

Bloque I:

La Iniciativa Emprendedora

Proyecto: Hub TCUE Plus - 2012

Manual del Emprendedor Universitario

Curso 2012-2013

Índice

0	Introducción.....	13
1	MÓDULO 1: El Proceso de Emprender	15
1.1	Elementos Clave del Proceso de Emprender	15
1.1.1	Introducción.....	15
1.1.2	Elementos Clave del Proceso de Emprender	15
1.1.3	Decisiones y actividades del proceso de emprender.....	19
1.1.4	Herramientas para el emprendedor	21
1.1.5	Opciones a la hora de emprender.....	21
1.1.6	Opciones en las áreas de conocimiento	22
1.2	Recursos Útiles.....	22
1.2.1	Píldoras para emprender.....	22
1.2.2	Documentación complementaria.....	23
1.2.3	Enlaces de interés.....	24
1.2.4	Vídeos relacionados.....	25
1.2.5	Otra información de Interés	26
1.3	Casos Prácticos Propuestos	26
1.3.1	Caso Práctico 1: Análisis de Casos de Emprendedores.....	26
1.3.2	Caso Práctico 2: Modelo CANVAS en Grupos.....	27
2	MÓDULO 2: Idea, Oportunidad de Negocio y Mercado.....	29
2.1	De la Idea a la Oportunidad de Negocio	29
2.1.1	Cómo surge la Idea; la iniciativa, la búsqueda de alternativas. Vigilancia Tecnológica	29
2.1.2	Técnicas creativas de generación de ideas.....	32
2.1.3	Herramientas de análisis de ideas.....	34
2.1.4	Oportunidad de negocio: Análisis del entorno y análisis de oportunidades.	37
2.1.5	Selección de la metodología más adecuada para desarrollar nuestra idea de negocio.....	38
2.1.6	El Método Lean Start Up, la innovación continua como base de creación de mi empresa.....	40
2.1.7	Paradigma de la Innovación Abierta - Open Innovation	43
2.2	De la Oportunidad de Negocio al Mercado	46
2.2.1	Análisis del Mercado.....	46
2.2.2	Prospectiva de negocio para los próximos años en las materias objeto del proyecto.....	46
2.2.3	Desafíos de los emprendedores universitarios.....	47
2.2.4	Herramientas de apoyo al emprendedor	48
2.2.5	Papel de la Tecnología en el emprendimiento.....	49
2.3	Recursos Útiles.....	50
2.3.1	Píldoras para emprender.....	50
2.3.2	Documentación complementaria.....	52
2.3.3	Enlaces de Interés.....	53

2.3.4	Videos Relacionados	54
2.3.5	Otra información de interés	54
2.4	Ideas para crear empresas	55
2.5	Caso Práctico Propuesto	55
2.5.1	Caso Práctico 3: Dinámica en Grupos	55
2.5.2	Caso Práctico 4: Presentación de una idea al Campus Emprende	56
2.6	Conferencia recomendada.	56
3	MÓDULO 3: El Plan de Negocio	57
3.1	El Plan de Negocio. Conceptos Básicos	57
3.1.1	Qué es y para qué se realiza un Plan de Negocio	57
3.1.2	Elementos de un Plan de Negocio	58
3.1.3	Factores clave de éxito del Plan de Negocio	59
3.1.4	Puntos críticos del Plan de Negocio	59
3.1.5	Naturaleza y propósito de un Plan de Negocio de una empresa de nueva creación.	60
3.2	El Plan de Negocio. Evaluación.	60
3.2.1	Criterios de Evaluación del Plan de Negocio	60
3.2.2	La importancia del resumen ejecutivo	62
3.2.3	Inquietudes del Inversor	62
3.3	Recursos Útiles	63
3.3.1	Píldoras para emprender	63
3.3.2	Documentación complementaria	64
3.3.3	Enlaces de Interés	65
3.3.4	Videos Relacionados	66
3.4	Herramientas de Plan de Empresa	66
3.5	Casos Prácticos Propuestos	66
3.5.1	Caso Práctico 5: Elaboración del Plan de Empresa	66
3.6	Conferencias relacionadas	67
4	MÓDULO 4: Mecanismos de Apoyo al Emprendedor	69
4.1	Los Mecanismos Públicos y Privados de Apoyo al Emprendedor.	69
4.1.1	Mecanismos específicos para el emprendedor universitario	69
4.1.2	Mecanismos que ofrece el sector público	70
4.1.3	Mecanismos del sector privado de lanzamiento de emprendedores	71
4.1.4	Crowdfunding	72
4.2	Recursos Útiles	73
4.2.1	Enlaces de Interés	73
4.2.2	Videos Relacionados	78
4.2.3	Crowdfunding	79
4.2.4	Otra información de Interés	80
5	ANEXOS	83
5.1	ANEXO I: INICIACIÓN A LA GESTIÓN EMPRESARIAL	83

5.1.1 Metodología de Gestión por proyectos	83
5.1.2 Sistemas de Gestión Integrados: Iniciación a las normas ISO (9001, 27001, 14001, OHSAS)	84
5.1.3 Técnicas de Venta	87
5.1.4 Recursos Útiles	89
5.2 ANEXO II: VIGILANCIA TECNOLÓGICA	90
5.2.1 La importancia de conocer el entorno	90
5.2.2 Fuentes de Información de la Vigilancia Tecnológica	90
5.2.3 Herramientas de vigilancia tecnológica	91
5.2.4 Inteligencia competitiva	91
5.2.5 Recursos Útiles	91
5.3 ANEXO III: INNOVACIÓN ABIERTA u "OPEN INNOVATION"	93
5.3.1 Modelo de negocio según el paradigma de Open Innovation	93
5.3.2 Recursos Útiles	94
5.4 ANEXO IV: HERRAMIENTAS DE GESTIÓN APLICABLES	95
5.4.1 Herramientas de Gestión Interna o ERPs (Enterprise Resources Planning)	95
5.4.2 Herramientas de Gestión Comercial o CRM (Customer Relationship Management)	95
5.4.3 Herramientas Business Intelligence	95
5.4.4 Recursos Útiles	96
5.5 ANEXO V: HERRAMIENTAS DEL PLAN DE NEGOCIO	97
5.5.1 Descripción de herramientas gratuitas	97
5.5.2 Otras Herramientas	98
5.5.3 Recursos Útiles	98
5.6 ANEXO VI: OTRAS HERRAMIENTAS	100
5.6.1 Para la comunicación interna	103
5.6.2 Para la Gestión del Conocimiento	103
5.6.3 Para el Networking	104
5.6.4 Para la Innovación y Mejora Continua (Crowdsourcing)	105
5.6.5 Para la Gestión Administrativa y Atención al Cliente	105
5.6.6 Para la Planificación y Gestión de Proyectos	106
5.6.7 Recursos Útiles	107
5.7 ANEXO VII: RESUMEN DE CASOS PRÁCTICOS	108
5.7.1 Casos Prácticos de Emprendedores Universitarios	108
5.7.2 Otros Casos Prácticos	111
5.7.3 Recursos Útiles	113

0 INTRODUCCIÓN

El objetivo de este Bloque es proporcionar al Emprendedor Universitario información, recursos, casos prácticos, etc. que le puedan ayudar a llevar a cabo una idea emprendedora adelante.

El Bloque se ha estructurado en una serie de módulos claramente diferenciados de tal forma que el emprendedor universitario pueda apoyarse en su contenido, bien de forma consecutiva o bien dirigiéndose directamente a aquellos módulos que más le interesen, en función del momento emprendedor en el que se encuentre.

Cada Módulo está compuesto por un contenido teórico y un contenido práctico, en el que se proponen herramientas, vídeos, enlaces, información de interés, etc.

Este documento pretende ser, principalmente, una fuente de información para el emprendedor universitario, a través de la cual consiga conocer los principales elementos claves en el proceso de emprender y los principales materiales de apoyo que puede encontrar para facilitar su experiencia emprendedora. En definitiva, esta Manual busca ser la base a través de la cual el emprendedor pueda seguir ampliando y profundizando en busca de información de interés.

A continuación se desarrollan los módulos propuestos con la información que los complementan.

1 MÓDULO 1: EL PROCESO DE EMPRENDER

Objetivo Didáctico

El objetivo del **Módulo 1: El Proceso de Emprender** es que se conozca *qué es emprender* desde un punto de vista práctico, *qué factores* han de tenerse en cuenta, y con *qué herramientas* puede contar un emprendedor universitario.

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. Nos interesa considerarlo así para un mejor análisis y evaluación de cómo los estamos haciendo.

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 intenta que el emprendedor universitario encuentre ayuda 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. En los siguientes videos, emprendedores de Castilla y León nos exponen su visión sobre las claves para el éxito y las motivaciones que les guían.

[Extracto Cap. 1 – El Proceso de Empezar - “Claves para el Éxito”](#)

[Extracto Cap. 1 – El Proceso de Empezar - “Experiencias Inspiradoras”](#)

(Estos vídeos forman parte del **Capítulo 1 “El Proceso de Empezar”** de la serie audiovisual **“Mira y Empezar”**, desarrollado dentro del Proyecto Hub TCUE Plus, y cuyo contenido completo puede verse en [Cap. 1 Serie Mira y Empezar – El Proceso de Empezar \(2013 – 42 min.\)](#))

Un buen **Plan de Empezamiento** 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.

Existen muchos modelos diferentes que pueden ayudar a analizar y enfocar la idea emprendedora, si bien uno de los más útiles y conocidos es el modelo CANVAS que se presenta a continuación.

El **modelo CANVAS** que propone el autor *Alexander Osterwalder* describe de una manera muy lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan el valor. Este modelo es especialmente interesante para que un emprendedor pueda poner en papel su idea de negocio teniendo en cuenta todos los factores que pueden influir en la misma así como el proceso de maduración de esta. Se consideran los siguientes nueve módulos o elementos clave a analizar para emprender una nueva empresa:



Segmentos de mercado.- Grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. ¿Para quién creamos valor? ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes? Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio dado que sin ellos ninguna empresa puede sobrevivir. Se pueden definir uno o varios segmentos de mercado en función de nuestro modelo de negocio siempre que la decisión esté bien fundamentada, descartando aquellos que no se tendrán en cuenta.

Los diferentes segmentos de mercado se diferenciarán si existen diferentes necesidades entre los grupos, los canales de distribución son diferentes, la relación con estos clientes es distinta, el índice de rentabilidad varía en función del segmento al que nos dediquemos o si se está dispuesto a pagar por diferentes aspectos de la oferta.



Propuestas de valor.- Conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes? ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar? ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos? ¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado? El hacer una propuesta de valor real es lo que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer la necesidad de un cliente. Para que una propuesta de valor sea válida, esta podrá ser innovadora o bien parecida a otra ya existente aportando algún tipo de característica adicional que la otorgue mayor valor.



Canales.- El modo en el que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. ¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado? ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes? ¿Cómo se conjugan nuestros canales? ¿Cuáles tienen mejores resultados? ¿Cuáles son más rentables? ¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes? El contacto con los clientes viene dado por los canales de comunicación, distribución y venta con los mismos. Estos canales podrán ser de muy diversos tipos dependiendo de nuestra idea de negocio (internet, presencial, a través de socios o intermediarios...) y servirán para dar a conocer los productos o servicios, recibir el feedback directo de los clientes, la venta de los productos o servicios, realizar la entrega de nuestro producto o, dependiendo del caso, ofrecer al cliente un servicio de atención postventa.



Relaciones con clientes.- Diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado? ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido? ¿Cuál es su coste? ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio? Fundamental es tener claro el tipo de relación que se va a tener con cada segmento de mercado y cómo se va a llevar a cabo la captación y fidelización de clientes. Así, se deberá definir, en función del producto y el segmento de mercado si la relación con el cliente va a ser personal y a medida o incluso exclusiva (sólo se tendrá un cliente) o bien si es preferible elegir un modelo en el que la interacción se lleve a cabo proporcionando los medios para que el cliente se autosirva el producto, se cree una comunidad o incluso el cliente colabore con el emprendedor en la creación del mismo.



Fuentes de ingresos.- Flujo de caja – cash flow - que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Por qué y Cómo pagan actualmente? ¿Cómo les gustaría pagar? ¿Qué porcentaje reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos? Dependiendo del modelo de negocio y de los nichos de mercado se propondrá una o varias formas de generar ingresos que pueden ser por transacciones derivadas de pagos puntuales o bien por ingresos recurrentes de pagos periódicos. Las fuentes de ingresos más comunes son la venta de activos (venta de libros, coches...), la cuota por uso (telefonía, hoteles...), la cuota de suscripción (gimnasios), el préstamo o alquiler (alquiler de coches por horas), la concesión de licencias, la publicidad o gastos de corretaje (porcentaje por operación realizada).



Recursos clave.- Los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. ¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos? Se deben identificar estos activos clave sin los cuales no se podrá llevar a cabo el modelo de negocio. Estos recursos pueden ser de varios tipos, desde los físicos hasta los que tienen que ver con los recursos humanos y que son completamente necesarios, pasando por otros relacionados con patentes, derechos de autor o garantías económicas.



Actividades clave.- Las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. ¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos? Dentro de este apartado se incluirán todas aquellas actividades que se deben llevar a cabo para crear una propuesta de auténtico valor para los diferentes nichos de mercado. Estas pueden ser desde actividades relacionadas con la producción, con la resolución de problemas o con la plataforma en la que se basa la actividad principal.



Asociaciones clave.- La red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios? En determinadas ideas de emprendimiento las asociaciones pueden ser fundamentales con el fin de reducir riesgos, adquirir recursos u optimizar modelos. Este tipo de relaciones puede llevarse a cabo estratégicamente con empresas no competidoras, con proveedores con el fin de afianzar la cadena de suministro o incluso con potenciales competidores con el objetivo de que estas uniones ayuden al emprendedor en su expansión.



Estructura de costes.- Los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos clave más caros? ¿Cuáles son las actividades clave más caras? La creación del producto, la entrega de valor, el mantenimiento del producto y la relación del cliente así como otros muchos factores importantes del modelo de negocio implican unos costes que cuantificar una vez que el emprendedor haya definido las asociaciones, las actividades y los recursos clave.



Estos nueve módulos forman de manera conjunta lo que Alexander Osterwalder llama el lienzo del modelo de negocio. Este lienzo, bien estructurado y detallado, permite obtener todas las principales claves a tener en cuenta para llevar a cabo la idea de negocio.

Es un ejercicio muy recomendable para todo emprendedor completar adecuadamente su propio lienzo de forma que, gracias a este modelo CANVAS, pueda identificar los puntos fuertes y débiles de su idea así como los aspectos clave de la misma.

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 que 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.

Dentro de estos socios financieros no hay que olvidar las figuras del *Business Ángel* y la del *Venture Capital* como posibles inversores en nuestro proyecto y cuyas características abordaremos más adelante.

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 distribuirlas 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) **Audifonos 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 un feedback válido 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 las 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 lo 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 basado en el conocimiento o la tecnología, típicamente con formación universitaria, tiende con frecuencia a pensar en una empresa 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, el emprendedor universitario puede encontrar información y fuentes donde seguir ampliando los conocimientos adquiridos hasta ahora.

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. Emprender 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. Emprender 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

En la página 32 de este libro, el autor también recoge lo que denomina como **"Motivos Lamentables"** para emprender. Enumera 15 motivos por los que las personas suelen emprender y posteriormente sus proyectos no tienen el éxito esperado. Para enumerar estos motivos se basa en que normalmente cuando alguien emprende un negocio por uno de estos motivos, le falta lo más importante que es la mentalidad y el espíritu emprendedor, es decir **la motivación**. "El motivo es irrelevante mientras haya motivación. [...] Esta hace referencia a las ganas, a la ilusión, al deseo profundo de emprender." Fernando Trías de Bes, "Libro Negro del Emprendedor".

1.2.2 Documentación complementaria

- "Errores más frecuentes al emprender". Gobierno de Navarra.

http://www.navactiva.com/es/descargas/pdf/acrea/guia_errores_emprender.pdf

- **"Manual para la creación de empresas por universitarios"**. Universidad Miguel Hernández de Elche.
<http://observatorio.umh.es/files/2011/06/2002-manual-para-la-creacion-de-empresas-por-universitarios.pdf>

- **"Informe Pyme Spain"**. Recoge la situación actual de las Pymes en España.
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2010-2011/spain_es.pdf

1.2.3 Enlaces de interés



- **UBU EMPRENDE, Universidad de Burgos**, de la Universidad de Burgos
<http://www.ubu.es/es/ubuemprende>
- **PLAN LEGIO, Universidad de León**, es el plan institucional de la Universidad de León de apoyo a la creación y desarrollo de empresas.
<http://www.legio.unileon.es/>
- **PLAN GALILEO, Universidad de Salamanca**, es el plan institucional de la Universidad de Salamanca para el fomento de la innovación, el espíritu emprendedor y la creación de empresas en el ámbito universitario.
<http://plangalileo.usal.es/>
- **Emprendedor UVA**. Página del Parque científico de la Universidad de Valladolid para emprendedores universitarios. <http://www.emprendedoruva.es/>
- **Campus Emprende**, concurso de fomento del espíritu emprendedor en la universidad cuyo objetivo es favorecer la generación de ideas empresariales en el entorno universitario y la materialización de las mismas en nuevas empresas
<http://www.redtcue.es/T-CUE-Publico/queestcue/actuacionesenred/campusemprende/>
- **Vivero Universitario de Promotores Empresariales**, concurso que tiene como objeto la formación de emprendedores para colaborar en el lanzamiento al mercado de tecnologías propias de las universidades de Castilla y León mediante la creación de empresas innovadoras o de base tecnológica que exploten las patentes, diseños, modelos de utilidad y registros universitarios
<http://www.redtcue.es/T-CUE-Publico/queestcue/actuacionesenred/Vivero/index.html>
- **Perfiles Profesionales de Futuro en Castilla y León**, libro sobre las diferentes tendencias profesionales de interés para el emprendedor de 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/>
- **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

- **Emprende ULPGC.** Página de la Universidad de Gran Canaria para emprendedores universitarios. Interesantes las herramientas que aporta. <http://www.emprende.ulpgc.es/>
- **Guía virtual de creación de empresas.** <http://www.guiavirtualdecreaciondeempresas.es/>
- **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/ / />
- **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/>



1.2.4 Vídeos relacionados

- **Audiovisuales** entregados junto al resto de materiales del módulo formativo presentando la **experiencia de emprendedores de Castilla y León**
Extracto Cap.1 – El Proceso de Empezar - “Dar Vida a una Empresa”, de la serie audiovisual “Mira y Empezar”, desarrollado dentro del Proyecto Hub TCUE Plus:
[Cap.1 – El Proceso de Empezar - “Dar Vida a una Empresa”](#)
Audiovisual completo: [Cap. 1 Serie Mira y Empezar – El Proceso de Empezar \(2013 – 42 min.\)](#)
- **“Consejos para emprendedores”.** Eneko Knörr, Iniciador Navarra.
<http://vimeo.com/channels/segundoiniadornavarra>
- **Video Emprendedores tv.** Recomendado Capítulo 18. Ejemplo de uso de biotecnología. MATARROMERA – Emilio Moro. En función del perfil del emprendedor universitario es recomendable ver uno u otro capítulo del programa televisivo.
<http://www.rtve.es/alcarta/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/>

- Tutorial de CANVAS de la mano de Steve Blank.

<http://www.udacity.com/overview/Course/ep245/CourseRev/1>

1.2.5 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>

- Estudio Servicios Apoyo Emprendedores en España.

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



1.3 Casos Prácticos Propuestos

1.3.1 Caso Práctico 1: Análisis de Casos de Emprendedores

Caso propuesto: Análisis del vídeo "Concurso Emprendedores Universitarios" EOI Escuela de Organización Industrial.

Ver el vídeo: <http://www.eoi.es/mediateca/video/878> en el que se exponen estos casos de emprendedores universitarios.

A continuación se analiza el último caso expuesto que será completamente aprovechable si se ha leído antes "El Libro Negro del Emprendedor", de tal forma que se podrá comprobar cómo el emprendedor sigue los pasos indicados por el autor, Fernando Trias de Bes en la presentación de su proyecto.

- "Proyecto PSICOTEST" de la Universidad de Granada. Ponente/Emprendedor Universitario, Alfonso Aguilera. (min 87:05 del vídeo). <http://www.eoi.es/mediateca/video/878>

1.3.2 Caso Práctico 2: Modelo CANVAS en Grupos

Caso propuesto: individualmente o en grupos se deberá completar el lienzo del modelo CANVAS con la idea emprendedora propia que se tenga pensado llevar a cabo o con la de un miembro del grupo que se haya formado.

Se recomienda para realizar el ejercicio dibujar el lienzo reflejado en el apartado de teoría en papel o pizarra e ir completando los nueve módulos en el siguiente orden con ayuda de las preguntas que describen cada módulo:

- 1) Segmentos de mercado
- 2) Propuestas de Valor
- 3) Canales
- 4) Relaciones con clientes
- 5) Fuentes de Ingresos
- 6) Recursos clave
- 7) Actividades Clave
- 8) Asociaciones clave
- 9) Estructura de costes

Si se realiza el ejercicio en grupo, se deberá poner en común el trabajo realizado tras completar cada módulo de forma que se cree un espacio de debate defendiendo cada postura y explicando las elecciones de cada emprendedor.

2 MÓDULO 2: IDEA, OPORTUNIDAD DE NEGOCIO Y MERCADO

Objetivo Didáctico

El objetivo del **Módulo 2: Idea, oportunidad de Negocio y Mercado** es mostrar a los emprendedores universitarios 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. En toda esta didáctica, la Vigilancia Tecnológica y el paradigma de la Innovación Abierta estarán muy presentes.

Además, dentro de este Módulo se presentarán metodologías como son el modelo Agile o el Lean, haciendo especial hincapié en el Lean Start Up por su idoneidad para ser aplicado en ideas de negocio de base tecnológica y el concepto de *pivotaje* que presenta que permitirá al emprendedor, mediante los adecuados indicadores, seguir la dirección más adecuada para conseguir el éxito en su negocio.

2.1 De la Idea a la Oportunidad de Negocio

2.1.1 Cómo surge la Idea; la iniciativa, la búsqueda de alternativas. Vigilancia Tecnológica

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 unidos 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.

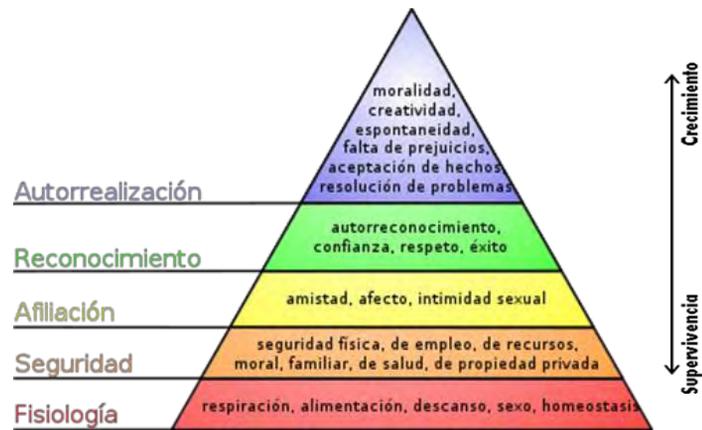


Las ideas surgen de una mezcla entre **observación** del entorno, **visión propia**, **experiencia**, **gustos** y **deseos** del emprendedor; es decir, el poder generar una idea de éxito será la mezcla entre el conocimiento y la observación unidos con el análisis de la viabilidad esa idea.

