

ACTITUD EMPRENDEDORA Y OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

Pedro Javier Vigo Castro

IDEASPROPIAS
editorial

IDEASPROPIAS

editorial

▶ Compra este libro



Muestra gratuita

Actitud emprendedora y oportunidades de negocio

Muestra gratuita

Actitud emprendedora
y oportunidades de negocio

Capacidades necesarias para lograr
el éxito empresarial

Muestra gratuita

Autor

Pedro Javier Vigo Castro (Ferrol, 1972) es licenciado en ADE (Administración y Dirección de Empresas) por la Universidade de Santiago de Compostela y tiene un máster en Creación, Desarrollo y Viabilidad de Empresas por la EOI (Escuela de Organización Industrial). Mantiene una formación continua a través de numerosos cursos relacionados con el sector empresarial.

Su experiencia profesional se fundamenta en la docencia de numerosos cursos de formación sobre creación y gestión de microempresas, y *marketing* y compraventa internacional. También ha trabajado como director de la oficina financiera Accordfin, del banco Santander, en Ferrol; y como asesor financiero en el banco BBVA y en Bankinter.

A lo largo de su trayectoria ha desempeñado funciones de gestión comercial, acciones de marketing, desarrollo de negocio, procesos administrativos y actividades relacionadas con el sector asegurador, entre otras.

Ficha de catalogación bibliográfica

**Actitud emprendedora y oportunidades de negocio.
Capacidades necesarias para lograr el éxito
empresarial**

**1.ª edición
Ideaspropias Editorial, Vigo, 2015**

**ISBN: 978-84-9839-538-9
Formato: 17 x 24 cm • Páginas: 114**

ACTITUD EMPRENDEDORA Y OPORTUNIDADES DE NEGOCIO.
CAPACIDADES NECESARIAS PARA LOGRAR EL ÉXITO EMPRESARIAL.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

DERECHOS RESERVADOS 2015, respecto a la primera edición en español, por

© Ideaspropias Editorial.

ISBN: 978-84-9839-538-9

Depósito legal: VG 83-2015

Autor: Pedro Javier Vigo Castro

Impreso en España - Printed in Spain

Ideaspropias Editorial ha incorporado en la elaboración de este material didáctico citas y referencias de obras divulgadas y ha cumplido todos los requisitos establecidos por la Ley de Propiedad Intelectual. Por los posibles errores y omisiones, se excusa previamente y está dispuesta a introducir las correcciones pertinentes en próximas ediciones y reimpresiones.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	9
1. Actitud y capacidad emprendedora	11
1.1. Evaluación del potencial emprendedor	12
1.1.1. Conocimientos	15
1.1.2. Destrezas	17
1.1.3. Actitudes	19
1.1.4. Intereses y motivaciones	21
1.2. Variables que determinan el éxito en el pequeño negocio o microempresa	23
1.2.1. Variables comerciales y de marketing	23
1.2.2. Variables propias	28
1.2.3. Variables de la competencia	30
1.3. Empoderamiento	32
1.3.1. Concepto	32
1.3.2. Desarrollo de capacidades personales para el emprendizaje	34
1.3.3. La red personal y social	35
CONCLUSIONES	37
AUTOEVALUACIÓN	39
SOLUCIONES	41
2. Análisis de oportunidades e ideas de pequeño negocio o microempresa	43
2.1. Identificación de oportunidades e ideas de negocio	45
2.1.1. Necesidades y tendencias	46
2.1.2. Fuentes de búsqueda	49
2.1.3. La curiosidad como fuente de valor y búsqueda de oportunidades	52
2.1.4. Técnicas de creatividad en la generación de ideas	53
2.1.5. Los mapas mentales	55
2.1.6. Técnica de Edward de Bono «seis sombreros»	56
2.1.7. El pensamiento irradiante	57
2.2. Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) de la oportunidad e idea de negocio	58
2.2.1. Utilidad y limitaciones	59
2.2.2. Estructura: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades	60

2.2.3. Elaboración del DAFO	62
2.2.4. Interpretación del DAFO	63
2.3. Análisis del entorno del pequeño negocio o microempresa	65
2.3.1. Elección de las fuentes de información	66
2.3.2. La segmentación del mercado	68
2.3.3. La descentralización productiva como estrategia de racionalización	70
2.3.4. La externalización de servicios: <i>outsourcing</i>	71
2.3.5. Clientes potenciales	73
2.3.6. Canales de distribución	74
2.3.7. Proveedores	77
2.3.8. Competencia	78
2.3.9. Barreras de entrada	80
2.4. Análisis de decisiones previas	82
2.4.1. Objetivos y metas	82
2.4.2. Misión del negocio	83
2.4.3. Los trámites administrativos: licencias, permisos, reglamentación y otros	84
2.4.4. Visión del negocio	88
2.5. Plan de acción	89
2.5.1. Previsión de necesidades de inversión	89
2.5.2. La diferenciación del producto	90
2.5.3. Dificultad de acceso a canales de distribución: barreras invisibles	92
2.5.4. Tipos de estructuras productivas: instalaciones y recursos materiales y humanos	93
CONCLUSIONES	97
AUTOEVALUACIÓN	99
SOLUCIONES	101
PREGUNTAS FRECUENTES	103
GLOSARIO	105
EXAMEN	107
BIBLIOGRAFÍA	111

INTRODUCCIÓN

Todo buen emprendedor debe saber reconocer las oportunidades de negocio cuando se le presentan. Una capacidad con la que se nace, pero también que puede ser adquirida a través de una formación específica.

