



unidad 2

SUMARIO

- La idea empresarial
- El plan personal para emprender
- Concepto de empresario
- Tipos de empresarios
- El riesgo empresarial
- La ética empresarial

La idea y el empresario

OBJETIVOS

- Analizar la capacidad de iniciativa de las personas en el plano laboral.
- Analizar el desarrollo de la actividad emprendedora para iniciar una empresa teniendo en cuenta el riesgo empresarial.
- Determinar el concepto de empresario e identificar sus características personales y sociales.
- Identificar la idea de oportunidad de negocio y describir la estrategia más adecuada para llevarla a cabo.
- Valorar, desde la ética, el impacto social de la empresa.

1 >> La idea empresarial

El punto de partida de toda innovación susceptible de ser desarrollada por un emprendedor es una idea.

El concepto de idea no es único, ya que puede hacer referencia a la planificación, a la creatividad, a la intención de llevar a cabo acciones, etc.

A continuación, se exponen algunas definiciones de idea:

- “Plan y disposición intangible que se ordena en la mente para el desarrollo de una obra.”
- “Intención de hacer una cosa.”
- “Opinión y juicio formado de una persona o cosa.”
- “Ingenio para disponer, inventar o trazar alguna cosa.”

De estas definiciones se puede deducir que una idea es algo intangible, que puede ser visualizada en imágenes por quien la desarrolla, que permite trazar un plan de acción, que es personal y depende de las cualidades y características de cada persona, que puede dar lugar a cosas nuevas, y que es producto del ingenio y la creatividad.

A la luz de las características que presenta el concepto de idea, se hace evidente la imposibilidad de desarrollar proyecto alguno, sea del tipo que sea, sin tomar como punto de partida una idea bien definida.

Desde el punto de vista del emprendedor, una vez que ha surgido la idea y para que se pueda concretar en una acción empresarial, es preciso delimitar y evaluar esa idea en función de las necesidades que plantea la planificación empresarial.

1.1 > Delimitación de la idea

Todo proyecto empresarial es la materialización de una idea, pero no todas las ideas dan lugar a proyectos empresariales. Esta afirmación, que es completamente obvia, hay que tenerla presente, ya que la generación de ideas es algo muy común, pero no lo es tanto que esas ideas representen un negocio.

Por tanto, un proyecto de empresa parte de una **idea de negocio**, que se puede definir como “la solución que satisface necesidades de otras personas creando valor para uno mismo”.

Esta definición marca el camino para determinar la posibilidad de que una idea se convierta en una idea de negocio. Ese camino es la delimitación y análisis de la misma, que se sustenta en tres pilares:

- ¿Qué necesidades se pretende satisfacer? Aquí hay que hacer una exploración inicial que concrete el mercado sobre el que se pretende actuar.
- ¿Cómo se satisfacen esas necesidades? Es el momento de determinar el campo de actividad en el que se pretende actuar y la forma de hacerlo.
- ¿De qué forma se crea valor y cómo se genera beneficio? La respuesta a esta cuestión está en el análisis de las capacidades y recursos a disposición del emprendedor, y la forma en que debe aplicarlos para conseguir beneficio.



La protección de las ideas

Las ideas son un bien intelectual que tiene cierta protección legal para su desarrollo. Mientras que las ideas sobre elementos intangibles (instalación de un nuevo negocio, forma de prestar un servicio, sistema de organización del personal, etc.) no son protegibles, las ideas sobre elementos tangibles (fabricación de objetos o de diseño de determinados procesos, marcas, etc.) están protegidas por la ley si se registran adecuadamente. La normativa más relevante sobre la protección de ideas está compuesta por las siguientes leyes:

- Ley 17/2001 de Marcas.
- Ley 10/2002 de Patentes.
- Ley 1/1996 de la Propiedad Intelectual.

1.2 > Evaluación de la idea

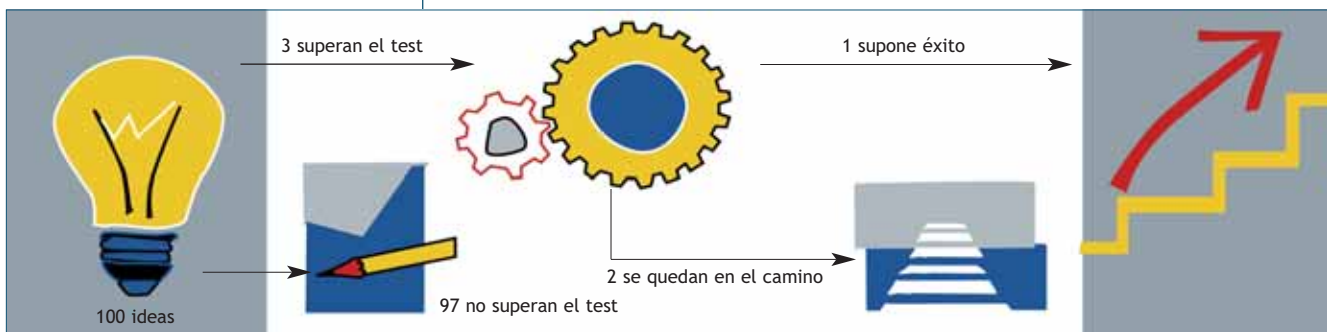
El primer paso para poner en marcha un proyecto empresarial es determinar la posibilidad de que la idea inicial sea una idea de negocio. Para ello, es preciso hacer una reflexión sistemática sobre la idea y la mejor manera de hacerlo es mediante un test que verifique, a través de una serie de **preguntas clave**, cada uno de los tres ámbitos de actuación.

Test de análisis de ideas		
Ámbitos de actuación		
Necesidades que se quieren satisfacer (mercado)	Forma de satisfacerlas (actividad)	¿Cómo se crea valor? (recursos)
<ul style="list-style-type: none"> - ¿A qué necesidad de mercado responde? - ¿Cuántas personas sienten la necesidad y dónde están? - ¿Qué capacidad económica tienen? - ¿Hay otras empresas que cubran esa necesidad? - ¿Cuántas y cómo son? 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué producto o servicio cubre la necesidad? - ¿Cuáles son sus atributos? - ¿Cómo se produce o se presta? - ¿En qué sector de actividad se encuentra? - ¿Cuál es el coste de producción? - ¿Qué inversión se precisa? 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué experiencia tienen los emprendedores en el sector? - ¿Tienen los emprendedores la capacidad y el nivel de compromiso necesario para desarrollar la idea? - ¿Con qué recursos materiales y financieros se puede contar? - ¿Qué recursos humanos son precisos? - ¿Se cuenta con alguna fuente de ventaja competitiva? - ¿Existe algún tipo de ayudas?

