

# Guía Rápida del Emprendedor Universitario



CASTILLA Y LEÓN

TUS IDEAS  
COBRAN VIDA



# Start-Up

### Coordinación y supervisión

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

[www.fuescyl.com](http://www.fuescyl.com)

[www.redtcue.es](http://www.redtcue.es)

### Recopilación de referencias de terceros y redacción de nuevos contenidos

IDETRA S.A

[www.idetra.com](http://www.idetra.com)



El presente documento está bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento – No Comercial- Compartir Igual versión 3.0

Usted es libre de:

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

Bajo las siguientes condiciones:

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

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

# Guía Rápida del Emprendedor Universitario



Julio de 2014



## PRELIMINAR

Desde hace varios años, existe un consenso general sobre la importancia de crear una sociedad emprendedora para ser competitivos. Este consenso se ha concretado en la instrumentación de numerosas medidas dirigidas a fomentar el espíritu emprendedor en el sistema educativo de todos los países, existiendo numerosas propuestas orientadas a introducir este espíritu en el ámbito universitario.

La Fundación Universidades y Enseñanzas Superiores de Castilla y León (FUESCYL), entidad adscrita a la Consejería de Educación de la Junta de Castilla y León, ha elaborado esta Guía Rápida del Emprendedor Universitario con el objetivo de servir como material docente de apoyo a la impartición de módulos formativos universitarios de creación de empresas de base tecnológica para estudiantes universitarios.

El objetivo de los módulos formativos universitarios es que los alumnos de grado de las carreras científico-técnicas de las universidades de Castilla y León reciban formación práctica orientada a despertar vocaciones emprendedoras y a aprovechar su formación científica o técnica en el marco de sus estudios ordinarios, para tratar de impulsar la aparición de nuevas empresas intensivas en conocimiento y/o tecnología (EBT-Empresas de Base Tecnológica). La idea es que esta formación se desarrolle mediante talleres ad-hoc impartidos por profesores universitarios, en el marco de su actividad docente ordinaria.

La Guía Rápida del Emprendedor Universitario está cofinanciada por la Fundación ENDESA y da continuidad a dos proyectos piloto, “Hub TCUE Emprendedores” y “Hub TCUE Plus – 2012”, desarrollados por FUESCYL entre los años 2011 y 2013 en el marco del Programa “Emprendemos Juntos” del Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

El proyecto, que es coherente con la LEY 5/2013, de 19 de junio, de Estimulo a la Creación de Empresas en Castilla y León y con el Plan Regional de Apoyo a la Creación de Empresas, forma parte del **Programa TCUE de Transferencia de Conocimiento Universidad-Empresa**, que coordina FUESCYL y en el que participan las siguientes universidades:

Universidad de Burgos



Universidad Pontificia de Salamanca



Universidad de León



IE Universidad



Universidad de Salamanca



Universidad Europea Miguel de Cervantes



Universidad de Valladolid



Universidad Católica “Santa Teresa de Jesús de Ávila”



## ESTRUCTURA DE LA GUÍA RÁPIDA DEL EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO

La “**Guía Rápida del Emprendedor Universitario**” está estructurada en seis Módulos donde se analizan los principales aspectos que todo emprendedor debe tener en cuenta a la hora de dar sus primeros pasos, así como las herramientas disponibles para apoyar su aventura.

- **Módulo 1:** EL PROCESO DE EMPRENDER.
- **Módulo 2:** IDEA, OPORTUNIDAD DE NEGOCIO Y MERCADO.
- **Módulo 3:** EL PLAN DE NEGOCIO.
- **Módulo 4:** MECANISMOS DE APOYO AL EMPRENDEDOR.
- **Módulo 5:** CASOS PRÁCTICOS DE EMPRENDEDORES
- **Módulo 6:** EMPRENDIMIENTO SOCIAL







Este manual se completa con un **ANEXO**, que se ha denominado **Prospectiva de Negocio**, en el que se analizan las posibilidades que ofrecen al emprendedor las áreas o sectores identificados como prioritarios por la “*Estrategia Regional de Investigación e Innovación para una Especialización Inteligente de Castilla y León 2014-2020*”. Éstas son: Agroalimentación; Automoción, Componentes y Equipos; Salud y Calidad de Vida; Hábitat; Turismo, Patrimonio y Lengua Española; Energía y Medio Ambiente Industrial y Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

La estructura de la “**Guía Rápida del Emprendedor Universitario**” nos permite obtener información, referencias, ejemplos y/o documentación de apoyo sobre temas concretos que se podrán emplear para ampliar y/o profundizar en aspectos concretos del proceso emprendedor. Asimismo, la distribución en módulos facilita abordar determinados aspectos sin tener que seguir la estructura completa definida en la “**Guía Rápida del Emprendedor Universitario**”.

En concreto, además de los contenidos “teóricos” sobre los aspectos tratados en cada uno de los módulos, se pueden encontrar numerosos **Recursos Útiles** como:

- Documentación complementaria.
- Enlaces de interés.
- Vídeos relacionados.
- Píldoras para emprender (pensamientos, ideas y descripciones recogidas de diferentes libros para emprender)
- Herramientas de interés

Para poder facilitar la localización de estos **Recursos Útiles** a lo largo de toda la **“Guía Rápida del Emprendedor Universitario”**, se ha establecido el siguiente código de imágenes para su identificación:

<b>Enlaces de interés</b>		<b>Videos</b>	
<b>Herramientas</b>		<b>Información</b>	
<b>Casos prácticos</b>		<b>Pildoras para emprender</b>	



Un apoyo importante al presente manual, son los **videos de la serie audiovisual “Mira y Emprende”**. Estos videos se han realizado por FUESCYL dentro del Proyecto Hub TCUE Plus. El contenido completo de los videos puede verse en: Cap. 1 Serie Mira y Emprende – El Proceso de Emprender (2013 – 42 min.)

[https://www.dropbox.com/s/a4nu2xnz9ggcio2/Extracto%20Mira%20y%20Emprende%20-%20Claves%20para%20el%20exito\\_x264.mov](https://www.dropbox.com/s/a4nu2xnz9ggcio2/Extracto%20Mira%20y%20Emprende%20-%20Claves%20para%20el%20exito_x264.mov)



Con el fin de ampliar y/o mejorar la información contenida en la **“Guía Rápida del Emprendedor Universitario”**, os facilitamos la siguiente dirección de correo electrónico para que podáis enviarnos vuestras sugerencias:

[tcue@jcy.l.es](mailto:tcue@jcy.l.es)



# Índice

PRELIMINAR .....	3
ESTRUCTURA DE LA GUÍA RÁPIDA DEL EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO .....	5
MÓDULO 1: El Proceso de Emprender .....	14
1.1 <i>Elementos Clave del Proceso de Emprender</i> .....	14
1.1.1 Introducción .....	14
1.1.2 Etapas del proceso emprendedor.....	14
1.1.3 Elementos Clave del Proceso de Emprender .....	16
1.1.4 Decisiones y actividades clave en el inicio del proceso emprendedor .....	17
1.1.5 Opciones a la hora de emprender.....	18
1.1.6 Enfoque multidisciplinar del emprendimiento.....	18
1.2 <i>Recursos Útiles</i> .....	19
1.2.1 Píldoras para emprender.....	19
1.2.2 Documentación complementaria.....	20
1.2.3 Enlaces de interés.....	20
1.2.4 Vídeos relacionados.....	22
1.3 <i>Casos Prácticos Propuestos</i> .....	23
1.3.1 Caso Práctico: Análisis de Casos de Emprendedores.....	23
MÓDULO 2: Idea, Oportunidad de Negocio y Mercado .....	26
2.1 <i>De la Idea a la Oportunidad de Negocio</i> .....	26
2.1.1 Introducción.....	26
2.1.2 Cómo surge la Idea; técnicas de creatividad y vigilancia tecnológica.....	27
2.1.3 Herramientas de evaluación de ideas .....	34
2.2 <i>Oportunidad de negocio: Análisis del entorno y de oportunidades, prospectiva de negocio</i> ..	36
2.2.1 Análisis del entorno y de oportunidades.....	36
2.2.2 Prospectiva de negocio para los próximos años.....	38
2.2.3 Papel de la Tecnología en el emprendimiento .....	39
2.3 <i>Paradigma de la Innovación Abierta - Open Innovation</i> .....	40
2.4 <i>Recursos Útiles</i> .....	42
2.4.1 Píldoras para emprender.....	42
2.4.2 Documentación complementaria.....	44
2.4.3 Enlaces de Interés.....	45
2.4.4 Vídeos Relacionados.....	46
2.5 <i>Casos Prácticos Propuestos</i> .....	46
2.5.1 Caso Práctico: Dinámica en Grupos.....	46
2.5.2 Caso Práctico: Presentación de una idea a la Iniciativa Campus Emprendedor .....	47

<b>MÓDULO 3: El Plan de Negocio .....</b>	<b>50</b>
3.1 <i>El Plan de Negocio. Conceptos Básicos</i> .....	50
3.1.1 Qué es y para qué se realiza un Plan de Negocio .....	50
3.1.2 Elementos de un Plan de Negocio .....	51
3.1.3 Factores clave de éxito del Plan de Negocio .....	52
3.1.4 Puntos críticos del Plan de Negocio .....	52
3.1.5 Naturaleza y propósito de un Plan de Negocio de una empresa de nueva creación .....	53
3.2 <i>El Plan de Negocio. Evaluación</i> .....	53
3.2.1 Criterios de Evaluación del Plan de Negocio .....	53
3.2.2 La importancia del resumen ejecutivo .....	55
3.2.3 Inquietudes del Inversor .....	56
3.3 <i>Recursos Útiles</i> .....	56
3.3.1 Píldoras para emprender .....	56
3.3.2 Documentación complementaria .....	57
3.3.3 Enlaces de Interés .....	57
3.3.4 Vídeos Relacionados .....	58
3.4 <i>Herramientas de Plan de Empresa</i> .....	58
3.5 <i>Casos Prácticos Propuestos</i> .....	59
3.5.1 Caso Práctico: Elaboración del Plan de Empresa .....	59
<b>MÓDULO 4: Mecanismos de Apoyo al Emprendedor .....</b>	<b>64</b>
4.1 <i>Los Mecanismos Públicos y Privados de Apoyo al Emprendedor</i> .....	64
4.1.1 Mecanismos específicos para el emprendedor universitario .....	64
4.1.2 Mecanismos que ofrece el sector público .....	65
4.1.3 Mecanismos del sector privado de lanzamiento de emprendedores .....	70
4.2 <i>Recursos Útiles</i> .....	72
4.2.1 Enlaces de Interés .....	72
4.2.2 Vídeos Relacionados .....	80
<b>MÓDULO 5: Casos Prácticos de Emprendedores .....</b>	<b>84</b>
5.1 <i>Casos Prácticos de Emprendedores Universitarios</i> .....	84
5.2 <i>Otros Casos Prácticos</i> .....	88

MÓDULO 6: Emprendimiento Social .....	92
6.1 Introducción.....	92
6.2 Situación actual .....	93
6.3 El emprendimiento social en la Unión Europea.....	95
6.4 Tipologías de emprendimiento social.....	98
6.5 Perspectivas de futuro .....	100
6.6 Emprendimiento social y Universidad.....	104
6.7 Ejemplos de emprendimiento social.....	107
6.8 Recursos útiles .....	109
6.8.1. Documentación complementaria .....	109
6.8.2. Enlaces de Interés .....	110
6.8.3. Videos relacionados .....	111
ANEXO: Relación de Siglas y Acrónimos .....	116



# MÓDULO 1: El proceso de empre

## MÓDULO 1: El proceso de emprender







El clásico enfoque del proceso emprendedor, inicialmente impregnado por los criterios economicistas de la Teoría de Comportamiento Organizacional, distingue varias etapas del proceso emprendedor:

1. **Generación de la idea emprendedora.** Esta idea puede surgir de diversas formas:

- De nuestra propia inquietud, queremos hacer algo nuevo, queremos cambiar, buscamos nuevos horizontes y en un momento dado tenemos una idea.....
- Nuestra capacidad observadora, inquietos buscamos esa nueva idea en nuestro entorno esforzándonos por ver donde los demás no ven.
- Nuestra propia experiencia laboral/empresarial, idea que surge al conocer otra empresa, al movernos en ambientes empresariales, al conocer otros negocios.
- De manera aleatoria e imprevista, surge una idea al informarnos sobre un sector, una actividad, en un viaje, en una conversación en familia, en una reunión entre amigos, etc.
- De nuestra propia necesidad, el mercado actual no satisface mis necesidades en un servicio o producto concreto o de la manera que a mí me parece más acertada.
- Del aprovechamiento de revoluciones/cambios que acontecen en el mundo, como pueden ser el desarrollo de las nuevas Tecnologías de la información y de las Comunicaciones (TIC's), las nuevas características demográficas, el cambio en los hábitos de consumo, etc.
- De nuestra propia imaginación, intentar canalizar ese potencial en una idea realista y eventualmente atractiva para los demás.

2. **Formular un Plan de Empresa (Business Plan).** El Plan de Empresa es la plasmación escrita y ordenada de la idea. Es un documento donde la persona emprendedora detalla los objetivos y las estrategias de la empresa, las actividades a realizar, así como los medios necesarios para ello. Puede entenderse como un “mapa de navegación” que indica la dirección que debe seguir el emprendedor en el proceso de creación de la empresa para alcanzar los objetivos propuestos.

Un Plan de Empresa suele estructurarse en cuatro grandes bloques:

- **Equipo:** ¿Quiénes son los emprendedores?, ¿Cómo de balanceado está el equipo en términos de competencias y habilidades de negocio?, ¿Qué experiencia concreta tienen en la industria en que quieren competir?...
- **Problema, solución, tecnología y mercado:** ¿Cuál es el problema que se resuelve? ¿Cómo de buena es la solución propuesta? ¿Cuál es el mercado potencial y a qué ritmo crece? ¿Cómo de novedosa, compleja y difícil de copiar es la tecnología que soporta la solución?...
- **Modelo de Negocio, hipótesis clave, competencia y riesgos:** ¿Cómo se genera dinero en este negocio?, ¿Cuán grande, potente y extensiva es la competencia?, ¿Cómo comunicaremos nuestra existencia y nuestra propuesta de valor a los potenciales clientes?, ¿Cómo venderemos?...

- ▲ **Fondos necesarios, usos del dinero, creación de valor, opciones de salida:** ¿Cuánto dinero es necesario hasta encontrar un modelo de negocio exitoso?, ¿Cómo se invertirá ese dinero?, ¿Cuáles son las opciones de salida para el inversor?...

En el apartado 3.1.2 del presente documento encontraremos detallados los elementos básicos que tiene que tener un Plan de Empresa

3. **Puesta en marcha.** Proceso que, en la mayoría de los casos, comienza buscando, con diferentes estrategias, fuentes de financiación en distintas clases de instituciones.



Una vez contrastada la viabilidad técnica y financiera del proyecto, y teniendo la firme intención de seguir adelante, es hora de empezar a poner en marcha la empresa, es el momento de constituir la misma. Para ello, es necesario llevar a cabo varios trámites burocráticos que, en algunos casos, pueden resultar engorrosos y complicados.

Si no hay contratiempos, el proceso de “puesta en marcha” continúa a través de dos fases complementarias:

4. **Ir estructurando una dimensión organizacional “lógica”** con el desarrollo previsto del negocio a mediano y largo plazo, ya sea reclutando recursos humanos propios, estableciendo alianzas con otros emprendedores o realizando la contratación de servicios externos.
5. **Adoptar procedimientos de formación continua, innovación y calidad.**

Si la empresa alcanza la fase 5, se puede considerar que ya ha entrado en la fase de consolidación.

### 1.1.3 Elementos Clave del Proceso de Empezar

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 Emprender - “Claves para el Éxito”:

[https://www.dropbox.com/s/a4nu2xnz9qqcio2/Extracto%20Mira%20y%20Emprende%20-%20Claves%20para%20el%20exito\\_x264.mov](https://www.dropbox.com/s/a4nu2xnz9qqcio2/Extracto%20Mira%20y%20Emprende%20-%20Claves%20para%20el%20exito_x264.mov)


Extracto Cap. 1 – El Proceso de Emprender - “Experiencias Inspiradoras”:


[https://www.dropbox.com/s/fbkrqd9pwkhsrtc/Extracto%20Mira%20y%20Emprende%20-%20Experiencias%20empendedoras\\_x264.mov](https://www.dropbox.com/s/fbkrqd9pwkhsrtc/Extracto%20Mira%20y%20Emprende%20-%20Experiencias%20empendedoras_x264.mov)




### 1.1.4 Decisiones y actividades clave en el inicio del proceso emprendedor

Existen algunas decisiones importantes, que condicionarán la vida de la empresa y su éxito, que se tienen que adoptar al principio del proceso emprendedor, 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. 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 que disponga de una formación más adecuada para la idea concreta.

- 
**El equilibrio de fuerzas:** qué parte tendrá cada uno en la sociedad mercantil, qué cuota de poder teórico y real. En este punto, es aconsejable un buen asesoramiento antes de tomar una decisión. **En ocasiones, el porcentaje de influencia en una empresa no tiene porque 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 insoportable. **En ocasiones, estos socios financieros pueden imponer condiciones demasiado estrictas que provoquen la toma de decisiones precipitadas**, por lo que se debe elegir de adecuadamente 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.

Dentro de estos socios financieros no hay que olvidar las figuras del Business Ángel<sup>1</sup> y la del Venture Capital<sup>2</sup> como posibles inversores en nuestro proyecto y cuyas características abordaremos más adelante.

### 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 serán mejor encomendarlas a otros colaboradores, asesorías, expertos, o proveedores.



Es importante considerar qué actividades forman parte del núcleo del negocio o “core business”, que 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 y hacer que éste 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.

### 1.1.6 Enfoque multidisciplinar del emprendimiento

El emprendedor basado en el conocimiento o la tecnología, típicamente con formación universitaria, tiende con frecuencia a pensar en una empresa centrada exclusivamente en 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.

<sup>1</sup> Un Business Angel o inversor de proximidad es un individuo que provee capital a una empresa de nueva creación, usualmente a cambio de participación accionaria. Además del capital financiero, aportan sus conocimientos empresariales o profesionales adecuados para el desarrollo de la sociedad en la que invierten. Los Business Angel típicamente invierten sus propios fondos.

<sup>2</sup> El venture capital, traducido al castellano como capital riesgo o capital emprendedor, es un tipo de operación financiera a través de la cual se facilita capital a empresas de nueva creación con elevado potencial y riesgo en fase de crecimiento. Los fondos de venture capital obtienen provecho de este tipo de operaciones al convertirse en propietarios del activo de las compañías en las que invierten, siendo estas normalmente empresas que disponen de una nueva tecnología o de un novedoso modelo de negocio dentro de un sector tecnológico, como la biotecnología, TIC, software, etc.