En este manual el lector se enfrentará al alcanzable y apasionante desafío de crear un pequeño negocio o microempresa; vencer la inercia y los primeros obstáculos con información, actitud y predisposición; conseguir su viabilidad y sostenimiento en el tiempo con habilidades y destrezas; tratar de optimizar recursos y resultados con conocimientos y capacidades; y finalmente, racionalizar las inversiones y riesgos a través de la evaluación de posibilidades, aprovechamiento de oportunidades y fortalezas.

Para ello, a lo largo de la primera unidad didáctica, se abordarán las actitudes necesarias para emprender, así como los factores que determinan el éxito de una microempresa, que van desde elementos propios del empresario, a la competencia existente en el sector. También se explicará un concepto clave en este ámbito: el empoderamiento.

En la segunda unidad didáctica se definirá el análisis necesario para emprender, incluyendo el documento DAFO, las posibles ideas, el entorno, los objetivos y metas, y un plan de acción.

En definitiva, este libro busca guiar al emprendedor, de una forma positiva, y llevar al éxito un pequeño negocio o microempresa con todo su empeño.

Muestra gratuita

Actitud emprendedora y oportunidades de negocio

1 Actitud y capacidad emprendedora

Objetivos

- Definir las principales características personales, técnicas y formativas que debe tener el perfil de emprendedor de pequeños negocios jerarquizando las mismas.
- Enumerar las principales herramientas e instrumentos convencionales y telemáticos para el autodiagnóstico de las habilidades y actitudes del emprendedor.
- Determinar las variables a tener en cuenta para que una idea de negocio tenga posibilidades de éxito en el ámbito de pequeños negocios describiendo el grado de utilidad de las mismas en la toma de decisiones.

Contenidos

1. Actitud y capacidad emprendedora
 - 1.1. Evaluación del potencial emprendedor
 - 1.1.1. Conocimientos
 - 1.1.2. Destrezas
 - 1.1.3. Actitudes
 - 1.1.4. Intereses y motivaciones
 - 1.2. Variables que determinan el éxito en el pequeño negocio o microempresa
 - 1.2.1. Variables comerciales y de marketing
 - 1.2.2. Variables propias
 - 1.2.3. Variables de la competencia
 - 1.3. Empoderamiento
 - 1.3.1. Concepto
 - 1.3.2. Desarrollo de capacidades personales para el emprendizaje
 - 1.3.3. La red personal y social

1.1. Evaluación del potencial emprendedor

Antes de analizar el conjunto de cualidades que debe poseer un emprendedor, es necesario tener una idea clara de algunos conceptos clave, como son la figura del empresario, del emprendedor, del potencial emprendedor así como la microempresa.

Un empresario es aquella persona física o jurídica que dispone de las suficientes capacidades para lograr combinar capital y trabajo, y producir bienes y servicios para colocarlos en el mercado, con el objetivo de obtener un beneficio.

El emprendedor es la persona que está dispuesta a asumir un riesgo económico a partir de una idea u oportunidad que identifica, disponiendo y gestionando los recursos necesarios para ponerla en marcha. Persigue alcanzar un beneficio trabajando individual o colectivamente. Es decir, se trata de la persona que está dispuesta a crear una empresa.

En cambio, el **potencial emprendedor** es la persona que posee el conjunto de conocimientos, motivaciones, habilidades, intereses y actitudes para poner a funcionar una empresa o negocio. Sabiendo esto, se observa que emprender es una de las cualidades esenciales de un empresario, junto con la innovación y la capacidad de organización y gestión.

Según la OIT (Organización Internacional del Trabajo), una microempresa es aquella empresa con un tamaño pequeño, es decir, que disponga de hasta nueve empleados, que no venda grandes volúmenes, que no necesite gran cantidad de capital para funcionar y que como norma general, el empresario forme parte activa de la plantilla.

Según datos del Ministerio de Industria Energía y Turismo, las microempresas supusieron para España el 95,7 % del total de las empresas en el año 2012.

A continuación se muestra una tabla con el tipo de empresas pyme según el estrato de asalariados y porcentaje total, en España y en la UE (Unión Europea). Se trata de datos obtenidos en el informe realizado en el año 2013, con datos de 2012¹.

¹ Fuente: INE, DIRCE 2013 (datos a 1 de enero de 2013), y Comisión Europea. Ficha informativa de la SBA 2013.

	Micro sin asalariados	Micro de 1 a 9 empleados	Pequeña de 10 a 49	Mediana de 50 a 249
España N.º empresas	1 680 361	1 326 618	113 148	18 979
España % empresas	53,5	42,2	3,6	0,6
UE % empresas	92,1		6,6	1,1

Como se ve a continuación, el peso de las pymes en España, tanto como en Europa, es muy importante.

	Pyme hasta 249	Grande a partir de 250	Total
España N.º empresas	3 139 106	3822	3 142 928
España % empresas	99,9	0,1	100
UE % empresas	99,8	0,2	100

La siguiente tabla² que se muestra, expone el número de asalariados según el tipo de empresa dentro de las pymes, tanto en España como la media de la UE.

	Micro de 1 a 9 empleados	Pequeña de 10 a 49	Mediana de 50 a 249
España N.º asalariados	4 090 402	2 356 800	2 057 700
España % asalariados	30,2	17,4	15,2
UE % asalariados	28,8	20,4	17,4

Se observa que el peso del número de asalariados por parte de pymes es superior al resto de empresas.

	Pyme hasta 249	Grande a partir de 250	Total
España N.º asalariados	8 504 902	5 029 600	13 534 502
España % asalariados	62,8	37,2	100
UE % asalariados	66,6	33,4	100

² Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social y Comisión Europea, Eurostat, DIWecon, DIW, London Economics.

La pyme española tiene una particular importancia en su contribución a la generación de empleo, ocupando cerca del 63 % del total de trabajadores. En particular, las empresas de menor dimensión son las que emplean un mayor número de trabajadores. Las microempresas y las pequeñas empresas representan respectivamente el 30,2 % y el 17,4 % del empleo total.

