Relacionada con la creciente necesidad de financiación está la necesidad de mantener las finanzas bajo control, llevando un registro de los libros contables y de la tesorería y haciendo un uso correcto de toda esa información financiera.

#### 4.6.2.5 La planificación y el desarrollo de una estrategia de crecimiento

El crecimiento de la empresa no hay que darlo por hecho. Hoy en día, las empresas se enfrentan más que nunca a entornos altamente cambiantes; cambios procedentes de numerosos frentes (sociales, tecnológicos, legislativos, etc.) hacen necesario tomar decisiones empresariales que ayuden a adaptarse a este complejo escenario.

Así surge la necesidad de planificar el futuro de la empresa, actividad orientada a la búsqueda de nuevos caminos que permitan poner en práctica y desarrollar las potencialidades de la empresa y aprovechar las oportunidades del entorno, asegurando su supervivencia y crecimiento a largo plazo. La planificación contempla el establecimiento de los retos empresariales y la definición de las políticas, programas y procedimientos encaminados a su consecución.

En este contexto surge **la estrategia como fuerza impulsora**, como nexo de unión entre la empresa y su entorno, como una clave para el correcto desarrollo de la empresa en el medio y largo plazo. Asimismo, el instrumento que permite asegurar la implantación de la estrategia y, por tanto, la obtención de los objetivos es el Plan Estratégico antes mencionado. En siguiente epígrafe se tratará este tema con profundidad.

#### 4.6.3 LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La estrategia empresarial se presenta como una herramienta de valiosa utilidad, desempeñando un papel integrador y aunando los esfuerzos de toda la organización para la obtención de un fin común.

En otras palabras, formular la estrategia de la empresa es saber qué es lo que se quiere y, en función de ello, poner los medios y dar los pasos necesarios para conseguirlo.

Hay que decir que no existe una única estrategia válida para todas las empresas. Cada organización ha de buscar su propio modelo, en el que influirán tanto las características propias de la empresa, como el entorno sectorial y de clientes en el que se mueve. Por ello, formular la estrategia más adecuada para la empresa requiere de la elaboración de un

diagnóstico de la situación de partida, basado en el análisis externo del entorno e interno de la empresa (Figura 4.21). El proceso es similar al explicado anteriormente para la elaboración del Plan de Marketing Estratégico de la nueva actividad. Sin embargo ahora, al tratarse de una empresa de mayor dimensión, se desarrollará este aspecto con mayor profundidad y detenimiento.

Mediante el **análisis externo** se estudia la situación del entorno y se pronostica el comportamiento del mismo. De hecho, a medida que el entorno se va haciendo más cambiante, complejo, aleatorio, impredecible y turbulento y, por lo tanto, susceptible de diferentes interpretaciones, este análisis cobra mayor importancia.

Como ya se trató en el análisis de mercado, a la hora de estudiar el entorno de la empresa se consideran dos categorías en función de su mayor o menor proximidad a la empresa: el entorno genérico y el entorno específico (Kast y Rosenzweig, 1988). Estas categorías se han representado en la Figura 4.21 como un proceso de filtrado que, partiendo de los aspectos más generales y que afectan de manera indirecta a la nueva actividad, se va aproximando a los más específicos o característicos del sector o industria concreta en la que ésta operará.

El objetivo último de este análisis es adquirir el conocimiento necesario sobre el entorno genérico y específico de la empresa e identificar las oportunidades y amenazas que presenta.

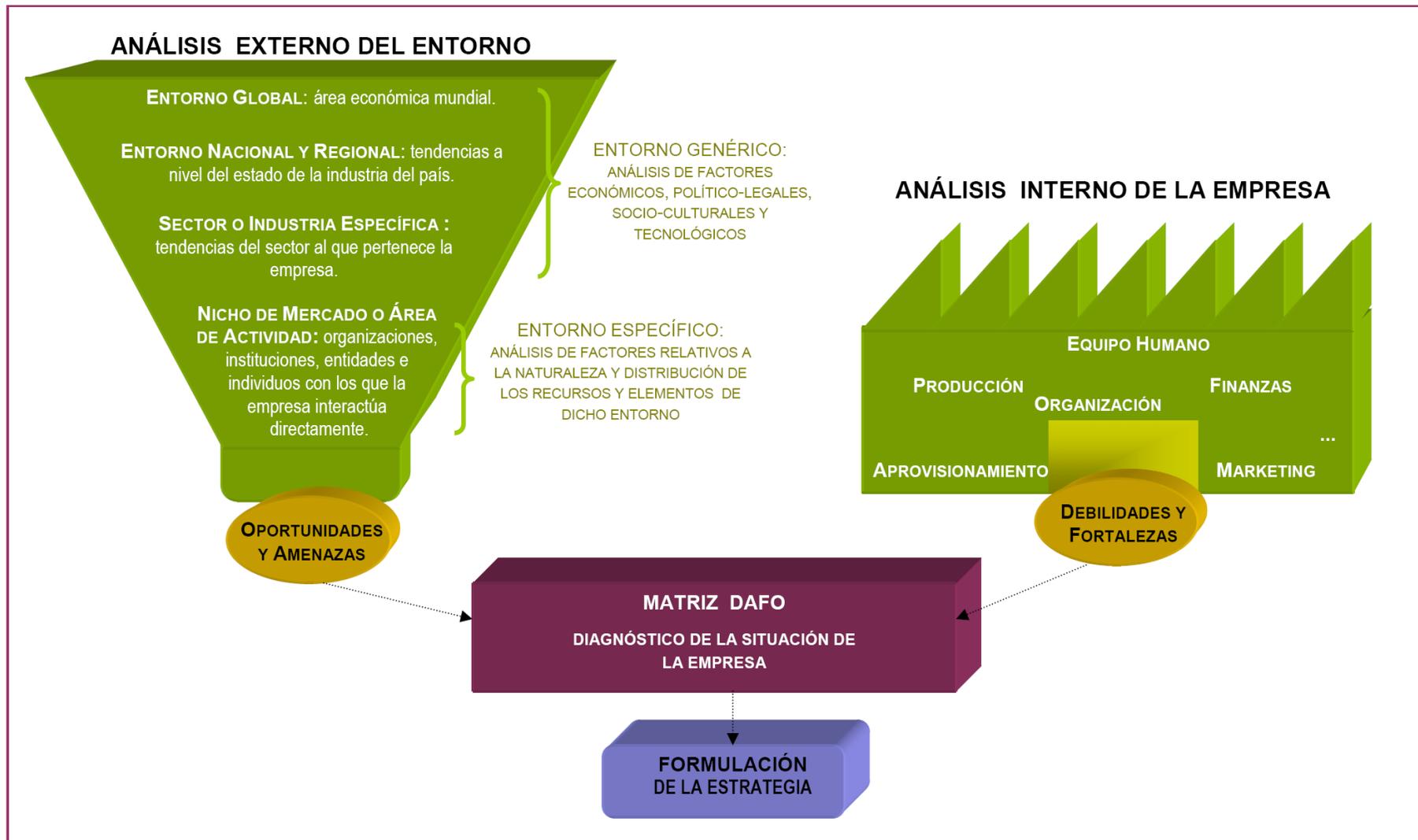


Figura 4.21: Proceso de formulación de la estrategia

En primer lugar, respecto al **entorno genérico** existen una serie de factores o variables que delimitan las reglas del juego y el marco general en que las empresas se van a desenvolver y que se recogen de forma resumida en la Tabla 4.28.

FACTORES DEL ENTORNO GENÉRICO	
<b>ECONÓMICOS</b>	
Económicos	Hacen referencia al marco económico general, la tipología de organizaciones económicas existentes, la propiedad privada o pública, el sistema financiero, las políticas fiscales, las características del consumo, las infraestructuras existentes, etc. En base a datos tales como el nivel de renta y su distribución, el nivel de desarrollo de la zona, la tasa de desempleo, los tipos de interés, tipo de cambio de moneda, déficit público, PIB, la inflación, la situación de la economía, las cargas fiscales, los índices del mercado de valores, etc., la persona emprendedora puede intuir entre otros aspectos la capacidad de compra de potenciales clientes.
<b>POLÍTICO-LEGALES</b>	
Políticos	Comprenden la estructura del Estado, la configuración del sistema y del poder político, las tendencias ideológicas del gobierno, los poderes públicos, los partidos políticos, el clima social, las relaciones internacionales, el grado de centralización del poder, el papel de los grupos de poder (sindicatos, ...), etc. Estas condiciones políticas definen la estabilidad general del país en el que la empresa desea instalarse y, por lo tanto, la influencia positiva o negativa en las actividades empresariales.
Legales	Consideraciones sobre la naturaleza del sistema legal, jurídico, administrativo y fiscal. El grado de regulación o control existente afectará a la libertad de mercado y a la competitividad de la empresa.
<b>SOCIO-ECONÓMICOS</b>	
Sociológicos	Comprende la estructura de clases sociales, la movilidad entre las mismas, el grado de desarrollo de las Instituciones Sociales, etc. Conforme cambian las costumbres, los estilos de vida o los gustos de la sociedad, también cambian sus expectativas, lo que afecta a los productos que la empresa ofrece y a sus políticas internas.
Culturales	Antecedentes históricos, ideológicos, normas de la sociedad y escala de valores sociales. Estos aspectos dan lugar a un estilo de vida, a una actitud frente al consumo de determinados bienes y servicios o frente al trabajo, ya que puede haber ciertos empleos que estén culturalmente desprestigiados.
Educacionales	Nivel de alfabetización de la población, la calidad del sistema educativo obligatorio y universitario, el grado de especialización profesional, etc. De todo ello derivan la disponibilidad de mano de obra cualificada, el nivel cultural o las actitudes creativas e innovadoras de los individuos.

Demográficos	Distribución geográfica por edad, sexo, renta de la población, localización en áreas urbanas, etc. A este respecto, la demanda de la empresa se verá influenciada por el tamaño de la población, la estructura de edad, la estructura familiar o los movimientos poblacionales.
Recursos Naturales	En referencia a la naturaleza, cantidad, localización y disponibilidad de los recursos naturales (fuentes de energía, materias primas...), las condiciones climáticas, etc. Estos aspectos afectarán tanto al propio diseño y desarrollo de los procesos productivos, como a la demanda de determinados productos enfocados a la mejora de la calidad de vida de las personas, respetuosos con el medio ambiente o eficientes energéticamente.
<b>TECNOLÓGICOS</b>	
Tecnológicos	Se trata del nivel científico y tecnológico de la sociedad y los avances técnicos y de conocimiento. En función del acceso a las nuevas tecnologías por parte de la empresa y de las posibilidades de incorporar éstas a sus bienes y servicios o a sus sistemas productivos, variará su capacidad competitiva.

Tabla 4.28: Factores del entorno genérico de la empresa (adaptado de Kast y Rosenzweig, 1988)

En segundo lugar, habrá que analizar el **entorno específico o próximo** a la empresa, el cual es único, ya que depende del "nicho" de mercado o área de actividad elegida, para lo que habrá de considerarse todo aquello que esté relacionado con el consumo y el uso de los productos que va a ofertar la empresa, su competencia, empresas proveedoras, la Administración, las entidades de financiación, otros agentes del sistema empresarial, las infraestructuras, la tecnología o el medio ambiente y los recursos naturales (Tabla 4.29).

<b>FACTORES DEL ENTORNO ESPECÍFICO</b>	
Clientes y Usuarios Finales	Clientes son las personas físicas y empresas que adquieren los bienes y los servicios producidos por la nueva empresa. Habrá que tener en cuenta quiénes son, sus intenciones, sus gustos, su nivel social, sus hábitos de compra, sus necesidades, sus expectativas, la calidad y el precio que demandan, etc.
Competidores y Productos Sustitutivos	La competencia actual y potencial la conforman las empresas que producen o son susceptibles de producir a corto plazo el mismo tipo de bienes y servicios ofertados por la nueva actividad.  Asimismo, hay que tener en consideración los productos sustitutivos que desempeñan la misma función y, por lo tanto, son susceptibles de competir con los de la persona emprendedora. Interesa especialmente recoger información sobre su precio, características, canales de distribución y cuota de mercado.  Tanto unos como otros representan una fuerza importante a vigilar y ante la que se debe estar preparado para responder.

Empresas Proveedoras	Las empresas proveedoras son aquellas entidades que proporcionan las materias primas y los bienes de capital necesarios para el desarrollo de la actividad. También comprende a quienes proporcionan servicios financieros y de mano de obra.  Hay que considerar quiénes son las empresas proveedoras actuales y potenciales, el poder de negociación que tienen, los productos que ofrecen, el precio y calidad de los mismos, su grado de fiabilidad, las condiciones de pago, etc.
Administración	Las diferentes Administraciones -estatal, provincial y local- establecen las regulaciones, se relacionan con los sindicatos, gravan la producción con impuestos y tasas, apoyan las iniciativas de emprendizaje, etc.  Estos aspectos influyen en gran medida en lo que las empresas pueden o no hacer.
Entidades de Financiación	Son aquellas entidades públicas o privadas que facilitan financiación a las empresas para el desarrollo de su actividad.
Otros Agentes	Hacen referencia a aquellos agentes o grupos con intereses especiales que pueden influir de alguna manera en las acciones de las empresas, tales como los sindicatos.
Infraestructuras	La proximidad de las infraestructuras facilita las comunicaciones y el transporte de materias primas y de productos elaborados.
Tecnología	Los avances tecnológicos ocurridos en la empresa y en su área de actividad que permiten no sólo mejoras incrementales, sino la creación de nuevos productos y procesos.
Medio Ambiente y Recursos Naturales	La protección del entorno natural obliga a la empresa a tener cuidado con los residuos y los vertidos.  Asimismo, en cuanto a los recursos naturales, es importante conocer el grado de distribución de éstos o la disponibilidad por parte de la empresa.

Tabla 4.29: Factores del entorno específico de la empresa

Conocido el entorno, se realiza el **análisis interno** de la empresa, mediante el cual se evalúa y diagnostica la situación interna de ésta, se determinan las principales variables que lo definen y se identifican sus fortalezas y debilidades.

Este análisis abarca todas las áreas funcionales y todas las unidades de negocio de la empresa, haciendo referencia a una amplia variedad de aspectos relativos a la producción, el ordenamiento de las actividades funcionales, la financiación, las relaciones interdepartamentales, la motivación, formación, cualificación o experiencia de la plantilla, los vectores de crecimiento de cada unidad, las ventajas competitivas, etc.

Al igual que se hizo en el Plan de Marketing Estratégico, toda esta información generada se vuelca en una **Matriz DAFO** ("debilidades", "amenazas", "fortalezas" y "oportunidades") obteniendo como resultado un diagnóstico de la situación de la empresa, en base a la cual se formulará la **estrategia definitiva, real y posible**.

Aún cuando se ha planteado este proceso de una forma simple y resumida, en realidad entraña una gran dificultad ya que requiere del manejo de mucha información y del compromiso y dedicación de muchas personas. No hay que olvidar que la empresa, como organización compleja que es, presenta dificultades y se enfrenta a retos que afectan a diferentes niveles de decisión, estando el pensamiento estratégico necesariamente presente en todos ellos.

A este respecto pueden distinguirse tres **niveles estratégicos** que, pasando de lo general a lo particular, son: el de la empresa como un todo *-estrategia de empresa o corporativa-*, el de cada negocio en el que se encuentra *-estrategia de negocio o competitiva-* y, descendiendo aún más, el que compete a cada unidad funcional dentro de un negocio *-estrategia funcional-*. Normalmente, la estrategia de empresa es definida por la alta dirección de la empresa; de la estrategia de negocio se encargan los directores de cada negocio; las estrategias funcionales son formuladas e implantadas por personal directivo de área (recursos humanos, *marketing*, finanzas...). Esta obra centra su atención en los dos primeros niveles, la estrategia de empresa y la estrategia de negocio.

En líneas muy generales puede decirse que la **estrategia de empresa** condiciona el tipo de empresa que se quiere ser, los negocios en los que quiere estar y el peso de cada uno de ellos en el total de la empresa.

Posteriormente, una vez que la empresa ha definido en qué negocios quiere estar, la **estrategia de negocio** se ocupa de establecer cómo competirá la empresa en el mercado seleccionado. Cada negocio debe concretar su propia estrategia. Decir que en el caso de las empresas que tienen un único negocio, la estrategia de empresa y la de negocio coinciden (Figura 4.22).

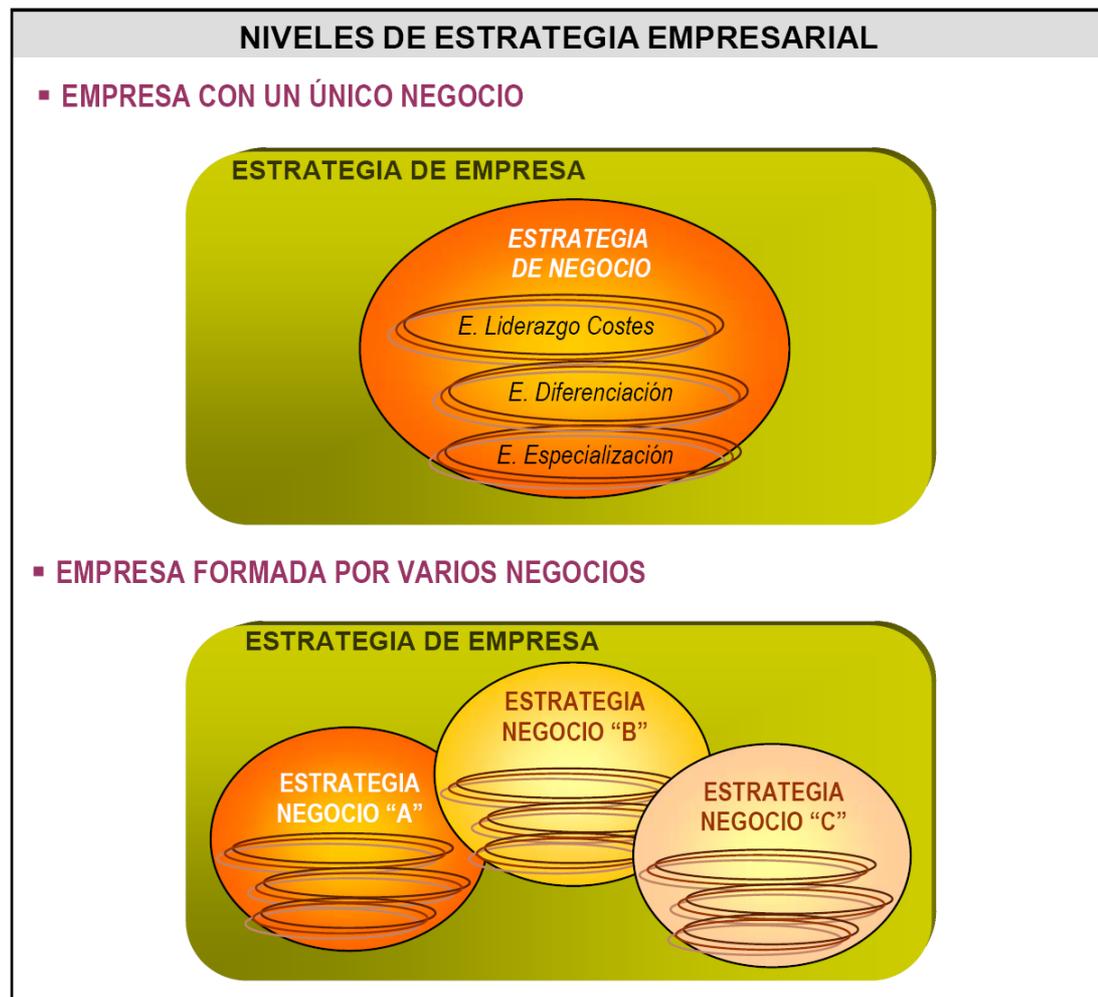


Figura 4.22: Niveles de estrategia empresarial

En los siguientes apartados se explicarán ambos tipos de estrategias, empezando por las estrategias de negocio, más próximas a las empresas de reciente creación, ya que la mayoría inician su andadura como empresas de un único negocio.

#### 4.6.3.1 Estrategia de negocio

La estrategia de negocio centra su atención en un único negocio, que opera en un determinado mercado y que está caracterizado por un PMT, unos factores claves de éxito y unas fuerzas competitivas dadas.

El principal objetivo de la estrategia de negocio es **mantener y fortalecer la ventaja competitiva del negocio a largo plazo**, sirviendo de marco de actuación de la empresa en

cada negocio, determinando su posicionamiento en el mercado, así como las habilidades y recursos necesarios para conseguir los objetivos estratégicos predefinidos.

Diferentes personas destacadas por sus estudios en la materia coinciden en identificar las siguientes estrategias de negocio estándares o genéricas:

#### ***4.6.3.1.1 Estrategia de liderazgo en costes***

La empresa tiene ciertas ventajas que le permiten tener los costes más bajos del sector y así poder ofrecer a sus clientes los precios más bajos, o ser la mejor empresa proveedora al mejor precio.

#### ***4.6.3.1.2 Estrategia de diferenciación***

La ventaja competitiva está basada en ofrecer al cliente algo diferente de lo que ofrece la competencia. Esta puede proceder de la calidad, del "saber-hacer", del servicio al cliente, del dominio tecnológico, de la innovación, de la imagen de marca o de cualquier otra característica valorada por la persona consumidora.