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 llevó 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**.



Fuente: depsicologia.com

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.

Como más adelante veremos en el anexo dedicado a ello ([Anexo II](#) del “Manual del Emprendedor Universitario”), en la mayoría de los casos es fundamental realizar una adecuada **Vigilancia Tecnológica**. 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.

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 que es importante que sean conocidas:

➤ **“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.

➤ **Brainstorming – Tormenta de ideas**

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 Brainstorming 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:

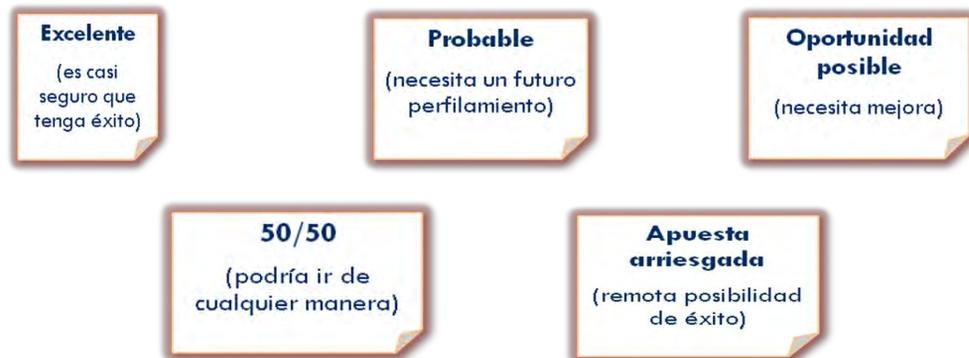
- ✓ **Etapla Soñadora**: en esta etapa todo vale, sería similar a una técnica de Brainstorming que ya hemos mencionado.
- ✓ **Etapla Realista**: en esta etapa se analizan las ideas de una manera más real descartando y eligiendo ideas.
- ✓ **Etapla Crítica**: en este rol se verá lo que falta, desde otra 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.

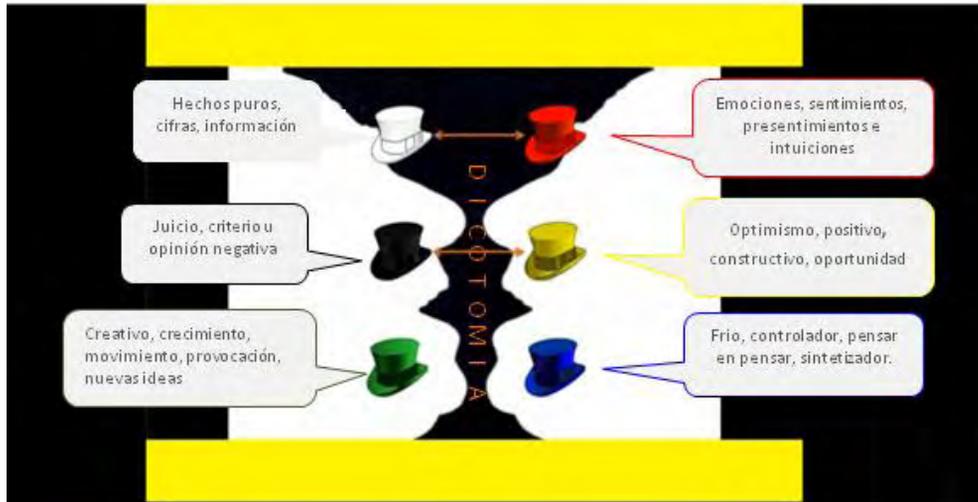
➤ Técnica de Pensamiento Lateral "Seis Sombreros para pensar" de Edward de Bono

Este autor proporciona un interesante método para estructurar las reuniones creativas de un grupo.

Se puede abordar por fases: todos los miembros del equipo van recorriendo cada una de las seis fases todos juntos, es decir, sucesivamente van dirigiendo su pensamiento con las pautas inherentes a cada color de sombrero, o bien por roles: cada uno de los participantes (el ideal serían 6) desempeña el rol correspondiente a uno de los colores de sombrero.

- ✓ Permite cambiar conceptos y aumentar la creatividad.
- ✓ Al contar con diferentes herramientas permite facilitar la respuesta, la alternativa o la solución a una situación dada.
- ✓ Los seis sombreros representan seis maneras de pensar.

- ✓ Son seis direcciones de pensamiento, no seis etiquetas de pensamiento, lo cual nos obliga a darle un enfoque proactivo.
- ✓ Promueve mayor intercambio de ideas entre más personas.
- ✓ Se fomenta el desempeño y no la defensa del ego.



Además de estas ideas ya conocidas, Pau García-Milà 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 Políticos; Clima Político, nivel de actividad del Gobierno, qué pasará si cambia...
- ✓ Aspectos Económicos; Crecimiento de la renta, tendencias, salud financiera y económica...
- ✓ Aspectos Socioculturales; factores demográficos, factores culturales referidos al consumo.
- ✓ Tecnología: infraestructuras físicas, infraestructuras tecnológicas.
- ✓ Ecología: procesos de producción, hábitos de compra, usos del consumidor.
- ✓ Legislación: 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.

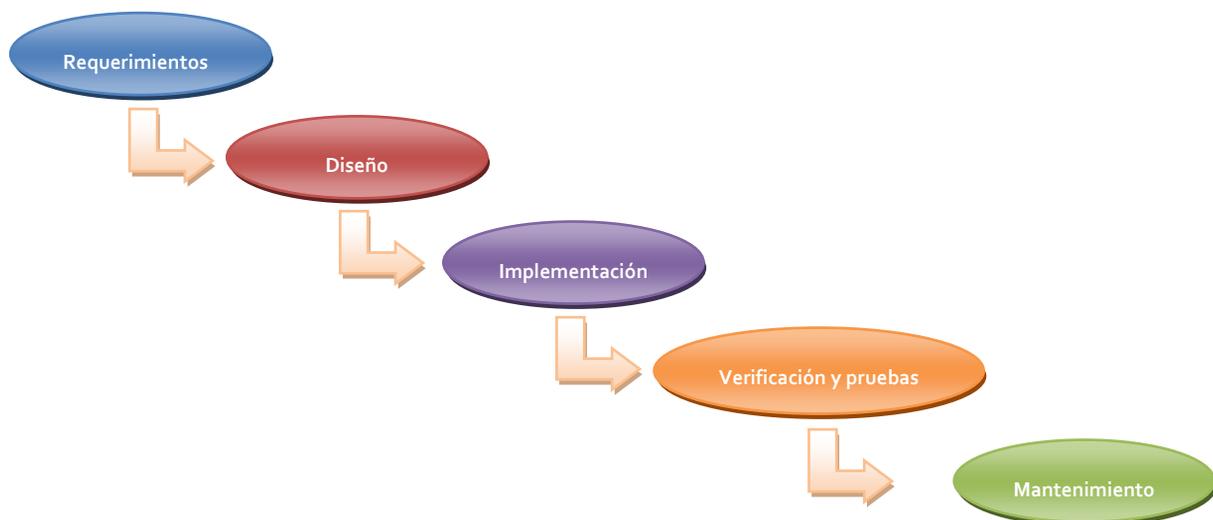
2.1.5 Selección de la metodología más adecuada para desarrollar nuestra idea de negocio

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 este 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.

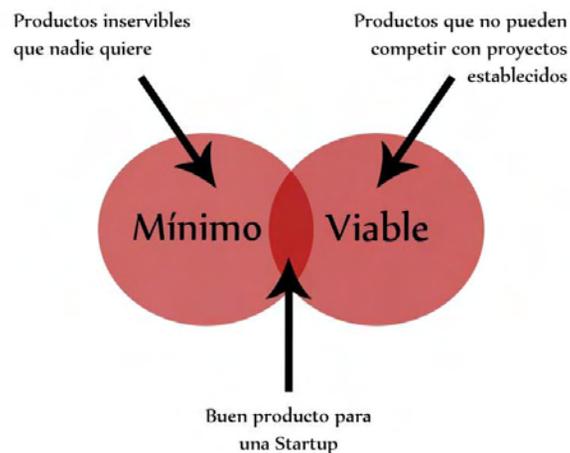
2.1.6 El Método Lean Start Up, la innovación continua como base de creación de mi empresa

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.

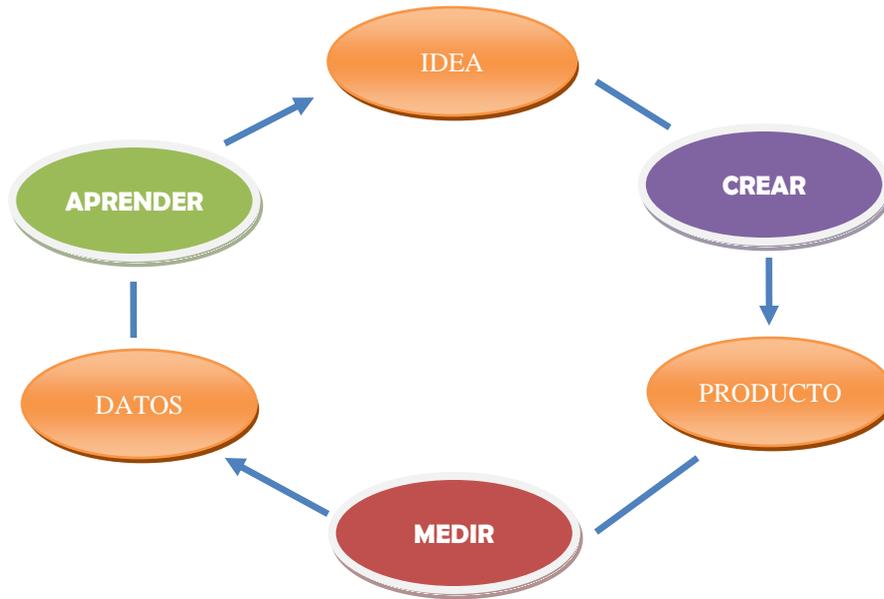


Fuente: www.emprenderalia.com

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.

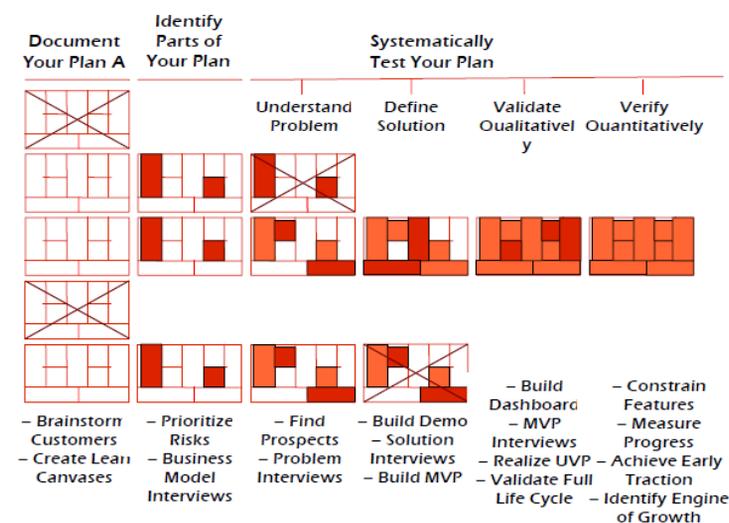
Como se ha podido detectar en el anterior razonamiento sobre el PMV, el Lean Start Up se basa en un bucle de mejora continua. Este bucle tiene tres fases bien diferenciadas que se repiten continuamente y se basan en el *circuito de feedback crear-medir-aprender*:



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.

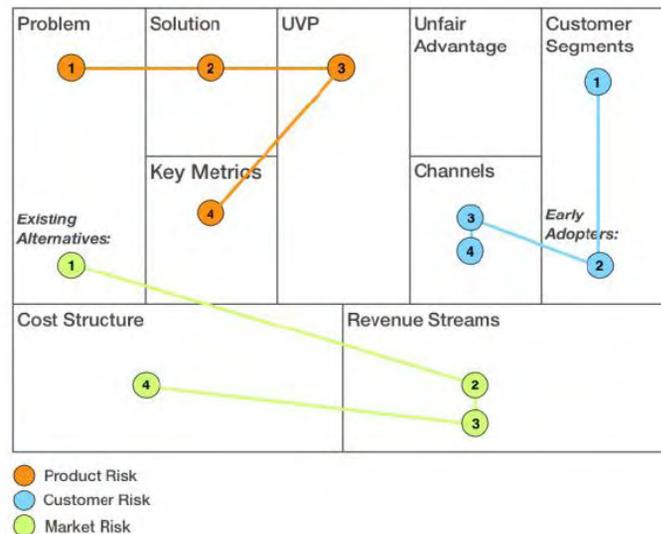
El Lean Start Up se encuentra muy unido a otras metodologías y muy especialmente al modelo Canvas que hemos tratado en el Módulo I. Así, Steve Blank, conocido por desarrollar la metodología *Customer Development* y que puso en marcha el movimiento Lean Start Up, indica que el pivotaje no es más que el cambio en uno de los componentes del modelo de negocio CANVAS.

De acuerdo a esto, una opción interesante para desarrollar nuestro modelo de negocio es basarnos en el Canvas unido al Lean Start Up tal y como nos plantea *Ash Mayuira* en su libro **"Running Lean"**. Para ello, deberemos documentar nuestro plan de negocio en el lienzo de Canvas, identificar las partes de riesgo de nuestro plan y comenzar a usar el Lean Start Up mediante su circuito de feedback para sistematizar nuestro plan:



Running Lean Methodology

A través de esta teoría, el *Running Lean* nos presenta un nuevo modelo de Canvas orientado a ser usado con el método Lean Start Up y a poder medir los diferentes riesgos que se presentan divididos en riesgos de clientes, riesgos de producto y riesgos de mercado. En base a las métricas y los resultados obtenidos mejoraremos nuestro producto/servicio modificando los componentes necesarios de nuestro lienzo de Canvas.



En definitiva, una opción a tener en cuenta entre los emprendedores sobre el método con el que trabajar para llevar a cabo nuestro modelo de negocio son el Lean Start Up y el Running Lean los cuales nos permitirán aprender a seguir la dirección adecuada gracias a la *innovación continua*, las *métricas* sobre la opinión de nuestros clientes y los *pivotajes* adecuados que nos lleven a cumplir nuestros objetivos.

Si finalmente el emprendedor se decide por una de estas opciones se recomienda la lectura de los siguientes libros, donde podrá encontrar la información necesaria para conocer a fondo estas metodologías:

- *El Método Lean StartUp, cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua.* Eric Ries
- *Generación de Modelos de Negocio.* Alexander Osterwalder y Yves Pigneur
- *The Four Steps to the Epiphany.* Steve Blank
- *Running Lean: Iterate to Plan A to a Plan that Works.* Ash Mayuira.

2.1.7 Paradigma de la Innovación Abierta - Open Innovation

En 2003, *Henry Chesbrough*, profesor de *Harvard Business School*, lanzó su libro "*Open Innovation*", en el que propone un cambio sustancial de paradigma en las estrategias de innovación de las empresas, investigadores, universidades, centros tecnológicos, parques científicos y demás agentes implicados.

Desde que la idea fue lanzada, algunas de las empresas que más invierten en innovación, (incluyendo en este término la investigación científica y el desarrollo tecnológico), tales como *GlaxoSmithKline*, *Procter and Gamble*, *Apple*, *Novartis*, *Lilly*, *Dupont*, *Boeing*, *IBM* ó *Danone*, por citar sólo algunas, han adoptado este enfoque, que juzgamos muy interesante para un emprendedor de hoy.

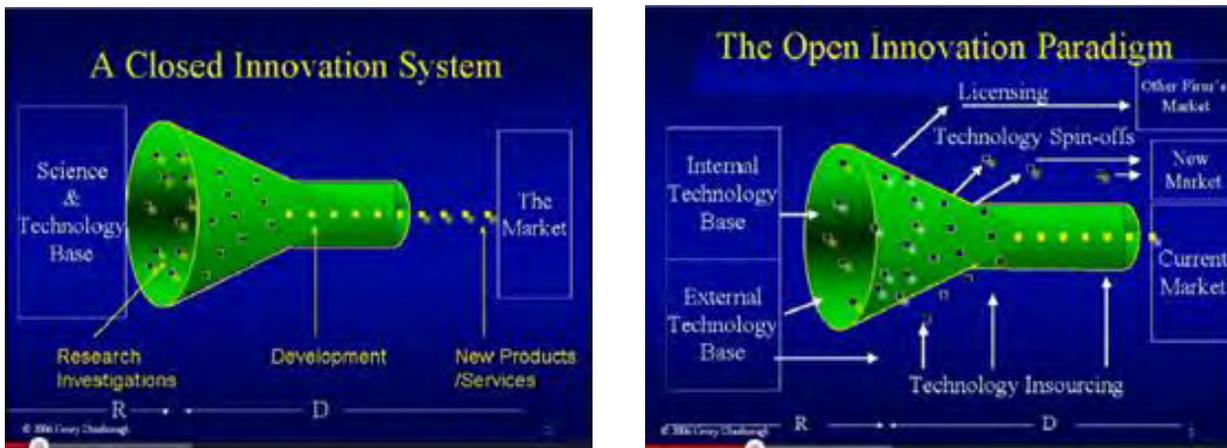
En una visión muy simple, mientras que el sistema tradicional usado hasta ahora plantea la siguiente idea:

- ✓ La innovación tradicional consiste en algo así: un equipo de sabios-científicos con sus laboratorios se dedican investigar en el conocimiento y la ciencia para descubrir aspectos que puedan ser convertidos en productos innovadores más o menos exclusivos.
- ✓ Lo hacen por cuenta de la compañía y sus hallazgos pasan a ser propiedad intelectual e industrial de la compañía, que los considera la base de su negocio futuro y los explota de forma "cerrada" intentando sacar el máximo provecho, y así rentabilizar su inversión y su riesgo.

A este sistema le llama *Chesbrough* "INNOVACIÓN CERRADA"

Como contraposición, aparece la **INNOVACIÓN ABIERTA**. El mismo autor nos dice que, en estos tiempos de Internet, se presenta mucho más eficaz una **visión abierta de la innovación**, en la cual las compañías se nutren no sólo de sus propios equipos de investigación, sino también de los investigadores de todo el mundo que trabajan en el descubrimiento de hallazgos útiles.

En el vídeo <http://www.youtube.com/watch?v=2UDBaDtwXfI&feature=related> se pueden ver los dos esquemas Innovación Cerrada e Innovación Abierta en contraposición:



➤ **Ventajas** de la Innovación Abierta frente al enfoque tradicional:

- ✓ **Desde dentro hacia fuera:** muchos de los hallazgos de los investigadores de la empresa tradicional no son aprovechados por ésta, por estar fuera de su estrategia de mercado, de su portfolio de productos o incluso de su sector. El resultado es que ese conocimiento, o bien se archiva, o se pierde, o bien lo utilizan los investigadores en su propio beneficio, incluso creando su propias empresas para ello. En cualquiera de estos casos el retorno de la inversión corre un gran riesgo de no volver a la empresa que la realizó.

La Innovación Abierta permite que los investigadores propios puedan compartir sus hallazgos con otros agentes externos que se interesen en su explotación.

- ✓ **Desde fuera hacia dentro:** Los científicos de la propia empresa pueden tener un gran nivel, pero es absurdo pensar que ellos sean los mejores del mundo en todos los aspectos del conocimiento relevante para la empresa. Si se basa exclusivamente en sus propios equipos, la empresa se arriesga a no estar en la vanguardia de ese conocimiento en el mundo. **La Innovación Abierta propone que la empresa se nutra de los avances no sólo de sus propios equipos de investigadores, sino de toda la comunidad investigadora mundial**, y que estructure sus presupuestos de innovación en parte para retribuir a sus propios equipos y recursos, y en otra

parte para retribuir a los innovadores externos, de cualquier lugar del mundo, que le aporten los avances de innovación que le interese explotar.

La Innovación Abierta ofrece sin duda una gran oportunidad para los emprendedores, las pequeñas y medianas empresas de nueva creación, sobre todo aquéllas basadas en el conocimiento y la tecnología aplicadas a la innovación, las llamadas "START-UPS" y "SPIN-OFFs".

Vídeo: <http://www.youtube.com/watch?v=krRcl0H22vk>

➤ **Obstáculos** que hay que superar para sacar ventaja de la Innovación Abierta

El principal obstáculo que hay que salvar es lo que se refiere a la propiedad intelectual y/o industrial. Podríamos enunciarlo así: ¿si no es por la vía del salario, cómo retribuirá una compañía a quien le aporta su conocimiento? Y, desde la otra parte, si soy un investigador y comparto mis hallazgos con otros, ¿a cambio de qué?

Actualmente existen nuevos mecanismos y herramientas para resolver esta cuestión. Una de las soluciones más relevantes es la que proponen *Alpheus Bingham* y *Dwayne Spradlin* en su libro del año 2011 "*The Open Innovation Marketplace*" - el mercado de la Innovación Abierta - donde estos dos expertos científicos y profesores describen cómo resolver los obstáculos citados arriba y sacar ventaja de este enfoque de la Innovación Abierta, asegurando un **equilibrio entre el esfuerzo de cada parte y la recompensa que reciba por ello**.

En concreto estos autores son también los empresarios fundadores de www.innocentive.com, un portal comercial en el que los clientes que buscan tecnologías, conocimientos o soluciones concretas para sus planes de innovación, a los que llaman "*seekers*", ofrecen una recompensa concreta en dólares para los investigadores que presenten el mejor enfoque para resolverlo, a los que llaman "*solvers*".

Se define el concepto de "*referral*" para facilitar la remisión de unos a otros, de cada asunto objeto de la búsqueda, y se establece incluso una "*recompensa*" - del 10% normalmente- para la persona que facilite la referencia del experto que pueda ofrecer una solución al asunto propuesto, si finalmente es aceptada por el "*seeker*".

Esa es sólo una de las varias formas de facilitar la Innovación abierta. Existen otros modelos de negocio y siendo un asunto del máximo interés, cada día aparecen nuevas propuestas para abordar el tema.

Cada portal suele tener una comunidad de interesados, de una y otra parte, que se agrupan por sectores de interés, o por ámbitos científicos.

Recomendamos a todos los nuevos emprendedores innovadores, que busquen entre los portales similares cuáles son los que mejor se adaptan a su campo, y entren a formar parte de su comunidad de interesados.

