

DOCUMENTOS JÓVENES EMPRENDEDORES "CÁTEDRA BANCAJA"

Documento # 09-02

Documentos Jóvenes Emprendedores "Cátedra Bancaja"

Febrero 2009

María Jesús Nieto¹ , Virginia Hernández² y Zulima Fernández³

ENERLIMP

Palabras clave: Creación de empresas; Empresario; Vivero de Empresas Parque Científico Leganés Tecnológico.

¹ Profesora Titular de Organización de Empresas. Cátedra Bancaja de Jóvenes Emprendedores. Instituto de Iniciativas Empresariales y Empresa Familiar.

² Colaboradora. Cátedra Bancaja de Jóvenes Emprendedores. Instituto de Iniciativas Empresariales y Empresa Familiar

³ Catedrática de Organización de Empresas. Cátedra Bancaja de Jóvenes Emprendedores. Instituto de Iniciativas Empresariales y Empresa Familiar

ENERLIMP

Un emprendedor es aquel capaz de identificar una oportunidad y de explotarla, bien vendiéndola a terceros bien, poniéndola en marcha mediante la obtención de los recursos necesarios para ello. En el caso que trataremos a continuación observaremos cómo dos hermanos, Ignacio y Raúl Mora Pastor identificaron una oportunidad, consistente en ofrecer un producto que integrara arquitectónicamente módulos fotovoltaicos para la generación de energía eléctrica mediante la incorporación de los paneles como elementos constructivos, lo que permitía reducir su impacto visual y conseguir un elevado ahorro energético. Sin embargo, no fueron capaces de explotarla directamente ni mediante su cesión a terceros que dispusieran de los recursos de los que ellos carecían.

Los hermanos Pastor se presentaron al concurso de ideas empresariales de la Universidad Carlos III en su primera edición en 2002, donde tras pasar la primera ronda, participaron en un taller para emprendedores en el que fueron asesorados en el diseño, estructura y elaboración de su plan de negocio. Finalmente, Enerlimp consiguió el primer premio que incluía asesoramiento y espacio en el vivero, así como 12.000 € , destinados a desarrollar el proyecto. Sin embargo, Ignacio y Raúl no encontraron la manera de explotar su idea; de manera que, el proyecto Enerlimp SL se vio abocado al fracaso.

EL PARQUE

El Parque Científico de la Universidad Carlos III está apoyado por la Universidad Carlos III, el Ayuntamiento de Leganés y la Comunidad de Madrid. Su diseño responde a un modelo mixto, ya que está integrado en el ámbito, más amplio, de Leganés Tecnológico, en el que, dentro de un mismo espacio conviven tres parques -científico, tecnológico y terciario-comercial-, y donde también existe una infraestructura de apoyo al desarrollo tecnológico en el área universitaria.

El Parque Científico de la Universidad Carlos III de Madrid está situado a 6 kilómetros de la capital y a 1.5 kilómetros de la Escuela Politécnica de la Universidad Carlos III y cuenta con 2,8 millones de metros cuadrados de superficie, 233 millones de euros de inversión directa y un equipo de más de 1.500 investigadores, 108 grupos de investigación y 30 laboratorios dedicados específicamente a la investigación. Entre sus actividades se encuentra el Vivero de empresas y el concurso de ideas destinado a los estudiantes de la Universidad.

El Vivero de empresas y el concurso de ideas

El Vivero de empresas estimula y promueve la actitud emprendedora de los estudiantes de la Universidad, apoya los proyectos puestos en marcha para que tengan viabilidad empresarial; así difunde el conocimiento desarrollado en la Universidad. Para ello, el Vivero colabora en todas las etapas de desarrollo empresarial, desde la información y el asesoramiento inicial sobre creación de empresas hasta el apoyo al proyecto empresarial en todas sus fases: desarrollo, puesta en marcha y consolidación de la nueva empresa. Para ello ofrece los siguientes medios: a) herramientas de información y programas formativos; b) asesoramiento y apoyo técnico en materia legal, financiera y de gestión empresarial; c) acceso a fuentes de financiación e infraestructuras de investigación; y d) servicios de interacción y representación.

Para impulsar la incorporación de empresas al Vivero, la Universidad desarrolla un concurso de ideas, cuyos ganadores cuentan con una dotación económica y una serie de servicios que ayudan a llevar las ideas a la práctica. Se financia con fondos del PRICIT de la Comunidad de Madrid, Consejería de Educación, y cuentan con la colaboración de la Oficina del Emprendedor de la Fundación para el Conocimiento del

Sistema madri+d de la Comunidad de Madrid y la contribución de emprendedores y empresarios individuales.