#### ***4.6.3.1.3 Estrategia de especialización***

Se trata de ser líderes en un nicho de mercado que tiene unas características y necesidades particulares diferenciadas del resto del mercado. La alta especialización es una opción habitual de pequeñas y medianas empresas a las que les resulta inviable competir directamente contra las grandes.

Esto no significa que un negocio no pueda formular estrategias diferentes a las tres mencionadas, al contrario, toda empresa o negocio puede optar por romper con lo establecido. Lo importante no es hacer lo que hacen los demás, sino saber donde se está, qué es lo que se quiere y poner los medios para lograrlo, es decir, tener una estrategia.

#### 4.6.3.2 Estrategia de empresa

Este nivel de estrategia abarca a toda la empresa, tomando en consideración todos los negocios que comprende. Es el caso de las empresas diversificadas, es decir, de aquellas compañías que cuentan con diferentes negocios que compiten en varios mercados y con diferentes productos.

Entre los principales objetivos de la estrategia de empresa se pueden destacar los siguientes: definir las características fundamentales de la empresa, fortalecer la situación de los negocios actuales de la compañía, determinar en qué nuevos negocios o sectores se quiere entrar y cómo hacerlo (crear un nuevo negocio, realizar adquisiciones, fusiones, alianzas...), facilitar sinergias entre negocios relacionados, canalizar los recursos hacia aquellos negocios más ventajosos y unificar las propuestas estratégicas de las diferentes unidades de negocio.

Según el momento del ciclo de vida en que la empresa se encuentre, la estrategia a adoptar variará significativamente. Así, se han agrupado las principales estrategias de empresa en cuatro bloques (Figura 4.23).

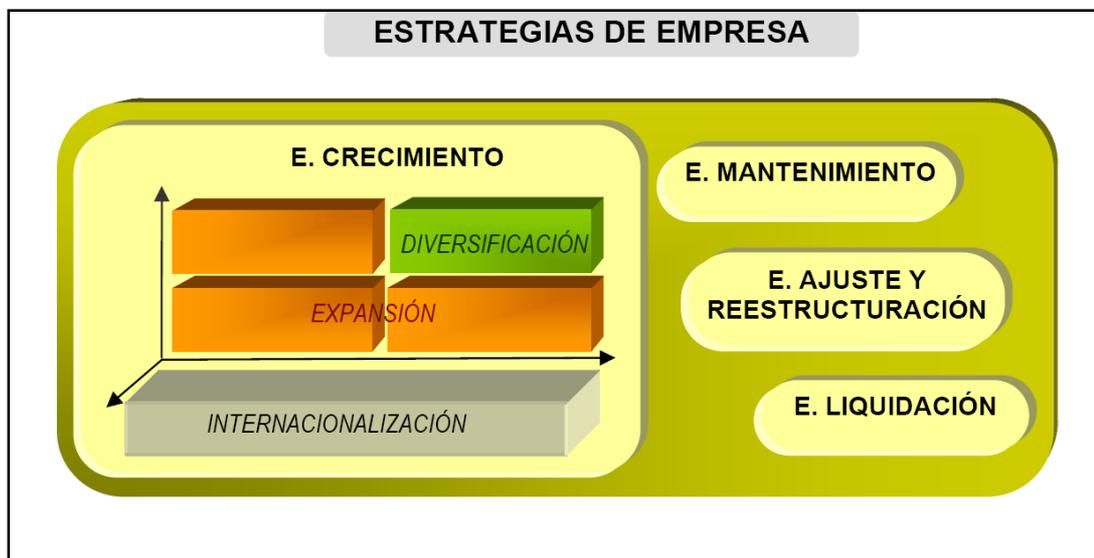


Figura 4.23: Estrategias de empresa

#### ***4.6.3.2.1 Estrategia de mantenimiento***

Consisten en mantener la cuota de mercado que la empresa ha alcanzado, haciendo lo mismo que hacía hasta ese momento. Es por tanto una estrategia continuista, que pretende seguir con la situación actual de la empresa manteniendo su posición en un determinado mercado.

#### ***4.6.3.2.2 Estrategia de ajuste y reestructuración de la cartera de negocios***

Aplicable, por ejemplo, cuando se ha diversificado en exceso, dando lugar a una empresa de muchos negocios y no siendo capaz la empresa matriz de apoyar las necesidades de inversión o crecimiento de todos ellos. Puede realizarse sacando esos negocios de la estructura de la empresa, pero manteniendo cierta participación en ellos, o incluso mediante la venta total de los mismos.

#### ***4.6.3.2.3 Estrategia de liquidación***

Es el caso más extremo, en el que un negocio deja de ser rentable o carece de encaje en la estructura de la compañía, siendo la única alternativa la liquidación. Estas estrategias son especialmente dramáticas en el caso de las empresas de un único negocio, ya que su desaparición suponen la también desaparición de la empresa.

Dado que esta sección está dedicada a la consolidación de la empresa, o lo que es lo mismo, a una etapa de crecimiento, las estrategias en las que interesa hacer hincapié son precisamente las de crecimiento. Por su parte, se dejará en un segundo plano el resto de estrategias que, por ser continuistas o de contracción, han sido solamente mencionadas.

#### 4.6.3.2.4 Estrategia de crecimiento

Llegado el momento de crecer, las personas responsables de la empresa se encuentran ante la disyuntiva de elegir el camino más adecuado. Sobre la mesa, las alternativas que se vislumbran pueden agruparse en tres tipos: la expansión, la diversificación y la internacionalización.

En la siguiente figura se han representado las estrategias mencionadas en un sistema de tres ejes -producto, mercado y área geográfica- siendo también factible que se den diversas combinaciones o alternativas de crecimiento, con diferentes niveles de riesgo.



Figura 4.24: Estrategias de crecimiento

#### (A) Estrategias de expansión

Las estrategias de expansión están basadas en los negocios actuales de la empresa, a partir de los cuales se toma la decisión de crecer en una u otra dirección. Se han identificado tres estrategias de expansión:

- *Estrategias de penetración de mercado:* consiste en incrementar la venta de los productos actuales en los mercados actuales, explotando de manera óptima el lanzamiento inicial, con el ánimo de ampliar el tamaño del mercado existente. Esto es posible si aún existen clientes potenciales o si se dispone de la fuerza suficiente para quitar cuota de mercado a la competencia. Una herramienta de gran utilidad es la realización de actividades de promoción.

- *Estrategias de desarrollo de mercado:* persigue incrementar las ventas de los productos actuales en nuevos mercados. Este desarrollo puede conseguirse identificando nuevas oportunidades para los productos de la empresa en otros segmentos, eso sí, sin olvidar al conjunto de clientes actuales.

- *Estrategias de desarrollo de producto:* consiste en crear nuevos productos o mejorar los actuales y dirigirlos al mercado que actualmente se atiende. Esta estrategia suele estar fuertemente respaldada por el prestigio de la marca en el segmento de mercado al que se dirige.

## (B) Estrategias de diversificación

La diversificación da un paso más allá que la expansión, ya que se aventura en nuevos mercados con nuevos productos. De hecho, es una alternativa factible para aquellas empresas que no encuentran oportunidades de crecimiento en su negocio actual, pero que disponen de las capacidades, habilidades, conocimientos y recursos suficientes para abordar otros negocios diferentes.

Esta estrategia, a la vez que arriesgada, es interesante para la empresa, ya que puede generar interesantes perspectivas de crecimiento a largo plazo. Por ello, a la hora de elegir hacia dónde diversificar, la empresa tendrá que considerar numerosos factores, como: el potencial de crecimiento sobrante, el atractivo de las oportunidades para transferir competencias a otros segmentos de negocio, las oportunidades de ahorro de costes, la disponibilidad de recursos para la diversificación, la capacidad de la propia empresa para gestionar varias unidades de negocio, etc.

Respecto a cómo diversificarse, las opciones más habituales son mediante la generación interna de un nuevo negocio (intraemprendizaje), a través de la adquisición de una empresa o de un conocimiento, o por medio de la cooperación con otras empresas u organismos (*joint-venture*).

Por otro lado, en cuanto a la forma de clasificar las estrategias de diversificación, se ha elegido como criterio de clasificación el grado de relación entre los negocios actuales de la empresa y los nuevos negocios a abordar. Para medir esta relación, se usa como referencia la similitud existente entre sus cadenas de valor; así se distinguen:

- *Estrategia de diversificación hacia negocios relacionados con los actuales*: permite aprovechar sinergias entre el negocio actual y el nuevo, ya sean de fabricación, de fuerza de ventas, de conocimiento, etc.

Relacionado con esta estrategia está el concepto de **integración**, es decir, cuando la empresa amplía su gama de actividades dentro de su propio sector. La integración puede ser hacia adelante -comprando o aumentando el control sobre sus canales de distribución-, hacia atrás -comprando o aumentando el control sobre sus fuentes de suministro- u horizontal -comprando o aumentando el control sobre algunos de sus competidores-.

- *Estrategias de diversificación hacia negocios no relacionados con los actuales*: hacia cualquier negocio que presente rentabilidad y ganancias atractivas y prometedoras, sin tener en cuenta el encaje estratégico con los negocios actuales. El principal inconveniente de esta alternativa es la dificultad que supone para la empresa desarrollar nuevos negocios a partir de recursos internos, de ahí la conveniencia de emplear mecanismos como la adquisición de licencias o las alianzas empresariales. Asimismo, surge la dificultad de gestionar una cartera heterogénea de negocios.

### (C) Estrategias de internacionalización

La internacionalización es una vía para obtener un mayor desarrollo y competitividad empresarial. Las razones que empujan a una empresa a tomar la decisión de aventurarse en nuevos mercados geográficos son muy diversas: la pérdida de presencia en los mercados locales, el papel tractor de clientes en particular o en grupo, etc.

En cualquier caso, antes de internacionalizarse la empresa debe identificar el área geográfica a penetrar y decidir cuándo y a qué escala hacerlo.

Para seleccionar el país más adecuado se tendrán en cuenta aquellos condicionantes derivados de factores externos e internos a la empresa.

Los **factores externos** hacen referencia tanto a la dimensión y a la competencia existente en el mercado de origen de la empresa, como a las características propias de los nuevos mercados en los que la empresa quiere trabajar, entre ellas: el tamaño del mercado actual y futuro, la estructura de la competencia, las ventajas de coste, las condiciones económicas y políticas, la distancia geográfica o las diferencias en materia cultural, lingüística e institucional.

Entre los **factores internos**, destacar la capacidad de diferenciación, la intensidad tecnológica de los productos a comercializar, los recursos y la experiencia internacional de la empresa.

Como resultado de este exhaustivo análisis surgirá la elección del país de destino, quedando pendiente la decisión sobre cómo abordar la internacionalización, con los riesgos y ventajas que conlleva cada opción. A este respecto, se han clasificado las implantaciones en el exterior en dos grandes grupos:

- **Implantaciones Comerciales:** es el primer paso que las empresas suelen dar en el largo proceso de internacionalización, ya que requiere de menores recursos, implica menos riesgos y proporciona conocimientos claves para el desarrollo de posteriores estrategias internacionales. Este tipo de implantaciones pueden ser realizadas de forma directa o indirecta.

- **Directa:** mediante delegaciones comerciales se realizan las gestiones de promoción y comercialización de los productos, logrando un mayor control y conocimiento de las operaciones internacionales.
  
- **Indirecta:** se trabaja con empresas intermediarias, ya sea mediante consorcios de exportación en destino, *joint ventures* comerciales o el otorgamiento de licencias y franquicias. A diferencia de la anterior, esta alternativa proporciona un bajo control sobre las operaciones internacionales y un menor conocimiento de la actividad internacional.
  
- **Implantaciones Productivas:** se trata de una alternativa de mayor riesgo, ya que exige gran cantidad de recursos, proporcionando en contrapartida un mayor control de las operaciones internacionales. Pueden distinguirse las siguientes opciones:
  - **La inversión directa mediante la creación de una filial:** se trata de una empresa cuyo capital pertenece a la empresa matriz pero ubicada en el país de destino y, por lo tanto, sujeta a la legislación del país en el que se instala. La creación de una filial exige elevadas inversiones y, por lo tanto, suele ser abordada por grandes empresas.
  
  - **La inversión directa mediante la creación de una empresa mixta (*joint-venture*):** en el capital de estas empresas participan dos o más empresas, una de ellas al menos del país de destino. El reparto de beneficios y riesgos y el control de la gestión se realiza según el porcentaje accionario de cada persona societaria, por lo que esta alternativa requiere de menos recursos financieros y facilita la transferencia de recursos, capacidades tecnológicas y de gestión.

#### 4.6.4 LA IMPLICACIÓN DE LA EMPRESA CON SU ENTORNO

Como cierre a esta última fase del proceso de creación y puesta en marcha de una nueva actividad empresarial se quiere insistir en un tema de la responsabilidad de la empresa con el entorno que le rodea, tanto a nivel global como local -donde se ubica y con el cual interactúa-.

Al respecto, destacar el papel relevante de la Ética y la Responsabilidad Social de la empresa, que inciden en la importancia de que las empresas consideren las consecuencias

que para la sociedad tienen las acciones y las decisiones que toman para el logro de sus objetivos empresariales.

Los temas sociales deben estar presentes en el momento de fijar estrategias organizacionales. Para ello, es necesario que la dirección de la empresa sea consciente de que cada uno de los pasos que da tiene repercusión en la sociedad en la que opera, creando una conciencia colectiva que involucra a su propio equipo de trabajo.

Existen numerosos **aspectos que una empresa socialmente responsable no debe descuidar**, empezando por lo que tiene más cerca, **el capital humano de la organización**, asegurando unas condiciones de trabajo seguras y saludables, y facilitando a su equipo de trabajo oportunidades de desarrollo personal y profesional.

Asimismo, a la empresa no le ha de bastar con cumplir con los mínimos establecidos en las normativas fiscales, laborales o medioambientales, sino que tiene que buscar optimizar al máximo sus procesos a fin de **generar el mínimo impacto en su entorno**. Además, como **parte integrante de la comunidad**, la empresa debe responder y atender a las necesidades de ésta. Por último, la empresa está comprometida a tener presente su responsabilidad de **seguir funcionando**, ya que su cierre generaría la pérdida de empleo y estabilidad.

Este último aspecto sirve para introducir el recuadro aquí adjunto, que hace referencia a cómo la persona emprendedora se enfrenta a la adversidad en los momentos difíciles, poniendo en juego su liderazgo y aprovechando la oportunidad para aprender.

#### **LA ADVERSIDAD, UNA OPORTUNIDAD PARA APRENDER Y SALIR FORTALECIDO**

Durante la vida de una empresa existen momentos o etapas en las que la persona emprendedora ha de hacer frente a situaciones de "adversidad" que pondrán a prueba todo lo aprendido a lo largo del proceso de emprendizaje.

El origen de la adversidad puede hallarse tanto en **factores externos** debidos a cambios inesperados en la estructura y condiciones del entorno competitivo de la empresa -aumento de la competencia, variación de las necesidades y hábitos de consumo, aparición de nuevas tecnologías o a la escasez de recursos energéticos y materias primas- o a hechos impredecibles -un seísmo, un conflicto bélico o una climatología adversa-; como en **factores internos** próximos al emprendedor, tales como una mala gestión del negocio.

Sin duda alguna, **la mejor medicina contra la adversidad es la prevención**. No se trata de pedirle a la persona emprendedora que haga milagros e interfiera para evitar un conflicto

internacional, sino que esté alerta ante las señales de advertencia que recibe, tanto del entorno como de la propia empresa.

Sin embargo, en ocasiones, para cuando la persona emprendedora quiere darse cuenta, la adversidad ya ha empezado a afectar al negocio. Si no se toman las medidas oportunas a tiempo y se lidera la situación, la empresa podría llegar a una situación de quiebra, de ahí la necesidad de **actuar con prontitud, dando la vuelta a la situación y reconduciendo la empresa.**

**Un proceso de reconducción bien direccionado “revela y engrandece al emprendedor, a la emprendedora”** poniendo a prueba tanto sus características y valores personales, como sus conocimientos y competencias empresariales. Esto es, las fuerzas tractoras de la persona emprendedora, definidas en la Sección I. No obstante existen algunos principios básicos y ciertos apoyos que pueden ayudarle a movilizar energías y recursos latentes.

En primer lugar, la persona emprendedora debe ser capaz de **reconocer los mensajes de aviso sobre la posible quiebra.** Mensajes que se materializan en las quejas de clientes ante problemas de calidad de los productos, la falta de un control de gestión financiera, el abandono de la empresa por personas clave, la escasez de materias primas para la producción, la exigencia de pago en efectivo de los proveedores o de acatamiento de las órdenes de pago de las entidades bancarias, el no poder pagar a la plantilla o la firma de contratos por cuantías inferiores a las establecidas para aumentar la tesorería.

Ante estas señales se ha de actuar, **tomar las riendas de la situación y liderar el proceso contra la adversidad.** Un primer paso es salir al encuentro de su gente, de su equipo, reunirse y comunicarse con ellos. Esta respuesta de gran visibilidad es relevante a la hora de identificar con precisión las raíces de los problemas que están contribuyendo al debilitamiento de la empresa y que son causa de la amenaza de quiebra.

En estos momentos de incertidumbre la persona emprendedora tiene que aunar fuerzas y mantener a todas sus trabajadoras y trabajadores activos y centrados en un objetivo común: **recuperar el control de la empresa, lograr la estabilidad financiera y establecer las bases de crecimiento.**

Esto sólo es posible si la persona emprendedora es honesta y sincera consigo misma y con el resto de la plantilla, transmitiendo confianza respecto a la situación. Una clave es facilitar el acceso del personal a toda la información disponible en la empresa, propiciando así que todos contribuyan a la identificación de las cuestiones a resolver. De nada le ayudaría atrincherarse en su oficina y trabajar horas interminables. No sería suficiente.

Otro elemento clave es que la Dirección ha de realizar una **reflexión y planificación estratégica que ayude a reconducir la empresa y apartarle de la situación de crisis.** Este proceso pasará por resolver las siguientes preguntas: “¿dónde estamos ahora?”, “¿adónde queremos ir?” y “¿cómo llegamos?”.

La primera pregunta guiará a la persona emprendedora hacia la obtención de un **diagnóstico de la situación,** punto de partida para el segundo análisis: adónde queremos ir.

En concreto, saber hacia dónde se quiere ir es de gran importancia, ya que permitirá **definir los objetivos para recuperar la empresa, haciendo partícipe a todo el mundo en la**

**búsqueda de oportunidades** para mejorar la cuota de mercado actual, aumentar las ventas, recortar costes, ser más eficientes, prestar una mejor atención al cliente y, en definitiva, mejorar la posición financiera de la empresa.

Por último, y dando respuesta a la tercera pregunta, se obtendrán las **acciones necesarias a desarrollar y su calendarización**. Esta planificación temporal es esencial para evitar la quiebra y para demostrar a los acreedores que se puede recuperar la empresa.



#### **SUMARIO (4.6 - SECCIÓN V: CONSOLIDACIÓN DE LA EMPRESA)**

El sugerente encabezamiento de esta sección, “El signo de la vitalidad no es durar, sino renacer y adaptarse”, aborda a la persona emprendedora en la cuarta y última fase del proceso de creación y puesta en marcha de una nueva actividad empresarial: asegurar su crecimiento y consolidación.

El crecimiento de las empresas tiene consecuencias importantes para la economía, la empresa y la persona que emprende. Hace que la empresa sea más grande y empiece a beneficiarse de las ventajas del tamaño, pero también lleva asociados una serie de nuevos retos como un aumento en la complejidad de la gestión caracterizado por su profesionalización, la apuesta por la innovación, la manera de llevar adelante el crecimiento de la plantilla, el acceso a los recursos financieros y la planificación y desarrollo de una estrategia de crecimiento. Todos estos conceptos esenciales para la consolidación de la empresa o lo que es lo mismo, para su crecimiento, son los que el buen emprendedor o emprendedora debe enfrentar en su nuevo rol de persona gestora de la nueva organización.

Para profesionalizar la gestión, la persona emprendedora se apoya fundamentalmente en instrumentos de planificación como el Plan Estratégico y el Plan de Gestión, así como en herramientas de seguimiento y control de los mismos. Es a su vez importante la apuesta por la innovación y su estrecha relación con el espíritu emprendedor para mantener la competitividad y el desarrollo de la actividad; crear y mantener una cultura organizativa funcional con un equipo humano cohesionado, motivado y de confianza; que la persona emprendedora se relacione con la plantilla de trabajo para crear un espíritu de equipo donde se fomente una comunicación franca y frecuente para generar confianza y ofrecer información

constructiva sobre el rendimiento, donde se permita al equipo directivo la flexibilidad de tomar decisiones sin tener miedo al fracaso y donde se imparta formación continua al personal.

Otro punto sensible es la utilización eficiente del tiempo por parte de la persona emprendedora para mejorar la productividad, la satisfacción laboral, las relaciones personales con la gente dentro y fuera de la empresa, reducir la ansiedad y las tensiones, y la posibilidad de que la empresa invada su vida privada.

