

Escuela Universitaria
de **Turismo**

ALTAMIRA

GRADO EN TURISMO

Trabajo Fin de Grado

Curso académico 2016/2017

AUTOR/A:

ÁLVARO ARGOS SISNIEGA

TITULO:

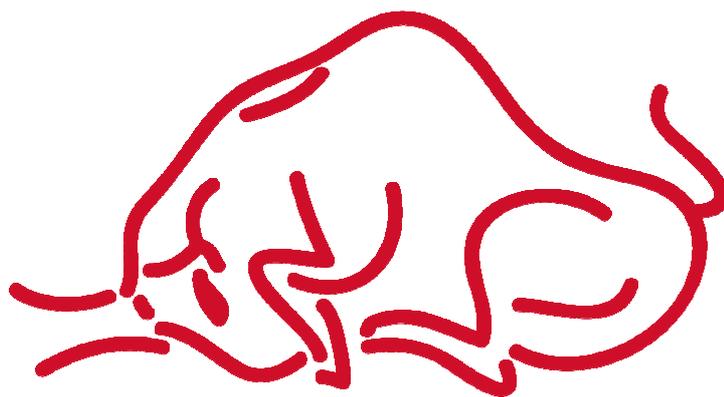
**ESTUDIO DE EMPRESARIOS TURÍSTICOS EMPRENDEDORES EN
DIFERENTES ACTIVIDADES TURÍSTICAS**

TITLE:

**TOURISTIC ENTREPRENEURS' RESEARCH IN DIFFERENT
TOURISTIC ACTIVITIES**

DIRECTOR/A:

JOSÉ LUIS ANTÓN ROLDÁN



Escuela Universitaria
de **T u r i s m o**

ALTAMIRA

GRADO EN TURISMO

Trabajo Fin de Grado

Curso académico 2016/2017

Fecha de entrega: 08/02/2017

AUTOR/A: ÁLVARO ARGOS SISNIEGA

**TITULO: ESTUDIO DE EMPRESARIOS TURÍSTICOS EMPRENDEDORES EN
DIFERENTES ACTIVIDADES TURÍSTICAS**

**TITLE: TOURISTIC ENTREPRENEURS' RESEARCH IN DIFFERENT
TOURISTIC ACTIVITIES**

DIRECTOR/A: JOSÉ LUIS ANTÓN ROLDÁN

TRIBUNAL:

Nombre:

Firma:

Nombre:

Firma:

En Santander a:

Índice

Resumen.....	2
Abstract	3
1. Introducción	4
1.1 Marco Teórico.....	4
1.2 Objetivos y preguntas	8
2. Metodología.....	9
3. Características Generales de un Emprendedor	10
3.1 Competencias de negocio.	13
3.2 Competencias interpersonales.....	14
3.3 Competencias personales.....	14
4. El Emprendedor, ¿Nace o se hace?	16
5. Emprendedores que Hicieron Historia	17
5.1 Grandes Empresarios Emprendedores.....	17
5.2 Empresarios Emprendedores Turísticos	22
5.2.1 Ámbito Internacional.....	22
5.2.2 Ámbito Nacional.....	25
6. El Emprendedor y su Impacto en la Sociedad	31
7. Errores Básicos al Empezar.....	33
8. Financiación para Emprendedores	35
9. Conclusión Final.....	38
Bibliografía y Webgrafía.....	39
Índice de Figuras	42
Índice de Imágenes	43
Anexos.....	44

Resumen

El proyecto que se va a presentar a continuación tiene como objetivo la definición del personaje del empresario emprendedor en la actualidad, siguiendo su evolución a lo largo de la historia; analizando así las características que hacen de una persona un emprendedor. Además, se repasarán algunos de los empresarios emprendedores más importantes, tanto en el ámbito turístico como en general, analizando si hay similitudes o diferencias entre ellos.

Una de las principales metas que se pretenden conseguir es la de responder a la pregunta de si un emprendedor nace, se hace, o ambas cosas a la vez; basándonos en un análisis previo a las cualidades que se ha observado tienen la mayoría de los emprendedores. Asimismo, se mostrará el impacto que tiene la actividad de los empresarios emprendedores para con la sociedad, ya sea positiva o negativamente; y los errores que estos suelen cometer cuando se adentran en la aventura de crear una empresa, así como las dificultades y las diferentes posibilidades a la hora de conseguir la financiación necesaria para conseguir sus objetivos económicos.

Por último, se adjuntarán una serie de anexos con el objetivo de que uno mismo pueda autoevaluarse fácilmente, para poder afrontar su labor en la empresa desde un punto de vista u otro, o bien puede servir para saber qué cualidad debe uno fortalecer si ésta es débil o le es más útil para el objetivo que persigue.

ALTAMIRA

Abstract

The project that I am going to submit next has as its goal the correct definition of a current entrepreneur, and its development along the years; analyzing the features that make someone an entrepreneur. In addition, there will be a review about some of the most important entrepreneur businessmen of all time, related with tourism or not, and their similarity and differences.

One of the main goals of this project is to answer the question of if an entrepreneur is born, made, or both at once; based on a previous analysis of the attributes that most of entrepreneurs businessmen use to have. Besides, it will be shown the impact that entrepreneur's activity causes to society, with its positive or negative effects on it; the mistakes they use to make when starting the adventure of creating a business, as well as the possible troubles and the different options in obtaining the necessary financing in order to achieve its economic objectives.

Finally, there are a series of annexes attached in order to make the self-evaluation easy, with the aim of facing its job in the business from a point of view or another, or it may be useful to know which quality will be better to improve if it is weak o more useful to the objective pursued.

Escuela Universitaria
de Turismo

ALTAMIRA

1. Introducción

La inestabilidad del entorno actual lleva a cada vez más personas, ante la falta de oportunidades, a crear un negocio propio con el cual asegurarse un modo de vida. Tras finalizar los estudios universitarios, son muchas las personas que se ven a sí mismas frente a un futuro laboral incierto, por lo que deciden iniciar un proyecto por su cuenta. Ante esta situación, es importante estar enterado de las circunstancias posibles a las que puede enfrentarse a la hora de crear una empresa y de los contratiempos que tendrán que enfrentar en el futuro, así como de las capacidades que deben reunir y potenciar para alcanzar el éxito en su empresa, o de las posibles trabas administrativas, económicas y fiscales a las que sin duda deberán hacer frente. Es tan importante tener una buena idea como la forma en que se lleva a cabo, pues es en este proceso en el que se quedan la mayoría de emprendedores. Según el Instituto Nacional de Estadística, el 80% de las empresas desaparece antes de alcanzar el año en funcionamiento y, del 20% restante, solo la mitad consigue llegar al quinto año de vida.

En lo que se refiere al sector turístico, cuando se habla de emprendimiento, se traduce en experiencias nuevas para los consumidores, actividades novedosas y, por consiguiente, se incrementa la satisfacción de estos. Es importante tener en cuenta que el mundo del turismo está constantemente expuesto a los cambios e innovaciones que van apareciendo, creándose cada poco tiempo formas de realizar la actividad turística, con una gran competitividad y que cada vez está al alcance de más personas, por lo que el estudio del emprendimiento y sus características y oportunidades deberían tener un mayor peso dentro de la formación turística que reciben los futuros trabajadores de este sector, y no solo especializarse en un aspecto concreto como puede ser la recepción de un hotel o una agencia de viajes.

1.1 Marco Teórico

Desde el principio de la historia de la humanidad ha existido el emprendimiento. El concepto es relativamente actual, pero si nos centramos en su significado, un emprendedor es aquel que innova, busca el cambio y explota sus recursos, por lo que los ejemplos de emprendedores son abundantes. Tal y como sugiere la infografía publicada por el portal web *www.grasshopper.com*, el primer emprendedor habría sido el inventor de la rueda, pues vio una necesidad y la solventó usando sus recursos.

También se exponen otros casos, cronológicamente, como el de los comerciantes fenicios, pioneros en el mundo del comercio por sus actividades mercantiles en el Mediterráneo durante más de seis siglos; los mercaderes romanos, quienes fueron unos de los primeros descubridores de lo que luego se conoció como nichos de mercado, al saber aprovechar las campañas militares para vender comida o ropa; más tarde, en el Renacimiento, están los exploradores, que abrieron nuevas rutas de comercio, o aquellos que tuvieron el acierto de embarcarse en nuevos proyectos, como el de la imprenta. A esto le sigue la época colonial, en la cual una de las figuras que destacan es la de Benjamin Franklin, uno de los padres fundadores de Estados Unidos, que además puso en funcionamiento uno de los procesos más útiles de las que se vale todo empresario, la necesidad de crear una red de trabajo, conocido actualmente como *networking*. Más adelante, ya empezado el siglo XX, es preciso destacar a la, posiblemente, primera emprendedora reconocida de la historia, Coco Chanel, que se convirtió en un referente y revolucionó el mundo de la moda. Por último, y si hablamos de evolución, hay que hablar de lo ocurrido en la década de los 80 y principios de los 90, cuando personajes tan ilustres como Bill Gates o Steve Jobs hacen su aparición y cambian el mundo para siempre, provocando el nacimiento, unos años más tarde, de otra generación de actividades emprendedoras, la de las redes sociales.