Este test es un modelo tipo que contiene las cuestiones imprescindibles sobre las que se debe reflexionar, por tanto es susceptible de ser modificado y ampliado, teniendo en cuenta que el proceso es el siguiente:

- Análisis previo y somero del mercado para determinar si la idea constituye una oportunidad de negocio.
- Descripción básica del producto o servicio que se quiere desarrollar y su forma de producción.
- Análisis de las capacidades y recursos disponibles para llevarlo a efecto.

En el caso de que la contestación a las preguntas sea satisfactoria, se sigue adelante con el proyecto. Es importante que las respuestas a las cuestiones planteadas sean claras y objetivas, y que el criterio que se aplique sea realista, para no caer en optimismos o pesimismo que desvirtúen el análisis.



2.1. Solo una de cada cien ideas supone una oportunidad de negocio real.

2
1 Casos prácticos

Evaluación de la idea

•• Para valorar la idea es preciso desarrollar modelos que, de forma sencilla, posibiliten un primer análisis. Teniendo en cuenta la configuración del test de las ideas, desarrolla un cuestionario para poder hacer una evaluación preliminar de la idea.

Solución •• El cuestionario de análisis previo de ideas se centra en dos aspectos: la idea y el mercado.

Se presentan 14 afirmaciones con las que se debe mostrar el grado de acuerdo: muy de acuerdo (1); bastante de acuerdo (2); algo de acuerdo (3); poco de acuerdo (4); nada de acuerdo (5).

Afirmación	1	2	3	4	5
La idea					
La idea supone una innovación.					
La idea no puede ser llevada a cabo con facilidad por cualquiera.					
Se conoce el comportamiento del cliente potencial.					
El sector económico en el que se desarrollará la idea es atractivo.					
En el mercado apenas existen ofertas similares a la que propone la idea.					
Los competidores están totalmente identificados.					
No hay dificultades legales para poner en marcha el desarrollo empresarial de la idea.					
El mercado					
Es posible realizar una previsión de la demanda fiable.					
La evolución del mercado, a medio plazo, será positiva.					
No existen empresas líderes en el sector.					
Existen pocos productos o servicios alternativos.					
Hay barrera de entrada para nuevos competidores.					
No hay dependencia de unos proveedores.					
No hay dependencia de unos pocos clientes.					

El análisis de resultados de este test es muy sencillo. En el caso de que la mayor parte (más del 75 %) de las contestaciones estén en la zona del 1 y el 2, la idea, en principio, es valiosa; en caso contrario, se debe madurar más o buscar otra.

>> Actividades propuestas

1•• Señala las condiciones mínimas que ha de tener una idea para convertirse en una idea de negocio.

Los problemas como fuente de ideas

En muchas ocasiones la aparición de un problema es el germen de una buena idea de negocio. Cuando alguien se enfrenta a un nuevo problema ha de buscar la forma de solucionarlo, y en muchas ocasiones es posible que de esa forma de solución surja una idea de negocio. Así, la idea de las tarjetas de crédito nació del problema que se le presentó a Frank McNamara, cuando fue a pagar la factura de un restaurante y se dio cuenta de que había perdido la billetera.

1.3 > Las fuentes de ideas

¿Las ideas de negocio surgen sin más? ¿de pronto a alguien se le enciende la bombilla y ya está? ¿ha tenido una idea maravillosa para un gran negocio? No, los proyectos de futuro no funcionan de esta forma. Parten de ideas buscadas; pero ¿dónde se pueden buscar ideas que puedan cristalizar en negocios?

Las fuentes de ideas de negocio más habituales son:

- La formación académica de los promotores, puede generar conocimientos amplios y concretos en un sector de actividad relacionados con su formación. De esta forma, es posible descubrir necesidades que no están bien cubiertas en el mercado actual.
- La experiencia profesional funciona en el mismo sentido que la formación académica.
- La dinámica social. Los cambios en la forma de vida, los nuevos hábitos de consumo y de ocio, la evolución demográfica, etc. generan nuevas necesidades en la población. La observación de esa dinámica permite detectar nuevas necesidades y, por tanto, generar ideas de negocio.
- Los cambios legislativos. La aparición de nuevas leyes que promocionan sectores concretos y/o que generan nuevas obligaciones a los agentes económicos crean, a menudo, nuevas necesidades que es preciso cubrir.
- La aplicación de las nuevas tecnologías, que modifica el comportamiento de personas y empresas, es una buena fuente de ideas de negocio.
- Los nuevos usos o variantes de productos existentes permiten ampliar los mercados de esos productos y, por tanto, posibilitan la aparición de nuevos productores.
- La observación de la realidad socioeconómica de otros lugares, aprovechando incluso viajes de ocio, permite ver nuevas ideas para la satisfacción de necesidades.

Además de todas estas fuentes generales de ideas, se pueden encontrar otras que, siendo menos potentes, no conviene desechar. Por ejemplo:

- La observación del funcionamiento de las empresas ya existentes en un sector o viajar con los ojos bien abiertos, ya que hay negocios que funcionan en otros países y que pueden ser trasladables, con algunos cambios, a la realidad más próxima al emprendedor.

>> Actividades propuestas

2•• Señala algunas posibles ideas de negocio que tengan que ver con la formación que estás obteniendo en el ciclo formativo en el que te has matriculado.

3•• En la actualidad cada vez hay más personas de mediana edad y buena situación económica que deciden crear solas un hogar. ¿Qué fuente de ideas de negocio representa esta situación?

Señala dos o tres ideas, basadas en esta realidad, que pudieran dar lugar a ideas de negocio.

4•• En esta página se han descrito someramente una serie de fuentes de posibles ideas de negocio, pero hay más. Reflexiona y describe alguna situación que pueda convertirse en fuente de ideas de negocio.

1.4 > Técnicas para la generación de ideas

Como se ha visto hasta aquí, las ideas no surgen de forma espontánea, sino que es preciso provocar su aparición acudiendo a todas las fuentes posibles. Existen dos tipos de técnicas para la generación de ideas:

- Técnicas intuitivas, basadas en la creatividad.
- Técnicas racionales, basadas en el estudio y análisis ordenado y sistemático de datos.