Crecer también implica realizar inversiones para aumentar la capacidad productiva de la empresa, renovar equipo, mejorar la tecnología, etc., lo que entraña la necesidad de financiación y que quien emprenda conozca los mecanismos existentes, la forma, condiciones de acceso y obligaciones derivadas. Para superar todas estas presiones está la necesidad de aplicar controles financieros, el mantenimiento de registros contables y de tesorería, y el correcto uso de toda esa información financiera por la persona emprendedora.

Al hilo de la consolidación de la empresa, esta sección dedica una especial atención a la planificación y desarrollo de la estrategia de crecimiento. Formular la estrategia más adecuada para la empresa requiere de la previa elaboración de un diagnóstico, mediante un análisis externo del entorno e interno de la empresa, que le permita establecer una estrategia de negocio que puede venir determinada por liderazgo en costes, diferenciación o especialización, tipologías de estrategias más acordes o próximas a las empresas de reciente creación.

En el caso de empresas implantadas en el mercado, la estrategia de crecimiento responde a tres modelos diferenciados: expansión, diversificación e internacionalización. La mayoría de estas estrategias de crecimiento pueden generar una ventaja competitiva dado que reúnen algunos aspectos provenientes del fondo de conocimiento o *know-how* acumulado por la persona emprendedora y la empresa.

Como cierre a esta última fase del proceso, se insiste en la responsabilidad de la empresa con el entorno que le rodea, tanto a nivel global como local, destacando el papel de la Ética y la Responsabilidad Social de la empresa.

**ACTIVIDADES SUGERIDAS (4.6 - SECCIÓN V: CONSOLIDACIÓN DE LA EMPRESA)**

1. Elija dos empresas en diferentes sectores de actividad y prepare una presentación para la clase con el objeto de conocer la profesionalización de la gestión a través del Plan Estratégico y el Plan de Gestión.
2. Busque tres ejemplos de empresas cuyo crecimiento se haya basado en la innovación. ¿Qué modelos de gestión de la innovación han implantado? ¿Cuáles son las diferencias más sustanciales, si las hay, entre ellas?
3. Prepare una presentación para la clase y describa cómo se han profesionalizado la gestión de las personas para favorecer la motivación de la plantilla, el desarrollo de sus carreras profesionales, las políticas de formación continua y el modelo retributivo.
4. ¿Qué distintos programas informáticos existen para ayudar a las personas emprendedoras en sus tareas de control de objetivos del Plan de Gestión?
5. Localice dos ejemplos de emprendedoras o emprendedores fundadores que han salido de su empresa cuando ha alcanzado una determinada dimensión y han sido sustituidas por "personal directivo profesional". ¿Qué relaciones siguieron manteniendo en la empresa?
6. Localice tres empresas, a ser posible cercanas a su entorno, de mayor crecimiento. ¿Qué oportunidades han explotado para conseguir el nivel de crecimiento? ¿Qué estrategias de crecimiento han utilizado?

**✓ DISCUSIÓN EN EL AULA (4.6 - SECCIÓN V: CONSOLIDACIÓN DE LA EMPRESA)**

1. Imagine una empresa que tiene que tomar la decisión de apoyarse en la internacionalización:
  - a) Por la pérdida de presencia en los mercados actuales
  - b) Por exigencias de un cliente o grupo de clientesEn cada uno de los casos, ¿cómo enfocaría el proceso de internacionalización? Muestre dos ejemplos de empresas internacionalizadas.
2. ¿Cuál es la mejor forma de motivar a la plantilla para generar un sentimiento de pertenencia con la empresa? ¿Con un sistema retributivo basado en incentivos? ¿Cuáles son los pros y contras de los incentivos de los sistemas retributivos?
3. Seleccione a sus compañeros y compañeras de clase o de trabajo que tienen las características adecuadas para poner en marcha una empresa y dirigir el crecimiento inicial pero que serían menos eficaces a la hora de realizar tareas gerenciales cuando la empresa fuera más grande. ¿Qué pueden hacer para mejorar su capacidad de hacer el paso de una fase a otra de la empresa con éxito?
4. Seleccione a sus compañeros y compañeras de clase o de trabajo que cree que tienen las características adecuadas para dirigir una empresa más grande, ya establecida, pero serían menos eficaces a la hora de crear una empresa y gestionar el crecimiento inicial.
5. ¿Conoce usted individuos que reúnan las condiciones de personas emprendedoras y de personal directivo gerencial, y desarrollen ambas funciones con la misma eficacia?
6. Considere una empresa que fabrica un producto de consumo y lo vende en exclusiva a un grupo específico de población consumidora. Aconseje a la persona emprendedora sobre las diferentes oportunidades para hacer crecer su negocio.
7. ¿Gestiona eficazmente el tiempo? ¿Cómo combina lo profesional y lo personal en el día a día? ¿Podría gestionar mejor su tiempo?

*Propuesta de un manual para la adquisición y desarrollo de la Competencia de Iniciativa Emprendedora a partir de la experiencia de Saiolan, Centro de Empresas e Innovación de Mondragón.*

## 5. CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

---

### 5.1 CONCLUSIONES GENERALES

#### 5.1.1 CONSIDERACIONES GLOBALES DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En esta tesis se ha intentado arrojar luz sobre una cuestión fundamental: la adquisición y el desarrollo de “emprender” como una competencia educativa. No solamente se ha procurado ofrecer un marco conceptual que permita una perspectiva original para el abordaje y la mejor comprensión del “proceso emprendedor” y del fenómeno del emprendizaje, sino que también se ha elaborado una propuesta de un material educativo -un manual-, seleccionando una serie de contenidos y sugiriendo actividades, lecturas y reflexiones contrastadas con la experiencia práctica de un centro dedicado a la promoción de actividades empresariales (Saiolan), todo esto con el objetivo de conformar una herramienta didáctica para la adquisición, desarrollo y promoción de la llamada “competencia de iniciativa emprendedora”, ampliamente explicada en el Capítulo 1.

El concebir a la “iniciativa emprendedora” como una competencia educativa con posibilidades de ser adquirida y desarrollada, se inscribe a su vez en las tesis en emprendizaje que respaldan la idea de que, más que ser el resultado de características innatas, los emprendedores “se hacen”. Cuando se llegó a Saiolan, Centro de Empresas e Innovación de Mondragón, para conocer mejor qué sucedía en este centro en torno a emprender y a la adquisición y desarrollo de la competencia de iniciativa emprendedora, y de acuerdo a los pasos seguidos a través del formato de investigación-acción llevada adelante<sup>223</sup>, se observó la actividad de Saiolan, sus necesidades y puntos de mejora, para más tarde profundizar y reflexionar en torno a las problemáticas encontradas, con el objetivo de planificar, de forma críticamente informada, una acción cuya realización mejorase la práctica de este centro.

Esta acción de mejora fue la elaboración del manual previamente mencionado, y la pregunta de investigación formulada para guiar la investigación-acción se definió inquiriendo “¿cómo una determinada persona, independientemente de su formación, circunstancia profesional, edad o recursos económicos, puede poner en marcha un proyecto empresarial?”.

---

<sup>223</sup> Cfr. Capítulo 2 para profundizar en la metodología, y el capítulo 3 para conocer más sobre Saiolan, C.E.I. de Mondragón.

Del tipo de pregunta formulado, se vislumbra la manera en que el foco de la investigación se ubicó en el proceso (¿cómo?), y no tanto en las personas (¿quién?, ¿por qué?) o en la función económica y social del emprendizaje (¿qué?). La adopción de una aproximación en base al proceso emprendedor para el abordaje del fenómeno del emprendizaje como problema de investigación, fue respaldada por la observación efectuada en Saiolan, en la cual se pudo constatar que es en esta misma lógica de situar al proceso emprendedor en el centro de su quehacer, en la que fundamenta su actividad.

En Saiolan lo esencial ha estado en soportar a la persona en el cómo emprende, en el proceso, independientemente de quién es en concreto esa persona emprendedora (sus características psicológicas y antecedentes educativos, profesionales, económicos, de género o edad, etc.) y del tipo de proyecto promovido (creación de una nueva empresa, la introducción de la innovación en productos, procesos y servicios, las segregaciones empresariales, o los proyectos de intraemprendizaje).

Esta tesis reafirma y se suma a aquellos proyectos de investigación que consideran más adecuado y pertinente trasladar el foco de investigación en emprendizaje de las personas a los procesos, y apoyarse no sólo en las epistemologías positivistas, sino también en epistemologías ancladas en corrientes constructivistas. Dicho cambio de objetivo y nivel de análisis se ha visto potenciado, de hecho, por la corriente en investigación en emprendizaje predominante desde los años 1990, que fue fuertemente impulsada por las críticas de investigadores como Gartner a finales de los años 1980.

Como consecuencia de esta focalización de la investigación en el proceso emprendedor, se identificaron, en primera instancia, cuáles eran los componentes primordiales y comunes a todo tipo de proceso emprendedor (personas, idea de negocio, estudio y experimentación, y recursos), así como el marco lógico de desarrollo por el que debían transcurrir las distintas etapas del proceso. Por su parte, el concepto de "competencia educativa" aplicado a la "iniciativa emprendedora" fue el que sirvió para unir el "cómo" -el proceso emprendedor- con el "quién", esto es, con la capacidad y el potencial de la persona, cualesquiera que sean sus motivaciones y características concretas, para llevarlo adelante, en definitiva, para emprender.

Si bien en la revisión de la literatura se constató que el emprendizaje en cuanto a ámbito de enseñanza ha venido cobrando en los últimos años una creciente importancia y atención, este concepto se encuentra aún en fase embrionaria. La presente tesis y su propuesta de un manual educativo pretende ser una referencia más en la investigación y en los instrumentos para “aprender a emprender”, acordes a la evolución que también ha tenido el concepto de competencia educativa como quedó establecido en el capítulo 1, evolución por la que se han visto subrayadas características de las competencias como la complejidad en la relación entre los distintos elementos que la comportan (conocimientos, habilidades, actitudes), su carácter situacional y el papel que juega la personalidad de cada individuo como un “humus” que vuelve más o menos propicio que “germinen” nuevos emprendedores y emprendedoras.

Al respecto indicar que, a diferencia de otros manuales o libros sobre el tema de “emprender” -sobre todo aquellos en castellano y hechos por y para personas emprendedoras del Estado Español-, una aportación que se ha querido hacer con esta propuesta, es el énfasis en la necesidad de una estructura didáctica, que haga acompañar un desarrollo teórico crítico y riguroso sobre el proceso emprendedor, con una serie de elementos pedagógicos tales como una explicitación de objetivos de aprendizaje, la inclusión de ensayos y casos reales de personas “sencillas y cercanas” al contexto para el que fue concebido con las que resulte más fácil identificarse, la sugerencia de una serie de preguntas para discusión y entendimiento, y de actividades para profundizar en los aprendizajes.

Las ventajas de este tipo de estructura y de sus rasgos distintivos pueden descubrirse desde diferentes puntos de vista. Una de ellas se encuentra en el hecho de que en este manual se haya procurado unir la transmisión de nuevos conocimientos, de “saberes”, con actividades y reflexiones, en un esfuerzo por intentar abordar también las dimensiones de “saber hacer” y de “saber ser” de una competencia. Dado que las competencias no se componen únicamente por “conocimientos” -los más fáciles de transmitir-, sería insuficiente centrar un manual exclusivamente en ellos.

A su vez, si se reflexiona en torno a las y los educandos, a las personas emprendedoras en potencia, la pedagogía activa sustentada en el conocido “aprender haciendo” es, de acuerdo a lo estudiado y observado, una de las más productivas maneras de abordar la adquisición y el desarrollo de la competencia de iniciativa emprendedora, que hay que tener muy presente a la hora de elaborar materiales educativos.

Por su parte, si la atención se centra en el educador o mediador, otro aspecto de interés que queda puesto en relevancia en esta tesis y en el manual propuesto, es la trascendencia y la legitimidad que confiere la experiencia práctica, el “haber sido emprendedor”, para poder “enseñar a emprender”, sea éste un conocimiento individual o colectivo, como es el que se ha procurado reflejar con Saiolan y sus más de dos décadas de experiencia en la promoción de actividades empresariales. Lo anterior no significa restar importancia a la literatura existente sobre emprendizaje, proceso emprendedor, experiencias exitosas y otros temas relacionados, sino en la posibilidad de disponer, en un manual de estas características, de más elementos de referencia y de experiencias contrastadas con la realidad para saber cribar, seleccionar, analizar críticamente, entender y adaptar mejor la teoría, con miras a facilitar su aplicación en un contexto específico, procurando exista un diálogo entre teoría y práctica.

Asimismo, comentar que con el manual elaborado se ha querido estructurar un referente en cuanto a herramientas didácticas para la adquisición y desarrollo de la competencia de iniciativa emprendedora, que si bien ha sido específicamente concebido para servir a personas emprendedoras en el País Vasco, aporte elementos cuya aplicación práctica y utilidad tenga el potencial de ser trasladada a otros contextos si es adaptada. Partiendo además de la constatación de que la promoción y desarrollo de una nueva actividad empresarial tiene múltiples facetas y pueden ser muy diversas las modalidades de proyectos promovidos, se ha evitado dar “recetas únicas” y un material “acabado” en el sentido de que la última palabra al respecto no ha sido dicha, de que se trata de un “material vivo” que deberá ser corregido y aumentado, y que los ejemplos, preguntas y actividades propuestas no son más que eso, una “sugerencia” de cómo se puede trabajar la competencia de iniciativa emprendedora.

Haciendo a continuación una recapitulación de algunas de las variadas implicaciones de esta tesis antes expuestas, tanto desde el punto de vista teórico como el práctico, véanse las siguientes:

- En la elaboración de materiales educativos para promover la adquisición y desarrollo de la competencia de iniciativa emprendedora, son posibles una incontable cantidad de aproximaciones. Conviene recordar que lo que se está haciendo con un material como el presente manual, es una propuesta, una manera de concebir y estructurar de

manera general o parcial un fenómeno equívoco, complejo y multifacético, en el que intervienen tanto factores contextuales -de las situaciones específicas en que habrá de emprender- como personales -competencias, valores, características, anhelos... de las personas emprendedoras-, por lo que un enfoque abierto y en base a procesos y elementos clave, puede resultar ser más adecuado ante la miríada de posibilidades en que la puesta en práctica de la "competencia de iniciativa emprendedora" puede tener lugar.

- Un manual para facilitar la adquisición y desarrollo de la competencia de iniciativa emprendedora que sólo aborde la transmisión de "saberes", de conocimientos, únicamente incide en una parte limitada de esa competencia que quiere fomentar. Al respecto, se subraya la conveniencia de integrar dentro de estos materiales y/o en la manera en que deberán ser utilizados, actividades y reflexiones concebidas para reforzar e incidir en el "saber-hacer" y en el "saber-ser" de las personas emprendedoras. Los ensayos, estudios de casos reales, preguntas y actividades para ser trabajadas de manera individual o grupal, pueden ser una herramienta más para ejercitar y reforzar la adquisición y desarrollo de una competencia como la "iniciativa emprendedora".
- La pedagogía activa -"aprender haciendo"- ha resultado ser, de acuerdo a la experiencia de Saiolan en la formación y desarrollo de personas emprendedoras y a la revisión de la literatura al respecto, el método de enseñanza óptimo para promover la adquisición y desarrollo de la competencia de iniciativa emprendedora. Por eso, por ejemplo, en el manual se insiste en la necesidad de hacer un "prototipo" como parte integral de un buen proyecto de empresa, y en realizar un test de empresa con anterioridad a la constitución formal de la compañía y a las inversiones y desembolsos más importantes para ponerla en marcha.
- emprender es una aventura que entraña riesgo. En consecuencia, y de acuerdo a los hallazgos de esta investigación-acción, resulta fundamental proporcionar a las posibles emprendedoras y emprendedores, elementos, herramientas y procedimientos que les permitan medir el riesgo, acotar la incertidumbre, y abordar así, con mayores garantías de éxito, el proyecto emprendedor en el que se involucren.

Considero que uno de los principales aportes del manual elaborado es precisamente "ordenar" y "medir" el proceso y las implicaciones del lanzamiento de una nueva actividad empresarial, para así tratar de disipar el riesgo que entraña emprender; ante escenarios llenos de incertidumbre, se propone un proceso ordenado, progresivo, en el que cada decisión se analiza y constata. A su vez, se insiste en la importancia de dimensionar los elementos clave del proceso emprendedor como las ideas (definidas como una oportunidad de negocio a partir del trinomio Producto-Mercado-Tecnología; sometidas a un estudio de prospección) o como el Proyecto de Empresa (donde la opción elegida no sólo es estudiada frente al mercado o analizada desde el punto de vista de su factibilidad técnico-productiva y su viabilidad económico-financiera, sino que además se subraya la necesidad de realizar un prototipo y un test de empresa previo a la constitución de la misma).

## **5.1.2 CONCLUSIONES Y REFLEXIONES ESPECÍFICAS AL PROCESO EMPRENDEDOR PROPUESTO**

Ya se mencionó cómo el principal aporte de esta tesis en la promoción y desarrollo de la competencia de iniciativa emprendedora, consiste en sí en la propuesta de un manual didáctico que recoge tanto los elementos clave presentes en todo proceso emprendedor, como las fases que constituyen el marco lógico de desarrollo por el que normalmente trascurren este tipo de procesos, y que ha sido elaborado bajo la mirada crítica del saber-hacer y la experiencia de Saiolan.

Si bien hasta aquí se habían expuesto una serie de reflexiones y de conclusiones sobre la tesis en su conjunto, a continuación se refuerzan y se añaden una selección de conclusiones y reflexiones más específicas, que se exponen seguidamente conforme a su relación con las fases sucesivas del proceso emprendedor propuesto en el manual.

### 5.1.2.1 Conclusiones FASE I (Identificación y validación del binomio persona emprendedora-idea)

Empiezo por un comentario respecto al título de esta primera fase, ya que quiero resaltar el hecho de que se habla de la persona emprendedora y de la idea como un “binomio”, lo que pone en evidencia un aspecto más íntimo y personal del ser emprendedor, que va más allá de una mirada meramente técnica y funcional. En la revisión que se hizo para conocer la manera en que este tema era tratado en la bibliografía a la que se pudo tener acceso, se encontró que la mayoría omitía o trataba indirectamente este sutil punto que he considerado más oportuno incluir en el manual de una forma más específica, tanto por razón del conocimiento surgido de la experiencia práctica de Saiolan en su trayectoria, como por la coincidencia de aportaciones de otros reconocidos emprendedores y estudiosos del tema, entre los que cito a Fayolle (2005:8,39) y su abordaje de la “adecuación hombre/proyecto”, y al concepto de “hacer significado” desarrollado por Kawasaki (2004:3-6).

En cuanto al primero de los elementos del binomio, la “persona emprendedora”, se ha procurado que la estructura y profundidad de los contenidos de este manual, dispuestos de una manera clara, comprensible y escalonada, puedan servir a distintos colectivos de personas emprendedoras a interiorizar y valorar su propia posición respecto a la opción de emprender.

Para ello, se propone una reflexión sobre la competencia de iniciativa emprendedora desde el punto de vista del conocimiento y experiencia empresarial necesarias, así como de aquellas características de comportamiento emprendedor consideradas como más deseables.

¿Dónde se posiciona cada quién?, ¿qué comporta convertirse en un emprendedor?, ¿cómo se pueden enfrentar mejor los problemas ante situaciones concretas a los que conduce el proceso emprendedor?, ¿qué experiencias y puntos de vista han tenido otras personas que han vivido este proceso?, ¿en qué ámbitos se puede ser emprendedor?, ¿qué entornos promueven el surgimiento y desarrollo de personas emprendedoras?, ¿qué importancia tendría el encontrar una buena tutoría antes que recursos económicos?, ¿tengo la voluntad y experiencia requeridas para empezar?, ¿cuál es mi postura respecto al cambio, el riesgo, la estabilidad económica, el poder, la libertad, la independencia?....

Estas cuestiones y otras más se abordan transmitiendo además un mensaje de “movilización”, de que es necesario “probarse a uno mismo” como persona emprendedora, de que las palabras son insuficientes y las acciones imprescindibles. Además, esta reflexión puede ser aplicada a otras personas, no necesariamente promotoras de un proyecto empresarial, pero sí de individuos cuya actividad se puede inscribir dentro de las “fuerzas tractoras” o “sistemas de apoyo” para personas emprendedoras, de acuerdo a los términos acuñados en el manual. A emprender se aprende emprendiendo. Reflexionar, hacer un autodiagnóstico de los propios conocimientos, capacidades y actitudes puede servir, pero lo más importante es enfrentarse cara a cara con la acción.

Por su parte, en lo que se refiere al segundo elemento del binomio, a la idea, ésta se aborda a través de procesos de identificación-validación. En cuanto a su identificación, aquí se pretende ubicar claramente y en su justa medida, el papel que juega la aplicación de técnicas de creatividad -tan abundantemente tratadas en diversas publicaciones- con respecto a otras posibles fuentes de ideas.