Cuando un emprendedor intente transmitir su proyecto a un potencial socio, cliente, administración... tiene que tener muy presente que su interlocutor seguramente no sea un experto en el área tecnológica del proyecto. **Si no te entienden, es imposible que les convenzas.**

## 1.2 Recursos Útiles

### 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”. Editorial Deusto, 2011*
- ➔ *“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”. Editorial Empresa Activa, 2007.*  
 ¿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”. Editorial Empresa Activa, 2007.*
- ➔ *“[...]Emprender no es montar un negocio, emprender no es siquiera un modo de trabajo [...]”. Fernando Trías de Bes. “El Libro Negro del Emprendedor”. Editorial Empresa Activa, 2007.*

**Fernando Trías de Bes**, en su *Libro Negro del Emprendedor* (Editorial Empresa Activa, 2007), describe una serie de **Factores Clave de Fracaso (FCF)** y plantea una serie de soluciones e ideas que permitan al emprendedor minimizarlos al máximo.

En este libro, el autor recoge lo que denomina como **“Motivos Lamentables”** para emprender. Enumera 14 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”.



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
  14. Ser emprendedor y no empresario y no retirarse a tiempo



### 1.2.2 Documentación complementaria

- “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/>

### 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://coie.unileon.es/conocenos/>



- ➔ **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/>
- ➔ **Desafío Universidad - Empresa, FUESCYL**, concurso abierto a la participación de emprendedores, empresas en fase de constitución y organizaciones de interés social. Pretende fomentar la realización de proyectos conjuntos de I+D+i o consultoría entre los investigadores universitarios de Castilla y León y el tejido empresarial de su entorno.
  - <http://www.fuescyl.com/index.php/comunicacion/destacados/197-desafio-universidad-empresa-concurso-de-i-d-i-y-o-consultoria>
- ➔ **Iniciativa Campus Emprendedor**, 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.
  - <http://www.fuescyl.com/index.php/area-de-descargas/item/perfiles-profesionales-de-futuro-en-castilla-y-leon>
- ➔ **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.** Página de la Red Universitaria de Asuntos Estudiantiles dirigida a emprendedores universitarios.
  - <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://ceeivalencia.emprenemjunts.es/index.php?op=65&n=235>
- ➔ **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](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/>
- ➔ **“50 consejos para emprender”.** Artículo de **www.emprendiendo.es** 20 de enero de 2012.
  - [http://www.emprendedores.es/crear\\_una\\_empresa/informacion/emprender](http://www.emprendedores.es/crear_una_empresa/informacion/emprender)
- ➔ **Dossier de Prensa de la CVE** (Confederación Vallisoletana de Empresarios). Ver dossier del día 13 de febrero de 2012. Página 11: “Consejos para emprendedores y aventureros”.
  - [http://www.cve.es/cve2011/wp-content/uploads/2012/02/120213\\_Dossier-de-Prensa.pdf](http://www.cve.es/cve2011/wp-content/uploads/2012/02/120213_Dossier-de-Prensa.pdf)
- ➔ **Estudio Servicios Apoyo Emprendedores en España.**
  - <http://www.ipyme.org/Publicaciones/EstudioServiciosApoyoEmprendedores.pdf>



#### 1.2.4 Vídeos relacionados

- ➔ **Serie Mira y Emprende – El Proceso de Emprender (2013 – 42 min.)**
  - [https://www.dropbox.com/s/h94zrhfr15v7mh/Capitulo%201%20-%20Mira%20y%20Emprende%20-%20El%20Proceso%20de%20Emprender\\_x264.mov](https://www.dropbox.com/s/h94zrhfr15v7mh/Capitulo%201%20-%20Mira%20y%20Emprende%20-%20El%20Proceso%20de%20Emprender_x264.mov)
- ➔ **Video Emprendedores tv.** Recomendado el Capítulo 18. Ejemplo de uso de la biotecnología. En la empresa MATARROMERA.
  - <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/>



## 1.3 Casos Prácticos Propuestos

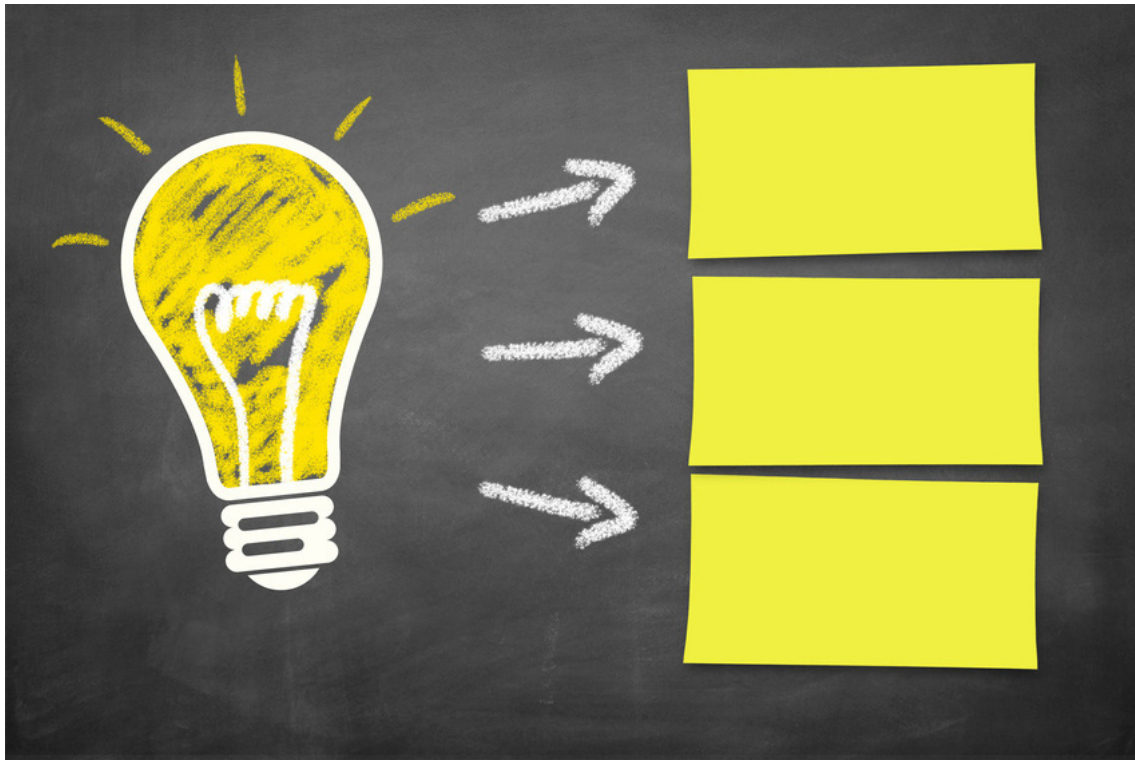
### 1.3.1 Caso Práctico: Análisis de Casos de Emprendedores

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 varios casos de **emprendedores universitarios**.

A continuación, los alumnos deberán de **analizar el último caso** expuesto en el video que será completamente aprovechable si se ha leído antes “El Libro Negro del Emprendedor” del autor Fernando Trias de Bes. Los alumnos tendrán que mostrar como el emprendedor, en la presentación de su proyecto, sigue los pasos indicados en el citado libro.

# MÓDULO 2: Idea, oportunidad de negocio y mercado





## 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, el paradigma de la *Innovación Abierta* estará muy presente.


### 2.1 De la Idea a la Oportunidad de Negocio


#### 2.1.1 Introducción.




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

Obviamente, **la idea es importante** y la manera en la que surge también. Así, lanzarse 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 crisis y alto nivel de paro, puede hacer que muchas personas generen buenas 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**. 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**, un ejemplo claro serían personas que hasta ahora han tenido un puesto de trabajo y que su actual situación de paro unida a una iniciativa o vocación les lleva a dar sentido a esa idea que han generado.

**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.** 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 lanzarla 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.** El mundo del emprendimiento está lleno de grandes ideas con malos desarrollos. Algunos ejemplos de grandes ideas que no fueron desarrolladas adecuadamente:

- **El caso de *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.

No solamente los emprendedores cometen errores a la hora de desarrollar buenas ideas; las multinacionales con muchos años de trayectoria también se equivocan:

- **El caso de Kodak:** Kodak fue la inventora de la fotografía digital. Sin embargo, un mal enfoque del negocio hizo que fueran otras empresas las que desarrollarán el negocio de las cámaras digitales. El error de Kodak le ha supuesto el encontrarse en una situación económica muy complicada.

**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.**

### 2.1.2 *Cómo surge la Idea; técnicas de creatividad y vigilancia tecnológica.*



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 la creatividad del emprendedor y la observación o vigilancia del entorno.

Existen técnicas que permiten mejorar tanto el proceso de creatividad de las personas o grupos como el proceso de observación o vigilancia del entorno. **A la técnica de vigilancia del entorno que se centra en el aspecto tecnológico se la suele conocer como 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.

**A continuación, vamos a conocer un poco más sobre las técnicas de creatividad y Vigilancia Tecnológica**

### 2.1.2.1 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 las 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 que permiten mejorar el proceso de generación de ideas:**

#### ⇒ 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**. 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. Considerar y anotar todas las ideas aportadas, sin descartar ninguna opción. Después ya se irán 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 críticas a las ideas y que todos los participantes digan naturalmente lo que piensan sobre cada una.

Así, el proceso de Tormenta de Ideas podríamos dividirlo en las siguientes fases:



El uso adecuado de este tipo de técnica permite 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 que favorece la cooperación de todo el grupo en el desarrollo de la idea.



En el siguiente documento, se presenta una guía para la realización práctica de un ejercicio de Tormenta de Ideas:

[http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/tormenta\\_de\\_ideas.pdf](http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/tormenta_de_ideas.pdf)

### ⇒ TRIZ – Teoría para Resolver Problemas de Inventiva

TRIZ son las siglas rusas para la Teoría de la Resolución de Problemas Inventivos. El desarrollo de esta metodología fue iniciado en 1946 por Genrikh Altshuller (1926-1998). Se trata de una metodología de

resolución de problemas basada en un acercamiento lógico y sistemático, que fue desarrollada examinando miles de patentes y con el análisis de la evolución de la tecnología. **TRIZ puede ser utilizado como un instrumento intelectual potente para solucionar problemas técnicos y tecnológicos.**

TRIZ, a diferencia de técnicas como la tormenta de ideas, basada en la generación de ideas aleatorias, **anima a crear un enfoque algorítmico** y acceder al conocimiento para la invención de nuevos sistemas y el refinamiento de los viejos.



Una buena referencia para profundizar en la metodología TRIZ es:

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



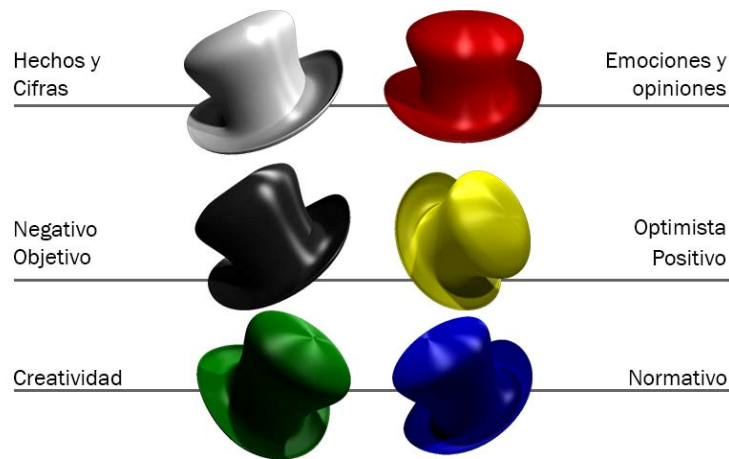
The TRIZ Journal, página web donde se explica la aplicación del método TRIZ de resolución de problemas. También se incluyen numerosos ejemplos de aplicación de la citada metodología.

<http://www.triz-journal.com/>

⇒ **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 juntos cada una de las seis fases, 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.





“Seis sombreros para pensar” de Edward de Bono. Es un vídeo que explica la técnica de generación de ideas,

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

### 2.1.2.2 Técnicas de Vigilancia Tecnológica

Muchas veces, las ideas emprendedoras surgen de la observación de lo que sucede a nuestro alrededor con el objetivo de identificar aquellos puntos que supongan una fuente de ventaja competitiva o amenaza. Existen técnicas que nos permiten mejorar el proceso de observación del entorno. A estas técnicas se las suele conocer con el nombre genérico de técnicas de Vigilancia o Inteligencia. Las técnicas de vigilancia las podemos clasificar en:

- Vigilancia Competitiva (competidores actuales y potenciales),
- Comercial (clientes, mercados, proveedores...),
- Tecnológica (tecnologías disponibles y/o emergentes)
- Del Entorno (sociales, políticas, legales, ambientales...).

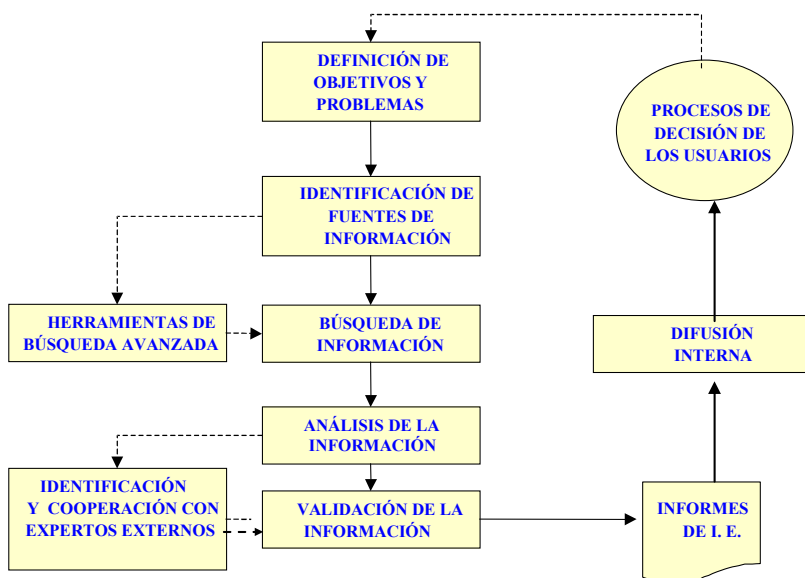
Según la norma UNE 166006:2011 *Gestión de la I+D+i: Sistema de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva*, la Vigilancia Tecnológica es un “proceso organizado, selectivo y permanente, de captar información del exterior y de la propia organización sobre ciencia y tecnología, seleccionarla, analizarla, difundirla y comunicarla, para convertirla en conocimiento para tomar decisiones con menor riesgo y poder anticiparse a los cambios.”

La Vigilancia Tecnológica (VT) pretende desarrollar métodos para la identificación de las fuentes de información adecuadas y para el análisis y el manejo de la información obtenida, con el fin de atender las necesidades de los usuarios para la toma de decisiones.

Orientada principalmente hacia la captación de la información disponible en el exterior de la empresa, la Vigilancia Tecnológica cubre campos muy amplios que pueden alcanzar desde la tecnología a los mercados o los temas legales. La Vigilancia Tecnológica está vinculada estrechamente a otros enfoques de Gestión de la Información, tales como la Gestión del Conocimiento —que se orienta principalmente a la información generada dentro de la organización—.

Las fases o elementos que constituyen el proceso de la Vigilancia Tecnológica en una organización:

- Definición de los objetivos.
- Identificación de fuentes de información.
- Búsqueda de la información.
- Análisis y validación.
- Difusión de la Información en la empresa.



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 fuentes de información 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.

Tan pronto como se hayan fijado las necesidades de información del emprendedor, han de orientarse los procesos de recogida, almacenamiento y análisis de la información accesible, a fin de suministrar las respuestas convenientes para facilitar la toma de decisiones y las actuaciones posteriores.

Los métodos y herramientas propios de la Vigilancia Tecnológica pueden ayudar en la cualificación y validación de los datos recogidos en distintas fuentes que se consideren fiables y en la creación de un marco de información adaptado a los procesos y necesidades de la empresa o del emprendedor.

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

Publicaciones científicas	Tesis doctorales	Oficina de patentes
<a href="http://www.accesowok.fecyt.es">www.accesowok.fecyt.es</a>	<a href="http://dialnet.unirioja.es/">dialnet.unirioja.es/</a>	Europa: <a href="http://www.epo.org/">www.epo.org/</a>
<a href="http://www.sciencedirect.com">www.sciencedirect.com</a>	<a href="http://www.educacion.es/teseo">www.educacion.es/teseo</a>	España: <a href="http://www.oepm.es/es/index.html">www.oepm.es/es/index.html</a>
<a href="http://www.doaj.org">www.doaj.org</a>	<a href="http://www.tesisenred.net">www.tesisenred.net</a>	Internacional: <a href="http://worldwide.espacenet.com/?locale=en_EP">worldwide.espacenet.com/?locale=en_EP</a>
<a href="http://scholar.google.es/">scholar.google.es/</a>		

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 Alerts.** Servicio de alertas: [www.google.com/alerts](http://www.google.com/alerts)
- **Google Insight.** Información para ver lo que busca la gente: [www.google.com/insights/search/](http://www.google.com/insights/search/)
- **Copernic.** Es un software para realizar búsquedas en Internet. Su valor añadido con respecto a los motores de búsqueda disponibles en la red (Google...) es la de explorar al mismo tiempo varios motores de búsqueda a la vez (más de 1000 en 120 categorías distintas). Permite clasificar automáticamente la información encontrada en carpetas según la temática de la búsqueda: <http://www.copernic.com/>
- **Delphion.** Documentos sobre patentes y herramienta de búsqueda: <http://www.delphion.com/>
- **Goldfire Innovator.** Es un software analizador sintáctico-semántico que lee los contenidos de Internet, de bases de datos locales, de bases de artículos científicos y de patentes. Identificando las soluciones a preguntas hechas en lenguaje natural. El software permite establecer la evolución de una tecnología, el perfil de una organización en cuanto a la actividad de sus patentes: <http://www.ihs.com/products/design/software-methods/goldfire/solutions.aspx>
- **Matheo Patent v8.2.5.** Descarga automáticamente patentes, creando automáticamente una base de datos. Genera gráficos de frecuencias y redes. Asiste al usuario en la conformación de clústeres: <http://www.matheo-software.com/es/>
- **Matheo Analyzer 3.0.** Herramienta de tratamiento y análisis de textos para el descubrimiento y generación de inteligencia a partir de documentos de patentes y literatura científica y técnica. Busca información en bases de datos de texto estructuradas, descarga los resultados y descubre patrones en los resultados. Permite realizar cálculo de coocurrencia y de cluster. Estos cálculos permiten establecer relaciones entre tecnologías, competidores, etc: <http://www.matheo-software.com/es/>



Una referencia muy interesante en el campo de la Vigilancia Tecnológica es:  
**Inteligencia Económica y Tecnológica: Guía para principiantes y profesionales.**

[http://www.madrimasd.org/informacionidi/biblioteca/publicacion/doc/15\\_InteligenciaEconomicaTecnologica.pdf](http://www.madrimasd.org/informacionidi/biblioteca/publicacion/doc/15_InteligenciaEconomicaTecnologica.pdf)



Es importante destacar, que la presente **Guía Rápida del Emprendedor Universitario** se completa con un ANEXO, que se ha denominado **Prospectiva de Negocio**, en el que se analizan las posibilidades que ofrecen al emprendedor las áreas o sectores identificados como prioritarios por la “Estrategia Regional de Investigación e Innovación para una Especialización Inteligente de Castilla y León 2014-2020”. Éstas son: Agroalimentación; Automoción, Componentes y Equipos; Salud y Calidad de Vida; Hábitat; Turismo, Patrimonio y Lengua Española; Energía y Medio Ambiente Industrial y Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

Es importante destacar, que esta guía se completa con un **ANEXO**, que se ha denominado **Prospectiva de Negocio**, en el que se analizan las posibilidades que ofrecen al emprendedor las áreas o sectores identificados como prioritarios por la “Estrategia Regional de Investigación e Innovación para una Especialización Inteligente de Castilla y León 2014-2020”. Éstas son: Agroalimentación; Automoción, Componentes y Equipos; Salud y Calidad de Vida; Hábitat; Turismo, Patrimonio y Lengua Española; Energía y Medio Ambiente Industrial y Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

### 2.1.3 Herramientas de evaluación de ideas



Una vez que tenemos una o varias ideas definidas, es importante analizarlas adecuadamente. Para ello proponemos a continuación algunas técnicas de análisis y depuración de ideas.