La palabra emprendedor viene de la palabra francesa *entrepreneur*, que significa pionero, y que también se utiliza en inglés. Esta palabra a menudo se traducía simplemente como "empresario", pero en los últimos años su significado ha adquirido connotaciones que la han llevado a significar lo que hoy día entendemos por emprendedor. Ser emprendedor, al fin y al cabo, es una forma de ser, de enfrentarse a los retos de la vida, pues los factores que influyen en la personalidad de este no solamente son útiles para la creación de una empresa, sino que se pueden extrapolar a cualquier situación. Se trata de una forma de pensar y actuar frente a cualquier situación.

Se entiende por emprendedor, en el ámbito empresarial, a la persona que es capaz de distinguir una idea, una buena oportunidad de negocio, y que, con sus métodos y habilidades, unas innatas y otras adquiridas mediante el tiempo, la práctica y la experiencia; puede llevar esa idea a algo mayor. Así pues, todo empresario emprendedor posee una serie de competencias que le hacen apto para la labor que realiza. Según se refieren a ello los autores de "Algo más que intuición para los negocios"; M^a Julia Prats y Remei Agulles:

“Siguiendo al profesor del IESE Pablo Cardona, entendemos por competencias un conjunto de aptitudes –capacidades reales- y actitudes –modos de enfrentarse a la realidad- que conducen a un determinado comportamiento. Podríamos pues partir de la hipótesis de que el comportamiento emprendedor tiene en su base una serie de capacidades y actitudes en las que se apoya –después de un primer impulso o motivación- para la creación de estas nuevas realidades. Rasgo esencial de las competencias es que son adquiribles y susceptibles de desarrollo.”

Además de estas competencias, existe lo que se conoce como “**espíritu emprendedor**”. El espíritu emprendedor es un concepto multidimensional, en el sentido de que no es algo concreto, sino que es una amalgama de varios factores, que varían según la personalidad de cada uno. A menudo, psicólogos, sociólogos y economistas han tratado de clasificar a los emprendedores según sus habilidades, pero son tantas y tan variadas las combinaciones que resulta sumamente difícil clasificarlos y generalizar. No obstante, sí que se han encontrado una serie de peculiaridades que suelen ser comunes en todos los libros, artículos y trabajos consultados.

Definir el espíritu emprendedor no es una tarea fácil, debido a las múltiples características que algunas personas tienen y otras no, aunque suele estar ligado a la creatividad, la toma de riesgos o la capacidad de adaptación al cambio, entre otros.

Ante esta dificultad de definición, transcribo un fragmento del boletín económico del ICE nº 3048, con título “El emprendimiento como motor económico”, del que son autores Luis Lupiáñez Carrillo, Tiziana Priede Bergamini y Cristina López-Cózar Navarro (LUPIÁÑEZ, Javier et al, 2014).

“El término emprendedor fue utilizado por primera vez por el economista Richard Cantillon en su obra *Essai sur la nature du commerce en general* (1745), para referirse básicamente a un empleador o a una persona de negocios que opera bajo condiciones donde los gastos son conocidos y ciertos y los ingresos desconocidos e inciertos, por cuanto existe un alto grado de incertidumbre en la demanda. Cabe destacar que este autor era un hombre de negocios de la época y que fue el primero en definir con claridad la función del empresario, a diferencia del capitalista o el que aporta el capital, alejándose de las teorías clásicas que solo concedían importancia al funcionamiento de los mercados. En esta primera definición de emprendedor ya se subraya la idea de que se trata de la persona que asume riesgos en condiciones de incertidumbre.

Más adelante, Say (1803) también resaltó esta figura, estableciendo que actuaba como catalizador para el desarrollo de los productos, definiéndolo como un trabajador superior que debía hacer frente a muchos obstáculos e incertidumbres y que optimizaba la utilización de los recursos, considerándolo así como el fundamento de la creación de valor.

Por su parte, autores de la Escuela Austriaca, plantean su principal desencuentro con los clásicos y los neoclásicos en negar el equilibrio de la economía y la posibilidad del completo conocimiento de toda la información por los agentes económicos; en consecuencia, existirían demandas insatisfechas, y serían pues los empresarios emprendedores, capaces de encontrar y manejar la información adecuada, los que desarrollarían bienes y servicios para satisfacer estas necesidades (Menger, 1871).

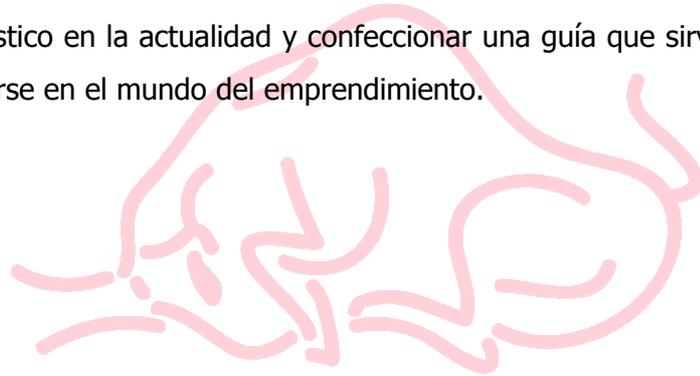
Knight (1921), que junto con Schumpeter realizan las dos mayores aportaciones del siglo XX al concepto de empresario emprendedor, considera que la incertidumbre es un factor importante que tienen que tener en cuenta los emprendedores a la hora de tomar sus decisiones en un mundo incierto, y sus beneficios se van a ver afectados por dicha incertidumbre. Schumpeter, por su parte, en su libro Teoría del desarrollo económico (1934), definió a los emprendedores como a aquellos individuos que con sus actividades generan inestabilidades en los mercados. Plantea la creación de empresas innovadoras como factor de desarrollo económico en el marco de su teoría de «destrucción creativa». Para este autor, la actividad emprendedora es el proceso de desarrollar nuevas combinaciones de medios de producción para aprovechar las oportunidades de beneficio que ofrecen los mercados en un periodo de tiempo limitado. Estas nuevas combinaciones de conocimientos son las que promueven el cambio tecnológico y contribuyen a la creación de innovaciones y la formación de nuevas empresas, a través de la citada destrucción creativa. Schumpeter señala que la competencia en la economía capitalista era un proceso dinámico, que resulta incompatible con la concepción neoclásica del desarrollo como un proceso de progresión armonioso en constante evolución. Niega la posibilidad de alcanzar un equilibrio estático, puesto que serán precisamente los emprendedores quienes a través de su actividad lo modifiquen para establecer nuevas posiciones monopolísticas a través de la introducción de innovaciones.

Respecto al componente humano de la figura del emprendedor, Leibenstein en 1968, quien en su teoría de eficiencia-X se refiere a la ineficiencia con la que se combinan los recursos dentro de la empresa, considera al emprendedor como aquel agente capaz de dar una respuesta creativa e innovadora a dicha falta de eficiencia, así como capaz de conectar diferentes mercados para explotar un potencial arbitraje y suplir las deficiencias del mercado.”

1.2 Objetivos y preguntas

El proyecto de fin de Grado "ESTUDIO DE EMPRESARIOS TURÍSTICOS EMPRENDEDORES EN DIFERENTES ACTIVIDADES TURÍSTICAS" se destina a servir de orientación y guía a aquellos profesionales y titulados del sector turístico que hayan decidido emprender una aventura profesional y comercial turística por su cuenta, con el fin de hacer más fácil la elección de uno u otro camino a tomar, dado el contexto económico en que nos encontramos actualmente.

Se pretende responder a preguntas como qué hace de un simple empresario un emprendedor, o si el emprendedor nace o se hace. Además, se intentará crear un perfil del emprendedor turístico en la actualidad y confeccionar una guía que sirva a los profesionales que quieran iniciarse en el mundo del emprendimiento.



Escuela Universitaria
de **T u r i s m o**

ALTAMIRA

2. Metodología

Se analizarán las características que debe reunir un emprendedor para poder alcanzar un objetivo, sabiendo que han de darse varios factores además de ser poseedor de una serie de características para que esto pueda ocurrir. Para poder identificar estas cualidades en una persona, se ha estudiado la historia del emprendimiento desde que se tienen noticias de ello, además de una serie de personalidades que han pasado a la historia como grandes emprendedores. Para este estudio, además de información encontrada en las webs de sus respectivas compañías, se han valorado algunas entrevistas personales, que se han adjuntado al final de este proyecto a modo de anexo.

Para ello se han utilizado libros y artículos especializados en el sector, además del material disponible en la red. Gracias al desarrollo de internet se ha podido conseguir, con mayor o menor facilidad, información de todos y cada uno de los puntos y personalidades aquí analizadas, así como de sus empresas.

Para conseguir la información referida a las empresas, ha sido de gran ayuda la web de Hosteltur, sobre noticias turísticas, además de la web de la revista Forbes, con mucha información financiera sobre los fundadores y dueños de estas empresas.

Además, como guía y referentes, se han utilizado proyectos anteriores disponibles en la universidad, para organizar el TFG de la mejor manera posible.