Por otro lado, y en la misma línea que numerosos autores estudiados, se intenta diferenciar claramente que una idea no equivale necesariamente a una oportunidad de negocio. Lo que sí es una aportación novedosa, es el concepto de “PMT” (Producto-Mercado-Tecnología) o “SMT” (Servicio-Mercado-Tecnología) para su formulación como tal (cfr. Capítulo 4), además de que se plantean la conveniencia de un estudio de prospección como una herramienta de gran utilidad para reunir la información suficiente para tomar la decisión de seguir adelante.

### **5.1.2.2 Conclusiones FASE II (El proyecto de empresa)**

Decididos a proseguir con el proyecto de empresa, toca imbuirse ahora en dar forma concreta a las ideas. El emprendedor podrá preguntarse cómo es que puede ir acometiendo este sinuoso camino, nunca exento de dificultades.

Tras realizar este trabajo, considero que el término “credibilidad” se ajusta muy bien a la transmisión del mensaje central de esta fase, ya que es aquí cuando la persona emprendedora deberá ser capaz de dotar a su proyecto de credibilidad en términos de factibilidad tecnológica, de mercado potencial, de adecuación de su oferta a las necesidades de los clientes, de viabilidad económica, etcétera.

La gran mayoría de la bibliografía analizada que aborda este tema, coincide en que hay que realizar este tipo de estudios, en especial los referentes al comúnmente llamado Plan de Negocio o *Business Plan*, estudios que pocas veces van más allá de un ejercicio escrito. Sin embargo, una trascendente aportación de este manual -derivada directamente de la experiencia de Saiolan- es la importancia que se confiere a la experimentación, concretizada en la elaboración de un prototipo, y concebida como una columna de apoyo esencial que forma parte fundamental de todo proyecto empresarial.

El prototipo tiene en esencia la función de servir como una herramienta de medición, pues cuantifica y determina las partes del plan de negocio, validando en la práctica el contenido científico de las mismas. A su vez, la elaboración de un prototipo es un proceso formativo que posibilita a la persona emprendedora poner a prueba su capacidad tecnológica (o técnica) al igual que su capacidad de gestión empresarial, y este conocimiento y cierto dominio que va adquiriendo de importantes aspectos prácticos de su actividad empresarial, dota de credibilidad tanto al proyecto en sí como a la percepción que la persona emprendedora tenga de su propia capacidad y de sus posibilidades de éxito.

Otro rasgo distintivo del manual propuesto en esta tesis, es el peculiar enfoque del Proyecto de Empresa, en el que se recomienda fuertemente que de manera previa a la constitución de la misma se hayan realizado estudios y experimentación en los ámbitos económico-financieros y técnico-productivos, para con estos resultados -plan de viabilidad y prototipo- someter a la empresa a un test que permita determinar la conveniencia de abandonar el proyecto, modificarlo, o seguir adelante.

### **5.1.2.3 Conclusiones FASE III (La constitución y los primeros pasos de la nueva empresa)**

El enfoque global y la selección de contenidos con que se aborda esta fase, es lo que la distingue de otros materiales revisados, algunos de ellos más especializados en algún aspecto concreto de esta fase o que omiten uno o varios conceptos y mensajes a transmitir que aquí se han considerado claves.

Así, en este manual se aborda esta fase pretendiendo dar la información justa y necesaria sobre las figuras jurídicas más importantes, para que el emprendedor pueda tomar la decisión respecto a la opción más conveniente, informarle de los trámites administrativos que le esperan, deliberar sobre el modelo de financiación más adecuado y los requisitos que deberá de reunir para acceder a la financiación. Asimismo, se busca que la persona emprendedora pueda adquirir cierta familiaridad con un modelo de gestión para la implantación de la actividad empresarial lanzada, pues se toman en cuenta parámetros clave que habrá de abordar y definir, como son las estrategias de entrada y la manera de enfocar la innovación, así como la selección de medios humanos adecuados y la consecución de recursos para financiar su actividad.

Cabe subrayar que se eligió tratar de una manera más amplia el tema de la financiación, dado el conocimiento incompleto que las personas emprendedoras suelen tener sobre temas como los mecanismos de financiación más apropiados para sus empresas de acuerdo a la fase del ciclo de desarrollo en la que está, el proceso de captación de los recursos y sus implicaciones, la trascendental figura del Capital Riesgo, la presentación de proyectos ante posibles fuentes de financiación, la valoración de la empresa, entre otros. Se resalta también la austeridad como un valor de suma importancia, a diferencia de la gran mayoría de los manuales de Management donde su aparición es poco habitual.

#### **5.1.2.4 Conclusiones FASE IV (La consolidación de la empresa)**

Por último, y para completar la fotografía global del proceso emprendedor, se abordó la etapa de la consolidación de la empresa, en la que habrán de ser enfrentados nuevos desafíos y se requerirán nuevas estrategias.

Como un esfuerzo para mostrar de una manera simple y clara las posibles combinaciones, se hizo una adaptación de la matriz producto-mercado, actuales o nuevos, de Ansoff, a la que se agregó, como un nuevo eje, la dimensión internacional. Además de prestar especial atención a las estrategias de crecimiento, se insta a la persona emprendedora a reflexionar sobre la importancia de la profesionalización de la empresa, la permanente necesidad de renovarse, así como de las repercusiones de la empresa con su entorno y las responsabilidades éticas de ello derivadas.

Tras las conclusiones hasta aquí expuestas, finalizo este apartado resaltando un mensaje que se encuentra latente en el transfondo del material elaborado, y cuya valía y trascendencia he podido reafirmar con la experiencia de haber llevado adelante este trabajo de investigación sobre emprendizaje: “en el riesgo hay esperanza”... y la necesidad de llegar a la acción, aún cuando no se tienen todas las certezas, toda la seguridad, es fundamental para una efectiva adquisición y desarrollo de la competencia de iniciativa emprendedora.

## 5.2 PERSPECTIVAS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se presentan las que considero son las líneas futuras de investigación más representativas de esta tesis. Una parte importante de estas líneas surgen de las propias limitaciones de esta investigación -limitaciones de las que ningún proyecto está exento- tanto en relación al marco conceptual adoptado, como del posicionamiento epistemológico, el universo para el estudio de la evidencia práctica o la metodología empleada. Por su parte, otra parte de posibles perspectivas de investigación vienen dadas por la aparición de nuevos elementos y dimensiones en los cuales abundar, validar, seguir investigando y actuando.

### *Continuación del proceso de Investigación-Acción (I-A)*

Como se mencionó en su momento, la metodología de la I-A transcurre por pasos interrelacionados que incluyen momentos de planificación-acción-observación-reflexión, que se suceden progresivamente formando ciclos o “bucles” de una espiral que puede continuar de forma ininterrumpida. En este caso, la presente investigación ha iniciado en la observación, continuado por etapas de reflexión y de planificación, hasta llegar a la acción, cuya más evidente concreción es la elaboración del manual aquí propuesto. No obstante, como continuación de este mismo momento en el que ponerse manos a la obra, considero que sería de gran interés acometer la puesta en marcha de una o más experiencias pilotos en las que poner a prueba el material. En estas experiencias piloto, idealmente se podría contar, de manera especial más no exclusiva, con la participación de Saiolan, el centro desde donde le material fue concebido.

Hay que recordar que uno de los objetivos de todo proceso de I-A es llegar a tener repercusiones concretas que incidan en una mejora de la práctica. Por otro lado, también se abre la posibilidad de realizar otro tipo de experiencias piloto dirigidas a colectivos diversos en razón a su ubicación, o por las características y antecedentes de sus integrantes. Asimismo, las experiencias piloto pueden ser muy distintas de acuerdo a su duración, objetivos, temática, contenidos, y un largo etcétera.

Las experiencias piloto que se emprendan también tendrían que prever la manera en que serán observadas, las técnicas de recogida de datos que se emplearán... que habrá que recordar que a la observación sucederá una nueva etapa de evaluación.

#### *Validación, revisión y adecuación del manual*

La aplicación de experiencias piloto y su evaluación son también una gran oportunidad para validar los contenidos, actividades y estructura del manual propuesto. ¿Se han tenido los resultados esperados?, ¿se ha podido incidir en el desarrollo de la competencia de iniciativa emprendedora a través de la utilización del manual?, ¿qué pasa según los diferentes colectivos de destinatarios?, ¿tiene la misma validez la aplicación del material en otros países y regiones?, ¿y el proceso es el mismo cuando se trata de proyectos con un alto contenido tecnológico, o que peculiaridades tendría?, ¿el lenguaje y la selección de contenidos desarrollados en este manual es adecuada para trabajar con colectivos más desfavorecidos?, ¿qué modificaciones habría entonces que hacer?....

Estas son sólo algunas preguntas, algunas pistas, de por dónde pudieran seguir futuras líneas de investigación.

#### *Producción de nuevos contenidos o herramientas didácticas*

El manual propuesto se pretende que sea, ante todo, un "material vivo" que sea modificado - corregido y aumentado- precisamente gracias al ejercicio de comportamientos emprendedores por parte de aquellas personas que en éste se apoyen.

Encuentro, de entrada, cuatro grandes líneas de desarrollo de nuevos contenidos y herramientas a seguir. En primer lugar, y sin seguir un orden jerárquico, estaría la línea de los desarrollos relacionados con una profundización y ampliación de lo ya propuesto en el manual. Por ejemplo, ¿qué nuevos ensayos y estudios de casos reales de personas emprendedoras se pueden elaborar?, ¿cuáles son más adecuados por su cercanía y trascendencia, en función de las características y contextos de los destinatarios?, ¿qué contenidos habría que desarrollar más extensamente?

En segundo lugar, y ya que en esta investigación lo que se trató de exponer fue un proceso emprendedor “modelo”, habría que investigar qué variaciones puede haber en función de situaciones y contextos específicos donde tiene lugar el hecho emprendedor. Tal es el caso de los proyectos con un alto contenido tecnológico, de los casos cuando se emprende dentro de una empresa existente (intraemprendizaje), del emprendizaje social o de aquél liderado por mujeres, por nombrar unos cuantos.

El tercer lugar, estaría la elaboración de materiales específicos en formato de monografía, independientes del manual pero complementarios, e idealmente tomados de casos reales del entorno de los mismos destinatarios, en los que se pudiera profundizar sobre aspectos de interés como un plan de *marketing*, un estudio económico-financiero, un cuaderno de especificaciones para un prototipo o la presentación de un proyecto empresarial para su financiación.

En cuarto lugar, estaría el abordaje de otras vertientes del fenómeno de emprender que posibiliten una comprensión más global del mismo, trascendiendo el conocimiento específico del proceso y sus componentes clave. En este sentido, sería conveniente revisar la pertinencia de realizar nuevas investigaciones para añadir al manual nuevas partes, verbigracia consagradas al abordaje de aspectos contextuales (situación de la economía mundial, la globalización, trascendencia social de la acción emprendedora, redes de promoción empresarial...) o personales de las emprendedoras y emprendedores (reflexiones sobre sus aspectos emocionales, éticos, relacionados con la pasión y la búsqueda de sentido...).

### *Formación de tutores y profesorado en emprendizaje*

Esta propuesta de manual es una referencia, una aportación más, pero la elaboración en sí de un material educativo como éste es insuficiente por sí mismo para alcanzar el fin para el que ha sido concebido. Algunas personas podrán trabajar con el manual de forma autodidacta, pero también jugarán un papel fundamental quienes, sirviéndose del manual, participen en la mediación del proceso de aprendizaje de las personas emprendedoras.

Tal es el caso de los tutores y profesorado que apoye la adquisición y desarrollo de la competencia de iniciativa emprendedora, colectivo cuyo estudio encuentro de gran interés e importancia. Ciertamente existen abundantes trabajos de investigación sobre tutores, la labor de *coaching*, el desarrollo de habilidades didácticas para profesorado... Sin embargo aún no ha sido desarrollado un programa específico para la utilización de este manual -en especial para personas ajenas al colectivo de tutores de Saiolan- que contemple a su vez un proceso de "formación de formadores de emprendedores".

Asimismo cabría preguntarse, ¿es una condición indispensable de un buen tutor haber emprendido él mismo un proyecto empresarial?, ¿o de qué manera un programa formativo dirigido a tutores podría suplir estas carencias?, ¿cuál es el recorrido formativo convendría adoptar en específico para la óptima utilización de este manual desde el punto de vista de los tutores o profesorado?, ¿qué implicaciones prácticas tendría, de cara a la selección y formación de tutores, llevar adelante una estrategia para una aplicación a mayor escala del material (en una o varias instituciones educativas, una región, un país...)?

### *Conocimiento de la efectividad del manual en el fomento de la competencia de iniciativa emprendedora*

En su momento se expuso que las competencias son una compleja combinación en la que se pueden distinguir aspectos relacionados con "saber", "saber-hacer" y "saber-ser". También se mencionó la conclusión a la que han llegado muchos estudios en investigación educativa, en el sentido de que si existen dificultades para incidir en las habilidades de las personas ("saber-hacer"), éstas se multiplican si de lo que se trata es de incidir en aspectos referentes a sus actitudes y valores ("saber-ser"). ¿Se puede realmente incidir en aspectos del "saber-ser" de las personas emprendedoras?, ¿cuáles serían las maneras óptimas para hacerlo,

desde un entorno universitario, con la utilización específica de este manual?, ¿aplica lo mismo si los colectivos de destinatarios fueran otros?, ¿qué sucede respecto al desarrollo de habilidades?....

Las preguntas podrían seguir surgiendo... y otras pistas ir asomando. Le dejo a usted, que ha leído este trabajo, abierta la oportunidad de “emprender” una ampliación de esta propuesta de líneas futuras de investigación.

*Propuesta de un manual para la adquisición y desarrollo de la Competencia de Iniciativa Emprendedora a partir de la experiencia de Saiolan, Centro de Empresas e Innovación de Mondragón.*

## 6. BIBLIOGRAFÍA

---

- Académie de l'entrepreneuriat* (Página WEB) Recuperado 28/jul/2008, de <http://www.entrepreneuriat.com/>
- Action Research* (Página WEB) Recuperado 11/mzo/2008, de <http://www.actionresearch.net/>
- Alcaide Castillo, J. C. (2002). *Alta fidelidad: Técnicas e ideas operativas para lograr la lealtad del cliente a través del servicio*. Madrid: ESIC.
- Alcaraz, R. (2006). *El emprendedor de éxito* (3a ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2003). La Recherche-Action. In Y. Giordano (coord.), *Conduire un projet de recherche: Une perspective qualitative* (pp. 85-132). Colombelles: Éditions EMS.
- Allen, K. R. (2001). *Entrepreneurship for dummies*. Hoboken, NJ: Wiley Publishing.
- Álvarez de Mon, S. (2003). *Desde la adversidad: Liderazgo, cuestión de carácter*. Madrid: Prentice Hall Financial Times.
- (2001). *El mito del líder: Profesionales, ciudadanos, personas: La sociedad alternativa*. Madrid: Financial Times: Prentice Hall.
  - (2007). *No soy superman: Luces y sombras de una conversación interior*. Madrid: FT Prentice Hall.
- Amabile, T. M. (1999). Managing for creativity. In W. A. Sahlman, H. H. Stevenson, M. J. Roberts & A. Bhidé (Eds.), *The entrepreneurial venture*. (2a ed., pp. 521-536). Boston: Harvard Business School Press.
- Ander-Egg, E. (1994). *Técnicas de investigación social* (23a. ed., 6a imp. en México). México: El Ateneo.
- Ansoff, H. I. (1983). *El planteamiento estratégico: Nueva tendencia de la administración*. México: Trillas.
- Anzola Rojas, S. (2005). *De la idea a tu empresa: Una guía para emprendedores* (3a. ed.). México: McGraw-Hill.
- Arizmendiarieta, J. M., & Azurmendi, J. (1994). *Pensamientos de Don José María Arizmendiarieta*. Aretxabaleta: Azatza, S.L.
- Atamer, T., & Torrès, O. (2007). Modèles d'entrepreneuriat et mondialisation. In A. Fayolle (dir.), *L'art d'entreprendre* (pp. 29-37). Paris: Pearson Education France / Les Echos Éditions.

- Autores Varios (1982). *El desempleo en el País Vasco. Bases para la formulación de soluciones*. San Sebastián: Caja Laboral Popular (Departamento de Estudios).
- Autores Varios (2004). *Currículum vasco. Itinerario cultural. Propuesta de los expertos*. San Sebastián: Ikastolen Konfederazioa.
- Autores Varios (2005). *Currículum vasco para el periodo de la escolaridad obligatoria. Documento marco*. San Sebastián: Departamento de Educación, Universidades e Investigación del Gobierno Vasco; Ikastolen Elkartea; Kristau Eskola; Sortzen-Ikasbatuaz.
- Aznar, G., Ferrer, A., de Bas, D., & Izquierdo Navarro, F. (1974). *La creatividad en la empresa: Organización práctica y técnicas de animación*. Barcelona: Oikos-Tau.
- Babson Center for Entrepreneurial Studies (2008). *Investing in entrepreneurship. Preparing leaders to make an impact*. Recuperado 03/mzo/2008 de [http://babson.imodules.com/s/651/images/editor\\_documents/pp\\_entrepreneurship\\_final.pdf](http://babson.imodules.com/s/651/images/editor_documents/pp_entrepreneurship_final.pdf)
- Babson Center for Entrepreneurial Studies & Wharton Entrepreneurial Center (1985). *Frontiers of entrepreneurship research: Proceedings of the ... annual Babson College Entrepreneurship Research Conference*. Wellesley, Mass.: Center for Entrepreneurial Studies, Babson College. Recuperado 29/abr/2008 de <http://www3.babson.edu/ESHIP/research-publications/fer.cfm>
- Babson College, & Timmons, J. A. *Newsroom. Entrepreneurship professor Jeffrey A. Timmons, 66*. Recuperado 21/abr/2008, de <http://www3.babson.edu/Newsroom/Releases/timmonsapril2008.cfm>
- Badoc, M. (2005). *Guide pratique du marketing pour les créateurs d'entreprise*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Bagley, C., & Dauchy, C. (1999). Going public. In W. A. Sahlman, H. H. Stevenson, M. J. Roberts & A. Bhidé (Eds.), *The entrepreneurial venture*. (2a ed., pp. 404-440). Boston: Harvard Business School Press.
- Venture capital. In W. A. Sahlman, H. H. Stevenson, M. J. Roberts & A. Bhidé (Eds.), *The entrepreneurial venture*. (2a ed., pp. 262-303). Boston: Harvard Business School Press.
- Ballestà Grau, G., & Monfort Aguilar, E. (1987). *Contabilidad general: Una visión práctica*. Barcelona: EADA Gestión.
- Ballarín, E. (1997). Globalización frente a localización: un dilema estratégico. En Canals, J., García, C., & Ballarín, E., *Globalización: Hacia la interdependencia* (pp. 79-111). Barcelona: Folio.

- Bandura, A. (1999). *Auto-eficacia: Cómo afrontamos los cambios de la sociedad actual*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Barbosa, S. D. (2007). Dynamique de la création d'entreprise : La part du risque. In A. Fayolle (dir.), *L'art d'entreprendre* (pp. 109-115). Paris: Pearson Education France / Les Echos Éditions.
- Barringer, B. R., & Ireland, R. D. (2006). *Entrepreneurship. Successfully launching new ventures*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Bayad, M., Boughattas, Y., & Schmitt, C. (2007). Démarche d'identification et évaluation : Approche par référentiel compétences. In *5º Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat*. Villeneuve D'Ascq: Ecole Centrale de Lille - Académie de l'Entrepreneuriat. Recuperado 30/may/2008 de [http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/Bayad\\_Boughattas\\_Shmitt.pdf](http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/Bayad_Boughattas_Shmitt.pdf)
- Bayad, M., & Garand, D. J. (1998) Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel : De l'image à l'action. In *4º Congrès International Francophone De La PME* (Metz, 22 al 24 de octubre de 1998). Recuperado 11/abr/2008 de <http://neumann.hec.ca/airepme/pdf/1998/Bayagara.pdf>
- Bernasconi, M., Harris, S., & Moensted, M. (2006). *High-tech entrepreneurship: Managing innovation, variety and uncertainty*. New York: Routledge.
- Bevan, R., & Wright, T. (2005). *Despierta toda tu creatividad: Transfórmate en un genio del pensamiento creativo* [Unleash your creativity] (M. de la Pascua, Trad.). Madrid: Ediciones Nowtilus.
- Bhidé, A. (1999). Bootstrap finance: The art of start-ups. In W. A. Sahlman, H. H. Stevenson, M. J. Roberts & A. Bhidé (Eds.), *The entrepreneurial venture*. (2a ed., pp. 223-237). Boston: Harvard Business School Press.
- Building the self-sustaining firm. In W. A. Sahlman, H. H. Stevenson, M. J. Roberts & A. Bhidé (Eds.), *The entrepreneurial venture*. (2a ed., pp. 392-403). Boston: Harvard Business School Press.
  - Developing start-up strategies. In W. A. Sahlman, H. H. Stevenson, M. J. Roberts & A. Bhidé (Eds.), *The entrepreneurial venture*. (2a ed., pp. 121-137). Boston: Harvard Business School Press.
  - The questions every entrepreneur must answer. In W. A. Sahlman, H. H. Stevenson, M. J. Roberts & A. Bhidé (Eds.), *The entrepreneurial venture*. (2a ed., pp. 65-79). Boston: Harvard Business School Press.