El premio se dirige a la creación de empresas de base científica y tecnológica (EBTs), es decir, cuya ventaja competitiva se basa en la aplicación de conocimientos científicos y tecnológicos, lo que le permitirá generar productos y/o servicios innovadores antes que sus competidores, aprovechando nichos de mercado con alto valor añadido y todavía no explotados.

Con ello tratan de reforzar los objetivos marcados para el desarrollo del propio Parque Científico y especialmente los relativos al apoyo y difusión de la cultura empresarial entre los universitarios, la función de la Universidad como impulsora de la innovación en la creación de EBTs, el fomento del empleo y la transferencia de tecnología de la propia Universidad Carlos III al tejido empresarial de la Comunidad de Madrid.

Los concursos se dirigen a alumnos y titulados de la Universidad Carlos III de Madrid con nacionalidad española o de cualquier país de la Unión Europea. Al premio pueden presentarse individuos o equipos. Además, para estimular que los alumnos con espíritu emprendedor pero sin idea empresarial definida participen se ha diseñado una vía alternativa de participación, de manera que poniendo en conocimiento de los organizadores su preferencias y formación puedan ser asignados a otros equipos que requieran más miembros. Esta iniciativa intenta facilitar la cooperación entre los campus, para que no sólo participen los estudiantes con formación tecnológica, y por tanto más atraídos a priori por proyectos de base científica. Con ello se contribuye a la formación de equipos multidisciplinares que refuercen así la viabilidad y competitividad del proyecto.

Los criterios utilizados para seleccionar a los proyectos ganadores pueden resumirse en el carácter innovador y en su viabilidad; en concreto, se evalúan los siguientes aspectos:

- Originalidad y la innovación de la propuesta.
- Carácter multidisciplinar del proyecto.

- Capacidad e intencionalidad de los emprendedores para constituir y mantener la empresa.
- Calidad y la presentación del proyecto.
- Nivel de madurez de la idea.
- Viabilidad técnica y económica.

El concurso se plantea en varias fases en las que los participantes seleccionados en cada ronda van desarrollando su plan de negocio. Así en la primer ronda se seleccionan un máximo de 16 ideas empresariales que pasan a una segunda fase en la que tendrán la oportunidad de participar en un taller en el que serán asesorados en el diseño, estructura y elaboración del plan de negocio y viabilidad por profesionales especializados como Trikarty S.L o SECOT (Seniors Españoles para la Cooperación Técnica). La fase concluye con la elección de ocho proyectos. Los ocho proyectos con mayor valoración pasan a la última ronda en la que serán seleccionados cuatro que tendrán la oportunidad de presentarse ante el Jurado y optar a los premios, que consisten en:

a) Una dotación económica para financiar el proyecto que varía según el puesto:

- Primer premio: 12.000 €
- Segundo premio: 9.000€
- Tercer premio: 6.000 €
- Cuarto premio: 3.000 €

b) Varios servicios gratuitos de pre-incubación durante seis meses:

- Formación, seguimiento y apoyo técnico en aspectos tecnológicos y de gestión empresarial
- Facilidad de acceso a fuentes de financiación externas
- Ubicación física en un entorno empresarial.

Hasta la fecha se han convocado tres ediciones del premio, cuyos principales datos aparecen en la tabla 1. En abril de 2008 se ha convocado el cuarto concurso y su resolución está prevista para abril de 2009.

Tabla 1: Resultados de los concursos de ideas celebrados

	2002	2004	2006
PROYECTOS PRESENTADOS	24	54	58
PROYECTOS GANADORES	Enerlimp Centro de Plataformas e Servicios Compartidos para PYMEs Gestión Integral SmartUnited.biz Sistema Domótico Integra.	Simula Feduca, Negotiation Midea	3G-Ticket GO Optimizations SL Engineering (NME) Diviresca.

Fuente: Página suministrada por el Parque Tecnológico, disponible también en la página web de la Universidad Carlos III de Madrid (www.uc3m.es)

Enerlimp ganó el primer premio en la primera convocatoria, sin embargo, el proyecto nunca llegó a ponerse en marcha y la idea finalmente fue abandonada. ¿Por qué?

EL PROYECTO ENERLIMP

El producto

El proyecto consistía en diseñar y vender un producto que integrara arquitectónicamente módulos fotovoltaicos para la generación de energía eléctrica mediante la incorporación de los paneles como elementos constructivos, lo que permitía reducir su impacto visual y conseguir un elevado ahorro energético.