#### ⇒ Método Walt Disney

Es un método sencillo de evaluación de ideas que se desarrolla en varias fases:

- **Etapas Soñadora:** en esta etapa todo vale, sería similar a la técnica de Brainstorming que ya hemos mencionado.
- **Etapas Realista:** en esta etapa se analizan las ideas de una manera más real descartando y eligiendo ideas.
- **Etapas Crítica:** en esta fase 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.



En el siguiente video, se presenta una introducción al método Walt Disney:

<http://www.youtube.com/watch?v=5eazKTQHCLc>

### ➔ Metodología IPTS-TIM



**IPTS-TIM es una metodología desarrollada** por el Instituto de Prospectiva Tecnológica (IPTS) del Centro Común de Investigación de la Unión Europea **con el fin de aplicarla al análisis del potencial de mercado de nuevas tecnologías.**

La metodología IPTS-TIM combina información proveniente de diversas fuentes, puesto que la comercialización de la tecnología se ha convertido en un proceso complejo en el que intervienen numerosos factores. **No siempre ocurre que una idea innovadora se convierte en un éxito comercial**, debido a que existen diversos elementos que condicionan el resultado.

Por ello, la metodología IPTS-TIM se dirige en principio a:

- Reducir la incertidumbre en el proceso de selección de tecnologías innovadoras en sus primeras fases de desarrollo.
- Permitir el filtrado de las tecnologías disponibles sin necesidad de recurrir a estrategias de comercialización costosas basadas en la prueba y el error.
- Definir una clasificación de las tecnologías disponibles de acuerdo con el interés de cada una de ellas para ser comercializadas.
- Establecer una asignación de recursos utilizando la citada clasificación, con el fin de impulsar comercialmente aquellas tecnologías que obtengan mejores resultados al ser evaluadas de acuerdo con la citada metodología.
- TIM ha sido ideado como un modelo de bajo coste, rápido y fácil de aplicar, de acuerdo con los criterios expuestos, con el objeto de conseguir fácilmente su difusión en el futuro. El coste de su empleo dependerá solamente de la cantidad y profundidad de la información que se desee considerar y del tipo de fuentes consultadas.

Esta metodología se puede implementar mediante un software de uso público desarrollado por el IPTS.



En el siguiente link, se puede encontrar el manual de usuario para la utilización de la metodología IPTS-TIM: <http://infohouse.p2ric.org/ref/24/23995.pdf>

## 2.2 Oportunidad de negocio: Análisis del entorno y de oportunidades, prospectiva de negocio.

### 2.2.1 Análisis del entorno y de oportunidades.

Para confirmar que se está ante una oportunidad de negocio se debe hacer un **análisis del entorno y las oportunidades en base a la información obtenida en el proceso de Vigilancia Tecnológica y Competitiva**. Esto llevará a analizar la 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 se va a llevar a cabo o si por el contrario la 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 de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y 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 un modelo de negocio. Se hará en una primera fase de forma interna y en una segunda fase dentro del plan de negocio.

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

El análisis DAFO ayuda a comprobar si una idea de negocio puede llegar a ser viable evaluando fortalezas y debilidades internas y oportunidades y amenazas externas alrededor de la misma.



A continuación, se presenta una referencia donde se pueden consultar más detalles sobre la realización de análisis DAFO:

<http://www.uned.es/ca-bergara/ppropias/eduSocial/Practicum1/Baliabideak/DAFO.htm>

#### ➔ **El diamante de “Porter”**

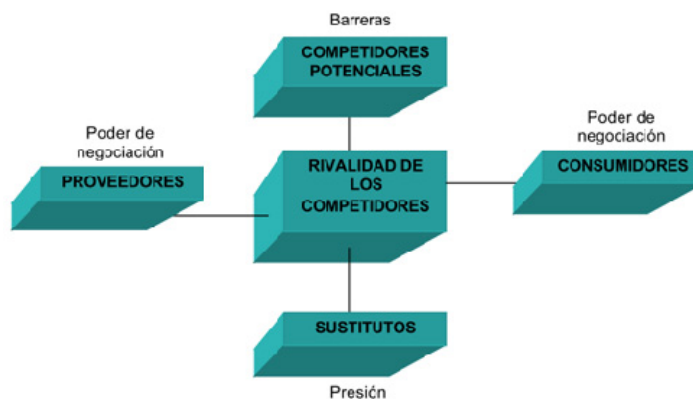
Ayuda a explicar:

- ▲ **Por qué unos países son más competitivos que otros** y por qué algunos sectores dentro de cada país son más competitivos que otros.
- ▲ **Cómo influye la pertenencia a un país y a un determinado sector de ese país en la obtención de una posición ventajosa de la empresa para competir** con empresas de otros países en un determinado entorno.

**Según Porter, el entorno está constituido por un conjunto de fuerzas competitivas que ejercen una influencia directa sobre los resultados de la empresa y en los de sus competidores.**

Estas fuerzas competitivas son:

- ▲ **Competidores potenciales.** La amenaza de ingreso en un sector dependerá de las barreras de entrada, la reacción de los competidores existentes y la existencia de productos sustitutivos.
- ▲ **Rivalidad entre competidores** existentes dado que toda empresa intenta mejorar su posición dentro de su sector pero las empresas de un sector son mutuamente dependientes. Se produce una acción - reacción que puede ser perjudicial para el sector.
- ▲ **Productos sustitutivos**, ya que se compite con empresas que venden productos o servicios sustitutivos. (azúcar - sacarina). En tiempos de expansión de un sector esta presión será mayor. También será mayor cuando el producto sustitutivo ofrezca más ventajas que el producto existente en el sector (precio, calidad, servicio...).
- ▲ **Poder de negociación de los clientes/consumidores.** Cuando los compradores son pocos, están más organizados o están más informados, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios.
- ▲ **Poder de negociación de los proveedores.** El “poder de negociación de los proveedores” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados

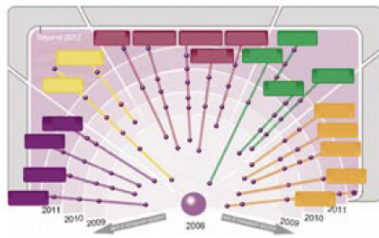




En el siguiente video se vídeo que explica el modelo de Porter de las cinco fuerzas competitivas”:

<http://www.youtube.com/watch?v=UtAKS67OR-c>

### ➔ Roadmaps tecnológicos



Se trata de una herramienta para la planificación estratégica que une los recursos (incluida la tecnología) a los objetivos del negocio. Esta herramienta se suele representar como un gráfico de múltiples capas organizadas en función del tiempo, es decir, se planifica un camino a seguir en un tiempo determinado para alcanzar un objetivo. Este camino se “pavimenta” a través de 6 temas: mercado, modelo de negocio, productos, servicios, tecnología y recursos. En general, los Roadmaps sirven para la planificación y, en particular, para alcanzar los objetivos en menos tiempo, sin limitarse exclusivamente a las variables tecnológicas. En otras palabras, se trata de un Plan que intenta conjugar los objetivos (normalmente asociado al desarrollo de un producto/servicio) de corto y largo plazo con una solución tecnológica específica.



Nueva guía metodológica de roadmapping para proyectos de innovación es un buen artículo introductorio sobre la metodología de Roadmapping Tecnológico. Fuente: Jordi Albiol Rodríguez, Departamento de Proyectos de Ingeniería. Universitat Politècnica de Catalunya

<http://upcommons.upc.edu/e-prints/bitstream/2117/10372/1/Article%20AEIPRO%20Madrid%20versi%C3%B3%20final.pdf>

### 2.2.2 Prospectiva de negocio para los próximos años

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 emprendedor.

En el documento “Prospectiva de Negocio” desarrollado para este Módulo Formativo se ha llevado a cabo el análisis de las perspectivas de futuro de los siguientes sectores:

- Agroalimentación
- Automoción, componentes y equipos
- Salud y calidad de vida

- ▲ Hábitat
- ▲ Turismo, patrimonio y lengua española
- ▲ Energía y medio ambiente
- ▲ Tecnologías de la información y comunicaciones

Los sectores que se analizan en el documento citado, son los mismos que se consideran en la **“Estrategia Regional de Investigación e Innovación para una Especialización Inteligente de Castilla y León 2014-2020”**.

Aquellos emprendedores universitarios que decidan emprender en alguna de estas materias encontrarán una información muy útil en el citado documento 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 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.**

**Para nadie es desconocido que cada vez es más importante el papel de la tecnología en el proceso de emprender** ya que nos permite acceder a procesos de mayor valor, ser más competitivos y mejorar nuestros procesos de manera continua.



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. En este terreno, cobran especial importancia las **Empresas de Base Tecnológica (EBTs)** que fundamentan su actividad en la aplicación 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**<sup>3</sup> 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.

<sup>3</sup> Spin-off o derivado es un término anglosajón que se refiere a un proyecto nacido como extensión de otro anterior, o más aún de una empresa nacida a partir de otra entidad como puede ser una universidad para convertirse en una empresa por sí misma.

El emprendimiento basado en la tecnología tiene una serie de características específicas:

- Si una 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. La aplicación de la Vigilancia Tecnológica será indispensable si no queremos quedarnos obsoletos.
- Cuando nos lancemos a realizar emprendimiento tecnológico **tendremos que proteger adecuadamente la idea, el producto o el servicio**, valiéndonos de los sistemas de protección de la propiedad intelectual e industrial habituales: patentes, marcas, secreto industrial...
- La **cooperación con otras empresas, centros de investigación o universidades, suele ser un elemento fundamental del emprendimiento tecnológico**. En este sentido el concepto de Innovación Abierta tiene, como veremos posteriormente, una gran importancia.

### 2.3 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 emprendimiento de las empresas de base tecnológica o basadas en el conocimiento**.

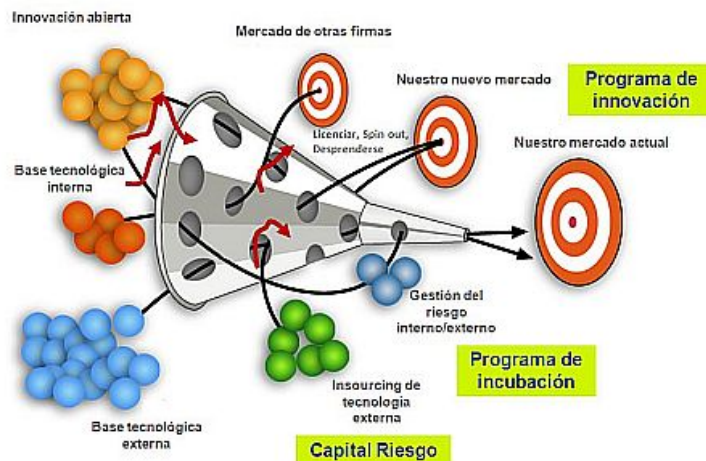
Desde que la idea fue lanzada, algunas de las empresas que más invierten en innovación, (incluyendo en este término la investigación científica y el desarrollo tecnológico), tales como *GlaxoSmithKline*, *Procter and Gamble*, *Apple*, *Novartis*, *Lilly*, *Dupont*, *Boeing*, *IBM* ó *Danone*, por citar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

En una visión muy simple, el sistema tradicional usado hasta ahora tiene las siguientes características:

- 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 o servicios innovadores más o menos exclusivos.
- Lo hacen por cuenta de la compañía y sus hallazgos pasan a ser propiedad intelectual e industrial de la misma, 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 caracterizados por la globalización, el rápido cambio tecnológico y la facilidad de acceso a la información, 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.

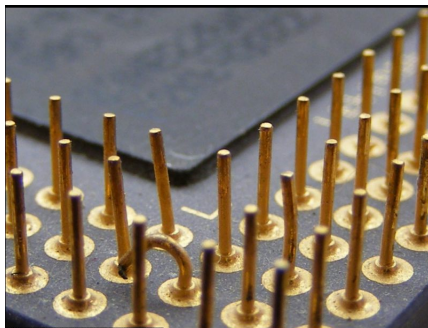


**Ventajas de la Innovación Abierta frente al enfoque tradicional:**

- **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 portafolio 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 sus 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.



**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**.



El portal de referencia para la innovación abierta creado por Henry Chesbrough es

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



En el vídeo se pueden ver los dos esquemas Innovación Cerrada e Innovación Abierta en contraposición:

<http://www.youtube.com/watch?v=2UDBaDtwXfl&feature=related>

## 2.4 Recursos Útiles

### 2.4.1 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: Cuando el mundo se derrumbe hazte emprendedor”. Editorial Plataforma, 2013.

- “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 Cuando el mundo se derrumbe hazte emprendedor”. Editorial Plataforma, 2013.
- “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 Cuando el mundo se derrumbe hazte emprendedor”. Editorial Plataforma, 2013.
- “Deje de pensar en ideas, y céntrese en oportunidades” Fernando Trías de Bes. “El Libro Negro del Emprendedor”. Editorial Empresa Activa, 2007.
- “Lo importante no es la idea, si no la forma de la idea” Fernando Trías de Bes. “El Libro Negro del Emprendedor”. Editorial Empresa Activa, 2007.
- “Más vale una idea mediocre brillantemente implementada que una idea brillante mediocrementemente implementada”. Fernando Trías de Bes. “El Libro Negro del Emprendedor”. Editorial Empresa Activa, 2007.
- “Emprender es una mirada genuina sobre una idea cualquiera”. Fernando Trías de Bes. “El Libro Negro del Emprendedor”. Editorial Empresa Activa, 2007.
- “[...] 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”. Editorial Deusto, 2011.
- 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 Cuando el mundo se derrumbe hazte emprendedor”. Editorial Plataforma, 2013.

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”. Editorial Empresa Activa, 2007.
- 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”. Editorial Deusto, 2011.
- ⇒ “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”. Editorial Deusto, 2011.

## 2.4.2 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://www.eoi.es/savia/documento/eoi-75419/exitos-y-fracasos-en-la-innovacion>

- ⇒ “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://www.eoi.es/savia/documento/eoi-75422/consideraciones-generales-sobre-innovacion>

- ⇒ **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](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\\_tipologas\\_de\\_evolucion\\_e\\_intermediarios\\_de\\_innovacion\\_cherbrough.pdf](http://www.gcd.udc.es/subido/catedra/materiales/economia_competencia_ii/innovacion/modelo_de_negocio_e_innovacion_abierta_tipologas_de_evolucion_e_intermediarios_de_innovacion_cherbrough.pdf)



### 2.4.3 Enlaces de Interés

- ➔ **Iniciativa Campus Emprendedor**, 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>
  
- ➔ **Oficina del emprendedor ADE**. Servicio de la Junta de Castilla y León para emprendedores. Ofrece una red de intercambio de conocimiento exclusiva, pensada para los emprendedores de Castilla y León. Su objetivo final es conectar a todos los emprendedores y que puedan aprovechar todo el potencial de información y conocimiento colectivo.
  - <http://www.empresas.jcyl.es/web/jcyl/Empresas/es/Plantilla66y33/1257803479535/ / / .>
  
- ➔ **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](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](http://www.ajeimpulsa.es/formulario/idea_del_negocio)
  
- ➔ **¿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](http://www.emprendedores.es/empresa/estrategia/cuando_lanzar_tu_negocio)
  
- ➔ 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\\_tipologas\\_de\\_evolucion\\_e\\_intermediarios\\_de\\_innovacion\\_cherbrough.pdf](http://www.gcd.udc.es/subido/catedra/materiales/economia_competencia_ii/innovacion/modelo_de_negocio_e_innovacion_abierta_tipologas_de_evolucion_e_intermediarios_de_innovacion_cherbrough.pdf)



### 2.4.4 Vídeos Relacionados

- ➔ **Serie Mira y Emprende – El Proceso de Emprender - “La Idea”, desarrollado dentro del Proyecto Hub TCUE Plus:**

- [https://www.dropbox.com/s/6k7fa03v0dueowl/Extracto%20Mira%20y%20Emprende%20-%20La%20Idea\\_x264.mov](https://www.dropbox.com/s/6k7fa03v0dueowl/Extracto%20Mira%20y%20Emprende%20-%20La%20Idea_x264.mov)

## 2.5 Casos Prácticos Propuestos

### 2.5.1 Caso Práctico: 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. **Vigilancia Tecnológica**

Realizar un breve proceso de vigilancia tecnológica sobre las ideas propuestas. Por ejemplo, buscar en la base de datos *espacenet* si existe alguna idea similar a la propuesta que ya esté patentada.

## 5. Análisis de ideas

- a. Técnica “6 sombreros”.
- b. Preguntas Sistemáticas.
- c. Análisis DAFO.