- The road well travelled. In W. A. Sahlman, H. H. Stevenson, M. J. Roberts & A. Bhidé (Eds.), *The entrepreneurial venture*. (2a ed., pp. 94-100). Boston: Harvard Business School Press.

Bhidé, A., & Stevenson, H. H. (1999). Attracting stakeholders. In W. A. Sahlman, H. H. Stevenson, M. J. Roberts & A. Bhidé (Eds.), *The entrepreneurial venture*. (2a ed., pp. 211-222). Boston: Harvard Business School Press.

- Why be honest if honesty doesn't pay. In W. A. Sahlman, H. H. Stevenson, M. J. Roberts & A. Bhidé (Eds.), *The entrepreneurial venture*. (2a ed., pp. 80-93). Boston: Harvard Business School Press.

Bird, B. J. (1989). *Entrepreneurial behaviour*. Glenview, Illinois: Scott Forconan.

Bloomsbury Business Database (2003). *Good small business guide: How to start and grow your own business*. Londres: Bloomsbury Publishing.

Boden, M. A. (1994a). *Dimensions of creativity*. Cambridge, Mass.: MIT Press.

- (1994b). *Filosofía de la inteligencia artificial* (1a ed. en español ed.). México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- (1994c). *La mente creativa: Mitos y mecanismos*. Barcelona: Gedisa.

Bovée, C. L., & Thill, J. V. (2005). *Business in action* (3a ed). New Jersey: Pearson Education.

Bueno Campos, E. (1987). *Dirección estratégica de la empresa: Metodología, técnicas y casos*. Madrid: Pirámide.

Burgelman, R. A., & Sayles, L. R. (1986). *Inside corporate innovation: Strategy, structure, and managerial skills*. New York; London: Free Press; Collier-Macmillan.

Bygrave, W. D., & Zacharakis, A. (2004). *The portable MBA in entrepreneurship* (3a ed.). Hoboken, NJ: J. Wiley & Sons.

Caja Laboral Popular: División Empresarial (1982). *Índice para los estudios de viabilidad*. Manuscrito no publicado.

Camacho, H., Cámara, L., Cascante, R., & Sainz, H. (2001). *El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos. Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo*. Madrid: Fundación CIDEAL; Acciones de Desarrollo y Cooperación. Recuperado 30/abr/2008 en <http://www.preval.org/documentos/00480.pdf>.

Campos Calvo-Sotelo, M. (1977). La función de la empresa y del empresario en la sociedad moderna. En *Revista Economistas*, Año 15 - Nº 73, pp.100-104. Madrid: Economistas Colegio de Madrid.

Canals, J., García, C., & Ballarín, E. (1997). *Globalización: Hacia la interdependencia*. Barcelona: Folio.

- Canals, J. (1997). Las empresas en una economía global. En Canals, J., García, C., & Ballarín, E., *Globalización: Hacia la interdependencia* (pp. 9-47). Barcelona: Folio.
- Cardullo, M. W. (1999). *Technological entrepreneurship: Enterprise formation, financing and growth*. Baldock (UK); Philadelphia (USA): Research Studies Press; Taylor & Francis Distributor.
- Carr, W. (2002). *Una teoría para la educación: Hacia una investigación educativa crítica* [For education: Towards critical educational inquiry.] (3a ed.). Madrid: Morata, Fundación Paideia.
- Casillas, T., & Martí, J. M. (2007). *Guía para la creación de empresas* (3a ed. ed.). Madrid: Fundación EOI.
- Catalayud, I. (coord.) (2005). *Construyendo empresas desde la igualdad de oportunidades: Una propuesta de diversificación*. Sevilla: Instituto Andaluz de la Mujer. Recuperado 28/feb/2008 de [http://www.mtin.es/uafse\\_2000-2006/equal/ProductosEqual/archivos/AD\\_450\\_producto\\_4.pdf](http://www.mtin.es/uafse_2000-2006/equal/ProductosEqual/archivos/AD_450_producto_4.pdf).
- Center for Collaborative Action Research (Página WEB) Recuperado 18/mzo/2008, de <http://cadres.pepperdine.edu/ccar/>
- Chandler, G. N., & Jansen, E. (1992) The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing* (No.3 - mayo, pp. 223-236) Oxford: Elsevier.
- Cluster Conocimiento (2002a). *Creación y gestión de nuevas empresas de base tecnológica: Reflexiones propuestas. Experiencias en el País Vasco*. Bilbao: Cluster Conocimiento.
- (2002b). *Prácticas de gestión innovadora y éxito en la empresa*. Bilbao: Cluster del Conocimiento; Feria Internacional de Bilbao y SPRI.
  - (2004, 12 de noviembre) Conferencia: *Implantación de las empresas vascas en los mercados exteriores: Una visión desde la práctica en su operativa diaria*. Parque Tecnológico de Bizkaia (Zamudio).
- Comisión Europea (2001a). *Libro Verde de la Unión Europea: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas. Recuperado 21/nov/2007 de [http://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-dial/csr/greenpaper\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_es.pdf).
- (2001b). *Informe del Consejo "Educación" al Consejo Europeo, de 14 de febrero de 2001, sobre los futuros objetivos precisos de los sistemas de educación y formación [5680/91 EDU 18 - no publicado en el Diario Oficial]*. Bruselas: Consejo de la Unión Europea. Recuperado 22/nov/2007 de <http://europa.eu/scadplus/leg/es/cha/c11049.htm>.

- (2002a). *Educación y formación en Europa: sistemas diversos, objetivos compartidos para 2010*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. Recuperado 21/nov/2007 de [http://europa.eu/eur-lex/es/com/cnc/2002/com2002\\_0629es01.pdf](http://europa.eu/eur-lex/es/com/cnc/2002/com2002_0629es01.pdf).
- (2002b). *Key Competencies: A developing concept in general compulsory education*. Bruselas: Comisión Europea (Dirección General para la Educación y Cultura de la Unión Europea) - Eurydice. Recuperado 05/may/2008 de <http://www.eurydice.org>.
- (2003). *Libro Verde: El espíritu empresarial en Europa*. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas. Recuperado 21/nov/2007 de [http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/green\\_paper/green\\_paper\\_final\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/green_paper/green_paper_final_es.pdf).
- (2004). *Final report of the expert group "Education for Entrepreneurship": making progress in promoting entrepreneurial attitudes and skills through Primary and Secondary education*. Bruselas: Comisión Europea. Recuperado 21/nov/2007 de [http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/index.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/index.htm).
- (2005). *Movillar el capital intelectual de Europa: crear las condiciones necesarias para que las universidades puedan contribuir plenamente a la estrategia de Lisboa (Comunicación de la Comisión)* (20 de abril de 2005). Bruselas: Comisión Europea. Recuperado 05/may/2008 de <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2005:0152:FIN:ES:PDF>.
- (2007). *Educación y formación: marco general. Educación y formación en el marco de la estrategia de Lisboa. (Actividades de la Unión Europea. Síntesis de la legislación)* Bruselas: Comisión Europea. Recuperado 20/nov/2007 de <http://europa.eu/scadplus/leg/es/s19004.htm>.

Comisión Europea (Página WEB) Recuperado 09/may/2007, de <http://ec.europa.eu/~education/policies/2010>, ~ [enterprise/entrepreneurship](http://ec.europa.eu/~enterprise/entrepreneurship))

Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, Delors, J., & Unesco. (1997). *La educación encierra un tesoro: Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación Para el Siglo XXI* [Learning: the treasure within]. México: Librería Correo de la Unesco.

Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía (2004). *Emprender en femenino: Estudio sobre la mujer emprendedora en Andalucía*. Sevilla: Dirección General de Economía Social y Emprendedores (coord. técnica). Proyecto EQUAL PIONEROS 106. Recuperado 05/nov/2007 en [http://www.mtas.es/uafse/equal/ProductosEqual/archivos/AD\\_347\\_producto\\_1.pdf](http://www.mtas.es/uafse/equal/ProductosEqual/archivos/AD_347_producto_1.pdf).

- Cortina, A. (1996). *Ética de la empresa: Claves para una nueva cultura empresarial* (2a ed.). Madrid: Trotta.
- (2003). *Construir confianza: Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*. Madrid: Trotta.
  - (2004). Educación y sociedad. In *Revista Sinéctica, N° 23*(Fines de la Educación), separata, pp. 1-8. Guadalajara, Méx.: Departamento de Educación y Valores (DEVA) del ITESO. Recuperado 22/may/2008 de [http://portal.iteso.mx/portal/page/portal/Sinectica/Historico/Numeros\\_antteriores05/023/23\\_Adela\\_Cortina-Separata.pdf](http://portal.iteso.mx/portal/page/portal/Sinectica/Historico/Numeros_antteriores05/023/23_Adela_Cortina-Separata.pdf).
- Cortina, A., & Cruz, J. (2008, 18/04). El primer mandamiento es no dañar (entrevista a Adela Cortina). *El País Semanal*, Recuperado 21/abr/ 2008 de [http://www.elpais.com/articulo/portada/primer/mandamiento/danar/elpepusocepts/20080418elpepspor\\_4/Tes/](http://www.elpais.com/articulo/portada/primer/mandamiento/danar/elpepusocepts/20080418elpepspor_4/Tes/).
- Coutarelli, S. A. (1977). *Venture Capital in Europe*. New York: Praeger.
- Dahrendorf, R. (2005). *En busca de un nuevo orden: Una política de la libertad para el siglo XXI* (V. Gómez Ibáñez Trad.). Barcelona: Paidós Ibérica.
- de Bono, E. (1999). *El pensamiento creativo: El poder del pensamiento lateral para la creación de nuevas ideas*. Barcelona: Paidós.
- de Brabandere, L. (1998). *Le management des idées: De la créativité à l'innovation*. Paris: Dunod.
- de Brabandere, L., & Mikolajczack, A. (2000). *El valor de las ideas: Cómo gestionar y potenciar la creatividad en la empresa*. Madrid: Oberon.
- de la Dehesa, G. (2000). *Comprender la globalización*. Madrid: Alianza Editorial.
- de la Torre, E. & Navarro, R. (1988). *Metodología de la investigación: Bibliográfica, archivística y documental*. México: McGraw-Hill.
- de la Vega García-Pastor, Ignacio, dir. (2007). *Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Informe ejecutivo GEM España 2006*. Madrid: Global Entrepreneurship Research Association. Recuperado 26/feb/2008 de <http://www.ie.edu/gem/img/informes/26.pdf>.
- de Miguel, Mario (Dir). (2006). *Modalidades de enseñanza centradas en el desarrollo de competencias: Orientaciones para promover el cambio metodológico en el espacio europeo de educación superior (EEES)*. Oviedo: Ediciones Universidad de Oviedo. Recuperado 16/may/2008 de <http://www.uniovi.es/publicaciones>.
- de Paz, M. A. (2005). Conferencia: *La paradoja de la globalización: Lección inaugural curso académico 2005-2006*. Huelva: Servicio de Publicaciones Universidad de Huelva.

- de Schutter, A. (1986). *Investigación participativa: Una opción metodológica para la educación de adultos* (4ª ed.). Pátzcuaro, Mich.: CREFAL (Centro de Cooperación Regional para la Educación de Adultos en América Latina y el Caribe).
- Delgado, A. M. (coord.); Bosch, J. M. (Ed.) (2006). *Evaluación de las competencias en el Espacio Europeo de Educación Superior: Una experiencia desde el derecho y la ciencia política*. Barcelona: M.E.C. / UOC / Pompeu Fabra.
- Deloitte & Touche (2003). *Writing an effective business plan*. New York: Deloitte & Touche.
- Demory, B. (1991). *Técnicas de creatividad*. Barcelona: Granica.
- Díaz García, M. C.. (2000). *La iniciativa empresarial femenina*. Toledo: Universidad de Castilla-La Mancha. Manuscrito sin publicar. Recuperado 14/may/2008 de [http://www.uclm.es/ab/fcee/D\\_trabajos/0-2000-2.pdf](http://www.uclm.es/ab/fcee/D_trabajos/0-2000-2.pdf).
- Diouchon, M. C. (2003). *Entrepreneurship and community economic development*. Montreal: McGill-Queen's University Press.
- Dirección General de Empresa. Comisión Europea (2004). *Promoción del espíritu empresarial en la mujer* (Informe Best nº 2). Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. Recuperado 16/may/2008 de <http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/craft/craft-women/documents/bestreport-es.pdf>.
- Drucker, P. (1994). *La innovación y el empresariado innovador: La práctica y los principios*. Barcelona: EDSA.
- Dupouy, A. (2008). *L'accompagnement du porteur de projet innovant en incubateur: Une question d'apprentissage. A partir du cas de l'incubateur de projets innovants de l'ESTIA*. Tesis sin publicar, presentada el 20/may/2008. Pau : Université de Pau et des Pays de l'Adour en Sciences de Gestion.
- Elfring, T. (2005). *Corporate entrepreneurship and venturing*. New York: Springer.
- Elliott, J. (1996). *El cambio educativo desde la investigación-acción* (2a ed.). Madrid: Morata.
- (1997). *La investigación-acción en educación* (3a , reimp.). Madrid: Morata.
- Etxabe, Á. M. (2003). El modelo Saiolan. En *Revista Trabajo y Unión Lankide, SAIOLAN: aprender a emprender*, Nº 475 – Enero 2003, pp. 16-17. Aretxabaleta: Azatza.
- Fayolle, A., & Fillion, L. J. (2006). *Devenir entrepreneur. Des enjeux aux outils*. Paris: Pearson Education France.
- Fayolle, A. (2005). *Introduction à l'entrepreneuriat*. Paris: Dunod.
- (dir.) (2007). *L'art d'entreprendre*. Paris: "Les Échos" Village Mondial (Les Échos Éditions) / Pearson Education France.

- L'entrepreneur, ferment de l'économie et de la société. In A. Fayolle (dir.), *L'art d'entreprendre* (pp. 7-14). Paris: Pearson Education France / Les Echos Éditions.
  - Du manager à l'abbé Pierre, tout le monde peut entreprendre. In A. Fayolle (dir.), *L'art d'entreprendre* (pp. 65-70). Paris: Pearson Education France / Les Echos Éditions.
- Fernández, M. (1994). *Las tareas de la profesión de enseñar: Práctica de la racionalidad curricular*. Madrid: Siglo XXI.
- Fernández, J. R. (2001). In MCC (Ed.), *1956-2000. La experiencia cooperativa de Mondragón*. San Sebastián: MCC.
- Fernández, P. A. (1999). *Valoración de empresas*. Barcelona: Gestión 2000.
- (2005). *Valoración de empresas: Cómo medir y gestionar la creación de valor* (3a ed. ampliada y puesta al día). Barcelona: Gestión 2000.
- Fontaine, J., Saporta, B. & Verstraete, T. (coordinadores) (1999). *Actes du Premier Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat : "Entrepreneuriat et enseignement : Rôle des institution de formation, programmes, méthodes et outils"*. Lille Nord - Pas de Calais: Pôle Universitaire Européen. Recuperado 30/may/2008 de [http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes99/actes\\_couv.pdf](http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes99/actes_couv.pdf).
- Forster, R. (ed.) (1996). *ZOPP marries PRA? : Participatory learning and action - A challenge for our services and institutions. Workshop documentation*. Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ). Recuperado 30/abr/2008 de <http://www.gtz.de/de/dokument/en-SVMP-forster-1996.pdf>. [ZOPP = *Zielorientierte Projektplanung* / objective oriented project planning; PRA = Participatory Action Research]
- Frankl, V. E. (2004). *El hombre en busca de sentido* (Ed. 2004 rev. y act ed.). Barcelona: Herder.
- Freire, A. (2005). *Pasión por emprender: De la idea a la cruda realidad*. Barcelona: Ediciones Granica.
- Fueglistaller, U., Müller, C., & Volery, T. (2004). *Entrepreneurship. Modelle - Umsetzung - Perspektiven mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz*. Wiesbaden: Gabler.
- Fundación Mujeres (2004) *Dispositivos de creación de empresas: Protocolo de actuación desde un enfoque de género*. [Promueve "La Igualdad Crea Empleo"; Fondo Social Europeo; Gobierno del Principado de Asturias]. Asturias: Instituto Asturiano de la Mujer. Recuperado 23/may/2008 de [http://www.mtas.es/uafse\\_2000-2006/equal/ProductosEqual/archivos/AD\\_392\\_producto\\_2.pdf](http://www.mtas.es/uafse_2000-2006/equal/ProductosEqual/archivos/AD_392_producto_2.pdf).

- (2006). *Guía para el desarrollo de proyectos empresariales responsables con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres*. [Promueve Agrupación de Desarrollo Corredor Siderúrgico; Iniciativa Equal; Fondo Social Europeo; Gobierno del Principado de Asturias] Asturias: Fundación Mujeres. Recuperado 23/may/2008 de <http://www.equalasturias.net/docs/proyectos/Gu%C3%ADa%20Fundaci%C3%B3n%20Mujeres.pdf>.
- García, J. A. (2003). *Estudio de los factores que condicionan el éxito o fracaso de las PYMES en Andalucía*. Universidad de Cádiz: Congreso de Ciencia Regional de Andalucía: Andalucía en el Umbral del siglo XXI. Recuperado 11/mar/2008 de [http://www2.uca.es/escuela/emp\\_je/investigacion/congreso/mbc004.pdf](http://www2.uca.es/escuela/emp_je/investigacion/congreso/mbc004.pdf).
- García, A., de Jorge, J., et al. (2004). *Emprendedores y espíritu empresarial en España en los albores del siglo XXI*. Madrid: Fundación Rafael del Pino; Marcial Pons Ediciones Jurídicas y Sociales.
- García, C. (1997). Dirección de empresas internacionales. En Canals, J., García, C., & Ballarín, E., *Globalización: Hacia la interdependencia* (pp. 49-77). Barcelona: Folio.
- García, T. (2003). Entrevista: Txomin García nos cuenta la experiencia de colaboración del grupo Ulma con Saiolan. En *Revista Trabajo y Unión Lankide, SAIOLAN: Aprender a emprender*, N° 475 – Enero 2003, pp. 15. Aretxabaleta: Azatza.
- Gardner, H. (1995). *Mentes creativas: Una anatomía de la creatividad vista a través de las vidas de Sigmund Freud, Albert Einstein, Pablo Picasso, Igor Stravinsky, T.S. Eliot, Martha Graham, y Mahatma Gandhi* [Creating minds.] Barcelona: Paidós.
- Gartner, W. B. (1988) Who is the entrepreneur? is the wrong question. In *American Journal of Small Business*, Vol.12 – N° 4, pp. 11-32. Baltimore: University of Baltimore Educational Foundation.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Berkeley: University of California Press.
- Giono, J. (2004). *El hombre que plantaba árboles* (B. Folch Trad.). Barcelona: El Barquero.
- Giordano, Y. (coord.). (2003). *Conduire un projet de recherche: Une perspective qualitative*. Colombelles: Éditions EMS.
- Les spécificités des recherches qualitatives. In Y. Giordano (coord.), *Conduire un projet de recherche: Une perspective qualitative* (pp. 11-39). Colombelles: Éditions EMS.
- Gladstone, D. (1988). *Venture capital investing: The complete handbook for investing in small private businesses for outstanding profits*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Gladstone, D., & Gladstone, L. (2002). *Venture capital handbook: An entrepreneur's guide to raising venture capital* (Updated and rev. ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- Gómez, F. (2003). *El capital riesgo y la garantía recíproca: Dos alternativas de financiación*. Barcelona: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.
- González, L. (1985). *Manual de investigación. Vol. I y II*. Guadalajara: ITESO, Comisión para el Fomento Editorial. Manuscrito sin publicar, elaborado para la Maestría en Comunicación.
- Gonzalez, F. J. (2006). *Creación de empresas: Guía del emprendedor*. Madrid: Pirámide.
- González, J., (ed.), & Wagenaar, R.,(ed). (2003). *Tuning educational structures in Europe: Final report. Phase one*. Bilbao: Universidad de Deusto. Recuperado 04/mar/2008 de [www.tuning.unideusto.org/tuningeu/index.php?option=com\\_docman&Itemid=59&task=docclick&bid=17..](http://www.tuning.unideusto.org/tuningeu/index.php?option=com_docman&Itemid=59&task=docclick&bid=17..)
- Gracián y Morales, B., & Diéz, J. I. (1994). *El arte de la prudencia: Oráculo manual* (4a ed.). Madrid: Temas de Hoy.
- Gran diccionario de sinónimos y antónimos: Equivalencias e ideas afines, americanismos, regionalismos y localismos*.(1989). (2a. ed.). Madrid: Espasa Calpe.
- Guber, R. (2003). *La etnografía: Método, campo y reflexibilidad* (3a ed.). Enciclopedia Latinoamericana de Sociocultura y Comunicación, Vol. 5. Bogotá, etc.: Grupo Editorial Norma.
- Gumpert, D. E. (2003). *Inc. magazine presents how to really start your own business : A step-by-step guide featuring insights and advice from the founders of Crate & Barrel, David's Cookies, Celestial Seasonings, Pizza Hut, Silicon Technology, Esprit Miami* (4a ed.). Needham, MA: Gruner + Jahr.
- Habermas, J. (1972). *Knowledge and human interests* [Erkenntnis und Interesse]. Boston: Beacon Press.
- Held, D., McGrew, A., Goldblatt, D., & Perraton, J. (2002). *Transformaciones globales. Política, economía y cultura*. México, D.F.: Oxford University Press México.
- Hemel, U. (2007). *Valor y valores: Ética para directivos*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación* (3a ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Hernanz, M. L.(coord.) Rosselló, G.(coord.), Carbonell, J., Estelrich, P., Grifoll, J., Lorenzo, U., et al. (2003). *Marco general para la integración europea*. Barcelona: Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya. Recuperado 04/jun/2008 de <http://webs.uvigo.es/es-ct/MGintegracioneuropea-cast.pdf>.
- Herrera, H., & Brown, D. (2006). *La guía del emprendedor: Combinaciones transgresoras para crear un negocio único*. Barcelona: Ediciones Urano.

