



GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO

Emprendemos juntos.

www.emprendemosjuntos.es



Hub TCUE+ 2012

Recursos para Emprendedores



Colabora:



Enero de 2013

Emprendimiento y Sistema Educativo

Elaborado por:

Fundación Universidades y Enseñanzas Superiores de Castilla y León (FUESCYL)

www.fuescyl.com / www.redtcue.es



El presente documento está bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento – No Comercial - Compartir

Igual versión 3.0.

Usted es libre de:

- Copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra
- Remezclar – transformar la obra

Bajo las siguientes condiciones:

- Reconocimiento: reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o licenciador. (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyan el uso que hace de su obra)
- No Comercial: no puede utilizar la obra para fines comerciales.
- Compartir bajo la misma licencia: si altera o transforma esta obra, o genera una derivada, sólo puede distribuir la obra generada bajo una licencia idéntica a esta.

Licencia completa disponible en : <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/es/>



**Emprendemos
juntos.**



PRELIMINAR



Este *Manual de Recursos para Emprendedores* es uno de los documentos que forma parte, entre otros, del material docente desarrollado para los **talleres no universitarios**, para intentar dibujar un primer esquema de **itinerario formativo orientado hacia el emprendimiento que comprenda todos los niveles del sistema educativo**, desde la enseñanza infantil hasta la formación superior.

Este material forma parte del “Proyecto Hub TCUE Plus – 2012; Emprendimiento y Sistema Educativo”, desarrollado por las Universidades públicas y privadas de Castilla y León y coordinado por la Fundación Universidades de Castilla y León (hoy Fundación Universidades y Enseñanzas Superiores de Castilla y León - FUESCYL).

El “Proyecto Hub TCUE Plus – 2012; Emprendimiento y Sistema Educativo” supone un primer paso hacia la implementación generalizada, en el sistema educativo universitario de Castilla y León, de un exitoso proyecto piloto desarrollado al amparo de la convocatoria de 2011 de las Acciones Estratégicas del Programa Emprendemos Juntos del Ministerio de Industria, Energía y Turismo (“Proyecto HUB TCUE – Emprendedores”). Esto es, supone el paso desde el experimento a escala que representó la fase anterior hacia una generalización, con vocación de pervivencia, de las actuaciones que entonces se revelaron más eficaces, extendiéndolas a todo el sistema universitario de Castilla y León.

Sobre esa base, y aprovechando que la entidad organizadora (FUESCYL) forma parte de la Consejería de Educación de la Junta de Castilla y León, con competencias también en materia de enseñanza no universitaria, se acometerá una acción piloto en las enseñanzas no universitarias de Castilla y León. Esta actuación alcanzará específicamente a las enseñanzas Primaria, Secundaria y Formación Profesional (tres talleres desarrollados por profesores, en el marco de su actividad docente ordinaria), Estas actuaciones las aborda el proyecto Hub TCUE Plus – 2012 en la **Línea 2**, donde se desarrollan las actuaciones piloto experimental y de sensibilización hacia el emprendimiento en niveles educativos NO universitarios.

El Proyecto está cofinanciado por:

- ➔ El Ministerio de Industria, Energía y Turismo, a través de programa Emprendemos Juntos, programa de la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa que pretende incentivar una política pública innovadora de apoyo al emprendimiento, y cuyo objetivo es que las entidades que ejecutan políticas públicas de apoyo al emprendimiento, universidades, comunidades autónomas, parques científicos y tecnológicos o ayuntamientos sean capaces de desarrollar e integrar por sí mismas instrumentos eficaces de apoyo al emprendedor. (más información en www.emprendemosjuntos.es)
- ➔ Y por la Consejería de Educación de la Junta de Castilla y León, mediante el proyecto T-CUE, acrónimo del proyecto de Transferencia de Conocimiento Universidad - Empresa, proyecto cuyo objetivo es aumentar la relación entre el mundo de la Universidad y de la Empresa para alentar la incorporación del conocimiento como activo relevante de la economía regional. El proyecto T- CUE se encuentra enmarcado en la Estrategia Regional de Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación 2007- 2013 y concretamente de la Estrategia Universidad - Empresa 2008-2011 (prorrogada hasta 2013). (más información en www.redtcue.es)



- ➔ Además, el “Proyecto Hub TCUE Plus – 2012 Emprendimiento y Sistema Educativo” cuenta también con la colaboración económica de la Fundación ENDESA para cofinanciar una actuación paralela en la misma línea con las universidades privadas de Castilla y León y con la que se pretende generar sinergia, maximizar la aparición de nuevos emprendedores de base científico-tecnológica y abrir nuevas líneas de colaboración público privada.



**Emprendemos
juntos.**



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	6
1 MÓDULO 1: EL PROCESO DE EMPRENDER	8
1.1 Elementos Clave del Proceso de Emprender	8
1.1.1 Introducción.....	8
1.1.2 Elementos Clave del Proceso de Emprender	8
1.1.3 Decisiones y actividades del proceso de emprender	10
1.1.4 Herramientas para el emprendedor.....	13
1.1.5 Opciones a la hora de emprender	14
1.1.6 Opciones en las áreas de conocimiento	14
1.2 Recursos Útiles	15
1.2.1 Píldoras para emprender	15
1.2.2 Enlaces de interés	16
1.2.3 Vídeos relacionados	17
1.2.4 Otra información de Interés.....	18
2 MÓDULO 2: IDEA, OPORTUNIDAD DE NEGOCIO Y MERCADO	21
2.1 De la Idea a la Oportunidad de Negocio.....	21
2.1.1 Cómo surge la Idea; la iniciativa, la búsqueda de alternativas.	21
2.1.2 Técnicas creativas de generación de ideas	24
2.1.3 Herramientas de análisis de ideas.....	27
2.1.4 Oportunidad de negocio: Análisis del entorno y análisis de oportunidades.....	30
2.1.5 Selección de la metodología para desarrollar nuestra idea de negocio	31
2.1.6 El Método Lean Start Up.....	34
2.2 De la Oportunidad de Negocio al Mercado.....	36
2.2.1 Análisis del Mercado.....	36



2.2.2	Desafíos de los emprendedores	37
2.3	Recursos Útiles.....	39
2.3.1	Píldoras para emprender.....	39
2.3.2	Enlaces de Interés.....	41
2.4	Ideas para crear empresas.....	42
2.5	Casos Prácticos de emprendedores	43

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este documento es proporcionar abundante información, recursos, casos prácticos, etc. para trabajar en talleres de introducción al emprendimiento.

El documento se ha estructurado en una serie de módulos claramente diferenciados, con contenidos teóricos y prácticos, en el que se proponen herramientas, vídeos, enlaces, información de interés, etc.



**Emprendemos
juntos.**



El Proceso de Emprender



1 MÓDULO 1: EL PROCESO DE EMPRENDER

Este módulo describe *qué es emprender* desde un punto de vista práctico, qué *factores* se han de tener en cuenta, y con qué *herramientas* se puede contar.

1.1 ELEMENTOS CLAVE DEL PROCESO DE EMPRENDER

1.1.1 INTRODUCCIÓN

Como muchas otras actividades de la vida, el emprendimiento es un proceso de valor.

Un proceso de valor es un conjunto de actividades, secuenciales o interrelacionadas, que partiendo de unas premisas, conducen a un resultado valioso, que se marca como objetivo.

Los elementos principales de un proceso son:

- ✓ El **destinatario**: a quién se pretende aportar el valor resultante
- ✓ Los **objetivos**: Qué resultados – OUTPUTS - se pretenden conseguir
- ✓ Los **indicadores**: qué mediciones podremos hacer para evaluar el desempeño del proceso - KPI's (*Key Process Indicators*)
- ✓ Las **actividades englobadas**
- ✓ Los **recursos necesarios**, internos y externos – INPUTS -
- ✓ Los **factores críticos de éxito**
- ✓ El **sistema de información**

En el proceso de emprender, es importante analizar cuáles son esos elementos: saber a quién queremos que aporte valor nuestra aventura, qué resultados buscamos, cómo vamos a saber que vamos bien, qué actividades conlleva la puesta en marcha, etc. En los siguientes apartados se encuentran elementos para abordar este enfoque.

1.1.2 ELEMENTOS CLAVE DEL PROCESO DE EMPRENDER

Existen muchos factores que pueden constituir las claves del éxito o las causas del fracaso de una aventura empresarial, pero casi todos los análisis se muestran de acuerdo en los siguientes elementos clave:

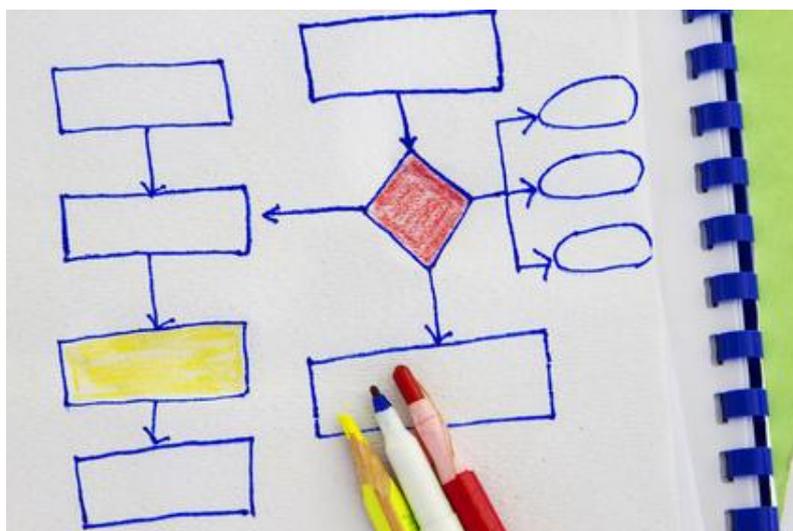
- ✓ La determinación en el empeño emprendedor
- ✓ La autoconfianza

- ✓ La erradicación del miedo al fracaso
- ✓ La planificación

Una buena planificación no siempre está presente en todas las historias de éxito, pero es altamente recomendable en la práctica totalidad de los casos.

Un buen **Plan de Emprendimiento** debería de ser capaz de resumirse en diez puntos (*Guy Kawasaki*):

1. El **“problema”**: cuál es la carencia o necesidad que pretendes resolver. Puede ser actual o de nueva creación.
2. Tu **solución**: cómo pretendes abordar y cubrir ese problema.
3. Cual será tu **modelo de negocio**. Las nuevas empresas de éxito utilizan modelos de negocio muy innovadores.
- 4.Cuál es la **“magia”** / tecnología en que se basa tu solución.
5. Como piensas **darte a conocer al mercado y vender** tu solución.
6. Quiénes serán tus **competidores**.
7. Con qué **equipo** vas a contar.
8. Proyecciones e **hitos**.
9. Situación **actual** y **cronograma** estimado.
10. **Resumen** ejecutivo y mensaje de llamada a la acción.