**Objetivo;** seleccionar una idea, darle consistencia y documentarla.

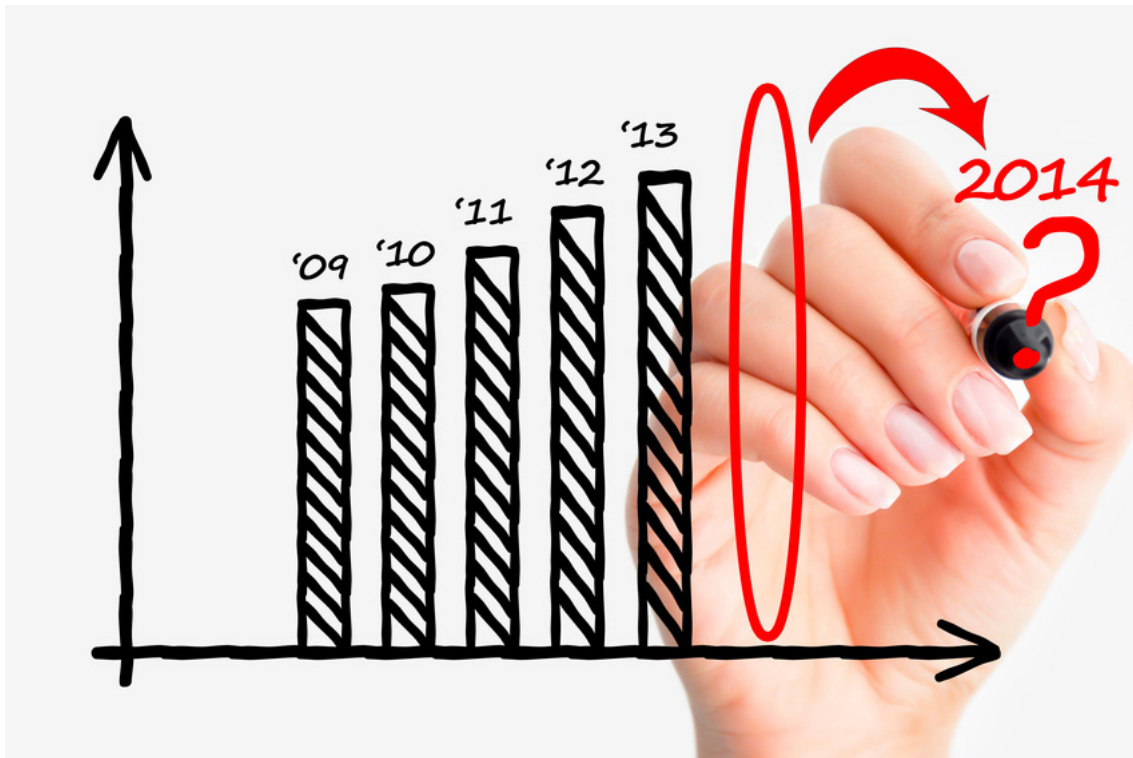
### 2.5.2 Caso Práctico: *Presentación de una idea a la Iniciativa Campus Emprendedor*

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 Iniciativa Campus Emprendedor*. 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.



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

# MÓDULO 3: El Plan de Negocio





## 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 desarrollarlo, 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. También, será nuestra carta de presentación ante potenciales inversores, socios tecnológicos, administraciones públicas...

En algunas ocasiones la elaboración del plan de empresa puede resultar tediosa pero a la vez es un ejercicio 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* (Editorial Nolo, 2012) 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 el proyecto, será fundamental desarrollar un buen Plan de Negocio donde se detallen los aspectos económicos, las capacidades y las probabilidades de éxito del mismo.
- ▲ **Es una alerta para saber cuándo avanzar o cuando detenerse:** al ser un documento detallado y descriptivo permitirá ver cuáles son los puntos fuertes y débiles para refinar la viabilidad del 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 se puede depurar aún más la idea y adelantarse a dar solución a las metas imposibles.
- ▲ **Mejora las probabilidades de éxito:** el plan de empresa define como llegar a la meta con éxito y valora los obstáculos que pueden surgir en el camino lo que minimiza el riesgo de fracaso.

- **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:

- **Resumen Ejecutivo:** es fundamental elaborar un resumen ejecutivo, de no más de cuatro hojas, que resuma el proyecto y que indique claramente cuáles son los objetivos, 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 riesgo y los Business Angels reciben gran cantidad de Planes de Negocio por lo que, en poco espacio se debe intentar persuadir a estos inversores para que sigan leyendo nuestro Plan.
- **Idea:** como es lógico se deberá plasmar la idea, su grado de innovación, su ámbito de aplicación así como otros factores como la protección que tiene la idea: patentes solicitadas o concedidas, marcas, diseños industriales solicitados, ....
- **Sector y Actividad:** se mostrará el sector al que pertenece el desarrollo de la idea de negocio. Dentro del sector en el que se englobe se deberá indicar qué tipo de actividad se desarrollará.
- **Personal y Estructura Organizativa:** en el Plan de Negocio se indicará el equipo 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.
- **Competencia y mercado:** es importante también reflejar en el Plan de Negocio el conocimiento del emprendedor sobre la competencia y el mercado.
- **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...).
- **Equipos y Maquinaria:** se plasmará en el Plan de Negocio qué infraestructuras se necesitarán para llevar a cabo la actividad.
- **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. Es recomendable utilizar el estudio previo sobre Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) y, en función de éstas, hacer varios escenarios más o menos optimistas de facturación de los próximos años.

### 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 (es recomendable que no se exceda de 80 hojas e imprescindible 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 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 deber ser sometida a un estudio detallado 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.
- **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 le permite, 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.



Una buena referencia sobre cómo elaborar un Plan de Negocio es: Guía para la creación de empresas elaborada por CEEI Asturias

[http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria\\_descargas\\_idepa/Plan\\_de\\_Empresa.pdf](http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria_descargas_idepa/Plan_de_Empresa.pdf)

## 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:

➤ **Presentación**

La presentación del Plan de Negocio debe ser adecuada permitiendo 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 positivamente la realización de un análisis del mercado profundo y adecuado. En este apartado, se valorará 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 si en 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. También se comprobará si se mencionan en el proyecto acciones alternativas en caso de que los riesgos reflejados se conviertan en realidad.

▲ **Resumen Ejecutivo**

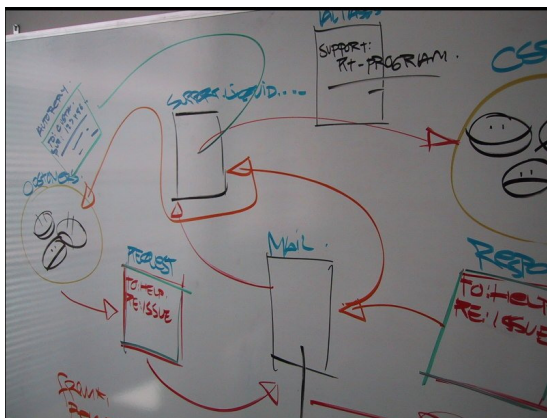
Un resumen ejecutivo conciso será valorado positivamente.



Una referencia básica sobre como evaluar un plan de negocio la podemos encontrar en el artículo **¿Cómo evaluar plan de negocio?** Del profesor Manuel Bermejo Sánchez del Instituto de Empresa:

[http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/BP3\\_evaluar\\_BP/BP3\\_evaluar\\_BP/web/m0/nwin/imprimible.pdf](http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/BP3_evaluar_BP/BP3_evaluar_BP/web/m0/nwin/imprimible.pdf)

**3.2.2 La importancia del resumen ejecutivo**



Como ya hemos destacado en el punto 2.1, es fundamental elaborar un resumen ejecutivo del Plan de Negocio que sea claro y conciso, y que sintetice, en **tres o cuatro páginas** como máximo, el proyecto, dado que la mayoría de los posibles inversores a quienes se va a recurrir reciben gran cantidad de propuestas. Por esta razón, el emprendedor universitario deberá elaborar un resumen 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 documento 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 su currículum vitae para comprobar que son las personas adecuadas para llevar a cabo el proyecto.

Por otra parte y como es obvio, el inversor necesitará conocer el **plan económico-financiero** de la empresa y que éste 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

### 3.3.1 Píldoras para emprender



Para este módulo, de entre los libros para emprendedores cabe destacar “Ha llegado la hora de montar tu empresa” de Alejandro Suárez Sánchez-Ocaña (Editorial Deusto, 2011), cuya lectura es altamente recomendable para los emprendedores. Este libro da mucha importancia a la elaboración de un buen plan de empresa.

. 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” Editorial Deusto, 2011.

➔ Otro experto en la materia, como es Mike McKeever, argumenta, en su libro *How to write a Business Plan* (Editorial Nolo, 2012), 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



### 3.3.2 Documentación complementaria

#### ⇒ Modelo de plan de negocio Bic Galicia.

- [http://www.bicgalicia.org/images/autonomos/Modelos\\_Plan\\_Negocio/es/03TiendaConveniencia28\\_4\\_cas.pdf](http://www.bicgalicia.org/images/autonomos/Modelos_Plan_Negocio/es/03TiendaConveniencia28_4_cas.pdf)

#### ⇒ Ejemplo de Plan Financiero. Caso práctico interesante sobre un plan financiero.

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

#### ⇒ EOI\_CasoPracticoAnalisis\_2011\_Analisis\_Sectorial. Caso práctico sobre cómo realizar el análisis de un sector económico concreto.

- <http://www.eoi.es/savia/documento/eoi-75216/caso-practico-de-analisis-sectorial>



### 3.3.3 Enlaces de Interés

#### ⇒ Iniciativa Campus Emprendedor, 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#axzz1liO2DYxM](http://blog.guykawasaki.com/2005/12/the_102030_rule.html#axzz1liO2DYxM) (Blog original)
- <http://vidaenorden.com/blog/la-regla-del-10-20-30-de-powerpoint/> (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/?goback=%2Egde\\_22228\\_member\\_91660151](http://blog.experts-exchange.com/ee-tech-news/15-tips-for-crafting-a-better-startup-pitch/?goback=%2Egde_22228_member_91660151)
- ➔ Blog “Finanzas para emprendedores”, realizado por Antonio Manzanera, autor del libro “Finanzas para emprendedores” (Editorial Booket, 2013)
  - <http://www.finanzasparaemprendedores.es/>
- ➔ **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>



### 3.3.4 Vídeos Relacionados

- ➔ **Serie Mira y Emprende – El Proceso de Emprender “Plan de Negocio”**, de la serie audiovisual “Mira y Emprende”, desarrollado dentro del Proyecto Hub TCUE Plus:
  - [https://www.dropbox.com/s/mem1jtwyxwfrq4/Extracto%20Mira%20y%20Emprende%20-%20Plan%20de%20Negocio\\_x264.mov](https://www.dropbox.com/s/mem1jtwyxwfrq4/Extracto%20Mira%20y%20Emprende%20-%20Plan%20de%20Negocio_x264.mov)
- ➔ **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>
- ➔ **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>



## 3.4 Herramientas de Plan de Empresa

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 Business Plan.

- ➔ **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 con el 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 informes de salida.

- [http://www.bicgalicia.org/index.php?option=com\\_guia&Itemid=117&lang=es](http://www.bicgalicia.org/index.php?option=com_guia&Itemid=117&lang=es)

➔ **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.

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

➔ **Herramienta para realizar Plan de Empresa. Dirección General de Industria y de pequeña y mediana empresa (DGIPYME).** Herramienta gratuita que permite analizar la oportunidad de un negocio concreto y examinar su viabilidad técnica, económica y financiera. Además posibilita sistematizar e integrar las actividades necesarias para que la idea de negocio se convierta en realidad.

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

➔ **Crea tú 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: 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:

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

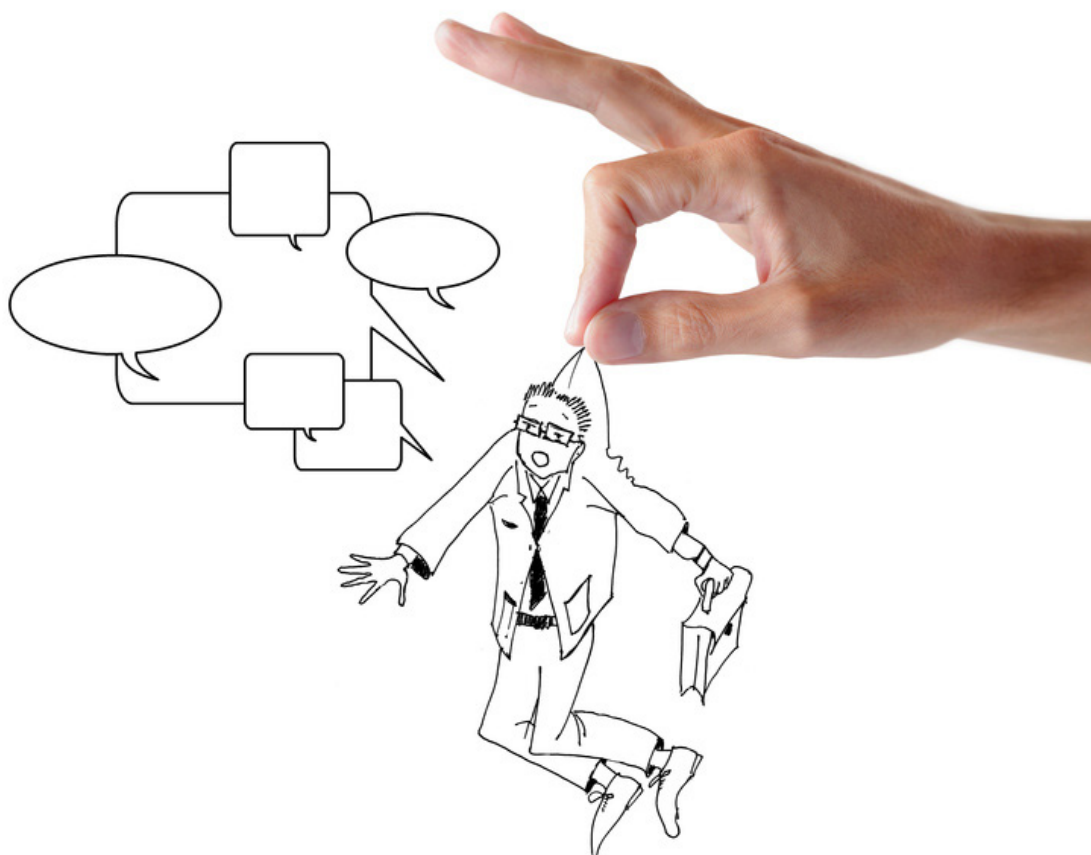
**NOTA:** para realizar la elaboración del Plan de Empresa, se recomienda la utilización de los modelos proporcionados para el concurso *Iniciativa Campus Emprendedor* de forma que el emprendedor universitario tendrá a la vez la oportunidad de presentar su idea al citado concurso si es realmente interesante.

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

⇒ 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.



# MÓDULO 4: Mecanismos de apoyo al emprendedor





## MÓDULO 4: MECANISMOS DE APOYO AL EMPRENDEDOR

### Objetivo Didáctico

El objetivo del **Módulo 4: Mecanismos de 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. 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 se traduce en el lanzamiento de convocatorias muy interesantes para emprendedores universitarios realizadas desde las propias universidades.

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 y Enseñanzas Superiores Castilla y León (Fuescyl) ([www.fuescyl.com](http://www.fuescyl.com))
- ▲ Fundación General de la Universidad de Burgos ([www.fundacionubu.com](http://www.fundacionubu.com))
- ▲ Fundación General de la Universidad de León y de la Empresa ([www.fgulem.es](http://www.fgulem.es))
- ▲ Fundación General de la Universidad de Salamanca ([www.fundacion.usal.es](http://www.fundacion.usal.es))
- ▲ Fundación General de la Universidad de Valladolid ([www.funge.uva.es](http://www.funge.uva.es))
- ▲ Parque Científico Universidad de Salamanca (<http://pcs.usal.es/>)
- ▲ Parque Científico Universidad de Valladolid ([www.parquecientificouva.es](http://www.parquecientificouva.es))

Cabe destacar que, en Castilla y León, anualmente se lleva a cabo el Concurso “Iniciativa Campus Emprendedor” **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](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 universitario.

#### 4.1.2 Mecanismos que ofrece el sector público

##### 4.1.2.1 Introducción



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 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**. 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 que puede transcurrir bastante 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 los apoyos 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:

- ▲ <http://www.emprendedores.es/buscador>
- ▲ <http://www.cincodias.com/emprendedores/ayudas-subsvenciones/>
- ▲ <http://www.empresas.jcyl.es/>
- ▲ [www.ayudas.net](http://www.ayudas.net)
- ▲ <http://www.minetur.gob.es/portalayudas/> <http://redautonomos.es/ayudaswww.infoayudas.com>

#### 4.1.2.2 Legislación sobre emprendedores



Aprobada por el Congreso de los Diputados en Septiembre de 2013, la nueva **Ley de Emprendedores** (Ley 14/2013) pretende potenciar la actividad emprendedora como “motor de crecimiento y base del empleo”. A Continuación se indican las principales medidas que esta ley:

**1. Emprendedor de Responsabilidad Limitada:** una de las incertidumbres que más preocupan a la hora de emprender un negocio como empresario individual es, sin duda, el panorama legal de responsabilidades que se derivan de la aventura empresarial desarrollada en caso de que ésta fracase. Con el fin de limitar en algunos supuestos esta responsabilidad, la Ley de apoyo a los Emprendedores y su Internacionalización, incluye una nueva figura -el “Emprendedor de Responsabilidad Limitada”- que permite al empresario persona física **evitar, bajo determinadas condiciones, que la responsabilidad derivada de sus deudas empresariales o profesionales afecte a su vivienda habitual**. Esta limitación no impide que el emprendedor ofrezca su vivienda en garantía, lo que impide es que pueda ser embargada por obligaciones personales que se deriven de su actividad empresarial, evitando por tanto que el riesgo empresarial afecte o llegue al núcleo de su familia. El valor de la vivienda habitual no puede superar los 300.000 euros.

**2. La Segunda Oportunidad del emprendedor:** los emprendedores que no tengan éxito en su primera iniciativa emprendedora podrán negociar con sus acreedores un acuerdo extrajudicial de pagos que prevé condiciones que le permitirán seguir adelante con una nueva actividad.

**3. Incentivos fiscales para empresas de nueva creación :** destinadas a favorecer la inversión de particulares y Business Angels en proyectos de emprendedores

4. **Visado para emprendedores:** los extranjeros que quieran iniciar en España una actividad de interés económico, generadora de empleo o que atienda a ciertos criterios de innovación contarán con una nueva fórmula que facilita el acceso a permanencia en el país.
5. **El IVA con Criterio de Caja:** desde el año 2014, las empresas y autónomos que se acojan a éste régimen especial del IVA no deberán adelantarlo a Hacienda hasta que no hayan cobrado las facturas.
6. **La Sociedad Limitada de Formación Sucesiva:** se trata de un subtipo societario que se regula de la misma forma que una S.L. pero para la que no hace falta aportar un capital social mínimo. No obstante, a cambio, deberá cumplir con ciertas “obligaciones” especiales.
7. **Nuevas bonificaciones para autónomos con discapacidad:** que establecen reducciones del 80% en la cuota de autónomos durante los 6 primeros meses. Para los menores de 35 años ésta reducción se aplicará durante el primer año.
8. **Tarifa Plana para autónomos:** La tarifa plana para autónomos consiste en el pago mensual de 53 euros a la Seguridad Social en lugar de los 261,83 euros que constituyen la cuota mensual mínima habitual.
9. **Nuevas bonificaciones para autónomos en Pluriactividad:** Que ascienden al 50%, pero que son incompatibles con otras medidas como la Tarifa Plana.