Técnicas para la generación de ideas		
Tipo	Técnica	Descripción
Intuitivas	Tormenta de ideas	En una reunión de corta duración, se genera el máximo número de ideas posible sin importar en exceso la calidad de estas. Cada persona debe aportar las ideas que se le vayan ocurriendo a lo largo de la sesión. Posteriormente, se revisan y agrupan.
	Relaciones forzadas	Comparar algo con otra cosa con la que tenga muy poco o nada en común, o forzar al menos tres relaciones.
	Pensamiento lateral	Ante una situación, desechar la solución obvia o lógica, y plantear soluciones extrañas o fantásticas y argumentarlas.
	Lista de atributos	Tomar un producto o servicio y hacer una lista con todos sus atributos. Posteriormente, plantearse la forma de mejorar cada uno de ellos.
	Descomposición del problema	Subdividir un problema original en varios subproblemas, y plantear soluciones para cada uno de ellos.
Racionales	Análisis del mercado	Obtener y analizar todos los datos posibles que estén vinculados con la comercialización de un producto. Se analiza la demanda, la competencia y el entorno, con el objetivo de mejorar lo que ya existe.
	Análisis DAFO	Analizar los principales elementos, tanto internos (debilidades y fortalezas) como externos (amenaza y oportunidades), para lograr mayor calidad y eficiencia.
	Análisis causa-efecto	Determinar las causas (siempre existe más de una) que se han dado para que se produzca un efecto determinado, de forma que actuando sobre ellas se modifique el efecto.
	Mapas de percepción	Comparar gráficamente la percepción que se tiene de las características básicas de diferentes productos, para obtener el producto modelo que presente mayor equilibrio entre sus características.

Además de las técnicas que se han enunciado brevemente, existen otras que también producen buenos resultados.

Lo importante en la búsqueda de ideas, es combinar de forma equilibrada creatividad y análisis racional.

Errores habituales en el desarrollo de ideas de negocio

Existen una serie de errores habituales en el desarrollo de las ideas de negocio, que es preciso tener en cuenta para no fracasar en el intento:

- Buscar negocios demasiado originales.
- Empezar en sectores sobre los que el emprendedor no tenga conocimientos.
- Copiar exactamente otros proyectos.
- Iniciar el negocio sin haber realizado el correspondiente plan.
- Pensar que una buena idea es garantía total de éxito.
- No comprobar cómo afecta la normativa legal a las decisiones que se deban tomar antes de llevarlas a efecto.
- Anteponer el coste a la calidad.

1.5 > El desarrollo y puesta en marcha de la idea

Una vez que se ha evaluado la idea, es el momento de ponerla en marcha, y para ello es preciso desarrollar un plan de acción. En el caso de que la idea dé lugar a una nueva empresa, el plan de acción será un plan de empresa. Si la idea se genera en una empresa ya existente, en cuyo caso sería preciso desarrollar un plan de aplicación, se barajarían dos opciones:

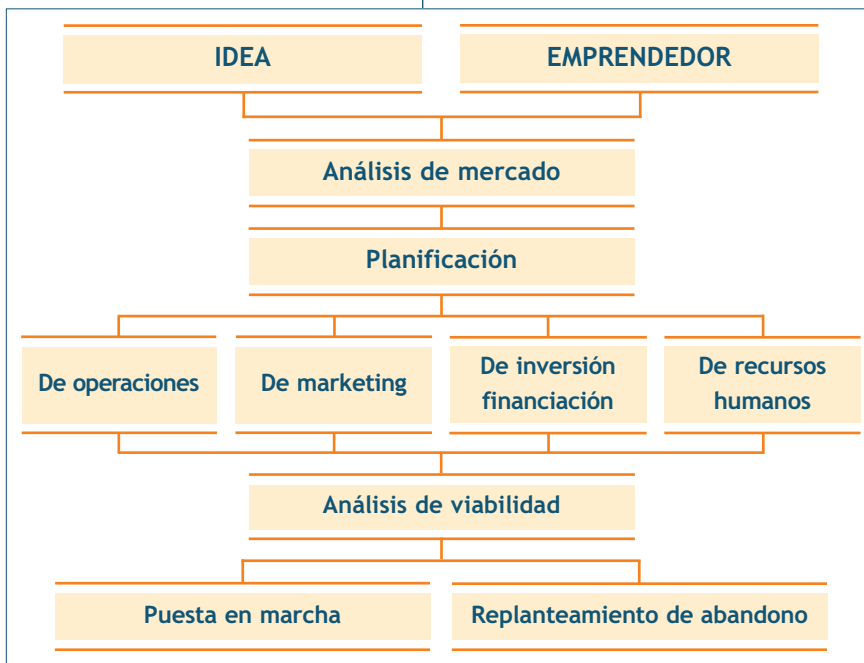
- Comercialización de un nuevo producto o servicio, que daría lugar a un plan de negocio.
- Modificación de la organización o la producción, que daría lugar a un plan de reformulación del plan de producción ya existente.

La aplicación del plan de empresa puede servir de modelo para el desarrollo del resto de las situaciones. En cualquier caso, y antes de iniciar el plan de empresa, es preciso analizar su viabilidad, para lo cual se debe hacer un análisis basado en las siguientes cuestiones:

- ¿La idea es realizable en el entorno y momento actuales? Es necesario hacer un análisis de mercado en el que se pueda comprobar que se dan las condiciones indispensables para favorecer el proyecto. En algunas ocasiones es posible que el momento no sea adecuado y convenga esperar.

- ¿El emprendedor o promotor de la idea tiene las capacidades necesarias para llevarla a cabo? Además del espíritu emprendedor, es preciso contar con la suficiente capacidad técnica y organizativa para poder llevar a cabo la idea. En el caso de carecer de una de ellas es conveniente asociarse con quien sí la tenga.
- ¿Se puede contar con los recursos precisos para llevarla a cabo? Los recursos materiales son necesarios para desarrollar un proyecto empresarial. Por lo tanto, habrá que garantizar su disponibilidad mediante un plan de financiación realista.

Una vez que se ha contestado afirmativamente, es el momento de desarrollar un plan (figura 2.2).



2.2. Plan de puesta en marcha de una idea.

>> Actividades propuestas

5•• Uno de los errores más comunes que se pueden cometer al poner en marcha un negocio es no hacer el correspondiente plan. Indica, con tus propias palabras y desde tu punto de vista, las consecuencias negativas que puede acarrear la no realización del citado plan.

2 >> El plan personal para emprender

Para poner en marcha un proyecto emprendedor es conveniente realizar un plan personal previo. Este plan consiste en determinar la forma en que se quiere participar en la vida activa, bien como empresario, bien como trabajador. En cualquiera de los casos se debe seguir un proceso en dos etapas: primero proceder al análisis de uno mismo y después elaborar un proyecto profesional.