Inicialmente no sabían a quien venderlo, pero pronto decidieron que podía ser útil para promotores, arquitectos y constructores. Además, la situación del sector de la vivienda en 2005 era muy favorable y ellos entendían que podían aprovecharla. No obstante, la energía fotovoltaica estaba en pleno auge y también barajaban la idea de dirigirse a grandes instalaciones a través de contactos directos e indirectos. Sin embargo, y como ya viene siendo una constante a lo largo de este caso, a pesar de tener

listos presupuestos, contactos, proveedores, etc., nunca daban el paso para iniciar la actividad empresarial.

Tampoco se plantearon la opción de desarrollar otros productos que, aunque se apartaran un poco de su idea inicial, quizás les hubieran permitido obtener los recursos suficientes para desarrollar su verdadera propuesta. En aquel momento no consideraron la posibilidad de que se idea no funcionara y menos que no lo hiciera todo lo bien que pretendían. No contemplaron la posibilidad de hacer instalaciones ni intentaron ofrecer otros servicios como consultoría, asesoría, etc.; así como tampoco realizar únicamente partes de ciertos proyectos y no todo el sistema. Tal como lo ve hoy Ignacio, si hubieran desarrollado otros productos dentro de la misma línea de negocio a los que hubieran dado salida a través de sus instaladores, podrían haber generado al menos ingresos para costear el desarrollo de los productos que verdaderamente querían sacar al mercado y se habrían dado a conocer. Se centraron demasiado en la idea original de negocio que inicialmente presentaron y de la que no querían moverse un ápice. Sin duda, mostraron síntomas de inflexibilidad, lo cual les impidió encontrar proyectos que les interesaran y por lo tanto se agudizaron sus miedos sobre la viabilidad efectiva del proyecto.

Clientes y proveedores

Ignacio y Raúl no tenían nada claro cómo hacer que lo que ofrecían pudiera venderse en el mercado. Su planteamiento inicial era la venta directa a través de comerciales en plantilla. Esta situación les planteaba numerosas dudas, ya que cómo contratar a alguien si no sabían si iban a vender. No tuvieron en cuenta otras fórmulas como la venta mediante acuerdos con representantes que llevan en su cartera productos de distintas empresas, distintas especificaciones técnicas, etc. Sí barajaron la venta a través de una página web. Esta iniciativa, sin embargo, tampoco prosperó. Les aterraba la idea de que les llegara un pedido y no pudieran cubrirlo, aun cuando ahora consideran que con los medios tecnológicos de que disponían, esto no habría sido ningún problema.

Para abastecerse, iniciaron contactos con algunos contratistas que desarrollaban piezas ensambladas, sin embargo encontraron algunas dificultades pues estos les exigían la compra de grandes volúmenes que en principio no parecían factibles. En cualquier caso, dado que no emprendieron actividad alguna, no mantuvieron verdaderas relaciones con proveedores.

Financiación

El premio incluía una dotación de 12.000 €, sin embargo, la inversión necesaria para la creación de la empresa superaba esta cuantía. A partir del momento de la constitución, además, aparecerían determinados gastos fijos y variables que no se pagarían hasta que no empezaran la actividad.

Otro de sus temores era solicitar créditos, que desde la distancia ven como algo que habría sido lógico pero que en su momento les parecía asumir compromisos muy arriesgados.

Socios

Ante esta situación, Raúl e Ignacio veían cómo su proyecto no avanzaba. Uno estaba cada vez más centrado en su trabajo -por cuenta ajena en una empresa- y el otro cada vez más solo, por lo que se plantearon la posibilidad de introducir a socios en el negocio.

En distintas jornadas a las que habían acudido, habían hecho contactos a los que parecía interesar su idea; sin embargo, reconocen que no supieron vender bien su proyecto, y no le dieron la importancia o repercusión merecida. Creen que debían haber tenido mayor capacidad para relacionarse y explicar los valores de su proyecto en este tipo de jornadas, que es precisamente el lugar idóneo para estas tareas. Ellos por el contrario preferían relacionarse sólo con los que habían tenido un mayor contacto, que les inspiraban más confianza, etc. La conclusión es que, finalmente, no se decidieron a introducir nuevos socios. Quizá no les inspiraba toda la confianza que querían o quizá era el propio agotamiento de ver que su proyecto no terminaba de cuajar; los miedos se acumulaban y no iba a ninguna parte, sumado a que aquellos que mostraban interés, no coincidían al cien por cien con el desarrollo del proyecto tal y como ellos lo habían planeado.