Un buen resumen sobre la Ley de Emprendedores (Ley 14/2013), elaborado por la Federación Española de Autónomos, se puede encontrar en el siguiente link



<http://www.fec.es/ficheros/descargas/134->

[ResumendelaLeydeapoyoalosemprendedoresysuinternacionalizacion.pdf](http://www.fec.es/ficheros/descargas/134-ResumendelaLeydeapoyoalosemprendedoresysuinternacionalizacion.pdf)

Castilla y León también cuenta con su propio marco jurídico para apoyar a los emprendedores: la Ley 5/2013, de 19 de junio, de Estímulo a la Creación de Empresas en Castilla y León. Esta Ley pretende desarrollar un modelo propio de atención al emprendedor y de estímulo a la promoción y creación de empresas en Castilla y León. El objetivo de la Ley es promover la creación de empresas a través de tres pilares básicos de actuación:

- ▲ Mediante el fomento de la figura del empresario, del espíritu emprendedor, de la creatividad y de la innovación, fundamentalmente en el ámbito de la educación en todos sus ciclos.
- ▲ Mediante la creación de un marco jurídico favorable a los emprendedores a través de la reducción de obligaciones y cargas administrativas y la coordinación de las políticas y servicios de apoyo a los emprendedores.

- El tercer pilar consiste en instrumentar medidas de apoyo en torno al denominado **Sistema Integral de Apoyo al Emprendedor (SIAE)**.

La **‘Ley de Estímulo a la Creación de Empresas en Castilla y León’** se implementa mediante el **‘Plan de Apoyo a la Creación de Empresas’** en el que se incorporan todas las medidas del Ejecutivo autonómico para favorecer y facilitar la creación de nuevas empresas en la Comunidad. Este plan diseñado para el periodo 2014-2016 desarrolla 48 medidas. El ‘Plan de Apoyo a la Creación de Empresas’ se estructura en cuatro programas fundamentales para fomentar el emprendimiento: el espíritu emprendedor, la formación de emprendedores, la racionalización y simplificación administrativa y, por último, el apoyo a la puesta en marcha, desarrollo y consolidación de los negocios.

Entre las nuevas medidas que pone en marcha el plan, destaca la creación de **‘Laboratorios de Proyectos Emprendedores en la Universidad’** con el objetivo de dar lugar a nuevas empresas de base tecnológica en el sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC’s). **El programa consiste en formación especializada, ‘mentorización’ y servicios complementarios para la transformación de proyectos fin de curso en oportunidades de negocio.**

#### 4.1.2.3 Principales programas de ayuda del 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 a fondo perdido sino que son préstamos a devolver a futuro, eso sí, en condiciones bastante beneficiosas. Existen tres tipos de subvenciones, ayudas o préstamos en función del origen de los fondos.

- Procedentes de la Unión Europea
  - Programa Erasmus Jóvenes Emprendedores
  - Programa Horizonte 2020
  - Programa JEREMIE: Recursos europeos conjuntos para las microempresas y PYME
  - Programa COSME: Programa Europeo para la mejora de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas
  - Programa INTERREG EUROPE de Cooperación Interregional (2014-2020)
- Procedentes de la Administración del Estado
  - Acción Estratégica Economía y Sociedad Digital (AEESD)
  - Programa NEOTEC para la creación y consolidación de nuevas empresas de base tecnológica
  - Plan Estatal de Investigación Científica y Técnica y de Innovación 2013-2016
  - Programa ENISA jóvenes emprendedores
- Procedentes de las Comunidades Autónomas.

- Castilla y León: Plan de Apoyo a la Creación de Empresas 2014-2016

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 su 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. El objetivo del Proyecto T-CUE es aumentar la relación entre el mundo de la Universidad y de la Empresa para alentar la incorporación del conocimiento como activo relevante de la economía regional.

El proyecto T-CUE 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 y Enseñanzas Superiores 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 y Enseñanzas Superiores 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.

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

- o <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](http://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.

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:

- o <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 el emprendedor y el Business Angel. 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, 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 , ideas sobre cómo convencerles de nuestro proyecto etc...) en la web de la Revista Emprendedores:

- o [http://www.emprendedores.es/gestion/business\\_angel/contacto\\_business\\_angels](http://www.emprendedores.es/gestion/business_angel/contacto_business_angels)

**Hablando de mecanismos de apoyo al emprendedor y de financiación uno de los actualmente más utilizados 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 gracias a microfinanciaciones aportadas por los usuarios de la plataforma.

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

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 apartado 4.2. “*Recursos Útiles*” de este módulo se han incluido algunas de las plataformas más conocidas de crowdfunding así como la especialización principal de cada una de ellas.

**Crowdacy** es una web donde se presenta una guía bastante completa de las principales plataformas de crowdfunding en España.

- o <http://www.crowdacy.com/crowdfunding-espana/>

## 4.2 Recursos Útiles

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.

### 4.2.1 Enlaces de Interés

#### MECANISMOS ESPECÍFICOS PARA EL EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO Y JÓVENES EMPRENDEDORES.



- **Programa de Transferencia de Conocimiento Universidad-Empresa (Programa TCUE)** que desarrollan conjuntamente la Fundación Universidades y Enseñanzas Superiores Castilla y León (Fuescyl) 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](http://www.redtcue.es)
- ➔ **Muy Interesante Concurso Iniciativa Campus Emprendedor.** Concurso Anual de Emprendedores Universitarios que organiza la Consejería de Educación a través de la Fundación Universidades y Enseñanzas Superiores Castilla y León (Fuescyl) conjuntamente con las 8 universidades presenciales de Castilla y León. . Colaboran con la organización, la Fundación Endesa y la Consejería de Economía y Empleo. Se puede encontrar más información de esta convocatoria anual en la web del Programa TCUE:
  - <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>
- **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://coie.unileon.es/conocenos>
- **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](http://www.emprendedoruva.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](http://www.parquecientificouva.es)
- ➔ **Parque Científico Universidad de Salamanca**, ofrece servicios para start-ups y empresas incubadas.
  - <http://pcs.usal.es/>
- ➔ **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.com/>
- ➔ **Banco Santander** a través de su web Universia dedicada al entorno universitario.
  - <http://www.universia.es/index.htm>
- ➔ **Concurso Uniproyecto** de periodicidad anual para la promoción de Empresas de Base Tecnológica (EBTs) patrocinado por el portal Universia y la Red Universitaria de Asuntos Estudiantiles (RUNAE).
  - <http://www.universia.es/index.htm>
- ➔ **Programa Erasmus Jóvenes Emprendedores**. El Programa Erasmus para Jóvenes Emprendedores ayuda a los aspirantes europeos a empresarios a adquirir las habilidades necesarias para crear y/o dirigir con éxito una pequeña o mediana empresa en Europa. Los nuevos emprendedores adquieren e intercambian conocimientos e ideas de negocio con empresarios experimentados con quienes conviven y colaboran durante períodos de entre 1 y 6 meses. La estancia está parcialmente subvencionada por la Comisión Europea.
  - <http://www.erasmus-entrepreneurs.eu/index.php?lan=es>
- ➔ **Programa ENISA jóvenes emprendedores**: Tiene como objetivo el dotar de los recursos financieros necesarios a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) de reciente constitución, creadas por jóvenes, para que puedan acometer las inversiones que precisa el proyecto en su fase inicial.
  - <http://www.enisa.es/es/financiacion/info/creacion/enisa-jovenes-emprendedores>
- ➔ 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>
  
- **Programa de emprendedores de la Fundación Caja de Burgos**, es un proyecto puesto en marcha por Fundación Caja de Burgos que nace con el objetivo de apoyar, en el ámbito de Burgos y provincia, a emprendedores en la creación de empresas innovadoras y a pequeñas empresas con nuevos proyectos de crecimiento.
  - <http://www.emprendedorescajadeburgos.com/>
  
- **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>
  
- **Start Up Programme**. Fundación Universidad Empresa y Fundación Junior Achievement organizan la competición interuniversitaria de emprendedores *StartUp Programme*.
  - <http://www.startupprogramme.es/>
  
- **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

- **Plan de Apoyo a la Creación de Empresas de Castilla y León**. El 'Plan de Apoyo a la Creación de Empresas' se estructura en cuatro programas fundamentales para fomentar el emprendimiento: el espíritu emprendedor, la formación de emprendedores, la racionalización y simplificación administrativa y, por último, el apoyo a la puesta en marcha, desarrollo y consolidación de los negocios.
  - <http://www.empresas.jcyl.es/web/jcyl/Empresas/es/Plantilla100/1284317165246/ / />

- ➔ **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.empresas.jcyl.es>
    - La ADE tiene una aceleradora de proyectos empresariales que se denomina “ADE 2020”
      - <http://www.empresas.jcyl.es/web/jcyl/Empresas/es/Plantilla100/1284247889038/ / />
- ➔ **Dirección General de Política de la PYME (DGPYME)**, en 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/EstudioServiciosApoyoEmprendedores.pdf>
- ➔ **Oficina del emprendedor ADE**, Servicio de la Junta de Castilla y León para emprendedores. Ofrece una red de intercambio de conocimiento exclusiva, pensada para los emprendedores de Castilla y León. Su objetivo final es conectar a todos los emprendedores y que puedan aprovechar todo el potencial de información y conocimiento colectivo.
  - <http://www.empresas.jcyl.es/web/jcyl/Empresas/es/Plantilla66y33/1257803479535/ / />
- ➔ **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.empresas.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.empresas.jcyl.es/web/jcyl/ADE/es/Plantilla100/1249888775088/ / />
- ➔ **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](http://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/tkContent?idContent=86&textOnly=false&locale=es\\_ES](http://www.camarascyl.es/cocicyl/cm/cocicyl/tkContent?idContent=86&textOnly=false&locale=es_ES)
- **Viveros de Empresas:**

  - [http://www.camarascyl.es/cocicyl/cm/cocicyl/tkContent?idContent=15051&textOnly=false&locale=es\\_ES](http://www.camarascyl.es/cocicyl/cm/cocicyl/tkContent?idContent=15051&textOnly=false&locale=es_ES)
- 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.mujiereempresarias.org/>
  - <http://www.mujiereirectivas.es>
- **Programa CRECE / REDEPYM**, a través de la Escuela de Organización Industrial (EOI), 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 CEEs Españoles (ANCES)**, se trata de los CEEs 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>
- **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>
- **Plan Estatal de Investigación Científica y Técnica y de Innovación 2013-2016.** El Plan Estatal tiene, entre otros objetivos, favorecer la creación y el crecimiento de empresas de base tecnológica y la consolidación de redes eficientes de inversores que permitan el acceso a nuevas formas de financiación privada y pública de las actividades de I+D+i empresariales.

  - <http://www.idi.mineco.gob.es/portal/site/MICINN/menuitem.7eeac5cd345b4f34f09dfd1001432ea0/?vgnnextoid=83b192b9036c2210VgnVCM1000001d04140aRCRD>
- **Programa JEREMIE**, JEREMIE (Recursos europeos conjuntos para las microempresas y las PYME), es una iniciativa de la Comisión Europea desarrollada junto con el Fondo Europeo de Inversiones. Su finalidad es promover el uso de instrumentos de ingeniería financiera para mejorar el acceso de las PYME a la financiación a través de las intervenciones de los Fondos Estructurales.

  - [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/thefunds/instruments/jeremie\\_es.cfm](http://ec.europa.eu/regional_policy/thefunds/instruments/jeremie_es.cfm)

- ➔ **Programa COSME.** Programa Europeo para la mejora de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.

- [http://ec.europa.eu/enterprise/initiatives/cosme/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/initiatives/cosme/index_en.htm)

- ➔ **Red Europea de Mentores para el Apoyo a Jóvenes Emprendedoras.** Proporciona asesoramiento y apoyo a las mujeres emprendedoras en la puesta en marcha, el funcionamiento y crecimiento de las empresas en sus primeros años.

- [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/women/national\\_contacts\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/women/national_contacts_en.htm)

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](http://www.secot.org)

- ➔ **Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME),** dedicada a organizaciones empresariales de Pymes y Autónomos.

- [www.cepyme.es](http://www.cepyme.es)

- ➔ **Círculo de Empresarios,** dedicado al público general, emprendedores y empresarios.

- [www.circulodeempresarios.org](http://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>

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

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

- ➔ **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](http://www.tr35spain.com)

-

- ⇒ **La Caixa**, a través de su programa Emprendedor XXI, dedicado al público general.
  - <http://www.emprendedorxxi.es/>
- ⇒ **Caja Navarra**, a través de su plataforma HUB de intercambio de ideas y negocios y su Premio Fondo Comunal.
  - <http://www.fundacioncajanavarra.es/plan-inversiones-navarra/fondo-comunal>
- ⇒ **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/>
- ⇒ **CREARA**, Centro de Innovación y Creación de Empresas. Fundación San Telmo. Dedicado a Emprendedores de base tecnológica.
  - <http://www.creaa.org>
- ⇒ **Crowdacy** es una web donde se presenta una guía bastante completa de las principales plataformas de crowdfunding en España.
  - <http://www.crowdacy.com/crowdfunding-espana/>
- ⇒ **Lánzanos**, plataforma de crowdfunding más conocida a nivel nacional que apoya proyectos de todo tipo y especialmente especializada en música, cine y libros.
  - [www.lanzanos.com](http://www.lanzanos.com)
- ⇒ **Kickstarter** 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](http://www.kickstarter.com)
- ⇒ **Goteo.org**, red social para cofinanciar y colaborar con proyectos creativos que fomentan el conocimiento libre y el código abierto.
  - [www.goteo.org](http://www.goteo.org)
- ⇒ **Verkami**, plataforma de crowdfunding para financiar proyectos originales y creadores independientes.
  - <http://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](http://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](http://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](http://www.partizpa.com)
- ➔ **idea.me** Plataforma de crowdfunding centrada en proyectos sociales y creativos en América Latina.
  - [www.idea.me](http://www.idea.me)
- ➔ **hazloposible.org**, plataforma de crowdfunding orientada a conseguir financiación para proyectos de voluntariado, solidaridad y proyectos de cooperación.
  - [www.hazloposible.org](http://www.hazloposible.org)
- ➔ **Pozible**, plataforma internacional orientada a buscar financiación para proyectos e ideas creativas.
  - [www.pozible.com](http://www.pozible.com)
- ➔ **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](http://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>
- ➔ **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>
- ➔ **Imagine Cup**, Imagine Cup es una competición anual patrocinada y organizada por Microsoft, que reúne a jóvenes tecnólogos de todo el mundo para ayudar a resolver algunos de los retos más difíciles. La Imagine Cup se compone de cinco grandes competiciones de tecnología, incluyendo el diseño de software, y cuatro retos (aunque el número desafío se actualiza anualmente). Todos los competidores de Imagine Cup crean proyectos que abordan el tema de Imagine Cup: "Imagina un mundo donde la tecnología ayude a resolver los problemas más difíciles".
  - <https://www.imaginecup.com>
- ➔ **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>



### 4.2.2 Vídeos Relacionados

- ➔ **Serie Mira y Emprende – El Proceso de Emprender - “Apoyos”,** de la serie audiovisual “Mira y Emprende”, desarrollado dentro del Proyecto Hub TCUE Plus:
  - [https://www.dropbox.com/s/dxibyd4d1voqtd/Extracto%20Mira%20y%20Emprende%20-%20Apoyos\\_x264.mov](https://www.dropbox.com/s/dxibyd4d1voqtd/Extracto%20Mira%20y%20Emprende%20-%20Apoyos_x264.mov)
  
- ➔ **Plan Galileo, Universidad de Salamanca**
  - <http://saladeprensa.usal.es/webusal/node/17937>



# MÓDULO 5: Casos prácticos de emprendedores





## MÓDULO 5: CASOS PRÁCTICOS DE EMPRENDEDORES

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.

### 5.1 Casos Prácticos de Emprendedores Universitarios



Dentro de los emprendedores, y más concretamente de los emprendedores nacidos de las universidades, tenemos muchos casos prácticos 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 2013 una facturación de 110 millones de euros y más de 1.000 empleados.

[www.gmv.com/es](http://www.gmv.com/es)

#### ▲ **ECM Ingeniería Ambiental**

ECM Ingeniería Ambiental es una consultora medioambiental que lleva a cabo proyectos de ingeniería relacionados con la micología y sobre restauración de riberas y ríos. ECM es la primera empresa 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 de la ingeniería civil en líneas de I+D+i.

[www.ingiter.es](http://www.ingiter.es)

### ▲ **Arbotante**

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](http://www.arbotante.com)

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

[https://www.dropbox.com/s/tfro8bv33ahkhgw/Capitulo%202%20-%20Mira%20y%20Emprende%20-%20Arbotante\\_x264.mov](https://www.dropbox.com/s/tfro8bv33ahkhgw/Capitulo%202%20-%20Mira%20y%20Emprende%20-%20Arbotante_x264.mov)

### ▲ **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 explorar 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.bioenergiaydt.com](http://www.bioenergiaydt.com)

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

[https://www.dropbox.com/s/8uikdnlu4pnon0e/Capitulo%203%20-%20Mira%20y%20Emprende%20-%20BYDT\\_x264.mov](https://www.dropbox.com/s/8uikdnlu4pnon0e/Capitulo%203%20-%20Mira%20y%20Emprende%20-%20BYDT_x264.mov)

### ▲ **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](http://www.chocosoft.net)

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

[https://www.dropbox.com/s/1beoa88m5fjoj1r/Capitulo%204%20-%20Mira%20y%20Emprende%20-%20Chocosoft\\_x264.mov](https://www.dropbox.com/s/1beoa88m5fjoj1r/Capitulo%204%20-%20Mira%20y%20Emprende%20-%20Chocosoft_x264.mov)

### ▲ 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 cuatro socios (tres empresas y su fundador Jaime Olaizola) y son la primera empresa de elaboración y cultivo de hongos existente en España.

[www.idforest.es](http://www.idforest.es)

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

[https://www.dropbox.com/s/8mmgr7vq51mmiwp/Capitulo%205%20-%20Mira%20y%20Emprende%20-%20ID%20Forest\\_x264.mov](https://www.dropbox.com/s/8mmgr7vq51mmiwp/Capitulo%205%20-%20Mira%20y%20Emprende%20-%20ID%20Forest_x264.mov)

### ▲ Immunostep

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 en el mercado global.