Como se observa en estas tablas, el peso específico de las pequeñas empresas y microempresas en el tejido industrial de España es muy notable.

A pesar de que es difícil identificar los principales rasgos que ha de tener un emprendedor para llevar al éxito a su empresa, existen algunas **características personales, técnicas y formativas** que se pueden considerar deseables y que ayudan a evaluar al potencial emprendedor. En cuanto a las personales y técnicas se encuentra la iniciativa, constancia, persistencia, entusiasmo, autoconfianza, capacidad de relaciones sociales, ambición, proactividad, tolerancia a la frustración, capacidad de adaptación y confianza en el negocio.

La iniciativa, entendida como presentarse ante el riesgo de crear una microempresa ante una expectativa de beneficios; y la constancia, unida a la capacidad de trabajo, son fundamentales para la consecución de los objetivos empresariales.

No basta con la acción para que un negocio funcione, también es necesario la continuidad, por eso la persistencia influye en que cualquier emprendimiento se vuelva exitoso. Y el entusiasmo unido a la persistencia se convierte en una fortaleza que permitirá sobreponerse a las adversidades y mantener un estado de ánimo positivo. Es importante también no excederse y no crear falsas expectativas.

La autoconfianza es la tranquilidad que se tiene cuando se conocen los propios alcances, fortalezas y debilidades y se tiene claro el proyecto empresarial. Es necesario trabajarla con frecuencia para fortalecerla.

La capacidad de relaciones sociales, como fuente de información y como base para la generación de negocio y gestión comercial.

La ambición, como algo positivo, es diferente a la codicia. Es el deseo de ser mejor cada día y será uno de los motores de la actividad empresarial.

La proactividad no solo significa tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan, decidiendo qué y cómo se tienen que hacer las cosas.

La tolerancia a la frustración significa ser capaz de remontar las situaciones adversas que sin duda atravesará el emprendedor, sobre todo en sus inicios.

La capacidad de adaptación es una cualidad fundamental de todo emprendedor y empresario ante un mercado tan cambiante como el actual.

La confianza en el negocio es fundamental para que la idea salga adelante y así transmitirlo a clientes, proveedores e inversores.

A continuación se va a profundizar en los cuatro grandes rasgos que, necesariamente, ha de tener un emprendedor.

1.1.1. Conocimientos

Será una ventaja que el emprendedor cuente con conocimientos que pueda aplicar desde el momento en el que le surge la idea de emprender. Se trata de las características formativas. Desde el principio, el emprendedor deberá realizar un autoanálisis para detectar cuáles posee y cuáles necesita adquirir.

Las carencias de formación son la causa directa de la desaparición de un alto porcentaje de empresas de nueva creación. Desconocimiento sobre los estudios de mercado, financiación, trámites de constitución de una empresa, fiscalidad, acceso a subvenciones al emprendimiento, materias de tipo laboral, etc. son las principales carencias de conocimientos a los que se suelen enfrentar los emprendedores en las primeras semanas.

Los conocimientos de origen académico serán deseables pero no determinantes para emprender, ya que el emprendedor debe de ser flexible y hábil, solventando la carencia de estos conocimientos, buscando una fuente de información que le guíe en los inicios sobre estos aspectos teóricos, como bien podría ser una asesoría, por ejemplo.

Serán los conocimientos generados en experiencias ya vividas los más importantes. El *know-how* o saber hacer del futuro empresario es fundamental para dar respuesta a preguntas iniciales como «¿en qué momento empezar?», «¿qué vender o producir?», «¿a qué clientes hay que dirigirse?», «¿cuáles son las amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades del negocio?».

El *know-how* incluye conocimientos no académicos como la perspicacia, técnicas de producción, liderazgo, sensibilidad, objetividad e información aplicable para desarrollar un proceso determinado.

Existen al menos cuatro áreas de gestión del día a día, que se deberán conocer en grados suficiente, según las características de cada negocio: la formación en producción o con conocimientos del sector, la formación estratégica, conocimientos en técnicas de gestión comercial y conocimientos en otras técnicas de gestión.

Los conocimientos del primer ámbito, **formación y conocimientos del sector**, conforman una formación poseída que puede ser teóricamente amplia, adquirida a través de planes de estudios de formación reglada o no reglada. Si no hubiese conocimiento del sector por parte del emprendedor, existen dos alternativas: la primera sería aprender el oficio siempre y cuando la gestión personal del emprendedor sea estratégicamente necesaria en la primera fase de vida de la empresa; y la segunda sería contratar a un especialista salvaguardando siempre el dominio estratégico del proyecto.

En cuanto a la **formación estratégica**, es necesario saber que el principal problema de las pymes y microempresas en España es la carencia de cultura estratégica por parte de sus administradores. Normalmente el emprendedor o empresario está inmerso en la problemática diaria de su empresa y carece, en general, de visión a largo plazo, pudiendo esto determinar la pérdida paulatina de competitividad y dificultades para la supervivencia de su empresa.

Para un emprendedor se agudiza el problema si no es capaz de encontrar un posicionamiento inicial para su empresa que le permita disponer de una ventaja competitiva sostenible, al menos durante tres años. Este enfoque no será posible sin una profunda reflexión estratégica que le permitirá evitar muchos errores por improvisación o falta de análisis.

Con respecto a los **conocimientos en técnicas de gestión comercial**, se trata de saberes fundamentales hoy en día. Todo emprendedor ha de trabajar para mejorar sus capacidades comerciales y de relación aunque ya se tenga experiencia. Diferenciar los distintos tipos de clientes, crear y reconocer sus necesidades de una forma rentable para la empresa, procurar su total satisfacción y fidelizarlos, crear hábitos y comportamientos que ayuden a fortalecer la vinculación a la empresa, conocer comportamientos y hábitos de compra, potenciar la generación de un nuevo negocio, ser hábil en las relaciones sociales, etc.