Guy Kawasaki nos propone la regla 10/20/30 para presentar la idea emprendedora a posibles inversores. Esta regla consiste en lo siguiente:

- **10 transparencias:** presentar la idea de negocio en 10 transparencias con el fin de que en las mismas se resuman los puntos fuertes. “*Cuantas menos diapositivas, más convincente será tu idea*”.
- **20 minutos:** a pesar de tener más tiempo disponible es recomendable no usar todo el tiempo de que se disponga para realizar la presentación lo cual permitirá tener un margen amplio para comentarios y resolver dudas que se le planteen al emprendedor sobre el modelo presentado. Guy Kawasaki propone, para presentaciones de una hora, usar 20 minutos para la presentación, dejando 40 minutos para estos comentarios teniendo en cuenta que si tu idea es buena y has sabido presentarla apropiadamente, estos 40 minutos pueden ser incluso escasos para resolver todas las preguntas.
- **30 puntos de fuente para el texto:** las diapositivas deben ser usadas como hilo conductor, no para leerlas, por lo que usando fuentes iguales o mayores a 30 puntos el emprendedor no caerá en la tentación de llenar las mismas de texto. No se debe olvidar en ningún momento que el objetivo de las diapositivas es ayudarte a presentar a la audiencia el mensaje verbal que se transmite.

Esta regla de Guy Kawasaki, además de ser muy útil a la hora de presentar la idea emprendedora a inversores, también puede ser usada para estructurar la idea visualmente por parte del emprendedor permitiendo que el mismo compruebe sus puntos fuertes y sobre todo aquellos en los que esta debería mejorarse.

1.1.3 DECISIONES Y ACTIVIDADES DEL PROCESO DE EMPRENDER

1.1.3.1 ACTIVIDADES DE INICIO DE NEGOCIO

Algunas decisiones se tomarán a lo largo de las etapas del proceso de emprender. Sin embargo, hay algunas decisiones importantes, que condicionarán la vida de la empresa y su éxito, que se tienen que adoptar muy al principio, ya que luego van a ser complicadas de cambiar. Algunas de las más significativas son:

- ✓ **El equipo:** con quién asociarse. Antes de decidir es importante pensar: Qué relación nos une. Cómo podemos visualizar el futuro de esa relación. Grado de confianza y entendimiento mutuo. Será importante que el emprendedor tenga claro que perfiles va a necesitar para llevar a cabo su idea de negocio de una forma óptima. En ocasiones puede que él mismo no sea el perfil adecuado para llevar a cabo una idea y necesite en el equipo un perfil que le complemente y con formación más adecuada para la idea concreta.
- ✓ **El equilibrio de fuerzas:** qué parte tendrá cada uno en la sociedad, qué cuota de poder teórico y real. En este punto es muy aconsejable un buen asesoramiento antes de tomar una decisión. En ocasiones, el porcentaje de influencia en una empresa no tiene por qué ser equilibrado entre los socios participantes sino que, en función del aporte económico, la influencia en la idea o el valor aportado a la sociedad se deberá hacer un reparto equitativo.



- ✓ **Los socios financieros:** qué condiciones exigen a cambio de su apoyo. Hasta qué punto coartan la libertad de acción y la visión y el liderazgo del emprendedor. No caer en el riesgo de aceptar cualquier condición con tal de obtener el apoyo financiero. A medio plazo eso puede convertirse en una carga insostenible. En ocasiones, estos socios financieros pueden imponer condiciones demasiado estrictas que provoquen la toma de decisiones precipitadas, por lo que se debe elegir de la forma más correcta posible a estos socios. En muchas ocasiones, es preferible encontrar varios socios financieros que aporten cada uno menos capital que uno sólo y que tenga que realizar un aporte de capital mayor. Al ser varios socios y aportar menor capital, el emprendedor tendrá una mayor capacidad de actuación no estando tan presionado por los inversores y además contará con la ventaja de acceder a un mayor número de contactos profesionales de la empresa, dependiendo de las necesidades de que tengamos en función de nuestro modelo de negocio.

1.1.3.2 ACTIVIDADES PERSONALES Y PRODUCTIVIDAD

Para apoyar su éxito en la aventura, el emprendedor debe considerar su situación personal y tratar de un equilibrio en su actividad. **La dedicación a la empresa va a condicionar su vida personal**, pero debería organizarse de tal modo que eso no mine su estabilidad y le reste fortaleza ni autoconfianza. Sin lugar a dudas, no es lo mismo emprender a una temprana edad que hacerlo más tarde y con mayores responsabilidades de tipo familiar ya que, en este último caso, muchas de las decisiones a llevar a cabo, se harán teniendo muy en cuenta a la familia que depende directamente del emprendedor.



Ser emprendedor significa dedicarle mucho tiempo a tu proyecto por lo que se necesitará una organización equilibrada para compaginar adecuadamente la vida personal y la profesional. Para que el emprendedor consiga llevar a cabo este ahorro de tiempo, tomará un valor fundamental la productividad, por lo que es importante tener en cuenta algunos consejos para que esta sea la adecuada:

- 1) **Organización:** organizar las tareas a realizar y distribuir las de la manera más adecuada posible. Será fundamental realizar listas de tareas y asignar a las mismas prioridades lo que hará que se empiece por las más fundamentales dejando las menos importantes o más amenas para el final de la jornada.
- 2) **Correo Electrónico:** en determinados proyectos el uso del correo electrónico se hace indispensable para mantener el contacto con clientes, proveedores, compañeros... pero mal usado puede ser el mayor enemigo a la productividad. Es completamente recomendable aplicar técnicas que permitan gestionar la bandeja de entrada de una forma eficiente filtrando los mensajes y atendiendo los más urgentes, dejando los menos importantes para última hora de la jornada. Para determinadas tareas que necesiten una concentración absoluta es completamente recomendable mantener cerrado el correo electrónico.
- 3) **Redes Sociales:** las redes sociales pueden ser aliadas a la hora de promocionar la actividad profesional pero también un fuente de distracciones para el emprendedor por lo que es recomendable mantener las mismas desactivadas mientras se está llevando a cabo la lista de tareas programada.
- 4) **Teléfono Móvil:** durante la realización de las tareas de mayor concentración, es recomendable mantener el teléfono móvil apagado o en silencio, especialmente durante las horas en las que sabemos que nuestra productividad es más alta. Obviamente, esto no siempre es posible dependiendo del nuestro modelo de negocio pero deberemos intentar controlarlo.
- 5) **Descansos programados:** tan importante como realizar las tareas de una forma efectiva es hacer descansos periódicos en los que despejemos la mente y estiremos los músculos. Estas pausas no deben ser demasiado largas y pueden ser aprovechadas para devolver llamadas o interactuar con los compañeros del trabajo sobre temas no relacionados con el mismo.
- 6) **Reuniones:** las reuniones bien sean con clientes, con proveedores o con el propio equipo pueden ser efectivas o una pérdida de tiempo si no se convocan de una manera adecuada. Así, es recomendable que en la convocatoria de la misma se indiquen claramente los objetivos de la misma y los temas a tratar para que todos los reunidos puedan llevar esta preparada apropiadamente.

Además, se deberá marcar un tiempo para la reunión que preferiblemente sea corto. Es preferible realizar varias reuniones cortas y de mayor frecuencia a reuniones de larga duración que provocarán que el nivel de atención sea menor según avanza la misma. Por supuesto, para cumplir los objetivos de tiempo de estas reuniones es completamente necesario evitar distracciones del exterior (llamadas telefónicas,



redes sociales...) y dejar claros los objetivos tanto al principio de la reunión como al final de la misma para que cada asistente tenga claro que tareas tiene que llevar a cabo en función de lo tratado en la reunión.

- 7) **Audífonos o tapones:** permiten bloquear los ruidos de alrededor sin molestar al resto de tus compañeros siempre y cuando la selección de la música sea adecuada.

1.1.3.3 ACTIVIDADES DE LA GESTIÓN DIARIA

El emprendedor debería plantearse también un equilibrio en el **reparto de su dedicación a las diferentes tareas** que le conllevará la aventura de emprender: formación personal, tareas administrativas y fiscales, tareas comerciales, tareas de control económico, tareas de producción, actividades técnicas y diseño, liderazgo de las personas de su equipo, y también otras tareas más triviales pero no menos importantes para la empresa: búsqueda de la ubicación adecuada, negociación con proveedores y colaboradores, participación en asociaciones gremiales de interés, etc.

1.1.4 HERRAMIENTAS PARA EL EMPRENDEDOR

Una de las herramientas más modernas y útiles para el emprendedor de hoy es practicar el “networking”. Se trata de acudir a reuniones presenciales y virtuales – en foros de internet y en determinadas redes sociales – con otros emprendedores afines, y compartir ideas y experiencias con otras personas de intereses comunes o similares.

El **networking** facilita el apoyo moral, la posibilidad de mantenerse al día sobre los asuntos de interés de todo tipo, el contraste de ideas y opiniones, e incluso la posibilidad de acceder a contactos relevantes para diversos tipos de colaboraciones y transacciones comerciales.

Es importante practicar el networking en los ambientes adecuados para así conocer a posibles colaboradores o potenciales clientes del entorno y darnos a conocer. Además, el presentar la idea y modelo de negocio puede ser beneficioso a la hora de recibir información válida con opiniones contrastadas por parte de otras personas especializadas en la materia, lo cual permitirá corregir y avanzar en la dirección adecuada. Por tanto, una de las tareas que el emprendedor deberá llevar a cabo es la búsqueda de eventos interesantes en los que recibir este retorno y compartir su conocimiento, intentando ser proactivo en los mismos con el fin de darse a conocer en los círculos de mayor interés para su idea.



Tan importantes como estos eventos offline, será el participar en foros online en redes especializadas y profesionales que permitan obtener mayor información sobre la materia en la que estamos emprendiendo así como aportar una visión propia sobre los debates y dudas que se indiquen en estos foros. Esto permitirá que el resto de usuarios de los mismos nos identifiquen

como una persona especializada en la materia y que comparte información de valor, lo cual puede significar un retorno de cara a conseguir posibles inversores, colaboradores o clientes.

De entre las redes online, se deberán seleccionar aquellas que sean de mayor interés para nuestro negocio y donde se encuentren focalizados nuestros segmentos de mercado. Así, puede ser que existen redes sectoriales en las que sea interesante participar o bien redes más generales en las que es importante identificar a los usuarios, grupos y foros que traten la materia en la que nos especialicemos.

1.1.5 OPCIONES A LA HORA DE EMPRENDER

Entre las actividades que requiere el proceso de emprender, hay que decidir cuáles se van a llevar de forma directa y cuáles será mejor encomendarlas a otros colaboradores, asesorías, expertos, o proveedores.

En esas decisiones es importante considerar qué actividades forman parte del núcleo del negocio o “*core business*”, y éstas deberían llevarse directamente, y qué actividades son accesorias, que por más que resulten imprescindibles, se pueden dejar en manos de equipos más expertos y eficaces.

Muchas de las tareas a llevar a cabo por un emprendedor, pueden no ser fundamentales en el núcleo del negocio fomentando que si este lleva a cabo las mismas se produzcan distracciones y no se centre en las tareas más importantes o fundamentales. En cambio, otras pueden ser completamente necesarias pero no formar parte del objetivo de producción del negocio. Por tanto, se deberá elegir muy bien cuales llevan a cabo los emprendedores y cuales se ponen en manos de otros profesionales especializados en las mismas como pueden ser asesorías, que además de conocer y realizar mejor algunas tareas también se mantendrán al día de procedimientos legales, gestiones o ayudas que el emprendedor puede solicitar y cómo deben hacerlo correctamente.