2.1 > Análisis de uno mismo

Todo el mundo tiene una imagen concreta de sí mismo, pero normalmente esa imagen es la proyección de la imagen que, sobre uno mismo, tienen los demás. En muchos casos la realidad difiere bastante de la citada proyección por lo que, antes de realizar un proyecto profesional, conviene reflexionar sobre la propia realidad. Para ello se debe hacer un análisis de las propias capacidades, expectativas y situación aplicando una herramienta como la siguiente:

¿Qué analizar?	¿Cómo analizarlo?
Capacidades motrices	- Control y coordinación de movimientos manuales.
Capacidades intelectuales	- Comprensión y expresión. - Cálculo numérico. - Análisis y resolución de problemas. - Imaginación y creatividad.
Capacidades sociales	- Comunicación de ideas y sentimientos. - Adaptación a los grupos sociales. - Interactuación con los demás.
Capacidades de autovaloración	- Imagen de uno mismo. - Valoración de las propias capacidades. - Seguridad en las actuaciones.
Intereses	- Gustos personales.
Expectativas	- Objetivos personales a corto, medio y largo plazo.
Disposición	- Intención por esforzarse. - Preparación y formación.
Situación personal y familiar	- Estabilidad. - Necesidades. - Apoyos.

Conviene indicar que esta herramienta no es más que una llamada a la reflexión sobre uno mismo, y que hay otras herramientas similares que pueden ser igualmente válidas, siempre y cuando incidan sobre las capacidades básicas que el emprendedor deberá desarrollar para llevar a cabo ese proyecto. Además, y dependiendo del tipo de actividad en la que el emprendedor pretenda actuar, unas capacidades tendrán más importancia que otras.



Implicación personal en el proyecto emprendedor

El emprendedor debe analizar las consecuencias personales que se pueden derivar en el futuro al acometer un proyecto emprendedor. Así, debe imaginar como será su vida dentro de un tiempo, las ventajas e inconvenientes que para su desarrollo supone la elección, y hasta qué punto tienen que ver con sus expectativas y su intención de asumirlas.

2.2 > El proyecto emprendedor

Una vez que se ha reflexionado sobre la situación de uno mismo, es el momento de elaborar el proyecto profesional.

El proyecto profesional es la definición de los objetivos profesionales propios, decidiendo lo que se quiere hacer y calculando las posibilidades de llevarlo a cabo.

Analizando esta definición se obtienen las siguientes conclusiones:

- El proyecto profesional fija los objetivos profesionales que una persona quiere conseguir a largo plazo.
- El proyecto profesional es un conjunto de toma de decisiones tendentes a insertar a una persona en la vida activa.
- El proyecto profesional plantea dos caminos, en función de los objetivos y posibilidades de cada uno:
 - El trabajo por cuenta ajena.
 - El trabajo por cuenta propia (en este segundo caso estamos ante un proyecto emprendedor).

El proyecto emprendedor es la definición de un plan personal que persigue el logro de objetivos empresariales mediante el planeamiento y desarrollo de un plan de empresa.

Analizando esta definición se obtienen las siguientes conclusiones:

- El proyecto emprendedor es un proyecto personal que debe estar basado en objetivos de desarrollo personal y profesional del emprendedor.
- El proyecto emprendedor hace que la persona que lo promueve se convierta en empresario.
- El proyecto emprendedor cristaliza en un plan de empresa.

El análisis del plan de empresa se abordará en futuras unidades de este libro, por lo que se cierra el análisis del proyecto emprendedor con un somero análisis de las ventajas e inconvenientes personales que encierra su desarrollo.

Ventajas	Inconvenientes
Ser el propio jefe. Se puede desarrollar la propia idea de la forma que uno crea conveniente.	Estar al servicio del cliente. La forma de hacer las cosas está supeditada a la satisfacción del cliente. Por ello se suele decir que el cliente es el verdadero jefe.
Aporte a la sociedad. El emprendedor crea puestos de trabajo y riqueza.	Limitación por recursos. Es preciso tener los pies en el suelo para hacer solamente aquello que permitan los recursos de los que se dispone.
Mayores beneficios económicos. Cuando la empresa genera beneficios revierten directamente en el emprendedor.	Riesgo. Se debe aceptar que existe un cierto nivel de riesgo y que en caso de fracaso lo tiene que asumir directamente el emprendedor.
Reconocimiento social. La sociedad valora y respeta a los emprendedores de éxito.	Dedicación total. La mayor parte del tiempo hay que dedicársela a la empresa, por lo que se puede ver afectada la vida familiar y social.

3 >> El empresario

Cuando se lleva a cabo un proyecto emprendedor, el promotor de este proyecto se convierte en empresario.

¿Qué es un empresario?

Se proponen y analizan dos conceptos de empresario:

- **Concepto económico.** Es quien organiza, gestiona y asume el riesgo que implica la puesta en marcha de un proyecto emprendedor y que combina o administra efectivamente los recursos humanos, físicos, productivos, tecnológicos y financieros de una organización, con el fin de generar beneficios.
- **Concepto jurídico.** Es una persona física o jurídica que, por sí misma o por mediación de sus representantes, ejerce y desarrolla una actividad empresarial, en nombre propio y con habitualidad, adquiriendo la titularidad de las obligaciones y derechos que se derivan de tal actividad.

Del análisis conjunto de estos dos conceptos se deducen las notas que definen al empresario: tiene personalidad jurídica, y por tanto, es titular de derechos y está sujeto a obligaciones, asume riesgos con el objetivo de lograr beneficios, organiza personas y administra todo tipo de bienes y servicios, y todo ello lo hace de forma habitual.

3.1 > Características del empresario

Para desarrollar la actividad empresarial y responder a las notas definitorias del empresario, las personas han de tener una serie de características personales y profesionales.

Las más importantes se reflejan en la siguiente tabla:



Notas que definen al empresario

- 1 Asume riesgos.
- 2 Administra bienes.
- 3 Organiza personas.
- 4 Tiene personalidad jurídica.
- 5 Es objeto de derechos y obligaciones.
- 6 Busca beneficios.
- 7 Su dedicación es habitual y permanente.

Características del empresario	Personales	- Claridad en el establecimiento de objetivos.
		- Capacidad de liderazgo en la organización, en la descentralización y en la delegación de funciones.
		- Iniciativa y creatividad.
		- Dinamismo en la toma de decisiones.
		- Facilidad en el desarrollo de relaciones sociales e interpersonales.
		- Independencia.
		- Confianza y seguridad en sí mismo.
		- Ambición en el logro de objetivos.
		- Equilibrio emocional y buena salud.
		- Responsabilidad y compromiso.
	Profesionales	- Formación técnica suficiente en el sector.
		- Formación empresarial suficiente en el sector.
		- Experiencia profesional previa.
		- Manejo de herramientas de comunicación, como la informática y los idiomas.