Es necesario también adquirir **conocimientos en otras técnicas de gestión**, tales como metodología de elaboración de un plan de negocio, marketing,

finanzas, recursos humanos, entorno jurídico, fiscal y laboral, aplicaciones informáticas, control de gestión, etc.

Se observa que los conocimientos deseables del entorno de la empresa para que un emprendedor esté más preparado para poner en marcha su negocio se podrían englobar en dos grandes grupos que los contienen:

- Micro-entorno, formado por proveedores, clientes, competencia, entidades financieras, administraciones públicas, asociaciones benéficas, organizaciones empresariales, etc.
- Macro-entorno, formado por escenario económico, legislación actualizada, sociedad, demografía, política, entorno internacional, etc.

1.1.2. Destrezas

La destreza es la capacidad o habilidad para realizar una actividad determinada adecuada y correctamente, utilizando conocimientos teóricos y prácticos. También puede ser definida como la pericia o maña con la que uno es capaz de realizar un determinado trabajo.

A continuación se mencionan las principales destrezas que deberá tener un emprendedor que le van a permitir ser productivo y alcanzar las metas propuestas.

En primer lugar, destaca la necesidad de la creatividad, es decir, tener una idea original. Estar atento y aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno es de gran importancia. También la exposición al riesgo, pues en un negocio se arriesga dinero, tiempo e ilusión, entre otras cosas. La iniciativa, es decir, pasar de la idea a la acción. Muy importante es también la autoconfianza, o sea, creer en el proyecto lo suficiente como para asumir riesgos y responsabilidades; y el control interno, sobre todo en situaciones de negociación y situaciones importantes en las que han de controlarse las emociones y las propias acciones.

Además de los aspectos anteriores, los términos productividad, eficiencia y eficacia ayudan a conocer el grado de destreza o habilidad a la hora de realizar un trabajo, ya que están encaminados a la evaluación del valor creado por el emprendedor permitiéndole obtener un mejor desempeño de su trabajo, un mejor rendimiento.

La eficacia consiste en alcanzar los objetivos planteados en un determinado periodo de tiempo y sin tener en cuenta los recursos empleados para su consecución.

Ejemplo

Una microempresa dedicada a la panadería que se fije el objetivo de elaborar pan y lo consiga será una microempresa eficaz.

La eficiencia consiste en alcanzar los objetivos propuestos pero optimizando los recursos empleados, es decir, minimizando los costes y maximizando los beneficios.

Ejemplo

Una microempresa dedicada a la panadería que se fije el objetivo de elaborar pan con buen sabor y esponjoso y lo consiga será eficiente.

La productividad representa la relación entre la cantidad de producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla, teniendo en cuenta que un aumento en la producción no necesariamente significa un aumento en la productividad.

Ejemplo

Cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado y menos recursos se utilicen para obtenerlo, más productivo es el sistema.

El rendimiento es el resultado que se obtiene por cada una de las unidades presentes o también se podría definir como el beneficio o el provecho que brinda algo o alguien (trabajadores, máquinas, unidades de negocio, departamentos, etc.) que despliega una actividad.

Ejemplo

El jefe de departamento de marketing, el Sr. López, bajó el rendimiento en su trabajo el último cuatrimestre del año.

Con estas destrezas el emprendedor será capaz de lograr sus objetivos con mayor facilidad.

1.1.3. Actitudes

A partir de la experiencia vivida, las personas adquieren una cierta predisposición que les permite responder ante los estímulos orientándolas a dar respuesta ante determinadas situaciones, esto es la actitud en una de sus interpretaciones.

Existen actitudes positivas y actitudes negativas. Las positivas son las que permiten al individuo conseguir enfrentarse a la realidad de manera efectiva, y las negativas dificultan la relación de la persona con el entorno.

Una actitud positiva es fundamental a la hora de poner en funcionamiento un nuevo negocio, independientemente de que este acabe siendo viable y se convierta en el futuro en una multinacional, o que el resultado después del primer año sea inviable y tenga que echar el cierre.

Los empresarios de éxito son personas positivas que tienen la seguridad de que van a lograr sus propósitos y ven la vida con optimismo, siendo este su secreto de éxito, pues el hecho de ver la vida con optimismo les ayuda a salir adelante y a resolver los problemas que se le presentan en el camino.

No hay que confundir la realidad, es decir, es necesario ser optimistas pero objetivos y no caer en la falacia de un optimismo aparente.

El emprendedor con optimismo aparente es aquel que niega los problemas; le quita importancia a lo que pasa a su alrededor cuando no es de su agrado; es ingenuo e irresponsable ya que espera que las cosas se arreglen por sí solas sin actuar sobre ellas. Es decir, no es optimista si no que es un emprendedor pasivo que se siente víctima de las circunstancias y no hace nada por resolverlas.

El emprendedor con optimismo objetivo es el que acepta la realidad sea de su agrado o no; diferencia los aspectos positivos y negativos de las situaciones; ve lo bueno y lo malo y analiza los problemas con objetividad; admite opiniones con sentido común para contrastar o reafirmar sus actitudes y para tener mayores opciones y posibilidades; reconoce su capacidad para enfrentarse a cada situación; es arriesgado pero en su justa medida; está convencido de que al enfrentarse a los problemas se obtienen resultados favorables; es consciente de los ciclos buenos y malos; e interpreta las adversidades como fuentes de aprendizaje y experiencia para tener éxito en el futuro.

