

ÍNDICE

Unidad 2. Ingresar en una empresa	16
Unidad 3. Recursos humanos	24
Unidad 4. Consumidores y productos	32
Unidad 5. La comunicación	40
Unidad 6. El dinero	48
Unidad 7. Estrategias	55
Unidad 8. Comercio internacional	62
Unidad 9. Gestión de conflictos	70
Unidad 10. Retos y éxitos de la empresa	78
Transcripción de las grabaciones	87
Glosario	101

ANALICEMOS Y PRACTIQUEMOS

El plan de negocio

El *business plan* es la tarjeta de visita de los emprendedores que quieren dar el impulso definitivo a su negocio.

Es el *boom* de las *start up*, las empresas de Internet de rápido crecimiento. Pero ni **Guay internet** ni **eDreams** hubieran llegado a ser conocidos ni a obtener financiación sin un *business plan* que presentar a los accionistas y a los fondos de capital riesgo.

Consultores, inversores, financieros y negociantes de éxito coinciden en que sin un plan de negocio que explique las características de la empresa, las estrategias que hay que seguir y las necesidades financieras, es imposible acceder a fondos de financiación.

Un buen *business plan* debe representar los objetivos de la empresa en cualquier fase de su evolución. En Internet las etapas de crecimiento son muy cortas. Las rondas de financiación son las inyecciones de capital que las empresas de rápido crecimiento reciben de diferentes fuentes como los *business angels* –inversores privados–, los fondos de capital riesgo o la salida a Bolsa. El mercado exige que dichas rondas se sucedan en cuestión de

meses. Por eso, el éxito de un plan de negocio se mide en términos de claridad, brevedad, coherencia y realismo, a los que hay que añadir otras cualidades personales como la ambición y la credibilidad en un equipo de trabajo.

La idea

Una idea de negocio debe servir de trampolín para desarrollar una iniciativa empresarial. Un plan de negocio exige claridad ante todo. Debe concretarse desde el primer momento a qué sector se va a dedicar la empresa y qué producto será la base de los ingresos. La tarjeta de visita del *business plan* no es la idea genial, sino las perspectivas reales de futuro que ésta ofrece, y así se debe plasmar. La idea original es muy importante, pero sólo constituye un 5% del proyecto, lo fundamental es ser capaz de llevarla a cabo.

Las ideas geniales son por lo general escasas y la brillantez no evita la posibilidad de que otros equipos planeen proyectos similares. Lo normal es que la idea original, por las condiciones del medio, evolucione hasta cambiar por completo, con lo que detenerse excesivamente en ella en el plan de negocio carece de sentido.

1 ¿A cuáles de las personas mencionadas en el texto corresponden las siguientes definiciones?

- La persona que tiene iniciativa y decisión para emprender negocios o acometer empresas.
- La persona que se dedica a negocios o que negocia.
- Persona entendida en los asuntos de finanzas o que financia.
- Poseedor de acciones de cierta empresa comercial o industrial.
- La persona a quien se consulta.
- Persona que dispone de dinero para invertir o que invierte.

2 Con la ayuda del texto y del diccionario, haga una lista de todas las palabras de la misma raíz que:

emprender

negociar

financiar

consultar

invertir

3 Busque en el texto seis cualidades atribuidas al éxito de un plan de negocio y relaciónelas con los siguientes sinónimos y antónimos:

	cualidades	sinónimos	antónimos
la aceptación	_____	_____	_____
la fantasía	_____	_____	_____
el pragmatismo	_____	_____	_____
la concisión	_____	_____	_____
la confusión	_____	_____	_____
el desinterés	_____	_____	_____
la desconfianza	_____	_____	_____
el afán	_____	_____	_____
la incongruencia	_____	_____	_____
la lógica	_____	_____	_____
la prolijidad	_____	_____	_____
la precisión	_____	_____	_____

4 Relacione las dos columnas.

- | | |
|----------------|------------------|
| 1. la idea | a. la evolución |
| 2. exigir | b. la escasez |
| 3. fundamental | c. idear |
| 4. capaz | d. la similitud |
| 5. escaso | e. planear |
| 6. similar | f. la exigencia |
| 7. desarrollar | g. la carencia |
| 8. evolucionar | h. el fundamento |
| 9. el plan | i. el desarrollo |
| 10. carecer | j. la capacidad |

El equipo

El factor humano es la pieza más valorada por los inversores. Un plan de negocio tiene que transmitir que el grupo de trabajo es capaz de alcanzar las metas que se propone.