Por último, y paradójicamente, temían perder el control de la empresa ya que entendían que la introducción de nuevos socios podría provocar discrepancias especialmente en la definición del producto. En cualquier caso, haber aceptado la

inclusión de más socios les habría permitido desarrollar su proyecto unos años aunque luego hubieran tenido que emprender caminos por separado.

Y DESPUÉS ...

A medida que el tiempo iba pasando empezaron a acudir a cursos impartidos por el Parque Científico de Madrid (PCM), situado en la zona norte de la Comunidad de Madrid y promovido por las universidades Autónoma de Madrid y Complutense entre otros organismos. En él imparten cursos dirigidos a los emprendedores de los viveros de empresas de distintas universidades, tanto profesores universitarios como expertos que además trabajan en la empresa privada o que se dedican exclusivamente a impartir estos cursos. Así, en uno de ellos tuvieron que presentar su plan de negocio para después solventar las dudas que fueran surgiendo entre los participantes, enseñarles cómo interpretar determinadas cuestiones, cómo hacer presentaciones y exposiciones. La formación y asesoría que recibieron en ellos fue satisfactoria, aunque finalmente acordaron el cese definitivo de su actividad que, en cualquier caso, describen como “un descanso sin fecha”.

Actualmente Ignacio trabaja como autónomo impartiendo cursos de formación a nivel de instaladores de energía solar técnica, fotovoltaica, calefacción, etc., lo que le ha permitido apreciar las carencias que tenía y muchos de los fallos que cometió. Actualmente, la formación que imparte a gente sin formación universitaria pero con “muchacha” le ha permitido ver cómo puede superarse el miedo que no les permitió nunca dar el paso de iniciar la actividad empresarial, cómo afrontar los problemas que van surgiendo y asumirlos con normalidad.

RESULTADOS DE LA EXPERIENCIA

A la vista de la evolución de esta experiencia podemos identificar varios factores que ayudan a explicar los resultados obtenidos. En primer lugar se aprecia una cierta falta de iniciativa para buscar soluciones, que los contenidos de las tutorías no compensaron, ya que en ellos no se incidió sobre los aspectos organizativos, jurídicos o comerciales, desconocidos para personas de un perfil técnico, como: tipo societario

adecuado, formas de contratación o relaciones con terceros, etc. La incertidumbre que se derivó de todo ello les inhibió e impidió actuar y desarrollar el proyecto.

Decisión para actuar

Tras ganar el concurso, el Parque Científico les dió un curso de una semana e, igualmente, puso a su disposición una tutoría específica durante cuatro meses para hacer posible la plasmación del plan de negocio. En ellas se les daban pautas sobre cómo hacer estudios de mercado, desarrollar el negocio o internacionalizarse; es decir, qué cuestiones les iban a ser útiles, cómo llevarlas a cabo, dónde ir o dónde llamar.

Ignacio y Raúl, aunque consideran que ahora habrían actuado de modo distinto; entonces no aprovecharon esta oportunidad todo lo que podrían haberlo hecho. Tal y como han reconocido: “teníamos una idea, pero no nos parecía suficiente como para realizar consultas” y tampoco fueron capaces de concretarlo más con la ayuda del plan de negocio que habían elaborado en la última ronda del concurso. Igualmente el apoyo recibido no les permitió apreciar la utilidad de emplear especialistas que les orientaran sobre aquellos aspectos empresariales que dos ingenieros no dominaban.

Para ellos la tutoría era una pérdida de tiempo, un requisito que debían cumplimentar como parte del concurso. Su mentalidad técnica provocaba quizá que dieran menos importancia a la parte empresarial y se centraran en perfeccionar los aspectos tecnológicos. Las tutorías proporcionaban “las pinceladas sobre cómo hacer” lo que no conllevaba que los tutores llevaran a cabo sus labores, muy al contrario, éstas quedaban en sus manos. Y ellos no terminaban de ver aplicación a todo lo explicado. Sólo con el tiempo han comprendido que no hay que seguir los guiones de ruta al pie de la letra, pero sí es necesario hacer un plan de actuación en el que se establezcan previsiones sobre los principales aspectos del negocio.