Homs i Ferret, O. (2001). *La formación en la sociedad del conocimiento*. Barcelona:

Gipuzkoa2020 - Reto 2: Educación. Recuperado 10/mzo/08 de [http://www.gipuzkoa.net/g2020/docum/G2020-Educacion-Homs\\_2\\_es.pdf](http://www.gipuzkoa.net/g2020/docum/G2020-Educacion-Homs_2_es.pdf).

Iovanovich, M. L. (2006). *Investigación-Acción: Una propuesta metodológica para la educación de jóvenes y adultos*. Buenos Aires: U.N.L.P.(Universidad Nacional de la Plata). Recuperado 11/dic/2007 de [http://www.crefal.edu.mx/bibliotecadigital/enlaces/libros\\_en\\_linea/temas/martha\\_liliana\\_iovanovich/Adultos\\_31.pdf](http://www.crefal.edu.mx/bibliotecadigital/enlaces/libros_en_linea/temas/martha_liliana_iovanovich/Adultos_31.pdf) (Libros en línea de CREFAL-Centro de Cooperación Regional para la Educación de Adultos en América Latina y el Caribe).

Isasti, A. (2003, 02 de diciembre). Conferencia: *El empleo en la "Experiencia" Cooperativa de Mondragón*. ITESM - Campus Hidalgo (México), en el marco del "Curso de formación de tutores" impartido por Saiolan.

- (2003). Entrevista: Hemos conversado con el máximo responsable de Saiolan sobre el presente y futuro de esta sociedad dedicada a la promoción de iniciativas empresariales. In *Revista Trabajo y Unión Lankide, SAIOLAN: aprender a emprender*, N° 475 – Enero 2003, pp. 18-19. Aretxabaleta: Azatza.
- (2008, abril 2008). Saiolan, la siembra de la esperanza. En *Revista Trabajo y Unión Lankide, En el riesgo hay esperanza*, N° 526 – Abril 2008, pp. 28-29. Aretxabaleta: Azatza.
- (2007). En el riesgo hay esperanza. En *Revista Trabajo y Unión Lankide, SAIOLAN: aprender a emprender*, N° 533 – Septiembre 2007, pp. 18-19. Aretxabaleta: Azatza.

Jarillo, J. C. (1990). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.

Johannison, B. (1991). University training for entrepreneurship: Swedish approaches. In *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 3, N° 1, pp. 67-82.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (7a. ed.). Madrid: Pearson-Prentice Hall.

Kawasaki, G. (2004). *The art of the start*. New York, U.S.A.: Penguin Books.

Kelley, T., & Littman, J. (2001). *The art of innovation: Lessons in creativity from IDEO, America's leading design firm*. New York: Currency/Doubleday.

Kennedy, R. D., & McMullen, S. Y. (1971). *Estados financieros: Forma, análisis e interpretación* [Financial statements.] (L. Guasch Rubio Trad.). México: UTEHA (Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana).

- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2007). *La estrategia del océano azul: Cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante* (3a ed.). Barcelona: Ediciones Granica.
- Kotler, P., Cámara, D., & Grande Esteban, I. (1992). *Dirección de marketing: Análisis, planificación, gestión y control* (7a ed.). New York etc.: Prentice-Hall.
- Labruffe, A. (2005). *Compétences relationnelles : Du savoir-être au savoir-faire*. Saint-Denis-La-Plaine: AFNOR.
- Larrañaga, J. (1998). *El cooperativismo de Mondragón: Interioridades de una utopía*. Bilbao: Azatza.
- (2004). *Dilema del cooperativismo en la era de la globalización*. Vitoria: Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi.
- Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias* [L'ingénierie des compétences.]. Barcelona: Gestión 2000.
- (2003). *La investigación-acción: Conocer y cambiar la práctica educativa*. Barcelona: Grao.
  - (2004). *Construire les compétences individuelles et collectives : La compétence n'est plus ce qu'elle était* (3e éd. modifiée et renouvelée). Paris: Éd. d'Organisation.
- Lemaire, J., & Petit, G. (2003). *Stratégies D'internationalisation; développement international de L'entreprise* (2a ed). Paris: Dunod.
- Leonard, D. (2004). *Capacidades empresariales para la innovación. Su gestión*. [Wellsprings of Knowledge. Building and Sustaining the Sources of Innovation.] (J. Limeres Trad.). Madrid: Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica.
- Lesonsky, R., & Entrepreneur Media Inc. (2004). *Start your own business: The only start-up book you'll ever need* (3a ed.). Irvine, CA: Entrepreneur Media.
- Lessem, R. (1988). *Intrapreneurship: How to be an enterprising individual in a successful business*. Aldershot, Hampshire: Wildwood House Ltd.
- Lezamiz, M. (1994). *Relato breve del cooperativismo*. San Sebastián: Azatza, S.L. (Otalora).
- Lorrain, J., Belley, A., & Dussault, L. (1998). Les compétences des entrepreneurs: Élaboration et validation d'un questionnaire (QCE). In *4º Congrès International Francophone sur la PME*, Université de Metz-Université de Nancy. Recuperado 20/feb/2008 de <http://neumann.hec.ca/airepme/pdf/1998/Lorbeldu.pdf>.
- Lorrain, J., Belley, A., & Ramangahaly, C. (1994). Relation entre le profil de comportement des propriétaires-dirigeants et le stade d'évolution de leur entreprise. In *Revue Internationale PME*, Vol. 7, pp. 9-34. Québec: Université de Québec à Trois-Rivières

- Lorrain, J., & Dussault, L. (1998). Relation between psychological characteristics, administrative behaviour and success of founders entrepreneurs at the start-up stage. In Kirchoff, B. A., Long, W. A., McMullan, W. E., Vesper, K. H. & W. E. Wetzel (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp. 150-164. Wellesley, Mass.: Babson College.
- Lüthje, C., & Franke, N. (2002). Conferencia: Fostering entrepreneurship through university education and training: Lessons from Massachusetts Institute of Technology. In *2ª Conferencia Anual en Investigación Innovadora en Gestión*, Estocolmo, mayo 9-12. Recuperado 03/abr/2008 de <http://labsel.pesarosviluppo.it/docindexer/Uploads%5C189-Fostering%20entrepreneurship%20through%20university%20education%20and%20training.pdf>.
- Mair, J., Robinson, J., Hockerts, K., & IESE (2006). *Social entrepreneurship*. New York: Palgrave Macmillan. Recuperado 04/abr/2008 de <http://www.loc.gov/catdir/enhancements/fy0626/2005056487-d.html>.
- Mansfield, R. S., McClelland, D. C., Spencer, L. M., & Santiago, J. (1987). *The identification and assessment of competencies and other personal characteristics of entrepreneurs in developing countries*. Washington, D.C.; Boston: United States Agency for International Development (USAID); McBer.
- Marcos, J. (2007). Mesa redonda: Intraemprendizaje. la experiencia de Fagor Electrodomésticos. En *Revista Trabajo y Unión Lankide, Intraemprendizaje*, Nº 526 – Septiembre 2007, pp. 22-25. Aretxabaleta: Azatza.
- Mason, H., & Rohner, T. (2002). *The venture imperative: A new model for corporate innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- McNiff, Jean (Página WEB) Recuperado 11/mzo/2008, de <http://www.jeanmcniff.com>
- Menguzzato, M., & Renau, J. J. (1995). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del Management* (2a reimp de 1a ed.). Barcelona: Ariel Economía.
- Michalko, M. (2001). *Thinkertoys: Cómo desarrollar la creatividad en la empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- Mintzberg, H. (1980). *The nature of managerial work*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. London: Prentice Hall.
- Molina, F. (2005). *José María Arizmendiarieta (1915-1976). Biografía*. Navarra: Fernando Molina Aparicio / Caja Laboral-Euskadiko Kutxa.
- Moliner, M. (1987). *Diccionario de uso del español* (Reimp.). Madrid: Gredos.

- Mondragón Corporación Cooperativa (2002). *Mondragón corporación cooperativa: Historia de una experiencia*. Arrasate: Mondragón, Centro Corporativo. Recuperado 29/abr/2009 de <http://www.neticoop.org.uy/article226.html>.
- (2006). *Informe Anual 2005. Mondragón Corporación Cooperativa*. San Sebastián: Mondragón, Centro Corporativo.
  - (2008). *Informe anual 2007. Mondragón: Humanity at Work*. San Sebastián: Mondragón, Centro Corporativo.
- Morin, E. (2003, 10 de noviembre). Conferencia: *Claves de la complejidad: Pensar la educación y pensar el pensamiento*. Guadalajara: ITESO. Asistencia al evento y acta recuperada el 27/sep/2007 de [http://cultura.iteso.mx/dialogos/03b/edgar\\_morin.html](http://cultura.iteso.mx/dialogos/03b/edgar_morin.html).
- Morin, E., & Grupo Psicología (1994). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Morris, M. H., & Kuratko, D. F. (2002). *Corporate entrepreneurship: Entrepreneurial development within organizations*. Fort Worth: Harcourt College Publishers.
- Morse, K. (2007) Curso-taller: *Global sales strategies for ambitious Basque entrepreneurs: Course book*. 16-17 de noviembre de 2007. Patrocinan: Gobierno Vasco, SPRI, Technun, BicBerrilan. San Sebastián: Manuscrito sin publicar.
- Müller, L. (2004, 25 de mayo) Conferencia: *Negociación con entidades financieras*. Logroño, Comunidad Autónoma de La Rioja.
- Murillo, S. (2001). Pacto social o negociación entre géneros en el uso del tiempo laboral. En Carrasco, C. (ed), *Tiempos, trabajos y género: [Jornadas organizadas por el grupo de investigación de la UB: "Treballs, Institucions I Gènere", Facultat de Ciències Econòmiques y empresariales de la Universitat de Barcelona, 1 y 2 de febrero de 2001]* Pp. 151-164. Barcelona: Edicions Universitat Barcelona.
- Nesheim, J. L. (2000). *High tech start-up: The complete handbook for creating successful new high tech companies* (Rev. and updated ed.). New York: Free Press.
- Nicholls, A. (2006). *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*. New York: Oxford University Press.
- Nijkamp, P. (2000). Entrepreneurship in a modern network economy. In *Serie Research Memoranda*. Research Memorandum 2000-42. Amsterdam: Free University Amsterdam, Faculty of Economics, Business Administration and Econometrics [Faculteit der Economische Wetenschappen en Econometrie]. Recuperado 11/mzo/2008 de <http://dare.uvu.vu.nl/bitstream/1871/3406/1/12165.pdf>.

- Nijkamp, P., & van Wissen, L. (2006). Modelling the entrepreneurial space-economy: An overview. In Reggiani, A. & Nijkamp, P. (eds.), *Spatial Dynamics, Networks and Modelling*, pp. 241-266. Amsterdam: Edward Elgar Publishing. Recuperado 11/mzo/2008 de <ftp://zappa.uvu.vu.nl/20040013.pdf>.
- Nueno, P. (1994). *Emprendiendo: El arte de crear empresas y sus artistas*. Bilbao: Deusto.
- (dir.) (2005). Iniciativa emprendedora social: La empresa al servicio de los excluidos. In Mair, IESE, Universidad de Navarra (coords.), *Iniciativa Emprendedora, Vol. 48* (Julio-Agosto-Septiembre). Bilbao: Deusto.
  - (2007). *Cartas a un joven emprendedor*. Barcelona: Crítica.
- Oberfield, A., & Dees, J. G. (1999). Starting a non-profit venture. In W. A. Sahlman, H. H. Stevenson, M. J. Roberts & A. Bhidé (Eds.), *The entrepreneurial venture* (2a ed.). Cap. 33, pp. 566-579. Boston: Harvard Business School Press.
- Oden, H. W. (1997). *Managing corporate culture, innovation, and intrapreneurship*. Westport, Conn.: Quorum Books.
- Ohmae, K. (2004). *El despliegue de las economías regionales: Oportunidades y desafío empresarial*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- (2005). *El próximo escenario global. Desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras*. [The Next Global Stage. Challenges and Opportunities in Our Borderless World] (Sanz, M.T., trad.). Barcelona: Ediciones Granica.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT), & Capt, J. (1999). *Cuestiones de género en el desarrollo de la microempresas*. Ginebra: Servicio e Desarrollo y Gestión de Empresas. Oficina de la Consejera Especial para los Asuntos de las Trabajadoras. OIT. Recuperado 21/feb/2008 de <http://www.ilo.org/public/spanish/employment/ent/papers/genero.htm>.
- Ormaetxea, J. M. (1991). *La Experiencia Cooperativa de Mondragón*. San Sebastián: Otalora; Grupo Cooperativo Mondragón.
- (1994). *Los principios cooperativos de la experiencia*. (Textos Básicos de Otalora. Área de Educación y Difusión Cooperativa. No. V). Aretxabaleta: Otalora.
  - (1997). *Orígenes y claves del cooperativismo de Mondragón*. San Sebastián: Saiolan; Caja Laboral-Euskadiko Kutxa.
  - (2003). *Didáctica de una experiencia empresarial. El cooperativismo de Mondragón*. Navarra: Caja Laboral; Saiolan; Gobierno Vasco; Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi.
  - (2003). Porqué y cómo nació Saiolan. In *Revista Trabajo y Unión Lankide, SAIOLAN: aprender a emprender*, Nº 475 – Enero 2003, pp.12-14. Aretxabaleta: Azatza.

- (2004, 30 de junio). Conferencia: El liderazgo del promotor cooperativo Don José M<sup>a</sup> Arizmendiarieta. Oñati: Jornadas de verano *Empresa Cooperativa y Liderazgo*, de la Universidad de Mondragón - ETEO.
- Palacios, J. (1995). *La cuestión escolar*. México: Distribuciones Fontamara.
- Paliard, R. (2007). Un défi pour l'acheteur : L'évaluation de la cible. In Fayolle, A. (dir.), *L'art d'entreprendre*, Parte 5 – capítulo 3, pp. 217-225. Paris: Pearson Education France / Les Echos Éditions.
- Papin, R. (2007). *Stratégie pour la création d'entreprise : Création, reprise et développement de l'entreprise* (12a ed.). Paris: Dunod.
- Paulette, R. (1998). *Rupture institutionnelle et développement de compétences: Un chemin d'expansion pour des PME en évolution*. Nantes: Colloque. 4ème Congrès International Francophone sur la PME (22,23,24 octubre 1998). Recuperado 30/05/2008 de <http://neumann.hec.ca/airepme/pdf/1998/Robic.pdf>.
- Peña, I, dir. (2006). *Global Entrepreneurship Monitor. Comunidad Autónoma del País Vasco. Informe Ejecutivo 2005*. Recuperado 21/nov/2007 de <http://www.eusko-ikaskuntza.org/es/publicaciones/colecciones/monografias/otras/publicacion.php?o=14653>.
- Peña, I., Arando, S., Aranguren, M. J., Gibaja, J. J., Navarro, M., Olarte, F. J., et al. (2005). *Regional Entrepreneurship Monitor, REM. Comunidad Autónoma del País Vasco. Informe Ejecutivo 2004*. San Sebastián: Eusko Ikaskuntza - Sociedad de Estudios Vascos.
- Pérez, G. (2001). *Investigación cualitativa: Retos e interrogantes* (3a ed.). Madrid: La Muralla.
- Perrenoud, P. (2004). *Dix nouvelles compétences para enseigner: Invitation al viaje* [Dix nouvelles compétences pour enseigner] Barcelona: Graó.
- Pinard-Legry, J. (2007). Les outils de validation avant le passage à l'acte. In Fayolle, A. (dir.), *L'art d'entreprendre*, Parte 3 – Capítulo 3, pp. 119-132. Paris: Pearson Education France / Les Echos Éditions.
- Pinchot, G., & Pellman, R. (1999). *Intrapreneuring in action: A handbook for business innovation*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Pintado, T. R., García, D. & e-libro, Corp. (2004). *El plan de negocio en la toma de decisiones del capital riesgo en España*. Barcelona: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.
- Pla, J., & León, F. (2004). *Dirección de empresas internacionales*. Madrid: Pearson Educación.

- Plane, J. (2005). Recherche-intervention et innovations managériales. In P. Roussel (dir.) & F. Wacheux (dir.), *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. pp. 139-175). Bruselas: De Boeck.
- Ponti, F. (2001). *La empresa creativa: Metodologías para el desarrollo de la innovación en las organizaciones*. Barcelona: Ediciones Granica.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- (2004). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Ramonet, I. (2002). *Guerras del siglo XXI : Nuevos miedos, nuevas amenazas*. Barcelona: Mondadori.
- Real Academia Española (2005). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Espasa-Calpe. Disponible en línea (07/oct/2007) en <http://www.rae.es/rae.html>.
- Rich, S. R., & Gumpert, D. E. (1999). How to write a winning business plan. In W. A. Sahlman, H. H. Stevenson, M. J. Roberts & A. Bhidé (Eds.), *The entrepreneurial venture* (2a ed., pp. 177-188). Boston: Harvard Business School Press.
- Riot, E. (2007). Schumpeter, le héraut de la création-destruction. In Fayolle, A. (dir.), *L'art d'entreprendre*, Parte 2 – capítulo 3, pp. 71-78. Paris: Pearson Education France / Les Echos Éditions.
- Riot, P. (2007). Une bonne idée ne fait pas nécessairement un bon projet. In Fayolle, A. (dir.), *L'art d'entreprendre*, Parte 3 – capítulo 4, pp. 133-136. Paris: Pearson Education France / Les Echos Éditions.
- Roberts, M. J. (1999). The challenge of growth. In W. A. Sahlman, H. H. Stevenson, M. J. Roberts & A. Bhidé (Eds.), *The entrepreneurial venture* (2a ed., pp. 361-376). Boston: Harvard Business School Press.
- (1999). The legal protection of intellectual property. In W. A. Sahlman, H. H. Stevenson, M. J. Roberts & A. Bhidé (Eds.), *The entrepreneurial venture* (2a ed., pp. 326-334). Boston: Harvard Business School Press.
- Roberts, E. B. (1991). *Entrepreneurs in high technology: Lessons from M.I.T. and beyond*. New York: Oxford University Press.
- Robinson, A. G., & Stern, S. (1997). *Corporate creativity: How innovation and improvement actually happen* San Francisco: Berrett-Koehler.
- Rodríguez, N. (1999). *Selección efectiva de personal basada en competencias* (Ponencia presentada ante el XXVII Congreso Interamericano de Psicología). Caracas:

- OIT/CINTERFOR: Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional. Recuperado 24/abr/2008 de [http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/bajarch/otros/sel\\_efe/sel\\_efe.doc](http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/bajarch/otros/sel_efe/sel_efe.doc).
- Rogers, S., & Makonnen, R. (2003). *The entrepreneur's guide to finance and business: Wealth creation techniques for growing a business*. New York: McGraw-Hill.
- Rothberg, R. R. (1981). *Corporate strategy and product innovation* (2a ed.). New York: Free Press.
- Roussel, P. (dir.) & Wacheux F., (dir). (2005). *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. Bruselas: De Boeck.
- Rychen D. S. & Salganik L. H.(Eds.) (2005). *The definition and selection of key competencies: Executive summary*. Paris: OCEDE - Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. Recuperado 15/may/2008 de <http://www.oecd.org/dataoecd/47/61/35070367.pdf>.
- Saco, R., & Mazza, M. (2004). *Aprender a crear una microempresa*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Sagarna, J. (2003). Los frutos de Saiolan. En *Revista Trabajo y Unión Lankide, SAIOLAN: aprender a emprender*, N° 475 – Enero 2003, pp. 20-21. Aretxabaleta: Azatza.
- Sahlman, W. A., Stevenson, H. H., Roberts, M. J., & Bhidé, A. (1999). *The entrepreneurial venture*. (2a ed) Boston: Harvard Business School Press.
- Sahlman, W. A. (1999). The financial perspective: What should entrepreneurs know? In W. A. Sahlman, H. H. Stevenson, M. J. Roberts & A. Bhidé (Eds.), *The entrepreneurial venture* (2a ed., pp. 238-261). Boston: Harvard Business School Press.
- The horse race between capital and opportunity. In W. A. Sahlman, H. H. Stevenson, M. J. Roberts & A. Bhidé (Eds.), *The entrepreneurial venture* (2a ed., pp. 335-350). Boston: Harvard Business School Press.
  - Some thoughts on business plans. In W. A. Sahlman, H. H. Stevenson, M. J. Roberts & A. Bhidé (Eds.), *The entrepreneurial venture* (2a ed., pp. 138-176). Boston: Harvard Business School Press.
- Sainz de Vicuña, J. M. (2006). *El plan de marketing en la práctica* (10a ed. rev. y act.). Madrid: ESIC.
- Salkind, N. J. (1998). *Métodos de investigación* [Exploring research.] (3a ed.). México: Prentice Hall.
- Sánchez, A., & Cantú, H. (1993). *El plan de negocios del emprendedor*. México: McGraw-Hill Interamericana de México.