En general se pueden nombrar diversas actitudes y aptitudes que se valorarán en un emprendedor. En primer lugar, el optimismo, ver las cosas de manera positiva ayuda a sobreponerse a las adversidades; la creatividad, la importancia de inventar cuando parece que todo está creado; el liderazgo, tener carisma y habilidades de dirección para gestionar personas; la paciencia, saber esperar para actuar en el momento adecuado ofrece muchas posibilidades.

También la flexibilidad y capacidad de adaptación, involucrarse y adaptarse a entornos cambiantes; la organización, ser metódico y saber planificar acciones; la capacidad de decisión; el análisis y actuación sobre qué ganar y cuánto arriesgar en ello; el dinamismo; la perseverancia; la autoconfianza, seguridad en uno mismo y en las decisiones que se toman; la ilusión o esperanza de crear o emprender algo nuevo; la motivación; la paciencia, saber esperar el momento para actuar; y, en último lugar, la tolerancia a la frustración y a la presión.

Muchos de los éxitos en los negocios dependen de la actitud del emprendedor. Si se percibe una falta de optimismo objetivo ha de fomentarse con actitudes positivas y con la certeza de que se encontrarán soluciones a los problemas que se van presentando, en la medida en que aumente el optimismo se tendrá la seguridad de que la incertidumbre del emprendedor se convertirá en su propio éxito.

Según el cofundador y presidente de la compañía americana Litton Industries®, «un emprendedor tiende a morder más de lo que puede digerir, con la esperanza de aprender a digerirlo mientras tanto».

Aunque carezcan de excesivo rigor científico debido a la subjetividad del emprendedor y del entorno en el que se pretende emprender, existen una serie de herramientas o instrumentos que servirán al futuro empresario para conocer cuáles son los requisitos deseables que debe tener aquella persona que se propone iniciar una actividad empresarial, y que le ayudarán a sobrellevar con éxito esta tarea.

En lo referido al autodiagnóstico de la persona, los requisitos están relacionados con el perfil psicológico del emprendedor; la capacidad de relación de la persona; la exposición al riesgo al que se está dispuesto; la capacidad de análisis, síntesis y procesamiento de información del futuro empresario; la necesidad y motivación por emprender; y el grado de iniciativa y potencial del que va a emprender el negocio.

Esto servirá para conocer los puntos fuertes y débiles de la personalidad en ámbitos como las habilidades, formación, capacidades y bagaje o experiencia acumulada.

Entre las herramientas de diagnóstico para la idea de nuevo negocio, se encuentra el test de autodiagnóstico del plan financiero, una herramienta con la que el futuro empresario conocerá las necesidades de financiación y viabilidad económica de su proyecto. También se encuentra el test de autodiagnóstico de herramientas TIC (Tecnología de la Información y la Comunicación), que sirve al emprendedor para conocer de primera mano de qué herramientas tecnológicas dispone y cuáles son las carencias que tiene su empresa.

1.1.4. Intereses y motivaciones

En este apartado se profundizará en los intereses y motivaciones para iniciarse en el autoempleo y que pueden potenciar el comportamiento positivo de un emprendedor.

La tradición familiar destaca como razón principal hacia la transformación en vez de la creación de empresas, y contrariamente a lo que se podría pensar, la insatisfacción en el puesto de trabajo por cuenta ajena no actúa como elemento clave en la creación de un negocio propio.

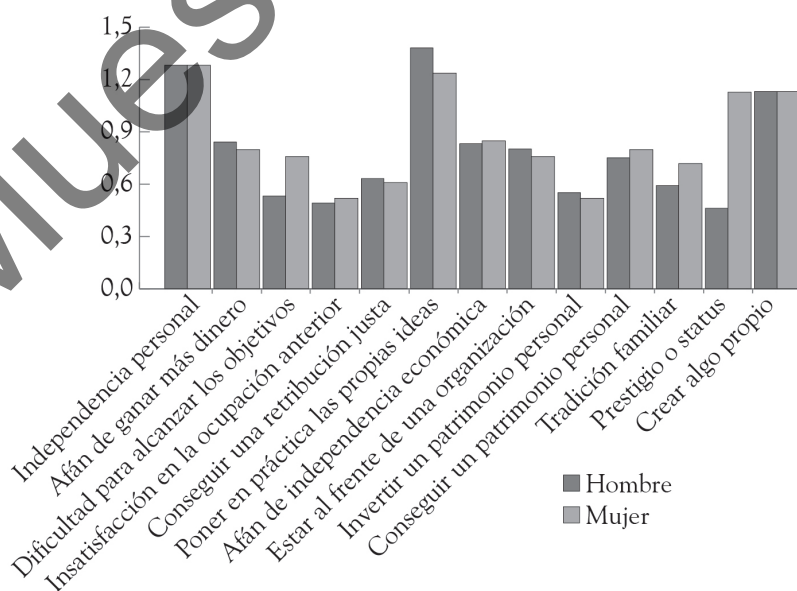
Un emprendedor identifica las oportunidades y organiza los recursos para llevarlas a cabo. La idea de emprender un negocio comienza a partir de la iniciativa (proposición o idea que sirve para iniciar alguna cosa) y la decisión (firmeza, seguridad o determinación con la que se hace una cosa); y está determinada por decisiones de tipo personal, contexto familiar, social y económico.

Un emprendedor podrá ganar dinero con su propia empresa, pero no solo será el afán de lucro lo que lo mueva, sino que existen otras motivaciones de distinta naturaleza que le impulsarán a dedicar tiempo y arriesgar recursos. Las motivaciones que pueden llevar al emprendedor a crear su propia empresa son:

- Crear un puesto de trabajo propio y en el futuro generar más puestos.
- Ser su propio jefe; esto es muy importante, aunque finalmente sus jefes sean sus propios clientes.
- Afán de superación y reconocimiento.
- Ganar más dinero.
- Proyección profesional.