Lo cierto es que se observa falta de iniciativa, e incluso un aparente miedo, a la hora de desarrollar el negocio, quizá movidos por el temor de que no fuera tan bueno como en principio pensaban. La falta de insistencia de los tutores sobre estos temas y la poca experiencia práctica de los emprendedores probablemente acrecentaron las dificultades que apreciaban y con ello el progreso del proyecto.

Hay que tener en cuenta que en el momento de recibir el premio, el Vivero estaba comenzando su andadura. El diseño de las tutorías y de la formación se iniciaba en ese momento y por lo tanto aún no estaban completamente perfilados. Actualmente hay más accesibilidad, disponen de más recursos, hacen más reuniones y están más pendientes de cómo los emprendedores van desarrollando la idea. En las etapas iniciales ya existía la posibilidad de realizar reuniones para discutir su experiencia, pero había que pedirla, cosa que ellos no hacían, quizá porque, como ya hemos comentado al principio, sentían que tampoco tenían mucho que contar al no haber desarrollado su idea lo suficiente.

Ignacio y Raúl ¿emprendedores?

Los hermanos Ignacio y Raúl afrontaron la idea de Enerlimp con distinto grado de entusiasmo. Ignacio era el verdadero impulsor del proyecto y, en cierto modo, Raúl se vio contagiado por la ilusión de su hermano. Entre ambos tenían los conocimientos, aunque no las mismas ganas de iniciarse en la actividad empresarial, y eso se notó a medida que pasaron las semanas. Esta situación se vio agudizada porque Raúl trabajaba además en otra empresa, de manera que Enerlimp empezó a quedar para él en un segundo plano, y sólo le dedicaba su tiempo libre. Por su parte Ignacio no había acabado la carrera, le quedaban asignaturas por aprobar así como la finalización de su propio proyecto de fin de carrera, lo que también distrajo sus esfuerzos de Enerlimp.

A la hora de desarrollar el proyecto Raúl e Ignacio se centraron en cosas distintas. Raúl se decantó por intentar desarrollar y mejorar la parte electrónica e Ignacio empezó a realizar cursos que al menos le ayudaran a conocer qué trabajo tendrían que llevar a cabo los trabajadores que contratara, posibles problemas, etc.

En suma, su falta de experiencia hizo que carecieran de destrezas y habilidades en aspectos que no se aprenden sino con la práctica. Retrospectivamente, Ignacio considera que todos esos aspectos pueden verse en la práctica, en el día a día, de modo que quizá el tiempo invertido en ellos podría haberse empleado en otros aspectos más útiles. En cualquier caso él mismo se define como un auténtico emprendedor y cree que tarde o temprano desarrollará un proyecto que salga adelante y que por supuesto ha aprendido de la experiencia que ha vivido.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La importancia de la asunción de riesgos

La idea fundamental que se desprende de la experiencia que acabamos de comentar es que hay que asimilar que para ser empresario no basta con tener y ser capaz de plasmar una idea de producto o de negocio, es preciso tratar de ponerla en práctica. Para ello hay dos opciones, venderla a terceros o, lo más habitual, desarrollarlo por uno mismo. En este segundo caso es necesario obtener los recursos necesarios para ello (financiación, capacidad de producción, sistemas de venta), lo que incluye no sólo saber cómo conseguirlos sino ser capaz de asumir el riesgo que conlleva el no tener ninguna garantía de que el empresario va a ser capaz de responder a los compromisos que adquiere. Esta idea de asunción de riesgos es, precisamente, la que define al empresario para autores como Knight y lo distingue de directivos o capitalistas.

El Parque promueve los proyectos empresariales de carácter tecnológico; sin embargo, debemos recordar que los mayores riesgos que plantea una innovación no son los de carácter tecnológico sino los comerciales. Puede ser más fácil que el producto funcione que encontrar un mercado rentable. De ahí que sea muy probable que la mayor sensación de riesgo surja precisamente cuando hay que pasar de la idea a su plasmación práctica y tratar de involucrar a otros sin poder garantizar el éxito.

Los conocimientos sobre gestión son fácilmente adquiribles por parte de universitarios bien cualificados, pero, como muy bien, comenta Ignacio, la forma de razonar y de abordar los problemas en los estudios técnicos tiene más que ver con la capacidad para resolver problemas complejos, pero acotados, que con la necesidad de desenvolverse en un entorno incierto tomando decisiones muy rápidamente y con poca información.

Para paliar todos estos problemas, inherentes por lo demás al espíritu emprendedor, el Parque y la Universidad pueden tomar algunas medidas destinadas fundamentalmente a incrementar la información disponible y con ello reducir la incertidumbre para convertirla en una situación de riesgo controlado.