[www.immunostep.com](http://www.immunostep.com)

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

[https://www.dropbox.com/s/kh3qswcgwvj5l8n/Capitulo%206%20-%20Mira%20y%20Emprende%20-%20Immunostep\\_x264.mov](https://www.dropbox.com/s/kh3qswcgwvj5l8n/Capitulo%206%20-%20Mira%20y%20Emprende%20-%20Immunostep_x264.mov)

### ▲ 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](http://www.metaemotion.com)

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

[https://www.dropbox.com/s/z9upc53xrd85vuo/Capitulo%207%20-%20Mira%20y%20Emprende%20-%20Metaemotion\\_x264.mov](https://www.dropbox.com/s/z9upc53xrd85vuo/Capitulo%207%20-%20Mira%20y%20Emprende%20-%20Metaemotion_x264.mov)

### ▲ **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 desarrolladores implementar sus propias aplicaciones de sensorización y localización en una única infraestructura a través de su plataforma n-CORE.

[www.nebusens.com](http://www.nebusens.com)

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

[https://www.dropbox.com/s/oymaaqq51teayp9/Capitulo%208%20-%20Mira%20y%20Emprende%20-%20Nebusens\\_x264.mov](https://www.dropbox.com/s/oymaaqq51teayp9/Capitulo%208%20-%20Mira%20y%20Emprende%20-%20Nebusens_x264.mov)

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

[www.onyxosolar.com](http://www.onyxosolar.com)

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

[https://www.dropbox.com/s/0kakp8emyqdvwtu/Capitulo%209%20-%20Mira%20y%20Emprende%20-%20Onyx%20Solar\\_x264.mov](https://www.dropbox.com/s/0kakp8emyqdvwtu/Capitulo%209%20-%20Mira%20y%20Emprende%20-%20Onyx%20Solar_x264.mov)

### ▲ **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. Hoy por hoy 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.

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

[https://www.dropbox.com/s/993jl3899wzarny/Capitulo%2010%20-%20Mira%20y%20Emprende%20-%20Sapeando\\_x264.mov](https://www.dropbox.com/s/993jl3899wzarny/Capitulo%2010%20-%20Mira%20y%20Emprende%20-%20Sapeando_x264.mov)

## 5.2 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 se pudiese buscar una casa para alquilar o comprar. Este hecho le llevó a crear [www.idealista.com](http://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 conocida empresa Cascajares, dedicada a la transformación de productos agroalimentarios y ubicada en Dueñas (Palencia) es famosa por su comercialización de capones enteros enlatados. Cascajares 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](http://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 los consumidores 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](http://www.delmontedetabuyo.com)

### ▲ Prada a Tope

Prada a Tope es un emprendedor de la zona de El Bierzo que ha apostado por la conservación de la tradición en cuanto a la elaboración de productos típicos de la zona. Así dispone de productos tradicionales como mermeladas, aguardientes, vinos e incluso cosmética. Todos sus productos son ofrecidos a través de su franquicia de casas de comida y también a través de su tienda online.

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

### ▲ EyeOS – Pau García-Milá

Con tan sólo 17 años Pau García-Milá creó su empresa EyeOS basada en un sistema operativo basado en software libre que se aloja en internet. La idea surgió a partir de tener que subir una cuenta cada vez que estaba en casa de un amigo y había olvidado algún archivo en su casa. EyeOS permite a los usuarios

acceder a su información a través de cualquier ordenador. Actualmente este sistema operativo es usado en 71 países de todo el mundo.

[www.eyeos.com](http://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, <http://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](http://www.rincondelvago.com)



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

<http://www.emprendedores.tv/>

# MÓDULO 6: Emprendimiento social





## MÓDULO 6: EMPRENDIMIENTO SOCIAL

### 6.1 Introducción



Si nuestra iniciativa emprendedora, sea cual sea su ámbito de actuación, tiene como objetivo alcanzar algún tipo de beneficio social, estaremos antes lo que se conoce como **emprendimiento social**.

En ocasiones resulta difícil encontrar una única definición para emprendimiento social. A continuación veremos algunas definiciones publicadas que nos pueden ayudar a entender los conceptos que el emprendimiento social contempla.

Tal como recoge el artículo “Emprendedores sociales: pymes al servicio de un fin mayor”, publicado en el periódico Cinco Días el 15/09/2012:

*“El emprendimiento social se distingue del resto de iniciativas empresariales porque busca poner en marcha un proyecto innovador que produzca un cambio social específico y duradero. Los emprendedores sociales intentan generar, lógicamente, beneficios económicos, pero estos quedan en segundo plano respecto al objetivo fundamental: generar un impacto profundo allí donde actúa”.*

[http://www.cincodias.com/articulo/directivos/emprendedores-sociales-pymes-servicio-fin-mayor/20120915cdscdidir\\_1/](http://www.cincodias.com/articulo/directivos/emprendedores-sociales-pymes-servicio-fin-mayor/20120915cdscdidir_1/)

Otra definición del emprendedor social la encontramos en el artículo “¿Sabes qué es el emprendimiento social?”, publicado por Javier Sánchez en Canalsolidario.org, de la Fundación Hazlo posible, el 19/08/2011:

*“Los emprendedores sociales son personas individuales que ofrecen soluciones innovadoras a alguno de los problemas sociales más acuciantes. Es decir, personas que persiguen un fin social pero que utilizan métodos asociados tradicionalmente al mundo de la empresa para lograr dicho objetivo”.*

<http://www.canalsolidario.org/noticia/sabes-que-es-el-emprendimiento-social/27223>

Es interesante conocer los objetivos que tiene que tener una empresa social según Muhhamad Yunus, desarrollador de los microcréditos y Premio Nobel de la Paz de 2006 "por sus esfuerzos para incentivar el desarrollo social y económico desde abajo":

Según Muhhamad Yunus, Entre las condiciones necesarias de todo emprendimiento social destacan:

- La sostenibilidad económica y el uso de herramientas empresariales.
- La respuesta a una necesidad social a través de los bienes y servicios que crea, el colectivo al que emplea o a quién pertenece.
- La reinversión de los beneficios.
- La renuncia a repartir dividendos.
- Talento e innovación puestos al servicio del cambio social.
- Búsqueda de soluciones sistémicas (encontrar el punto de palanca y no las respuestas a corto plazo).
- Gestión democrática y transparente.

Por último, la Unión Europea, en la *Guía para la Innovación Social*, define el emprendimiento social como:

*“Las empresas sociales tratan de servir los intereses de la comunidad (objetivos sociales, comunitarios, medio ambientales) en contraste con la maximización de beneficios. A menudo tienen un carácter innovador, ya sea a través de los bienes y servicios que ofrecen, o de los métodos de organización o de producción a los que recurren. Frecuentemente dan empleo a los miembros más frágiles de la sociedad (las personas en riesgo de exclusión social). De este modo contribuyen a la cohesión social, el empleo y la reducción de las desigualdades”.*

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/presenta/social\\_innovation/social\\_innovation\\_2013.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/social_innovation/social_innovation_2013.pdf)

En resumen, los emprendedores sociales son **personas u organizaciones** que aplican estrategias de mercado para **alcanzar un objetivo social**. Incluye tanto a organizaciones sin ánimo de lucro ,que utilizan modelos de negocio para alcanzar su misión, como a organizaciones con ánimo de lucro cuyo propósito principal es de carácter social. Su objetivo es a menudo descrito como el **"triple resultado"**: lograr al mismo tiempo desempeñarse en la dimensión **social, ambiental** y del beneficio **económico**. Los emprendimientos sociales se diferencian de los emprendimientos comerciales en que su objetivo social o medioambiental siempre se encuentra en el centro de sus operaciones.

En el documental “Emprendedores: mentes distintas para tiempos diferentes” se pueden ver las respuestas que dieron diferentes emprendedores sociales a la pregunta: ¿Qué es el emprendimiento social?

<http://www.youtube.com/watch?v=DyC4HG3VTWI>

## 6.2 Situación actual

Según el documento **“La iniciativa de emprendimiento social de la Unión Europea”**, la economía social en la Unión Europea:

- Representa, en el año 2013, el 10 % de la economía europea (PIB).
- Emplea a más de 11 millones de trabajadores (4,5 % de la población activa en la Unión Europea).
- El 7,5 % de la población activa en Finlandia, el 5,7 % en Reino Unido, el 5,4 % en Eslovenia, el 4,1 % en Bélgica, el 3,3 % en Italia y el 3,1 % en Francia trabaja en empresas sociales.

- Una de cada cuatro nuevas empresas que se crean cada año en la Unión Europea es una empresa social, e incluso, una de cada tres en Finlandia, Francia y Bélgica.

[http://ec.europa.eu/internal\\_market/publications/docs/sbi-brochure/sbi-brochure-web\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/publications/docs/sbi-brochure/sbi-brochure-web_es.pdf)

Dentro del Informe GEM<sup>4</sup> de Emprendimiento Social (2009) podemos apreciar, entre otros, los siguientes datos:

- La tasa de actividad emprendedora social en España es baja. Esta tasa muestra una elevada disparidad según el país (entre 0,12% de Guatemala y 5,4% de Dinamarca). España presenta una de las tasas más reducidas de los países de su entorno, con tan sólo el 0,53% de la población adulta involucrada en alguna iniciativa emprendedora de carácter social, alejada de la de países considerados desarrollados (como Finlandia o Reino Unido, que superan el 2%).
- Las iniciativas emprendedoras sociales están aumentando. La tasa de actividad emprendedora social se puede analizar en función de la fase de desarrollo de la organización creada, es decir si es naciente o nueva. La tasa de actividad social naciente duplica, en España, el nivel de las actividades sociales nuevas o de las empresas sociales ya establecidas, lo que indica que el del emprendimiento social está en pleno auge en España.
- En el estudio se distingue entre varios tipos de emprendimiento, reagrupando las iniciativas sociales en función de tres criterios fundamentales: la priorización de los objetivos sociales –o medioambientales- con respecto a los económicos; la generación de ingresos en base a una actividad lucrativa y la innovación. El resultado son cuatro grandes categorías de empresas sociales :
  - Las ONG's tradicionales; tienen una misión social y el estatus de organización sin ánimo de lucro.
  - Las empresas sociales sin ánimo de lucro; igual que las ONG's pero con un claro componente innovador.
  - Las empresas sociales híbridas; tienen una misión social y alcanzan la sostenibilidad económica en base a una mezcla de ingresos propios y donaciones filantrópicas.
  - Empresas sociales con ánimo de lucro; mezcla de misión social y objetivos económicos – conocido en inglés como double bottom line-, y sostenibilidad económica basada en la generación de ingresos propios.

---

4 El proyecto GEM (Global Entrepreneurship Monitor) (GEM) es un proyecto de evaluación anual de las actividades empresariales, aspiraciones y actitudes de los individuos a través de una amplia gama de países. Fue iniciado en 1999 como una asociación entre la London Business School y el Babson College. Actualmente casi 100 Equipos Nacionales de todos los rincones del mundo han participado en el proyecto. GEM es el mayor estudio en curso de la dinámica emprendedora en el mundo.

Los análisis realizados muestran que el tipo de organizaciones sociales creadas en España coincide con el de la mayoría de los países que pertenecen al grupo de “desarrollo en base a la innovación”, países que destacan por una proporción elevada de empresas sociales no lucrativas, es decir de ONGs que intentan abordar los problemas sociales de una forma innovadora y/o que utilizan herramientas de gestión propias de las empresas tradicionales con el fin de mejorar su eficiencia e impacto social. A estas le siguen las empresas sociales híbridas y las ONG tradicionales. En último lugar, se encuentran las empresas en las que la misión social va de la mano de la consecución de lucro económico.

- ▲ La participación femenina alcanza unos niveles inferiores (36%) a los del hombre (64%), siguiendo una pauta parecida a la actividad emprendedora en general.
- ▲ Atendiendo a la edad, la distribución la actividad emprendedora social en España arroja una pauta parecida a la del resto de los países “innovation-driven”, en el que predominan los emprendedores sociales jóvenes (25-34), pero se diferencia de ellos en el caso de emprendedores muy jóvenes (18-24), al tener una proporción mucho más reducida.
- ▲ Atendiendo al nivel de estudios, la distribución de emprendedores sociales, a diferencia de lo que pasa en el resto de los países que pertenecen al grupo de “desarrollo en base a la innovación”, España se caracteriza por una elevada preponderancia de personas con nivel de estudios medios o Formación Profesional, y una muy reducida representación de emprendedores con otros niveles educativos. **De especial relevancia es la escasa participación de personas con estudios superiores en el sector social** en contraposición con otros países en los que es el segmento de población con estudios superiores el que copa este tipo de iniciativas.



Se puede encontrar información adicional del Informe GEM de Emprendimiento Social en

<http://www.gemconsortium.org/docs/download/2519>

### 6.3 El emprendimiento social en la Unión Europea



La crisis actual sólo se puede superar mediante la colaboración de empresas, gobiernos y la sociedad civil. Así lo ve el comisario europeo de Mercado Interior, Michel Barnier, para el que los sectores económico y financiero deben ponerse al servicio de los ciudadanos. En una entrevista, Michel Barnier explica que el emprendimiento social jugará un papel decisivo en el futuro de Europa, ya que en la Comisión Europea son muy conscientes de que el bienestar de la población dependerá en gran medida de este nuevo modelo. Además, la actividad económica y social puesta en marcha por este tipo de organizaciones encaja muy bien con las políticas en que las UE está trabajando en materia de medio ambiente y sostenibilidad.

Las empresas sociales se organizan de forma diferente a las tradicionales, ya que tienen como misión generar un impacto social y les mueve un interés en el progreso de las comunidades en las que operan, que prevalece sobre los beneficios económicos que puedan obtener para sus accionistas o socios.

Este modelo alternativo de empresa, independientemente de su forma jurídica, tiene el compromiso de utilizar gran parte de sus beneficios en alcanzar sus objetivos sociales. Por ello, la UE quiere promover el concepto de emprendimiento social ya que su expansión supondrá un gran impulso para los colectivos desfavorecidos. Este modelo ha encontrado además una buena aceptación entre los jóvenes, por lo que las futuras organizaciones tendrán que adaptarse a los nuevos esquemas.

Para Michel Barnier, el emprendimiento social y la economía social deben formar parte de la salida de la crisis de la Unión Europea. Varias acciones de la Comisión se dirigen en esa dirección. En este sentido, **es importante destacar que la iniciativa a favor del emprendimiento social, puesta en marcha en 2011 por la Unión Europea, definió tres líneas de acción al objeto de marcar un antes y un después y mejorar la situación de las empresas sociales sobre el terreno:**

1. Mejorar el acceso a la financiación
2. Mejorar la visibilidad de las empresas sociales
3. Mejorar el entorno jurídico

### **1. Mejor acceso de las empresas sociales a la financiación:**

- Se han movilizado fondos públicos para ayudar a las empresas sociales. El **Programa de Empleo e Innovación Social de la Unión Europea (EaSi)**, se ha puesto a disposición de las empresas sociales para apoyar el desarrollo del mercado de inversión social y facilitar su acceso a la financiación a través de instrumentos de cuasi-préstamo a partir del período 2014-2020. Para el mismo período, se han reformado los **Fondos Estructurales** con el fin de que los Estados miembros puedan destinar fondos estructurales a la financiación de las empresas sociales.
- Pero el sector necesita también **inversiones privadas**. Por este motivo, Europa ha establecido el distintivo de **Fondo Europeo de Emprendimiento Social**, al objeto de facilitar el acceso de las empresas sociales a la financiación y de propiciar las posibilidades de los inversores de invertir en empresas sociales. Este distintivo de la UE está disponible desde julio de 2013.

### **2. Mayor visibilidad de las empresas sociales:**

- Con el fin de dar más visibilidad a las empresas sociales se ha creado la **plataforma en línea Innovación Social Europa**. Esta plataforma también ayuda a los emprendedores sociales a comunicar y compartir información sobre las últimas novedades en este campo. Otro instrumento es la financiación que se canaliza a través de los programas europeos *Juventud en Acción* y *Erasmus* para educar y formar a los emprendedores sociales en Europa.
1. Al mismo tiempo, es importante **ayudar a las autoridades nacionales** a comprender cómo funciona el sector, de modo que puedan ayudar a los ecosistemas locales y nacionales de emprendimiento social.

En el período 2014-2020 se prestará ayuda a la creación y mejora de regímenes de apoyo a las empresas sociales. También contribuirá a este objetivo la «**Guía para la innovación social**»:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/presenta/social\\_innovation/social\\_innovation\\_2013.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/social_innovation/social_innovation_2013.pdf)

### 3. Mejora del entorno jurídico:

- Para mejorar el entorno jurídico, un primer aspecto que ha de analizarse es la forma en que las autoridades pueden tener en cuenta las especificidades de las empresas sociales. **El paquete de reforma de la contratación pública**, aprobado durante el año 2014, animará y permitirá a las autoridades públicas estudiar la totalidad del ciclo de vida de los productos en sus decisiones de compra, teniendo en cuenta los criterios sociales vinculados al proceso de producción.



Más información sobre todas las iniciativas de la Unión Europea destinadas a mejorar la financiación, visibilidad y el entorno jurídico del emprendimiento social):

[http://ec.europa.eu/internal\\_market/social\\_business/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/index_en.htm)

El Programa para el Empleo y la Innovación Social (EaSI,) es un instrumento financiero europeo gestionado directamente por la Comisión Europea para apoyar el empleo, la política social y la movilidad laboral en toda la Unión Europea (UE). La financiación del EaSI se utiliza para ensayar sobre el terreno ideas de reformas, evaluarlas y, posteriormente, aplicar las mejores de forma generalizada en todos los Estados miembros. El concepto de innovación social, con su especial hincapié en la juventud, constituye el núcleo esencial del EaSI.

El programa Microfinanciación y Emprendimiento Social (MF/ES), que estará en vigor entre 2014 y 2020, constituye el tercer eje del programa EaSI. La financiación se dividirá a partes iguales entre los dos capítulos, microfinanciación y emprendimiento social, con un 45 % del presupuesto como mínimo para cada uno, mientras que se destinará hasta un 10 % a proyectos transversales. MF/ES continuará facilitando el acceso a la microfinanciación para individuos y microempresas, al tiempo que reforzará las capacidades de los proveedores de microcréditos y apoyará el emprendimiento social. **Es la primera vez que la Comisión Europea financia el emprendimiento social.** Bajo este epígrafe, y dependiendo del país o región en cuestión, los fondos se utilizarán para ayudar a las empresas sociales a arraigar y desarrollarse, o bien para extender y generalizar las mejores ideas y prácticas.