3.2 > Tipos de empresarios

Plantear una tipología de los empresarios es una tarea compleja, ya que los criterios que se pueden utilizar para ello son muchos y variados. Aquí se proponen dos clasificaciones: una, que tiene como criterio de clasificación el grado de innovación que el empresario aporta a la empresa; y otra, que indica la participación del empresario en la propiedad de la empresa.

Tipos de empresarios		
Grado de innovación	Reproductor	Es el trabajador que se ha independizado de su patrón pasando a ser autónomo, y que reproduce exactamente los sistemas organizativos y de trabajo que ha vivido a lo largo de su experiencia laboral.
	Perfeccionador	Toma como referencia un modelo de empresa ya existente y procura mejorar aquellos puntos que le parecen débiles.
	Innovador	Pone en práctica un nuevo sistema organizativo o lanza al mercado nuevos productos. Puede ser de dos tipos: el innovador incremental (reformula un sistema eliminando alguna de sus partes y añadiendo otras) y el innovador radical (pone en práctica sistemas totalmente novedosos).
Participación en la propiedad	Propietario	Es el empresario que posee el total del capital de la empresa. Suele tratarse de empresarios individuales titulares de pequeñas empresas familiares.
	Socio activo	Tiene una parte de la propiedad del capital y es quien dirige la empresa. Maneja la empresa según su criterio, pero tiene que dar cuenta de todas sus actuaciones al resto de los socios. El grado de independencia de este tipo de empresario depende del porcentaje de capital que tiene en su poder. Este caso se da en pequeñas y medianas empresas, en las que un emprendedor ha de buscar socios que aporten capital para poner en marcha un proyecto.
	Gerente	Es una persona que desarrolla la actividad empresarial sin ser la propietaria del capital de la empresa. Su labor consiste en tomar las decisiones y organizar los procedimientos necesarios para lograr los objetivos que marcan los propietarios de la empresa. Su vinculación con la empresa se desarrolla a través de una relación laboral un tanto particular, ya que su remuneración económica depende en gran medida de los resultados empresariales logrados bajo su gestión. De este tipo son los directivos de las grandes empresas y los gerentes de gran parte de las sociedades anónimas. En este último caso suelen ser propietarios de pequeños paquetes de acciones.

Además de las dos clasificaciones de empresarios propuestas existen otras. Una de ellas consiste en clasificar a los empresarios según la intensidad que presentan sus características, tanto personales como profesionales.

Según esta clasificación se pueden encontrar los siguientes tipos de empresarios.

- **Constructor de equipos.** Es aquel que inicia un negocio por su cuenta, luego crece y funda una compañía mayor. Sabe delegar y tiene sentido de organización. Contrata personal y construye equipos de trabajo.
- **Adquiriente.** Prefiere ser empresario de un negocio ya existente, porque se reduce el riesgo y la energía se concentra en el éxito del negocio en sí mismo.
- **Especulador.** A través de maniobras estratégicas, compra pequeños negocios y los manipula para luego venderlos un poco más caros.
- **Patriarca.** Se le conoce como el dueño de la empresa familiar, que aspira a que su familia continúe con la tradición. Mantiene su posición de “jefe” aun cuando la gestión de la empresa pase a sus herederos.
- **Profesional.** Desarrolla su actividad profesional de forma autónoma y suele tener algunos trabajadores contratados. Por lo general, no se considera empresario, pero la verdad es que dirige una pequeña empresa.

2 Casos prácticos

Tipos de empresarios y sus características

•• Analiza cada uno de estos tipos de empresario, e indica las tres características personales más evidentes en cada uno de ellos. Observa cuál es la característica profesional más importante y la tipología de empresario a la que pueden pertenecer según las otras dos clasificaciones.

Solución •• Observa la tabla siguiente:

	Característica personal	Característica profesional	Tipos
Constructor de equipos	Capacidad de liderazgo, confianza y seguridad en sí mismo. Ambición en el logro de objetivos.	Formación empresarial	Innovador. Propietario
Adquiriente	Ambición y claridad en el establecimiento de objetivos. Dinamismo en la toma de decisiones.	Formación empresarial	Reproductor. Propietario
Especulador	Ambición en el logro de objetivos. Confianza y seguridad en sí mismo. Facilidad en el desarrollo de relaciones sociales e interpersonales.	Formación empresarial	Perfeccionador. Propietario
Patriarca	Independencia. Responsabilidad y compromiso. Confianza en sí mismo.	Formación técnica	Perfeccionador. Propietario
Profesional	Iniciativa. Independencia. Equilibrio emocional.	Formación técnica	Innovador. Propietario

>> Actividades propuestas

6•• Independencia, iniciativa, responsabilidad y compromiso caracterizan al empresario. Busca el significado de estos términos en el diccionario y relacionalos con las notas definitorias de la figura del promotor empresarial.

3.3 > El riesgo empresarial



2.3. El riesgo se realiza cuando la situación que se da en el futuro no es la misma que se tuvo en cuenta para tomar la decisión.

Niveles de riesgo empresarial

En economía de la empresa se plantea que las decisiones empresariales se han de tomar en alguno de los siguientes niveles de riesgo:

- Riesgo inexistente. Situación de certeza: la probabilidad de que se dé una determinada situación es total. En la práctica nunca se da esta situación pero sí situaciones cercanas con niveles de riesgo muy bajos.
- Riesgo esperado. Situación en la que se puede calcular el valor numérico de la probabilidad de que ocurra cada suceso; por tanto, se puede calcular el riesgo de cada decisión.
- Riesgo desconocido. Situación de incertidumbre en la que no hay datos objetivos para el cálculo de probabilidades y es preciso guiarse por las tendencias, las opiniones y la intuición.

La actividad del empresario forma una interminable cadena de toma de decisiones sobre situaciones que se proyectan hacia el futuro. Por tanto, el empresario no toma sus decisiones sobre situaciones de certeza; es totalmente imposible saber con exactitud lo que ocurrirá, por lo que asume la posibilidad de equivocarse. Las consecuencias que tiene una equivocación en la toma de decisiones empresariales pueden ser muy graves y su gravedad será proporcional a la importancia de las decisiones tomadas.

Por tanto, el empresario actúa en situaciones de riesgo, o lo que es lo mismo, la actividad empresarial va permanentemente unida al riesgo empresarial.

El **riesgo empresarial** es:

El riesgo empresarial es la probabilidad de ocasionar efectos negativos en los objetivos de la empresa con el desarrollo de opciones que ponen en práctica las decisiones empresariales tomadas en situaciones de incertidumbre.