En un *business plan* se tiene que explicar quién compone el equipo directivo o cuántas personas necesitará la empresa. Al principio el *staff* suele ser limitado: un director, un responsable de asuntos financieros, un director de Marketing y aquellos profesionales que la naturaleza del sector requiera –informáticos, comerciales, y personal administrativo–. Además, el plan de negocio debe prever el número ideal de personas que va a necesitar en cada una de las fases de crecimiento, algo esencial para diseñar el plan financiero. El factor humano se ha convertido en el más escaso a la hora de emprender un negocio. Las empresas consultoras y los bancos de inversión poseen gente muy valiosa y están siendo asaltados por las *dot coms* –empresas de Internet– en busca de sus talentos. Formar el

equipo ideal es difícil y caro, pero una vez que se logra, el plan de negocio debe reflejarlo.

El mercado

El estudio de la oferta y la demanda del producto en la vida real permite elaborar un modelo de negocio trasladado a la red, ya sea para *business to business* –entre empresas–, *business to consumer* –ventas al consumidor final– o intermediación.

Al igual que en los planes de negocio convencionales, los de la red deben ofrecer un estudio detallado del tamaño del mercado actual y potencial, a nivel mundial y local; el número de competidores y su funcionamiento; las barreras de entrada en el sector, y el nicho de mercado que se pretende ocupar.

El análisis de mercado debe estudiar de forma precisa las debilidades, las amenazas, las fortalezas y las oportunidades del proyecto. El plan de negocio tiene que dar respuesta a todas las dudas que se

puedan plantear *a priori*. A partir de aquí se pasa a describir el valor que aporta Internet al negocio, la cuota de mercado actual y futura en Internet de los productos ofertados y la definición de los objetivos comerciales a medio plazo.

El plan de negocio debe demostrar que Internet es realmente rentable frente a otras fórmulas tradicionales.

Los tres pilares

A modo de conclusión, aquí están los tres pilares para lograr el plan de negocio:

Pensar en grande. Para elaborar un *business plan* es preciso imaginarse el negocio en su máxima

extensión. La red es un mundo sin restricciones geográficas ni, de momento, tecnológicas.

Actuar rápido. Internet tiene un efecto dominó: más clientes llaman a más clientes, pero también la competencia aparece de inmediato. La red exige rapidez de movimientos, en especial cuando una idea es nueva.

Facilidad de adaptación y crecimiento. Un plan de negocio debe contemplar diferentes fases de crecimiento en todos sus apartados. Los ciclos de maduración de un negocio son diez veces más rápidos que los de las empresas tradicionales.

Adaptado de *Actualidad Económica*

5 Ayudándose de la lista de cargos del texto, diga quién asume las siguientes responsabilidades (dos para cada cargo):

- | | |
|---|--|
| 1. el presupuesto de márketing y comunicación | 7. ampliar la cartera de clientes |
| 2. la dirección de las actividades de la empresa | 8. el seguimiento de los contenidos del portal |
| 3. el soporte informático de los usuarios | 9. tramitar los asuntos y atender la correspondencia |
| 4. la estrategia comercial | 10. administrar la gestión financiera |
| 5. la tenencia de los libros de cuentas | 11. definir los objetivos y las políticas generales |
| 6. el estudio y análisis de las necesidades del cliente | 12. los presupuestos y los planes de inversión |

6 Juego del intruso: ayudándose del texto, busque la palabra intrusa en las siguientes listas y sustitúyala.

- la oferta, el consumidor, el producto, el estudio, la pregunta, la venta.
- actual, regional, detallado, mundial, potencial, convencional.
- el nicho, la entrada, el mercado, habitar, el competidor, el sector.
- la contestación, la duda, la fortaleza, la debilidad, la oportunidad, la amenaza.
- aportar, el objetivo, la cuesta, el valor, describir, Internet.
- tradicional, el plan, la fórmula, el negocio, rentable, la malla.