Algunos otros ejemplos de portales para la innovación abierta son:

- ✓ www.galacteaplus.es/ patrocinado por la Comisión Europea
- ✓ www.innoversia.net/inicio-0.html patrocinado por el Banco de Santander
- ✓ www.navarrainnova.com/es/club-innovacion-abierta/ patrocinado por el Gobierno de Navarra
- ✓ www.isoco.com/soluciones/open-innovation?qclid=CIPxhp2ZyK4CFVRItAodFlcg-Q

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 **demand**a 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 Prospectiva de negocio para los próximos años en las materias objeto del proyecto

Una fase fundamental que se deberá llevar a cabo para trasladar la oportunidad de negocio al mercado, es comprobar **cuál es la prospectiva de negocio para los próximos años**, en las materias que son objeto del proyecto.

En el Módulo 1 del Bloque II de este Manual se ha llevado a cabo el análisis de las perspectivas de futuro de las siguientes materias por área de conocimiento:

- ✓ Biotecnología y Ciencias de la Vida.
- ✓ Salud y Calidad de Vida.
- ✓ Tecnologías de la Información y Comunicaciones.
- ✓ Ingeniería Civil y Nuevos Materiales.
- ✓ Energía y Medio Ambiente.

Adicionalmente y también en el Bloque II de este Manual, se ha llevado a cabo el análisis de otras dos materias por considerarlas de interés para los emprendedores:

- ✓ El Emprendimiento Social (Módulo 2 del Bloque II).
- ✓ Emprendimiento "Multisectorial" (Módulo 3 del Bloque II).

Aquellos emprendedores universitarios que decidan emprender en alguna de estas materias encontrarán una información muy útil en estos apartados para conocer la situación actual y las perspectivas de futuro de los mismos, así como materiales de apoyo que les pueden servir como guía.

2.2.3 Desafíos de los emprendedores universitarios

Para el emprendedor universitario que entre sus objetivos principales tenga dar forma a su idea y emprender aprovechando los conocimientos adquiridos en su formación universitaria, 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 universitario 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 universitaria 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.

2.2.4 Herramientas de apoyo al emprendedor

Como se detallará más ampliamente en el Módulo 4 y en el Anexo V, existen múltiples herramientas de apoyo al emprendedor que facilitan la realización del Plan de Negocio, o que ayudan económicamente a los emprendedores en la creación de su empresa.

Como veremos más adelante, por parte de sectores públicos (Unión Europea, Administración del Estado, Comunidades Autónomas y Ayuntamientos) existen muchos tipos de ayudas de muy diversos tipos como pueden ser:

- ✓ Ayudas directas a la contratación de trabajadores.
- ✓ Bonificaciones de las cuotas de la Seguridad Social.
- ✓ Incentivos fiscales.
- ✓ Ayudas financieras.
- ✓ Asesoramiento empresarial.
- ✓ Ayudas a la inversión.
- ✓ Ayudas al fomento de la innovación.
- ✓ Ayudas para la mejora de la competitividad.
- ✓ Ayudas a la I+D+i (Investigación +Desarrollo + Innovación).



A pesar del momento actual de crisis, desde los organismos públicos se está incentivando la creación de empresas por lo que hay que **estar muy atento a todo tipo de ayudas que podamos conseguir** por ello. No obstante, hay que tener en cuenta que lo más probable es que el proyecto no sea financiado al 100%, que existen riesgos de que no se conceda una subvención pedida, por lo que debemos estudiar a fondo las bases y requisitos de la ayuda para que no haya que devolver el dinero que se ha proporcionado. Por supuesto, también hay que tener en cuenta puede transcurrir mucho tiempo desde que se conceda la subvención hasta que se disponga efectivamente del dinero de la misma.

Además de las ayudas económicas, también habrá que tener muy en cuenta las ayudas que pueden prestar algunos programas y organismos en términos de servicios al emprendedor que en ocasiones incluyen apoyo relacionado con la elaboración de estudios de mercado, planes de empresa, ubicaciones físicas y servicios relacionados a bajo coste.

Para estar al tanto de las ayudas que puedan surgir es bueno tener un sistema de **alertas** en páginas que publican periódicamente estas ayudas o bien seguir alguna de las páginas que publica este tipo de información:

- ✓ www.ade.jcyl.es/
- ✓ <http://www.emprendedores.jcyl.es/web/jcyl/Emprendedores/es/Plantilla66y33/1271838654849/ / />
- ✓ www.ayudas.net
- ✓ www.mityc.es/portalayudas
- ✓ redautonomos.es/ayudas
- ✓ www.infoayudas.com

2.2.5 Papel de la Tecnología en el emprendimiento

El emprendimiento se refiere a la creación de una empresa de cualquier tipo y complejidad, desde un mero puesto de periódicos a una empresa de alta tecnología.

Para los emprendedores que han tenido la oportunidad de realizar estudios universitarios, es especialmente interesante el emprendimiento basado más intensamente en el conocimiento que han adquirido o que se han capacitado para adquirir.

Para nadie es desconocido que cada vez es más importante el papel del conocimiento y la tecnología en el proceso de emprender ya que nos permite acceder a procesos de mayor valor, ser más competitivos, mejorar nuestros procesos de manera continua para poder mejorar nuestras ideas de negocio y usar la tecnología como idea base para emprender en un determinado sector valiéndonos de la misma.

2.2.5.1 Proceso de Negocio Tecnológico

Pocos son ya los sectores donde la tecnología no haya influido o esté influyendo positivamente en la mejora de sus procesos productivos así como en la innovación de sus negocios.

Si nuestra idea de negocio tiene como base la tecnología deberemos tener en cuenta que estaremos ante un **mercado potencialmente cambiante** y que está avanzando muy rápido. No obstante, esto hace que surjan **muchas y variadas oportunidades**, ya que la tecnología aporta grandes beneficios a la sociedad, y en muy diferentes materias.

Cuando nos lancemos a realizar Innovación Tecnológica deberemos tener en cuenta hacer las protecciones adecuadas de la idea o el producto valiéndonos de las patentes necesarias.

En este terreno cobran especial importancia las **Empresas de Base Tecnológica (EBTs)** que basan su actividad en las aplicaciones de nuevos desarrollos científicos o tecnológicos para la generación de nuevos productos, procesos o servicios de alto valor añadido. Este tipo de empresas cada vez están tomando más importancia ya que consiguen generar empleo cualificado y de alta calidad que está en la base de la denominada "nueva economía del conocimiento". Para las Universidades y otros organismos públicos este tipo de organizaciones son el auténtico **motor en la transferencia del conocimiento** entre la Universidad y la Empresa, por lo que ya están surgiendo numerosas **spin-off** que nacen a su amparo y que fomentan la innovación en nuevos productos y servicios así como la inserción de los emprendedores universitarios en el mercado laboral.

Actualmente, se están aprovechando mucho las posibilidades que otorga internet, la tecnología móvil y las aplicaciones para smartphones. Cada vez surgen más emprendedores que, amparados por una buena idea, y gracias a las facilidades que ofrece la programación para móviles basada en iOS, Android, Windows..., se lanzan a fundar su propia start up utilizando las facilidades para dar a conocer las aplicaciones que ofrecen estas plataformas así como internet para promocionar la misma. En base a las descargas, opiniones de los

usuarios y en definitiva el éxito de esta se continua mejorando la misma y se siguen desarrollando otras aplicaciones que lanzar al mercado.

Como veremos más adelante, el Módulo 1 del Bloque II de este Manual está dedicado exclusivamente a la prospectiva de negocio de diferentes áreas donde se puede encontrar mucha más información sobre el momento actual y las expectativas de futuro de las áreas y sectores de referencia para el emprendedor universitario.

2.2.5.2 Tecnología en la gestión interna. Concepto de *Business Intelligence*

Si lo que pretende el emprendedor es valerse de la tecnología para mejorar internamente sus procesos de negocio y ser más eficiente y efectivo, deberá tener muy en cuenta las muchas herramientas que tiene en el mercado y que le facilitarán mucho estas tareas.

Las herramientas del mercado conocidas como **Business Intelligence (BI)**, enfocadas a la administración y creación de conocimiento mediante el **análisis de datos existentes** en una determinada organización, facilitan la toma de decisiones, ya que abarcan la comprensión del funcionamiento de la empresa y permiten al emprendedor anticiparse a acontecimientos futuros en función de los datos que posee.

Las herramientas de BI extraen, mediante diferentes tipos de técnicas, los datos de distintas fuentes, depurándolos y homogeneizándolos para ser luego cargados en un almacén de datos. Estos tipos de software pueden permitir a las empresas que los usan **mejorar su status financiero, administrativo y su toma de decisiones**, mejorando así la mayoría de procesos de la empresa.

Además de este tipo de herramientas, existen otros tipos de tecnologías que pueden ser usadas en las organizaciones y que facilitan la gestión interna de las mismas como pueden ser los **ERPs** – *Enterprise Resources Planning* - que servirán para **coordinar las actividades de una empresa** e integrar la información referente a las diferentes áreas, compras, pagos, pedidos de clientes, facturación y cobro, planificación de la producción, gestión de los almacenes, y/o los **CRMs** – *Customer Relationship Management* - que son herramientas para hacer una adecuada **gestión de clientes y potenciales**, es decir, gestión de ventas, gestión de marketing y gestión de servicio a clientes, que permiten, a cada persona de la empresa, el acceso a la información actualizada en bases de datos comunes de clientes, y así trabajar en base a las relaciones específicas de la empresa con cada cliente.

El Anexo IV del Bloque I de este Manual está dedicado a las herramientas de gestión aplicables donde se encontrarán ejemplos de este tipo de herramientas a tener en cuenta.

2.3 Recursos Útiles

En este apartado, el emprendedor universitario puede encontrar información con la que completar el contenido teórico de los talleres.

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-Milà. "Está todo por hacer".
- *"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-Milà. "Está todo por hacer".
- *"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-Milà. "Está todo por hacer".
- *"Deje de pensar en ideas, y céntrese en oportunidades"* Fernando Trías de Bes. "El Libro Negro del Emprendedor".
- *"Lo importante no es la idea, si no la forma de la idea"* Fernando Trías de Bes. "El Libro Negro del Emprendedor".
- *"Más vale una idea mediocre brillantemente implementada que una idea brillante mediocremente implementada".* Fernando Trías de Bes. "El Libro Negro del Emprendedor".
- *"Emprender es una mirada genuina sobre una idea cualquiera".* Fernando Trías de Bes. "El Libro Negro del Emprendedor".
- *"[...] 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".
- Ver *"Estimulando el pensamiento para que piense creativamente"* donde se dan 10 consejos para estimular el pensamiento creativo. Pau García-Milà. "Está todo por hacer".

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**:

- Ver *"La adaptación de la idea en el momento de emprender"* y *"La adaptación de la idea a lo largo del tiempo"*. Fernando Trías de Bes. "El Libro Negro del Emprendedor".
- 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:
 1. *Hablar con personas del sector y explicarles la idea que quiere llevar a cabo [...]*
 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 alma lo aportas tu".* 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 Documentación complementaria

- **“Éxitos y fracasos en la innovación”.** EOI (Escuela de Organización Industrial).
Este documento analiza una serie de casos (Nespresso, Starbucks, Zapatos Crocks, Circo del Sol, etc.) y trata de determinar las causas de éxito y de fracaso en sus procesos y proyectos de innovación. Dedicar un apartado específico a la *Innovación Abierta* y describe los casos de algunas empresas que lo practican.
http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:75419/componente75417.pdf
- **“Consideraciones sobre innovación”** EOI (Escuela de Organización Industrial).
Este documento analiza los siguientes aspectos sobre innovación:
 - De qué hablamos cuando decimos innovación
 - Importancia de la innovación en el desarrollo económico
 - Fuentes, teorías, niveles y tipos de innovación.http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:75422/componente75420.pdf
- **La idea es sólo una pieza.** BarcelonaActiva. Es un informe que contiene los siguientes epígrafes;
 1. Cómo se generan las ideas empresariales,
 2. La importancia del desarrollo de ideas,
 3. El proyecto pasa por la idea, la persona emprendedora y el mercado;
 4. las fuentes de valor de la idea,
 5. las ideas están al alcance de todo el mundo.http://www.barcelonanetactiva.com/barcelonanetactiva/images/es/43_ip_idea_es_una_part_es_tcm106-16153.pdf

- **Modelo de Negocio e Innovación Abierta.** Selección y traducción de Sonia Tuset, colaboradora Grupo Jean Monnet de Competitividad y Desarrollo, UDC. Fuente: H. Cherbrough, Innovación Abierta (2000) y Open Innovation Models (2008)

http://www.gcd.udc.es/subido/catedra/materiales/economia_competencia_ii/innovacion/modelo_de_negocio_e_innovacion_abierta_tipologias_de_evolucion_e_intermediarios_de_innovacion_cherbrough.pdf

2.3.3 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/>
- **Campus Emprende,** concurso de fomento del espíritu emprendedor en la universidad cuyo objetivo es favorecer la generación de ideas empresariales en el entorno universitario y la materialización de las mismas en nuevas empresas
<http://www.redtcue.es/T-CUE-Publico/queestcue/actuacionesenred/campusemprende/>
- **Vivero Universitario de Promotores Empresariales,** concurso que tiene como objeto la formación de emprendedores para colaborar en el lanzamiento al mercado de tecnologías propias de las universidades de Castilla y León mediante la creación de empresas innovadoras o de base tecnológica que exploten las patentes, diseños, modelos de utilidad y registros universitarios
<http://www.redtcue.es/T-CUE-Publico/queestcue/actuacionesenred/Vivero/index.html>
- **Campus Emprende.** Página de la Junta de Castilla y León para emprendedores universitarios. En el apartado de ideas y negocios, recoge información sobre ideas.
<http://www.campusemprende.com/>
- **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/>

2.3.4 Vídeos Relacionados



- **Audiovisuales** entregados junto al resto de materiales del módulo formativo presentando la **experiencia de emprendedores de Castilla y León**

Extracto Cap.1 – El Proceso de Empezar - “La Idea”, de la serie audiovisual “Mira y Empezar”, desarrollado dentro del Proyecto Hub TCUE Plus:

[Extracto Cap.1 – El Proceso de Empezar - “La Idea”](#)

Audiovisual completo: [Cap. 1 Serie Mira y Empezar – El Proceso de Empezar \(2013 – 42 min.\)](#)

- **“Seis sombreros para pensar de Edward de Bono”**. Vídeo que explica la técnica de generación de ideas, “6 sombreros para pensar”

<http://www.youtube.com/watch?v=nLI2VgRrKWk>

- **“Seis sombreros para pensar-Inteligencia emocional”**. Vídeo que relaciona la técnica de Edward de Bono con la Inteligencia Emocional.

<http://www.youtube.com/watch?v=iklr5HDewil&NR=1>

2.3.5 Otra información de interés



- El modelo de negocio en innovación abierta **“Modelo de negocio en innovación abierta”**.

http://www.gcd.udc.es/subido/catedra/materiales/economia_competencia_ii/innovacion/modelo_de_negocio_e_innovacion_abierta_tipologias_de_evolucion_e_intermediarios_de_innovacion_cherbrough.pdf

- Consultar **Bloque II de este Manual**, en el que se analiza la **prospectiva de negocio**:

- Por Área de Conocimiento:
 - *Biotecnología y ciencias de la vida*
 - *Salud y Calidad de Vida*
 - *Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*
 - *Ingeniería Civil y Nuevos Materiales*
 - *Energía y Medio Ambiente*
- El Emprendimiento Social
- Emprendimiento “Multisectorial”

- **¿Cuándo lanzar tu negocio?** Artículo Emprendedores.es (21/09/2010) Analiza el momento propicio para poner un negocio en marcha.

http://www.emprendedores.es/empresa/estrategia/cuando_lanzar_tu_negocio

- Las claves de empezar orientado al cliente. Post en el Blog de Javier Megías escrito por Javier Sánchez que nos habla sobre las metodologías Lean Start Up y Running Lean.

<http://javiermegias.com/blog/2012/10/claves-de-emprender-orientado-al-cliente/>

2.4 Ideas para crear empresas

Muy interesante

Consultar:

- Libro "El libro Negro del Emprendedor" de Fernando Trías de Bes Décimo asalto."Los buenos bancos. Sobre la **importancia de escoger sectores en auge o rentables.**"
- 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/varios/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>



2.5 Caso Práctico Propuesto

2.5.1 Caso Práctico 3: Dinámica en Grupos

Se propone el siguiente ejercicio práctico en grupos con el objetivo de trabajar de forma conjunta la generación de ideas con los métodos planteados en el apartado teórico.

1. **Conformar el Grupo:** elegir a compañeros, amigos, emprendedores... que estén interesados en participar en esta dinámica de grupos. Es recomendable que tengan conocimientos sobre el sector de actividad sobre el que se vaya a llevar a cabo la dinámica.
 Los miembros del grupo propondrán las ideas empresariales al resto de emprendedores que se hayan agrupado.
2. **Determinar Roles del Grupo:**
 - a. **Coordinador:**
 - i. Motivador, impulsor
 - ii. Fomenta el seguimiento del hilo conductor de la práctica, evita desviaciones
 - iii. En caso de conflicto, tiene voto de calidad.
 - iv. Expone el caso práctico
 - b. **Secretario;** realiza anotaciones cuando proceda
 - c. **Participantes;** aportan conocimiento y consistencia al grupo.
3. **Brain Storming**
 - a. Generar listado de ideas
 - b. Tanto si son ideas nuevas como previas, que cada uno exponga la suya y la defienda.
4. **Análisis de ideas**
 - a. Técnica "8 factores" y "Etiquetado"
 - b. Técnica "la crítica" y "6 sombreros"
 - c. Preguntas Sistemáticas
 - d. Análisis PESTEL
 - e. Análisis DAFO

Objetivo; seleccionar una idea, darle consistencia y documentarla.

5. **Plan de Empresa:** Elaboración de Ficha Básica (*este apartado se recomienda que sea completado después del siguiente módulo*). Para realizar la elaboración del Plan de Empresa, se recomienda la utilización de los modelos proporcionados para el concurso *Campus Emprende* de forma que el emprendedor universitario tendrá a la vez la oportunidad de presentar su idea al citado concurso si es realmente interesante.

<http://www.redtcue.es/T-CUE-Publico/queestcue/actuacionesenred/campusemprende/Edicion2012/index.html>

2.5.2 Caso Práctico 4: Presentación de una idea al Campus Emprende

Como complemento al desarrollo de la tarea anterior, se propone que los alumnos presenten las ideas más innovadoras y populares a la *Categoría de Idea Empresarial* del *Concurso Campus Emprende*. Para ello se pueden utilizar las plantillas proporcionadas en el citado concurso donde el emprendedor describirá la actividad que la empresa quiere llevar a cabo y el ámbito de actuación de esta idea.

<http://www.redtcue.es/T-CUE-Publico/queestcue/actuacionesenred/campusemprende/>

2.6 Conferencia recomendada.

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

<http://www.youtube.com/watch?v=A8Uzzyo5AVc>

3 MÓDULO 3: EL PLAN DE NEGOCIO

Objetivo Didáctico

El objetivo del **Módulo 3: El Plan de Negocio** es mostrar a los emprendedores universitarios, qué es un Plan de Negocio, cómo elaborarlo y qué factores clave hay que tener en cuenta a la hora de elaborarlo, desde el punto de vista tanto de los inversores como de la financiación.

3.1 El Plan de Negocio. Conceptos Básicos.

3.1.1 Qué es y para qué se realiza un Plan de Negocio

El Plan de Negocio, Plan de Empresa o Business Plan es una herramienta fundamental que permite depurar aún más la idea de negocio analizando en profundidad la **viabilidad real** de la idea inicial.

Además, aportará una reflexión sobre el proyecto empresarial y servirá como guía para planificar y ejecutar el proyecto. Es fundamental antes de emprender, tener una guía realizada con anterioridad a la puesta en marcha del proceso que incluya un programa de actividades lo más completo posible.

En algunas ocasiones la elaboración del plan de empresa puede resultar tedioso pero a la vez este ejercicio es muy beneficioso para el emprendedor ya que **marca los diferentes hitos, metas, puntos débiles y fortalezas de su idea de negocio**.

Mike McKeever en su libro *How to write a Business Plan* nos indican cinco razones por las que se debe llevar a cabo un Plan de Negocio:

- ✓ **Es una herramienta para conseguir financiación:** si se necesita capital para llevar a cabo nuestro proyecto, un buen Plan de Negocio donde se detallen los aspectos económicos, las capacidades y las probabilidades de éxito del mismo será fundamental para encontrar la misma.
- ✓ **Es una alerta para saber cuándo avanzar o cuando detenerse:** al ser un documento detallado y descriptivo te permitirá ver cuáles son los puntos fuertes y débiles para refinar la viabilidad de tu negocio
- ✓ **Permite mejorar la idea:** el poner por escrito la idea permite descubrir las metas posibles y las imposibles así como fijar unos hitos y objetivos que se debe ir cumpliendo. Con el plan de negocio podrás depurar aún más tu idea y adelantarte a dar solución a las metas imposibles.
- ✓ **Mejora las probabilidades de éxito:** el plan de empresa nos define como llegar a nuestra meta con éxito así como valorar los obstáculos que nos podríamos encontrar en el camino lo que hace que minimicemos el riesgo de fracaso.
- ✓ **Te ayuda a mantener el buen camino:** se tiene una previsión planificada de los posibles contratiempos que se pueden dar en el futuro adelantándose la toma de decisiones a la llegada de los problemas. El plan de negocio evitará distracciones para llegar exitosamente al final del camino.

En definitiva, el Plan de Negocio va a plasmar en papel la idea de negocio permitiendo un acercamiento a la realidad del proyecto, a través de la realización de las primeras previsiones de inversiones y resultados a corto, medio y largo plazo.