Más información sobre el Programa EaSi:

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1081>

## 6.4 Tipologías de emprendimiento social

Como se ha comentado anteriormente, dentro del emprendimiento social podemos encontrar diversas formas de organizaciones:

- Emprendimiento social individual y colectivo.
- Sociedades Limitadas y Anónimas
- Cooperativas y Sociedades Laborales
- Organizaciones No Lucrativas (Fundaciones, ONG, Asociaciones, etc.)
- Intraemprendimiento desde el sector privado y el sector público.

Independientemente del tipo de organización, todas ellas deben definir su modelo de negocio teniendo en mente unos elementos comunes en su modelo de negocio (Mair Et Schoen (2005)<sup>5</sup>:

- Disponer de una **red apropiada para generar valor social** y que éste llegue al grupo beneficiario. Si el emprendedor social no dispone de todos los recursos necesarios dentro de su organización, pueden establecerse colaboraciones, subcontratando servicios, pero asegurándose de que nuestros “aliados” comparten los objetivos de responsabilidad social.

Un ejemplo de la correcta creación de una red de valor social es el Grameen Bank. Esta entidad concede microcréditos con la finalidad de que los prestatarios (pertenecientes a los estratos más pobres de la sociedad) puedan crear, mantener o expandir su propio negocio. Muhammad Yunus, fundador de este banco de microcréditos, se percató de que la financiación no era la única traba a la que se enfrentaban sus clientes. Por ejemplo, no tenían acceso a internet o a la telefonía móvil, lo cual suponía una importante desventaja. Para solventar este déficit, Yunus creó dos nuevas empresas: Grameen Telecom y Grameen Phone.

- Encontrar una estrategia óptima que garantice el **correcto aprovisionamiento de recursos estratégicos**.

Por ejemplo, cuando se creó la organización Sekem, requería cultivos orgánicos difíciles de adquirir en aquellos tiempos. La primera respuesta de su fundador fue comprar tierras para realizar el cultivo por cuenta propia. No obstante, pronto se percató de que lo realmente necesario era promover este tipo de cultivo a gran escala en Egipto. Para fomentar esta actividad, fundó otras dos instituciones (The Center of Organic Agriculture in Egypt, COAE, y The Egyptian Biodynamic Assciation, EBDA).

- Gestionar las relaciones entre la organización y los beneficiarios. Hay que conocer las necesidades de los beneficiarios del servicio o producto, implicándoles desde el inicio en el proyecto.

<sup>5</sup> Cuaderno “El emprendimiento social: estructura organizativa, retos y perspectivas” – IESE Business School

En el caso de Grameen Bank, los prestatarios son las personas que, en última instancia, generan progreso para la sociedad; el banco simplemente les presta fondos para que sus negocios puedan progresar y el responsable directo del éxito o fracaso del proyecto es el propietario del negocio, quien genera ingresos no solo para él mismo, sino también para sus empleados.

Uno de los principales retos de los emprendedores sociales es el acceso a la financiación. Este es un problema común a cualquier tipo de emprendimiento, social y no social, pero en el caso del emprendimiento social se acentúa debido a que los objetivos de su actividad no garantizan los resultados económicos a largo plazo que demanda cualquier inversor. Es cierto que hoy en días cada vez hay más inversores sociales, pero también hay más emprendedores sociales, y dado que la crisis ha reducido notablemente tanto el acceso al crédito como las ayudas públicas, la competencia por la obtención de fondos a aumentado también notablemente.

¿Y qué puede hacer un emprendedor social ante este reto?: aumentar su productividad, reducir costes y no aflojar en la búsqueda de financiación.

Existen organizaciones que tienen como objetivo ayudar a los emprendedores sociales, como por ejemplo:

- ▲ **Ashoka**, la mayor asociación global de emprendedores sociales fundada por Bill Drayton en 1981. Ashoka ofrece financiación durante tres años para que puedan consolidar y difundir su innovación social, espacios de coordinación nacional y global (repartidos por más de 60 países, entre ellos España), y contactos con otras empresas y emprendedores, a través de los cuales recibe apoyo profesional en consultoría legal y estratégica, comunicación, etc.

<http://spain.ashoka.org>

Muy interesante para  
conocer ejemplos de  
iniciativas.

En la web de Ashoka podemos encontrar varios ejemplos de Emprendedores Sociales de Ashoka en España, donde se describe quiénes son y cómo están innovando en la raíz de los problemas sociales que abordan.

<http://spain.ashoka.org/fellows>

- ▲ **Echoing Green**, organización sin ánimo de lucro fundada en 1987 que proporciona capital a emprendedores sociales cuyos proyectos se encuentran en la fase inicial de implementación, y facilita el acceso a diversos servicios de soporte y a una red global de emprendedores. Dentro de sus actuaciones se incluye la asignación de una beca de dos años que asciende a 2 millones de dólares a repartir entre unos pocos afortunados (aproximadamente un 1% de los miles de solicitantes). Aproximadamente dos de cada tres organizaciones financiadas por esta fundación consiguen la sostenibilidad.

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

- ▲ **Skoll Foundation**, fundación con sede en Silicon Valley, y creada en 1999 por Jeff Skoll, financia a emprendedores sociales y organizaciones que promuevan el cambio social a gran escala, principalmente a través del «Skoll Award for Social Entrepreneurship», concedido anualmente. Además, conecta a los

emprendedores sociales a través de «Social Edge» (una red online) y el «Skoll World Forum» de emprendimiento social.

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

Muy interesante para conocer ejemplos de iniciativas.

En la web de Skoll Foundation podemos encontrar varios ejemplos de Emprendedores Sociales.

<http://www.skollfoundation.org/skoll-entrepreneurs/>

- Schwab Foundation**, organización sin ánimo de lucro, fundada en 1998, que pretende fomentar el emprendimiento social. Los objetivos de la fundación son: promover alrededor del mundo una comunidad de emprendedores sociales líderes; contribuir a la expansión de innovaciones sociales mediante el diálogo; identificar emprendedores sociales y jóvenes empresarios sociales que sean líderes en sus respectivos países y ofrecerles una extensa red donde promover sus causas e iniciativas. La fundación y sus socios seleccionan anualmente a un grupo de 20-25 emprendedores sociales a través del concurso «Social Entrepreneur of the Year» (en Estados Unidos) y de procesos regionales de selección en África, América Latina, Oriente Medio y Europa.

<http://www.schwabfound.org/sf/index.htm>

- Unltd**, organización benéfica de ayuda a los emprendedores sociales del Reino Unido, que les proporciona un paquete completo de financiación y soporte para que sus ideas se transformen en realidad. Existen dos tipos de premios: de Nivel 1 que sirven para que ideas novedosas se conviertan en proyectos reales (el dinero se destina a cubrir los costes iniciales de puesta en marcha el proyecto) y de Nivel 2 que están pensados para personas cuyas ideas ya están en marcha (el dinero se destina a ayudar al desarrollo del proyecto o bien cubrir los gastos de vida del candidato ganador para que así pueda tener una mayor dedicación al proyecto). Estos premios se conceden anualmente, en primavera y otoño.

<http://unltd.org.uk/>

## 6.5 Perspectivas de futuro



En el documento “*El Emprendimiento Social: estructura organizativa, retos y perspectivas de futuro*”, publicado por el IESE en 2012, se establecen las principales perspectivas de futuro y conclusiones del emprendimiento social:

- En la actualidad se está empezando a producir una cierta convergencia de los diferentes tipos de emprendimiento social, con una tendencia creciente a aplicar métodos empresariales y a utilizar enfoques más orientados al mercado.

- ▲ Los principales puntos débiles del emprendimiento social que deben corregirse son:
  - La definición de emprendimiento social es demasiado cerrada, y una mala definición acarrea importantes consecuencias, ya que en la mayoría de las definiciones se hace demasiado énfasis en la persona, lo que lleva a fijarnos más en quién es el emprendedor y qué habilidades tiene, en lugar de fijarnos en qué es lo que hace.
  - Las ideas de éxito requieren una mezcla de talentos que raramente se encuentran en una sola persona, y cuando se limita el emprendimiento social a la figura del emprendedor puede suceder que iniciativas con gran potencial se queden sin financiación.
  - Siempre se asocia el emprendimiento social con poner en marcha una idea innovadora, totalmente novedosa y que rompa moldes, y esta interpretación debe suavizarse, pues puede poner en riesgo la inversión en buenos proyectos.
- ▲ Cada vez son más las personas que deciden poner su creatividad y capacidad emprendedora al servicio de la sociedad. No se trata solo de personas idealistas que quieren cambiar el mundo sino que, su perfil es el de un emprendedor cada vez más formado en la materia, más profesionalizado y más respaldado por gobiernos y entidades financiadoras, lo que hará que en un futuro sea más fácil atraer y retener talento.

Documento “El Emprendimiento Social: estructura organizativa, retos y perspectivas de futuro”>

[http://www.iese.edu/es/files/Entrevista%20-%20Newsletter%2014\\_tcm5-78934.pdf](http://www.iese.edu/es/files/Entrevista%20-%20Newsletter%2014_tcm5-78934.pdf)

El emprendimiento social nos ofrece **multitud de oportunidades** de llevar a cabo iniciativas emprendedoras en diferentes áreas de conocimiento, especialmente en el campo de la **salud y calidad de vida** por su “finalidad” social.

Asimismo otro de los campos con **mayor número de oportunidades** para el emprendimiento es todo aquel que conlleve **actuaciones en el tercer mundo y países en desarrollo**, donde los beneficios sociales de todas las iniciativas son su principal prioridad.

**A continuación se destacan las oportunidades de emprendimiento social en algunos sectores** y se enumeran ejemplos donde se están proponiendo soluciones que mejoran la calidad de vida de diferentes sectores de la población (personas dependientes, con discapacidad, etc.).

Con la aparición de estas oportunidades tecnológicas de emprendimiento social, se estarán otorgando a su vez nuevas oportunidades a las personas incluidas en dichos sectores.

#### ▲ e-health

La evolución de la tecnología móvil y los sistemas de comunicaciones inalámbricos de bajo consumo permitirá la sustitución de los tradicionales sistemas de monitorización por los teléfonos inteligentes ampliamente integrados en la sociedad. Además, esta monitorización en tiempo real y la capacidad de proceso de los dispositivos móviles permite generar respuestas en tiempo real (generar alarmas y envíos de información) con los diferentes agentes que forman parte del sistema de la atención sanitaria.

▲ **Discapacidad y dependencia**

- **Teleasistencia:** Las posibilidades de comunicación y monitorización de las personas en el hogar hace posible mejorar su bienestar y seguridad. La integración de los sistemas reactivos tradicionales, como la **llamada a los sistemas de emergencia mediante la utilización de un collar o un reloj de aviso**, con los nuevos sistemas proactivos basados en las nuevas tecnologías permiten mejorar la prestación del servicio de atención en el hogar de este tipo de personas. Estos sistemas proactivos permiten detectar situaciones de emergencia gracias a la integración de los sistemas de monitorización no intrusivos sobre el estado de la persona (movimiento, detección de caídas, constantes vitales, etc.) y de los dispositivos de comunicación típicos del hogar como la televisión y los teléfonos móviles, entre otros.
- **Personas con discapacidad:** Los teléfonos móviles que acompañan siempre a cualquier persona pueden interactuar con el entorno para **facilitar la movilidad**, por ejemplo, de las personas con **discapacidad visual en entornos públicos como estaciones de metro o centros comerciales**. La combinación de las aplicaciones desarrolladas para los teléfonos, junto con los sensores que poseen, los sistemas de comunicación por voz y la comunicación inalámbrica con el entorno que les rodea, puede proporcionar nuevas oportunidades de emprendimiento.

▲ **Ciudades inteligentes.**

Una **Smart City** es la ciudad que intenta mejorar la eficiencia en la gestión de sus recursos disponibles desde un punto de vista sostenible con el **objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas que la habitan**. En este contexto, las tecnologías de comunicaciones juegan un papel importante ya que todos los elementos que forman parte de la ciudad están conectados entre sí, poniendo en práctica el concepto de **Internet de las Cosas**<sup>6</sup> dentro de una red de comunicaciones máquina a máquina (M2M) en la ciudad: autobuses comunicados con los usuarios para tener información de las rutas o realizar el pago, vehículos comunicados entre sí, sensores que proporcionan información y servicios a los **ciudadanos** que se aproximan a un área, etc.

El concepto de ciudad inteligente ofrece varios tipos de servicios que representan oportunidades de emprendimiento, como son: **movilidad urbana, eficiencia energética y medioambiente, gestión de infraestructuras y edificios públicos, salud, educación, capital humano y cultura**.

▲ **Identidad digital.**

La posibilidad de realizar trámites por medio de Internet tiene enormes ventajas de tipo social y **medioambiental**. Tanto las administraciones públicas como el sector privado avanzan poco a poco en

---

<sup>6</sup> En Tecnologías de la Información y Comunicaciones, Internet de las cosas es un término que se refiere a una red de objetos cotidianos interconectados. El concepto de Internet de las cosas se atribuye a Auto-ID Center, fundado en 1999 y basado en el MIT.

desarrollar **interfaces web** que permiten al usuario realizar en remoto trámites que típicamente realizaban las personas físicamente en persona. Las principales ventajas sociales de este enfoque son:

- **Accesibilidad**

Personas con discapacidad visual o motora son las más beneficiadas por estas tecnologías. Los dispositivos actuales (ordenadores o teléfonos inteligentes) incorporan sistemas automáticos de lectura para personas invidentes, siendo los formularios web los más fáciles de rellenar para estas personas. También personas con dificultad para visualizar formularios en papel se benefician de la posibilidad de zoom en pantalla de formularios electrónicos. Los controles de errores que se implementan en los formularios electrónicos, y las ayudas como listas de opciones, también facilitan la cumplimentación y evitan rechazos por fallos en la información aportada, que tradicionalmente suponía tener que regresar otro día a realizar el trámite. Por último, la posibilidad de realizar el trámite desde casa evita desplazamientos, y esto es una comodidad para muchas personas y una enorme ventaja para personas con dificultad para desplazarse a una oficina.

- **Ahorro de papel**

Debido a que todo el trámite se realiza de manera electrónica, se reduce el gasto de papel. No es sólo el papel de los formularios que se deben rellenar, sino también el papel de formularios que nunca se llegan a rellenar pero deben estar disponibles, y el papel de fotocopias de documentos adicionales (por ejemplo fotocopia del DNI).

- **Ahorro energético**

Los trámites electrónicos suponen un consumo de energía eléctrica en ordenadores y servidores que claramente compensa el consumo energético de oficinas presenciales. Pero lo más significativo es el ahorro de energía y la disminución de emisiones contaminantes derivadas del transporte, ya que los trámites electrónicos evitan desplazamientos.

## 6.6 Emprendimiento social y Universidad



"El Campus". Autora: Alicia Mediavilla

El ámbito universitario es, sin duda, un excelente medio para el desarrollo de personas con visión, determinación, formación y compromiso ético y de valores, que actúan para aportar su esfuerzo y sus ideas a la resolución de problemas sociales, aunando las cualidades de un talante emprendedor y creativo con el compromiso y la corresponsabilidad social.

Es por esta razón, que en las diversas competiciones, concursos, premios...convocados por las universidades con el objeto de premiar a las mejores y más innovadoras ideas, abundan aquellas que quieren dar solución algún reto de tipo social.

**En este apartado, a modo de ejemplo y sin ánimo de ser exhaustivos, vamos a presentar algunas ideas desarrolladas por alumnos de de varias universidades de Castilla y León que pretenden dar solución a algún tipo de problemática social.**

Alumnos de la Universidad Pontificia de Salamanca están desarrollando, en el marco del Club Universitario de la Innovación de la citada universidad, el proyecto NTEGR@DA-EFC. Este proyecto **pretende desarrollar una aplicación (app) para dispositivos móviles, eficaz para la integración** en el proceso formativo y eficiente con respecto a la accesibilidad de este medio para **personas con discapacidad auditiva**.

[http://www.upsa.es/clubinnovacion/proyectos/2014/fichas\\_pdf/01\\_Integrada.pdf](http://www.upsa.es/clubinnovacion/proyectos/2014/fichas_pdf/01_Integrada.pdf)

Un investigador de la Universidad de Valladolid ha desarrollado, con el apoyo de las becas Prometeo de la Fundación General de la Universidad de Valladolid, el proyecto Psiconnetc. Psiconnetc es una **aplicación web para la comunicación entre personal médico, cuidadores y pacientes con problemas psiquiátricos**. Esta plataforma supone una innovación dentro del campo de la psiquiatría puesto que implica un gran avance a la hora de integrar las nuevas tecnologías de telecomunicación dentro de esta especialidad en la que un diagnóstico o un tratamiento puede ser ofrecido, en muchos casos, sin necesidad de una exploración física del paciente.

<http://cytuva.funge.uva.es/es/ficha/show/id/405>

Un alumno de la Universidad de Burgos ha desarrollado, con el apoyo de las becas prototipo convocadas por la citada universidad, una **aplicación informática en Android que permite gestionar una vivienda adaptada a usuarios con movilidad reducida**. Su desarrollo se realiza en colaboración con el Laboratorio de Autonomía Avanzada Y Educación. La aplicación desarrollada por este alumno será compatible con distintas plataformas y protocolos de comunicación enfocados a un usuario con movilidad reducida.

<http://www.ubu.es/es/ubuemprende/becas-prototipo/iii-convocatoria-5-becas-desarrollo-prototipo-comercializab>

Un grupo de investigadores de la Universidad de León ha desarrollado un **producto denominado inoculante, basado en el principio de que ciertos microorganismos del suelo son capaces de proporcionar nitrógeno a las plantas** y también de beneficiar por otros mecanismos directos e indirectos su desarrollo, obteniendo de las mismas carbohidratos. La alubia de la Indicación Geográfica Protegida La Bañeza- León ya cuenta con un inoculante exclusivo.

<http://www.dicyt.com/noticias/desarrollan-un-inoculante-para-reducir-el-consumo-de-abono-de-nitrogeno-en-el-cultivo-de-la-alubia>

Varios alumnos de la Universidad Pontificia de Salamanca están desarrollando, en el marco del Club Universitario de la Innovación de la citada universidad, un proyecto que tiene como objetivo **crear una herramienta para trabajar la atención y la impulsividad en niños que padezcan Trastorno por Déficit de Atención con Hiperactividad (TDHA)** o presentan factores de riesgo, interviniendo así de manera preventiva. Para ello están diseñando una aplicación para la video consola portátil Nintendo DS con el fin de mejorar y potenciar la capacidad cognitiva de los niños con TDHA a través de ejercicios de carácter lúdico que solo conlleven un entrenamiento de entre 10 y 20 minutos diarios.