- Sanjurjo, M., & Reinoso, M. (2003). *Guía de valoración de empresas* (2a rev. y Ampl.). Madrid: Pearson Educación.
- Santandreu, E., & e-libro, Corp. (2001). *El capital-riesgo*. Barcelona: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L. Recuperado 19/may/2008 de <http://site.ebrary.com/lib/ieselibrary/Doc?id=10063240>.
- Sathe, V., & Drucker, P. (2003). *Corporate entrepreneurship: Top managers and new business creation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Say, J. B. (2001). *Tratado de economía política* [Traité d'économie politique] . México: Fondo de Cultura Económica.
- Schlierer, H. (2007). Vies d'entrepreneurs : Les leçons derrière les hommes. In Fayolle, A. (dir.), *L'art d'entreprendre*, Parte 2 – capítulo 1, pp. 55-64. Paris: Pearson Education France / Les Echos Éditions.
- Schön, D. A. (1998). *El profesional reflexivo: Cómo piensan los profesionales cuando actúan* [The reflective practitioner, how professionals think in action] (J. Bayo Trad.). Barcelona: Paidós.
- Schumpeter, J. A. (1963). *Teoría del desenvolvimiento económico: Una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico* [The Theory of Economic Development (Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1934)] (J. Prados Trad.). (3a ed.). México: Fondo de Cultura Económica.
- (1994). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Barcelona: Folio.
- Senge, P. M., & Gardini, C. (1992). *La quinta disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona: Granica.
- Serviconsult. (2001). *La mujer empresaria en Ibiza y Formentera. Estudio de investigación*. Ibiza: Serviconsult, Centro de Formación. Recuperado 18/may/2008 de <http://www.serviconsult.com/proy/ANAM/ANAM.MEIF.htm>.
- Silva, J. E. (2006). *¿Cómo iniciar su propio negocio?* (4a ed.). Bogotá: Universidad EAN.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: Wiley.
- Stevenson, H. H. (1999). A perspective on entrepreneurship. In W. A. Sahlman, H. H. Stevenson, M. J. Roberts & A. Bhidé (Eds.), *The entrepreneurial venture* (2a ed., pp. 7-22). Boston: Harvard Business School Press.
- Stiglitz, J. E. (2002). *El malestar en la globalización* (6a ed.). Madrid: Taurus.
- (2006). *Cómo hacer que funcione la globalización*. México: Taurus.
- Svendsen, J. E. (1998). *Intrapreneurship and corporate strategy*. Barcelona: IESE.

- Taylor, G. A. (1964). *Managerial and engineering economy: Economic decision-making*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Buenos Aires: Paidós.
- Taylor, W. (1999). The business of innovation: An interview with Paul Cook. In W. A. Sahlman, H. H. Stevenson, M. J. Roberts & A. Bhidé (Eds.), *The entrepreneurial venture* (2a ed., pp. 537-552). Boston: Harvard Business School Press.
- Tejada, J., Grupo CIFO, & Departamento de Pedagogía Aplicada, UAB. (2005). Conferencia: *La formación profesional superior Y el EEES*. En el IV Congreso de Formación para el Trabajo, 9-11 de noviembre 2005, Zaragoza. Recuperado 21/may/2008 en [www.tecnologiaedu.us.es/formaytrabajo/Documentos/pon1.pdf](http://www.tecnologiaedu.us.es/formaytrabajo/Documentos/pon1.pdf).
- Timmons, J. A. (1994). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century* (4a ed.). Chicago etc.: Irwin.
- (2004), Opportunity Recognition. In Bygrave, W. D. & Zacharakis, A. (Eds.), *The portable MBA in entrepreneurship* (3a ed., pp. 29-70). Hoboken, NJ: J. Wiley & Sons.
- Timmons, J. A., Spinelli, S., Zacharakis, A., & ebrary, Inc. (2005). *How to raise capital*. New York: McGraw-Hill.
- Toribio, M. R. (2001) (Del 30 de abril al 13 de mayo de 2001.). La actividad empresarial femenina: ¿una vía de superación de las trabas en el mercado laboral? En *Boletín Económico De ICE (Información Comercial Española)*, nº 2690, de 30 de abril a 13 de mayo de 2001, pp. 39-52. Recuperado 14/may/2008 de <http://www.equalitaca.org/nuevaitaca/publicaciones/enlaces/2004/58/9.pdf>.
- Trías de Bes, F. (2007). *El libro negro del emprendedor: No digas que nunca te lo advirtieron*. Barcelona: Empresa Activa.
- Tudela, P., (coord.), Bajo, M. T., Maldonado, A., Moreno, S., & Moya, M. (2003). *Las competencias en el nuevo paradigma educativo para Europa*. Granada: Vicerrectorado de Planificación, Calidad y Evaluación; Universidad de Granada. Recuperado 26/may/2008 de [http://www.ugr.es/~economia/documentos/Documentos/definitivos/anexo\\_c.pdf](http://www.ugr.es/~economia/documentos/Documentos/definitivos/anexo_c.pdf).
- Ugarte, L. (2005). *¿Sinfonía o jazz? Koldo Saratxaga y el modelo Irizar. Un modelo basado en las personas* (3a ed.). Barcelona: Granica.
- Uribe, I. (2001). *Promoción y desarrollo empresarial: Saiolan (Centro de Empresas e Innovación de Mondragón)*. Mondragón: Manuscrito sin publicar.
- Urizarbarrena, M. (2003). Entrevista: Es uno de los emprendedores de la primera promoción de Saiolan. Ahora, al frente de Panda Software, empresa multinacional líder en

- soluciones antivirus, nos comenta sus impresiones sobre Saiolan. En *Revista Trabajo y Unión Lankide, SAIOLAN: aprender a emprender*, N° 475 – Enero 2003, pp. 22-23.  
Aretxabaleta: Azatza.
- Varela, R. (2001). *Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas* (2a ed.). Bogotá: Pearson Educación de Colombia.
- Vargas, X. (2008). *El aprendizaje y el desarrollo de las competencias*. Guadalajara: EduDoc (Centro de Documentación sobre Educación). Recuperado 28/may/2008 de [www.fronteraseducativas.iteso.mx](http://www.fronteraseducativas.iteso.mx).
- Veciana, J. M. (2005). *La creación de empresas: Un enfoque gerencial*. Barcelona: Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona.
- Venture Capital Report. (2000). *The venture capital report guide to venture capital in the UK & Europe*. London: Venture Capital Report.
- Vernis, A., Iglesias, M., Sanz, B., & Saz, Á. (2004). *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas: Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector*. Barcelona: Granica.
- Verstraete, T. (2007). Du concept au « business plan » : Un itinéraire à bien maîtriser. In Fayolle, A. (dir.), *L'art d'entreprendre*, Parte 3 – capítulo 6, pp. 145-154. Paris: Pearson Education France / Les Echos Éditions.
- Vesper, K. H. (1980). *New venture strategies*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Vesper, K. H., & Babson Center for Entrepreneurial Studies. (1982). *Frontiers of entrepreneurship research 1982: Proceedings of the 1982 Babson College Entrepreneurship Research Conference* (2a impresión (no revisada) ). Wellesley, Mass.: Babson College.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris: Ed. Economica.
- (2005). Compréhension, explication et action du chercheur dans une situation sociale complexe. In P. Roussel (dir.) & F. Wacheux (dir), *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 9-30). Bruselas: De Boeck.
- Welch, J., & Welch, S. (2005). *Winning*. London: HarperCollins Publishers.
- World Entrepreneurship Forum*. Página WEB. Recuperado 28/jul/2008 de <http://www.world-entrepreneurship-forum.com/>
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3a ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

- ZAINTEK (2003). *Guía de vigilancia tecnológica: Sistema de información estratégica en las PYMES*. Bilbao: Zaintek.
- Zarifian, P. (2006). De la notion de qualification à celle de compétence. In *Cahier Français n°333: La Gestion Des Ressources Humaines* (julio-agosto 2006).
- Zimmerer, T. W., & Scarborough, N. M. (1996). *Entrepreneurship and the new venture formation*. New Jersey, U.S.A.: Prentice Hall.

*Propuesta de un manual para la adquisición y desarrollo de la Competencia de Iniciativa Emprendedora a partir de la experiencia de Saiolan, Centro de Empresas e Innovación de Mondragón.*

# **Anexo I**

**ENSAYO: “CAPACIDADES ESENCIALES  
PARA EL DESARROLLO: EL CASO DE LA  
“EXPERIENCIA MONDRAGÓN”  
(ISABEL URIBE)**

*Propuesta de un manual para la adquisición y desarrollo de la Competencia de Iniciativa Emprendedora a partir de la experiencia de Saiolan, Centro de Empresas e Innovación de Mondragón.*

## CAPACIDADES ESENCIALES PARA EL DESARROLLO: EL CASO DE LA “EXPERIENCIA MONDRAGÓN”

---

*Isabel Uribe \**

La generación de un desarrollo empresarial en comunidades, regiones y países es uno de los principales desafíos de la actualidad. Pero, ¿cómo se genera un desarrollo empresarial sostenible? ¿A partir de qué estrategias y con qué actores? ¿Qué papel juegan las personas? ¿Qué sinergias del entorno pueden apoyar este desarrollo? ¿Cuáles son los componentes básicos que deberían estar presentes en todo modelo?

Se parte del supuesto de que la promoción y el desarrollo empresarial puede representar la fuerza impulsora que dinamice, potencie y vertebré un desarrollo comunitario en el que participen distintos actores de los más diversos ámbitos, y en el que se tengan que poner en práctica una serie de valores y cuestiones éticas para que el desarrollo empresarial tenga en cuenta al desarrollo humano y al respeto a la naturaleza.

En el País Vasco, en la localidad de Arrasate-Mondragón, existe una experiencia de desarrollo comunitario, la llamada “Experiencia Mondragón”, auspiciada por el liderazgo transformacional del sacerdote Don José María Arizmendiarieta, reconocida como referente nacional e internacional y que puede servir para ilustrar mejor esta situación. Mucho se ha logrado desde la fundación en el año de 1956 de la primera de las empresas que conforman esta experiencia, la cooperativa Fagor Electrodomésticos, pues la promoción y desarrollo empresarial entonces iniciado ha llevado a esta agrupación a posicionarse como el primer grupo industrial del País Vasco y uno de los diez más importantes del Estado español.

Este desarrollo ha sido posible gracias a algunos de los rasgos que identifican a la “Experiencia Mondragón”, como son la búsqueda continua del saber, la creación y aplicación práctica de conocimiento, la implicación con el mercado y sus necesidades, la colaboración a todos los niveles (hacia el interior de las empresas cooperativas y entre ellas), o el dar forma concreta a las ideas y no detenerse en los resultados que se iban obteniendo.

Reparemos ahora en este proceso de aprendizaje y en el modelo y las fuerzas tractoras que han sido claves para que la “Experiencia Mondragón” tenga lugar, cuestiones de gran interés para quien busque en esta experiencia un referente para su propia realidad.

## **Aprendiendo a adquirir y aplicar capacidades esenciales**

La “Experiencia Mondragón”, que compite con éxito a escala mundial ofreciendo un modelo de gestión y calidad frente a la mano de obra barata o la abundancia de recursos que otros ofrecen, ha sido un gran reto, cuyos actores principales, las personas, han venido protagonizando un permanente **proceso de aprendizaje**, búsqueda y renovación para adaptarse y adelantarse a los desafíos venideros.

El desarrollo alcanzado se ha basado en la adquisición de capacidades esenciales que han acrecentado poco a poco la capacidad y las posibilidades de acometer empresas de un mayor grado de complejidad y envergadura. Los resultados obtenidos han sido posibles gracias a un fuerte **sentido práctico** y a la presencia de cierta “**tensión creativa**” al abordar nuevos proyectos y al asumir nuevos retos, empuje necesario para superarse y abrirse a nuevos horizontes de posibilidades.

Antes de seguir adelante, conviene detenerse un momento en el concepto de “capacidades esenciales” y sus implicaciones. Para ello me apoyaré en los estudios de Dorothy Leonard<sup>1</sup> en la materia.

Una capacidad es una aptitud, talento o cualidad para el buen ejercicio de algo. En el ámbito de la creación y desarrollo de empresas, esas capacidades esenciales -o estratégicas- son las que hacen que la empresa se distinga de la competencia y tienen que ver directamente con la capacidad de la empresa para crear y utilizar el conocimiento. Su utilidad depende directamente de su posibilidad de aplicación. Así, las **capacidades esenciales** pueden ser entendidas como la **aptitud para transformar rápidamente la tecnología en nuevos productos y procesos**.

Las capacidades esenciales comprenden cuatro **dimensiones** articuladas en un sistema altamente interdependiente. Por un lado están las destrezas de las personas, su conocimiento tácito y los sistemas físicos como equipamiento y programas informáticos, siendo ambas dimensiones depósitos dinámicos de conocimiento o competencias. Por otro lado se encuentran los sistemas de gestión -sistemas de incentivos, recompensas y formación incluidos- y las normas o valores, dimensiones que actúan como mecanismos de control o canalización de conocimiento, y que determinan los tipos de conocimiento que se buscan y promueven o se frenan.

Las competencias o capacidades esenciales proporcionan a su vez una puerta abierta hacia nuevas oportunidades y tienen la virtud de poder ser construidas y modificadas. Según Dorothy Leonard, en la empresa existen cuatro **actividades** clave que crean flujos de conocimiento y los orientan hacia capacidades esenciales: la resolución de problemas, hecha de forma compartida, creativa, y que permite producir los productos actuales, enfocada al presente; la implantación e integración de nuevas metodología y herramientas para mejorar las operaciones internas; la experimentación formal e informal, que permitirá construir capacidades para el futuro; y la importación de conocimiento para extraer de fuentes externas tecnológicas y de mercado conocimientos especializados.

---

<sup>1</sup> Leonard (2004).

La “Experiencia Mondragón” ha sido posible gracias al acierto en las actividades emprendidas para ir generando escalonadamente las capacidades esenciales necesarias para acometer un desarrollo empresarial. Éste desarrollo empresarial, en cuanto a generador de empleo y de riqueza, ha impulsado a su vez la creación de nuevos espacios para aprender y construir nuevas capacidades, trabajando y relacionándose con una amplia red de relaciones, en un entorno estimulante por los desafíos planteados.

Por eso es importante ubicar en un contexto más amplio dónde estos espacios para generar capacidades esenciales han tenido lugar y cómo se han creado. Esto nos lleva al “Triángulo del Desarrollo Empresarial”, un modelo armónico de desarrollo regional inspirado en la “Experiencia Mondragón”, pero cuyas claves de desarrollo son útiles en otras comarcas, regiones y países.

### El “Triángulo del Desarrollo Empresarial”: un modelo de desarrollo empresarial comunitario y su contribución en la generación capacidades esenciales

El modelo del “Triángulo del Desarrollo Empresarial” surge de haber analizado detenidamente la “Experiencia Mondragón” y su evolución histórica, identificando las líneas estratégicas de acción y los pilares que han dado lugar a un crecimiento sólido y armonioso, a través de la progresiva adquisición de capacidades esenciales. Gráficamente se puede representar como un triángulo con tres importantes fuerzas que impulsan cada uno de sus vértices expandiendo su área y promoviendo el desarrollo de los demás (Figura e2.1). Una de las fuerzas que impulsa fuertemente el crecimiento es la “Promoción y el Desarrollo Empresarial”; en los demás vértices se encontrarían la “Educación” y la “Investigación+Desarrollo+innovación” (I+D+i). El tamaño del área representa el potencial de crecimiento y desarrollo mientras que en el centro, abarcándolo todo, estarían un conjunto de valores y normas, como rasgos distintivos de identidad, cohesión y control.

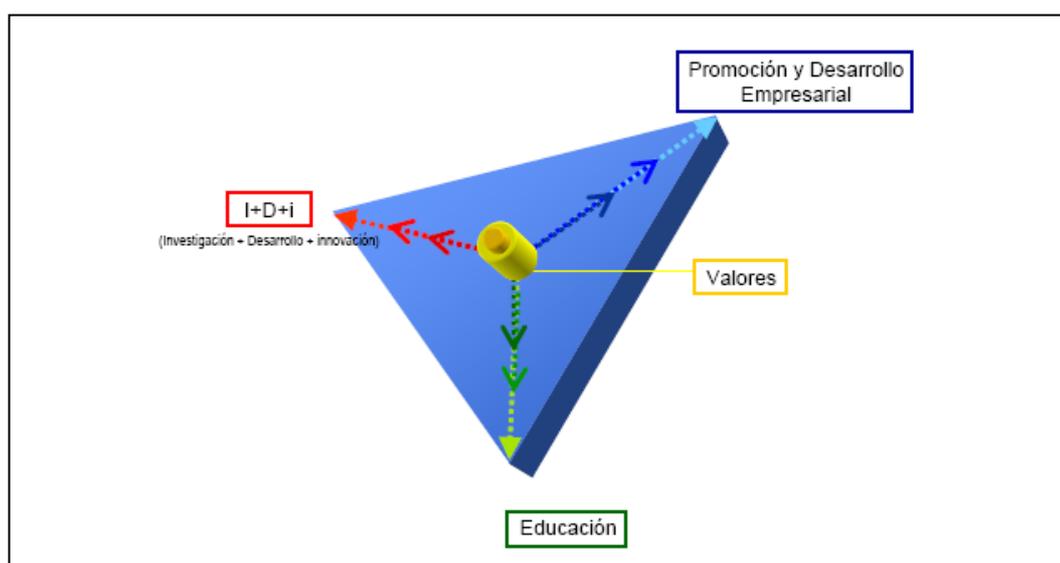


Figura e2.1: Modelo del “Triángulo del Desarrollo Empresarial”

No es ningún secreto la importancia que las fuerzas impulsoras de cada uno de estos vértices juegan en la sociedad. Éstas se encuentran recogidas en los Planes Estratégicos y de Desarrollo Territorial de comunidades alrededor del mundo, así como en los discursos de numerosos políticos y promotores sociales. Lo que resulta más interesante, sin embargo, es poder articular entre sí la "Promoción y Desarrollo Empresarial", la "Educación" y la "I+D+i", sin que cada una de estas fuerzas vaya por su lado, y materializar esta vinculación en prácticas o actividades concretas que efectivamente sirvan para construir capacidades esenciales y sinergias que las potencien.

En el caso de la "Experiencia Mondragón" algunos ejemplos de experiencias que dieron lugar a contextos y "actividades" vinculantes e impulsoras de la generación de conocimientos, competencias y su aplicación, son:

★ Promoción y desarrollo empresarial:

Fagor Electrodomésticos -antes Ulgor- fue la primera de las cooperativas fundadas y la entidad que desempeñó en primera instancia el papel de impulsora del desarrollo de su entorno industrial ejerciendo un liderazgo emprendedor. Sus cinco fundadores, así como el primer centenar de cooperativistas que a ella se integraron partían de un "dominio de la chapa de acero" adquirido por estudios y una experiencia práctica de quince años de promedio en el sector industrial de su región, de fuerte tradición en cerrajería y metalurgia. En coherencia con los conocimientos acumulados, más la limitación ética de evitar una competencia directa con las empresas de su comunidad (de las cuales muchos cooperativistas provenían), decidieron utilizar estos conocimientos tecnológicos para adentrarse en otros productos para otros sectores: los aparatos de uso doméstico. Así surge Fagor Electrodomésticos, con un producto inicial de estufas de petróleo, copiada de una estufa inglesa que existía en el mercado exterior. Pronto se dieron cuenta de que no era suficiente copiar, sino que debían "entender y conocer plenamente el por qué de cada noción técnica y física de los fenómenos que se incluyen en un producto que ha de venderse para que sea útil"<sup>2</sup>, lo que impulsó a sus integrantes a acrecentar sus capacidades esenciales. Posteriormente abrieron sus líneas de producto a cocinas a gas, calentadores de agua a gas, frigoríficos, lavadoras y lavavajillas, por lo que se requirieron suministros de bienes de equipo, componentes de precisión y control, plásticos, componentes decorativos y embalajes, entre otros.

En esta tesitura, la de una empresa joven que apuesta fuerte por un futuro incierto pero prometedor, Fagor Electrodomésticos sirvió de empresa tractora al impulsar la creación de otras compañías atraídas por las oportunidades, las sinergias generadas, y una cierta simpatía e identificación por los valores del movimiento cooperativo que se estaba generando. La primera de estas empresas fue Fagor Arrasate (1957), iniciada por estudiantes y profesores de la Escuela Profesional de Maestría Industrial que Don José María Arizmendiarieta había fundado en Mondragón, a quienes se les habían unido tres pequeñas empresas de la localidad, y que aún no daban con un negocio lo suficientemente eficaz. Se inició entonces con Fagor Electrodomésticos -en aquella época necesitada de una serie de inversiones y proveedores específicos por la expansión de sus

---

<sup>2</sup> Ormaetxea (2003), p. 78

negocios- una estrecha relación bilateral cuyas sinergias valieron para ambas en sus planes de experimentación y desarrollo. El trabajo en equipo fue esencial para construir nuevas competencias que permitieran responder a los nuevos desafíos e ir adquiriendo un *know-how* tecnológico a través de la firma de licencias con países de Centroeuropa más punteros tecnológicamente.

