

Intentaremos entender que nuestro entorno está lleno de problemas por resolver y que el emprendimiento es una forma de solucionarlos, vamos a explorar el entorno en búsqueda de problemas a solucionar.

Módulo 2

Problemas. ¿Cómo mirar?

DCabo Consultores y Manuel Agudo Ruiz

Contenido

1. ¿Qué vamos a aprender en este primer módulo?	2
2. Los vecinos de mi idea, el entorno.....	3
3. El mundo, mi mundo. Del macro entorno al micro entorno.....	4
4. La idea útil.	6
5. ¿De dónde saco la idea?.....	8
6. Fracaso absoluto.	8
7. Nos ponemos a plan para evitar el fracaso, el plan de empresa.	9
8. Generemos y seleccionemos la idea.	11
9. Ser responsable con el entorno, la RSC.....	14
10. El entorno me presiona, la ética empresarial y la presión ciudadana.	15
11. Recursos on-line	17
12. Actividades propuestas.	17

1. ¿Qué vamos a aprender en este primer módulo?

En este módulo intentaremos entender que nuestro entorno está lleno de problemas por resolver y que el emprendimiento es una forma de solucionarlos, vamos a explorar el entorno en búsqueda de problemas a solucionar.

Una vez identificados tendremos que seleccionar un problema en clave de oportunidad para la realización de un proyecto de emprendimiento, para que juntos determinemos el reto sobre el que cada equipo construirá una propuesta emprendedora. Con el fin de dar respuesta, al problema.

2. Los vecinos de mi idea, el entorno.

Sabemos que una empresa es un conjunto integrado por varios elementos que actúan de manera sinérgica, es decir coordinada, con el objetivo de conseguir unos objetivos, que nos permitan influir en el mundo, y sin poder evitar que el mundo nos influya.

Debemos entender que la empresa es un sistema en el que se combinan una gran cantidad de elementos humanos, técnicos, financieros, etc., para conseguir un beneficio económico. Para poder funcionar de manera coordinada, estos elementos deben organizarse y entendemos que la mejor manera es organizarnos en departamentos, que se interrelacionan entre sí, y a su vez con el entorno del que forma parte.

Concebir la empresa como un sistema implica aceptar tres principios fundamentales:

- A) La empresa está constituida por departamentos que persiguen los mismos objetivos.
- B) Los departamentos están interconectados, de manera que un cambio en uno de ellos afectará a todos los demás.
- C) Las empresas influyen y son influidas por el medio que las rodea.

Esta perspectiva de la empresa como sistema es importante, ya que, antes de tomar cualquier decisión, las empresas tendrán que analizar si el contexto es favorable, o no, a ese cambio, qué efecto va a tener a nivel interno y cuál va a ser la reacción del entorno cercano: clientes, competencia, proveedores y distribuidores.

Para ello, debemos entender lo que es el entorno, pues la empresa es un sistema que, a su vez, forma parte de otro sistema más amplio, de un entorno complejo y dinámico que puede resultar beneficioso u hostil a la empresa.

Con entorno hacemos referencia a todo aquello que rodea a la empresa, tanto los elementos cercanos como los que escapan a su control. Debido a eso, se diferencia entre el macro entorno o entorno general y micro entorno o entorno específico.

3. El mundo, mi mundo. Del macro entorno al micro entorno.

Cambiar el mundo, es una misión reservada para muy poquitos hombres, Luther King, Isabel II, Isabel la católica, Winston Churchill, Steve Jobs, Amelia Earhart, Alan Turing, Teresa de Calcuta, Diocleciano, Mahoma o Jesucristo.

Quizás ponernos esa meta sea algo frustrante desde el origen del planteamiento, y cambiar el mundo sea una empresa cada vez más difícil, pero si bien es cierto que cambiar el mundo es difícil, si podemos cambiar nuestro mundo. Es la teoría de los círculos concéntricos, como cuando echas una piedra en un lago, la primera onda es muy pequeña, pero poco a poco se van creando ondas circulares mayores. Pues de esta manera tiene que ser nuestro paso por el mundo. Y quien sabe, a lo mejor el inventor del algodón no seremos, pero quien dice que no podamos ser los próximos Amancios Ortegas.

Y de este planteamiento es cuando debemos observar al mundo, a nuestro entorno, en primer lugar nos vamos a encontrar el macro entorno o entorno general, que se refiere a aquellos factores que Influyen en la empresa y que esta no puede controlar, y afecta por Igual a todas las empresas de una misma área geográfica.