7 ¿Bueno o malo? Apunte las palabras de sentido positivo o negativo según el texto:

- | | + | - |
|-------------------|-------|-------|
| 1. la barrera | _____ | _____ |
| 2. la oportunidad | _____ | _____ |
| 3. el competidor | _____ | _____ |
| 4. ofertar | _____ | _____ |
| 5. la debilidad | _____ | _____ |
| 6. la amenaza | _____ | _____ |
| 7. aportar | _____ | _____ |
| 8. la fortaleza | _____ | _____ |
| 9. la duda | _____ | _____ |
| 10. rentable | _____ | _____ |



8 Apunte la traducción al español de los términos ingleses que aparecen en los diferentes párrafos del texto:

1. *business plan* = _____
2. *start up* = _____
3. *business angels* = _____
4. *staff* = _____
5. *dot coms* = _____
6. *business to business* = _____
7. *business to consumer* = _____

9 Resume con sus propias palabras los tres pilares del plan de negocio.

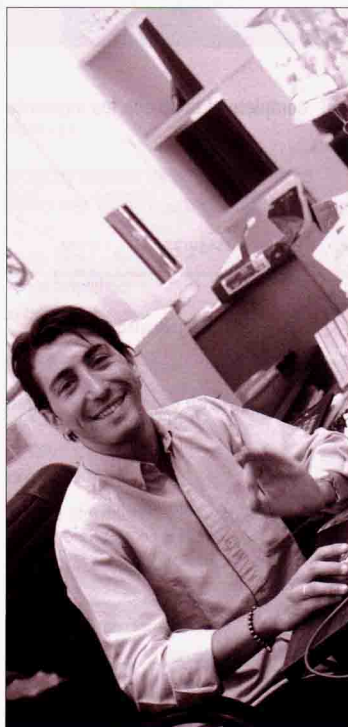
10 ¿Cuáles son las diferencias entre un plan de negocio en Internet y uno tradicional? Coméntelas con sus compañeros.

11 Ponga los verbos en presente (verbos regulares e irregulares).

Los latinos marcan el ritmo en la red. Los latinos (representar) _____ **1** _____ un mercado de 500 millones de usuarios. Un argentino de sólo 26 años (auparse) _____ **2** _____ a la cumbre de la banca española. **Wenceslao Casares**, fundador y presidente de **Patagon.com**, un portal de servicios financieros, (ser) _____ **3** _____ fichado por **BSCH**, que le (comprar) _____ **4** _____ el 75% de la compañía y le (mantener) _____ **5** _____ al frente. (Tratarse) _____ **6** _____ de un aldabonazo más, al que (seguir) _____ **7** _____ otros, en las puertas del mercado latino.

Todos (querer) _____ **8** _____ liderarlo. ¿Por qué? En el mundo (existir) _____ **9** _____ más de 400 millones de personas que (hablar) _____ **10** _____ español. Si (sumarse) _____ **11** _____ a los 170 millones que (hablar) _____ **12** _____ portugués, (superar) _____ **13** _____ con creces a los 420 millones de angloparlantes. Sin embargo, el 75% de las páginas web (estar) _____ **14** _____ escritas en inglés y sólo un 3% (venir) _____ **15** _____ en español y un 1% en portugués. Pero esta situación (tender) _____ **16** _____ a variar en poco tiempo. La conquista del mercado español y portugués (convertirse) _____ **17** _____ en uno de los principales de la zona. El gigante Brasil no (competir) _____ **18** _____ sino que (añadirse) _____ **19** _____ a México, Argentina, Chile, sin olvidar a los 38,8 millones de hispanos asentados en EE UU. Internet (poder) _____ **20** _____ borrar en el futuro las fronteras geográficas.

Adaptado de Actualidad Económica



12 Complete el texto con los siguientes verbos en presente (verbos regulares e irregulares).

- carecer
- crear
- culpar
- generar
- haber
- mejorar
- pagar
- pensar
- recordar
- tener
- adquirir
- advertir
- contribuir
- decir
- expandirse
- ir
- ocurrir
- provenir
- servir
- ser

¿Hay que temer a las multinacionales? ¿1 a controlar el mundo las multinacionales por encima de los países? ¿2 razón quienes 3 a las multinacionales de destruir recursos, el medio ambiente y crear más pobreza? ¿Por qué 4 estas protestas? 5 *The Economist* que, alabadas en los años noventa por ser las fuentes de capital extranjero, tecnología y *know-how*, los analistas 6 ahora un clima de hostilidad. Una razón 7 de la gran velocidad con la que 8 al extranjero y 9 a la globalización cuando 10 firmas nacionales haciendo quebrar a otras. Los dirigentes de las multinacionales 11 que las acusaciones 12 de fundamento. Las compañías 13 que, como media, su moralidad empresarial 14 mucho mayor que la de los gobiernos. Según un estudio de la OCDE, las firmas extranjeras 15 mejor que las nacionales y 16 más empleo, sobre todo en los países más pobres. También 17 para introducir nuevas tecnologías. En cambio, las multinacionales 18 de ser consideradas como una fuerza poderosa para el progreso porque 19 riqueza, trabajo y tecnología que 20 el nivel de vida y la forma de hacer negocios.