Para comprender el riesgo empresarial es preciso definir sus elementos básicos:

- Efectos negativos en los objetivos empresariales. Consiste en no lograr los objetivos previstos y que la desviación de su logro sea lo suficientemente significativa como para poner el peligro la misión empresarial.
- Diferentes opciones. Solamente existe riesgo cuando la toma de decisiones se centra en diferentes opciones, ya que cuando solo hay una opción no existe la posibilidad de asumir más o menos riesgo con una u otra decisión. Por tanto, solo hay riesgo cuando es posible elegir.
- Situación de incertidumbre. No es posible determinar lo que va a ocurrir en un futuro. El nivel de la incertidumbre tiene que ver con la probabilidad de que ocurra un suceso u otro. No hay riesgo sin incertidumbre, pero sí existe incertidumbre con muy poco riesgo en los casos en que la incertidumbre esté controlada y la probabilidad de que ocurra algo diferente a lo previsto sea muy pequeña.
- Probabilidad. Posibilidad de que se produzca un suceso o aparezca un valor entre el conjunto de casos o situaciones consideradas. Clásicamente se define como el cociente de casos favorables entre los casos posibles.

El riesgo empresarial tiene carácter universal, ya que todas las organizaciones toman decisiones en situaciones de incertidumbre. Ahora bien, la forma en que se vive el riesgo es personal, pues tiene que ver con la propensión a la aventura de cada persona y su percepción de la realidad.

El empresario debe, por lo tanto, aprender a gestionar el riesgo empresarial y para ello es preciso proceder a su clasificación.

Clasificación de los riesgos empresariales		
Consecuencias	Puros	En el caso de que el riesgo se materialice, la empresa sufrirá pérdidas.
	Especulativos	Si se realiza el riesgo, la empresa puede sufrir pérdidas u obtener beneficios.
Factores que los producen	Económicos	Pérdida de la ventaja competitiva y modificaciones de la situación financiera y económica general.
	De mercado	Cambios drásticos en el mercado.
	Financieros	Incumplimientos de los deudores.
	Jurídicos	Cambios legales y acceso a mercados de otros países con situaciones jurídicas diferentes.
	Tecnológicos	Averías y obsolescencia de los equipos.
	Organizacionales	Ineficiencia en la organización de la empresa.
Relación con la empresa	Directos	Provocados por la propia actividad de la empresa.
	Indirectos	Provocados por las situaciones personales del personal de la empresa.

Desde un punto de vista práctico, es preciso tener en cuenta que la aparición y la posible realización de un determinado tipo de riesgo no depende de un solo factor, siempre es multifactorial. No obstante, y en todos y cada uno de los casos, existe un factor preponderante o desencadenante, que actúa con mayor determinación que el resto.

2
3

Casos prácticos

¿Cuáles son los riesgos?

•• Una empresa lanza un nuevo producto al mercado. En el estudio de mercado previo al lanzamiento se ha llegado a la conclusión de que existe la suficiente demanda para que su comercialización produzca beneficios, pero también se ha comprobado que existen dos empresas que van a lanzar al mismo tiempo productos similares, y que por lo tanto, es necesario otorgar facilidades de pago a los compradores. Por otra parte, se ha contratado un nuevo equipo de vendedores para el lanzamiento. Señala los riesgos más evidentes en este lanzamiento de producto.

Solución •• Los riesgos más evidentes son:

- Competencia de otras empresas que puede impedir que la demanda no sea suficiente para las tres empresas.
- Incumplimiento de los pagos aplazados por parte de los clientes.
- Falta de eficiencia en la fuerza de ventas por falta de experiencia.

Además de estos, existe un riesgo global relativo al desarrollo de nuevos productos y a la elaboración de los estudios de mercado, que consiste en llevarlos a cabo de forma ineficiente o con errores.

>> Actividades propuestas

7•• Explica la relación que existe entre los términos *riesgo*, *incertidumbre* y *probabilidad*.

3.4 > La gestión de los riesgos empresariales



2.4. Las situaciones de riesgo en la empresa son habituales, los empresarios deben estar preparados para gestionarlas de forma eficiente.

Actitudes ante el riesgo empresarial

La gestión de los riesgos empresariales depende de la personalidad del empresario, ya que ante situaciones de riesgo se pueden tomar tres actitudes diferentes:

- **Pesimista.** Se toman decisiones teniendo en cuenta que el riesgo casi siempre se hace realidad, por lo que los empresarios que tienen esta actitud son muy conservadores.
- **Realista.** Se calcula con instrumentos estadísticos la probabilidad de que los riesgos se materialicen y se actúa en función de los resultados. Los empresarios que actúan de esta forma se denominan racionales.
- **Optimista.** Se presupone que se dará el mejor de los escenarios posibles y, por tanto, se piensa que la realización del riesgo es muy lejana. Es la actitud de los empresarios con fuerte propensión al riesgo, los llamados aventureros.

A lo largo de la vida de la empresa, el empresario deberá enfrentarse en múltiples ocasiones a diferentes situaciones de incertidumbre potencialmente generadoras de riesgos.

Para que la actuación en estos casos sea eficiente se debe perseguir un doble objetivo: hay que proteger a la empresa de las posibles consecuencias de la realización de los riesgos, y, de forma simultánea, es conveniente buscar los beneficios que cualquier situación de incertidumbre es capaz de generar. Para lograr los dos objetivos se define un sistema de gestión de riesgos en tres fases:

- **Fase 1. Identificación, análisis y evaluación de riesgos.** Se estudia la situación de incertidumbre y se identifican los posibles riesgos, se clasifican y se calcula la probabilidad de que se realicen. Además, es preciso determinar las posibles consecuencias de la realización de los riesgos para la empresa.
- **Fase 2. Respuesta ante los riesgos.** Consiste en determinar las acciones que se deben llevar a cabo para minimizar las consecuencias que se han determinado en la evaluación de riesgos. Las respuestas más habituales son: transferencia del riesgo, que consiste en trasladar el riesgo de un elemento fundamental de la empresa a otros menos importantes (venta de un activo ante el riesgo de impagos); reducción del riesgo, que implica que se tomen medidas para que el tiempo de exposición al riesgo sea el menor posible (reducir el periodo de lanzamiento de un nuevo producto); aceptación del riesgo, que supone la toma de las medidas necesarias para que el impacto sobre la empresa de la realización del riesgo sea el menor posible; y diversificación del riesgo, que extiende el riesgo a varios negocios de empresa de tal forma que la suma de las consecuencias en cada uno de ellos sea menor que la que se produciría en un solo negocio (se detraen recursos de un negocio seguro para otro que no lo es tanto).
- **Fase 3. Control de las decisiones sometidas a riesgos.** Se lleva a cabo mediante un seguimiento pormenorizado de las decisiones sometidas a riesgos para poder tomar medidas correctoras antes de que las posibilidades de realización del riesgo se hagan evidentes.