Por último, este proyecto ha sido posible gracias a la gran cantidad de datos facilitados por el director de este proyecto y a la información recogida durante la asignatura "Organización y Gestión de Empresas", cursada durante el Grado en Turismo.

3. Características Generales de un Emprendedor

A menudo, se tiene la falsa percepción de que el emprendedor es una persona brillante y genial, dotado de unas características innatas excepcionales que le hacen conseguir el éxito sobre los demás. A pesar de esto, se ha estudiado que estas cualidades o competencias, en su mayor parte son adquiridas y desarrolladas mediante el aprendizaje o la experiencia. En el perfil del emprendedor actual, se ha hablado mucho sobre si éste nace o se hace. Existen características que son inherentes a la persona y otras que tienen en cuenta factores socio-demográficos, geográficos, económicos o de género que van a determinar que unas se desarrollen más que otras. Son muchos los autores que han señalado que los diferentes rasgos característicos en la mentalidad de una u otra persona diferencian al futuro o posible emprendedor del que no lo es. Son estos rasgos los que determinan la intención de emprendimiento o la capacidad de percibir elementos de riesgo en el contexto laboral en que desarrolle su actividad la empresa. Se ha observado que la propensión a tomar riesgos y la intención de crear una empresa están ampliamente relacionadas.

Si bien no es estrictamente necesario tener todas y cada una de las características para lograr ser un emprendedor de éxito, una buena combinación de varias de éstas puede marcar la diferencia entre tomar una buena o una mala decisión, o decidirse por un camino u otro que resulte más adecuado para el devenir de la empresa. Es por esto que un emprendedor que se precie debe estar en continua formación y nunca perder la curiosidad por aprender cosas nuevas o por perfeccionar las habilidades que ya posea, pues el entorno al que se enfrenta es cambiante y dinámico y sus competidores pueden saber aprovechar mejor los recursos que el entorno les ofrece, obteniendo una ventaja que a la larga puede llegar a ser vital.

Antes de entrar a valorar las características propiamente dichas, existe un perfil de cómo suele ser una persona emprendedora actualmente. Por lo general, suele tener menos de 40 años, mayoritariamente proviene de un núcleo urbano grande y, principalmente, es hombre, aunque en los últimos años se da un fuerte incremento en las mujeres que deciden embarcarse en la aventura del emprendimiento.

A continuación se ha elaborado una lista de las características que con más frecuencia se encuentran y más importantes para tener éxito en el mundo laboral siendo emprendedor.

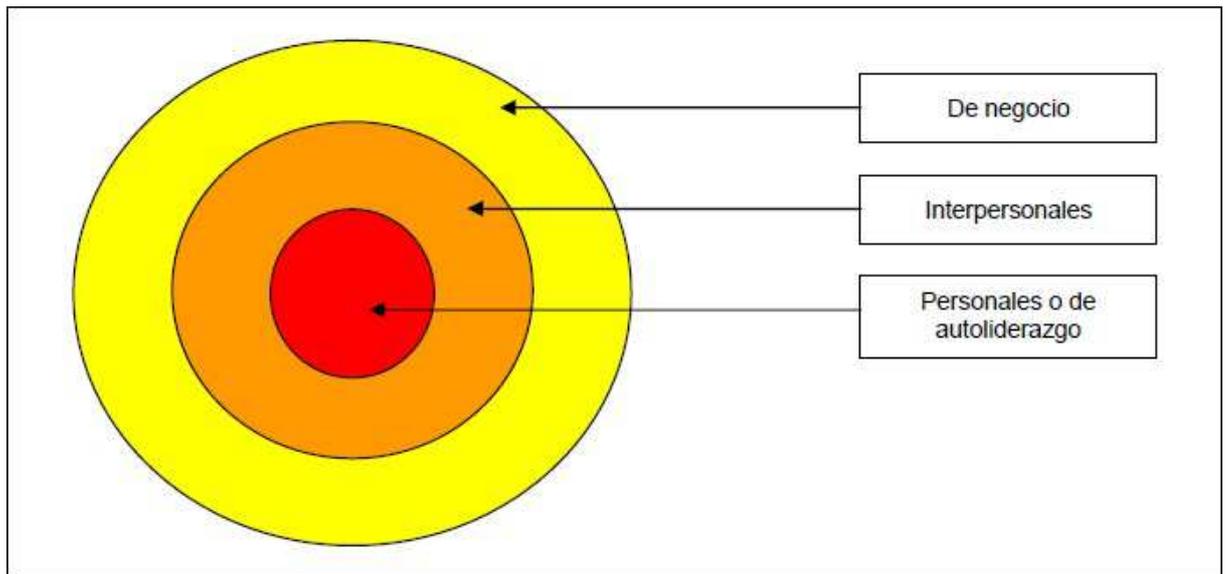
- **Confianza.** Es necesario tener confianza en uno mismo, percibirse a sí mismo de forma positiva, pudiendo enfrentarse así a cualquier problema o circunstancia que pueda surgir. Sin embargo, ante una falta de confianza, lo más probable es adoptar una actitud pasiva y no tan persistente ante una dificultad.
- **Liderazgo.** Es importante saber y poder influir sobre las personas, para así poder implicarlos en proyectos y aunar fuerzas para objetivos grupales. También en este sentido es necesario ser capaz de aprovechar las habilidades de otros para facilitar la realización del proyecto.
- **Creatividad.** Tener facilidad a la hora de crear nuevas ideas o proyectos es esencial en la labor de un empresario emprendedor. Es igualmente importante para la resolución de problemas, proponiendo soluciones originales, y por supuesto para tener la mente abierta en lo que a analizar e investigar se refiere.
- **Autonomía.** Uno de los aspectos más importantes es el de ser capaz de funcionar sin necesidad de supervisión inmediata, poder tomar decisiones hace que tengamos la libertad necesaria para llevar a cabo medidas que de otra forma no tomaríamos. De esta característica forma parte también la necesidad de tener iniciativa para desarrollar proyectos.
- **Responsabilidad.** Este aspecto engloba a muchos otros. Ser responsable implica ser constante en el trabajo a desarrollar, asumir y cumplir las obligaciones contraídas, tanto con uno mismo como con otros agentes, tanto internos como externos de la empresa, es también saber sobrellevar el riesgo que tienen algunas decisiones y ser consciente de cuándo abandonar una idea por ser un error, ser consciente de sus propias limitaciones.
- **Comunicación.** Se trata de saber expresar y transmitir ideas de una forma lo más efectiva posible, empleando los canales adecuados y la información concreta. Ser un buen emprendedor implica normalmente ser un buen comunicador, pero esta capacidad también debe contemplar el sentido opuesto.

En este punto, vale la pena mencionar un aspecto al que todos los autores hacen mención, de una forma u otra, y sin el cual no se entendería la razón que lleva a una persona a ser emprendedor, y no es otro que la **fuerza de voluntad**. Este concepto se entiende de muchas maneras y engloba varios factores como el esfuerzo, la dedicación, el deseo de superarse a uno mismo o la tenacidad. Se dice que sin esto no se podría llegar a ser un empresario emprendedor de éxito, sea a la escala que sea, pues por todos es sabido que el camino de crear una nueva empresa, de hacer realidad una idea novedosa, está plagado de dificultades, como veremos más adelante. Es en parte por este motivo que muchos de quienes se inician en esta aventura no llegan a alcanzar el éxito, pues no todos gozan de esta característica que los anima a intentar superar las adversidades que se les presenten y ser persistentes, ya que la obtención de beneficios no es, ni mucho menos, inmediata.

Otra de las cualidades que se ve representada en, sino todos, la mayoría de emprendedores que han logrado triunfar en sus negocios es la **visión de futuro**. Gracias a esto se han creado mercados que no existían como tales anteriormente, por ideas novedosas que ha llevado a estos emprendedores a ser pioneros, y más tarde referencias, en sus respectivos campos empresariales. Tener esta capacidad implica saber adaptarse adecuadamente a los cambios que, sin duda, se producirán en el mercado, anticipándose a ellos en la medida de lo posible. Es esencial hacerlo con optimismo, pero no demasiado pues se corre el riesgo de ser idealista. Mantener los pies en el suelo e intentar trabajar en base a datos reales pueden marcar la diferencia respecto a los competidores.

Otros autores, como Pablo Cardona en el artículo "Algo más que intuición para los negocios", exponen estos rasgos clasificándolos en subgrupos que interactúan unos con otros. En este caso son tres grupos, el primero hace referencia a todos los conocimientos y habilidades necesarios en el campo estrictamente de los negocios. El segundo es el de las relaciones entre el emprendedor y las diversas personas que integran el proyecto: equipo emprendedor, inversores, clientes, etc. El tercero está centrado en la persona misma del emprendedor.

Figura 1 Modelo de las competencias de Pablo Cardona



Fuente: Algo más que intuición para los negocios

“La ventaja de este modelo es que tiene en cuenta todos los aspectos del emprendedor: entendido como persona que toma decisiones, como individuo insertado en una esfera de relaciones con otros, y, por supuesto, como hombre de negocios. Esta característica nos permite aventurar que este mismo esquema podría aplicarse a otros campos de la actividad humana que no pertenezcan al mundo de los negocios.”