Adaptado de *Actualidad Económica*

13 Complete el texto con los siguientes elementos (algunos pueden repetirse).

- | | | | | | | | |
|----------|---------|-----------|-------------|------------|--------|----------|-------|
| alguno | ninguno | bueno | ciento | cualquiera | grande | primero | tanto |
| asegurar | contar | conseguir | encontrarse | querer | tener | vestirse | |

El parqué 1 de Zara: Inditex, más conocida por **Zara**, ha dado el visto 2 a su salida a Bolsa. El grupo textil gallego 3 colocar en Bolsa entre un 30 y un 40 por 4 de su capital. El 5 motivo alegado: la Bolsa 6 la continuidad y sucesión en la compañía gallega. 7 miembro de la familia del fundador y presidente, ni 8 de sus tres hijos, tomará el relevo en la compañía. 9 que ser los futuros accionistas los que confeccionen las próximas 10 líneas ejecutivas. **Zara** no es una empresa 11. La clave interna de su éxito 12 en la movilidad de las existencias, su 13 capacidad de innovación y la variedad de sus colecciones. 14 otro grupo textil 15 en plantilla con doscientos diseñadores. Frente a las cuatro colecciones del resto de las firmas, la compañía 16 hacer 17 al año, una cada tres días. Así, según 18, **Zara** 19 consolidado 20 el negocio como la marca.

Adaptado de *Actualidad Económica*

CREEMOS Y NEGOCIEMOS

a CLAVES PARA CREAR EMPRESAS



1 Ponga en orden estas técnicas y habilidades para la creación de empresas.

- a. Tercera gestión (fase de crecimiento): expansión productiva y/o geográfica.
- b. Diseño del proyecto empresarial.
- c. Segunda gestión (fase de consolidación): fijación de los cimientos del negocio.
- d. Detección de una oportunidad de negocio.
- e. Consecución de los recursos necesarios.
- f. Primera gestión (fase de introducción): adaptación y supervivencia.
- g. Puesta en marcha.
- h. Motivación para emprender.
- i. Preparación técnica.

2 Justifique por escrito la importancia que tiene cada una de estas etapas en el proceso de creación de una empresa.

3 Peculiaridades para crear empresas en Internet. Escuche en la grabación algunas de las peculiaridades de Internet como entorno de intercomunicación y comercio.

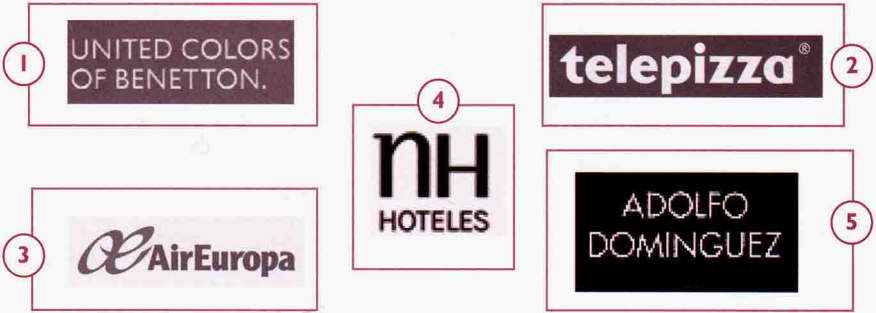
4 Resúmalas.

5 Compárelas con las de una empresa tradicional.

b

GRANDES EMPRENDEDORES

- 1 Escuche estas citas de grandes emprendedores y descubra qué empresa han creado.



- 2 ¿Cuál es el intruso?

- 3 De todas estas opiniones, ¿cuál es la que le parece más útil para un futuro emprendedor? Coméntelo con sus compañeros.

c

CONÉCTESE A INTERNET

- 1 Busque en Internet la *Dirección General de Política de la PYME* (organismo español de información y asesoramiento), utilizando su portal o yendo a la dirección: ipyme.org. Espere unos instantes que el logo “PYME Área de información aparezca” y pulse sobre él.

- 2 Prepare una presentación de los “objetivos” y “servicios” que este organismo propone.