Ante los riesgos es conveniente diseñar un sistema de comunicación que difunda, entre todos los miembros de la empresa, las posibles situaciones de riesgo, sus causas y consecuencias, así como las medidas que se deben tomar ante su aparición para limitar sus consecuencias o sacar partido de la incertidumbre.

3.5 > La ética empresarial

El objetivo fundamental de un empresario es lograr beneficios económicos para su empresa. Hasta aquí se han determinado las características personales y profesionales del empresario, así como la necesidad de su convivencia con el riesgo, todo ello para alcanzar beneficios económicos.

Ante lo expuesto, y para cerrar el análisis de la figura del empresario, es preciso plantearse una cuestión fundamental:

¿Qué es más importante: la obtención del beneficio o la forma en que se obtiene? O lo que es lo mismo: ¿en la actividad empresarial el fin justifica los medios?

La respuesta parece evidente: es tan importante el logro de beneficios como la forma de obtenerlos, el fin no justifica los medios. Es decir, el empresario debe asumir los valores éticos preponderantes en la sociedad en la que desarrolla su actividad.

Por tanto, el empresario debe actuar bajo el imperio de la **ética empresarial**.

La ética empresarial es un conjunto de valores, normas y principios reflejados en la cultura de la empresa, para alcanzar una mayor sintonía con la sociedad y permitir una mejor adaptación a los distintos entornos en condiciones que suponen respetar los derechos reconocidos por la sociedad y los valores que esta comparte.

El conjunto de valores éticos aceptados por la sociedad va más allá de lo que se refleja en la legislación, en la que se tipifican los derechos mínimos de los individuos que es obligatorio cumplir. Por ello, el comportamiento ético es más amplio que el comportamiento legal en cuanto al respeto de los derechos de los demás.

Llegados a este punto cabe hacerse otra pregunta: en el sistema económico capitalista, muy poco regulado y donde la competencia es feroz, ¿supone una desventaja competitiva el comportamiento ético?

En un principio parece que la respuesta a esta cuestión es afirmativa, ya que el comportamiento ético supone renunciar a la utilización de diferentes instrumentos no éticos que podrían constituir ventajas competitivas como proponer sobornos para lograr ventajas de cualquier tipo, falsear documentos para pagar menos impuestos, etc. Sin embargo, parece que a largo plazo la respuesta que se puede dar a esta cuestión es negativa, ya que el comportamiento ético del empresario le proporciona la credibilidad social suficiente para impedir la presión negativa de la sociedad sobre sus actividades y, además, le garantiza un alto grado de compromiso por parte de los trabajadores, clientes, proveedores y el resto de elementos del entorno que influyen en el desarrollo de la empresa.

Una vez determinada la importancia, no solo moral, del comportamiento ético en la empresa es el momento de analizar la forma de llevar a efecto dicho comportamiento. Esto debe hacerse a través de la elaboración y la implementación de un código ético de conducta.

¿Qué son los valores, normas y principios?

Sobre estos tres términos existen muchas definiciones. Aquí se aportan las que mejor se refieren a la ética empresarial.

- Valores: cualidades que debe desarrollar y practicar el ser humano, para que, de acuerdo con su contexto social, logre alcanzar una convivencia armónica con sus semejantes.
- Normas: reglas de conducta aceptadas por un grupo y compartidas por todos sus miembros.
- Principios: ideas que sirven de orientación de la conducta aceptada, compartida y aplicada por todos los miembros de la organización.

Los prejuicios sobre la ética empresarial

En la actualidad y por parte de muchos empresarios existen muchos prejuicios sobre el comportamiento ético en los negocios. Los más importantes son:

- La ética es más una cuestión moral que empresarial.
- Los empleados son éticos, por tanto, no es preciso ocuparse de la ética del negocio.
- La ética en los negocios es una disciplina que puede ser manejada mejor por filósofos, académicos y teólogos.
- La ética de los negocios es superflua, basta con actuar bien.
- La ética en los negocios es una nueva moda que pasará.
- Ética de los negocios y responsabilidad social son lo mismo.
- El hecho de que no haya problemas legales implica que hay comportamiento ético.
- Ocuparse de la ética del negocio es un pérdida de tiempo.

El código ético de conducta lo define la Comisión de las Comunidades Europeas como: “una declaración formal de los valores y prácticas comerciales de una empresa y, algunas veces, de sus proveedores. Un código que enuncia normas mínimas y el compromiso de la empresa de cumplirlas y de exigir su cumplimiento a sus contratistas, subcontratistas, proveedores y concesionarios”.

El comportamiento ético de la empresa debe ser un compromiso de todos sus componentes; afecta tanto al empresario como al personal.

Para implementar este código de conducta es preciso seguir los siguientes principios básicos:

- Transparencia en la transmisión de la información a todos los interesados, que les permita reconocer la correcta aplicación del código.
- Lenguaje comprensible para todos los interesados en todas las comunicaciones referentes a la aplicación del código.
- Desarrollo de acciones concretas y específicas para lograr los objetivos que se plantean en el código.
- Mejora continua de los contenidos del código, incluyendo la responsabilidad social y el compromiso con la mejora del medio ambiente.
- Valoración del cumplimiento del código.

2 Casos prácticos

Comportamientos no éticos

•• El comportamiento ético implica acciones como ser honesto, decir la verdad, pagar salarios justos, comportarse lealmente, respetar las acciones de los demás, etc. Investiga las posibles acciones del empresario que impliquen comportamientos no éticos.

Solución •• Algunos de los comportamientos no éticos que pueden llevar a cabo los empresarios son: pago de salarios injustos, despidos sin causa suficiente, publicidad engañosa, competencia desleal, comercialización de productos defectuosos, espionaje industrial, pago de comisiones ilegales, contratos abusivos, discriminación de la mujer y las minorías en la contratación y en la promoción laboral, insensibilidad ecológica, acoso laboral y servicios de atención al cliente engañosos.

>> Actividades propuestas

8•• Haz un esquema del sistema de gestión de riesgos empresariales con sus tareas principales.

9•• ¿En qué consiste el comportamiento ético de un empresario y qué importancia puede tener para su desarrollo empresarial, profesional y personal?

10•• En el caso práctico anterior se han descrito una serie de actitudes que generan comportamiento no ético por parte de los empresarios. Señala seis actitudes que constituyan comportamientos no éticos de los trabajadores y otras cuatro que impliquen comportamientos no éticos de los clientes.