Escuela Universitaria
de Turismo

3.1 Competencias de negocio.

- **Visión de negocio.** Reconocer y explotar oportunidades que afectan a la competitividad y la efectividad del negocio.
- **Gestión de recursos.** Habilidad para utilizar recursos económicos y materiales de la forma más apropiada, oportuna y efectiva para obtener los resultados deseados.
- **Networking.** Habilidad para desarrollar, mantener y utilizar una amplia red de relaciones con personas clave en la empresa y la industria.
- **Negociación.** Habilidad de forjar acuerdos satisfactorios para todas las partes implicadas, a través del descubrimiento o la creación de elementos que añadan valor a la relación.

3.2 Competencias interpersonales.

- **Comunicación.** Descrita previamente.
- **Implicación.** Aptitud para obtener el compromiso de los colegas y subordinados, inspirando su confianza, dando sentido a su trabajo y motivándoles para conseguir los objetivos marcados.
- **Delegación.** Capacidad de asegurar que cada miembro del equipo tiene la información y los recursos necesarios para tomar decisiones y cumplir así sus objetivos. Implica desprenderse de la ejecución de pequeñas partes, pero no de la responsabilidad última.
- **Respeto.** Las relaciones de colaboración duradera se caracterizan por el respeto por la diversidad del otro. Esto no supone simplemente una tolerancia de lo diferente, sino en la utilización mutua de los recursos ajenos y de un reconocimiento de las cualidades del otro y del apoyo mutuo basado en la diversidad de competencias. Es un requisito para que la delegación se dé del modo más adecuado, como lo es también para enfocar correctamente las relaciones.

Escuela Universitaria
de Turismo

3.3 Competencias personales.

- **Creatividad.** Descrita anteriormente.
- **Determinación.** Se trata de una actitud decidida y persistente en la puesta en marcha y la consecución de iniciativas. Se engloban dentro de este rasgo las capacidades de iniciativa y ambición.
- **Integridad.** Hábito que consiste en hacer lo justo y honesto en cualquier situación. Es la base de la confianza de colaboradores y subordinados. Cimenta las relaciones con proveedores, clientes y otras partes interesadas.
- **Tenacidad.** Permite a los emprendedores superar obstáculos y llevar a cabo actividades costosas.

- **Equilibrio emocional.** Capacidad de reaccionar antes cada situación con las emociones y el estado de ánimo apropiados. Es un reflejo de la madurez personal y, en el emprendedor, se une a su inteligencia para los negocios.
- **Autocrítica.** Uno debe saber aceptar y llevarse bien con los errores y las limitaciones propias. Esto nos hace aprender, pues nos hace buscar maneras de superarnos. La humildad es la clave de la mejora continua del emprendedor y sus proyectos.

Cabe destacar que es necesario una combinación de los tres grupos de competencias para que una persona emprendedora tenga éxito en el desarrollo de su labor, pues si en su aprendizaje, esta persona se focalizase en un grupo concreto, correría el riesgo de no ser lo suficientemente desarrollado en otros ámbitos igualmente importantes, no solo para el sector empresarial, sino para el resto de situaciones de la vida, profesional y personal.

Igualmente, no existe ninguna combinación concreta de competencias que asegure el éxito empresarial, pero lo que es indudable es que el aprendizaje y el perfeccionamiento de cualquiera de ellas nunca será una pérdida de tiempo, pues un empresario deberá estar en constante formación y nunca creer que ya sabe suficiente sobre algo, pues, de un tiempo a esta parte, el mercado y todos los sectores que lo conforman se han vuelto cada vez más cambiantes e inestables, requiriendo una constante adaptación al entorno, con el fin de no quedar desactualizado.

Como método para facilitar al usuario de este proyecto a identificar si se tiene o no un perfil emprendedor, se ha adjuntado un anexo que le podrá servir de autodiagnóstico, antes de embarcarse en la aventura de crear un negocio y poder así evitar, dentro de lo posible, un futuro fracaso, o sirviendo de ayuda para la toma de mejores decisiones y el fortalecimiento de competencias que resulten necesarias para el negocio.

Este anexo consta de tres bloques, diferenciados en: Los Atributos Personales, con veinte ítems a responder, que se valora sobre el resultado final con un 40%; El Proyecto, consistente en diez ítems y que tiene una valoración final del 20%; y Las Capacidades de Organización y Gestión, con veinte ítems y un valor sobre el final del 40%.

Con todo esto se obtiene una valoración final orientativa de los puntos fuertes y débiles de cada uno, algo que puede resultar muy útil como punto de partida en la carrera de un empresario emprendedor.

4. El Emprendedor, ¿Nace o se hace?

Ante esta cuestión se plantean tres posturas. Hay quien defiende que las habilidades que hacen de una persona, alguien propicio para desarrollar su carrera como empresario emprendedor, vienen dadas de manera innata. Simplemente se nace con ellas y, con el tiempo, se van perfeccionando y añadiendo otras a través de la experiencia. Otra de las posturas que se manejan es la de que todos nacemos en igualdad de condiciones, y que es el entorno y factores demográficos y culturales lo que nos hacen adquirir unas u otras competencias, más o menos útiles para el desempeño del emprendimiento. Por último, la tercera vertiente y la más extendida, sugiere que es una combinación de las dos opciones anteriores. Esto supone que cada persona nace con unas habilidades dadas, pero que es igualmente importante su desarrollo como ser humano, su experiencia y su formación, para acabar por desarrollarse y convertirse en un emprendedor al uso.

Como decía Honore de Balzac, gran novelista francés del siglo XIX, "No existe gran talento, sino gran voluntad". No hay ningún emprendedor que haya llegado a ser lo que es sin la determinación necesaria para aventurarse y arriesgar, ya sean fondos; bienes materiales o inmateriales; o su propio esfuerzo y dedicación.

Algo que parece común en muchos de los emprendedores analizados durante la elaboración de este trabajo, es que gran parte de ellos comenzaron su andadura profesional sufriendo un rechazo, un revés empresarial. Tal vez esto fuera clave a la hora de formar un carácter ganador o como motivación para superarse o sobreponerse a las adversidades, además de adquirir experiencia para desenvolverse en un mercado a veces impredecible.

Además, se tiene una idea del emprendedor como un gran empresario que ha construido un imperio de la nada, pero cualquier persona puede ser emprendedor si se tiene la suficiente motivación para ello. Es cierto que gran parte de las personas nunca se atreverán a dar el paso, prefiriendo la seguridad de algo tangible antes que lanzarse a la aventura, por eso es importante tener en cuenta de que hay muchas maneras de ser emprendedor, como aquel que, en su trabajo, se comporta de una forma activa y positiva dentro de la empresa, aporta ideas o proyectos, tiene iniciativas aprovechables para la mejora del funcionamiento de ésta, etc. En definitiva, lo primordial es tratar de buscar mejoras siempre, ya sea en nuestro entorno o en nosotros mismos a través del aprendizaje de nuevas aptitudes, pues se puede ser emprendedor a cualquier escala.

5. Emprendedores que Hicieron Historia

Antes de comenzar a hablar de los grandes emprendedores meramente turísticos, merece la pena hacer un repaso por las personas que a lo largo de la historia se han hecho a sí mismos y han creado un imperio de la nada, algunos innovando en mercados y sectores ya existentes y otros creando otros completamente novedosos. Todos ellos han sido, y algunos siguen siéndolo, excepcionales en los campos en que han desarrollado sus negocios, y reúnen, sino todas, la mayoría de las habilidades y características que hacen de una persona un emprendedor de éxito. Todos ellos han aportado multitud de avances a la cultura empresarial y han cambiado el mundo de los negocios tal y como lo conocíamos.

5.1 Grandes Empresarios Emprendedores

- **Bill Gates.** Estados Unidos (1955 -) Cofundador de *Microsoft*.

Imagen 1. Bill Gates



Fuente: Google Imágenes

Ha sido durante muchos años el hombre más rico del mundo gracias al sistema de software operativo *Windows*, que monopolizó el mercado durante mucho tiempo, aunque a día de hoy haya perdido algo de terreno frente a sus competidores *Apple* o *Google*. Últimamente su labor ha sido más enfocada a la labor humanitaria, convirtiéndose así en el filántropo que más aporta en el mundo, y ha fundado junto a su mujer la *Fundación Bill y Melinda Gates*, dedicada a la lucha contra enfermedades y problemas educativos en países poco favorecidos. Cabe destacar a Paul Allen, el otro fundador de *Microsoft*, de quien Bill Gates dice que la mejor decisión empresarial que tomó en toda su vida fue entrar en el negocio con él.

"Está bien celebrar el éxito pero es más importante prestar atención a las lecciones del fracaso".