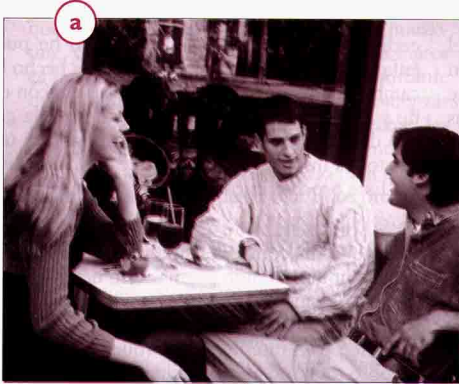
Como podrá ver, en la zona de servicios le informan sobre la Ventanilla única empresarial. Acuda a la dirección: ventanillaempresarial.org.

- 3 Prepare una presentación de este organismo para la clase. Si existe algo similar en su país o región, haga una comparación entre ellos.

- 4 Debate: ¿Cuál es el papel del Estado en la creación de empresas? ¿Creen ustedes que debe ser él quien la fomente, o es éste un dominio exclusivo del sector privado?



1 Escuche estos tres diálogos e identifíquelos con la imagen.



2 Vuélvalos a escuchar y rellene los siguientes cuadros. Puede haber dos o más respuestas.

1. Son tres.
2. Habla el jefe con uno de sus colaboradores.
3. Dos amigos conversan por teléfono.
4. Quieren una página web para la empresa.
5. Desean asociarse para un negocio.
6. Van a lanzarse a un proyecto de Internet.
7. Se tutean.
8. El tercer socio no conviene.
9. Hay que subcontratar.
10. Se ha quedado en Barcelona.
11. Votan para decidir.
12. No llegan a un acuerdo.
13. El plazo de lanzamiento es muy largo.
14. Tienen problemas de infraestructura.

despacho

teléfono

bar

1 ¿Usted qué haría? Lea el siguiente texto y prepare una respuesta.

No considero urgente tener web. ¿Me equivoco?

Mi padre se está poniendo nervioso. Todo el mundo le pregunta por qué todavía no estamos en Internet y él no sabe muy bien cómo contestar. Me dice que él no entiende nada de nuevas tecnologías y que se fía de mi criterio. Pero si hasta su dentista tiene página web, ¿por qué nosotros estamos tardando tanto? Hasta ahora yo tenía muy claro que no había llegado el momento de entrar en Internet, pero su insistencia me está haciendo dudar. ¿No estaremos perdiendo el tren?

Hablando de trenes, a veces para explicar mi reticencia pongo un símil. Recuerdo que cuando se inauguró el AVE, también “todo el mundo” quiso estrenarlo. A quienes preguntaban a mi padre si ya lo había usado, él respondía: “No, porque no he tenido que ir a Sevilla. Además, viviendo en Barcelona, me compensaría coger un avión directo, no pasar por Madrid”.

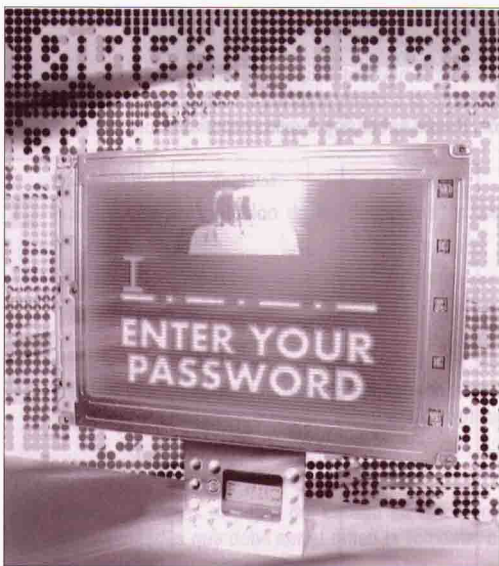
Somos una pyme, más pequeña que mediana: nuestra facturación no llega a los seis millones de euros y, contando los cuarenta empleados de fábrica, somos setenta personas. Después de unos años trabajando con él, hace siete años mi padre me

cedió los bártulos de la empresa. Yo he puesto énfasis en algunos aspectos, pero no ha hecho falta cambiar nada especial. Producimos bien, con diseño y calidad, y estamos posicionados en la gama alta de nuestro sector. El próximo paso será unificar todos los productos bajo nuestra marca estrella. Este proceso durará dieciocho meses.

Ahora bien, a mí también me da vergüenza decir que mi compañía no está en Internet. He pasado horas mirando páginas web de los competidores y de muchas otras empresas de mi dimensión y, francamente, la mayoría son flojas, muy flojas. No sólo por el diseño, sino porque no se actualizan y, sobre todo, no aportan nada. Ése es, a mi juicio, el elemento decisivo. Para mí estar en Internet sólo compensa si creas un plus de servicio: a los proveedores, a los distribuidores –es decir, las tiendas, que son mis auténticos clientes– o a los usuarios. Hoy por hoy, los dos primeros no están preparados: les es más cómodo recibir o hacer los pedidos por fax. Sin duda sería muy útil poderles actualizar *on line* los precios, pero para la mayoría de ellos sería un engorro.