[http://www.upsa.es/clubinnovacion/proyectos/2014/fichas\\_pdf/03\\_EntrenamientoAtencional.pdf](http://www.upsa.es/clubinnovacion/proyectos/2014/fichas_pdf/03_EntrenamientoAtencional.pdf)

Un alumno de la Universidad de Salamanca, ha desarrollado un prototipo **de lector de electrocardiogramas denominado EKG-Mobile**. Con este lector, cualquier persona y en cualquier lugar, se pueden realizar electrocardiogramas y enviar sus resultados en tiempo real a un médico para que realice su interpretación. Este dispositivo, de bajo coste, esta especialmente indicado para el seguimiento de diversas patologías en personas mayores. Una presentación del dispositivo se puede encontrar en el minuto 4:30 del siguiente video:

<http://tv.usal.es/videos/1295/prototipos-orientados-al-mercado.-programa-t-cue-4>

Investigadores de la Universidad de Valladolid han desarrollado, con el apoyo de las becas Prometeo de la Fundación General de la Universidad de Valladolid, el denominado calcetín del sueño (monitorización inalámbrica de señales fisiológicas y ambientales durante el sueño). Este dispositivo, permite el registro nocturno de parámetros fisiológicos (temperatura, pulso, frecuencia cardiaca...) y ambientales (luminosidad, ruido, temperatura ambiente, humedad...) relacionados con el sueño mediante el empleo de un sistema multisensor de fácil colocación y uso (calcetín) y monitorizado con tecnología inalámbrica. La invención está ideada especialmente para usos en el ámbito domiciliario, aunque también podría utilizarse en el ámbito ambulatorio.

<http://cytuva.funge.uva.es/es/ficha/show/id/391>

Investigadores de la Universidad Católica de Ávila (UCAV) han desarrollado un infiltrómetro, es decir, un aparato utilizado para medir la infiltración del agua en el suelo, entendida ésta como la entrada del agua en el suelo a través de la superficie del mismo. El dispositivo **se trata de un infiltrómetro inundador mejorado de cilindro simple que permite realizar test de infiltración en campo más económicos**. La función del dispositivo es conocer mejor uno de los componentes del ciclo hidrológico que es la infiltración para evitar

encharcamientos –por ejemplo de un campo de fútbol o de golf-, y averiguar la capacidad de generar escorrentía que tienen los diferentes tipos de suelo.

[https://www.ucavila.es/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3105:la-ucav-solicita-la-patente-de-un-infiltrometro-ganador-del-iii-concurso-de-becas-de-prototipos-orientados-al-mercado-del-programa-tcue-4&catid=163:notas-de-prensa&Itemid=335&lang=es](https://www.ucavila.es/index.php?option=com_content&view=article&id=3105:la-ucav-solicita-la-patente-de-un-infiltrometro-ganador-del-iii-concurso-de-becas-de-prototipos-orientados-al-mercado-del-programa-tcue-4&catid=163:notas-de-prensa&Itemid=335&lang=es)

Una alumna de la Universidad Pontificia de Salamanca está desarrollando, en el marco del Club Universitario de la Innovación de la citada universidad, el proyecto O-DAWA. El proyecto **pretende desarrollar una aplicación para el control de la medicación en lenguaje Android para facilitar el control y suministro de medicación a pacientes, fundamentalmente personas mayores y dependientes** por parte de sus parientes más próximos o tutores. Dispone de una interfaz intuitiva con varias funcionalidades como realizar y guardar listas de enfermos con sus respectivas medicaciones, enviar nueva posología por parte del médico de atención primaria o por el familiar atendiendo a la pauta puesta por el médico.

[http://www.upsa.es/clubinnovacion/proyectos/2014/fichas\\_pdf/12\\_O-DAWA.pdf](http://www.upsa.es/clubinnovacion/proyectos/2014/fichas_pdf/12_O-DAWA.pdf)

Alumnos y profesores de la Universidad Europea Miguel de Cervantes (UEMC) han desarrollado el **sistema DRoFUS Wall**, nombre que deriva de las siglas inglesas Dew, Rain or Fog Urban Solution (Rocío, Lluvia o Niebla, Solución Urbana). Se trata de un **dispositivo de captación de agua para autoabastecimiento, compuesto por diferentes sistemas de recogida de recursos hídricos**, combinando la tradicional captación de agua de lluvia, niebla y rocío, con el novedoso acopio del agua procedente del terreno. DRoFUS Wal nace del hecho de que gran parte de la población mundial no tiene garantizado el autoabastecimiento del líquido elemento, para sus actividades cotidianas o, incluso, para servicios tan básicos como el de saneamiento o regadío de zonas verdes.

<http://www.uemc.es/noticias/uemc-y-el-cifp-pico-frentes-colaboran-en-el-drofus-wall>

Un alumno de la Universidad de Burgos ha desarrollado, con el apoyo de las becas prototipo convocadas por la citada universidad, **un dispositivo electrónico de monitorización de electrodomésticos adaptado para personas con discapacidad auditiva**.

<http://www.ubu.es/es/ubuemprende/becas-prototipo/v-convocatoria-6-becas-desarrollo-prototipo-comercializable>

Alumnos de la Universidad de Burgos ha desarrollado, con el apoyo de las becas prototipo convocadas por la citada universidad, una **plataforma que facilita a los psicólogos la creación de diálogos sociales para que los pacientes del espectro autista puedan aprender a través de su dispositivo tipo tablet**.

<http://www.ubu.es/es/ubuemprende/becas-prototipo/iv-convocatoria-3-becas-desarrollo-prototipo-comercializable>

Alumnos de la Universidad Pontificia de Salamanca están desarrollando, en el marco del Club Universitario de la Innovación de la citada universidad, el proyecto MAR. MAR es un **asistente virtual para ayudar a la rehabilitación de personas con lesiones de carácter moderado o determinadas discapacidades físicas**. Para ello se utilizará Kinect, dispositivo desarrollado por Microsoft que permite a los usuarios interactuar con la consola u ordenador sin necesidad de tener contacto físico con un controlador tradicional. Mediante los sensores de Kinect, MAR planteará sesiones de rehabilitación, que serán prescritas por un

profesional. Estas sesiones serán tutorizadas: MAR guiará y corregirá al paciente en la realización práctica de las actividades prescritas.

[http://www.upsa.es/clubinnovacion/proyectos/2012/fichas\\_pdf\\_new/MARDEF.pdf](http://www.upsa.es/clubinnovacion/proyectos/2012/fichas_pdf_new/MARDEF.pdf)

Alumnos de diversas universidades de Castilla y León han creado la empresa AdaptaHome. **AdaptaHome desarrolla dispositivos para discapacitados basados en nuevas tecnologías.** Diseñan aparatos basándose en los requisitos de sus clientes de tal forma que den solución a una tarea concreta. Algunos de sus productos son: Avisador de electrodomésticos, avisador de timbre, avisador acústico, monitor de bebés.

<http://adaptahome.info/index.php>

## 6.7 Ejemplos de emprendimiento social

¿Y qué tipo de iniciativas podemos llevar a cabo? Lo mejor es verlo con ejemplos de emprendedores sociales (haciendo especial hincapié en aquellas iniciativas relacionadas con el ámbito de la salud y calidad de vida, o con el tercer mundo):

Jordi Martí: DBS Screening (<http://www.dbs-screening.org/>)

### Diagnóstico y prevención de enfermedades no transmisibles, al alcance de todos

Jordi ha desarrollado un sistema de diagnóstico sanguíneo precoz tanto para enfermedades infecciosas como para enfermedades no transmisibles o crónicas, accesibles para comunidades desfavorecidas o de difícil acceso, que de otra forma quedarían fuera del sistema sanitario. A través de una tecnología sencilla, económica, eficaz, accesible e indolora, evita la temible y costosa jeringa, elimina la cadena de frío y democratizar la prevención de enfermedades crónicas como la diabetes, insuficiencia renal, obesidad infantil, etc. y enfermedades infecciosas como sida, sífilis, hepatitis, etc

Más información en: <http://www.ashoka.es/jordi-mart%C3%AD-emprendedor-social-2011>

Andrés Martínez: Fundación EHAS, Enlace Hispano Americano de Salud (<http://www.ehas.org/>)

### Telemedicina en áreas rurales de países en desarrollo

Andrés está adaptando tecnologías de telecomunicación para mejorar la eficiencia de los sistemas de salud pública en las zonas rurales más remotas de países en desarrollo. Para ello ha empleado redes inalámbricas de larga distancia que permiten una comunicación continua y directa entre personal auxiliar y médicos profesionales, mejorando la calidad de la atención a los pacientes y reduciendo los costes al mismo tiempo.

Más información en: <http://spain.ashoka.org/andr%C3%A9s-mart%C3%ADnez-emprendedor-social-2009>

Beatriz Fadón: Red Calea (<http://www.redcalea.org/>)

Asociación Extremadura Sana (<http://www.extremadurasana.org/>)

### Demostrando la sostenibilidad y articulando el futuro de la agricultura

Beatriz está contribuyendo a desarrollar un **sector agroecológico sólido y viable** en España. Para ello está **fortaleciendo el papel que juegan los agricultores** a lo largo de toda la cadena de la industria agroecológica: desde la producción hasta la distribución y comercialización de los productos. Además, está articulando el sector para involucrar de forma más fluida a todas las partes y movilizar una masa crítica que ejerza presión en los ámbitos de toma de decisión y diseño de políticas económica y ambientalmente sostenibles.

Más información en: <http://spain.ashoka.org/beatriz-fad%C3%B3n-emprendedora-social-2008>

Isabel Guirao: A Toda Vela (<http://www.atodavela.org/>)

### Por el ocio inclusivo de las personas con discapacidad intelectual

Isabel está mejorando **sustancialmente la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual** y de sus familias a través de una iniciativa que les ofrece un ocio digno, inclusivo y solidario.

Más información en: <http://spain.ashoka.org/isabel-guirao-emprendedora-social-2006>

Martín Ascacibar: Enerpellet (<http://www.enerpellet.com/>)

### Integrando a los productores de biomasa en la cadena de valor de la energía

Al igual que en la mayoría de sectores primarios **también en la energía los productores de la materia prima son los grandes excluidos de la cadena de valor**. Martín está desarrollando un innovador modelo de negocio, en el sector de la utilización de biomasa para la producción de calor, sostenible tanto económica como ambientalmente y que beneficia el desarrollo y repoblación del mundo rural.

A través de '**cooperativas de capitales cruzados**', los productores obtienen mayores beneficios por su producto ya que el precio que reciben por la materia prima es mayor al de mercado y más estable, y por otro lado participan de los rendimientos de la empresa al ser accionistas de la misma. A esto hay que sumar el **beneficio ambiental**, ya que se utiliza un material que de otra manera se perdería o sería pasto de las llamas, acorta las distancias de traslados entre los centros de producción y los consumidores y evita la sobreexplotación de los bosques.

Más información en: <http://spain.ashoka.org/mart%C3%ADn-ascac%C3%ADbar-emprendedor-social-2011>

Pilar Mateo: Fundación conocimiento y ciencia en acción (Fundación Cyca):  
 ([http://www.pilarmateo.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=55&Itemid=125&lang=es](http://www.pilarmateo.com/index.php?option=com_content&view=article&id=55&Itemid=125&lang=es) )

### Ayudando a las comunidades a erradicar enfermedades endémicas

Pilar Mateo está ayudando a **erradicar enfermedades endémicas** como el chagas, la malaria o el dengue, mejorando radicalmente las condiciones y esperanza de vida en lugares donde estas enfermedades se cobran miles de víctimas al año. A través de **desarrollos científicos y una metodología de intervención comunitaria**, Pilar está favoreciendo, no sólo la mejora de la salud de comunidades empobrecidas, sino su desarrollo económico, organización y cooperación.

## 6.8 Recursos útiles

### 6.8.1. Documentación complementaria



- ➔ **Guía para la Innovación Social**, Unión Europea
  - [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/presenta/social\\_innovation/social\\_innovation\\_2013.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/social_innovation/social_innovation_2013.pdf)
- ➔ **Guía práctica de emprendimiento social y cultural**, Universidad de Salamanca
  - <http://empleo.usal.es/emprende/esyc/indice.html>
- ➔ **Guía del emprendedor social**, Universidad Pontificia de Comillas
  - <http://upoemprende.upo.es/media/upload/2013/05/31/Gu%C3%ADa%20del%20emprendedor%20social.pdf>
- ➔ **Empresas que inspiran futuro. Ocho casos de emprendedores sociales**, ESADE
  - <http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicacions/EmpresasInspiranFuturo2010.pdf>
- ➔ **El emprendimiento social: estructura organizativa, retos y perspectivas de futuro**, IESE
  - [http://www.iese.edu/es/files/Entrevista%20-%20Newsletter%2014\\_tcm5-78934.pdf](http://www.iese.edu/es/files/Entrevista%20-%20Newsletter%2014_tcm5-78934.pdf)

- ⇒ **Informe GEM Emprendimiento Social**, Global Entrepreneurship Monitor
  - <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2519>
- ⇒ **Artículo: “Emprendedores sociales: pymes al servicio de un fin mayor”**, Periódico Cinco Días, 15/09/2012
  - [http://www.cinco dias.com/articulo/directivos/emprendedores-sociales-pymes-servicio-fin-mayor/20120915cdscdir\\_1/](http://www.cinco dias.com/articulo/directivos/emprendedores-sociales-pymes-servicio-fin-mayor/20120915cdscdir_1/)
- ⇒ **Artículo: “¿Sabes qué es el emprendimiento social?”**, Canalsolidario.org, 19/08/2011)
  - <http://www.canalsolidario.org/noticia/sabes-que-es-el-emprendimiento-social/27223>
- ⇒ **Caso de estudio “The Past, Present, and Future of Social Entrepreneurship”**
  - <http://www.caseatduke.org/documents/deesinterview.pdf>
- ⇒ **La iniciativa de emprendimiento social de la Unión Europea**, Unión Europea
  - [http://ec.europa.eu/internal\\_market/publications/docs/sbi-brochure/sbi-brochure-web\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/publications/docs/sbi-brochure/sbi-brochure-web_es.pdf)

### 6.8.2. Enlaces de Interés



- ⇒ **Ashoka**, la mayor asociación global de emprendedores sociales fundada por Bill Drayton en 1981
  - <http://spain.ashoka.org/>
- ⇒ **Asociación Española de Emprendedores Sociales**
  - <http://www.aeeso.org/>
- ⇒ **Proyecto GEM**
  - <http://www.gemconsortium.org/>
- ⇒ **Social Entrepreneurship**
  - [http://ec.europa.eu/internal\\_market/social\\_business/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/index_en.htm)

- ➔ **Programa Europeo de Empleo e Innovación Social (EaSi)**, EaSi es un instrumento de financiación a nivel de la UE para promover un empleo de alto nivel de calidad y el sostenible, garantizando una protección social adecuada, luchar contra la exclusión social y la pobreza y mejorar las condiciones de trabajo.
  - <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1081&langId=en>
- ➔ **Emprendedores Sociales de Ashoka España**
  - <http://spain.ashoka.org/fellows>
- ➔ **Los Viernes del Emprendimiento Social de la EOI**
  - <http://www.eoi.es/blogs/eoinetimpact2011/2011/03/17/los-viernes-de-emprendimiento-social-en-la-eoi/>
- ➔ **Momentum Project**, ESADE y BBVA
  - <http://momentum-project.org/sobre-momentum-project/>
- ➔ **Escuela de Emprendedores Sociales**, Universidad Autónoma de Madrid
  - <http://www.ciade.org/6-1/6-1-1>
- ➔ **Monitor Institute**
  - <http://monitorinstitute.com/>
- ➔ **Web sobre emprendimiento social**, Unión Europea
  - [http://ec.europa.eu/internal\\_market/social\\_business/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/index_en.htm)

### 6.8.3. Videos relacionados



- ➔ **Video ¿Qué es un emprendedor Social?**, Asociación Española de Emprendedores Sociales
  - [http://www.youtube.com/watch?feature=player\\_embedded&v=7fyDp2TlSzg](http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=7fyDp2TlSzg)
- ➔ **Vídeo Ashoka Emprendedores Sociales en España**, Ashoka
  - <http://www.youtube.com/watch?v=tpnxliL77PU&feature=related>

⇒ Promoting social entrepreneurship in the Single European Market

- <http://www.youtube.com/watch?v=tUAc7adBIR0>

⇒ Video ¿Qué es un emprendedor Social? Momentum Project, ESADE y BBVA

- [http://www.youtube.com/watch?v=RduR\\_iR4rwc&feature=related](http://www.youtube.com/watch?v=RduR_iR4rwc&feature=related)

⇒ Video Presentación de la Asociación Española de Emprendimiento Social, AEESo

- [http://www.youtube.com/watch?feature=player\\_embedded&v=pvcOGyz4W-s#!](http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=pvcOGyz4W-s#!)

⇒ Video Promoting Social Entrepreneurship in the European Single Market

- <http://www.youtube.com/watch?v=tUAc7adBIR0>



# Anexo: Relación de siglas y acrónimos



## **ANEXO: RELACIÓN DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS**

**ADE:** Agencia de Innovación, Financiación e Internacionalización Empresarial de Castilla y León

**AJE:** Asociación de Jóvenes Empresarios

**APTE:** Asociación de Parques Científicos y Tecnológicos de España

**CDTI:** Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial

**CEAJE:** Confederación Española de Asociaciones de Jóvenes Empresarios

**CEEI:** Centro Europeo de Empresas e Innovación

**CEPYME:** Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa

**COSME:** Programa Europeo "Competitiveness of Enterprises and Small and Medium-sized Enterprises"

**DAFO:** Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades

**DGPYME:** Dirección General de Política de la PYME

**EaSi :** Programa de Empleo e Innovación Social de la Unión Europea

**EBTs:** Empresas de Base Tecnológica

**ENISA:** Empresa Nacional de Innovación

**EOI:** Escuela de Organización Industrial

**FECYT:** Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología

**FGULEN:** Fundación General de la Universidad de León y de la Empresa

**FUESCYL:** Fundación Universidades y Enseñanzas Superiores de Castilla y León

**GEM:** Global Entrepreneurship Monitor

**I+D+i:** Investigación, Desarrollo e Innovación Tecnológica

**INE:** Instituto Nacional de Estadística

**IPTS:** Instituto de Prospectiva Tecnológica del Centro Común de Investigación de la Unión Europea

**ONG:** Organización No Gubernamental

**OPTI:** Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial

**OTRI:** Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación

**PIB:** Producto Interior Bruto

**PTEC:** Plataforma Tecnológica Española de la Construcción

**PYME:** Pequeña y Mediana Empresa

**SECOT:** Seniors Españoles para la Cooperación

**TIC:** Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

**TRIZ:** Teoría de la Resolución de Problemas Inventivos

**UBU:** Universidad de Burgos

**UCAV:** Universidad Católica de Ávila

**UE:** Unión Europea

**UEMC:** Universidad Europea Miguel de Cervantes

**ULE:** Universidad de León

**UPSA:** Universidad Pontificia de Salamanca

**USAL:** Universidad de Salamanca

**UVA:** Universidad de Valladolid

**VT:** Vigilancia Tecnológica