Estas motivaciones pueden convertirse en metas de aspiración personales y profesionales. A continuación se muestra una tabla con datos sobre los motivos para el emprendimiento. Dichos datos proceden de la obra «Motivaciones para emprender» de Macarena López Fernández.

	Motivos para el emprendimiento (rango de 0 a 2)	
	Hombre	Mujer
Independencia personal	1,28	1,28
Afán de ganar más dinero	0,84	0,80
Dificultad de alcanzar los objetivos	0,53	0,76
Insatisfacción en la ocupación anterior	0,49	0,52
Conseguir una retribución justa	0,63	0,61
Poner en práctica las propias ideas	1,38	1,24
Afán de independencia económica	0,83	0,85
Estar al frente de una organización	0,8	0,76
Invertir un patrimonio personal	0,55	0,52
Conseguir un patrimonio personal	0,75	0,8
Tradición familiar	0,59	0,72
Prestigio o status	0,46	1,13
Crear algo propio	1,13	1,13



1.2. Variables que determinan el éxito en el pequeño negocio o microempresa

El **éxito empresarial** es el momento en el que el emprendedor alcanza las expectativas, una vez que se ha puesto en marcha la empresa.

Crear una empresa y que esta tenga éxito son cosas muy diferentes. De poco servirá emprender negocios si posteriormente no tienen éxito y tienden a desaparecer en un corto periodo de tiempo.

A lo largo de este epígrafe se mencionan algunos de los motivos o variables que influyen para que las empresas obtengan el éxito en el ámbito de pequeños negocios, así como aquellos factores que hacen que una empresa no logre su objetivo primordial que no es otro que perdurar en el tiempo. Tanto las características del emprendedor, como las internas de la empresa, y la coyuntura económica en la que se desarrolla, jugarán un papel importante.

Cuando se crea una empresa, el emprendedor debe valorar si desde su punto de vista su proyecto va a alcanzar los objetivos prefijados. Si la respuesta es que no, obviamente no lo pondrá en marcha, y si la respuesta es que sí, se arriesgará y trabajará al máximo nivel para alcanzarlos.

1.2.1. Variables comerciales y de marketing

Según la AMA (American Marketing Association, asociación americana de marketing) se puede definir el **marketing** como «el proceso de planificación y ejecución de la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones».

El *marketing mix* maneja el conjunto de las **variables comerciales** de una empresa, es decir, el producto, el precio, la promoción y el lugar (distribución). Se trata de las «4 P» en inglés (*product, prize, promotion and place*). De su adecuada combinación, coherencia y armonía entre los recursos de la empresa y

las características del mercado elegido, dependerá gran parte del éxito o fracaso de la empresa, pues es la estrategia del empresario para conseguir atraer la atención de los consumidores y para satisfacer sus necesidades.

Dos de estas variables, el producto y la distribución son variables estratégicas; y las otras dos, precio y promoción, son variables tácticas.

Las **variables estratégicas** tienen una influencia fuerte ya que afectan a los planes u objetivos finales de la organización siendo estructurales y difíciles de modificar, pues están ligadas a aspectos estructurales. En cambio, las **variables tácticas** tienen la flexibilidad de poder ser modificadas rápidamente y de estar ligadas a los objetivos operativos de la empresa, es decir, los referidos al corto plazo.

Dentro de las variables estratégicas, en primer lugar, se encuentra el producto, que es el bien o servicio con valor para el consumidor y susceptible de satisfacer una necesidad. Se trata quizás de la «P» más importante del marketing mix. El emprendedor debe prestar especial atención a todas las dimensiones de este elemento, ya que constituyen el factor que va a permitir distinguirse de los demás. Las principales características del producto son la marca, el envase y el producto ampliado.

La marca identifica cada producto de los competidores a través del nombre y del logotipo. Es importante que sea fácil de pronunciar y de memorizar. El envase permite diferenciar unos productos de otros a los clientes. Facilita el transporte, el almacenaje y la correcta conservación. Ha de ayudar a vender el producto, por ejemplo a través de la estrategia llamada *facing*. Se trata de una técnica de colocación y disposición de los productos en los lineales de las superficies de venta que permite incrementar el volumen de ventas de un determinado producto. Normalmente la presencia de un producto al cliente es algo que se negocia con los proveedores, de manera que cuanto mayor sea el espacio cedido para la exposición de un determinado producto al cliente, más va a pagar el proveedor.

Ejemplo

Algunas marcas de la bebida cola ocupan en los lineales de un supermercado gran espacio, mientras que otras marcas no. Esto se debe a estrategias de *facing*.

Se denomina producto ampliado al conjunto de servicios adicionales tales como la financiación, servicio posventa, servicio técnico, mantenimiento, etc.

En segundo lugar, la otra variable estratégica es la distribución, que se puede definir como el conjunto de acciones, medidas y decisiones para acercar el producto a los consumidores a través de los centros de consumo, de manera que estén en el lugar y momento adecuados para ser comprados. Suele ser una actividad que las empresas externalizan.

El camino que realizan los productos que salen de la empresa hasta llegar al consumidor final se denomina canal de distribución y se puede dividir en función de la naturaleza de los intermediarios que coinciden en ellos en los siguientes tipos: canal directo y canal indirecto.

En el canal directo no hay intermediarios, ya que el fabricante asume todas las funciones de distribución hasta la puesta en manos del consumidor.

En el canal indirecto existen intermediarios entre el fabricante y el consumidor, ya que el fabricante decide recurrir a terceros.

Estos se dividen a su vez en cortos, cuando el productor se apoya en un único tipo de intermediario, generalmente minoristas, y este vende directamente al consumidor final; largo, cuando hay tres o más tipos de intermediarios; minoristas, mayoristas, agentes de ventas, corredores, etc.