Por el contrario, también se deberá tener en cuenta que, si esas tareas son realizadas por el emprendedor, este aprenderá a llevarlas a cabo en futuros proyectos. El emprendedor deberá decidir qué tareas merece la pena que sean realizadas por él mismo y cuáles no los son y deben ser externalizadas a profesionales más especializados en función del tiempo y las necesidades del proyecto.

1.1.6 OPCIONES EN LAS ÁREAS DE CONOCIMIENTO

El emprendedor que basa su idea en el conocimiento o la tecnología, tiende con frecuencia a pensar en una empresa únicamente de su área de conocimiento.

Sin embargo, el éxito de una empresa requiere una visión multidisciplinar en la mayoría de los casos, ya que el servicio o el producto de base puede pertenecer a un área, pero el mercado no tiene por qué pertenecer a esa misma área, y es muy importante que la jerga y el “idioma” de un área no se convierta en un obstáculo que limite la capacidad de comunicación entre la empresa y su mercado.



1.2 RECURSOS ÚTILES



En este apartado se puede encontrar información con la que completar el contenido teórico.

1.2.1 PÍLDORAS PARA EMPRENDER

A continuación se aportan una serie de pensamientos y descripciones sobre *qué es emprender*, recogidas en diferentes libros para emprendedores:

- *“Cuando pienso en la palabra ‘emprender’, mi cerebro relaciona directamente con la palabra ‘aprender’. [...] Emprender es atreverse a crear un mundo propio, saltar al vacío y enfrentarse a un entorno en el que parece estar predestinado a otra cosa [...]”. Alejandro Suárez Sánchez Ocaña, “Ha llegado la Hora de montar tu Empresa”*
- *“Emprender es una forma de enfrentarse al mundo, es una manera de entender la vida con la que no todo el mundo se siente a gusto. ¿Y cuál es esa forma de vida? Es aquella en la que la persona disfruta con la incertidumbre y la inseguridad de qué pasará mañana. El verdadero emprendedor es aquel a quien lo incierto le procura un especial placer”. Fernando Trías de Bes. “El Libro Negro del Emprendedor”.*

¿Qué no es emprender?

- *“[...] Emprender no es dar de alta una sociedad en el Registro Mercantil o independizarse de una empresa en la que uno trabaja. Esto son solo trámites administrativos o legales [...] Son necesarios para emprender, pero no es emprender [...]”. Fernando Trías de Bes. “El Libro Negro del Emprendedor”.*

- “[...]Emprender no es montar un negocio, emprender no es siquiera un modo de trabajo [...]”. Fernando Trías de Bes. “El Libro Negro del Emprendedor”.

Fernando Trías de Bes, en su *Libro Negro del Emprendedor*, describe una serie de **Factores Clave de Fracaso (FCF)** y plantea una serie de soluciones e ideas que permitan al emprendedor minimizarlos al máximo:

Estos **FCF** son:

- *Respecto a la persona que emprende:*
 1. Empezar con un motivo, pero sin una motivación
 2. No tener carácter emprendedor
 3. No ser un luchador
- *Respecto a los socios:*
 4. Contar con socios cuando en realidad se puede prescindir de ellos
 5. Escoger socios sin definir criterios de elección relevantes
 6. Ir a partes iguales cuando no todo el mundo aporta lo mismo
 7. Falta de confianza y comunicación con los socios
- *Respecto a la Idea de Negocio:*
 8. Pensar que únicamente de la idea depende el éxito
 9. Adentrarse en sectores que no gustan o se desconocen
 10. Escoger sectores de actividad poco atractivos
- *Respecto a la situación familiar del emprendedor:*
 11. Hacer depender del negocio las necesidades familiares y las ambiciones materiales.
 12. Empezar sin asumir el impacto que tendrá sobre nuestro equilibrio vital
- *Respecto a la gestión del crecimiento:*
 13. Crear Modelos de negocio que no dan beneficios rápidamente y de modo sostenible

1.2.2 ENLACES DE INTERÉS

- **Perfiles Profesionales de Futuro en Castilla y León**, libro sobre las diferentes tendencias profesionales de interés en la Comunidad Autónoma (PDF).

<http://www.funivcyl.com/temporal/perfiles.pdf>

- **Autodiagnóstico del Emprendedor** (evalúa las capacidades del Emprendedor). Dirección General de la Pyme. Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

<http://servicios.ipyme.org/emprendedores/>



Emprendemos juntos.



- **Test p.emprendedora.** Valencia Emprende. Herramienta proporcionada por el Ayuntamiento de Valencia que permite analizar y cuantificar la capacidad emprendedora de una persona.

<http://www.valenciaemprende.es/es/servicios/asesoramiento/test-p-emprendedora.html>

- **Test de Perfil Emprendedor.** Emprendiendo Castilla y León. Herramienta para evaluar con la mayor objetividad posible las capacidades del emprendedor a partir de las cuatro pruebas diseñadas para profesionales en la materia.

<http://www.emprendiendo.jcyl.es/web/jcyl/ApoyoEmprendedor/es/Plantilla100/1284218547107/ / />

- **Autodiagnóstico Emprendedor.** Revista Emprendedores. (es el mismo que el caso anterior pero en este enlace no es necesario registrarse).

Pon a prueba tus capacidades. Expertos de la Universidad Autónoma de Madrid han elaborado un test de habilidades emprendedoras para la Dirección General de la Pyme a partir de las experiencias de 150 empresarios de éxito. A partir de sus actitudes y aptitudes a la hora de poner en marcha su negocio han diseñado esta prueba que te permite averiguar tus fortalezas y debilidades.

http://www.emprendedores.es/crear_una_empresa/test_para_emprendedores/test_emprendedor

- **Guía virtual de creación de empresas.**

<http://www.guiavirtualdecreaciondeempresas.es/>

- **Evaluación de las Competencias para el Emprendimiento.** Confederación Española Jóvenes Empresarios. Cuestionario de Autoevaluación para comprobar el nivel de desarrollo competencial para ser emprendedor.

http://www.ajeimpulsa.es/formulario/test_evaluacion

- **Artículo Presentaciones para Emprendedores: Guy Kawasaki y la regla del 10/20/30. El Arte de Presentar.** Resumen de la regla del 10/20/30.

<http://www.elartedepresentar.com/2011/02/presentaciones-para-emprendedores-guy-kawasaki-y-la-regla-del-102030/>

1.2.3 VÍDEOS RELACIONADOS

- **Audiovisuales** entregados junto al resto de materiales del módulo formativo presentando la **experiencia de emprendedores de Castilla y León**
- **“Consejos para emprendedores”.** Eneko Knörr, Iniciador Navarra.

<http://vimeo.com/channels/segundoiniciadornavarra>



➤ **Video Emprendedores TV**

<http://www.rtve.es/alicarta/videos/emprendedores-e-innovadores/>

- **Vídeo de emprendedores** Madri+d. Videoteca sobre ciencia y tecnología con temas de absoluta actualidad.

<http://www.madrimasd.org/cienciaysociedad/mediateca/default.asp?mostrar=video>

- **Iniciador Valladolid de Octubre de 2012 con Miguel Arias.** La experiencia como emprendedor de Miguel Arias y su ponencia sobre “*Como presentar a inversores*” en la que utiliza el modelo 10/20/30 de Guy Kawasaki.

<http://vimeo.com/51130110>

- **Mentes distintas para tiempos diferentes.** Documental para emprendedores desarrollado por el Instituto Superior para el Desarrollo de Internet en colaboración con Teknautas en el que participan algunos de los principales emprendedores nacionales.

<http://www.elconfidencial.com/tecnologia/blogs/mentes-distintas-para-tiempos-diferentes/>

1.2.4 OTRA INFORMACIÓN DE INTERÉS

- **“50 consejos para emprender”.** Artículo de www.emprendiendo.es 20 de enero de 2012.

http://www.emprendedores.es/crear_una_empresa/informacion/emprender

Los consejos están agrupados en las siguientes áreas:

- ✓ Viabilidad “*¿Sabes dónde te metes?*”
 - ✓ Financiación “*Será por dinero...*”
 - ✓ Comercial “*¿Y sabes vender?*”
 - ✓ Gestión “*Tú decides*”
 - ✓ Recursos Humanos “*Equipo, ¿pero qué es eso?*”
 - ✓ Preguntas frecuentes “*Antes de emprender pregúntate*”
- **Dossier de Prensa de la CVE** (Confederación Vallisoletana de Empresarios). Ver dossier del día 13 de febrero de 2012. Página 11.

http://www.cve.es/cve2011/wp-content/uploads/2012/02/120213_Dossier-de-Prensa.pdf

- **El Proceso de Emprender.** Guía de Proyecto de Negocio.

<http://herramientas.portaento.es/proyecto%20de%20negocio%20-%20xhtml/emprender.html>



- **Muy Interesante: Estudio Servicios Apoyo Emprendedores en España.** También en la Web:

<http://www.ipyme.org/Publicaciones/EstudioServiciosApoyoEmprendedores.pdf>



**Emprendemos
juntos.**



2 MÓDULO 2: IDEA, OPORTUNIDAD DE NEGOCIO Y MERCADO

El objetivo del **Módulo 2: Idea, oportunidad de Negocio y Mercado** es mostrar cómo ubicar una idea en el mercado. Para ello se partirá de las técnicas de generación y evaluación de ideas, pasando por la identificación de oportunidades y llegando al análisis del mercado.

2.1 DE LA IDEA A LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

2.1.1 CÓMO SURGE LA IDEA; LA INICIATIVA, LA BÚSQUDA DE ALTERNATIVAS.



Antes de empezar a analizar cómo puede surgir una idea, se debe tener en cuenta que tal y como dice el emprendedor *Alejandro Suárez Sánchez-Ocaña*, **la idea es un medio**. Para montar una empresa hay muchas motivaciones diferentes, y entre ellas está el haber tenido una gran idea.

La voluntad de emprender no se basa sólo en haber tenido una gran idea, sino de la convicción personal de que quieres convertirte en emprendedor y quieres dar ese paso tan importante e intentarlo porque estás realmente motivado.

Obviamente, **la idea es importante** y la manera en la que surge también. Así, el lanzarnos a poner en marcha una idea puede surgir principalmente por tres motivos.

➤ **Por necesidad:** las situaciones críticas son las que mejor estimulan al ser humano en la generación de ideas, por lo que existen muchas personas que tienen una idea, aunque sólo se lanzan a emprender cuando viven **situaciones extremas** para ellos. Por tanto un momento como el actual, de alta tasa de paro y de crisis, puede hacer que muchas personas generen grandes ideas que les lleven a ser emprendedores. Estamos en este caso ante una postura reactiva, es decir, una situación de necesidad ha llevado a generar una idea al emprendedor.

- **Por vocación:** existen personas que nacen con una idea y que tienen especial **vocación para ser emprendedores**. Ellos han nacido con una idea, y ésta es parte de su persona. Los emprendedores por vocación tienen por tanto una postura proactiva para la generación de ideas.
- **Por iniciativa:** se tienen ideas y se siente la necesidad de ponerlas en marcha por pura **satisfacción personal**. Este caso, al igual que el anterior, sería una postura proactiva, el emprendedor es una persona que genera ideas y que quiere ponerlas en marcha.