- **Steve Jobs.** Estados Unidos (1955 – 2011) Cofundador de *Apple Inc.*

Imagen 2. Steve Jobs



Fuente: Google Imágenes

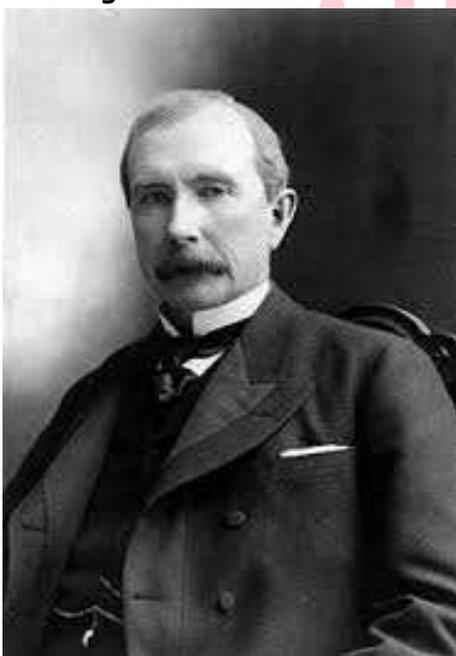
Se le considera como una de las mentes empresariales más importantes de todos los tiempos. Tuvo una gran capacidad innovadora, lo que lo llevó a superar impedimentos que surgieron a lo largo de su carrera, una carrera en la que no faltaron los fracasos, como el de ser apartado de la empresa que él mismo había creado. Pero esto no lo hizo renunciar, y más adelante volvería a Apple para, con cambios en el modelo de negocio, revolucionar la industria musical y la de los ordenadores y teléfonos portátiles. Hizo carrera también en la industria del entretenimiento, destacando Pixar y The Walt Disney Company. A causa de una larga enfermedad se vio obligado a renunciar como director ejecutivo de Apple y pasó a presidir su Junta Directiva. Finalmente moriría a causa de un cáncer de páncreas en 2011, a los 56 años de edad.

"Estoy convencido que la mitad de lo que separa a los emprendedores exitosos de los que han fracasado es la perseverancia".

Escuela Universitaria

- **John D. Rockefeller.** Estados Unidos (1839 – 1937) Fundador de *Standard Oil.*

Imagen 3. John D. Rockefeller



Fuente: Google Imágenes

Fue un empresario e inversionista estadounidense que llegó a monopolizar la industria petrolera mundial, pues controlaba tanto la extracción del petróleo como el refinamiento, el transporte y la distribución del mismo. Rockefeller es el único caso, en el que un hombre haya logrado levantar un imperio que marcó profundamente a nivel mundial el desarrollo de un sector, en este caso el petrolífero. Su fortuna es considerada, además, como la mayor de la historia mundial, y a día de hoy su familia sigue existiendo como una de las más ricas. Tal era el poder de su compañía que el gobierno de Estados Unidos decidió dividirla en muchas compañías diferentes.

- **Ingvar Kamprad.** Suecia (1926 -) Fundador de *IKEA*.

Imagen 4. Ingvar Kamprad



Fuente: Google Imágenes

Este empresario emprendedor sueco creó su empresa a los 17 años, comprando materiales comunes como cerillas, semillas o lápices al por mayor y vendiéndolos individualmente, obteniendo un amplio margen de beneficios, para más adelante comenzar con la venta de muebles. El éxito que adquirió con sus iniciativas fue tan alto que los vendedores de muebles suecos presionaron a los fabricantes para que dejaran de vender a *IKEA*, lo que llevó a la compañía a tomar la decisión de fabricar sus propios muebles y abrirse al extranjero, tanto para adquirir materias primas como para vender sus productos. Ya hace años que delegó sus responsabilidades en sus hijos y actualmente vive con una gran austeridad y sencillez, aun siendo su fortuna una de las mayores de Europa. Es también famoso por haber reconocido y superado lo que él reconoce como los dos mayores errores de su vida, como son el haber estado vinculado a grupos nazis y el haber sido alcohólico.

Escuela Universitaria

- **Jeff Bezos.** Estados Unidos (1964 -) Fundador de *Amazon*.

Imagen 5. Jeff Bezos



Fuente: Google Imágenes

Se trata del hombre que revolucionó las compras a través de Internet. A pesar de unos inicios difíciles en los que tardó en obtener beneficios con su empresa, actualmente se encuentra entre los cinco hombres más ricos del mundo. Entre las claves de su éxito está el saber anticipar lo que Internet podía llegar a ser como herramienta de mercado. Lo que comenzó como una librería en línea es actualmente una de las mayores, si no la mayor, compañía de comercio electrónico y servicios de computación en la nube y en la actualidad ofrece cualquier tipo de producto en todo el mundo.

- **Richard Branson.** Reino Unido (1950 -) Presidente del *Grupo Virgin*.

Imagen 6. Richard Branson



Fuente: Google Imágenes

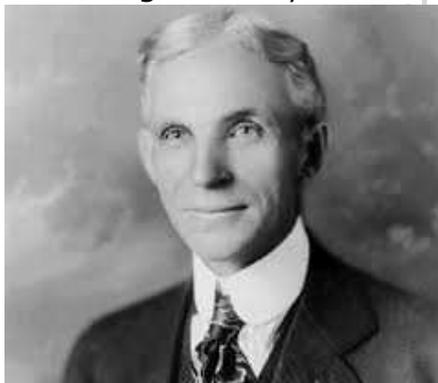
Se trata de un magnate de negocios inglés, conocido por se el presidente del *Grupo Virgin*, el cual engloba más de 360 empresas. Su principal característica es el uso de la marca *Virgin* para comercializar todos sus productos, portando una imagen estandarizada para todos. Richard Branson creó su empresa primeramente como una discográfica con el nombre de *Virgin Records*, para rápidamente expandirse hacia diferentes áreas, dando

lugar a la diversidad actual, que engloba servicios de toda índole como viajes, libros, deportes, telefonía o servicios financieros.

"¿Mi mayor motivación? Seguir retándome a mí mismo. Veo la vida como una larga educación universitaria que nunca tuve- todos los días estoy aprendiendo algo nuevo".

- **Henry Ford.** Estados Unidos (1863 – 1947) Fundador de *Ford*.

Imagen 7. Henry Ford



Fuente: Google Imágenes

Sus medidas revolucionaron el transporte y la industria de Estados Unidos. Fue el padre de las cadenas de producción modernas, usadas para la producción en masa; creando así un nuevo sistema de gestión, el *fordismo*. Fue, además de emprendedor, un prolífico inventor, pues obtuvo 161 patentes registradas, y las utilizó para mejorar sus sistemas de producción y reducir costes. Al ser el único dueño de la compañía, fue una de

los personajes más conocidos de la época y uno de los más adinerados. Para muchos, es la gran referencia del mundo empresarial.

"El fracaso es sólo la oportunidad de comenzar de nuevo de forma más inteligente... Un negocio absolutamente dedicado al servicio sólo tendrá una preocupación sobre las ganancias: serán demasiado grandes".

- **Mark Zuckerberg.** Estados Unidos (1984 -) Creador de *Facebook*.

Imagen 8. Mark Zuckerberg



Fuente: Google Imágenes
Se trata de un programador y empresario que, con su idea, ha cambiado la manera que tenía el mundo de socializar unos con otros, y hasta de hacer negocios. Según algunos, *Facebook* supone una revolución comparable a la que tuvo lugar con la Revolución Industrial. Actualmente Mark Zuckerberg es uno de los millonarios más jóvenes del planeta, y fue nombrado Persona del Año por la revista *Times*. Tuvo que enfrentarse a una denuncia, siendo acusado de plagiar su idea de *Facebook* a unos compañeros de universidad con los que coincidió en su estancia en Harvard, y tuvo que pagar a estos una gran suma de dinero, aunque la cantidad es nimia si se compara con su riqueza actual.

"Si solo trabajas en cosas que te gusten y te apasionen, no deberías tener un plan maestro para ver cómo resulta todo".

- **Amancio Ortega.** España (1936 -) Fundador de *Zara (Inditex)*.

Imagen 9. Amancio Ortega



Fuente: Google Imágenes
Se trata de la segunda mayor fortuna del mundo. Comenzó dedicándose a la fabricación de albornoces, para poco a poco ir creciendo e ir abriendo los primeros comercios bajo el nombre de *Zara*, y más tarde creó el *Grupo Inditex* junto a su exmujer. Uno de sus puntos fuertes, al igual que se mencionó anteriormente con John Rockefeller, es que no solo es solo vendedor, sino también fabricante y distribuidor. Además del sector textil, ha diversificado su iniciativa empresarial hacia otros sectores como el financiero, el inmobiliario, el automovilístico o la gestión de fondos de inversión. Ha recibido críticas por la deslocalización de su compañía, con el objetivo de obtener mayores beneficios. Actualmente es el expresidente de la compañía, pues cedió su cargo en el año 2011, aunque sigue conservando el 60% de las acciones.

5.2 Empresarios Emprendedores Turísticos

5.2.1 Ámbito Internacional

- **Conrad Hilton.** Estados Unidos (1887 – 1979) Fundador de *Hilton Hotel & Resorts*.