3.1.2 Elementos de un Plan de Negocio

Los **contenidos** de un Plan de Negocio deben ser claros y concisos. En virtud de esto, un Plan de Negocio deberá contener al menos los siguientes elementos:

- ✓ **Idea:** como es lógico se deberá plasmar la idea, su grado de innovación, su ámbito de aplicación así como otros factores como la disponibilidad en el registro de propiedad intelectual o de patentes si fuese necesario.
- ✓ **Sector:** se mostrará el sector al que pertenece el desarrollo de la idea de negocio
- ✓ **Actividad:** dentro del sector en el que se englobe se deberá indicar qué tipo de actividad se desarrollará.
- ✓ **Forma Jurídica:** indicar que forma jurídica se va a elegir para llevar a cabo el proyecto (autónomo, S.L., S.L.L., S.A., S. Cooperativa...)
- ✓ **Instalaciones:** se reflejará en qué lugar físico se va a desarrollar la actividad.
- ✓ **Equipos y Maquinaria:** se plasmará en el Plan de Negocio qué infraestructuras se necesitarán para llevar a cabo la actividad.
- ✓ **Personal y Estructura Organizativa:** en el Plan de Negocio se indicará el equipo de humano de trabajo que se va a necesitar y cómo se va a organizar el mismo.
- ✓ **Cartera de Servicios:** qué productos o servicios se van a ofrecer dentro del desarrollo de la actividad.
- ✓ **Clientes:** se plasmará en el Plan de Negocio quiénes son los potenciales clientes para la actividad que se va a desarrollar.
- ✓ **Proveedores:** es importante reflejar, si fuese necesario, los proveedores de servicios que se van a necesitar para el desarrollo de la actividad (asesoría, abogados, consultorías, contables...).
- ✓ **Plan de Marketing:** se deberá conocer el tipo de herramientas que se van a usar para hacer una adecuada promoción (revistas especializadas, periódicos, marketing online...)
- ✓ **Capital:** es fundamental que se incluya en el Plan de Negocio un correcto análisis de disponibilidad, cantidad necesaria para la inversión, necesidades y responsabilidades. Además, también se deberá incluir una previsión de beneficios del negocio y la presumible facturación que se alcanzará en los años venideros con la inversión reflejada previamente. Es recomendable utilizar el estudio previo de oportunidades, riesgos y debilidades y, en función de éstas, hacer varios escenarios más o menos optimistas de facturación de los próximos años.
- ✓ **Resumen Ejecutivo:** es fundamental elaborar un resumen ejecutivo, de un par de hojas, que resuma el proyecto y que indique claramente de qué trata el proyecto, quién es el equipo que va a llevar a cabo el mismo y qué es lo que se necesita. Se debe tener en cuenta que los fondos de capital de riesgos y los Business Angels reciben gran cantidad de Planes de Negocio por lo que, en tan sólo un par de hojas se debe intentar persuadir a estos inversores para que sigan leyendo nuestro Plan de Negocio.
- ✓ **Competencia y mercado:** es importante también reflejar en el Plan de Negocio el conocimiento del emprendedor sobre la competencia y el mercado. Este conocimiento se obtiene gracias al análisis del mercado previo realizado.

3.1.3 Factores clave de éxito del Plan de Negocio



Los factores clave del éxito de un Plan de Negocio se pueden resumir en cuatro puntos importantes:

- ✓ **Calidad de la Información:** el Plan de Negocio tiene que haber sido redactado de una forma **clara, amigable y concisa** ya que en la mayoría de las ocasiones será leído por personas con poco tiempo que perder (es recomendable que no se exceda de 80 hojas y que incluya un resumen ejecutivo).

Además, no debemos olvidar que el Plan de Negocio debe ser veraz y comprobable, y debe evitar en lo posible el uso de tecnicismos innecesarios.

- ✓ **Actualidad de la Información:** el plan debe ser un documento puesto al día.
- ✓ **Integridad de la Información:** para que el plan sea completo, deberá abarcar todas las áreas de la actividad empresarial.
- ✓ **Unidad de criterio en la redacción:** el plan debe tener **consistencia en su redacción** para que la impresión al leerlo sea buena, por esto, sería recomendable que fuese un producto personal del emprendedor, aún cuando haya sido revisado por otros. Es bastante recomendable que la idea del Plan de Negocio sea redactada por nosotros mismos, que somos quienes hemos generado la idea de negocio.

Es importante que el Plan de Negocio tenga una **estructura uniforme** y que se refleje a lo largo del mismo toda la idea de negocio. El Plan debe ser **efectivo, bien estructurado, comprensible, breve, y atractivo** para aquél que lo lea, que en muchas ocasiones va a ser un posible inversor.

3.1.4 Puntos críticos del Plan de Negocio

Alejandro Suárez Sánchez-Ocaña en su libro "Ha llegado la hora de montar tu empresa" nos refleja varios **errores comunes** que se pueden producir a la hora de redactar un Plan de Negocio y que generalmente vienen unidos a una evaluación insuficiente de la idea de negocio.

Como ya hemos indicado, una buena idea no es suficiente para poner en marcha una empresa, sino que ésta debe ser sometida a un somero estudio sobre su alcance y posibilidades y sobre la viabilidad de la misma. Algunos de los errores que pueden cometerse son:

- ✓ **Fe infundada en una idea de negocio:** que una idea sea innovadora, no garantiza que el negocio que la ponga en práctica fructifique obligatoriamente. Debemos justificar en nuestro Plan de Negocio la viabilidad de nuestra idea.
- ✓ **Ser exageradamente optimista:** en muchas ocasiones la falta de **autocrítica** lleva a realizar un Plan de Negocio incorrecto donde no reflejamos la realidad del mismo. Debemos ser lo más objetivos posible a la hora de plasmar nuestra idea de negocio.

- ✓ **No desarrollar una idea porque ya la llevan a cabo otros:** no debemos descartar una idea porque no sea revolucionaria o porque ya la llevan a cabo otros. Como ya hemos mencionado, en ocasiones la ejecución de una misma idea de una forma innovadora puede ser la clave del éxito. Mejorar las ideas ya existentes en el mercado puede ofrecer un valor añadido que los otros no han conseguido ofrecer.
- ✓ **Ignorar la existencia de la competencia:** la competencia siempre va a existir y si no existe aún, aparecerá si conseguimos tener una idea con éxito. Se debe estar siempre alerta a la competencia existente y a la que puede ir apareciendo en el futuro.

3.1.5 Naturaleza y propósito de un Plan de Negocio de una empresa de nueva creación.

Como ya se ha ido indicando a lo largo de este tema, la realización de un Plan de Negocio aporta muchos **beneficios al emprendedor** ya que consigue entre otras cosas conocer mejor su proyecto, su idea de negocio así como todo lo que va a rodear al mismo.

En la mayoría de los casos se considera que un Plan de Negocio debe ser realizado de forma que pueda convencer a los **inversores** de la viabilidad de la idea y de cómo la vamos a llevar a cabo, no obstante, se debe considerar que el plan de negocio será mucho más que esto. Este plan será la **hoja de ruta** del emprendedor para llevar a cabo su idea de negocio, permitirá conocer hasta qué punto es viable la misma e indicará los **posibles escenarios** que puede encontrarse en el camino. Aunque la realidad no siempre va a ser igual a lo propuesto al inicio del proyecto, el plan permitirá saber qué implicaciones tienen los cambios surgidos, en el resto de los aspectos previstos en el plan, y eso permite gestionar con equilibrio.

3.2 El Plan de Negocio. Evaluación.

3.2.1 Criterios de Evaluación del Plan de Negocio

Cada persona que tenga que valorar un Plan de Negocio tiene sus prioridades a la hora de evaluar el mismo, no obstante, el profesor *Manuel Bermejo Sánchez* del *Instituto de Empresa* nos indica unas pautas básicas que un inversor o lector del Plan de Empresa debe tener en cuenta y que serían las siguientes (http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/BP3_evaluar_BP/BP3_evaluar_BP/web/m0/nwin/imprimible.pdf):

✓ **Presentación**

La presentación del Plan de Negocio debe ser adecuada y que se pueda leer fácilmente. Se tendrán también en cuenta criterios como el estilo y la claridad en la redacción así como la unidad de criterio.

La información citada en el proyecto debe estar actualizada y las fuentes de información deben ser citadas adecuadamente. Además, se deben presentar los currículos del equipo que presenta el Plan de Negocio.

✓ **Idea**

Se debe hacer una descripción clara y completa de la idea que se quiere presentar en el plan. Esta idea debe resultar ambiciosa y original al lector, por lo que habrá que tener muy en cuenta cuáles son las principales innovaciones que se aportan.



✓ **Estudio de Mercado**

Se evaluará adecuadamente que se ha hecho un análisis del mercado profundo y adecuado. El resultado de esta parte se evaluará si se tiene un conocimiento adecuado del mercado y si se considera que la idea a llevar a cabo es atractiva para el mismo tanto a nivel de crecimiento del mercado (que sea un mercado creciente) como a nivel de que la innovación planteada en el proyecto sea valorada por los potenciales clientes.

✓ **Descripción Comercial**

Se tendrá muy en cuenta la descripción de las ventajas competitivas que existen para adentrarse en el mercado así como el posicionamiento adecuado en el sector. Además, se evaluarán el reflejo de las ventas a futuro y las diferentes variables de marketing.

✓ **Descripción Técnica**

Se evaluarán las necesidades de recursos materiales y la especificidad de los mismos para poder evaluar la viabilidad del proyecto. También se valorará que el coste de las inversiones sea realista.

✓ **Plan de Compras**

Se analizará que si el Plan de Negocio existe un informe detallado sobre las materias primas necesarias para llevar a cabo la actividad así como de los proveedores que podrán proporcionarlas. En muchos casos el lector se fijará en la posible existencia de plazos de pago, descuentos... que se detallen, ya que esto será valorado positivamente como conocimiento del emprendedor si son prácticas habituales de ese sector.

✓ **Estructura Organizativa**

Las necesidades de recursos humanos deberán aparecer detalladas así como sus perfiles, costes salariales, tipos de contratación...

✓ **Estructura Legal**

Se evaluará la forma legal que adoptará la empresa así como los trámites de constitución de la misma y su valoración.

✓ **Estudio Económico Financiero**

Se analizarán las hipótesis consideradas en los distintos estados financieros y la explicación de las mismas para comprobar que son realistas.

✓ **Evaluación del Riesgo**

Es necesaria una adecuada evaluación del riesgo y considerar si se ha obviado alguna posible amenaza seria. También se comprobará si se mencionan en el proyecto acciones alternativas en caso de que los riesgos reflejados se conviertan en realidad.

✓ **Resumen Ejecutivo**

Un conciso resumen ejecutivo será positivamente valorado.

3.2.2 La importancia del resumen ejecutivo

Como ya hemos destacado en el punto 3.1., es fundamental elaborar un resumen ejecutivo en el Plan de Negocio que sea claro y conciso, y que resuma en **dos o tres páginas** como máximo el proyecto, dado que la mayoría de los posibles inversores a quienes se va a recurrir reciben gran cantidad de Planes de Negocio. Por esta razón, el emprendedor universitario deberá elaborar un resumen ejecutivo que anime a quien lo lea a abordar el Plan de Negocio completo.

El resumen ejecutivo es un texto introductorio en el que se debe reflejar sintetizado todo lo que contiene el Plan de Negocio. Así, este resumen ejecutivo deberá incluir:

- ✓ **Idea de negocio** y su carácter innovador.
- ✓ Características del **emprendedor** y del **equipo de trabajo** que va a ejecutar el proyecto.
- ✓ Descripción y resumen del **mercado** así como de la influencia de nuestra idea de negocio en el mismo.
- ✓ Presentación de las **áreas clave** de nuestro negocio.
- ✓ **Resumen financiero** y necesidades de inversión.
- ✓ **Cuadro de fortalezas y debilidades** así como un breve resumen de las soluciones que se contemplan para minimizar estos riesgos.

Es recomendable que la redacción del resumen ejecutivo se lleve a cabo una vez elaborado el Plan de Negocio ya que esto dará al mismo una visión más completa de la situación actual del proyecto.

3.2.3 Inquietudes del Inversor

Como hemos indicado antes, uno de los objetivos del Plan de Negocio es resolver las inquietudes que pueden tener los inversores así como captar su atención ante la idea que les proponemos. Debemos tener en cuenta que estas inquietudes deberán ser satisfechas una vez que se lea el Plan y el resumen ejecutivo.



Para un inversor será fundamental tener la impresión de que el emprendedor que presenta el Plan de negocio conoce el **mercado** adecuadamente ya que esto le dará una mayor tranquilidad si se decide a invertir en el mismo. El inversor querrá conocer además el **equipo de trabajo** y sus currículum vitae para comprobar que son las personas adecuadas para llevar a cabo su inversión.

Por otra parte y como es obvio, el inversor necesitará conocer el **Plan Económico-financiero** de la empresa y que este sea conciso, adecuado y que tenga en cuenta las hipótesis necesarias en cada caso así como los riesgos que se pueden correr en las diferentes situaciones en las que se podría encontrar el proyecto. Esta parte es fundamental para que el inversor pueda saber de primera mano cual será su **retorno de inversión** si finalmente decide invertir en el proyecto que le presentamos.

3.3 Recursos Útiles

En este apartado, el emprendedor universitario puede encontrar información con la que completar el contenido teórico de los talleres.

3.3.1 Píldoras para emprender



Para este módulo, de entre los libros para emprendedores cabe destacar el libro "Ha llegado la hora de montar tu empresa" de Alejandro Suárez Sánchez-Ocaña, cuya lectura es altamente recomendable para los emprendedores. Este libro da mucha importancia a la elaboración de un buen plan de empresa e indica consejos para elaborar un plan que ayude en los objetivos como emprendedores. Además, de algunas píldoras importantes por parte de este autor también se destacan otras:

➤ **Cuándo es necesario un plan de empresa.**

La respuesta es... ¡casi siempre! Un buen emprendedor siempre debe preparar un plan de empresa. Es un ejercicio cansino y beneficioso a partes iguales. Alejandro Suárez Sánchez-Ocaña. "Ha llegado la hora de montar tu empresa"

➤ Otro experto en la materia, como es Mike McKeever, **argumenta la elaboración de un Plan de Empresa** con los siguientes 5 razones:

1. *Es una herramienta para conseguir financiación*
2. *Es una alerta para saber cuándo avanzar o cuándo detenerse*
3. *Permite mejorar tu idea*
4. *Mejora las posibilidades de éxito*
5. *Te ayuda a mantener el buen camino*

➤ **Consejos para redactar tu plan de empresa.**

✓ Para ello determina que un *start-up*¹ innovador debe considerar los siguientes aspectos:

1. La idea
2. Las personas
3. Los proveedores de servicio tradicionales
4. El trabajo en red e intercambio
5. El capital

Alejandro Suárez Sánchez-Ocaña. "Ha llegado la hora de montar tu empresa"

✓ Es importante que se haga una evaluación realista de la idea de negocio. Para ello es muy recomendable hacer una investigación previa del entorno más inmediato (familia, amigos, compañeros de trabajo, expertos...) tal como aconseja Pau García-Milà en "Está todo por hacer".

✓ Concepto de "Elevator pitch": cómo interesar a otra persona por tu idea en tan sólo 50 segundos - lo que dura un viaje en ascensor -. Pau García-Milà. "Está todo por hacer". Pau lo describe como buscar una frase en la que puedas contar tu idea a cualquier persona brevemente y que todo el mundo entienda lo que quieres hacer.

¹ Término para nombrar al emprendedor.

- **Estructura y Contenido**, estructura para el **Plan de Empresa**. Destacamos los puntos debido a su importancia:

1. *Resumen ejecutivo*
2. *Descripción del Producto o servicio*
3. *Equipo Humano*
4. *Competencia y mercado*
5. *Plan de producción y modelo de negocio*
6. *Plan de marketing*
7. *Análisis de Oportunidades, riesgos y debilidades*
8. *Planificación financiera y financiación*

Alejandro Suárez Sánchez-Ocaña. "Ha llegado la hora de montar tu empresa"

Un plan de empresa debe ser: **Efectivo, estructurado, comprensible, Breve y atractivo.** [...]

3.3.2 Documentación complementaria

- "Business Angels". DGPyme.

Este documento describe los mecanismos de financiación de la pyme y propone a los *Business Angels* como nueva vía de financiación para emprendedores. Describe al *business angel* como un particular (ya sea empresario, directivo de empresa, ahorrador o emprendedor con éxito, solvente (desde el punto de vista financiero) que a título privado aporta su "capital inteligente", es decir su capital, sus conocimientos técnicos y su red de contactos personales.

Describe la tipología de *business angel*, las características, la situación de estos inversores en Europa y en España, así como todo lo referente a las Redes de Business Angels.

http://www.ipyme.org/Publicaciones/BUSINESSANGELS_CulturaFinanciacion.pdf

- ➔ **Muy interesante** el **apartado 4** de este documento, en el que describe **cómo es el proceso de capitalización**, es decir como un emprendedor o una empresa debe preparar su idea o proyecto para presentárselo a un *business angel*.

NOTA: este documento está editado en el año 2009, por tanto es posible que algunos datos o comentarios no se ajusten con la situación actual.

- **Ejemplo de Plan Financiero**. Caso práctico interesante sobre un plan financiero.

<http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448134117.pdf>

- **EOI_CasoPracticoAnálisis_2011_Análisis_Sectorial**

http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:75216/componente75214.pdf

- **Modelo de plan de negocio Bic Galicia.**

- ➔ **Ver también: Manuales de Gestión BIC Galicia.** www.bicgalicia.org

http://www.bicgalicia.org/images/autonomos/Modelos_Plan_Negocio/es/03TiendaConveniencia28_4_cas.pdf

- **Criterios de Evaluación de Plan de Negocio.** Nota técnica del profesor de Manuel Bermejo Sánchez del Instituto de Empresa donde da las bases sobre cómo se debe evaluar un Plan de Negocio y que será útil al emprendedor universitario para conocer qué información evaluará un posible inversor.

http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/BP3_evaluar_BP/BP3_evaluar_BP/web/m0/nwin/imprimible.pdf

- **Modelo Plan de Negocio CEEI Asturias.** Guía para la creación de empresas elaborada por CEEI Asturias que pretende ser una herramienta de consulta y trabajo para los emprendedores que quieren poner en marcha su idea de negocio.

http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria_descargas_idepa/Plan_de_Empresa.pdf

3.3.3 Enlaces de Interés



- **Campus Emprende,** concurso de fomento del espíritu emprendedor en la universidad cuyo objetivo es favorecer la generación de ideas empresariales en el entorno universitario y la materialización de las mismas en nuevas empresas

<http://www.redtcue.es/T-CUE-Publico/queestcue/actuacionesenred/campusemprende/>

- **Vivero Universitario de Promotores Empresariales,** concurso que tiene como objeto la formación de emprendedores para colaborar en el lanzamiento al mercado de tecnologías propias de las universidades de Castilla y León mediante la creación de empresas innovadoras o de base tecnológica que exploten las patentes, diseños, modelos de utilidad y registros universitarios

<http://www.redtcue.es/T-CUE-Publico/queestcue/actuacionesenred/Vivero/index.html>

- **Cómo presentar un Plan de Negocio en PowerPoint: La Regla del 10/20/30 por Guy Kawasaki.**

http://blog.guykawasaki.com/2005/12/the_102030_rule.html#axzz1iO2DYxM (Blog original)

<http://fanultra.posterous.com/como-presentar-un-plan-de-negocios-en-powerpo> (Regla 10-20-30 traducido en castellano).

- **15 Consejos para elaborar una presentación de Plan de Negocio**

http://blog.experts-exchange.com/ee-tech-news/15-tips-for-crafting-a-better-startup-pitch/?qoback=%2Egde_22228_member_91660151

- **Blog "Finanzas para emprendedores"**

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

- **BIC Galicia.** Se puede encontrar todo tipo de información para emprendedores.

www.bicgalicia.org

http://www.bicgalicia.org/index.php?option=com_guia&Itemid=122&lang=es (modelos de Plan de Negocio)

- **Emprendedores.es. Planes de Negocio.** Más de 40 modelos de Planes de Negocio, análisis de mercado, cifras económicas, ejemplos y consejos de emprendedores

http://www.emprendedores.es/crear_una_empresa/plan_de_negocios/planes_de_negocio

- **Infoautónomos.es. Modelo de Plan de Negocio.** Ofrece una plantilla para realizar el Plan de Empresa en formato Word y una Hoja de Cálculo para la previsión económico financiera. Nota: para descargar los documentos se hace necesario un registro previo.

<http://www.infoautonomos.com/utilidades/plantillas/plan-de-negocio/>

3.3.4 Vídeos Relacionados

- **Audiovisuales** entregados junto al resto de materiales del módulo formativo presentando la **experiencia de emprendedores de Castilla y León**

Extracto Cap.1 – El Proceso de Empezar - “Plan de Negocio”, de la serie audiovisual “Mira y Empezar”, desarrollado dentro del Proyecto Hub TCUE Plus:

[Extracto Cap.1 – El Proceso de Empezar - “Plan de Negocio”](#)

Audiovisual completo: [Cap. 1 Serie Mira y Empezar – El Proceso de Empezar \(2013 – 42 min.\)](#)

- **Cómo presentar un Plan de Negocio en PowerPoint: La Regla del 10/20/30** por Guy Kawasaki.
http://www.youtube.com/watch?v=XJ3C_ch0dhA
- **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>
- **“Los emprendedores sólo existen si se venden”.** Iniciador CLM. Gonzalo Álvarez Marañón. 3 de marzo de 2011.
<http://www.ustream.tv/recorded/13058519>

3.4 Herramientas de Plan de Empresa

- **Herramienta Empezando® Proyecto Empresarial** desarrollada por el CEEI y que ayuda a la realización y edición de un plan de negocio.
[http://www.ceei.jcyl.es/web/jcyl/Ceical/es/Plantilla100/1284216670515/ / /](http://www.ceei.jcyl.es/web/jcyl/Ceical/es/Plantilla100/1284216670515/)
- Ver **herramientas Empezando CEEI.**
 - Empezando Proyecto Empresarial
[http://www.ceei.jcyl.es/web/jcyl/Ceical/es/Plantilla100/1284216670515/ / /](http://www.ceei.jcyl.es/web/jcyl/Ceical/es/Plantilla100/1284216670515/)
- **Plan Económico Financiero BIC Galicia.**
http://www.bicgalicia.org/index.php?option=com_guia&Itemid=117&lang=es
- **Herramienta de Simulación Empresarial** Cámara de Comercio de Valencia.
<http://www.camarascv.org/EMPRENEDORES/herramienta/>
- **Crea tu Plan de Negocio, un simulador para emprendedores culturales.** Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
<http://www.mcu.es/emprendedores/Inicio.html>

3.5 Casos Prácticos Propuestos

3.5.1 Caso Práctico 5: Elaboración del Plan de Empresa

En este módulo, se proponen dos casos prácticos:

- **En primer lugar**, la práctica será continuar con el caso del Módulo 2 y **elaborar el Plan de Empresa** de las ideas de negocio seleccionadas. Se deberá seguir la estructura adecuada ofrecida en la parte teórica de forma que los grupos de alumnos al elaborar su Plan de Empresa deberán completar los siguientes apartados:

Resumen Ejecutivo	Descripción del Producto/Servicio
Mercado potencial del proyecto	Entorno competitivo
Expectativas financieras	Equipo de trabajo
Fortalezas y debilidades de la empresa	Plan de Implementación
Márketing y Ventas	

NOTA: para realizar la elaboración del Plan de Empresa, se recomienda la utilización de los modelos proporcionados para el concurso Campus Emprende de forma que el emprendedor universitario tendrá a la vez la oportunidad de presentar su idea al citado concurso si es realmente interesante.

<http://www.redtcue.es/T-CUE-Publico/queestcue/actuacionesenred/campusemprende/Edicion2012/index.html>

- **En segundo lugar**, los grupos tendrán que **exponer el Plan de Empresa** empleando las técnicas de exposición antes mencionadas, entre otras la regla (10/20/30) de Guy Kawasaki explicada en el Módulo 1.