Una idea puede surgir por cualquiera de las anteriores causas o por una **combinación de las tres**, es decir, un ejemplo claro serían personas que hasta ahora han tenido un puesto de trabajo y que su actual situación de paro unido a una iniciativa o una vocación les lleva a dar sentido a esa idea que han generado por causa de la necesidad de hacerlo en este momento.

Las ideas surgen de una mezcla entre **observación** del entorno, **visión propia**, **experiencia**, **gustos** y **deseos** del emprendedor; es decir, el poder generar una idea de éxito será la mezcla entre el conocimiento y la observación unidos con el análisis de la viabilidad esa idea.

Se debe tener en cuenta que lo más recomendable es que las ideas que se quieren llevar a cabo tengan relación con la formación, conocimientos o el propio entorno del emprendedor. En ocasiones la idea y el perfil del emprendedor no serán del todo compatibles, por lo que se tendrá que valorar si se sigue adelante con la misma, si se abandona o si con un equipo adecuado se puede llevar a cabo. En muchos casos, la colaboración entre diferentes perfiles profesionales se hará fundamental para que el emprendedor se plantee el llevar a cabo la idea con posibilidades de éxito. Así mismo, también deberá tener en cuenta la situación actual de su entorno y si este es el más adecuado para lanzar la idea o por el contrario es mejor que esta sea lanzada en otro entorno geográfico diferente en el que tenga mayores posibilidades de éxito.

Una vez se tiene esa idea, es fundamental llevar un adecuado **desarrollo** de la misma junto con el talento, la ilusión y la motivación que tiene el equipo que la va a llevar a cabo. Un ejemplo claro de una gran idea, pero que no fue desarrollada adecuadamente o no enfocó su proyecto en el entorno adecuado, es classmates.com, que fue la primera red social en Internet y fue generada en 1995. Sin embargo, ser los primeros en generar esa idea no les permitió evolucionar lo suficiente y no se impusieron. Actualmente la red social que más triunfa es Facebook con 1000 millones de usuarios y que fue fundada 9 años después que classmates.com. Otro ejemplo claro lo encontramos en Google, buscador conocido por todos y que basó su idea en el **algoritmo PageRank** que clasifica las páginas en base a los enlaces en diferentes sitios web. En la misma época, Jon Kleinberg llevo a cabo el **algoritmo HITS** que era una idea muy similar a la llevada a cabo por los fundadores de Google. La diferencia principal fue que Larry Page y Sergey Brin fundaron una empresa y mejoraron su idea hasta conseguir ser el buscador líder en el mundo. Por tanto, ser el primero en tener y desarrollar una idea, no garantiza su éxito, hay que saber ejecutar esta idea y llevar los pasos más adecuados para que esta mejore y consiga el éxito.

La **motivación** es un requisito imprescindible para desarrollar nuestra idea. Así, la famosa **Pirámide de Maslow** (Abraham Maslow 1908-1970), nos indica cómo tenemos unas necesidades básicas y una vez controladas estas van apareciendo gradualmente otras necesidades de orden superior. Se debe tener en cuenta que no todos los individuos tienen las mismas necesidades de **autorrealización**.



Generalmente una persona con capacidad emprendedora quiere fomentar sus necesidades de autorrealización y eso es lo que le lleva a emprender en cualquiera de sus fases.

En siguientes apartados veremos técnicas para generar ideas así como herramientas para analizarlas. No obstante, antes de ver estas técnicas y si el emprendedor tiene una idea con la que cree que realmente puede emprender, debería analizar el grado de madurez de la misma.



Así, la idea tendrá un desarrollo desde una mera **inquietud** hasta una **idea madura**. La inquietud será el interés o sentimiento inicial por desarrollar una idea o por buscar una solución a una situación que se ha encontrado y que se puede mejorar en el mercado. En este sentido hay que recordar que **una idea no tiene por qué ser algo nuevo y revolucionario** sino que puede ser algo ya generado pero con nuevos enfoques o matices, que nos haga diferenciarnos de lo existente en el mercado.

Para madurar la idea se deberá llevar a cabo una serie de técnicas que permitirán saber en qué **fase de madurez** se encuentra la misma. Así, la primera fase sería realizar una serie de preguntas con las que se debe comprobar si se tiene una idea madura o simplemente una inquietud.

- **¿Qué es?** Qué nombre le pongo
- **¿Para qué?** Para qué sirve, para quién es
- **¿Cómo?** Cómo la voy a poner en marcha, qué recursos necesito
- **¿Cuándo?** Cuándo la pongo en marcha
- **¿Con quién?** Necesito a otras personas para ponerla en marcha
- **¿Dónde?** En qué lugar físico y/o lógico voy a desarrollarla

En función del nivel de respuestas a estas preguntas se podrá fácilmente saber en qué **fase de maduración de la idea** se encuentra el emprendedor, pero si este no tiene muy claras las respuestas en la mayoría de preguntas, querrá decir que la idea todavía es inmadura y que aún hay que aclarar esas preguntas entre otras cosas.

Además de este tipo de prueba, existen otras que servirán para generar ideas, analizarlas e incluso poder hacer un análisis detallado del entorno y las oportunidades que existen alrededor de la idea de negocio.

En la mayoría de los casos es fundamental realizar una adecuada **Vigilancia Tecnológica**¹. Esta vigilancia permitirá al emprendedor captar información del exterior para seleccionarla y analizarla y así obtener un **conocimiento óptimo** que permita tomar las decisiones con menor riesgo y anticipándose a los cambios.

La información relativa a tendencias tecnológicas, novedades, invenciones, potenciales socios o competidores, aplicaciones tecnológicas emergentes, así como sobre aspectos regulatorios y de mercado que pueden condicionar el éxito de una innovación tecnológica. El análisis de toda esta información posibilita trazar planes y formular estrategias tecnológicas, minimizando la incertidumbre. Actualmente, la mayoría de la información se obtiene de Internet, por lo que está puede ser una fuente de búsqueda y obtención de la misma.

2.1.2 TÉCNICAS CREATIVAS DE GENERACIÓN DE IDEAS

Para ser una persona creativa hay que intentar propiciar esta creatividad no poniendo trabas a la misma. Unos consejos fundamentales para conseguir ser más creativos serán:

- Fomentar la libre expresión de las ideas
- Aceptar todas las ideas, aunque estas sean discrepantes
- Ayudar al desarrollo de ideas
- Dar el suficiente tiempo al equipo de trabajo o a los generadores de ideas para que trabajen de un modo individual
- Proporcionar a los miembros del equipo la posibilidad de crecer personalmente



Teniendo en cuenta estos consejos, existen varias técnicas creativas de generación de ideas: algunas de ellas son:

¹ Según la norma UNE 166006:2006 Ex Gestión de la I+D+i (Sistema de Vigilancia Tecnológica), la Vigilancia Tecnológica es un “proceso organizado, selectivo y permanente, de captar información del exterior y de la propia organización sobre ciencia y tecnología, seleccionarla, analizarla, difundirla y comunicarla, para convertirla en conocimiento para tomar decisiones con menor riesgo y poder anticiparse a los cambios.”

➤ **“La Actitud Creativa” de Rafael Lamata**

Esta técnica nos ofrece diferentes **pautas para fomentar la creatividad**. El autor nos indica que la creatividad es un camino que cada persona puede recorrer, siendo ésta producto de diferentes formas de **pensamiento** y de gestionar adecuadamente nuestras **emociones** para convertirlas en elementos impulsores de nuestra capacidad creativa. Las principales técnicas que debemos fomentar según Rafael Lamata serían las siguientes:

- ✓ **Variar** las rutinas cotidianas.
- ✓ **Variar** los trayectos rutinarios.
- ✓ Tomar objetos, fotos de estos trayectos... e **inventar historias** sobre ellos.
- ✓ Tomar un folio y unos colores y **elaborar un logotipo** de uno mismo.
- ✓ Pensar un tema y **dibujarlo**.
- ✓ Preparar **micro-conferencias**, de tiempos máximos de 5 o 10 minutos, sobre un tema aleatorio sin más información que la que uno mismo posee en ese momento.

Este tipo de tareas producirán nuevas formas de pensamiento que permitirán fomentar la creatividad del emprendedor.

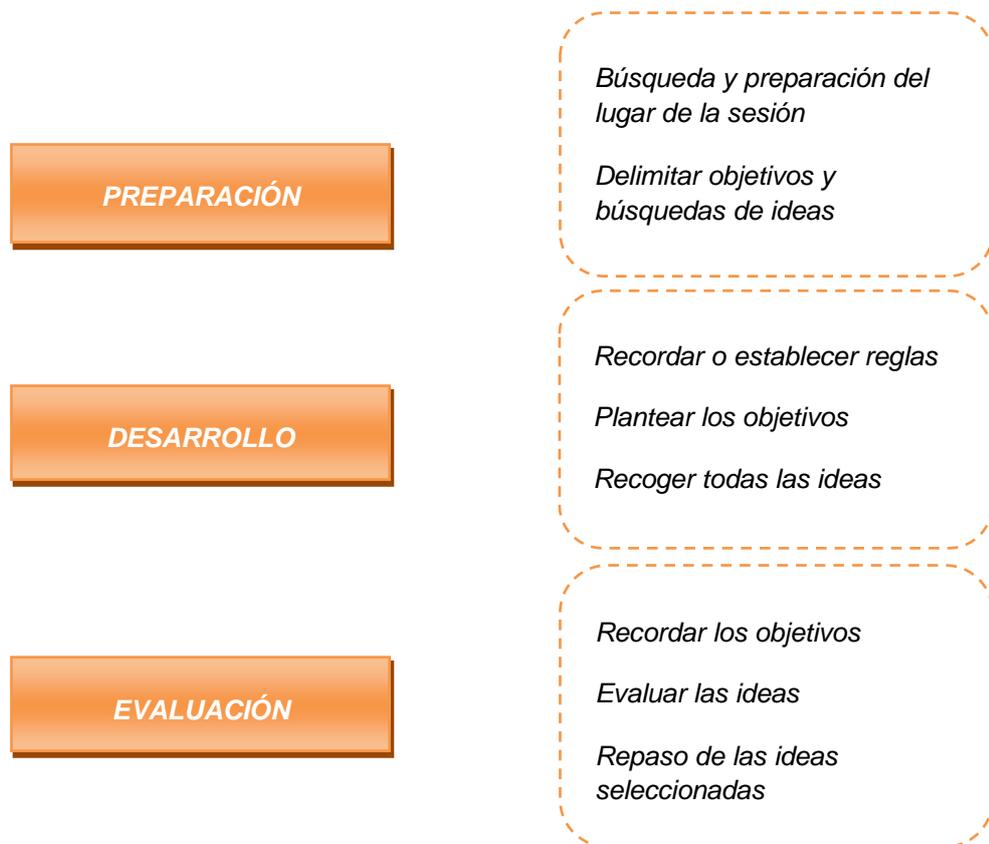
➤ **Tormenta de ideas - Brainstorming**

El Brainstorming o Tormenta de Ideas consiste en enriquecer tus ideas iniciales a través de una **dinámica de grupo**, es decir, agrupar a diferentes personas de diferentes perfiles para crear ideas. Para realizar una sesión de Tormenta de Ideas necesitaremos:



- ✓ Un **coordinador** - por ejemplo el propio emprendedor.
- ✓ Preparar la **logística de la reunión**. Debemos elegir preferiblemente un lugar tranquilo donde las personas participantes puedan desarrollar sus ideas adecuadamente. Por lo tanto la atmósfera debe ser la adecuada para conseguir los objetivos esperados.
- ✓ El coordinador define el **objetivo del tema** sobre el que se va a llevar a cabo la tormenta de ideas.
- ✓ Es importante que en un primer momento se dejen **fluir las ideas** de todo tipo y que no **haya ningún tipo de crítica o juicio** sobre las mismas, ni siquiera gestual. Consideraremos y anotaremos todas las ideas aportadas, sin descartar ninguna opción. Después ya iremos depurando.
- ✓ Tras esa primera fase y pasado un tiempo el coordinador enumerará las ideas y se pasará a hacer el **tratamiento** de las mismas. En esta fase es importante hacer duras críticas a las ideas y que todos los participantes digan naturalmente lo que piensan sobre cada una.