Su influencia en los resultados empresariales no suele ser tan importante como la del entorno específico o micro entorno, pero aun así hay que tener en cuenta estos factores. Recordemos que, a su vez, las empresas también influyen en el entorno general, por ejemplo generando un cambio legal o modificando los hábitos de la sociedad

Los factores que definen el macro entorno son: económicos, socioculturales, político-legales, tecnológicos y medioambientales.

Económicos; Coyuntura económica y laboral de cada país: tasa de crecimiento económico, capacidad adquisitiva, nivel de desempleo... El sistema capitalista genera crisis periódicas que afectan a todo el mundo

debido a la globalización. La situación económica del momento puede favorecer o dificultar la marcha empresarial, según el tipo de negocio, pero también según la capacidad de anticiparse del empresario y de introducir cambios para adaptarse a las circunstancias.

Así, las crisis generan dificultades, pero también oportunidades, tales como compraventa de objetos de segunda mano.

Socioculturales; Características de la población: valores, hábitos, intereses, nivel educativo, Inquietudes, modas... Las personas que viven en un mismo entorno comparten formas y estilos de vida que, a su vez, los hacen diferentes de las poblaciones de otros países. Así, en países nórdicos se tiende a una vida familiar en torno al hogar, mientras que en los países mediterráneos, de clima más benigno, se estalla salir y relacionarse con los amigos.

Políticos y Legales; Aspectos regulatorios y normativos del país: requisitos legales, prohibiciones, controles... Conocer las leyes de cada país es necesario para no infringir ninguna norma legal.

Tecnológicos; Innovaciones que mejoran la eficiencia de la empresa. Son fuente de oportunidad, al abaratar costes, mejorar la productividad, reducir errores... pero también incrementan los gastos y obligan a realizar cambios que pueden no ser aceptados por los clientes. No Incorporar estas novedades técnicas hace que la empresa se quede obsoleta y no sea competitiva.

Medioambientales; Sostenibilidad y cuidado del medioambiente. Este factor está muy ligado al político-legal, mediante las leyes medioambientales que fijan límites a las compañías.

Finalmente, aunque el macro entorno está integrado por fuerzas externas no controlables por la empresa, tenerlas en cuenta permitirá detectar oportunidades y amenazas, para mejorar su posición en el mercado.

De manera adicional, hay que considerar que todos estos factores externos son elementos dinámicos que están interrelacionados, de manera que el cambio en uno de ellos afectará a todos los demás. Así, el nacimiento de Internet condujo a un avance económico [porque se abarataron muchos procesos de compraventa, entre otros motivos] y a un desarrollo legislativo (para proteger los derechos de privacidad, por ejemplo), modificó aspectos socioculturales (como la forma de comunicarnos o la manera de comprar) y supuso una amenaza para el medioambiente (por el uso de componentes electrónicos no biodegradables)...

Y por otro lado e un papel muchísimo más cercano, nos encontramos el micro entorno o entorno específico, que representa el entorno inmediato de la empresa. Su Influencia mutua es mucho más clara y directa. Sus principales componentes son: clientes, competencia, proveedores y distribuidores.

El análisis de estos elementos constituye el estudio de mercado, como veremos en otros módulos.

4. La idea útil.

Una idea es el punto de partida de todo proyecto empresarial. Ahora bien, ¿cómo saber qué es una buena idea? Es difícil de decir, aunque hay cualidades de la idea o del emprendedor que pueden aumentar las posibilidades de éxito de esta. Así, un emprendedor que observa las necesidades insatisfechas de la sociedad o que prevé cambios en el entorno o en las tendencias del mercado, tiene más posibilidades de detectar oportunidades de negocio. De la misma manera, una idea original, si además resulta útil, tiene más posibilidades de prosperar y dos características que favorecen el éxito de una idea empresarial: que la idea sea útil y que sea Innovadora.

Por lo tanto, podremos decir que una idea útil es aquella que satisface necesidades en el consumidor. De esta manera, los clientes estarán dispuestos a comprar nuestro producto frente a otras opciones de la competencia.

La observación o el estudio de mercado es, por tanto, un paso importante en la selección de una buena idea de negocio. Estas necesidades no tienen por qué ser reales; basta con que sean sentidas o percibidas como necesarias por el cliente. Incluso, en caso de no serlo, es la compañía quien creará esa necesidad subjetiva en el cliente. Así sintetizaba Steve Jobs, uno de los creadores de Apple, este principio básico del marketing: «La gente no sabe lo que necesita hasta que se le muestra»

Las necesidades insatisfechas generan oportunidades de negocio, en otras palabras, nichos o huecos de mercado. El emprendedor debe estar muy atento a la evolución de la sociedad para detectarlas.