2 **5** Caso final

La idea de negocio y la idea empresarial que la promueve

•• Sofía es una joven que se tituló en formación profesional en la familia de Hostelería y Turismo hace seis años. En ese periodo ha trabajado en las cocinas de diferentes hoteles ocupando distintos puestos de trabajo y con diferentes niveles de responsabilidad, y ha llegado a ser jefa de repostería en el hotel donde trabaja en la actualidad.

La localidad en la que viven sus padres, una localidad de 10 000 habitantes con un interés histórico relevante, ha entrado a formar parte de una ruta turística bastante activa. Sofía observa que allí aún no hay restaurantes de calidad, salvo en los tres hoteles, dado que solo existen mesones de comida tradicional y algunas casas de comida económica.

En las últimas vacaciones Sofía viajó por varias ciudades y en tres de ellas encontró un tipo de restaurante que ofrecía un menú diario cerrado, sin opciones de elegir plato, que cambiaba todos los días según el mercado de alimentos, de gran calidad y a un precio razonable. Observó que tenían bastante afluencia de turistas y que, además, habitualmente allí comían ejecutivos y funcionarios de nivel medio y alto residentes en la propia ciudad.

Sofía ha decidido abrir un restaurante de este tipo en la localidad en la que viven sus padres.

¿Su idea representa una idea de negocio? ¿Qué características debe tener Sofía para llevar adelante la empresa? ¿Cómo debe actuar ante el riesgo empresarial? ¿Qué implica tener un comportamiento acorde con la ética empresarial?



Solución •• ¿Su idea representa una idea de negocio? Lo primero que hay que hacer es delimitar la idea mediante un test:

Ámbitos de actuación		
Necesidades que se quiere satisfacer (mercado)	Forma de satisfacerlas (actividad)	¿Cómo se crea valor? (recursos)
Un servicio de restauración de calidad en una localidad turística emergente. Contar con una alternativa más para comer fuera de casa para la gente de clase media y alta de la localidad.	Ofreciendo un servicio de restauración innovador en la localidad, ya comprobado en otros lugares, basado en la calidad y la creatividad.	La emprendedora tiene la formación y experiencia necesarias para llevar adelante el proyecto. Cuenta con las ventajas competitivas de ser pionera en la oferta del servicio de calidad y de su completa formación.

Una vez delimitada la idea se procede a su evaluación aplicando otro test:

Afirmación	1	2	3	4	5
La idea					
La idea supone una innovación.	X				
La idea no puede ser llevada a cabo con facilidad por cualquiera.		X			
Se conoce el comportamiento del cliente potencial.			X		
El sector económico en el que se desarrollará la idea es atractivo.	X				
En el mercado apenas existen ofertas similares a la que propone la idea.	X				
Los competidores están totalmente identificados.	X				
No hay dificultades legales para poner en marcha el desarrollo empresarial de la idea.	X				
El mercado					
Es posible realizar una previsión fiable de la demanda.		X			
La evolución del mercado a medio plazo será positiva.	X				
No existen empresas líderes en el sector.		X			
Existen pocos productos o servicios alternativos.		X			
Hay barrera de entrada para nuevos competidores.				X	
No hay dependencia de unos proveedores.		X			
No hay dependencia de unos pocos clientes.	X				

Las respuestas indican, dado que solo dos respuestas no son totalmente positivas, que la idea es muy atractiva como idea de negocio.

La fuente de la idea ha sido la observación del negocio en otros lugares.

¿Qué características debe tener Sofía para llevar adelante la empresa?

El negocio que Sofía pretende poner en marcha es un servicio directo al cliente y con un fuerte componente de formación técnica y creatividad.

Las características que Sofía debe desarrollar son las propias del empresario y que se reflejan en la tabla del epígrafe 3.1.

Aun así, se especifican las dos características personales y profesionales de mayor importancia en este caso:

Profesionales	Personales
- Iniciativa y creatividad.	- Equilibrio emocional y buena salud.
- Dinamismo en la toma de decisiones.	- Responsabilidad y compromiso.

2
5

¿Cómo debe actuar ante el riesgo empresarial?

El desarrollo de la actividad empresarial representa riesgo en sí mismo.

Sofía no puede garantizar que su modelo de restaurante vaya a ser un éxito; por tanto, ha de gestionar el riesgo al que se enfrenta. Para ello debe seguir el siguiente proceso:

- Identificar, analizar y evaluar los riesgos. Los tipos de riesgo a que se enfrenta Sofía según los factores que los producen son los siguientes:
 - Riesgos económicos. Una recesión económica puede hacer que lleguen menos turistas y que los habitantes de la ciudad dispongan de menos dinero para ocio.
 - Cambios en el mercado. Cambio del tipo de turistas o apertura de otro restaurante de calidad.
 - Organizativos. No acertar con el modelo de organización empresarial adecuado.
- Responder ante el riesgo. Ante los dos primeros riesgos descritos, la respuesta ha de ser la aceptación del riesgo, ya que son dos amenazas que no dependen de la empresa sino que vienen del exterior. Hay que prepararse para el caso de que ocurra la contingencia, de forma que sea fácil convertir el restaurante de calidad en un restaurante más popular con el plato del día habitual, o transformarlo en un establecimiento exclusivo. Ante el tercer riesgo descrito, la respuesta es reducirlo asesorándose con expertos en organización.
- Controlar las decisiones sometidas a riesgo. Es preciso el seguimiento de las consecuencias de cada una de las decisiones de riesgo que se tomen.

Además, Sofía debe diseñar un sistema de comunicación que difunda, entre todos los miembros de la empresa, las posibles situaciones de riesgo, sus causas y consecuencias, así como las medidas que se deben tomar ante su aparición.

¿Qué implica tener un comportamiento acorde con la ética empresarial?

Si Sofía decide comportarse de acuerdo con la ética empresarial, como es deseable, esta decisión le llevará a diseñar un código ético de conducta que debe reflejar cómo han de ser las relaciones de la empresa con sus propios trabajadores, sus proveedores, sus clientes y la sociedad en general. Además, este código debe respetar los siguientes principios:

- Transparencia en la transmisión de la información.
- Lenguaje comprensible para todos los interesados.
- Desarrollo de acciones concretas y específicas.
- Mejora continua de los contenidos del código.
- Valoración del cumplimiento del código.

Otra de las cosas que debe hacer Sofía es huir de los prejuicios de la ética empresarial y de pensar que su cumplimiento representa una desventaja competitiva frente a los que no se comportan de forma ética.