Así fue como se creó Fagor Arrasate, dedicada a la elaboración de chapa, en sus inicios destinada principalmente para el sector de electrodomésticos, pero que con el paso de los años se ha abierto a nuevos mercados y sectores, como el de automoción y siderurgia, en los que hoy en día es un importante referente a nivel mundial.

A partir de estas mismas dinámicas y estrategias promovidas por la tracción y una estrecha relación con Fagor Electrodomésticos, fueron fundadas otras empresas como Copreci (1962) para la fabricación de productos de precisión para control, medida y seguridad, y Fagor Ederlan (1963), para fundición de hierros especiales y fundición inyectada de aleaciones ligeras.

Además de servir de empresa tractora de las cooperativas antes mencionadas, desde Fagor Electrodomésticos se crearon por segregación Fagor Electrónica (1965) y Fagor Industrial (1970), cuando sus negocios de "componentes electrónicos" y de "grandes equipamientos de cocina" respectivamente, alcanzaron una cifra de ventas razonable (o "masa crítica") y requirieron sus propios espacios de producción, desarrollo y gestión.

Las personas que llevaron adelante estos nuevos desafíos empresariales fueron en gran medida jóvenes provenientes de la Escuela Profesional de Maestría Industrial que dio origen a la Escuela Politécnica Superior de la Universidad de Mondragón. También participaron otras personas trabajadoras con distintos antecedentes laborales y educativos. Para unos y otros, a quienes hubo que reeducar y adiestrar en el trabajo, se empezó a ofrecer desde la década de los 60 formación permanente para capacitarles en las nuevas tareas.

Además, en Fagor Electrodomésticos "se experimentaron 'en vivo' todas las modalidades de organización, reglamentación, planificación, sistemas de valoración de puestos de trabajo, retribución a los factores productivos, modos de gestión en la búsqueda de oportunidades de negocio, escalas retributivas y procedimientos de organización para poner en práctica la democracia cooperativa"<sup>3</sup>. Sus modos de actuación se extendieron luego al resto de las cooperativas cercanas y sucesivamente a todas las que posteriormente se asociarían a Caja Laboral (1959), entidad de intermediación financiera promovida por Don José M<sup>a</sup> Arizmendiarieta para dar un servicio financiero, técnico y de provisión social a las cooperativas, que entre los años 1969 a 1985 prestó un impulso decidido y específico a la creación y desarrollo de empresas a través de una división para ello creada, la División Empresarial. Cabe indicar que en el Área de Promoción de dicha División se integraron personas de alta preparación y de diversos perfiles para dar respuesta a la complejidad y envergadura de las

---

<sup>3</sup> *Ibidem.* p. 89

promociones lanzadas, lo que también fomentó la extracción de conocimientos especializados del exterior.

Mencionar que, simultáneamente a la época en que la División Empresarial de Caja Laboral dejó de prestar sus servicios, nació desde el entorno de la Escuela Politécnica Superior de la Universidad de Mondragón un centro de creación y desarrollo de proyectos empresariales que es el actual Saiolan, Centro de Empresas e Innovación de Mondragón.

★ La estrecha vinculación de la universidad con el mundo empresarial:

Un hecho que demuestra esta fuerte y cercana vinculación es la participación de representantes de las empresas de la "Experiencia Mondragón" en el Consejo Rector y en la Asamblea de la Universidad. Sus necesidades han sido siempre tomadas muy en cuenta en la elección de su oferta educativa y en los proyectos de fin de carrera. El calendario de la Universidad de Mondragón fue innovador en su momento al ajustarse al propio calendario laboral de las empresas y no al de otras instituciones académicas. Esto también fue importante para posibilitar otra línea de actividades clave: la alternancia estudio-trabajo, fin para el que fue creada en 1966 la cooperativa de estudiantes Alecop.

★ La captación de conocimiento especializado del exterior y la creación de centros dedicados a la Investigación y Desarrollo:

Desde el inicio de la "Experiencia Mondragón", la tecnología ha jugado un importantísimo papel en las empresas que se iban creando. Su implantación e integración, junto con nuevas herramientas, ha implicado además acciones de experimentación formal e informal, así como la extracción de conocimiento especializado del exterior. En un principio, la adquisición de tecnología (licencias, patentes, compra de instalaciones y maquinaria, ingeniería inversa...) se llevó a cabo fundamentalmente desde las oficinas técnicas de las empresas. Se firmaron numerosos contratos de licencias de fabricación y transferencias tecnológicas con compañías principalmente de Italia, Alemania y Francia, lo que implicó estancias de técnicos de las empresas de Mondragón en las fábricas extranjeras y viceversa, impulso apremiante y vital para adquirir nuevas competencias y tratar de superar las dependencias tecnológicas en las fechas de vencimiento de los contratos.

En la Escuela Politécnica Superior de la Universidad de Mondragón se fundó incluso un departamento de I+D en 1968 que luego derivó en la creación del Centro de Investigación Ikerlan en 1975, centro que ha permitido no sólo captar conocimientos y tecnologías del exterior, sino también llegar a cierta independencia tecnológica en algunas áreas de conocimiento. Por ejemplo, cuando Fagor Electrodomésticos empezó a fabricar lavavajillas, el diseño fue absolutamente propio, gracias a la base de *know-how* de la misma empresa y a la estrecha colaboración con Ikerlan para optimizar las prestaciones de sus diseños

y productos<sup>4</sup>. El trabajo a partir de equipos mixtos “empresa-centro de investigación” para llevar adelante los proyectos y enfrentarse a los problemas, fue un acierto de enorme trascendencia por el impulso decidido, ágil y eficaz que prestó a la progresiva consecución de capacidades esenciales para el desarrollo empresarial.

Asimismo, en las dos últimas décadas de la “Experiencia Mondragón” se han sumado un número importante de centros de origen empresarial orientados a la investigación aplicada a diferentes sectores tales como máquina herramienta, componentes de automoción, plásticos, packaging y elevación.

Por otro lado, un mecanismo que a su vez jugó un trascendental papel en la captación de capacidades esenciales fue la realización de estancias de estudio en el extranjero de estudiantes de la Universidad de Mondragón, quienes posteriormente pasaban a ocupar puestos de trabajo claves en las empresas y en los centros de investigación de la “Experiencia Mondragón”. Estas prácticas, que iniciaron desde 1972, fueron años más tarde formalizadas, en 1985, con la fundación de Goier, un Centro de Gestión de postgrados en el extranjero que en la actualidad sigue ofreciendo sus servicios.

★ El establecimiento de una estructura organizativa para articular y soportar el desarrollo:

El establecimiento de una estructura organizativa de las empresas cooperativas que se iban fundando fue también un acierto que permitió ampliar el potencial de desarrollo. En sus inicios se dio en base a criterios comarcales; el Grupo Ularco (1964) integrado por Fagor Electrodomésticos, Fagor Arrasate, Copreci, Fagor Ederlan y Fagor Electrónica fue el primero de ellos. Más tarde los grupos comarcales dejaron paso a una organización de carácter sectorial, que culminó con la creación de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) en 1991, superestructura donde encuentran representación los ámbitos empresarial, educativo y de la investigación.

Esta unión y articulación entre distintas empresas permitió además llevar adelante uno de los principios de la “Experiencia Mondragón”: la intercooperación. Mediante ella se crearon vínculos de solidaridad de carácter económico, financiero y humano, concretados a través de acciones como la reconversión común de resultados, la disponibilidad de recursos económicos para promover más cooperativas, y la transferencia de personal societario de una cooperativa a otra en situaciones de crisis.

En suma, el “Triángulo del Desarrollo Empresarial” es un nuevo paradigma que abre el pleno potencial del conocimiento materializado en capacidades esenciales para impulsar el crecimiento. Con un fuerte sentido práctico, está encaminado a generar acciones que hagan de las comarcas un lugar más atractivo para invertir y trabajar, así como para crear más y mejores puestos de trabajo. Aún cuando lo que se quiera promover sea el

---

<sup>4</sup> *Ibidem.* p. 85

crecimiento de la productividad y el empleo, este vector no puede ser promovido por separado. De allí la riqueza de una visión de conjunto, máxime con la implicación en cantidad y calidad de distintos actores sociales que jueguen un papel en cada una de estas fuerzas. De esta manera se podrán abordar con mayores garantías de éxito los desafíos venideros y en última instancia, sentar las bases para llevar adelante un desarrollo socioeconómico sólido y sostenible.

## Referencias bibliográficas

Leonard, Dorothy (2004). *Capacidades Empresariales Para La Innovación. Su Gestión*. Madrid: Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica.

Ormaetxea, José María (2003). *Didáctica de una Experiencia Empresarial. El Cooperativismo de Mondragón*. Navarra: Saiolan; Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi; Caja Laboral; Gobierno Vasco.

Ormaetxea, José María (1997). *Orígenes y Claves del Cooperativismo de Mondragón*. San Sebastián: Saiolan; Caja Laboral.

## Entrevistas

Realizadas entre los meses de mayo y julio de 2005 con personas clave de la "Experiencia Mondragón" en los ámbitos educativo, empresarial y de la I+D+i:

Iñaki Elordui (Fagor), Pedro Etxabe (Ikerlan), Armin Isasti (Fagor Arrasate, MU: Mondragon Unibertsitatea, Saiolan), José Luis Madinagoitia (ULMA), Javier Mongelos (Fagor, Ularco, MCC), Francisco Montero (División Empresarial de Caja Laboral, Saiolan), Félix Ormaetxea (Arizmendi, MU, Fundación Gizabidea), Manolo Quevedo (MU, Ikerlan, MCC), Javier Retegi (MU, MCC).

---

(\*) *Licenciada en Ciencias de la Educación por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (México). Directora de proyectos en Saiolan, Centro de Empresas e Innovación de Mondragón.*

# **Anexo II**

**GUIÓN DE ENTREVISTAS A PERSONAS  
CLAVE DEL ENTORNO DE SAIOLAN**

**NOTA:**

Este guión de entrevistas cuenta de dos partes. En la primera aparece el guión que permitió orientar el desarrollo de las entrevistas semiestructuradas, y que se estructuró básicamente para generar información que permitiese comprobar la validez del modelo “El Triángulo del Desarrollo Empresarial”. Dicho modelo se recoge, a título informativo, en la segunda parte de este anexo.

Abreviaturas:

PyDE = Promoción y Desarrollo Empresarial

I+D+i = Investigación + desarrollo + innovación

PNA = Promoción de nuevas actividades (empresariales)

## GUIÓN DE ENTREVISTAS

<i>PREGUNTA</i>	<i>HIPÓTESIS</i>
Modelo: validación, cómo se ubica, impresión.	
<p>He plasmado el desarrollo de la Experiencia Mondragón en estos tres vértices (Educación / I+D+i/ P y D Empresarial) por lo que me he documentado. Modelo que transformó la sociedad. Lo he querido plasmar gráficamente mediante un triángulo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿qué le parece?</li> <li>- ¿Cómo se sitúa en la matriz?</li> <li>- ¿Cree usted que el desarrollo se basa efectivamente en este triángulo?</li> <li>- ¿Qué elementos habría que incorporar?</li> </ul>	 <p>Modelo (ver desglose al final del guión)</p>
<b><i>De cara al futuro / propuestas: P y DE</i></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿De qué manera podemos establecer un modelo añadiendo nuevos elementos / matizando?</li> <li>- ¿Cómo seguir creciendo en un contexto totalmente nuevo?</li> <li>- <b>¿Cómo enfocaría el futuro bajo este modelo?</b></li> </ul>	 <p>Modelo futuro</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Elementos</u> válidos que debía <u>seguir introduciendo</u>. Darle una nueva foto para que siga vigente...</li> <li>- ¿Cómo queremos que el <u>vector "P y D E" crezca</u> ante la situación actual? (<i>globalización, deslocalización, competencia, mundo cambiante...</i>)?</li> </ul>	Elementos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo "<u>crear escenarios</u>" propensos? .... para arriesgar "con responsabilidad".</li> </ul>	Escenarios / contexto
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Sería partidario a otras estrategias diferentes a un <b>desarrollo interno</b> (adquisición de conocimientos, licencias, <i>joint-ventures</i>)?</li> </ul>	<b>Desarrollo / estrategia.</b>  Interno-externo: - I+D, patentes... - Personas cualif. - ¿De dónde?
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Habría la necesidad de <b>plantear a nivel de cada cooperativa</b> → establecer una <b>política de promoción</b> de nuevas actividades empresariales? (PNA)               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Nivel corporación</li> <li>o Nivel división</li> <li>o Nivel cooperativa</li> </ul> </li> </ul>	 <p>Cómo darse la promoción</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Le parece bien el hecho de centrar la promoción en unos <b>sectores</b> (Energías, TIC's, Aeronáutica, Salud), o debería ser más amplio? ¿Es esto un "<i>corsette</i>"? ¿Quién debería definir esos sectores?</li> </ul>	En unos sectores / ¿cómo?
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si un elemento clave son las <b>ideas-oportunidades</b> de negocio, ¿cómo ve el poder incentivar el tema de la <u>promoción empresarial dentro de cada cooperativa</u>?               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Que los trabajadores pudieran hacer las aportaciones. <u>Política</u> → y que se <i>pueda arriesgar</i>...</li> <li>o Que sepa <i>canalizarla</i>, que sepa dónde acudir, que se le pongan los <b>recursos</b>.... → lo que implica extender la <u>cultura emprendedora</u> según su nivel a todos los niveles (crear un ambiente, generar cosas nuevas....)</li> </ul> </li> </ul>	<b>¿Qué compromiso de la empresa con:</b> - su comunidad - recursos - internamente Cultura emprendedora Intraemprendizaje ¿De dónde ideas y personas? ¿Qué le toca a la empresa de educar?

- ¿Cómo hacerlo viable a nivel de <u>recursos económicos</u> (\$) y <u>humanos</u> ?	Recursos \$ y humanos
- Criterios de <b>financiamiento</b> para el desarrollo empresarial a niveles de: cooperativa, división, corporación.	Recursos \$: de dónde?
- Los excedentes de las cooperativas → no se destinan	

**De cara al futuro / propuestas: I+D+i**

- ¿Por qué se da <b>tan poco retorno</b> de la I+D en la investigación? De los recursos que se ponen en los Centros de Investigación el retorno a la promoción empresarial es muy pequeño: ¿cómo lo ve?; ¿qué medidas habría que tomar?	 Por qué tan poco retorno / medidas
- ¿Qué <b>relación</b> es ahora la mejor con los <b>centros educativos</b> ?	Relaciones: - Empresas
- ¿Cuáles son las mejores fórmulas de <b>relación con las empresas</b> ?	- Centros educativos.

**De cara al futuro / propuestas: Educación**

- ¿Cómo puede <b>afectar a la educación</b> ? o (Co)-definición de las carreras y planes de estudios. o ¿Habría que formar la <b>modalidad emprendedora</b> dentro de una carrera? → tener personas con conocimientos, habilidades y actitudes ( <i>predisposición hacia eso...</i> ).	 Dar modalidad emprendedora: valores / actitudes / habilidades
- ¿Cuáles son los mejores <b>mecanismos</b> por los que se pueden tener más relaciones / sinergias de los actores que intervienen?	¿Cómo la relac.? Rel. Estudio-trabajo

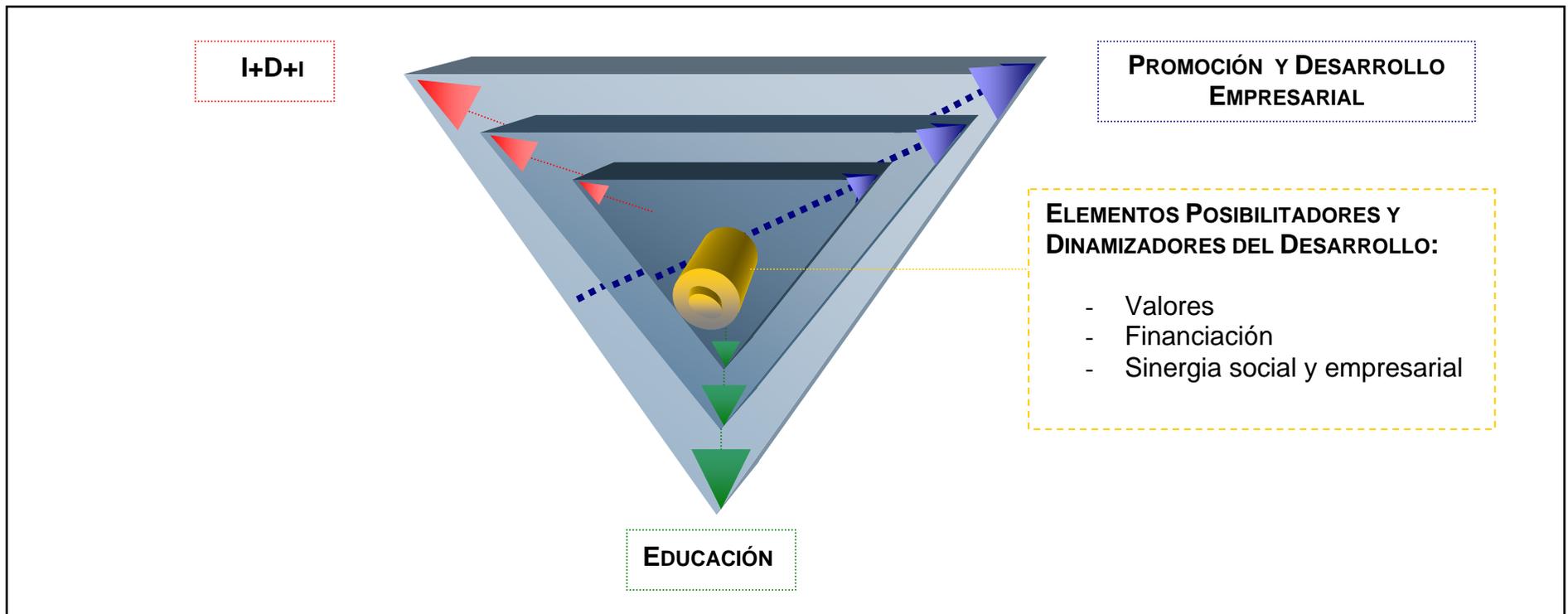
- Necesidad de crear un <b>entorno emprendedor</b> dentro de lo que es una empresa: o Compromiso de todos ( <i>sin importar el nivel, todos pueden aportar algo: ideas de mejora o para el desarrollo de un nuevo negocio</i> ) - ¿Cómo aflorar el <b>potencial emprendedor</b> dentro de una organización? - ¿Cómo pudieran establecer un instrumento? - ( <i>Iniciativa como un proceso apoyado y financiado por un grupo de empresas cooperativas, dirigido a los trabajadores de dichas empresas para que participen en un proceso de generación y aportación de proyectos de promoción empresarial</i> )	 Cómo aflorar allí un entorno emprendedor / de iniciativa emprendedora → que desemboque en P y D E "Cultura emprendedora"
---	--

**Propia trayectoria:**

- ¿Cree usted que es planteable volver al concepto de la <b>División Empresarial</b> sobre el cual se sustentó el desarrollo empresarial de la Experiencia Mondragón, o qué otro <b>instrumento</b> habría que lanzar/potenciar en la estructura de MCC?	 Modelo ¿dónde énfasis?
División Empresarial: - Aciertos más importantes - Red de relaciones - Relación con empresas existentes - Satisfacción de necesidades de I+D+i	Qué aprender del pasado

## MODELO: “EL TRIÁNGULO DEL DESARROLLO EMPRESARIAL”

 (hipótesis)	<p><i>Base firme para el crecimiento y el empleo. Formado por la educación, la promoción y el desarrollo empresarial, y la investigación + desarrollo + innovación, es clave para impulsar el crecimiento de la productividad y el empleo. Este modelo surge de un nuevo paradigma que abre el pleno potencial del conocimiento para impulsar el crecimiento. Con un fuerte sentido práctico, está encaminado a generar acciones que hagan de las comarcas un lugar más atractivo para invertir y trabajar, así como para crear más y mejores puestos de trabajo</i></p>
--	--





# **Anexo III**

**MATRIZ DE HITOS  
MÁS SOBRESALIENTES DE LA  
“EXPERIENCIA MONDRAGÓN”.**

**Recorrido Histórico en Base a los  
Ámbitos de la Educación, la  
Promoción y el Desarrollo  
Empresarial, y la Investigación,  
Desarrollo e Innovación (I+D+i)**

*Propuesta de un manual para la adquisición y desarrollo de la Competencia de Iniciativa Emprendedora a partir de la experiencia de Saiolan, Centro de Empresas e Innovación de Mondragón.*

## MATRIZ DE HITOS MÁS SOBRESALIENTES “Experiencia Mondragón”