En unos mercados saturados de productos, es decir, con mucha competencia, la necesidad de diferenciarse es esencial para ganar terreno frente a la competencia. Por ejemplo, una cafetería puede ofrecer un bombón con cada café, tener un gran surtido de prensa diaria o una extensa carta de tés o cargadores para los Smartphone en las mesas.

Pero también hay que ser innovadores, porque una idea innovadora es aquella que introduce un elemento diferente, es decir, que incorpora un elemento diferencial en lo que hasta ahora existe en el mercado.

La innovación tiene tanta trascendencia que las empresas tratan de contar con un departamento dedicado a ella. Es el departamento de I+D+I (Investigación, Desarrollo e Innovación). Una idea puede resultar innovadora por motivos diferentes, de ahí que podamos hablar de distintos tipos de innovaciones.

Innovaciones en un producto, a través de un producto nuevo o modificando uno existente. Es la más habitual. Es importante registrar nuestra invención para evitar el plagio.

Podemos también plantear innovaciones en el proceso, en la manera de producir el producto, como el método de producción en cadena.

Podemos aplicar innovaciones en la venta o marketing y en las acciones que se desarrollan para Incrementar las ventas y la satisfacción de los clientes con el producto.

Y finalmente innovar en la organización o gestión de los recursos humanos, fomentando el trabajo en equipo, la jerarquía horizontal, los horarios flexibles, etc.

5. ¿De dónde saco la idea?

He aquí el quid de la cuestión, y en ello la dificultad del éxito, si el que os pasa estos apuntes lo supiera, seguramente no estaba redactando los mismos, sino viviendo en una isla privada en el caribe, pero no podemos saber de a ciencia cierta, dónde nacen las ideas o las inspiraciones, peor podemos hablar de algunas fuentes de inspiración, aunque todas ellas exigen una mentalidad abierta y una buena capacidad de observación. Sin ánimo de ser exhaustivos, aquí exponemos algunas de ellas:

- I. Mejorar un producto existente.
- II. Renovar algún aspecto del propio negocio.
- III. Detectar necesidades sin satisfacer de algunas personas.
- IV. .Identificar una oportunidad de negocio, un hueco de mercado
- V. Desarrollar una afición personal en un momento de necesidad personal.
- VI. Copiar las ideas de negocio que están siendo exitosas en otros países.

6. Fracaso absoluto.

Un proyecto empresarial fracasado genera un gran impacto negativo en el emprendedor, tanto en el terreno económico como en el emocional. Sin embargo, muchos empresarios consolidados consideran que los fracasos son la base del éxito. Como decía el famoso jugador de la NBA Michael Jordán: He fracasado una y otra vez en mi vida. Y por eso he tenido éxito. O el exitoso empresario Henry Ford: "El fracaso te da la oportunidad de empezar de nuevo, con más inteligencia".

Casi siempre se estudian los casos de éxito empresarial y apenas se reflexiona sobre los fracasos, en parte porque no trascienden a los medios de comunicación y porque resulta más estimulante hablar sobre proyectos exitosos.

Las causas de un fracaso empresarial son variadas y no se agotan en las que vamos a exponer a continuación:

- 1 La falta de planificación sobre la ubicación apropiada, los clientes idóneos, la previsión de ingresos, etc.
- 2 Escaso capital.
- 3 Iniciar el negocio por razones equivocadas, como acabar con una situación de desempleo, por lo que se tenderá a invertir poco capital y a esperar una rentabilidad inmediata.
- 4 Ubicación. Inadecuada.
- 5 Incurrir en gastos excesivos.
- 6 Marketing Ineficaz.
- 7 Descuidar la atención al cliente
- 8 Ambición para crecer en poco tiempo
- 9 Errores en la gestión financiera.
- 10 Inhabilidad para la gestión de personal.

7. Nos ponemos a plan para evitar el fracaso, el plan de empresa.

El plan de empresa es un documento, elaborado por los promotores, que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examinando su viabilidad técnica, económica y financiera, y planifica las acciones pertinentes para transformar dicha oportunidad de negocio en una realidad empresarial.

Es necesario dedicar tiempo y esfuerzo a la elaboración del plan de empresa y, en la gran mayoría de los casos, es imprescindible para que nuestro proyecto se convierta en una realidad empresarial con garantías suficientes.