3.6 Conferencias relacionadas

- **Vídeo "Finanzas para emprendedores"**. Ponente: Antonio Manzanera Escribano, 10/11/11. Ciclo VIII Semana del Emprendedor de Base Tecnológica. Madri+d. (Duración 02:55:49).

<http://www.madrimasd.org/cienciaysociedad/mediateca/default.asp?videoID=2094>

4 MÓDULO 4: MECANISMOS DE APOYO AL EMPRENDEDOR

Objetivo Didáctico

El objetivo del **Módulo 4: Mecanismos e Apoyo al Emprendedor** es mostrar al emprendedor los instrumentos de apoyo existentes para la puesta en marcha de un proyecto de negocio, enfocado al *emprendimiento* desde la Universidad. Así se presentarán algunos de los principales mecanismos públicos y privados de ayuda a los emprendedores así como otros interesantes que también deben ser tenidos en cuenta como son las figuras del *Business Angel* o el mecanismo de *Crowdfunding*.

4.1 Los Mecanismos Públicos y Privados de Apoyo al Emprendedor.

4.1.1 Mecanismos específicos para el emprendedor universitario



El fomento de las iniciativas emprendedoras lleva a hacer convocatorias muy interesantes para emprendedores universitarios desde las propias universidades así como desde las asociaciones de jóvenes empresarios.

Así, desde las universidades se presta todo tipo de ayudas y facilidades a los emprendedores universitarios a través de ellas mismas o de instituciones anexas a estas como pueden ser Fundaciones Generales, Parques Científicos...

Algunos de estos organismos destacados en la comunidad de Castilla y León son:

- Fundación Universidades Castilla y León (Funivcyl) (www.funivcyl.com)
- Fundación General de la Universidad de Burgos (www.fundacionubu.com)
- Fundación General de la Universidad de León (www.fgulem.es)
- Fundación General de la Universidad de Salamanca (fundacion.usal.es)
- Fundación General de la Universidad de Valladolid (www.funge.uva.es)
- Parque Científico Universidad de Salamanca (pcs.usal.es)
- Parque Científico Universidad de Valladolid (www.parquecientificouva.es)

Cabe destacar que anualmente se lleva a cabo el Concurso "Campus Emprende" Concurso Anual de emprendedores universitarios cuyo objetivo es favorecer las ideas empresariales en el entorno universitario. El certamen contempla dos categorías, "Categoría Idea Empresarial" y "Categoría Proyecto Empresarial". Se puede encontrar más información sobre este concurso visitando www.redtcue.es

En el apartado 4.2. Recursos Útiles de este módulo se pueden encontrar algunos de los principales mecanismos de apoyo al emprendedor universitario.

4.1.2 Mecanismos que ofrece el sector público

Como ya se ha mencionado anteriormente existen diversos tipos de ayudas y subvenciones dentro del sector público aunque últimamente la dinámica de las mismas está cambiando y es más difícil obtenerlas o bien no son ayudas fondo perdido sino que son préstamos a devolver a futuro, eso sí, en condiciones bastante beneficiosas. Existen cuatro tipos de subvenciones, ayudas o préstamos en función del origen de los fondos.

- Procedentes de la Unión Europea
 - ✓ Programa INTERREG IV C de Cooperación Interregional (2007-2013)
 - ✓ Programa para la Innovación y la Competitividad (PIC) (2007-2013)
- Procedentes de la Administración del Estado
 - ✓ Plan Avanza
 - ✓ Programa de Apoyo a la Innovación de Pequeñas y Medianas Empresas Innoempresa (2007-2013)
- Procedentes de las Comunidades Autónomas.
- Procedentes de los Ayuntamientos

En función de los diferentes años o periodos los planes y programas de apoyo de las instituciones públicas variarán, de ahí la importancia que se presta a tener una buena vigilancia de las ayudas que pueden llegar a sacar las instituciones públicas.

Tan importante como las ayudas económicas descritas, son las ayudas que prestan muchas instituciones en cuanto a servicios se refiere, proporcionando ayuda a los emprendedores universitarios en cuanto a ubicación, formación específica, estudios de mercado y en la elaboración del Plan de Empresa entre otras.

Uno de los proyectos a destacar es el proyecto T-CUE que se describe a continuación:

➤ El Proyecto T-CUE

Dentro de los mecanismos públicos de apoyo al emprendedor cabe destacar el **Proyecto T-CUE**, acrónimo del **Proyecto de Transferencia de Conocimiento Universidad-Empresa** impulsado por la Junta de Castilla y León a través de la Consejería de Educación, en el marco de la Estrategia Regional de Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación 2007-2013 y concretamente de la Estrategia Universidad-Empresa 2008-2011, prorrogada hasta 2013.

El proyecto T-CUE es desarrollado por las 8 universidades de Castilla y León, a través de sus Fundaciones Generales:

- Fundación General Universidad de Burgos
- Fundación General Universidad de León y de la Empresa
- Fundación General Universidad de Salamanca
- Fundación General Universidad de Valladolid



- Universidad Pontificia de Salamanca
- IE Universidad-Segovia
- Universidad Europea Miguel de Cervantes
- Universidad Católica de Ávila

Además, participa la **Fundación Universidades de Castilla y León**, entidad que coordina la iniciativa y define las actuaciones en red que desarrollan de manera conjunta todas las fundaciones generales/universidades participantes en el proyecto.

Dentro de las actuaciones puestas en marcha por la Fundación Universidades de Castilla y León dentro del Proyecto T-CUE, hay diversas líneas de trabajo centradas en apoyar y potenciar a los emprendedores universitarios de Castilla y León. En concreto se han llevado o se están llevando a cabo actuaciones como:

- Proyecto Hub TCUE – Emprendedores: experiencia Piloto de Cultivo de Emprendedores en las Universidades de Castilla y León, consistente en una actuación piloto de fomento de la iniciativa emprendedora entre los alumnos de carreras científico – técnicas de las universidades públicas de la región, como base para la creación de empresas innovadoras, intensivas en conocimiento y tecnología y, por extensión, para la transferencia efectiva de conocimiento desde la universidad hacia la empresa.
- Proyecto Hub TCUE Plus – 2012: este proyecto supone la consolidación del proyecto piloto anteriormente descrito buscándose mediante el mismo la generalización, con vocación de pervivencia, de las actuaciones que entonces se revelaron más eficaces extendiéndose a todo el sistema universitario de Castilla y León. El objetivo de este proyecto es por tanto ampliar la formación práctica para seguir despertando las vocaciones emprendedoras y aprovechar la formación científico-técnica en el marco de los estudios ordinarios, para tratar de impulsar la aparición de nuevas empresas intensivas en conocimiento y tecnología.

Ambas iniciativas se encuentran financiadas por el proyecto **Emprendemos Juntos**, un 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.

<http://www.emprendemosjuntos.es>

Se puede ver información adicional sobre el Proyecto T-CUE en la siguiente Web:

<http://www.redtcue.es>

En el apartado 4.2. Recursos Útiles de este módulo se pueden encontrar algunos de los principales mecanismos de apoyo al emprendedor del sector público así como las ayudas que ofrecen los mismos a los emprendedores.

4.1.3 Mecanismos del sector privado de lanzamiento de emprendedores

Desde las grandes empresas del sector privado también se lanzan mecanismos de apoyo a los emprendedores y sus ideas de negocio. Así existen algunos muy conocidos como el concurso de talento joven Yuzz para ideas de base tecnológica organizado por Fundación Banesto www.yuzz.org o el Fondo Emprendedores de Fundación Repsol que busca apoyar el desarrollo de los mejores proyectos empresariales en el campo de la eficiencia energética.

Esto son sólo dos ejemplos de los muchos existentes que se pueden encontrar. En el apartado 4.2. Recursos Útiles de este módulo se pueden encontrar algunos de los principales mecanismos de apoyo al emprendedor del sector privado.

Otro mecanismo privado de apoyo a los emprendedores lo podemos encontrar en los **Business Angels** ("ángel de los negocios"), personas que aportan a un proyecto tres aspectos fundamentales: dinero, contactos y experiencia.

Principalmente realizan inversiones de carácter local en empresas con gran capacidad de crecimiento, al mismo tiempo que supervisan, apoyan la gestión y evolución del proyecto.

Tal como recoge el documento "Los Business Angels, innovando en la cultura de financiación de las empresas" de la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Industria, Energía y Turismo:

Las inversiones que realizan los Business Angels pueden ir destinadas a emprendedores que quieren poner en marcha un proyecto empresarial (capital semilla o *seed capital*), a empresas que se encuentran al inicio de su actividad (capital de inicio o desarrollo o *start-up*) o a aquellas empresas que deban afrontar una fase de crecimiento con el objetivo de obtener una plusvalía a medio plazo, seleccionar un proyecto empresarial de gran éxito, reencontrar el potencial de los comienzos, disfrutar del espíritu que caracteriza el desarrollo de nuevas empresas y transferir sus conocimientos a los nuevos emprendedores.



Podemos encontrar el informe completo, así como información adicional sobre los Business Angels, en la página Web de la Red Española de Business Angels, ESban:

<http://esban.cecot.org/documentos/>

En muchas ocasiones la primera dificultad que se encuentra un emprendedor cuando busca financiación a través de Business Angels reside en su búsqueda para mantener un contacto inicial entre emprendedor y Business Angels. Para facilitar esta tarea, en la actualidad en España hay cerca de 40 **Redes de Business Angels** que actúan como intermediarios entre los emprendedores y los inversores particulares a través de sus webs y de los foros que organizan. Esta es la mejor opción para localizar a un Business Angel.

La Revista Emprendedores, en su número de junio de 2012, nos ofrece un amplio listado de estas Redes de Business Angels. Podemos encontrar dicho listado, así como información adicional sobre los Business Angels (tipos de Business Angels que hay, ideas sobre cómo convencerles de nuestra idea, etc...) en la web de la Revista Emprendedores:

http://www.emprendedores.es/gestion/business_angel/contacto_business_angels

4.1.4 Crowdfunding

Hablando de mecanismos de apoyo al emprendedor y de financiación uno de los actualmente están utilizando más los emprendedores para conseguir financiación para sus proyectos es el *Crowdfunding* o *financiación en masa*. Este tipo de financiación consiste en la cooperación colectiva para intentar conseguir dinero o recursos para lanzar una idea de negocio. Habitualmente se suelen utilizar plataformas de internet especializadas en la materia para transmitir la idea de los emprendedores a la mayor cantidad de público posible.

La financiación en masa consiste en la presentación de una idea de negocio o proyecto en una determinada plataforma especializada para su lanzamiento. En esta plataforma, se explica la idea que se quiere llevar a cabo de la forma más entendible y atractiva posible para conseguir llegar al público existente y así conseguir la financiación total que se pide y en el tiempo que se marque para conseguir las gracias a microfinanciaciones por parte de estos usuarios.

Normalmente, estas plataformas tienen un objetivo de seguridad y en el caso de que no se alcance el objetivo económico global del proyecto en el plazo indicado, estas donaciones no serán cobradas a los inversores.

Para fomentar las inversiones en el proyecto, muchos de los emprendedores que utilizan este sistema para financiarse entregan recompensas a los usuarios que realicen donativos y que generalmente van relacionadas con el proyecto que se va a realizar o a la promoción de la persona que realiza el donativo.

Habitualmente se asocia al crowdfunding con el lanzamiento de ideas de tipo artístico como discos musicales, libros y otros relacionados, si bien, cada vez están surgiendo más plataformas especializadas en promover ideas de negocio relacionadas con el lanzamiento de compañías. Dentro del material de apoyo se han especificado algunas de las plataformas más conocidas de crowdfunding así como la especialización principal de cada una de ellas.

4.2 Recursos Útiles

Las herramientas de apoyo a los emprendedores se han ido analizando a lo largo de todo el documento. En este apartado señalaremos algunos de los organismos específicos de apoyo al emprendedor universitario. Este apartado queda abierto para ser revisado, actualizado y completado por el emprendedor universitario, en caso de que este conozca algún mecanismo que considere de interés para el documento y no se encuentre aquí reflejado. Se ha pretendido reflejar los más representativos y el objetivo principal es seguir las actualizaciones de los mismos a lo largo del tiempo.

4.2.1 Enlaces de Interés



MECANISMOS ESPECÍFICOS PARA EL EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO Y JÓVENES EMPRENDEDORES.

- **CAMPUS EMPRENDE**, Página Web del CEEI de Castilla y León con recursos para emprendedores universitarios. Colaboran con esta herramienta la Fundación Universidades de Castilla y León y las Universidades de Salamanca (USAL y Pontificia), Burgos, León, Valladolid (UVA y Universidad Europea Miguel de Cervantes), IE Universidad (Segovia) y Universidad Católica "Santa Teresa de Jesús" de Ávila.

<http://www.campusemprende.com/>

<http://www.emprendiendo.com>

- ➔ **Muy Interesante Concurso Campus Emprende.** Concurso Anual de Emprendedores Universitarios que organizan conjuntamente las 8 universidades de Castilla y León y las Consejerías de Economía y Empleo y de Educación, esta última a través de la Fundación Universidades de Castilla y León. Este concurso es lanzado todos los años y se puede encontrar su publicación en la web de Red TCUE:

<http://www.redtcue.es/T-CUE-Publico/queestcue/actuacionesenred/campusemprende/>

Ver noticia 23/oct/2012: "Entrega de Premios del Concurso Campus Emprende 2012".

<http://www.jcyl.es/web/jcyl/EconomiaEmpresa/es/Plantilla100Detalle/1246947609626/ /1284238692913/Comunicacion>

- **Vivero Universitario de Promotores Empresariales**, concurso que tiene como objeto la formación de emprendedores para colaborar en el lanzamiento al mercado de tecnologías propias de las universidades de Castilla y León mediante la creación de empresas innovadoras o de base tecnológica que exploten las patentes, diseños, modelos de utilidad y registros universitarios

<http://www.redtcue.es/T-CUE-Publico/queestcue/actuacionesenred/Vivero/index.html>

- **PLAN GALILEO, Universidad de Salamanca**, es el plan institucional de la Universidad de Salamanca para el fomento de la innovación, el espíritu emprendedor y la creación de empresas en el ámbito universitario.
<http://plangalileo.usal.es/>
- **PLAN LEGIO, Universidad de León**, es el plan institucional de la Universidad de León de apoyo a la creación y desarrollo de empresas.
<http://www.legio.unileon.es/>
- **UBU EMPRENDE, Universidad de Burgos**, de la Universidad de Burgos
<http://www.ubu.es/es/ubuemprende>
- **EMPRENDEDOR UVA, Universidad de Valladolid**, página del Parque Científico de la Universidad de Valladolid para emprendedores universitarios
www.emprendedoruva.es
- Web del **Instituto de la Juventud (INJUVE)**, dedicada a jóvenes emprendedores
<http://www.injuve.mtas.es>
- **Innovaciencia. Certamen Juvenil de Ideas y Proyectos de Innovación**. Concurso de Ideas para jóvenes de entre 16 y 26 años organizado por el Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) y la Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología (FECYT).
<http://www.innovaciencia.es/>
- Web de la **Confederación Española de Asociaciones de Jóvenes Empresarios (CEAJE)**, dedicada a jóvenes empresarios y emprendedores
<http://www.ajeimpulsa.es>
- **Asociación de Jóvenes Empresarios de CYL**
 - AJE Burgos <http://www.ajeburgos.com>
 - AJE Valladolid <http://www.ajevalladolid.org>
 - AJE Salamanca <http://www.ajesalamanca.org/>
 - AJE Segovia <http://www.ajesegovia.com/>
- **FUNDACION JUNIOR ACHIEVEMENT** creada en 1919 para promocionar el espíritu emprendedor. Está presente en 119 países de los 5 continentes. Compuesta por jóvenes estudiantes
<http://www.fundacionjaes.org>
- ➔ **Muy Interesante Start Up Programme**. Fundación Universidad Empresa y Fundación Junior Achievement organizan la competición interuniversitaria de emprendedores StartUp Programme
<http://www.startupprogramme.es/>
- **BANCAJA**, a través de su proyecto dedicado al público general, preferentemente jóvenes con iniciativas innovadoras. Premios Bancaja Jóvenes Emprendedores.
<http://www.jovenesemprendedoresbancaja.com/premio-bancaja/premio-bancaja.aspx>
- **FUNDACIÓN REPSOL**, con su convocatoria de Fondo Emprendedores donde promueven y apoyan el desarrollo de los mejores proyectos empresariales en el campo de la eficiencia energética.
<http://www.fondoemprendedores.fundacionrepsol.com/>

MECANISMOS QUE OFRECE EL SECTOR PÚBLICO

- **Programa de Transferencia de Conocimiento Universidad-Empresa (Programa TCUE)** que desarrollan conjuntamente la Fundación Universidades de Castilla y León y las universidades de Burgos, León, Salamanca, Valladolid, Pontificia de Salamanca, IE-Universidad, Europea Miguel de Cervantes y Católica de Ávila.

TCUE ofrece apoyo individualizado específico a los emprendedores de las ocho universidades

www.redtcue.es

- **Agencia de Innovación y Financiación e Internacionalización Empresarial de Castilla y León (ADE)**, perteneciente a la Consejería de Economía y Empleo, Junta de Castilla y León

<http://www.ade.jcyl.es>

- **Dirección General de Política de la PYME (DGPYME)**, dedicada al público en general

<http://www.ipyme.org>

- ➔ **Muy Interesante** Esta web proporciona un manual de servicios de apoyo a la persona emprendedora en España muy útil. Su enlace es el siguiente:

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

- **Junta de Castilla y León. Emprendiendo Castilla y León.** Plataforma de apoyo al emprendedor en Castilla y León. Cuenta con una comunidad de emprendedores, un banco de ideas así como todo tipo de información relacionada con el proceso de emprender (incluido un apartado de premios y concursos).

<http://www.emprendiendo.jcyl.es/>

- **Fundación Parque Científico Universidad de Valladolid**, ofrece asesoramiento y apoyo a la creación de empresas basadas en el uso intensivo del conocimiento.

www.parquecientificouva.es

- **Parque Científico Universidad de Salamanca**, ofrece servicios para start-ups y empresas incubadas

<http://pcs.usal.es/>

- **Parque Tecnológico de Boecillo**, ofrece una amplia oferta de servicios y ubicaciones para empresas innovadoras. Entre otros servicios, cuenta con una incubadora para albergar proyectos y empresas biotecnológicas.

<http://www.ade.jcyl.es/web/jcyl/ADE/es/Plantilla100/1249241103465/ / />

- **Parque Tecnológico de León**, ofrece espacios y servicios para empresas que necesiten ubicarse en sus emplazamientos

<http://www.ade.jcyl.es/web/jcyl/ADE/es/Plantilla100/1249888775088/ / />

- **Centros Europeos de Empresas e Innovación de Castilla y León (CEEICAL)** facilita la creación de pequeñas y medianas empresas innovadoras.

<http://www.ceei.jcyl.es/web/jcyl/Ceical/es/Plantilla66y33/1284207277205/ / />

- **Centro Europeo de Empresas e Innovación de Burgos (CEEI-Burgos)** apoyan a los emprendedores a través de sus servicios integrados

<http://ceeiburgos.es/servicios/servicios-para-emprendedores>

- **Fundación Instituto Cameral de Creación y Desarrollo de la Empresa (INCYDE)**, dedicada al público general, enfoque al pequeño comercio.

<http://www.incyde.org/>
- Las diferentes **Cámaras de Comercio de Castilla y León** ofrecen apoyo en la creación y desarrollo de empresas a través del **Consejo Regional de Cámaras de Comercio de Castilla y León** así como de las diferentes cámaras y sus **Ventanillas Únicas Empresariales y Viveros de Empresas**.
 - **Consejo Regional de Cámaras:** www.camarascyl.es
 - **Red de Ventanillas Únicas Empresariales:** actualmente existen 10 ventanillas únicas empresariales en Castilla y León (Ávila, Burgos, León, Miranda de Ebro, Palencia, Salamanca, Segovia, Soria, Valladolid y Zamora):

http://www.camarascyl.es/cocicyl/cm/cocicyl/Content?idContent=86&textOnly=false&locale=es_ES
 - **Viveros de Empresas:**

http://www.camarascyl.es/cocicyl/cm/cocicyl/Content?idContent=15051&textOnly=false&locale=es_ES
 - **Directorio de Cámaras de Comercio de Castilla y León**

<http://www.camarascyl.es/cocicyl/cm/cocicyl/temas/directorio>
- Webs de ayuda a la **mujer emprendedora**, dedicadas a mujeres empresarias y emprendedoras

<http://www.e-empresarias.net>

<http://www.migualdad.es/mujer>

<http://www.femenp.net/>

<http://www.mujerempresarias.org/>

<http://www.mujeresdirectivas.es>

<http://www.bancomujer.org>
- **PROGRAMA CRECE / REDEPYM**, a través de la Escuela de Organización Industrial, con la financiación del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y el Fondo Social Europeo. Dedicado al público general, énfasis en pymes.

<http://www.eoi.es/portal/guest/inicio>
- **Asociación Nacional de CEEIs Españoles (ANCES)**, se trata de los CEEIs y las empresas en ellos alojadas

<http://www.ances.com>
- **Asociación de Parques Científicos y Tecnológicos de España (APTE)**, se trata de una agrupación de parques Científicos y Tecnológicos adscritos a la asociación y sus pymes

<http://www.apte.org>
- **GENOMA ESPAÑA**, proyecto del Ministerio de Ciencia e Innovación y Ministerio de Sanidad y Consumo, dedicado a emprendedores tecnológicos especializados en el área de la Biotecnología

<http://www.gen-es.org/es/index.cfm>
- **NEOTEC**, iniciativa del Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial cuyo objetivo es el apoyo a la creación y consolidación de nuevas empresas de base tecnológica en España.