Así, las fases de una tormenta de ideas podríamos dividir las en las siguientes:



El uso adecuado de este tipo de técnica nos hace tener visiones diferentes y encontrar nuevas ideas. Además, si se va a emprender en grupo este tipo de técnica hace que todos se involucren en el proceso de búsqueda de la idea, y que se cree un ambiente óptimo que favorece la cooperación de todo el grupo en el desarrollo de la idea.

➤ **Observación de Vivencias Personales**

Realizar un **análisis individual** de uno mismo teniendo en cuenta tus vivencias personales, tus capacidades y tus costumbres. Este análisis te debe llevar a un tema central y varias ideas clave que estarán alrededor del mismo.

Es importante que el uso de una pizarra, un tablón o un papel que nos permitan ir realizando un gráfico en que se refleje claramente el tema central y las ideas que le rodean. Esto nos permitirá tener una visión global que nos permitirá clarificar las circunstancias, opciones e importancia de cada una de ellas, reflejándose las más importantes en el centro del gráfico y más alejadas del mismo las que tienen menos importancia.

2.1.3 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE IDEAS

Una vez que, tras llevar a cabo las técnicas de generación de ideas, tenemos una o varias ideas definidas, debemos analizarlas adecuadamente. Para ello proponemos algunas técnicas de análisis y depuración de ideas. Igual que la tormenta de ideas, requieren reunir un equipo de colegas o amigos y plantearles más o menos formalmente alguno de estos ejercicios de grupo:



➤ **Método Walt Disney**

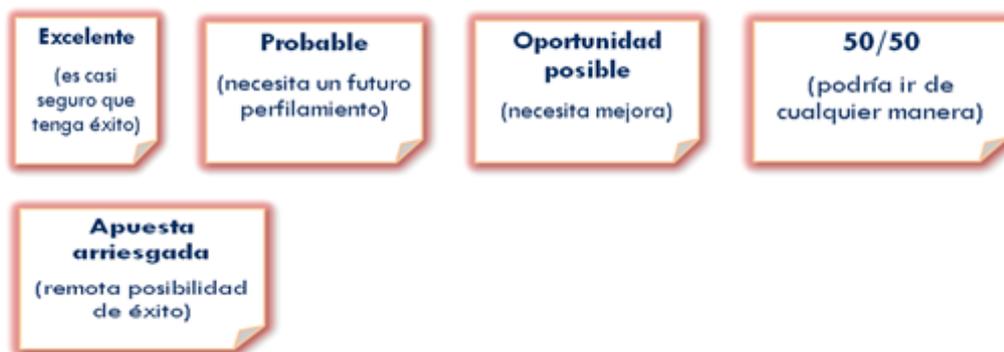
Es un método sencillo de evaluación de ideas que utiliza diferentes fases:

- ✓ **Etapa Soñadora**: en esta etapa todo vale, sería similar a una técnica de Tormenta de Ideas que ya hemos mencionado.
- ✓ **Etapa Realista**: en esta etapa se analizan las ideas de una manera más real descartando y eligiendo ideas.
- ✓ **Etapa Crítica**: en este rol se verá lo que falta, desde otra perspectiva, evaluando cada idea de una forma crítica, intentando romperla. Se deben buscar para cada idea tantas críticas como se nos ocurran para posteriormente pasar a idear soluciones para superar y reparar cada debilidad. Una vez llevada a cabo esta criba se seleccionará la idea que tenga menor número de debilidades insuperables o irreparables.

➤ **Etiquetado de Ideas “Label It”**

Se trata de utilizar etiquetas adhesivas - *Post-it* - de color para que cada participante pueda escribir su evaluación, y luego se pegan a cada idea los post-it de todos.

El emprendedor puede actuar como coordinador, explicar el objetivo que pretende, y proporcionar varios post-it a cada uno. Es un método de rápida y fácil clasificación, a modo de esquema, que evalúa la viabilidad de las ideas y permite clasificarlas en función de las etiquetas que se hayan puesto a cada una. Al clasificar las ideas con este método se expanden las opciones. Al final del proceso elegiremos y rechazaremos ideas.



➤ **Técnica de los ocho factores**

Similar a la anterior, esta técnica consiste en emplear 8 preguntas clave para evaluar cada idea. Se darán puntos a las respuestas obtenidas en función del rango determinado. Estas 8 preguntas serían:

1. **¿Puedo comunicar la idea completa y claramente?** (0-20 puntos)
2. **¿Cuánto interés tengo en esta idea?** (0-20 puntos)
3. **¿Cómo de buena es mi oportunidad para realizarla?** (0-20 puntos)
4. **¿En qué medida se ajusta en cuanto a su temporalización?** (0-5 puntos)
5. **¿Tengo las habilidades para realizar la idea?** (0-10 puntos)
6. **¿Podría aplicar mis fortalezas en la realización de la idea?** (0-10 puntos)
7. **¿Esta idea tiene buenas ventajas competitivas?** (0-5 puntos)
8. **¿Cómo de diferente o única es esta idea?** (0-10 puntos)

Dependiendo de la puntuación y analizando la misma tendremos una idea del momento actual en el que nos encontramos de desarrollo de la misma. Esta técnica se puede usar incluso individualmente.

Además de estas ideas ya conocidas, Pau García-Milá en su libro *“Está todo por hacer”* nos recomienda una **técnica de generación y análisis de ideas** consistente en varias fases:

- 1) **Observación:** para tener una buena idea lo más recomendable es ser observadores con nuestro entorno diario. Seguramente detectemos a nuestro alrededor muchas situaciones que consideramos un problema para nosotros y que también lo serán para otras personas. En muchos casos, también detectaremos la solución a estos problemas que puede que existan o que no hayan sido creadas aún.
- 2) **Reflexión:** durante todo un mes se deberá reservar un tiempo determinado a pensar ideas y anotar las mismas. Al día siguiente se deben revisar estas ideas y volver a escribir ideas nuevas.
- 3) **Selección propia:** al mes de haber estado anotando ideas seguramente tengamos un número de ellas por lo que tendremos que releer todas de forma completa e ir descartando las ideas que no consideremos tan buenas y las redundantes hasta que consigamos quedarnos con 5 ideas finalistas.
- 4) **Explicación de las ideas:** deberemos, para cada idea, buscar una explicación sencilla, que pueda entenderse por cualquier persona a la que queramos contar la misma.
- 5) **Selección colectiva:** una vez que sabemos explicar nuestras ideas deberemos compartir las mismas con nuestros allegados, en la familia, en el trabajo, con los amigos... buscando encontrar un segundo filtro en las mismas, de forma que estos contactos aporten su opinión sobre la idea o incluso te indiquen si esta en realidad ya existe. Además de descubrir duplicidades ya existentes para tus ideas la unión colectiva de mentes te permitirá verificar elementos de las mismas y descartar ideas hasta quedarte con una o dos únicamente.

2.1.4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO: ANÁLISIS DEL ENTORNO Y ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES.

Antes de confirmar que estamos ante una oportunidad de negocio debemos hacer los correspondientes **análisis del entorno y las oportunidades**. Esto nos llevará a analizar nuestra idea comprobando en qué nivel de madurez se encuentra la misma, si ésta es una mera inquietud o estamos ante una idea madura y si es realmente una oportunidad en el entorno en el que la vamos a llevar a cabo o si por el contrario nuestra idea no tiene diferenciación para triunfar.

Para hacer un análisis del entorno y de las oportunidades existen varios métodos pero los más utilizados son los que a continuación describimos:

➤ **Análisis del Entorno (PESTEL)**

El análisis del entorno PEST o PESTEL consiste en analizar varios aspectos fundamentales del entorno que te rodea y evaluar la influencia que pueden llegar a tener en el desarrollo de tu idea. Así, para hacer un análisis de este tipo deberemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Aspectos **P**olíticos; Clima Político, nivel de actividad del Gobierno, qué pasará si cambia...
- ✓ Aspectos **E**conómicos; Crecimiento de la renta, tendencias, salud financiera y económica...
- ✓ Aspectos **S**ocioculturales; factores demográficos, factores culturales referidos al consumo.
- ✓ **T**ecnología: infraestructuras físicas, infraestructuras tecnológicas.
- ✓ **E**cología: procesos de producción, hábitos de compra, usos del consumidor.
- ✓ **L**egislación: local, autonómica, estatal, europea. Leyes de protección del medioambiente, antimonopolio...

➤ **Análisis de Oportunidades (Análisis DAFO)**

La palabra DAFO viene de la unión de **Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades**. Por tanto, el DAFO consiste en realizar un análisis crítico para valorar tu modelo de negocio. Se hará en una primera fase de forma interna y en una segunda fase dentro del plan de negocio.

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

Como se puede observar en el cuadro se debe hacer un **análisis interno y externo**. El análisis DAFO nos ayudará a comprobar si nuestra idea de negocio puede llegar a ser viable evaluando fortalezas y debilidades internas y oportunidades y amenazas externas alrededor de la misma.