Imagen 10. Conrad Hilton



Fuente: Google Imágenes

Descendiente de noruegos y alemanes, este empresario emprendedor estadounidense comenzó comprando varios hoteles en la zona de Texas a principios del s. XX. Pronto se dio cuenta de la oportunidad que tenía frente a él y, a base de construir hoteles por todo el país, se convirtió en la primera cadena hotelera de la historia. Construyó su primer hotel en 1925, y obtuvo un gran éxito, lo que lo llevó a expandirse por el resto del país. Durante la Gran Depresión del 29, perdió varios de los hoteles que poseía, aunque continuó en ellos como gerente. Esto no le hizo renunciar, y terminó sobreponiéndose y recomprando sus hoteles perdidos. A día de hoy, la cadena cuenta con 540 hoteles en 74 países y es una de las más importantes del mundo.

Conrad Hilton destaca sobremanera en las **competencias de negocio**, además de tener un alto grado de **creatividad**, **implicación** y **visión de futuro**. Además, comparte con muchos otros emprendedores el haber experimentado un gran fracaso y aún así, con **fuerza de voluntad**, haber logrado alcanzar el éxito.

Imagen 11. Hilton Hotels & Resorts



Fuente: Google Imágenes

A día de hoy, la cadena *Hilton Hotel & Resorts* sigue siendo una de las cadenas hoteleras más poderosas y con más éxito del mundo. Según fuentes de la web de noticias hoteleras www.hotelnewsnow.com, en el año 2015 fue la segunda cadena hotelera más grande según el número de habitaciones, con 737.922 en total, además de los 4.480 hoteles que tiene a disposición. Asimismo, según www.hosteltur.com, registró unos beneficios de 673 millones de dólares en el año 2014, un 62% más que en el ejercicio anterior. La fortuna del actual presidente de la compañía, el hijo del fundador, Barron Hilton, se calcula que supera los 2.500 millones de dólares.

- **Stephen Kaufer.** Estados Unidos (1962 -) Cofundador de *Tripadvisor*.

Imagen 12. Stephen Kaufer



Fuente: Google Imágenes

Tripadvisor, la web de viajes más grande del mundo, se funda en el año 2000 con la finalidad de ayudar a viajeros de todo el mundo a planificar y reservar sus viajes. Antes de cofundar TripAdvisor, Stephen Kaufer había sido presidente de una empresa proveedora de software y antes, cofundador y vicepresidente de CenterLine

Software. Además, posee varias patentes de software y ha ganado varios premios por su emprendimiento y liderazgo en el sector turístico. Stephen es licenciado en informática por la Universidad de Harvard y, al igual que otros emprendedores exitosos, desarrolla una labor social a través de la Fundación de Investigación de Tumores neuroendocrinos.

Actualmente, la empresa está valorada en 4.000 millones de dólares y su modelo de gestión, como él mismo reconoce, se basa en la rapidez en la toma de decisiones y en la pronta implementación de estas, a pesar de ser una empresa que trabaja en diferentes zonas horarias.

De Stephen Kaufer podemos resaltar su **creatividad**, su **visión de futuro**, **liderazgo** y **networking**, vital en el desarrollo, comunicación y buen funcionamiento de *Tripadvisor*.

Actualmente, *Tripadvisor* se sitúa a la cabeza de las webs de viajes más utilizadas del mundo. Su sistema de comentarios, foros y valoraciones a cargo de los mismos usuarios de

Imagen 13. Tripadvisor



Fuente: Google Imágenes

la página supuso una gran novedad y tuvo un alto grado de aceptación, alcanzando la cifra de 435 millones de opiniones para los 6,8 millones de establecimientos que se pueden encontrar en su web.

Además, según explica en su página web, www.tripadvisor.es, las webs de su marca conforman la mayor comunidad de viajes del mundo, con 390 millones de visitantes cada mes.

- **Walter Varney.** Estados Unidos (1888 – 1967) Fundador de *United Airlines* y *Continental Airlines*.

Imagen 14. Walter Varney



Fuente: Google Imágenes

Walter Varney sirvió como piloto de aviones de combate durante la Primera Guerra Mundial, donde adquirió la experiencia necesaria para, una vez acabada ésta, crear una escuela de aviación y un revolucionario servicio de "aerotaxi" en California, además de un servicio de correo. Con el éxito que obtuvo en estas empresas y su posterior venta, fundó, en 1926, United Airlines. Estableció la primera línea aérea regular de la historia del país y, en 1927, fue adquirida por otro de los pioneros de la aviación, William Boeing.

A su vez, Walter Varney creaba en 1934 la aerolínea *Continental Airlines*, a pesar de que por aquel entonces su nombre era *Varney Speed Lines*, y sería así hasta 1937. Ambas aerolíneas se expandieron de manera asombrosa, primeramente por el mercado americano y más tarde por todo el mundo, hasta que en el año 2010 ambas se unieron, convirtiéndose en una de las aerolíneas más poderosas del mundo.

Al igual que los anteriores empresarios emprendedores analizados, Walter Varney tuvo una **gran visión de futuro**, además de una gran habilidad para la **comunicación** y el **networking**, **visión de negocio** por saber ver una oportunidad a explotar y una gran **fuerza de voluntad**.

Imagen 15. United Airlines



Fuente: Google Imágenes

La aerolínea *United Airlines*, a pesar de no estar considerada como una de las grandes a nivel mundial como pueden ser *Qatar Airways* o *Emirates*, entre otras, mantiene una gran actividad, con un volumen de vuelos de más de 4.500 al día entre 339 aeropuertos en los cinco continentes. Es, por supuesto, una de las principales aerolíneas de Estados Unidos y, según datos de octubre de 2013, tiene una cotización en bolsa de 10,5 mil millones de dólares.

5.2.2 Ámbito Nacional

- **Gabriel Escarrer Juliá.** España (1935 -) Fundador del *Grupo Meliá Hotels International*.

Imagen 16. Gabriel Escarrer Juliá



Fuente: Google Imágenes

Comenzó, con 21 años, con un pequeño hotel de 60 habitaciones en Mallorca, habiendo adquirido anteriormente la experiencia suficiente para comprender que podía alquilar pequeños hoteles y llenarlos, sin que su titular tuviera que dejar de ser el propietario del mismo, dando una gran sensación de tranquilidad y seguridad financiera a éste. Gracias al *boom* turístico de los años 60, fue adquiriendo más hoteles hasta formar la primera cadena hotelera de España, que en sus inicios se denominó *Hotasa*. Más adelante se abrió al extranjero con su primer hotel en la isla indonesia de Bali y, además, compró la cadena Meliá, fundada por Josep Meliá i Sinisterra, añadiendo 22 hoteles más a su cadena y renombrándola como *Grupo Sol Meliá*. Su sede se encuentra en Mallorca, el lugar donde empezó, y actualmente es una de las mayores cadenas hoteleras del mundo y la mayor de España. Ha comenzado un proceso de relevo en el que, cuando él decida, su puesto de presidente de la compañía pasará a manos de sus hijos, a los que lleva años preparando. Gabriel Escarrer ha demostrado un gran desarrollo en cuanto a las competencias personales e interpersonales, como la **integridad**, la **delegación** y el **equilibrio emocional**, por la manera en que ha ido llevando el relevo generacional de su empresa. Sumado a esto está, por supuesto, una **gran visión de futuro** y de **negocio**, al mismo tiempo que un adecuado dominio para el **networking**.

Imagen 17. Meliá Hotels International



Fuente: Google Imágenes

La cadena hotelera Meliá Hotels International se sitúa en la primera posición en el ranking de cadenas hoteleras españolas, además de ser líder mundial en complejos hoteleros y en los mercados de Sudamérica y el Caribe. Cuenta con más de 370 establecimientos, abiertos o en proceso de estarlo, en 41 países.

Según datos de la revista Forbes de noviembre de 2016, la fortuna de Gabriel Escarrer Juliá se sitúa en torno a los 1.400 millones de euros, la 26ª mayor del país.

- **Simón Barceló.** España (1902 – 1958) Fundador del *Grupo Barceló*.

Imagen 18. Simón Barceló



Fuente: Google Imágenes

Se trata de una empresa familiar que ya ha pasado por tres generaciones y que a lo largo de los años ha ido cambiando su actividad. La empresa se creó en un primer momento como una compañía de autocares especializada en el transporte de personas y mercancías.

En 1960, ya en manos de la segunda generación de Barceló, se funda *Viajes Barceló* y, dos años más tarde, abre el primer hotel. Hay que esperar a la década de los setenta para que el grupo comience a expandirse por la península, aprovechando la explosión del turismo español; y hasta los ochenta para la apertura de su primer hotel fuera de España. En los años noventa se produce el tercer relevo generacional de la historia de la compañía y actualmente es una de las principales empresas turísticas de España y el mundo, con más de 100 hoteles y casi 700 agencias de viaje.

Simón Barceló, y sus predecesores, al igual que vimos anteriormente con Gabriel Escarrer Juliá, destaca especialmente en el aspecto interpersonal, pues han sabido utilizar la **delegación** y el **respeto** convenientemente para asegurar el devenir de la compañía, habiendo sabido cambiar el rumbo de ésta aprovechando las oportunidades que el mercado ofrecía.