<http://www.cdti.es/index.asp?MP=7&MS=651&MN=3>

MECANISMOS DEL SECTOR PRIVADO DE LANZAMIENTO DE EMPRENDEDORES

- **Seniors Españoles para la Cooperación (SECOT)**, se trata de una asociación sin ánimo de lucro de interés público, dedicada a ayudas a emprendedores y pymes
www.secot.org
- **Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME)**, dedicada a organizaciones empresariales de Pymes y Autónomos
www.cepyme.es
- **Círculo de Empresarios**, dedicado al público general, emprendedores y empresarios
www.circulodeempresarios.org
- **Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE)**
<http://www.ceoe.es>
- **ASHOKA** Asociación sin ánimo de lucro internacional de apoyo a emprendedores sociales
<http://spain.ashoka.org>
- **BANCO SANTANDER** a través de su web Universia dedicada al entorno universitario
<http://www.universia.es/index.htm>
- **BBVA** a través de varias iniciativas de ayudas a emprendedores en solitario o en colaboración con otras organizaciones:
 - **Momentum Project**, un ecosistema de apoyo al emprendedor. Iniciativa de ESADE y BBVA dirigida a promover el emprendimiento social.
<http://momentum-project.org/>
 - **Open Talent**, realizado en colaboración con Red Innova y dirigido a emprendedores y startups para apoyar el desarrollo de proyectos innovadores de base tecnológica.
<https://www.centrodeinnovacionbbva.com/blogs/opentalent>
 - **TR35 Spain**, actuando como patrocinador de estos premios organizados por Technology Review en los que el objetivo es encontrar trabajos fascinantes, inspiradores y nuevos capaces de revolucionar el mundo de la tecnología y los negocios.
www.tr35spain.com
- **LA CAIXA**, a través de su programa Emprendedor XXI, dedicado al público general
<http://www.emprendedorxxi.es/>
- **FUNDACIÓN BANESTO**, a través de su Concurso de Talento joven con ideas de Base Tecnológica.
www.yuzz.org
- **CAJA NAVARRA**, a través de su plataforma HUB de intercambio de ideas y negocios y su Premio Fondo Comunal
<http://www.cajanavarra.com/el-hub/que-es>
- **BANKINTER**, a través de su fundación de la innovación, dedicado a emprendedores de base tecnológica y energías renovables.

<http://www.fundacionbankinter.org/es>

- **VODAFONE**, a través de Emprendo con Vodafone y su Plan de Emprendedores Vodafone.

<http://emprendoconvodafone.com/>

- **ENDESA**, con Enel Lab orientado a la búsqueda de clean technology y startups innovadoras

<http://lab.enel.com/es>

- **CREARA**, Centro de Innovación y Creación de Empresas. Fundación San Telmo. Dedicado a Emprendedores de base tecnológica.

<http://www.creara.org>

- **ESADE Business School**

<http://www.esade.edu/>

- **CEFIE – IESE** Centro de Empresa Familiar e Iniciativa Emprendedora. IESE Business School

Dedicado al público en general y a estudiantes.

http://www.iese.edu/es/Research/CentersandChairs/centers1011/eic/home/home_cefie.asp

4.2.2 Vídeos Relacionados



- **Audiovisuales** entregados junto al resto de materiales del módulo formativo presentando la **experiencia de emprendedores de Castilla y León**

Extracto Cap.1 – El Proceso de Emprender - “Apoyos”, de la serie audiovisual “Mira y Emprende”, desarrollado dentro del Proyecto Hub TCUE Plus:

[Extracto Cap.1 – El Proceso de Emprender - “Apoyos”](#)

Audiovisual completo: [Cap. 1 Serie Mira y Emprende – El Proceso de Emprender \(2013 – 42 min.\)](#)

- **II Concurso Nacional Inspiring Young Entrepreneurs para Jóvenes Emprendedores 2012**

<http://www.youtube.com/watch?v=wnqalwlznV0&noredirect=1>

- **Plan Galileo, Universidad de Salamanca**

<http://saladeprensa.usal.es/webusal/node/17937>

4.2.3 Crowdfunding

Como ya se ha mencionado anteriormente, es interesante conocer las principales webs relacionadas con la financiación en masa o crowdfunding, un fenómeno que cada vez ha ido en mayor crecimiento y que resulta interesante tener en cuenta a la hora de buscar fuentes de financiación.

- **Lánzanos**, plataforma más conocida a nivel nacional que apoya proyectos de todo tipo y especialmente especializada en música, cine y libros.
www.lanzanos.com
- **Goteo.org**, red social para cofinanciar y colaborar con proyectos creativos que fomentan el procomún, el conocimiento libre y el código abierto.
www.goteo.org
- **Verkami**, plataforma para financiar proyectos originales y creadores independientes.
www.verkami.com
- **Sociosinversores.es**, plataforma orientada a la creación de empresas y Startups. Utiliza el crowdfunding para poner en contacto a emprendedores e inversores.
www.sociosinversores.es
- **TheCrowdAngel**, es una plataforma para invertir de forma online en StartUps permitiéndote seguir la evolución y el seguimiento de tu inversión. Combina el Crowdfunding con el Venture Capital. En definitiva, el objetivo de esta plataforma es reinventar la figura del Business Angel simplificando el proceso de inversión.
www.thecrowdangel.com
- **Partizpa**, en la línea de las dos anteriores pone en contacto a inversores y emprendedores asesorando a ambos a la hora de elegir los proyectos en los que invertir y describir tus proyectos para que sean más atractivos. En la primera fase, se expone la idea y en el momento en el que esa idea alcanza los 20 comentarios positivos se empieza a estudiar por parte de los administradores.
www.partizpa.com
- **idea.me** está centrada en proyectos sociales y creativos en América Latina.
www.idea.me
- **hazloposible.org**, plataforma orientada a conseguir financiación para proyectos de voluntariado, solidaridad y proyectos de cooperación.
www.hazloposible.org
- **Kickstarter.com** es la plataforma internacional en la que se han basado el resto de plataformas de crowdfunding. Sigue siendo la plataforma mundial más popular y la que más dinero ha recaudado.
www.kickstarter.com
- **fundable.org es** una plataforma internacional para conseguir financiación para Startups.
www.fundable.com
- **Pozible**, plataforma internacional orientada a buscar financiación para proyectos e ideas creativas.
www.pozible.com

4.2.4 Otra información de Interés



Actualmente hay una serie de **concursos para emprendedores** con una periodicidad continua y a los que interesa la pena estar atentos en caso de que queramos presentar nuestra idea para que sea evaluada y obtener sus beneficios.

- **Concurso CAMPUS EMPRENDE**, de periodicidad anual que organiza la Junta de Castilla y León a través de las Consejerías de Educación y de Economía y Empleo y que está dirigido a estudiantes, profesores, personal, becarios y antiguos alumnos de cualquiera de las universidades públicas o privadas de Castilla y León.

<http://www.redtcue.es/T-CUE-Publico/queestcue/actuacionesenred/campusemprende/>

- **Concurso Uniemprendia** de periodicidad anual para la promoción de empresas de base tecnológica (EBTs) patrocinado por el Ministerio de Educación y Ciencia, el grupo Santander, el portal Universia y el Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI).

http://www.uniemprendia.es/que_es_uniemprendia.htm

- **Concurso @EMPRENDEGO** (3 millones de euros en premios):

<http://www.todostartups.com/actualidad/concurso-para-emprendedores-emprendego-con-una-dotacion-de-3mme-en-premios>

- **Concurso YUZZ** de talento joven con ideas de base tecnológica organizado por Fundación Banesto y con un reparto de premios entre las tres primeras ideas nacionales de 60.000€.

www.yuzz.org

- **Concurso #StartUpsGo.** TodoStartups realiza concursos mensuales donde dona el 80% de lo facturado a través de su web a emprendedores.

<http://www.todostartups.com/startupsgo>

- **Premio de Emprendedores Fundación EVERIS.**

<http://www.fundacioneveris.es/Paginas/home.aspx>

- **ENTREPRENEUR BOOT CAMP SUMMER SCHOOL IN PARIS (NOVANCIA BUSINESS SCHOOL)**

<http://www.novancia.fr/bootcamp>

- **III INTERNATIONAL SUMMER SCHOOL OF ENTREPRENEURSHIP (ISSE)**

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

- **Becas FARO, Programa Internacional de Becas para emprendedores**

<http://www.becasfaro.es/home.php>

- **Talentum Telefónica**, con dos programas **Talentum Universities** con becas de larga duración para jóvenes titulados y **Talentum StartUps** para estudiantes en últimos años de carrera

<https://talentum.telefonica.es/>

- **Wayra España**, concurso de Startups con ideas de negocio en entornos digitales para hacerlas crecer mediante aceleradoras de proyectos.

<http://es.wayra.org/es/convocatoria/participa>

- **Premios PERSEO de Iberdrola**, dedicados a la inversión en tecnologías innovadoras de generación eléctrica renovable y en tecnologías de reducción del impacto ambiental en los sistemas de generación existentes.

<http://www.iberdrola.es/webibd/corporativa/iberdrola?IDPAG=ESWEBRESINNINI>

- **Otros concursos interesantes** pueden encontrarse en el siguiente artículo de la web Universia donde se nos hace referencia a algunos de los principales Concursos de Talento y Juegos de Estrategia

http://emplea.universia.es/informacion/candidato_ideal/actividades/concurso_talentos_juegos_estrategia/

También se referencian varios concursos nacionales e internacionales de interés en el siguiente artículo de Eureka StartUps:

<http://www.eureka-startups.com/blog/2012/03/28/concursos-para-emprendedores-2012/>

5 ANEXOS

5.1 ANEXO I: INICIACIÓN A LA GESTIÓN EMPRESARIAL

5.1.1 Metodología de Gestión por proyectos

Cualquier emprendedor debe tener clara su idea de negocio y, en base a la misma, saber cómo gestionarla. Las organizaciones realizan una serie de **procesos** y actividades, en unos casos repetitivos y más o menos permanentes en el tiempo, mientras que en algunos otros suponen la realización de una serie de actividades durante un periodo de tiempo determinado, así como disponer de un presupuesto y unos recursos definidos para las mismas. En estos casos en los que se funciona a través de **proyectos** se debe utilizar la **metodología de gestión de proyectos**, la cual supone la planificación, organización, aseguramiento y gestión de los recursos para alcanzar unas metas específicas.

Los parámetros a controlar en la gestión por proyectos suelen ser: tiempo y presupuesto. Para ello se han definido unos **hitos** u objetivos a cumplir a lo largo de todo el proyecto con unos recursos materiales y unas personas para alcanzarlos.

Ejemplos de herramientas para la gestión por proyectos:

- ✓ Microsoft Project: <http://www.microsoft.com/project/en-us/project-management.aspx>
- ✓ Ares GPP: <http://proconsi.com/solucionpro1.php?id=44>
- ✓ AtTask: <http://attask.es/product-overview/>
- ✓ Easyprojects: <http://www.easyprojects.net/>
- ✓ Aceproject: <http://www.aceproject.com/>
- ✓ 10 herramientas gratuitas para una efectiva gestión de proyectos: <http://www.smashingapps.com/2010/02/15/10-free-tools-for-effective-project-management.html>
- ✓ Google Apps Marketplace: <http://www.google.com/enterprise/marketplace/search?categoryId=6&orderBy=RATING>
- ✓ HP PPM: <http://www8.hp.com/us/en/software/software-product.html?compURI=tcm:245-937033>
- ✓ Tacnetting: <http://www.tacnetting.com/portalweb/modules.php?mod=portal&file=index&lang=>
- ✓ SAP: <http://www.sap.com/spain/sme/whysap/roles/projectmanagement/index.epx>
- ✓ ORACLE: <http://www.oracle.com/es/solutions/project-management/index.html>

Métodos en gestión de proyectos

Existen diferentes métodos para la gestión de proyectos, entre los que destacan:

DIAGRAMA DE GANTT: Herramienta para realizar la planificación del trabajo de un proyecto. Es un diagrama de barras que muestra el origen y el final de las diferentes unidades mínimas de trabajo y los grupos de tareas así como las dependencias entre unidades mínimas de trabajo.

TÉCNICA DE REVISIÓN Y EVALUACIÓN DE PROGRAMAS (PERT): Método para describir, enlazar y analizar todas y cada una de las tareas de un proyecto, especialmente el tiempo para completar cada tarea en función de las personas y recursos, e identificar el tiempo mínimo necesario para completarlo.

GESTIÓN DE PROYECTOS POR CADENA CRÍTICA (CCPM): Método enfocado en los recursos requeridos para ejecutar las tareas del proyecto. Tiende a mantener el uso de los recursos nivelado, flexibilizando sus horas de trabajo y cambiando rápidamente de tarea para no retrasar el proyecto.

PRINCE2: Método estructurado para la gestión del proyecto, donde en cada proceso especifica sus entradas y salidas principales, así como los objetivos específicos y actividades a llevar a cabo, lo que permite un control automático de cualquier desviación del plan.

Finalmente, el control del proyecto puede realizarse a través de la incorporación de la gestión basada en **PROCESOS**, lo cual ha sido impulsado por el uso de modelos de madurez, como el CMMI (Capability Maturity Model Integration) y SPICE (Mejora de procesos software y la estimación de la capacidad).

Normas

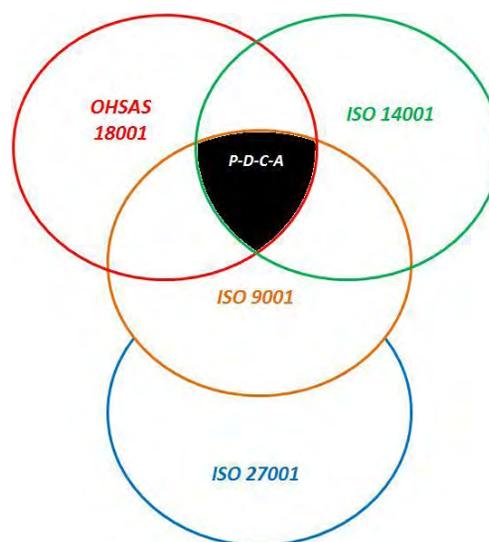
Ha habido varios intentos de desarrollar estándares de gestión de proyectos, tales como, por ejemplo, la familia de normas ISO 9000 (Sistema de Gestión de la Calidad) y la ISO 10006:2003 (Sistemas de gestión de la calidad y directrices para la gestión de la calidad en los proyectos), la UNE 13290 (Gestión de proyectos espaciales), UNE 66916:2003 (Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la gestión de la calidad en los proyectos) o UNE 144001:2007 IN (Gestión del valor. Guía para el diseño y desarrollo de proyectos de Análisis del Valor de acuerdo a la UNE-EN 12973:2000 "Gestión del Valor").

5.1.2 Sistemas de Gestión Integrados: Iniciación a las normas ISO (9001, 27001, 14001, OHSAS)

Actualmente existen muchos sistemas de gestión implantados en las organizaciones, cada uno de los cuales aborda un área concreta de la entidad. Inicialmente estos sistemas se plantearon independientes unos de los otros, sin embargo, con el paso del tiempo y la necesidad de las organizaciones de gestionar todos estos aspectos de forma conjunta, las diferentes normas fueron tendiendo hacia una estructura común que facilitara su implantación y su posterior gestión y auditoría.

La prueba de esta tendencia es que numerosas organizaciones han integrado sus sistemas de gestión y en la actualidad muchas han unificado sus procesos de auditoría.

La integración de las normas facilita la gestión de la organización: un sistema, diferentes normas.



Fuente: Elaboración propia Symbiosis Consultores.

¿Qué es ISO?

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización. Esta entidad es una organización no gubernamental constituida por más de 160 países y otras organizaciones, así como es la mayor en el desarrollo y publicación de estándares internacionales con más de 18.500 estándares publicados en la actualidad.

Sistemas de Gestión de la Calidad: UNE – EN ISO 9001

Según esta norma, UNE-EN ISO 9001:2008 proporciona requisitos estandarizados para los sistemas de gestión de la calidad cuando una organización que necesita demostrar su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes, los requisitos legales y reglamentos aplicables, así como para aumentar la satisfacción del cliente aplicando eficazmente el sistema. Estos requisitos son independientes de las actividades de la organización, su tamaño, o si es pública o privada.

Además, *“promueve la adopción de un ENFOQUE BASADO EN PROCESOS cuando se desarrolla, implementa y MEJORA la eficacia de un sistema de gestión de la calidad (SGC), para aumentar la SATISFACCIÓN DEL CLIENTE mediante el cumplimiento de sus requisitos”*

Esta norma forma parte de la familia de normas UNE-EN ISO 9000, la cual está constituida por:

- ✓ ISO 9000:2005 - Fundamentos y vocabulario.
- ✓ ISO 9001:2008 - Requisitos.
- ✓ ISO 9004:2009 - Directrices para la mejora del rendimiento.

Además, hay que tener en cuenta la ISO 19011:2011 para la realización de auditorías de un sistema de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

ISO 9001 es el único estándar de la familia que puede ser certificado, si bien no es algo obligatorio ya que puede haber organizaciones interesadas en el sistema de gestión y no en la certificación. Esta norma es la más ampliamente difundida en el mundo con alrededor de 1 millón de organizaciones públicas y privadas certificadas en 176 países.

La certificación según esta norma es utilizada para incrementar la confianza en los productos o servicios ofrecidos, entre partners en las relaciones empresa – empresa, en la selección de proveedores de la cadena de suministro y en el establecimiento de acuerdos.



ISO 9001 no incluye requisitos específicos de otros sistemas de gestión, como por ejemplo para la gestión ambiental, gestión de la seguridad y salud laboral, etc. Sin embargo, ISO 9001 permite alinear o integrar el sistema de gestión de la calidad de una organización con requisitos de sistemas de gestión relacionados. Es posible adaptar el sistema de gestión de una organización con el fin de establecer un sistema de gestión de la calidad que cumpla con la ISO 9001.

Por lo tanto las normas ISO 9001 son perfectamente integrables con otros sistemas de gestión, como por ejemplo sucede con la norma ISO 14001 de sistemas de gestión ambiental, con la ISO 27001 de sistemas de gestión de seguridad de la información o con la OHSAS 18001 de sistemas de gestión de salud y seguridad laboral (norma de la British Standard Institute - BSI).

Sistemas de Gestión Ambiental: UNE – EN ISO 14001

Según esta norma, UNE-EN ISO 14001:2004 especifica los requisitos para un sistema de gestión ambiental (SGA), destinados a permitir el desarrollo e implantación de una política y unos objetivos que tengan en cuenta los requisitos legales y otros suscritos por la organización, así como la información relativa a los aspectos ambientales significativos, considerando tanto aquellos que se pueden controlar como sobre los que se puede tener influencia.

Puede aplicar a cualquier tipo de organización, independientemente de su sector, tamaño... que desee:

- a) Establecer, implementar, mantener y mejorar un sistema de gestión ambiental;
- b) Asegurarse de su conformidad con su política ambiental;
- c) Demostrar la conformidad con esta norma:
 1. Realizando una autoevaluación y autodeclaración; o
 2. Buscando confirmación de dicha conformidad por las partes interesadas (clientes, etc.); o
 3. Buscando confirmación de su autodeclaración por una parte externa a la organización; o
 4. Buscando la certificación / registro del SGA por una parte externa a la organización.

La Norma **ISO 14001** asume la metodología P-D-C-A (Plan – Do – Check – Act) y la adapta al terreno de la gestión medioambiental a través de la definición de una política ambiental (donde se establecen intenciones y principios en relación al desempeño ambiental de la organización), la planificación ambiental (aspectos e impactos ambientales, requisitos legales, objetivos y metas, y programa de gestión ambiental), la implementación y operación, la verificación y acción correctiva, y por último la revisión por la Dirección.

Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales: OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Advisory Services)

Según esta norma, OHSAS 18001:2007 define un sistema de gestión certificable basado en la **identificación de peligros y evaluación de riesgos en los puestos de trabajo**. Como norma de gestión, **basada en el ciclo de mejora continua, PDCA**, tiene una estructura similar a la ISO 14001 e ISO 9001.

Esta Norma parte de estándares **de salud y seguridad en el trabajo** establecidos por la **Organización Internacional del Trabajo** y la **Organización Mundial de la Salud**. Estos estándares se agrupan en:

- ✓ **Morales:** relacionados con los riesgos de accidentes de trabajo.
- ✓ **Económicos:** Relacionados con las condiciones de trabajo.
- ✓ **Legales:** relacionados con la tipificación como delito de los requerimientos mínimos de salud.

Esta certificación permite demostrar que cumple sus especificaciones y **aporta las siguientes ventajas:**

- ✓ Reducción potencial del número de accidentes
- ✓ Reducción potencial del tiempo de inactividad y de los costes relacionados
- ✓ Demostración de la conformidad legal y normativa
- ✓ Demostración a las partes interesadas del compromiso con la salud y la seguridad
- ✓ Demostración de un enfoque innovador y progresista

- ✓ Mayor acceso a nuevos clientes y socios comerciales
- ✓ Reducción potencial de los costes de los seguros de responsabilidad civil

La OHSAS 18001 es generalmente implantada por las organizaciones como parte de su estrategia de gestión de riesgos para adaptarse a los cambios legislativos y proteger a su plantilla.

Sistema de Gestión de Seguridad de la Información: ISO / IEC 27001

ISO / IEC 27001:2005 es una norma que asume la metodología P-D-C-A y la adapta al terreno de la seguridad de la información.

Esta Norma nos va a aportar un **método de trabajo para la gestión de la seguridad** de nuestros sistemas de información. Nos va a aportar una **estructura** del sistema de gestión y unas **pautas** para el mantenimiento de dicho Sistema de Gestión de Seguridad de la Información.

Dentro de la norma ISO 27001 se encontrará también un anexo con controles y objetivos de seguridad de la información y que se encuentran desplegados y explicados en la **ISO 27002**. Esta norma nos ayuda a la hora de desplegar los controles a implantar que nos indica la ISO 27001.

Modelo EFQM

Una forma de integrar todos estos sistemas es a través del Modelo **EFQM de Excelencia**, el cual es una herramienta que ha ayudado a más de 30.000 organizaciones de todo tipo, independientemente de su actividad o tamaño, permitiéndolas:

- ✓ Evaluar su posición en el camino hacia la excelencia, identificando puntos fuertes y débiles.
- ✓ Disponer de un lenguaje y modo de pensar único, facilitando la eficaz comunicación de ideas.
- ✓ Integrar las iniciativas existentes y planificadas, eliminar duplicidades e identificar carencias.
- ✓ Disponer de una estructura básica para el sistema de gestión.

Este modelo cuenta con unos conceptos fundamentales de excelencia (similares a los fundamentos de la ISO 9001) y el propio modelo compuesto por 9 criterios, 5 de ellos "**Agentes facilitadores**" (Procesos, productos y servicios, Personas, Alianzas y recursos, Estrategia y Liderazgo) y 4 de "**Resultados**" (Resultados clave, Resultados en clientes, Resultados en personas y Resultados en la sociedad).

Los **Resultados** representan **qué** ha conseguido o quiere conseguir la organización y los **Agentes facilitadores** el **cómo** ha conseguido o tiene intención de conseguir dichos resultados.

5.1.3 Técnicas de Venta

Vender es una parte clave del proceso de creación de una empresa y de la propia gestión de la empresa una vez creada.

La universidad facilita a los alumnos el acceso al conocimiento, pero éste es sólo una parte de lo que se necesita para vender con éxito. Además, se requieren habilidades, y éstas se adquieren sobre todo con la práctica y el entrenamiento.

De la misma forma que la maestría en la interpretación musical no se puede adquirir con el mero estudio, sino que es preciso establecer una disciplina de práctica constante, con un buen profesor-entrenador, así ocurre con la venta.

Junto al conocimiento técnico del producto que se pretende vender, es muy importante **manejar un método con habilidad y soltura**.

Existen múltiples propuestas en el mercado para mejorar las habilidades comerciales, pero recomendamos especialmente aquellas metodologías basadas en la simulación del proceso real, que permiten al participante "vivir" la experiencia de vender en carne propia, y sacar sus conclusiones para planificar su propia mejora en el tiempo.