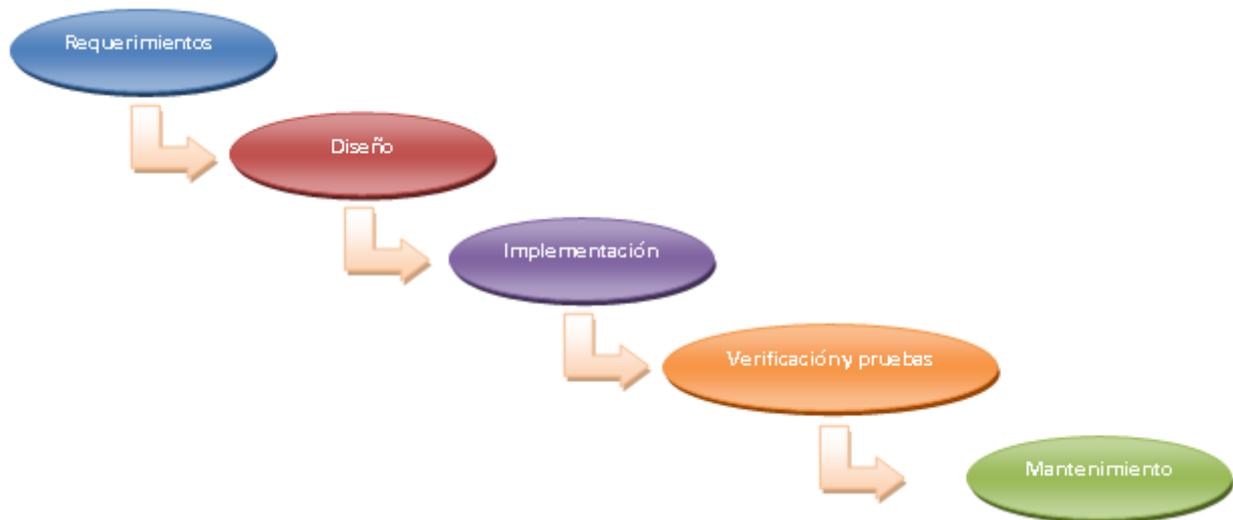
2.1.5 SELECCIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA DESARROLLAR NUESTRA IDEA DE NEGOCIO

Una de los ejercicios más importantes que deberá hacer un emprendedor antes de comenzar a desarrollar su idea, es decidir qué modelo de negocio o metodología encaja más con el tipo de idea a llevar a cabo. Dependiendo del tipo de idea que se quiera desarrollar puede ser más recomendable seguir un determinado desarrollo de esta idea u otro completamente diferente.

La elección de la metodología con la que emprender es algo personal de cada emprendedor, eligiendo esta aquella que considere más adecuada para llevar a su idea al éxito, si bien son más recomendadas unas u otras metodologías en función de si los problemas o las soluciones son o no conocidas. En el cuadro que se muestra a continuación se muestran los diferentes modelos recomendados en función de estas variantes:

		Problema	
		Conocido	Desconocido
Solución	Conocido	Modelo "Waterfall"	No Existe
	Desconocido	Modelo "Agile"	Modelo "Lean"

- **Modelo Waterfall:** también conocido como “desarrollo en cascada” es un modelo que ordena las etapas a llevar a cabo en el desarrollo de la idea emprendedora de forma que el inicio de cada etapa debe esperar a la finalización de la etapa anterior. Es muy usado en desarrollo de software y las diferentes fases a seguir serían



Este modelo ha sido el más usado típicamente en el ámbito tecnológico, industrial y académico, si bien también ha sido muy criticado dado que, si se cometen errores o hay que realizar cambios de las etapas más tempranas propuestas en el proyecto, no lo detectaremos hasta que no estemos llevando a cabo las etapas más avanzadas del mismo por lo que los costes para corregir estos cambios serán mucho mayores al tener que volver a seguir el resto de etapas.

Existen variantes a este modelo también bastante utilizadas como es la inclusión de prototipos intermedios para verificar que todo funciona correctamente antes del producto final.

Se recomienda utilizar este tipo de modelo cuando el problema y la solución al mismo son por todos conocidas, es decir, estamos implementando la solución ya conocida a un problema ya resuelto.

- **Modelo Agile:** el *modelo ágil* es también típico del desarrollo de software, si bien, al igual que con el modelo Waterfall puede ser aplicado a otros sectores. Este modelo está basado en el desarrollo iterativo e incremental de la idea de negocio mediante la colaboración de grupos auto-organizados y multidisciplinares. En definitiva, lo que se lleva a cabo es desarrollo de la idea en intervalos de tiempo más cortos conocidos como **iteraciones**, teniendo cada iteración las fases de requerimientos, diseño, implementación, verificación y documentación.

Se busca por tanto unos resultados al final de cada iteración que sean puestos en grupo y estudiados por todo el equipo con el fin de comprobar que se están llevando adecuadamente los pasos necesarios para conseguir el objetivo final del proyecto. En estas reuniones es importante analizar y revisar el proyecto, planificar los objetivos de la nueva iteración, desarrollando los

trabajos que se tienen que llevar a cabo en el espacio de tiempo prefijado y si es necesario revisar y ajustar el método de trabajo para hacerlo lo más eficiente posible.

Este método habitualmente es recomendado cuando se tiene un problema conocido pero aún no se conoce la solución al mismo, gracias a que se puede enfocar el objetivo del proyecto en función de los avances que se vayan produciendo en las iteraciones.

- **Modelo Lean:** esta metodología también conocida como *Lean Manufacturing* tiene su origen en el sistema de producción del fabricante de coches Toyota y busca ser lo más eficiente posible en la producción eliminando los “**desperdicios**” entendiendo como posibles desperdicios los defectos, el exceso de producción, las esperas, los procesos innecesarios y los inventarios, transportes y movimientos mal gestionados. El principal objetivo es mejorar la productividad.

Esta metodología ha sido trasladada y aplicada con éxito a otros ámbitos como por ejemplo el desarrollo software donde combinada con la *metodología Agile* está teniendo grandes éxitos. Los principios son los mismos que en el entorno de la manufactura buscando:

- Eliminar los desperdicios: eliminar aquellas actividades que no son necesarias, es decir, si hay alguna actividad que podemos eliminar consiguiendo el mismo resultado esta actividad se considera un desperdicio.
- Ampliar el aprendizaje: se busca el aprendizaje continuo y deben llevarse a cabo pruebas sobre cada avance o iteración que llevemos a cabo. Esto producirá una retroalimentación en las reuniones del equipo logrando aprender sobre los problemas encontrados y buscando las soluciones en conjunto.
- Reaccionar tan rápido como sea posible: cuanto antes podamos presentar el producto final antes se recibirá el feedback adecuado del mismo y se podrán llevar a cabo las correcciones necesarias. Se buscan iteraciones muy cortas que permitan un mayor aprendizaje y una mayor comunicación dentro del equipo.
- Decidir lo más tarde posible: las decisiones que no estén basadas en hechos se retrasarán hasta que dejen de ser suposiciones. De esta forma, se evitará llevar a cabo ciertas actividades hasta que no sean definitivas.
- Potenciar el equipo: el modelo Lean apela a que los roles se escuchen continuamente entre sí, es decir, que la toma de decisiones en las organizaciones no sólo sea realizada por los responsables superiores sino que estos deben escuchar al resto del equipo y tomar las decisiones en común. Esto fomenta la confianza y la motivación del equipo.
- Crear la integridad: se debe intentar tener una percepción lo más general posible del problema resolviendo el mismo como un todo y logrando el equilibrio. Esta integridad deberá ser verificada por una prueba global comprobando que nuestro producto o servicio funciona como debe hacerlo.

- Véase todo como un conjunto: si estamos desarrollando un producto es probable que debamos dividir las tareas para llevar a cabo el mismo pero sin perder la visión global del proyecto y realizando interacciones en conjunto con el fin de solucionar los problemas en conjunto.

En definitiva el modelo Lean es definido por esta frase “*Piensa en grande, actúa en pequeño, equivócate rápido, aprende con rapidez*”

Tal y como indicamos en el anterior cuadro, este método es recomendado cuando se quieren desarrollar proyectos emprendedores donde el problema y la solución son desconocidos dada su agilidad, sus pruebas y aprendizajes continuos y su facilidad de cambio del objetivo en función de los resultados obtenidos.

En el siguiente punto se desarrollará más a fondo el conocido método Lean Start Up que toma como base el modelo Lean orientándolo a las Start Ups y a los emprendedores.

Además de tener claro el método a elegir para llevar a cabo nuestro producto o servicio de la mejor manera posible, también deberemos tener claro que la propuesta de valor que vamos a ofrecer a nuestros clientes, es decir, la estrategia que vamos a seguir para que nuestros clientes nos elijan a nosotros y no a la competencia. El profesor de la escuela de negocios Harvard Business School, Michael Porter, indica que hay dos posibles estrategias genéricas a seguir:

- **Liderazgo en costes**, es decir, ofrecer el producto o servicio a menor precio que la competencia.
- **Diferenciación** o lo que es lo mismo, que el producto o servicio sea percibido por los clientes como exclusivo. Dentro de esta estrategia se podrían diferenciar dos posibles variantes como serían *ser el único* que sería la auténtica diferenciación dado que no tendríamos competencia para nuestro producto o bien *ser el mejor*, es decir, ser la opción más válida y de mayor calidad de entre todas las que se ofrecen en la competencia.

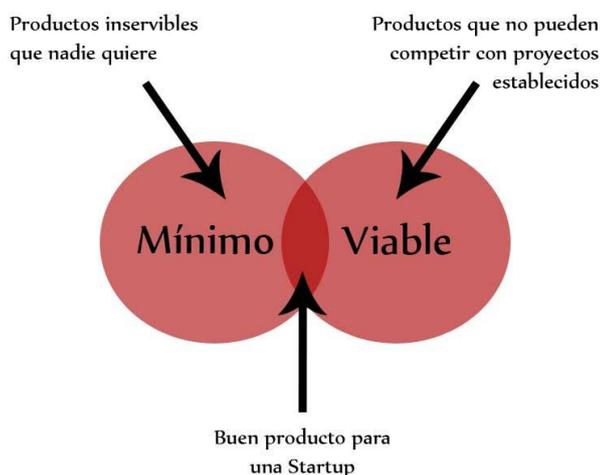
Así, dependiendo de nuestra idea de negocio, el mercado potencial al que nos vayamos a orientar y el resto de variantes ya tratadas deberemos orientarnos hacia una estrategia o hacia la otra ya que, salvo excepciones, es muy difícil conseguir triunfar en ambas a la vez.

2.1.6 EL MÉTODO LEAN START UP

Actualmente uno de los métodos más utilizados por los emprendedores de base tecnológica es el *Lean Start Up* término acuñado por Eric Ries y basado en el ya explicado Lean pero con variaciones sustanciales de mejora que han permitido hacer una adaptación efectiva a las necesidades de los emprendedores.

Las metodologías Lean (Customer Development, Lean Start Up y Running Lean) buscan que el emprendedor enfoque su actividad alrededor del cliente, es decir, que sea el cliente el que indique si nuestro producto o servicio es válido o no lo es dándonos las pautas para mejorar el mismo. La razón de buscar este enfoque es simple, “*no desarrollar un producto/servicio que no quiera nadie*”.

El *Lean Start Up* es un proceso iterativo que busca la máxima rentabilidad con la mínima inversión y es recomendable su uso en entornos inciertos donde se conoce poco sobre los clientes, el producto/servicio a desarrollar y el mercado. Por esta razón y como indicábamos en el punto anterior, está siendo utilizado habitualmente cuando tanto el problema como la solución son desconocidos y dado que, en estos casos, es mejor utilizar un método que potencie el **cambio** antes que la perseverancia, lo que nos permitirá corregir aspectos de nuestra solución a medida que avancemos en ella y conozcamos más el entorno.