Entre las ventajas que supone realizar el plan de empresa podemos citar las siguientes:

- Nos ayuda a entender mejor el producto o servicio que deseamos comercializar
- Nos sirve para definir con claridad nuestros objetivos.
- La información del plan de empresa nos sirve para anticiparnos a posibles problemas y fallos
- Nos permite clarificar de dónde vienen los recursos financieros y tener parámetros para medir el crecimiento de la empresa.
- Nos sirve como carta de presentación ante terceras personas para la búsqueda de financiación, socios, proveedores, clientes u organismos públicos
- Nos sirve de guía de planificación empresarial.

En conclusión el plan de empresa muestra al emprendedor una visión aproximada de qué necesidades de financiación tendrá, cuáles van a ser los resultados económicos y qué necesidades de tesorería deberá manejar. De esta forma, podrá reducir al mínimo la incertidumbre propia de todo proyecto y podrá tomar las decisiones correctoras más adecuadas a cada momento.

Se trata, en definitiva, de estudiar la viabilidad o no de la empresa bajo los dos puntos de vista fundamentales: el económico y el financiero.

El estudio de las necesidades de financiación es el primer paso necesario que el emprendedor afronta, puesto que va a decidir en qué invertirá y cómo lo pagará. El cuadro de financiación mostrará con el detalle suficiente para su comprensión, cuáles van a ser las inversiones y a cuánto van a ascender y, en contrapartida, cómo se van a financiar, quién o quiénes aportarán el dinero y la suma final aportada. No debe existir diferencia entre las magnitudes de inversión y financiación

El estudio de viabilidad económica establecerá previsiones de ingresos y previsiones de gastos futuros, en un plazo de uno a cinco años, de forma que quede estimado el resultado, beneficio o pérdida que se espera y que debería

ser significativamente superior al tipo de interés normal del mercado, a fin de que resulte atractivo para el inversor.

Este tipo de trabajos, al consistir en evaluaciones estimativas, contienen un elevado grado de incertidumbre más allá de un horizonte anual, pero aun de esta forma deben estructurarse lo mejor posible, a fin de que un posterior seguimiento permita redirigir y modificar las previsiones.

El estudio de viabilidad financiera tendrá como objetivo distribuir en el tiempo con la máxima precisión, los cobros y los pagos que se espera van a derivar de la actividad empresarial, de forma que queden indicadas las necesidades de tesorería y se garantice en todo momento la liquidez financiera, imprescindible para el sostenimiento de la derivar de la empresa.

Los estudios financieros se basan en las estimaciones de orden económico establecidas en el plan de empresa, de forma que adolecen de la misma incertidumbre propia de las previsiones. No obstante, un alto porcentaje de las estimaciones pueden efectuarse con mucha exactitud en la medida en que existen obligaciones concretas comprometidas y evaluables (nóminas, alquileres, suministros y otros gastos fijos).

8. Generemos y seleccionemos la idea.

Una vez elegida la idea, que se considera con mayor probabilidad de éxito, debemos valorar en función de muchos criterios que deberíamos haber prestablecido y para lo cual podremos usar una matriz DAFO.

El análisis DAFO, también conocido como análisis FODA o DOFA, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities

y Threats). Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa, o proyecto, y planear una estrategia de futuro.

El análisis consta de cuatro pasos:

1. Análisis Interno
2. Análisis Externo
3. Confección de matriz DAFO
4. Determinación de la estrategia a emplear

El análisis interno nos lleva a valorar los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

Las fortalezas para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

Ejemplos de fortalezas:

- Locales amplios y cómodos.
- Variedad de productos.
- Atención personalizada con asesoramiento técnico.
- Horarios de atención (de lunes a domingo).
- Trato al cliente.
- Actitud del equipo de trabajo.

Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos de energía, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de

mercado, aspectos organizativos, aspectos de control. Las debilidades son problemas internos que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué se puede evitar?
- ¿Qué se debería mejorar?
- ¿Qué desventajas hay en la empresa?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?
- ¿Qué factores reducen las ventas?
- ¿Qué haces mal?

Como ejemplos de debilidades:

- No hay dirección estratégica clara.
- Incapacidad de financiación.
- Falta habilidades o capacidades clave.
- Atraso en I+D.
- Exceso problemas operativos internos.
- Instalaciones obsoletas.
- Costes unitarios elevados.
- Rentabilidad insuficiente.
- Análisis externo

La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno que le rodea. Así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización. El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar estableciendo los principales hechos o acontecimientos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización.