Desde el punto de vista más teórico, el proceso de venta de un emprendedor se incluye en la llamada relación **B2B** - *business-to-business*- a diferencia de la venta de bienes de consumo a particulares **B2C** - *business-to-customer*.

En el proceso comercial B2B, podemos considerar que la venta propiamente dicha comienza a partir de la labor de estrategia de marketing que debe haber identificado los mercados objetivos a los que dirigir el esfuerzo.

A partir de ahí, el proceso consta de 5 fases:

1. **Conectar** con el cliente potencial: el reto de conseguir interesarle para mantener una entrevista
2. **Entender** al cliente: ahí es mucho más importante escuchar que explicar. Hay que averiguar el máximo de información sobre cómo es el negocio del cliente, y cómo es su percepción del valor.
3. **Recomendar** al cliente nuestra solución: en una propuesta escrita, que presentaremos directamente en muchos casos, debemos facilitarle la visión de por qué le interesará contratar nuestra propuesta, y por qué mejor a nosotros que a las otras opciones que tenga.
4. **Construir el valor** en esta fase deberemos superar las objeciones que el cliente pueda poner a nuestra propuesta. Una vez más, la clave está en saber escuchar y entender las verdaderas razones de su objeción, antes de explicar nuestra idea para resolverla.
5. **Cierre** La negociación del cierre de un contrato requiere una especial habilidad. Transmitir un sentido de urgencia, no dejar que se enfríe su ánimo, conocer las técnicas de negociación más allá del precio, etc.



5.1.4 Recursos Útiles



5.1.4.1 Enlaces de Interés

Metodología de Gestión de Proyectos:

- ✓ Project Management Institute: <http://www.pmi.org/>
- ✓ Metodología Open de Gestión de Proyectos: <http://gestion-de-proyectos.gedpro.com/>
- ✓ Microsoft Project: <http://office.microsoft.com/es-es/project-help/introduccion-principios-basicos-de-microsoft-project-HA010355887.aspx>
- ✓ Mindtools: http://www.mindtools.com/pages/main/newMN_PPM.htm
- ✓ Method123: <http://www.method123.com/project-management-tool.php>

Organización Internacional de Normalización (ISO):

- ✓ ISO: http://www.iso.org/iso/about/discover-iso_isos-name.htm
- ✓ AENOR: <http://www.aenor.es/aenor/inicio/home/home.asp>
- ✓ ISO9001: http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/quality_management.htm
- ✓ ISO14001: http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/environmental_management.htm
- ✓ OHSAS 18001:
<http://www.bsigroup.es/certificacion-y-auditoria/Sistemas-de-gestion/estandares-esquemas/Seguridad-y-Salud-Laboral-OHSAS18001/>
- ✓ ISO 27001: http://www.iso.org/iso/specific-applications_it-security
- ✓ EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad): www.efqm.org
- ✓ Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

5.2 ANEXO II: VIGILANCIA TECNOLÓGICA

5.2.1 La importancia de conocer el entorno

Una empresa competitiva debe **mantenerse informada puntualmente de todo lo que sucede a su alrededor** con el objetivo de identificar aquellos puntos que supongan una fuente de ventaja competitiva o amenaza, y esto es lo que nos proporciona la vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva.

Esta Vigilancia podemos clasificarla en: Competitiva (competidores actuales y potenciales), Comercial (clientes, mercados, proveedores...), Tecnológica (tecnologías disponibles y/o emergentes) y del Entorno (sociales, políticas, legales, ambientales...).

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."**

5.2.2 Fuentes de Información de la Vigilancia Tecnológica

La detección de las fuentes de información necesarias para la toma de decisiones, permitirá al emprendedor **extraer la información relevante** sobre 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. Sin embargo, el volumen de información disponible no siempre permite encontrar la información deseada de una forma concreta y fiable. Para ello, se necesita:

- ✓ Organizar y coordinar un equipo de trabajo.
- ✓ Automatizar al máximo la recopilación y tratamiento (análisis y difusión) de la información.

Además, se pueden tener otras opciones como son la participación en foros, la suscripción a publicaciones, la asistencia a seminarios y cursos, las visitas a empresas de referencia, la asistencia a ferias y congresos, etc. También se pueden utilizar libros, bases de datos, patentes, etc. y examinar los productos existentes en el mercado.

No podemos perder de vista a la Universidad, que es una de las grandes fuentes de información, ya no sólo por las jornadas organizadas o por la formación impartida por sus profesionales, sino también a través de las Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) y de otros organismos preocupados por conocer las investigaciones más destacadas que se están desarrollando, como por ejemplo los Parques Científicos.

A continuación se muestran algunos ejemplos de páginas Web donde se puede encontrar información:

Publicaciones científicas	Tesis doctorales	Oficina de patentes
www.scirus.com	http://dialnet.unirioja.es/	Europa: http://www.epo.org/
www.accesowok.fecyt.es	www.educacion.es/teseo	España: http://www.oepm.es/es/index.html
www.sciencedirect.com	www.tesisenred.net	
www.doaj.org		
www.redalyc.com		
http://scholar.google.es/		

Otros ejemplos:

INVENES:

<http://invenes.oepm.es/InvenesWeb/faces/busquedaInternet.jsp;jsessionid=YGt2QPtT8rwhy1LwlyCF30pYynQNjLFzJ86J4hfJFIVNmG5wNngJl-970486610!-276901386>

Latipat-EspaceNET: <http://lp.espacenet.com/>

5.2.3 Herramientas de vigilancia tecnológica

Como se ha comentado, debemos automatizar al máximo la recopilación y tratamiento de la información para facilitar y agilizar el proceso de Vigilancia Tecnológica. Por ello, a continuación se muestran algunas herramientas informáticas disponibles en la Web:

Google Reader (lector de RSS o de Feeds): www.google.com/reader

Google Alerts (servicio de alertas): www.google.com/alerts

Google Insight (información para ver lo que busca la gente): www.google.com/insights/search/

Copernic (software para buscar, encontrar y gestión información): <http://www.copernic.com/>

Delphion (documentos sobre patentes y herramienta de búsqueda): <http://www.delphion.com/>

5.2.4 Inteligencia competitiva

Actualmente, se tiende a sustituir el concepto de "Vigilancia Tecnológica" por el de "Inteligencia Competitiva" ya que supone un carácter más activo, integra todos los tipos de vigilancia y, sobretudo, presenta información más elaborada. Este proceso de Inteligencia Competitiva se puede estructurar en seis etapas:

1. **Planificación estratégica:** Definición de los objetivos a alcanzar mediante la vigilancia tecnológica.
2. **Selección de fuentes de información:** La información es la parte principal de la toma de decisiones, por lo que dependiendo de dónde solicitemos dicha información ésta será más o menos completa, imparcial, verídica, etc.
3. **Seguimiento y análisis de las fuentes:** Debe realizarse de forma periódica y sistemática. Es quizás la parte más mecánica del proceso, pero también muy compleja, pues requiere de sofisticadas herramientas de software para encontrar y clasificar la información, ofreciéndola de forma sencilla de ser analizada.
4. **Difusión:** Clasificación y difusión de la información recogida al resto de la organización.
5. **Toma de decisiones:** La información recopilada debe servir para tomar las decisiones adecuadas en el momento oportuno, puesto que sino no serviría para nada el trabajo previo.
6. **Acción:** Puesta en marcha de las decisiones adoptadas, ya que la innovación consiste en poner en práctica ideas nuevas mediante nuevos productos y/o servicios.

5.2.5 Recursos Útiles

5.2.5.1 Documentación complementaria

Inteligencia Competitiva de Pere Escorsa

http://www.madrimasd.org/informacionidi/agenda/inteligencia-competitiva/documentos/pere_escorsa.pdf

Inteligencia, Vigilancia y Prospectiva Tecnológica de José Algarín, Leidy Herrera, Luis Machacón, Ruby Márquez, Stefanny Medina, Elkin Patiño

<http://www.slideshare.net/Stef1103/inteligencia-vigilancia-y-prospectiva-tecnologica-ok1>



5.2.5.2 Enlaces de Interés

- Junta de Castilla y León: [http://www.ade.jcyl.es/web/jcyl/ADE/es/Plantilla66y33/1257803479535/ / /](http://www.ade.jcyl.es/web/jcyl/ADE/es/Plantilla66y33/1257803479535/)
- RED OTRI de Universidades www.redotriuniversidades.net/
- Universidad de Burgos: <http://www.ubu.es/es/otri>
OTRI Burgos - <http://www.ubu.es/es/otri>
- Universidad de León: <http://www.unileon.es/investigadores>
OTRI León - <http://www.unileon.es/investigadores/otri>
- Universidad de Salamanca: http://www.usal.es/webusal/docentes_e_investigadores
PCUSAL – pcs.usal.es
Blog OTRI USAL - <http://diarium.usal.es/otri/>
- Universidad de Valladolid:
http://www.uva.es/cocoon_uva/impe/uva/navDirectorio?idMenuIzq=3257&idSeccion=3257&idMenu=
Fundación General Universidad de Valladolid <http://www.funge.uva.es/innovacion>
PCUVA - <http://www.parquecientificouva.es/>
- Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC):
<http://www.csic.es/web/guest/home.jsessionid=2D5E5BC6521B1608128CECA55074C2D0>
- Observatorio Tecnológico: <http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/>
- Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI): <http://www.cdti.es/>
- Madri+d: www.madrimasd.org/vigtecnologica/
- Fundación OPTI: <http://www.opti.org/>
- Unidad de Vigilancia Tecnológica Ecoinnovación (Cantabria): <http://www.uvtcantabria.com/>

5.3 ANEXO III: INNOVACIÓN ABIERTA U "OPEN INNOVATION"

5.3.1 Modelo de negocio según el paradigma de Open Innovation

5.3.1.1 Análisis de Madurez del modelo de negocio de Innovación

Dijo Mark Twain, que la historia no se repite, pero hace rima. Spinoza escribió que aquellos que ignoran la historia están condenados a repetirla. En lo que se refiere a la innovación, parece que tenemos que redescubrir constantemente lo que ha funcionado en el pasado, y volver a esos modelos, en lugar de construir sobre lo que funcionó y ampliarlo.

Más allá del transistor, la mayor parte de la base de Internet y una amplia gama de otras tecnologías, la primera investigación en el "big bang" fue llevada a cabo por empleados del Laboratorio Bell. Como motor potente de I + D, Bell Labs fue en una liga por sí mismo. Pero no fue en un modelo por sí mismo.

El laboratorio de la innovación original fue construido también en Nueva Jersey, también construido por una empresa innovadora con visión de futuro, pero su nombre era Edison. En Menlo Park, Edison construyó lo que fue probablemente uno de los primeros laboratorios de innovación, y el que se basan muchos de los modelos de I + D, intencionalmente o no.

El modelo de Edison, que era nuevo en ese momento, se basaba en lo siguiente:

- ✓ Ubicar un número de técnicos e ingenieros en un laboratorio.
- ✓ Orientar a explorar una serie de nuevas tecnologías en campos diferentes al mismo tiempo.
- ✓ Crear un montón de oportunidades para la polinización cruzada entre diferentes campos de investigación
- ✓ Crear un motor de la innovación intencional, con objetivos cuantificables para el número de innovaciones menores y mayores que se producen cada mes.

Un video corto sobre el laboratorio de innovación identifica los muckers (las personas que trabajaban en las diferentes tecnologías), y señala también que Edison contaba con un sistema para capturar y procesar las invenciones. También resalta el hecho de que como Edison no pudo ganar mucho interés con su primer invento, un sistema de votación automática para que el Congreso, y juró que nunca crearía un invento a menos que se pudiera demostrar que hubiera un mercado para él.

El punto interesante es que los laboratorios de Bell, aunque son excepcionalmente innovadores, simplemente seguían los pasos del laboratorio de Menlo Park de Edison, y que otras organizaciones, como el PARC de Xerox, desde entonces han seguido los mismos pasos.

Un nuevo paradigma, para la nueva era

Sin embargo, debemos construir y expandir el modelo de Bell Labs para el éxito en el futuro. Los mercados han cambiado, las **demandas y expectativas del cliente han cambiado** y por lo tanto, el cómo debe funcionar un motor de innovación también ha cambiado. Muchos de los factores de éxito para los Laboratorios Bell - la interacción entre disciplinas, ciclos largos, la gestión de pacientes, por ejemplo, siguen siendo válidos, pero cualquier motor de la innovación debe abarcar las realidades modernas de innovación.

Quizás la diferencia más notoria entre Bell Labs y modelo de la demanda existente para la innovación se basa en la **interacción**. Una foto de entonces lo dice todo - un largo pasillo lleno de ingenieros de Bell. Hoy en día, la innovación demanda la interacción con la gente **dentro y fuera** de la organización.

Muy pocas empresas pueden permitirse el lujo de contratar el número de especialistas en I + D necesarias para impulsar la innovación lo suficiente como para contrarrestar todo lo que está pasando en el resto del mundo. Igual que P & G sintió la necesidad de seguir la "innovación abierta", cada empresa debe tener en cuenta cómo va a participar en esa innovación abierta. Nuestros equipos de innovación deben estar abiertos a la interacción con los asociados externos para el intercambio de ideas, a encontrar e intercambiar sus hallazgos de investigación y las nuevas tecnologías, y a abrirse en el método y la forma de comercialización de sus nuevos productos.

Otra diferencia significativa es la gama de opciones de innovación disponibles. Bell Labs y otras organizaciones de I + D enfocan la innovación en nuevos productos técnicos. Pero la innovación puede ser demostrada a través de experiencias de los clientes, nuevos servicios, nuevos modelos de negocio y otros muchos aspectos. **La expectativa de la innovación es hoy mucho más amplia**, por lo que la entrega de nuevos productos, los servicios y los modelos de negocio deben ser mucho más amplios. La innovación no se refiere sólo a los nuevos productos físicos o incluso las nuevas tecnologías. La innovación se espera y exige en todas las facetas de la vida. Los viejos modelos de negocios en industrias como la editorial están muriendo y los nuevos modelos se deben enfrentar a ocupar su lugar.

Sí, tenemos que mirar hacia atrás en los modelos de éxito como Bell Labs, o tal vez incluso con su predecesor, que fue Edison en Menlo Park. Pero no podemos replicar estos modelos. Tenemos que tomar lo mejor de estos modelos y añadir a ellos los factores que impulsan el éxito en los mercados actuales. La velocidad, la apertura y la amplitud de las innovaciones proporcionadas, son sólo algunas de las formas de los laboratorios de Bell y los modelos de Menlo Park. Es necesario cambiar para adaptarse a las necesidades de este siglo.

5.3.2 Recursos Útiles

5.3.2.1 Enlaces de Interés

- Innovación y Estrategia de Negocio

<http://www.aunclidelatic.com/tic/tecnologia-y-estrategia-competitiva-ii-el-papel-de-la-innovacion/>



5.4 ANEXO IV: HERRAMIENTAS DE GESTIÓN APLICABLES

Cuando hablamos de herramientas de gestión nos referimos a todos los sistemas, aplicaciones, metodologías... que nos pueden ayudar en la gestión de nuestra idea de negocio. Dependiendo de la idea de negocio que vayamos a llevar a cabo, puede ser importante valerse de herramientas de gestión que nos facilitarán el día a día de nuestra puesta en marcha y mantenimiento de nuestro negocio.

5.4.1 Herramientas de Gestión Interna o ERPs (Enterprise Resources Planning)

Un ERP es un software de Gestión Integral de Empresas o **Software de Gestión Integrada**; su principal propósito es **coordinar todas las actividades de una empresa** en torno al mismo sistema de información. Así, se pretende integrar la información referente a producción o aprovisionamiento con otras como pueden ser la gestión comercial, la gestión de RRHH o el marketing.

El comenzar la actividad emprendedora con un ERP adecuado puede facilitar mucho la gestión de nuestro negocio ya que la información será introducida desde un principio en ese ERP y no tendremos que realizar a futuro trasvases de nuestras bases de datos.

El ERP requiere la integración completa del software utilizado dentro de la organización y del organigrama de la misma por lo que implica un gran cambio dentro de nuestro negocio en cuanto a los hábitos adquiridos por el equipo y la integración de todos los procesos.

En el punto de recursos útiles podrán encontrarse algunos modelos de ERPs que pueden ser consultados si bien existen muchos otros en el mercado.



5.4.2 Herramientas de Gestión Comercial o CRM (Customer Relationship Management)

Los CRM o herramientas de Gestión de Clientes son modelos de gestión de la organización orientados al cliente. Estas herramientas generalmente son muy útiles para gestionar las relaciones con los clientes y apoyarnos en las ventas y el marketing. Los CRMs nos permitirán por tanto llevar a cabo una estrategia de negocio donde fidelicemos clientes, nuestros empleados puedan disponer de información actualizada de los mismos además de conocer los distintos puntos de contacto entre la empresa y el cliente.

Para comprender mejor lo que es un CRM se ha incluido entre los documentos del archivo digital una infografía sobre los CRMs donde se explica claramente las principales características de los mismos.

Existen CRMs de pago y CRMs gratuitos por lo que dependiendo de nuestras necesidades y de lo que ofrezcan unos u otros deberemos decidirnos por unos u otros.

En el punto de recursos útiles podrán encontrarse algunos modelos de CRMs que pueden ser consultados, si bien existen muchos otros en el mercado.

5.4.3 Herramientas Business Intelligence

Existen herramientas en el mercado conocidas como Business Intelligence (BI) enfocadas a la administración y creación de conocimiento mediante el análisis de datos existentes en una determinada organización.

Estas herramientas facilitan la toma de decisiones ya que abarcan la comprensión del funcionamiento de la empresa y nos permiten anticiparnos a acontecimientos futuros en función de los datos que ya poseemos.

En el punto de recursos útiles podrán encontrarse algunos modelos de Business Intelligence que pueden ser consultados, si bien existen muchos otros en el mercado.

5.4.4 Recursos Útiles

5.4.4.1 Documentación complementaria

- Infografía sobre CRM <http://www.elrincondelombok.com/2011/que-es-un-crm-infografia-marketing/>

5.4.4.2 Enlaces de Interés



Entre otras, existen en el mercado las siguientes **herramientas de ERP**:

- Microsoft Dynamics ERP <http://www.microsoft.com/es-es/dynamics/erp.aspx>
- SAP <http://www.sap.com/spain/sme/index.epx>
- Oracle ERP <http://www.oracle.com/es/solutions/midsize/business-solutions/erp/index.html>
- Open Bravo <http://www.openbravo.com/es/>
- Open ERP <http://www.openerspain.com/>
- Kubbos <http://www.kubbos.com/>

Entre otras, existen en el mercado las siguientes **herramientas de CRM**:

- SAGE CRM <http://www.sage.es/Productos/CRM.aspx>
- Zoho CRM <http://www.zoho.com/crm/>
- Sugar CRM <http://www.sugarcrm.com/crm/>
- Salesforce CRM <http://www.salesforce.com/es/>
- Oracle CRM <http://www.oracle.com/lad/products/applications/crmondemand/index.html>
- Microsoft Dynamics CRM <http://crm.dynamics.com/es-es/home>
- Vtiger CRM <http://www.vtiger.com/>

Entre otras, existen en el mercado las siguientes **herramientas de Business Intelligence**:

- SAP <http://www.sap.com/spain/sme/index.epx>
- Oracle Business Intelligence <http://www.oracle.com/es/solutions/midsize/business-solutions/business-intelligence/index.html>
- Cubeware Sagent Solution Platform
- Microstrategy <http://www.microstrategy.es/>

5.5 ANEXO V: HERRAMIENTAS DEL PLAN DE NEGOCIO

Como ya se ha indicado en el Módulo 3 de este Manual, la elaboración de un Plan de Negocio completo, bien estructurado y sencillo, es fundamental para llevar a cabo la aventura emprendedora.

Para llevar a cabo un Plan de Negocio podemos ayudarnos de herramientas de software existentes en el mercado que nos permitan estructurar nuestra idea de negocio y que nos apoyarán en la realización de nuestro particular Business Plan.

5.5.1 Descripción de herramientas gratuitas

Existen muchas herramientas en el mercado puestas a disposición por empresas e instituciones con el fin de ayudarnos y fomentar el emprendimiento en la sociedad. Algunas de estas herramientas son gratuitas y entre las muchas que podemos encontrar en el mercado se puede hacer referencia a:

➤ Herramientas "Emprendiendo® Proyecto Empresarial" del CEEI Castilla y León



La herramienta **Emprendiendo® Proyecto Empresarial** es una de las herramientas de ayuda a la realización y edición del Plan de Negocio que la Junta de Castilla y León pone a disposición de los emprendedores. Este programa está preparado para la realización de análisis económico-financiero de alto nivel técnico y cuenta con tres versiones; la *versión emprendedor*, la *versión profesional* y la *versión entidad tutora*.

Se puede encontrar más información sobre esta herramienta en <http://www.ceei.jcyl.es/web/jcyl/Ceical/es/Plantilla100/1284216670515// / / .>

➤ Herramienta de Simulación Empresarial Cámara de Comercio de Valencia

La Cámara de Comercio de Valencia proporciona una herramienta de Simulación Empresarial.

Esta herramienta es instalada en tu propio ordenador y en la misma se deben completar varios campos referidos a los planes de inversión, los préstamos, las amortizaciones, los gastos generales y la tesorería mostrándonos, en función de los datos introducidos, el umbral de rentabilidad de nuestro proyecto así como la cuenta de resultados.

Esta herramienta puede ser encontrada en el siguiente enlace y es fácilmente manejable y utilizable teniendo instalado la solución informática Adobe Air:

<http://www.camarascv.org/EMPRENEDORES/herramienta/>

➤ Plan Económico Financiero BIC Galicia

Desde el CEEI de Galicia (BIC Galicia) se pone a disposición de los emprendedores universitarios una herramienta que nos ayudará como Plan Económico Financiero.

Esta herramienta "BIC Proyecta y Simula" nos permite introducir los datos que tenemos estimados de balances, inversiones, costes e ingresos, y a partir de los mismos nos devuelve unos resultados así como unos informes de salida.

Este Plan Económico financiero puede encontrarse en:

http://www.bicgalicia.org/index.php?option=com_guia&Itemid=117&lang=es

5.5.2 Otras Herramientas

Además de las ya mencionadas también existen otras herramientas de empresas privadas que no se encuentran en formato gratuito y que nos ayudan llevar a cabo un Plan de Negocio de acuerdo a nuestras necesidades.

➤ **Plan de Negocio 2012 EBP**

La empresa EBP nos proporciona, entre otros servicios, una herramienta que nos permite llevar a cabo nuestros Planes de Negocio y comparar los resultados en función de diferentes escenarios.

Se nos proporcionará un análisis de datos automático con tablas de previsiones de ventas, cuentas de resultados, balance de situación, ratios... permitiéndonos adaptar el plan a varios años y exportar los resultados a formatos Excel o Powerpoint.