Informar y colaborar

La universidad proporciona numerosos conocimientos y destrezas que varían en función del campo en el que se hayan formado los estudiantes. Probablemente los de áreas técnicas se centren más en los aspectos tecnológicos o científicos, y sepan solucionar problemas bien definidos, pero quizá no han desarrollado otras más propias de estudiantes de áreas como humanidades o ciencias sociales. Por todo ello parece que podría ser positivo conectar a los estudiantes impulsando proyectos comunes, donde cada uno pueda desarrollarse en aquello en lo que es experto. **La conexión entre los campus y titulaciones puede ser una herramienta muy potente para completar la cartera de conocimientos y destrezas necesarios para crear un negocio**, ya que dará la opción de que personas con diferente formación y forma de afrontar los problemas aporten sus ideas para llevar a cabo un proyecto empresarial. Con la llegada del Espacio Europeo de Educación Superior, desaparecen los créditos de libre elección; sin embargo éste puede ser el momento idóneo para aprovechar esta situación de cambio e introducir vías de conexión entre los estudiantes de las distintas titulaciones.

Para impulsar la promoción de ideas empresariales de base tecnológica resulta fundamental la participación de los profesores y **el refuerzo de las asignaturas sobre gestión de empresas**, a las que conferir una orientación empresarial, y no sólo técnica, para hacer ver a los estudiantes los problemas con los que se enfrentaran en la práctica.

También sería muy fructífero que **los estudiantes de ingeniería preparasen sus proyectos de fin de carrera en conexión con el Parque o sus empresas**, lo que además sería positivo para que apreciaran la operatividad real de los mismos y la posibilidad de llevarlos a la práctica.

En sentido contrario, puede haber estudiantes con iniciativa y espíritu emprendedor pero sin una idea tecnológica que presentar al Parque. Éste promueve que los estudiantes sin una idea empresarial pero que quieran participar en el desarrollo de proyectos empresariales lo hagan; pero, hay que **dar más visibilidad a las iniciativas del Parque para casar oferta y demanda de ideas empresariales**.

La Oficina de Transferencia de Resultados de la Investigación (OTRI) difunde y hace público el conocimiento desarrollado en la universidad. La Universidad Carlos III

hace un serio esfuerzo de difusión para que se conozca qué hacen los departamentos. También se está mejorando **la conexión del Parque Científico y la Escuela Politécnica de Leganés** para que los profesores de ésta última se pongan a disposición de los participantes del Parque los conocimientos que se desarrollan en ella y sean de aplicación empresarial. El Vivero de empresas podría canalizar el contacto con los departamentos afines al proyecto para que pudieran asesorar técnicamente.

En general, es preciso hacer ver a los alevines de empresario la necesidad de colaborar con otros, apoyarse en expertos y sobre todo intercambiar puntos de vista. En numerosas ocasiones el emprendedor vive una suerte de soledad a la hora de enfrentarse con sus problemas, miedos y dificultades. La interacción con otros que estén pasando por las mismas dificultades o ya las hayan sufrido puede ser muy útil, no sólo para encontrar soluciones a los problemas propios sino también para relativizarlos y aumentar la confianza en uno mismo. **El Parque puede contribuir al intercambio de experiencias** con diversas medidas como, por ejemplo, reuniones de grupo donde personas con los mismos problemas puedan expresar cómo se sienten y cómo los afrontan.

Todas ellas son iniciativas destinadas a proporcionar información que estimule la iniciativa emprendedora y, sobre todo, que reduzca el nivel de incertidumbre que todo proyecto de este tipo conlleva. Con todo, no podemos olvidar, ni menos ocultar a nuestros estudiantes, que **emprender es arriesgar**, antes al contrario debemos prepararles para enfrentarse a ello.

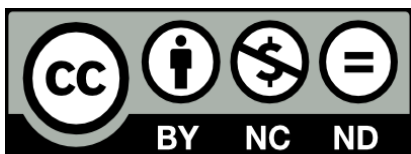


Edición sostenible. Los documentos de trabajo del IIEEF están editados como documentos electrónicos de lectura en pantalla. Si no es necesario, no los imprimas. Si los imprimes, hazlo a doble cara.

Edición: **Instituto de Iniciativas Empresariales y Empresa Familiar "Conde de Campomanes"**

ISSN: 0000-0000

DEPOSITO LEGAL:



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons:
Reconocimiento - No comercial - Sin obras derivadas
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/>