Imagen 19. Barceló Hotels & Resorts



Fuente: Google Imágenes

El *Grupo Barceló*, con sus actividades focalizadas en el sector hotelero y las agencias de viaje, no ha hecho más que crecer desde su fundación en 1931. Es una de las empresas del sector más importantes del mundo, pues cuenta con más de 100 hoteles en 18 países y alrededor de 700 agencias de viaje, dando trabajo a, aproximadamente, 23.000 personas. Según la revista Forbes, la familia Barceló se sitúa en el puesto 44 de fortunas del país, con un capital valorado en unos 1.000 millones de euros.

- **Miquel Fluxá.** España (1939 -) Fundador del *Grupo Iberostar*.

Imagen 20. Miguel Fluxá



Fuente: Google Imágenes

La historia de la familia Fluxá se remonta a varias generaciones atrás. Su fortuna comenzó a fraguarse en el siglo XIX con una empresa de calzado que, no solo sigue existiendo en la actualidad, sino que es puntera en su sector. Fue la segunda generación, de la mano de Lorenzo Fluxá, quien comenzó a interesarse por el mundo del turismo, cuando compró una agencia de viajes con seis oficinas, llamada *Viajes Iberia*. Pero no fue hasta la tercera generación, con Miquel Fluxá, cuando se apostó definitivamente por el sector turístico. Se creó el tour operador *Iberojet* y se comenzó a internacionalizar la empresa con la apertura de agencias receptoras en Inglaterra y Estados Unidos. No fue hasta 1986 cuando se decide entrar en el sector hotelero, con la apertura de los primeros establecimientos en Mallorca y las Islas Canarias y, una vez estos estuvieron consolidados, se dio el paso de abrir el primer hotel de la compañía en el Caribe. Una década después, y siguiendo el ambicioso plan de expansión, nace *Iberworld*, una compañía de vuelos chárter, y poco después *Iberojet Cruceros*.

A día de hoy, la cuarta generación ya está inmersa en la compañía, lo que hace suponer una continuación de los valores e ideales que han llevado a la empresa a ser una de las más importantes de su sector.

Al igual que en los casos anteriores, unos correctos relevos generacionales denota una buena habilidad para el **networking**, la **delegación** y el **equilibrio emocional**, entre otros. A esto se le suma la **visión de negocio** necesaria para haber reconvertido la empresa desde una agencia de viajes a lo que es ahora.

Imagen 21. Grupo Iberostar



Fuente: Google Imágenes

Actualmente, esta empresa cuenta con más de 100 hoteles en 18 países diferentes, además de las más de 500 agencias de viaje, contando con alrededor de 23.000 empleados por todo el mundo. En cuanto a Miquel Fluxá, cuenta con una fortuna aproximada de 1.000 millones de euros, según los datos de la revista Forbes.

- **Amuda Goueli.** Egipto. Socio fundador y director ejecutivo de *Destinia*.

Imagen 22. Amuda Goueli



Fuente: Google Imágenes

Amuda nace en una familia humilde, en la parte egipcia de Nubia. Las primeras dos décadas de su vida son modestas, y por su curiosidad innata, comienza a interesarse por la literatura y la lengua española. Así, alrededor de los 20 años, llega a España gracias a una beca del Instituto Cervantes para mejorar su español y, tras un breve periodo recorriendo algunos países de Europa, se instala definitivamente en España. Estudia marketing y aprende a programar y, junto a un amigo, empieza diseñando páginas de música clásica, para finalmente decidirse a las reservas hoteleras. En 2001 funda, junto con su socio Ian Webber, *Destinia*, la primera agencia de viajes online española, especializada en la reserva de hoteles. Comienza trabajando con Paradores de España y pronto incluye un buscador de vuelos para agilizar los viajes. Una de las claves de su éxito fue que rápidamente se dieron a conocer internacionalmente, abriendo su web en varios idiomas; además de contar como uno de sus pilares la atención al cliente 24 horas al día. Últimamente, se ha abierto la posibilidad de contratar viajes en tren o barco a través de la web, así como el alquiler de coches y motos.

Cabe destacar su gran **fuerza de voluntad**, su **curiosidad** y su **visión de futuro**, sabiendo ver el negocio en un sector que apenas empezaba. La **creatividad** y una correcta **gestión de recursos** han hecho posible que *Destinia* sea hoy en día conocido y utilizado por un gran número de usuarios.

Imagen 23. Destinia



Fuente: Google Imágenes

La agencia de viajes online *Destinia* emplea actualmente a, aproximadamente, unas 150 personas. Además, se estima su patrimonio neto en torno a 1.325.000€. Según datos de 2015, es la tercera agencia online de España, con 57 millones de usuarios únicos y una oferta de 300.000 hoteles y 600.000 aerolíneas.

- **Carlos Muñoz y Lázaro Ros:** España. Fundadores de *Vueling* y *Volotea*.

Imagen 24. Carlos Muñoz y Lázaro Muñoz



Fuente: Google Imágenes

En el año 2002 se comienzan las operaciones de estudios de mercado y viabilidad económica para asegurar la creación de Vueling. A continuación, se procedió a la búsqueda de socios y a la preparación del plan de negocios y desarrollo de la imagen corporativa que consolidara el proyecto a nivel industrial, empresarial y financiero. Vueling Airlines inició sus operaciones en julio de 2004, con vuelos que operaban entre varias ciudades españolas, además de París y Bruselas. A partir de ahí, con el crecimiento de la empresa, se abrieron bases en Madrid, Paris y Sevilla. En el año 2007, la empresa se fusiona con *Clickair*, una empresa filial para vuelos de bajo coste de *Iberia*, pasando ésta a controlar un 45% del capital. No es hasta finales de 2010 cuando *Vueling* comienza a tener resultados positivos, lo que permitió ampliar la flota disponible y, por lo tanto, la creación de nuevas rutas. *Vueling* ha sido un ejemplo de adaptación a los cambios del mercado, aprovechando la quiebra de la que era su principal empresa competidora, *Spanair*.

En cuanto a *Volotea*, fue creada en 2012, gracias a tres firmas de capital de riesgo, y se trata de una aerolínea de bajo coste, siendo en el año de su fundación la aerolínea que registró un mayor crecimiento a nivel europeo.

De estos dos empresarios emprendedores se ha de destacar su competencia para la negociación y la gestión de recursos. Es de valorar también su visión para los negocios, pues supieron aprovechar convenientemente la quiebra de sus competidores para hacerse con el mercado.

Imagen 25. Vueling



Fuente: Google Imágenes

Actualmente, Vueling es la mayor aerolínea en España en cuanto a número de destinos y flota; y la segunda por número de pasajeros transportados. Su flota la componen 101 aviones en la actualidad y mueve anualmente a 17.000 pasajeros, con 301 rutas para sus 21 bases operativas.

Por su parte, *Volotea*, de menor tamaño, cuenta con una flota de 23 aviones, y prevé transportar a 4,3 millones de pasajeros en 2017.

- **Javier Pérez-Tenessa:** España. Fundador de *eDreams Odigeo*.

Imagen 26. Javier Pérez-Tenessa



Fuente: Google Imágenes

La agencia de viajes online *eDreams* es una de las mayores del mundo y la más exitosa de España. Se funda en el año 1999 por varios socios y con el apoyo de diversos grupos de capital de riesgo. Establece su sede en Barcelona y se lanza a la conquista del mercado en España e Italia. Alcanzan un gran éxito debido principalmente a la falta de competidores en un mercado aún por explorar en aquel momento. En el año 2006, varios socios, principalmente los inversores de capital de riesgo, venden su parte de la empresa por valor de 153 millones de euros, y en 2010, una firma de capital privado compra *eDreams* por alrededor de 350 millones de euros. En junio de 2011, al fusionarse con varias empresas del sector, pasa a denominarse *eDreams Odigeo*, y se convierte en la compañía de viajes online más grande de Europa y una de las 5 mayores del mundo. En el año 2014, se convierte en la primera empresa online que sale a bolsa en España. No es hasta 2015 cuando Javier Pérez-Tenessa dimite de su puesto de consejero delegado, siguiendo ligado a la compañía como presidente de honor, después de 15 años trabajando para la empresa que fundó.

Este empresario ha sabido aprovechar la competencia de la visión de futuro, al lanzarse a un mercado en el que apenas había competidores y conquistando así sector comercial de varios países, siendo pionero en este aspecto. Cabe destacar su desempeño en las negociaciones y su integridad, demostrándolo sabiendo tomar la decisión más acertada para la compañía aceptando el puesto de presidente honorífico.

Imagen 27. eDreams



Fuente: Google Imágenes

Esta agencia de viajes online opera en 33 países de todo el mundo, colaborando con más de 450 aerolíneas, así como con más de 855.000 establecimientos hoteleros. A través de sus cinco marcas (*eDreams*, *GO Voyages*, *Opodo*, *Travellink* y *Liligo*), proporciona empleo a 1.700 profesionales. A partir de unas acertadas medidas implementadas en el año 2015, la compañía está registrando notables crecimientos en todas sus áreas en los últimos ejercicios fiscales, siendo los objetivos para el año 2017 los de tener unas reservas de más de 10,7 millones y un margen sobre los ingresos superiores a 463 millones de euros.