Las funciones de la distribución son: transportar, almacenar, proveer, contactar, informar, financiar y en ocasiones servicio posventa.

Dentro de las variables tácticas, en primer lugar, se encuentra el precio, es decir, la cantidad (en unidades monetarias) que un comprador está dispuesto a pagar por un bien o servicio por la utilidad que de este percibe.

Para la empresa será lo más alto posible y para el cliente lo más bajo posible, de ahí su delicada manipulación. El precio es determinante para que un cliente elija el producto o servicio, y este motivo es muy importante y delicado. Se trata de ganar dinero, por lo que el precio siempre vendrá determinado por los costes, como mínimo, pero no solo por ellos. Para el éxito de la empresa es determinante establecer un precio adecuado ya que no puede estar por debajo de los costes de producción, estrategia llamada *dumping*, se ha de fijar un margen que permita beneficios y que al mismo tiempo sea competitivo y esté dentro de lo que marca el mercado en cada momento. Es una estrategia condenable.

Son tres los métodos de fijación de precios de un producto o servicio, pudiéndose emplear de forma aislada cada uno de ellos o combinándolos. Se trata de los siguientes:

- La fijación de precios basado en el coste, que consiste en añadir un margen comercial al valor del producto. No es el método más efectivo para alcanzar objetivos de venta.
- La fijación de precio basado en la demanda, que consiste en tener en cuenta el comportamiento del consumidor y la percepción que este tiene del producto y del mercado, utilizando el valor percibido por el cliente para poder variar el precio en función de esa percepción.
- La fijación de precio basado en la competencia consiste en fijar los precios según los establecidos por los competidores. Variarán si la empresa es líder o seguidora y dependerá de la calidad del producto o servicio prestado.

En segundo lugar, la otra variable táctica es la promoción o comunicación. La comunicación exige la existencia de un emisor (en este caso la empresa) que quiere transmitir un mensaje (información sobre el producto) a un receptor (los clientes potenciales) y la existencia de un canal para poder ser transmitido (medios publicitarios).

Cuando ya se ha diseñado el producto, fijado los precios y seleccionados los canales de distribución, hay que dar a conocer el producto al mercado de una manera adecuada y que genere interés, motivando al cliente a comprarlo.

Las empresas tienen la posibilidad de comunicarse con sus potenciales clientes a través de diferentes medios siendo los más importantes la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas y la venta personal.

La publicidad es hoy en día el medio más utilizado ya que el alcance que tiene es enorme; se trata de comunicación masiva. El coste lo asume la empresa y tiene carácter impersonal ya que le llega a todos los potenciales clientes, y tiene un coste bastante elevado. Existen infinidad de ejemplos publicitarios como los anuncios en televisión o en salas de cine, las cuñas de la radio, los anuncios en prensa, la publicidad en Internet, etc.

El objetivo de la promoción de ventas es captar el interés de los clientes y distribuidores utilizando como reclamo los incentivos. Es recomendable su

utilización de manera esporádica ya que el cliente puede acostumbrarse y desvirtuar el objeto de su utilización, que no es ni más ni menos que el incremento de las ventas en el corto plazo y durante épocas puntuales. No es válido para productos caros, de alta gama o de lujo ya que pueden distorsionar su imagen de marca. Como ejemplos de promoción de ventas se pueden citar los 2x1, los 3x2, las muestras gratuitas, catas y pruebas en superficies de ventas, premios asociados, sorteos, cupones descuento, etc.

Las relaciones públicas tienen como finalidad establecer relaciones rentables y crear una imagen adecuada con los elementos que interactúan en el entorno externo de una empresa (clientes, medios de comunicación, organizaciones, etc.) e interno (empleados, socios, accionistas, etc.). Como ejemplos se pueden destacar la organización de eventos, ferias o exposiciones, los patrocinios, apoyo a asociaciones sin ánimo de lucro, ONG (Organización No Gubernamental), etc.

La venta personal o fuerza de ventas consiste en una venta presencial en la que hay contacto directo con el cliente. Puede tratarse de una red comercial propia de la empresa dependiente del departamento comercial, o bien de una externalización de la acción comercial a través de empresas especializadas, lo que se conoce como *task force*. Es una manera muy práctica de mantener contacto directo con el cliente y detectar cuál es su opinión, interés, motivación, percepción, etc. sobre los productos o servicios. En ocasiones se establecen relaciones duraderas y fructíferas con los clientes permitiendo rentabilizarlos. Su principal *handicap* es el elevado coste.

El **merchandising** es una técnica encuadrada dentro del marketing que consiste en presentar el producto de la mejor manera posible para provocar en el cliente un determinado comportamiento de compra con el objetivo de incrementar las ventas o beneficios derivados de ellas.

Para ello, se tienen en cuenta las variables necesarias para mejorar la presentación y presencia del producto en el lugar donde se expone y se vende, es decir, aspectos de tipo técnico, psicológicos, sociológicos, demográficos, etc.

Existen estudios que afirman que entre el 25 % y el 30 % de las motivaciones para ser infiel a una determinada marca se derivan de la exposición de los productos de la competencia determinada por el merchandising.

Algunas de las técnicas de merchandising más utilizadas son las relativas a los estudios de mercado (como fuente de información), gestión del surtido (decidir qué productos exponer en el punto de venta), animación del punto de venta (técnicas para dinamizar la venta de productos y atraer la atención del consumidor) y la gestión del lineal (decisiones sobre la optimización del espacio, maximización de los beneficios derivados de las ventas del lineal y sobre la rotación de productos).

Además de las variables comerciales, precio, promoción, distribución y producto, existen las denominadas **variables de marketing**, que pueden dividirse en las que pueden ser controladas por el emprendedor y dentro de las cuales se encuentran algunas comerciales (producto, marca, envase, precio, publicidad, distribución, etc.), y las que escapan a su control y que influirán directamente en las decisiones tomadas por el empresario (la legislación del ámbito de actuación de la empresa, influencia de la competencia, los intermediarios, etc.).