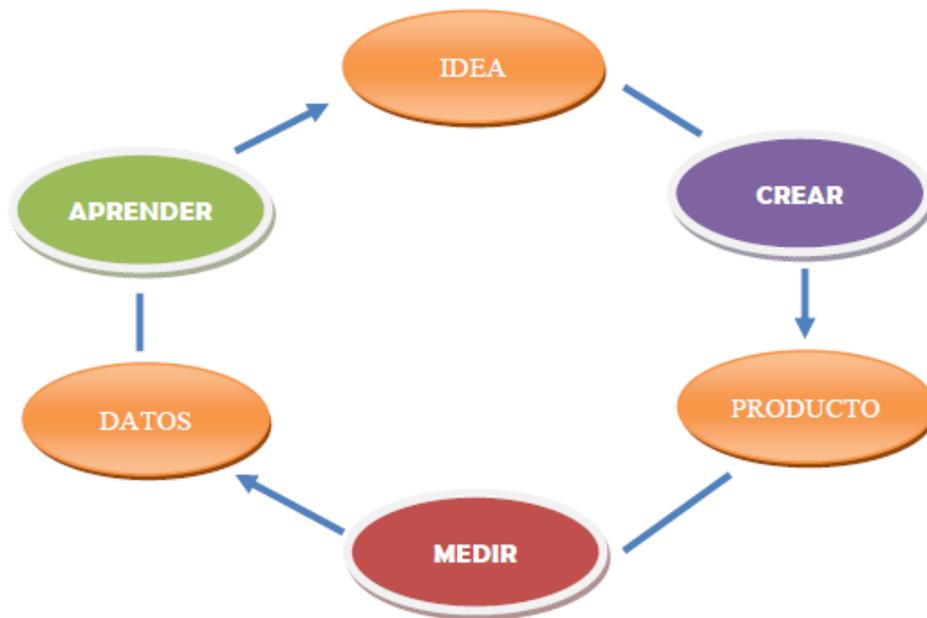


Fuente: www.emprenderalia.com

El Lean Start Up es un método basado en la velocidad y que tiene unas fases bien definidas. Una de sus sustentaciones es lo que se conoce como **Producto Mínimo Viable (PMV)** que es aquel que nos permite lanzar el producto al mercado con el mínimo de características posibles, con el fin de poder medir información relevante de su lanzamiento en base a los usuarios y a las **métricas** que se hayan prefijado. A diferencia de otros métodos, en el Lean Start Up el conocimiento no se obtiene a través de la opinión directa del cliente sino en base a las métricas que se marquen en cada iteración y en base a las cuales se medirán las reacciones de los usuarios. Gracias a estas métricas, se podrá obtener el conocimiento adecuado para modificar y mejorar nuestro producto obteniendo un nuevo PMV que lanzar al mercado para seguir midiendo y mejorando el producto.

El PMV está orientado a lo que Eric Ries llama “early adopters”, es decir, los primeros usuarios de nuestro producto/servicio que no buscan el producto perfecto sino que quieren probar cosas nuevas aún estando las mismas en fase de evolución. Será sobre estos usuarios sobre los que haremos nuestras mediciones para, en base a las mismas, saber si seguimos adelante con nuestra idea tal y como la estamos ejecutando, mejorando las características de nuestro producto/servicio o, por el contrario, debemos “**pivotar**”, es decir, cambiar la orientación de nuestras hipótesis iniciales para acercarnos lo más posible a la solución adecuada que están buscando nuestros clientes. El pivotaje plantea un cambio en la estrategia sin hacer un cambio en la visión.

Como se ha podido detectar en el anterior razonamiento sobre el PMV, el Lean Start Up se basa en un bucle de mejora continua. Este bucle tiene tres fases bien diferenciadas que se repiten continuamente y se basan en el *circuito de feedback crear-medir-aprender*:



Eric Ries recomienda que este circuito de feedback sea realizado lo más rápido posible con el fin de conseguir el retorno de aprendizaje en el menor tiempo posible. El Lean Start Up basado en la experimentación rápida permite fallar rápido, fallar barato y aprender, de forma que podamos descartar los elementos que no sirvan y mejorar aquellos que son más válidos en base a los datos obtenidos por nuestros clientes.

2.2 DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO AL MERCADO

2.2.1 ANÁLISIS DEL MERCADO



En el momento que el emprendedor ha decidido cuál es su mejor idea habiéndola analizado como hemos visto en el punto 2.1., estaremos ante la Oportunidad de Negocio sobre la que tendrá que seguir haciendo los análisis necesarios con el fin de valorar su éxito.

Un paso fundamental es realizar un adecuado análisis del mercado, en el que se estudien, entre otras cosas, el **consumidor**,

la **competencia**, la **demanda** y el **ámbito geográfico** que se quiere abarcar. Mediante este análisis se conocerán, por ejemplo, las cifras de negocio que se mueven en el mercado en el que el emprendedor se va a adentrar.

El estudio de mercado es la **búsqueda, clasificación, evaluación y análisis** de la información que se pueda encontrar sobre el mismo. Se debe tener una visión muy clara de las características de la idea, producto o servicio que se quiere introducir en el mercado.

Uno de los factores a tener en cuenta será qué fuentes de información se van a utilizar para llevar a cabo un adecuado análisis. Así se tendrán **fuentes primarias**, obtenidas generalmente mediante entrevistas o encuestas a clientes potenciales y en el entorno donde se va a llevar a cabo el proyecto, y **fuentes secundarias**, que provienen generalmente de la recopilación de documentación, datos e información de instituciones que se dedican a este fin (*Cámaras de Comercio, Instituto Nacional de Estadística...*).

Un adecuado análisis de mercado proporcionará el **conocimiento** necesario acerca del mercado completo y ayudará a comprobar si la oportunidad de negocio es la indicada para entrar ese mercado. En muchas ocasiones, este análisis provoca modificaciones sustanciales de la idea de negocio por los resultados obtenidos o incluso permite identificar nuevas oportunidades en el mercado.

El análisis del mercado también permitirá desarrollar la **estrategia más adecuada** ya que marcará para el emprendedor el camino hacia el éxito, al conocer a nuestros consumidores y sobre todo la estrategia que lleva a cabo la competencia directa en el mismo.

2.2.2 DESAFÍOS DE LOS EMPRENDEDORES

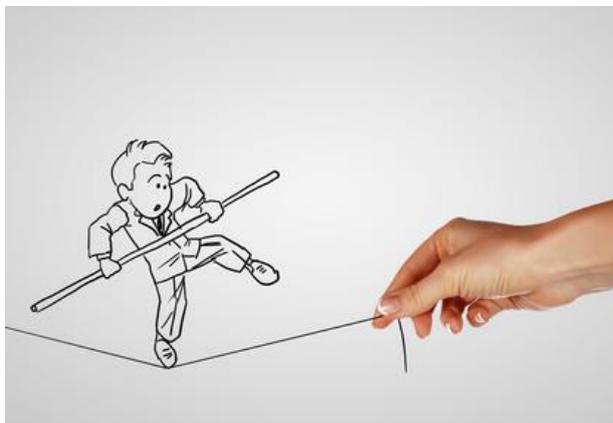
Para el emprendedor que entre sus objetivos principales tenga dar forma a su idea y emprender aprovechando los conocimientos adquiridos en su formación, la **ilusión suele ser su mayor estímulo**. No obstante, esta ilusión provoca a veces no tener una visión realista y crítica de su idea de negocio.

Uno de los mayores hándicaps con los que se enfrenta el emprendedor es la **inexperiencia**. Es importante validar la idea y la oportunidad de negocio que se ha detectado con personas con mayor experiencia empresarial que asesoren sobre si realmente puede ser una idea de éxito e incluso cómo llevarían ellos a cabo esta idea de negocio. La ayuda de personas con mayor experiencia nos aportará una **visión nueva o compartida** muy válida para nuestro proceso de emprendimiento.

Como ya se ha mencionado, el emprendedor no debe dejarse deslumbrar por la ilusión que provoca el querer llevar a la práctica una idea rompedora, sino que debe pensar en crear una empresa que objetivamente responda a sus conocimientos y habilidades, a un buen estudio de mercado y a unas buenas perspectivas de futuro.

Además de la mencionada inexperiencia, otros desafíos que un emprendedor se encontrará por el camino son la búsqueda de **financiación para su negocio**, la búsqueda de los **aliados** necesarios para llevarlo a cabo, el desconocimiento del mercado, de la competencia, e incluso de algunas características del trabajo en el entorno de la empresa, por la lógica inexperiencia del emprendedor.

Dependiendo del tipo de negocio en el que queramos emprender, se tendrá la necesidad o no de conseguir capital externo. El desafío del emprendedor será **convencer a los inversores** para conseguir el capital necesario y así conseguir llevar a cabo su idea de negocio. Deberá hacerlo con un adecuado Plan de Negocio y una clara exposición de su idea que capte el interés de los inversores.



Otro gran desafío mencionado es la **búsqueda de los socios o aliados adecuados**, el cual será un factor importante para el emprendedor que tenga la intención o necesite emprender en grupo. En primer lugar y como es obvio, se debe evaluar si se debe contar con socios o no ya que en ocasiones no es necesario y se puede prescindir de ellos. Si se considera que es fundamental la inclusión de socios deberemos definir los **criterios más relevantes** a tener en cuenta así como las condiciones para asociarse.

Además, cualquier emprendedor se encuentra ante otros muchos desafíos de diversa índole y que se deben tener en cuenta. *Albert Boch* en su libro *Espíritu de Aventura* nos indica siete de estos desafíos:

- ✓ **Incertidumbre:** si una persona busca seguridad y comodidad será difícil que lo encuentre emprendiendo ya que necesariamente deberá adaptarse y responder rápidamente a situaciones y entornos muy cambiantes.
- ✓ **Riesgo:** gestionar el riesgo es una tarea clave para un emprendedor sabiendo elegir en cada momento y reconociendo adecuadamente los peligros reales.
- ✓ **Éxito y Fracaso:** dentro de nuestro proceso de emprendimiento tendremos momentos de éxito y también momentos de fracaso por lo que hay que estar preparados para ellos.
- ✓ **Intuición:** se necesitarán altas dosis de pensamiento intuitivo que combinado adecuadamente con el conocimiento propio extraído de la formación educativa nos permitirá identificar las oportunidades de negocio que nos rodean.
- ✓ **Ambición:** un emprendedor debe ser una persona que persiga intensamente los objetivos de su proyecto.
- ✓ **Soledad:** existen para cualquier emprendedor muchos momentos de soledad, principalmente en momentos críticos de la evolución de la empresa. Hay que saber llevar estos momentos serena y deportivamente.
- ✓ **Buena suerte:** no se debe esperar a que la buena suerte llegue, sino que hay que buscarla, y crear circunstancias que la puedan propiciar, arriesgando y persiguiendo los objetivos prefijados.

2.3 RECURSOS ÚTILES



En este apartado se puede encontrar información con la que completar el contenido teórico.

2.3.1 PÍLDORAS PARA EMPRENDER

Si nos apoyamos en los libros de referencia para los emprendedores así como en los libros dedicados a explicar los métodos mencionados anteriormente, en todos ellos se nos indica que una idea puede ser completamente innovadora y diferente a las demás o por el contrario puede ser basada en una idea ya existente.