Por otro lado las oportunidades son aquellos factores positivos que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa?
- ¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?

- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra este, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
- ¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización o empresa. Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia. Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable como sería el desarrollo de un nuevo producto.

9. Ser responsable con el entorno, la RSC.

La empresa, en el desarrollo de sus actividades, genera impactos sobre la sociedad y su entorno, unos de carácter positivo (creación de empleo, riqueza...) y otros negativos (la contaminación del aire) por lo que, como ciudadanos corporativos, las empresas deben aceptar las consecuencias de las acciones que libremente han realizado.

La responsabilidad social corporativa (RSC) es un concepto impreciso debido a las definiciones realizadas por especialistas de distintas disciplinas y la diversidad de contenidos que integra dicho concepto, Podemos sintetizar las mismas en tres grandes bloques:

La relación entre los resultados financieros y la responsabilidad social son excluyentes; la única responsabilidad social de la empresa es obtener el máximo beneficio posible, respetando las leyes y las costumbres mercantiles.

Compatibilidad entre los objetivos económicos y la responsabilidad social: las empresas son responsables de sus acciones ante todos los colectivos afectados, La supervivencia de la empresa no solo depende de los accionistas, sino de otros grupos de interés o stakeholders.

Integración: la RSC se considera un elemento estratégico fundamental en la gestión para conseguir la maximización de beneficios, ya que la RSC genera confianza y mejora la reputación de la empresa, por lo que pasa a integrarse en la misión, visión y principios organizativos de la empresa.

Actualmente, la responsabilidad social corporativa ocupa un lugar destacado en la carta de presentación de las empresas más competitivas y cada día se afianza más su integración en la gestión empresarial, lo que supone realizar una apuesta por conciliar los intereses de la empresa con las demandas de la sociedad, sobre la base de los derechos humanos, las normas laborales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción.

10. El entorno me presiona, la ética empresarial y la presión ciudadana.

Los consumidores cada vez son más conscientes del poder de influencia que tienen para obligar a las empresas a modificar aquellas políticas que sean contrarias a códigos éticos universales. Los ciudadanos pueden enviar un

mensaje de desaprobación a la empresa, mediante acciones colectivas, tales como boicot a la compra de sus productos, difusión on-line de las malas prácticas empresariales, etc. Actualmente, es un proceso más fácil gracias a las herramientas de la web.

La ética empresarial es el conjunto de valores, normas y principios integrados en la cultura de la empresa, que se ponen de manifiesto en todos sus procesos, en sus prácticas y en la toma de decisiones, y que permiten armonizar sus actuaciones con los valores reconocidos por la sociedad.

La ética traslada los valores morales compartidos en una sociedad a las empresas, que deben comportarse del modo que la sociedad en general considera correcto. En la actualidad asistimos a una pérdida de confianza de la sociedad en las grandes empresas, debido a:

El comportamiento antiético de algunos ejecutivos y altas instituciones, que por lucro personal han desatado escándalos empresariales financieros e institucionales que han contribuido a una crisis con gravísimas repercusiones para toda la sociedad.

La actuación de ciertas empresas que, en sus países de origen (Occidente), respetan la normativa legal y proclaman su adhesión a la RSC, al tiempo que desarrollan comportamientos inmorales en países en vías de desarrollo, amparados por una legislación escasa o inexistente y a connivencia de gobiernos corruptos.

La opacidad y falta de información de las grandes multinacionales, las ingenierías contables y la utilización de sociedades participadas con presencia en paraísos fiscales.

La globalización y las nuevas tecnologías permiten a los consumidores estar mejor informados, lo que se traduce en una mayor exigencia hacia los productos y servicios que se ofertan en el mercado y al papel que desempeñan las empresas en la sociedad.

El conocimiento de estas actuaciones genera una reacción negativa de los consumidores boicoteando la compra de sus productos que, a su vez, hace naufragar la cuenta de resultados, suprime el reparto de beneficios, se produce pérdida de atractivo para los inversores y la quiebra de la empresa

Actualmente, muchas empresas han desarrollado un código ético (conjunto de normas) que regula el comportamiento moral de sus miembros.

El principio de transparencia y publicidad de los códigos éticos ante los diferentes interlocutores representa un compromiso público, que se ve reforzado por la disposición al diálogo y la búsqueda de acuerdos.

11. Recursos on-line

12. Actividades propuestas.