1.2.2. Variables propias

Las variables propias son el conjunto de aspectos sobre los que el emprendedor puede decidir antes de poner en marcha su proyecto y durante la vida del mismo. Son las acciones de configuración personal que el emprendedor realiza sobre su proyecto teniendo como base la toma de decisiones sobre el negocio que quiere crear.

Se trata de la forma jurídica elegida, el nombre comercial, la marca, el producto, la localización, el ámbito de actuación y estructura interna de la empresa.

La **forma jurídica** es una variable estratégica que habrá que decidir en el momento de constitución de la empresa. Existen distintas formas jurídicas en función del capital social que se pueda aportar, de las responsabilidades que se quieran asumir, de la fiscalidad que se le va a aplicar, del número de socios que figuren en los estatutos sociales, etc.

El **nombre comercial** es el nombre o signo que identifica a una empresa. Los nombres comerciales son independientes de los nombres de las sociedades inscritos en el Registro Mercantil, es decir, de la razón social de la empresa. Cuando se registra el nombre comercial en el Registro Mercantil se le otorga a la empresa el derecho exclusivo a impedir que terceros comercialicen productos o servicios idénticos o similares con el mismo signo distintivo. Una

misma persona natural o jurídica puede tener, si lo desea, varios nombres comerciales para identificar actividades empresariales de diferentes sectores del tráfico económico.

La **marca** será junto al nombre comercial, lo que va a distinguir de manera inequívoca la empresa de sus competidores. Será un activo intangible de la empresa y puede llegar a valorarse económicamente, como todas aquellas que valen millones de euros). Una marca bien elegida y trabajada ayudará a vender más y mejor. Entre las ventajas que la marca puede aportar a la empresa destaca la de ayudar a fidelizar al cliente, reforzar la imagen corporativa de la empresa y permitir la diferenciación de los distintos productos.

El **producto**, como ya se ha visto es posiblemente la variable más importante del marketing mix y las decisiones que se tomen sobre él serán determinantes para la viabilidad y sostenimiento de la empresa, ya que es el principal medio para satisfacer un deseo o una necesidad.

Las empresas tienen un margen de maniobra para diferenciar su producto del que realiza la competencia utilizando aspectos formales o valores añadidos. Por ejemplo, dos coches pueden tener las mismas características (consumo, potencia, seguridad, etc.) pero pueden ser percibidos de manera diferente por aspectos como la calidad, el diseño, la garantía, o el mantenimiento. Por lo tanto, las empresas deberán diferenciarse de la competencia aportando valores adicionales al producto que lo hagan único, a esto se le conoce como diferenciación, una importante estrategia competitiva.

La **localización geográfica** de la empresa es una decisión de tipo estratégico, vital para la viabilidad de la misma. Dicha decisión dependerá de ciertos factores que pueden favorecer o perjudicar la actividad económica presente y futura de la empresa en una determinada localidad, zona o región. La primera decisión que se tiene que tomar para elegir la localización más idónea de un negocio es determinar la población donde se va a ubicar, para lo que es necesario calcular el área comercial o zona de influencia de cada población. Será importante estudiar la competencia existente en la zona elegida, si el público objetivo se encuentra en esa localización o no, etc.

Dentro del **ámbito de actuación** en el que las empresas realicen su actividad, se pueden distinguir locales, su ámbito de acción se desarrolla en la ciudad donde se constituyó; regionales, su ámbito de actuación es en la comunidad autónoma, caso en el que se requiere una mayor especialización y más personal; nacionales, la empresa es pública y ha sido constituida en forma societaria,

controlada por el Estado, y de ella se vale la Administración para la intervención directa en las actividades económicas.; multinacionales, no solo están establecidas en su país de origen, sino que también se constituyen en otros países para realizar sus actividades mercantiles de compraventa internacional.

Es fundamental conocer bien la empresa de puertas para adentro, es decir la organización de la **estructura interna**. Puede significar una extraordinaria fortaleza y diferencia competitiva sobre los competidores que puede llevar a la empresa al éxito empresarial.

Tener consolidada la estructura interna de la empresa significará, no solamente afianzarla en el mercado en el que interactúe, sino también poder detectar nuevas oportunidades como por ejemplo la internacionalización, es decir, tener presencia en mercados internacionales. Conocer y controlar la estructura interna de la empresa permitirá flexibilidad para adaptarse a los cambios sin correr grandes riesgos. De esta manera, se podrán afrontar nuevos retos y nuevas oportunidades de negocio.

1.2.3. Variables de la competencia

La **competencia** es la concurrencia en el mismo mercado de distintos oferentes de bienes o servicios, no solamente similares a los de la empresa en cuestión, sino los que cubren las mismas necesidades que ella ofreciendo productos sustitutivos.

En base a esto surgen las variables de la competencia, otro factor clave a tener en cuenta. Para tener una buena idea de las posibilidades de éxito de un producto, hay que conocer muy bien quiénes son los competidores más cercanos y cómo desarrollan su actividad, cómo son los productos que ofrecen, a qué precio los comercializan, que aceptación tienen en el mercado, etc. Con estos datos será más fácil tomar decisiones sobre los productos y su situación en el mercado.

Una empresa de nueva creación deberá definir y conocer sus puntos fuertes, aquellos que la van a diferenciar de sus competidores y le van a permitir competir en condiciones más ventajosas en el mercado teniendo así ventajas competitivas.

Aparentemente, puede que estas variables no tengan importancia a la hora de emprender, pero hay que tener en cuenta que muchas empresas no consiguen despegar porque no se plantean esta serie de cuestiones. Es común creer que el