➤ **Business in a Box de Biztree**

Biztree nos proporciona Business in a Box que permite obtener plantillas de documentos útiles para elaborar nuestro Plan de Negocio

5.5.3 Recursos Útiles

5.5.3.1 Documentación complementaria

➤ **Herramientas Emprendiendo® Proyecto Empresarial**

<http://www.ceei.jcyl.es/web/jcyl/Ceical/es/Plantilla100/1284216670515/ / />

➤ **Plan Económico Financiero BIC Galicia.**

http://www.bicgalicia.org/index.php?option=com_guia&Itemid=117&lang=es

5.5.3.2 Enlaces de Interés



➤ **Herramienta Emprendiendo® Proyecto Empresarial.** Centros Europeos de Empresas e Innovación de Castilla y León

<http://www.ceei.jcyl.es/web/jcyl/Ceical/es/Plantilla100/1284216670515/ / />

➤ **Herramienta de Simulación Empresarial** Cámara de Comercio de Valencia.

<http://www.camarascv.org/EMPRENEDORES/herramienta/>

- **Herramienta para realizar Plan de Empresa.** Dirección General de Industria y de pequeña y mediana empresa (DGIPYME)

<http://servicios.ipyme.org/planempresa/primer.htm>

- **Herramienta Plan de Negocio 2012 EBP**

http://es.ebp.com/productos/plan_negocio.aspx

- **Business in a Box – Biztree**

www.biztree.com/es/

5.6 ANEXO VI: OTRAS HERRAMIENTAS

En la actualidad Internet está dejando de ser un sitio donde se consulta información o se intercambian mensajes, para pasar a ser un espacio abierto en el que todos podemos ser partícipes. Esto es lo que ha venido a denominarse Web 2.0 o Web Social.

Vinculado a la filosofía de la Web 2.0 surgen las llamadas **herramientas 2.0**, soluciones tecnológicas que nos van a permitir pasar de ser un mero receptor de información para pasar a ser partícipe de esa información, bien creándola, compartiéndola o mejorándola a través de redes de colaboración.

Esta nueva capacidad de participación es la que nos va a permitir, mediante el uso de la tecnología, facilitar el **trabajo colaborativo** dentro nuestra empresa, aspecto fundamental a la hora de mejorar nuestra competitividad, a través del incremento de la eficiencia de nuestras actividades, así como la optimización de nuestros recursos.

Este tipo de herramientas son de gran utilidad para el emprendedor debido al bajo coste de la inversión que hay que realizar para trabajar con ellas.

En los siguientes esquemas podemos obtener una visión general sobre las herramientas colaborativas que podemos encontrar:



GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

WIKIS

	www.foroactivo.com
	info.tiki.org
	www.xwiki.org
	www.dokuwiki.org
	twiki.org
	my.pbworks.com
	www.sourceforge.net
	wikrawiki.org
	www.wikispaces.com
	www.wikia.com
	www.wikidot.com

MAPAS

	http://maps.google.es/
	www.meipi.org
	http://coenraets.org/ VideoMap/VideoMap.html
	www.mapme.com
	www.tagzania.com

FOTOS Y VÍDEOS

	www.flickr.com
	www.youtube.com
	www.picasa.com
	es/zoomr.com
	photobucket.com
	www.vimeo.com
	www.dailymotion.com/es
	www.tu.tv

MARCADORES SOCIALES

	del.icio.us	del.icio.us
	www.digg.com	www.digg.com
	www.diigo.com	www.diigo.com
	www.reddit.com	www.reddit.com
	www.mister-wong.es	www.mister-wong.es
	www.blinklist.com	www.blinklist.com

DOCUMENTOS/PRESENTACIONES

	www.scribd.com
	www.slideshare.net
	issuu.com
	www.sliderocket.com

DISCOS ALMACENAMIENTO

	www.dropbox.com
	www.sugarsync.com
	www.accellion.com
	www.diigo.com
	www.free-hidrive.com
	spideroak.com

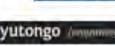
NOTAS

	www.evernote.com
---	------------------

NETWORKING

	www.linkedin.com
	www.xing.com
	www.viadeo.com
	www.womms.com
	www.directivosygerentes.com
	www.partnerup.com
	www.meettheboss.tv

CROWDSOURCING

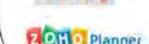
	www.evly.com
	ideation.yutongo.com
	www.startedby.com
	www.askmymob.com
	www.decing.com
	www.bubbleideas.com

GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ATENCIÓN AL CLIENTE

	www.doconyou.com
	enneto.com
	www.salesforce.com
	www.zoho.com/crm

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS

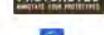
TAREAS Y CALENDARIOS

-  www.google.com/apps
-  www.rememberthemilk.com
-  www.springpad.com
-  www.wunderlist.com
-  www.stixy.com
-  www.nyabog.com
-  planner.zoho.com

EDICIÓN DOCUMENTOS

-  writeboard.com
-  docs.google.com
-  www.zoho.com/docs

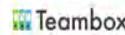
MAPAS MENTALES/TABLEROS

-  www.gliffy.com
-  bubbl.us
-  www.dabbleboard.com
-  www.mind42.com
-  www.mindmeister.com
-  www.protonotes.com
-  conceptboard.com
-  corkboard.me

REUNIONES ONLINE

-  join.me
-  www.dimdim.com
-  www.skype.com
-  www.mikogo.es
-  www.meetingburner.com
-  vview.com/s/
-  www.showdocument.com
-  doodle.com
-  www.yamlabs.com
-  meeting.zoho.com

GESTIÓN PROYECTOS

-  www.teambox.com/es
-  collabtive.o-dyn.de
-  www.zyncr.com
-  www.socialcast.com
-  sites.google.com
-  www.zoho.com/projects
-  www.groupcamp.es
-  www.nirvanahq.com
-  www.doolphy.com/es
-  37signals.com
-  www.project2manage.com

Fuente: Guía "Herramientas para el trabajo colaborativo", del ORSI (Observatorio Regional de la Sociedad de a Información de Castilla y León) y del Consejo regional de Cámaras de Comercio e Industria de Castilla y León

www.orsi.jcyl.es

5.6.1 Para la comunicación interna

- **Foros:** herramienta que favorece las discusiones, las opiniones y la compartición de ideas en línea.
- **Microblogs:** combinación entre los blogs y la mensajería instantánea que consiste en la publicación de mensajes cortos en el perfil del usuario con intención de informar sobre lo que está ocurriendo de forma rápida y efectiva.

○ TWITTER <http://twitter.com/>



○ YAMMER www.yammer.com



○ JAIKU www.jaiku.com



- **Redes Sociales:** espacios virtuales donde un usuario puede interactuar con otros usuarios.

○ FACEBOOK www.facebook.com



○ GOOGLE+ <https://plus.google.com>



○ TUENTI www.tuenti.com



5.6.2. Para la Gestión del Conocimiento

- **Wikis:** sitio web colaborativo (con texto, enlaces, imágenes y cualquier otro tipo de contenido) cuyas páginas pueden ser editadas por varios usuarios registrados a través de un navegador Web.

- **Gestión de Fotos y Vídeos:**

○ FLICKR www.flickr.com



○ INSTAGRAM www.instagram.com



○ PINTEREST www.pinterest.com



- YOUTUBE: www.youtube.com



- **Marcadores Sociales:** espacio en la web donde podemos tener incluidos nuestros "Favoritos", es decir, aquellos enlaces a sitios webs que son de nuestro interés, como los que solemos tener en el navegador de nuestro ordenador.

- DEL.ICIO.US <http://del.icio.us>



- DIGG <http://digg.com/>



- **Mapas Colaborativos:**

- GOOGLE MAPS <http://maps.google.es/>



- **Publicaciones de Documentos y Presentaciones:**

- SCRIBD www.scribd.com



- SLIDESHARE: www.slideshare.net



- **Discos De Almacenamiento OnLine:** herramienta de almacenamiento de información online, con posibilidad de acceso desde cualquier sitio.

- DROPBOX www.dropbox.com



- **Gestión de Notas:**

- EVERNOTE www.evernote.com



5.6.3. Para el Networking

El Networking es el uso de herramientas sociales para la gestión de contactos profesionales en el ámbito empresarial, es decir, contacto con clientes, proveedores, colaboradores o incluso la competencia, con el objetivo de conseguir nuevos contactos profesionales o mantener los que ya se tienen. Habitualmente el networking ha sido realizado mediante reuniones presenciales, desayunos de trabajo... aunque actualmente se realiza cada vez más a través de las redes profesionales on-line aprovechando éstas para establecer nuevos contactos a través de los ya creados

- LINKEDIN www.linkedin.com



- XING: www.xing.com



5.6.4. Para la Innovación y Mejora Continua (Crowdsourcing)

Para **Daren C. Brabham**, uno de los autores que más han escrito sobre crowdsourcing, el crowdsourcing es un modelo online de producción y de resolución distribuida de problemas. También lo define como un modelo estratégico para atraer una multitud interesada y motivada de individuos capaz de proporcionar soluciones superiores en calidad y cantidad a aquellas que pueden proporcionar formas de negocio tradicionales.

- EVLY: plataforma para crear webs de crowdsourcing a medida basadas en el siguiente esquema:
 - Creación de resúmenes.
 - Invitación a participantes.
 - Revisión de ideas.
 - Implementación de las ideas generad

www.evly.com



5.6.5. Para la Gestión Administrativa y Atención al Cliente

- **DocOn You:** red social privada de facturación que permite intercambiar, conversar, archivar, validar y conectar todo lo relacionado con las facturas y otros documentos de trabajo.



www.doconyou.com

- **ENNETO:** herramienta de facturación electrónica que permite interactuar con los clientes a la hora de revisar las facturas.



<http://enneto.com>

- **SALESFORCE:** conjunto de herramientas para ventas, servicio al cliente y trabajo colaborativo, además de que permite el desarrollo de varias aplicaciones personalizadas.



www.salesforce.com

- **ZOHO CRM:** herramienta de la plataforma Zoho, para la administración y la gestión de las relaciones con nuestros clientes, con agenda de contactos, tareas y gestión de grupos de usuarios.



www.zoho.com/crm

5.6.6. Para la Planificación y Gestión de Proyectos

A continuación se detallan algunas de las herramientas que nos pueden ayudar en la gestión colaborativa de tareas y proyectos. Para ello hemos establecido una clasificación de las mismas en función de su principal utilidad:

- Tareas y calendarios.
- Gestión de Proyectos.
- Edición colaborativa de Documentos.
- Reuniones online.

➤ Tareas y Calendarios:.

- GOOGLE CALENDAR www.google.com/apps 
- REMEMBER THE MILK: www.rememberthemilk.com 

➤ Gestión de Proyectos

- TEAMBOX www.teambox.com/es 
- COLLABTIVE: <http://collabtive.o-dyn.de/> 
- ZYNCRO: www.zyncro.com 
- SOCIALCAST: www.socailcast.com 
- GOOGLE SITES: <http://sites.google.com> 
- ZOHOO PROJECTS: www.zoho.com/projects/ 

➤ Edición Colaborativa de Documentos

- GOOGLE DOCS <http://docs.google.com> 
- WRITEBOARD <http://writeboard.com> 

➤ Reuniones On line.:

- JOIN.ME <https://join.me/>
- SKYPE www.skype.com
- DOODLE <http://doodle.com/>



5.6.7. Recursos Útiles

5.6.7.1. Documentación complementaria

Guía "*Herramientas para el trabajo colaborativo*", del ORSI (Observatorio Regional de la Sociedad de la Información de Castilla y León) y del Consejo regional de Cámaras de Comercio e Industria de Castilla y León

http://www.orsi.jcyl.es/web/jcyl/ORSI/es/Plantilla100Detalle/1262861006271/_/1284212083210/Redaccion

5.7 ANEXO VII: RESUMEN DE CASOS PRÁCTICOS

En España y en Castilla y León existen muchos más emprendedores con éxito de los que en principio se pueden intuir por lo que es recomendable hacerse eco de los mismos para conocerlos y poder encontrar en ellos una motivación extra para llevar a cabo nuestra idea de negocio.

5.7.1 Casos Prácticos de Emprendedores Universitarios

Dentro de los emprendedores y más concretamente de los emprendedores nacidos de las universidades tenemos muchos casos prácticos a tener en cuenta y que pueden servir de inspiración. Hemos querido destacar a algunos de ellos por su cercanía o por su proyecto, si bien es cierto que existen muchos más.

➤ GMV

En 1980, el catedrático de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Aeronáuticos de Madrid, el profesor Dr. Juan José Martínez García crea el grupo de trabajo de la cátedra de Mecánica de Vuelo, de donde cuatro años después surge GMV como consecuencia del espíritu emprendedor de varios colaboradores. En principio comenzaron con un pequeño grupo de ingenieros y se centraron en el sector espacial y de defensa.

Posteriormente decidieron diversificar su actividad a otros sectores mediante la transferencia de la tecnología y actualmente GMV ha crecido hasta alcanzar en 2010 una facturación de 101 millones de euros y más de 1.000 empleados.

www.gmv.com/es

➤ ECM Ingeniería Ambiental

ECM Ingeniería Ambiental es consultora medioambiental que lleva a cabo proyectos de ingeniería relacionados con la micología y sobre restauración de riberas y ríos. ECM es una empresa innovadora ya que es la primera en España experta en micología por lo que han ocupado un lugar en el mercado en lo que aún nadie se había lanzado a explotar.

<http://www.ecmingeneriaambiental.com/>

➤ INGITER, Ingeniería e Investigación del Terreno

Es una empresa de base tecnológica nacida al amparo de la Universidad de Burgos. Esta empresa ha sido promovida por un alumno de doctorado de la Universidad de Burgos en colaboración con la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI-OTC) de la UBU y del Centro Europeo de Empresas e Innovación (CEEI), quienes han dirigido el Plan de Empresa. Ingiter pretende poner en valor el conocimiento derivado de las investigaciones desarrolladas por los emprendedores que han promovido la empresa.

Su ubicación es el vivero de empresas de la Universidad de Burgos, situado en el edificio I+D+i de la citada Universidad.

Ofrecen servicios especializados en Ingeniería y Ecología como son Geotecnia Avanzada; Geología Aplicada y Prospección Geofísica; Arqueología, detección de estructuras enterradas y localización de restos arqueológicos mediante Geofísica somera; Energías Renovables y Geotermia aplicada a la Edificación; e

Ingeniería Hidráulica. Además, realizan colaboraciones con empresas del sector Ingeniería Civil en líneas de I+D+i.

www.ingiter.es

➤ **Arborante**

Arbotante es una empresa orientada al desarrollo de nuevas tecnologías para la investigación y promoción del patrimonio histórico, territorial y ambiental. La empresa ha nacido de la mano de Iván García, David Hernández y Alejandro Polanco quienes decidieron fundar Arbotante para, con ayuda de la innovación, crear y emplear nuevas técnicas de investigación científica y representación gráfica. Con esta base realizan proyectos relacionados con la arqueología y el patrimonio, magnetometría, museografía y modelismo y reproducciones históricas entre otros.

www.arbotante.com

En el siguiente vídeo la empresa nos comenta su experiencia emprendedora (material elaborado dentro del Proyecto Hub TCUE Plus)

[Cap. 2 Serie Mira y Emprende – Arbotante \(2013 – 9 min\)](#)

➤ **BYDT, Bioenergía y Desarrollo Tecnológico**

Esta empresa nació de la mano de dos emprendedores, Adrián Escapa y Daniel Blanco, del grupo de Ingeniería Química de la Universidad de León. Su trabajo en este grupo les hizo visualizar posibilidades de negocio e ideas emprendedoras en las materias en las que trabajaban y así fundaron BYDT, una empresa de base tecnológica orientada a la producción de energía a partir de los residuos ganaderos.

Desde BYDT se asesora a sus clientes para satisfacer sus necesidades de suministro de energía mediante el uso de recursos renovables y aportar soluciones a la gestión de recursos orgánicos. Además, también participan en proyectos de I+D+i procurando tener acceso y fomentando el uso de las mejores tecnologías disponibles.

www.bionergiaydt.com

En el siguiente vídeo la empresa nos comenta su experiencia emprendedora (material elaborado dentro del Proyecto Hub TCUE Plus)

[Cap. 3 Serie Mira y Emprende – BYDT \(2013 – 9 min\)](#)

➤ **Chocosoft**

Aprovechando un mercado emergente como el desarrollo de apps para móviles y tabletas, esta empresa se ha especializado en tecnologías móviles ofreciendo servicios de desarrollo de aplicaciones a medida, cursos de formación, libros en formato digital y asesoramiento técnico. Su principal especialización está en la cultura, la formación y los servicios para investigadores.

www.chocosoft.net

En el siguiente vídeo la empresa nos comenta su experiencia emprendedora (material elaborado dentro del Proyecto Hub TCUE Plus)

[Cap. 4 Mira y Emprende – Chocosoft \(2013 – 9 min\)](#)

➤ **ID Forest**

ID Forest es una empresa especializada en la identificación y el control de plagas y enfermedades, su control biológico mediante hongos micorrícicos y el desarrollo de métodos de cultivo de hongos comestibles y medicinales. Esta organización está formada por 4 socios (tres empresas y su fundador Jaime Olaizola) y para llevar a cabo este tipo de trabajos se ayudan de tecnología, siendo la primera empresa de elaboración y cultivo de hongos existente en España.

www.idforest.es

En el siguiente vídeo la empresa nos comenta su experiencia emprendedora (material elaborado dentro del Proyecto Hub TCUE Plus)

[Cap. 5 Mira y Emprende – ID Forest \(2013 – 9min\)](#)

➤ **INMUNOSTEP**

Esta spin-off de la Universidad de Salamanca dedicada a la citometría de flujo (técnica que sirve para diagnosticar enfermedades hematológicas) es el ejemplo de cómo aprovechar los conocimientos científicos para abrir un nuevo nicho de mercado. Aprovecharon además los resultados obtenidos en la materia por otros investigadores lo que les permitió acelerar su salida al mercado.

Actualmente son la única compañía española dedicada a este campo y una de las pocas en el mundo de forma que sus productos, anticuerpos que se emplean en el diagnóstico de fuertes enfermedades hematológicas, se distribuyen por todo el mundo.

www.immunostep.com

En el siguiente vídeo la empresa nos comenta su experiencia emprendedora (material elaborado dentro del Proyecto Hub TCUE Plus)

[Cap 6. Serie Mira y Emprende – Inmunostep \(2013 – 9 min\)](#)

➤ **Metaemotion**

Nacidos a finales de 2006, esta consultora tecnológica se encuentra especializada en el desarrollo de tecnologías de image analytics, minería de datos, visualización 3D y software libre. Las tecnologías creadas por Metaemotion ayudan a las personas en la toma de decisiones en entornos críticos en los que hay que analizar gran cantidad de información. En este sentido se han especializado en el procesamiento de imagen médica desarrollando soluciones para ayudar a los médicos a disminuir su incertidumbre en la toma de decisiones.

www.metaemotion.com

En el siguiente vídeo la empresa nos comenta su experiencia emprendedora (material elaborado dentro del Proyecto Hub TCUE Plus)

[Cap. 7 Mira y Emprende – Metaemotion \(2013 – 9 min\)](#)

➤ **Nebusens**

Spin off de la Universidad de Salamanca especializada en sistemas de localización de personas y equipos de interiores. Al comenzar su vinculación con grupos de investigación de la universidad encontraron la necesidad de llevar estas investigaciones al mercado permitiendo a ingenierías y desarrolladoras implementar sus

propias aplicaciones de sensorización y localización en una única infraestructura a través de su plataforma n-CORE.

www.nebusens.com

En el siguiente vídeo la empresa nos comenta su experiencia emprendedora (material elaborado dentro del Proyecto Hub TCUE Plus)

[Cap. 8 Mira y Emprende – Nebusens \(2013 – 9 min\)](#)

➤ **Onyx Solar**

Onyx Solar es una empresa que desarrolla soluciones inteligentes para la integración de la tecnología fotovoltaica en edificios. Este tipo de soluciones pretenden reemplazar los materiales convencionales de construcción como el vidrio o la cerámica por materiales con propiedades fotovoltaicas consiguiendo así generar energía eléctrica limpia y gratuita gracias al Sol y guardando siempre la estética. Onyx Solar combina elementos activos mediante la generación de energía eléctrica para autoconsumo o venta a red eléctrica y pasivos mediante el diseño del edificio de una forma que se mejore el rendimiento energético, el aislamiento térmico y reduciendo las necesidades energéticas.

Los dos socios de Onyx Solar son de diferentes perfiles, uno técnico y otro comercial y gestor, complementándose entre sí perfectamente.

www.onyxosolar.com

En el siguiente vídeo la empresa nos comenta su experiencia emprendedora (material elaborado dentro del Proyecto Hub TCUE Plus)

[Cap. 9 Mira y Emprende – Onyx Solar \(2013 – 10 min\)](#)

➤ **Sapeando**

Sapeando es una empresa derivada de la Universidad de Burgos cuyo objetivo es aprender cualquier materia mediante videos colgados en internet creando contenidos audiovisuales a través de su web. Actualmente son el mayor portal de videos de aprendizaje en castellano ofreciendo una experiencia de calidad a los usuarios. En la actualidad están implementando nuevos sistemas para que otras productoras puedan insertar sus videos en su web y de video-aprendizaje en vivo con profesionales que estén interesados en la impartición de clases online.

www.sapeando.com

En el siguiente vídeo la empresa nos comenta su experiencia emprendedora (material elaborado dentro del Proyecto Hub TCUE Plus)

[Cap. 10 Mira y Emprende – Sapeando \(2013 – 10 min\)](#)

5.7.2 Otros Casos Prácticos

Además de los casos prácticos anteriormente citados, que tienen en común el haber salido directamente de la universidad, existen otros casos prácticos que 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 cuesta 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

5.7.3 Recursos Útiles

5.7.3.1 Enlaces de Interés

- Toda historia tiene un principio – Blog Cascajares

<http://www.cascajares.com/blog/bienvenidos-al-blog-de-toda-historia-tiene-un-principio/>



5.7.3.2 Vídeos Relacionados

- **Canal de Emprendedores de Emprendedores TV:** en el canal de Emprendedores TV se pueden encontrar varios videos de emprendedores y sus proyectos

<http://www.emprendedoresv.com/canal/26/emprendedores>

- **Canal de Iniciativas de Mujer de Emprendedores TV**

<http://www.emprendedoresv.com/canal/27/iniciativas-de-mujer>

- **Video de la Historia de Jesús Encinar en Iniciador Valladolid**

<http://iniciador.com/valladolid/2010/04/08/video-resumen-iniciador-valladolid-marzo-2010-con-jesus-encinar/>

- **Video de Pau García Milá de eyeOS en el programa Buenafuente**

<http://www.youtube.com/watch?v=fu- XB7Tb4ew>



5.7.3.3 Otra información de interés

- **Libro “Soy Emprendedor Uva”** – Parque Científico Universidad de Valladolid