En muchas ocasiones en los libros referidos a temáticas emprendedoras nos invitan a pensar sobre las oportunidades que nos podemos encontrar en nuestro entorno en base a los conocimientos que tenemos gracias a nuestra formación. Esto nos ayudará a facilitar la fluidez de ideas generando la nuestra propia o aprovechando una ya existente para conseguir mejoras sustanciales sobre la misma. Veamos las siguientes referencias:

- *“El mundo se mueve a partir de ideas-aspirina (aquellas que solventan problemas concretos por los que pagarías para que te den una solución, como un dolor de cabeza que se soluciona con una aspirina) e ideas vitamina (las que se proponen soluciones que todavía no necesitas, pero que mejoran algo)”. Pau García-Milá. “Está todo por hacer”. Capítulo 1 – Aspirina o Vitamina*

- *“Ya que cada día aparecen nuevos problemas y esos problemas necesitan nuevas soluciones es fácil decir que, en realidad, está todo por hacer”.* Pau García-Milá. “Está todo por hacer”. Capítulo 1 – Aspirina o Vitamina.
- *“Casi cualquier idea puede empezarse en cualquier lugar. Pensar que tu idea está fuera de los “casi” muy probablemente reflejará más el miedo a fracasar y la búsqueda de una excusa para no empezar, que la propia realidad”.* Pau García-Milá. “Está todo por hacer”. Capítulo 3 – ¡Pero qué idea más [...] has tenido!
- *“Deje de pensar en ideas, y céntrese en oportunidades”* Fernando Trías de Bes. “El Libro Negro del Emprendedor”. Octavo Asalto.
- *“Lo importante no es la idea, si no la forma de la idea”* Fernando Trías de Bes. “El Libro Negro del Emprendedor”. Octavo Asalto.
- *“Más vale una idea mediocre brillantemente implementada que una idea brillante mediocrementemente implementada”.* Fernando Trías de Bes. “El Libro Negro del Emprendedor”. Octavo Asalto.
- *“Emprender es una mirada genuina sobre una idea cualquiera”.* Fernando Trías de Bes. “El Libro Negro del Emprendedor”. Octavo Asalto.
- *“[...] la mayoría de las veces las mejores ideas son las más sencillas. Están ya entre nosotros, y lo que les hace diferentes son los nuevos matices y enfoques en su desarrollo”.* Alejandro Suárez Sánchez-Ocaña. “Ha llegado la hora de montar tu empresa”.

Una idea puede ser exitosa en un momento determinado y no serlo en el futuro, de ahí la importancia de la **adaptabilidad de la idea**:

- Si un emprendedor desea comenzar en un sector que no conoce, en el Libro Negro del Emprendedor, Fernando Trías de Bes recomienda las siguientes cosas: (novenos asalto)
 1. *Hablar con personas del sector y explicarles la idea que quiere llevar acabo [...]*
 2. *Trabajar en ese sector durante unos meses [...]*
 3. *Incluir en su empresa a un socio, [...] con dilatada experiencia en ese sector [...].*

En cuanto a la **idea como motivo de emprender**, también encontramos varios argumentos:

- *“La idea es un medio, la primera piedra del edificio que quieres construir, pero no debe ser tu motivación principal ni tu clave”.* Alejandro Suárez Sánchez-Ocaña. “Ha llegado la hora de montar tu empresa”.
- *“Lo importante es la ejecución de esa idea, pues la idea no tiene alma, el ama lo aportas tú”.* Alejandro Suárez Sánchez-Ocaña. “Ha llegado la hora de montar tu empresa”.



Respecto a los **métodos Lean** presentados y que han sido mencionados en anteriores apartados, también dejan algunas píldoras de interés para los emprendedores:

- *La vida es demasiado corta para construir algo que nadie quiere.* Ash Mayuira.
- *Ningún plan de negocio sobrevive al primer contacto con los clientes.* Steve Blank
- *Una incorrecta priorización de los riesgos es una de las mayores contribuyentes al fracaso.* Ash Mayuira.

Además, conviene aclarar cuatro falsos mitos sobre el Lean Start Up que se han obtenido del siguiente artículo de Reuters (<http://blogs.reuters.com/small-business/2010/04/27/top-5-myths-about-the-lean-startup/>):

- **Mito 1:** *Lean significa barato. Lean Start Up trata de gastar el menor dinero posible.*
Realidad 1: *Lean Start Up no es un método basado en coste, Lean Start Up está basado en velocidad.*
- **Mito 2:** *Lean Start Up es sólo para compañías de software relacionadas con clientes en la Web 2.0 e internet.*
Realidad 2: *Lean Start Up puede ser aplicado en cualquier compañía que tenga incertidumbre sobre las necesidades del cliente.*
- **Mito 3:** *Lean Start Up es únicamente para pequeñas start ups.*
Realidad 3: *Lean Start Up es ambicioso y puede llegar a conseguir grandes cantidades de capital.*
- **Mito 4:** *Lean Start Up reemplaza la visión con los datos o el feedback de los clientes.*
Realidad 4: *Lean Start Up es impulsada por una visión completa y es rigurosa acerca de las pruebas de cada elemento de esta visión.*

2.3.2 ENLACES DE INTERÉS

- **Observatorio de Oportunidades.** Emprendiendo.es (03/01/2011) *Seleccionamos las ideas con más potencial del último observatorio de prospectiva tecnológica.*

http://www.emprendedores.es/ideas_de_negocio/oportunidades_de_negocio/varios/oportunidades_negocio



- **Tus ideas Cobran Vida.** Web de la Junta de Castilla y León que recoge ideas que conforman la *Marca Castilla y León*.

<http://www.tusideascobranvida.es/>

- **Emprendiendo JCYL**, plataforma de apoyo al emprendedor desarrollada por la Junta de Castilla y León que, entre otras cosas, ayuda mediante herramientas a la generación de ideas por parte del emprendedor.

www.emprendiendo.jcyl.es

- **Ideas de Negocio.** Apartado de la web emprendedores.es donde se presentan mensualmente ideas de negocio divididas en oportunidades de negocio, tendencias de mercado y casos de emprendedores.

http://www.emprendedores.es/ideas_de_negocio

- **Test de Idea de Negocio.** Test en la página de la Confederación Española de Jóvenes Empresarios para medir el nivel de desarrollo y viabilidad de la idea de negocio.

http://www.ajeimpulsa.es/formulario/idea_del_negocio

- **Blog YoEmprendo**, donde se explica mediante videos modelos y metodologías como CANVAS, Lean Start Up, Customer Development así como temáticas de emprendedores

<http://yoemprendo.es/>

2.4 IDEAS PARA CREAR EMPRESAS

Consultar:

- Artículo “**Diez sectores para crear un negocio**”. *Emprendedores y Empleo*, Expansión, El Mundo. (12/2/2012).

<http://www.expansion.com/2012/02/13/empleo/emprendedores/1329124746.html>

- Artículo “**100 ideas de negocio**”. *Emprendedores.es*.

http://www.emprendedores.es/ideas_de_negocio/oportunidades_de_negocio/vari/100_ideas_de_negocio

- Artículo “**Negocios que puedes crear desde tu ordenador**” *Emprendedores y Empleo*, Expansión, El Mundo. (07/2/2012).

<http://www.expansion.com/2012/02/06/empleo/emprendedores/1328547817.html>



- **Generación de Ideas.** Jordi Mauri. Universitat Politècnica de Valencia

<http://www.youtube.com/watch?v=A8Uzyyo5AVc>

2.5 CASOS PRÁCTICOS DE EMPRENDEDORES

Se destacan a continuación algunos casos de emprendedores en Castilla y León y que pueden servir de inspiración y merecen ser destacados por su idea de negocio, modelo a desarrollar, originalidad u otras circunstancias:

- **Idealista y 11870.com – Jesús Encinar**

Las plataforma Idealista y 11870.com, ha sido desarrolladas por el abulense Jesús Encinar que tras terminar sus estudios y vivir en Londres y San Francisco decidió volver a España en 1999. Esa vuelta a España, le hizo percatarse de que no existía ningún portal en internet en el que pudieses buscar una casa para alquilar o comprar lo que le llevó a crear www.idealista.com y posteriormente a seguir emprendiendo en otro tipo de ideas como 11870.com, sitio donde los usuarios escriben opiniones sobre restaurantes, bares y otro tipo de locales de las ciudades.

- **Cascajares**

La ya conocida empresa Cascajares, dedicada a la transformación de productos agroalimentarios y ubicada en Dueñas (Palencia) es famosa por su comercialización de capones enteros enlatados y fue fundada en 1990 por dos emprendedores, Alfonso Jiménez y Francisco Iglesias. Estos emprendedores apostaron por esta línea de innovación uniéndola con la tradición y actualmente tienen un éxito contrastado nacional e internacionalmente.

www.cascajares.com

- **Del Monte de Tabuyo**

Del Monte de Tabuyo es una empresa fundada por cinco mujeres emprendedoras que se han unido para hacer llegar a sus consumidores los productos cultivados en sus tierras. Estos productos son manufacturados de forma artesanal y ofrecidos a los clientes a través del restaurante ubicado en Tabuyo del Monte, o bien vía la tienda on line de su página web.

Además, estas cinco emprendedoras apuestan por el entorno que las rodea así como por el desarrollo sostenible.

www.delmontedetabuyo.com

- **Prada a Tope**

Prada a Tope es un emprendedor de la zona de El Bierzo que ha apostado por la conservación de la tradición en cuanto a la elaboración de productos típicos de la zona. Así dispone de productos tradicionales como mermeladas, aguardientes, vinos e incluso cosmética. Todos sus

productos son ofrecidos a través de su franquicia de casas de comida y también a través de su tienda online.

<http://www.pradaatope.es/>

➤ **EyeOS – Pau García-Milá**

Con tan sólo 17 años Pau García- Milá creó su empresa EyeOS basada en un sistema operativo basado en software libre que se aloja en internet. La idea surgió a partir de tener que subir una cuenta cada vez que estaba en casa de un amigo y había olvidado algún archivo en su casa. eyeOS permite a los usuarios acceder a su información a través de cualquier ordenador. Actualmente este sistema operativo es usado en 71 países de todo el mundo.

www.eyeos.com

➤ **El Rincón del Vago**

El Rincón del Vago es una página web dedicada a la exposición de trabajos o estudios sobre todo del ámbito universitario. La mayor parte del contenido es donado por los usuarios de manera libre para ser usado por los demás. Fue creada en 1998 por Miguel Ángel Rodero y Javier Castellanos, dos estudiantes de la Universidad Pontificia de Salamanca, www.upsa.es que tuvieron la idea de crear un portal donde se pudiesen compartir documentos, apuntes, exámenes, trabajos o documentos académicos.

Actualmente El Rincón del Vago pertenece a Orange y se ha convertido en un referente mundial siendo uno de los dominios más visitados del mundo y albergando, entre otras cosas, más de 80.000 documentos académicos.

www.rincondelvago.com





GOBIERNO
DE CASTILLA



MINISTERIO
DE INDUSTRIA, ENERGÍA
Y TURISMO

**Emprendemos
juntos.**



Junta de
Castilla y León



FUESCYL
FUNDACIÓN UNIVERSIDADES
Y ENSEÑANZAS SUPERIORES
DE CASTILLA Y LEÓN



fundación endesa

www.emprendemosjuntos.es