Por lo que respecta a los usuarios finales, da la casualidad de que ni siquiera saben el nombre de mi empresa, que es el apellido de mi abuelo: lo que conocen son las marcas, que es lo que siempre nos ha importado. Hace un año hice una prueba: lanzamos un producto nuevo para jóvenes, con una nueva marca para la que sí creamos una web específica: el número de visitas está siendo ridículo y no nos ha escrito prácticamente nadie.

Tener una buena página web exige ir actualizándola con frecuencia –he leído que si la gente no encuentra lo que busca al tercer *click*, abandona defraudada– y supone capacidad de respuesta inmediata a cualquier consulta. Por mucho que subcontrates, esto implica tener a alguien dedicado a ello casi en exclusiva. Para decirlo todo de una vez: tener un sitio digno, que aporte algo, es carísimo. Mi plan es esperar antes de lanzar un buen sitio en Internet a que haya concluido el proceso de reestructuración de la empresa a través de una sola marca, dentro de un año y medio. ¿Son mis ideas tan descabelladas?



Adaptado de *Actualidad Económica*

2 Lo que harían los expertos. Compare su solución con la de tres expertos. Léalas y elija una de las tres.

a. Vaya preparando la organización.

Sus ideas no me parecen en absoluto desca-belladas. Teniendo presente la reestructuración que se está afrontando en la estrategia de márketing, concentrar los esfuerzos en la nueva marca es muy razonable. Sin embargo es importante que reflexione sobre la necesidad de comenzar inmediatamente un plan para aprovechar las nuevas tecnologías. Estar en Internet no es un objetivo, simplemente es un medio para aportar, como señala, un plus de servicio a los proveedores, a los distribuidores o a los usuarios. Si no aporta a su compañía una ventaja competitiva, todo el esfuerzo habrá sido en balde. La pregunta, por tanto, es: ¿Estará preparada mi organización dentro de dieciocho meses para aportar este plus? Para ello es necesario que toda la organización entienda y aprenda las nuevas reglas de juego. Por tanto, empiece ya: no espere dieciocho meses.

Santiago Canales Abaitua. Gerente de KPMG Consultin

b. Empiece por la intranet.

Si va a organizar un proceso importante de reorganización en su empresa, éste es un buen momento para empezar a pensar qué quiere hacer después con la web. De hecho, lo mejor sería afrontar la reorganización “en base web”, es decir, teniendo en cuenta cómo va a utilizar la web para sus procesos internos (intranet), para su relación con proveedores y distribuidores (B2B), y con el cliente final. Yo le recomendaría empezar por la intranet: ¿qué procesos y comunicaciones internas pueden hacerse más rápido y con menos errores a través de la web? A la hora de hacer este análisis debe mirar la relación coste-beneficio. Hacer algo porque lo hace el vecino no ha sido nunca una buena regla de decisión. Pero el que muchos se hayan lanzado a hacer webs sin sentido, no quita que este instrumento tenga muchas ventajas si se utiliza bien. Es difícil pensar que ninguna empresa de sus dimensiones siga sin utilizarlo en pocos años.

Pau Cardona. Profesor del Iese



c. No debe esperar.

No debemos esperar. Si las páginas de la competencia son flojas, suerte que tenemos. El primero que aparezca con una web que modifique los elementos de la propuesta de valor del cliente –por ejemplo, colaborando en su cadena de valor mediante productos más específicos o adaptados a sus necesidades–, se llevará el gato al agua. Pero para ello es imprescindible haber aprendido y haberse rodado internamente, “educando” a clientes, proveedores y empleados. Está en lo cierto en una cosa: es fundamental que una página web aporte valor, se actualice, sea un referente para los clientes. Pero a andar se aprende andando. Para desarrollar algo así es preciso un tiempo de aprendizaje y un desarrollo de estructuras. Como en biología, la función desarrolla el órgano. La web no es algo que surge a partir del desarrollo de una marca –y, por tanto, no debe esperar al mismo–, no es un instrumento de márketing. Es mucho más.

Enrique Dans. Profesor del Instituto de Empresa

Adaptado de *Actualidad Económica*

3 Compare su elección con los resultados del voto efectuado en la página web de *Actualidad Económica* y comente el caso con sus compañeros.