6. El Emprendedor y su Impacto en la Sociedad

A menudo, nos olvidamos de que la labor del emprendedor repercute en la sociedad, y nos centramos solamente en que su motivación es, en la mayoría de los casos, por ánimo de lucro o ambición personal. Es común que los emprendedores y empresarios sean vistos de una manera negativa frente al resto de la sociedad, acusándolos de beneficiarse a costa de las desgracias de otros. Históricamente, las sociedades que más han progresado en todos los ámbitos han sido, entre otros factores como geografía, filosofía, raza o religión, las que contaban con mayor número de emprendedores, pues la riqueza que estos crean no repercute solo en ellos mismos, sino también en su entorno (crecimiento financiero, mayor número de puestos de trabajo, repercusión indirecta en otros sectores, etc.).

Este concepto negativo de los emprendedores no es algo actual. Transcribo a continuación un fragmento de la Revista de Instituciones, Ideas y Mercados nº 58, de su artículo "El emprendedor y su impacto en la sociedad", cuyo autor es Alejandro Gómez:

"Ahora bien, esta reacción contra los emprendedores y hombres de negocios no es algo que ha surgido en estos últimos años, sino que ha estado presente a lo largo de la historia. Para no alejarnos mucho en el tiempo, podemos situarnos entre los siglos XIII y XIV de nuestra era y ver la condena que sufrieron los mercaderes medievales por parte de nobles y religiosos. Su actividad era "tolerada" como un mal necesario, el mercader que compra y vende productos elaborados por otras personas no tendría por qué enriquecerse más que aquellos que habían producido estas mercancías. El prestamista que adelantaba dinero al productor no tendría por qué cobrar interés, ya que él no había hecho ningún tipo de esfuerzo en la operación. Y el mismo rechazo sufrían aquellos hombres que a lo largo de los siglos XVI y XVII se animaron a experimentar y a hurgar en el campo de las ciencias para lograr mejores maquinarias y procesos productivos.

Más cerca en el tiempo, los grandes emprendedores de la segunda mitad del siglo XIX y comienzos del siglo XX han sido catalogados como *robber barons*. Uno de los autores que más ha influido con su prédica antiempresarial fue Thorstein Veblen con su trabajo *Theory of Business Enterprise* publicado en 1904. En el mismo, Veblen sostiene que a la empresa moderna sólo le interesa acumular capital, sin importarle si para hacerlo perjudica o beneficia a la comunidad en donde se desempeña. Este autor influenció a John M. Keynes, quien también se refirió a los empresarios en forma negativa al sostener que eran seres ignorantes, cínicos y con falta de escrúpulos. En los años treinta esta visión crítica sobre los empresarios está claramente reflejada en la obra de Matthew Josephson, *The Robber Barons*, publicada en 1934, en la que se retoma la idea de Marx, al sostener que la riqueza del empresario era producto del trabajo que éste le robaba a los obreros de la empresa (Valdaliso y López, 2000: 16-19). A lo largo de más de seis siglos, aquellos que se animaron a desafiar a la autoridad y la tradición, fueron objeto de rechazo por parte de la clase gobernante e intelectual de su época."

Para que exista un número de emprendedores elevado es necesario que en dicha sociedad se disponga de condiciones favorables y medidas que incentiven, no solo su aparición, sino también su desarrollo. Se necesita por lo tanto una estabilidad institucional, que permitan clarificar las reglas con las que se deberá proceder, para así minimizar el riesgo que, por otra parte, siempre existirá.

En el contexto de una sociedad libre, se habla de estabilidad institucional según el mayor o menor cumplimiento de los siguientes principios: libertad individual (entrada y salida del mercado), derechos de propiedad claramente establecidos, cumplimiento de contratos y estado de derecho, lo cual supone que se antepone la ley al deseo de los gobernantes. Estos principios deben ser constantes y perdurar en el tiempo para así permitirnos predecir con cierto margen las consecuencias de nuestras acciones. Respecto al último principio, se ha comprobado que en países con un alto grado de intervención gubernamental, tales como seguros de desempleo o subsidios, se han generado expectativas negativas para la creación de emprendedores, pues al garantizar el gobierno un modo de subsistencia asegurada, se desalienta la búsqueda de nuevos caminos.

Es en estos países donde los empresarios-innovadores pueden desarrollarse más y por lo tanto esto genera más riqueza, pudiendo llegar a ser éstos una parte importante del motor de la economía. Así pues, para aumentar los beneficios de las empresas, deben aumentarse también, indirectamente, la riqueza de sus consumidores, entendiéndose como que gracias a las mejoras mercantiles introducidas por el empresario innovador, el consumidor pagará menos por una mayor cantidad de producto o un servicio mejor o más especializado del que había antes de la llegada del empresario emprendedor al sector.

En el actual sistema capitalista en el que nos encontramos, es la existencia de empresas la que marca la diferencia entre naciones ricas y pobres, pues son éstas las que permiten la generación de riqueza y la optimización de los escasos recursos con que cuentan los países. Este sistema capitalista de mercado castiga a las empresas que no generan riqueza y premia a las que hacen bien las cosas, para beneficio propio y de los consumidores.

7. Errores Básicos al Emprender

Uno ha de ser consciente de que tener éxito es muy difícil y que los emprendedores que se quedan por el camino superan en número ampliamente a los que consiguen llegar a la cima (se estima que alrededor de un 90% fracasa antes de cuatro años de actividad), por eso es tan importante saber lo que se debe hacer, pero aún más importante es evitar cometer errores que nos puedan llevar a fracasar, tirando por tierra el trabajo realizado. Se ha demostrado a lo largo de la historia que la mejor forma de aprender es fijarse en los errores pasados, pues si los obviamos aumentan mucho las posibilidades de volverlos a cometer.

Es frecuente que se cometan errores desde el principio mismo, siendo la elección de la motivación uno de los principales y más graves, pues una mala elección es muy probable que conlleve una baja probabilidad de éxito. Lo realmente importante es la motivación en sí, la ilusión por desempeñar una labor, más que el motivo por el que se haga (independencia profesional, factores económicos, realización personal), pues esto hará que el deseo de llevar a cabo esa actividad perdure en el tiempo, y será más fácil encontrar la forma de superar los obstáculos que salgan en el camino. Lo que realmente ha de movernos es el espíritu de ser emprendedor, no otros motivos colaterales. Habitualmente, cuando se acaba esta ilusión, lo más probable es que muchos negocios se vengán abajo.

Se debe ser consciente, además, de que el mundo en el que se desenvuelve un emprendedor es un mundo incierto. Emprender es aceptar que la incertidumbre es uno de los principales ingredientes y, si se sabe de antemano que uno no va a ser capaz de adaptarse a esta circunstancia, debería plantearse si llevar a cabo el negocio que planea.

No solo la ilusión o la aceptación de la incertidumbre son importantes, hay múltiples factores que se deben tener en cuenta y que son igualmente importantes y claves para un futuro éxito del negocio que se intenta. No tener una planificación adecuada, tanto por no saber lo que se desea conseguir como por que no sea algo realista. Marcarse objetivos a corto plazo o fijarse etapas es importante para no perder esa motivación necesaria. Creer en uno mismo es importante también, y ser consciente de las propias limitaciones a la vez que de los puntos fuertes, para así reforzarlos.

Otro de los apartados que se podrían tratar en esta sección son los errores más frecuentes a la hora de emprender con un socio. El ser más de una persona la que tiene que tomar decisiones suele traer problemas consigo que si no se controlan y se les pone remedio puede llevar al fracaso. En este sentido, el emprendimiento en sociedad se parece bastante a un matrimonio.

El problema principal suele tener que ver con el aspecto económico. Cuando se comparte el capital entre varios, si no se estipula claramente lo que aporta cada socio, pueden surgir dificultades a la hora de administrar los gastos o de repartir los beneficios. Es común también que las personas que se asocian para emprender sean familiares o amigos, por lo que no se le da importancia a la firma de contratos, y este es un error enorme. Siempre debe haber un contrato firmado en el que se detalle cada obligación de las partes, sin importar la cercanía y confianza de los asociados.

Otro de los errores que suceden comúnmente es el de no crear una sociedad limitada, por el mismo motivo que el anterior, la confianza que se tiene entre las personas que deciden emprender. Las sociedades limitadas tienen la ventaja de que un socio no es responsable de lo que hace el otro, por lo que si algún socio hace algo mal, será él el único que deberá responder.

Por último, se debe contar con una estrategia de salida en el caso de que alguno de los miembros quiera abandonar la sociedad, para evitar posibles conflictos futuros. Aspectos como los términos en que podrá abandonar la sociedad o la posible compra de la parte de otro miembro deberá estar presente en el contrato.

8. Financiación para Emprendedores

Uno de los principales problemas a los que se enfrentan los emprendedores a la hora de poner en funcionamiento su idea de negocio es el de conseguir la financiación necesaria para poner todos los procesos necesarios de la empresa en marcha y para garantizar el crecimiento de la misma. Además, el actual estado de la economía española hace que de un tiempo para acá, sea aún más de lo que ya era complicado conseguir financiarse.

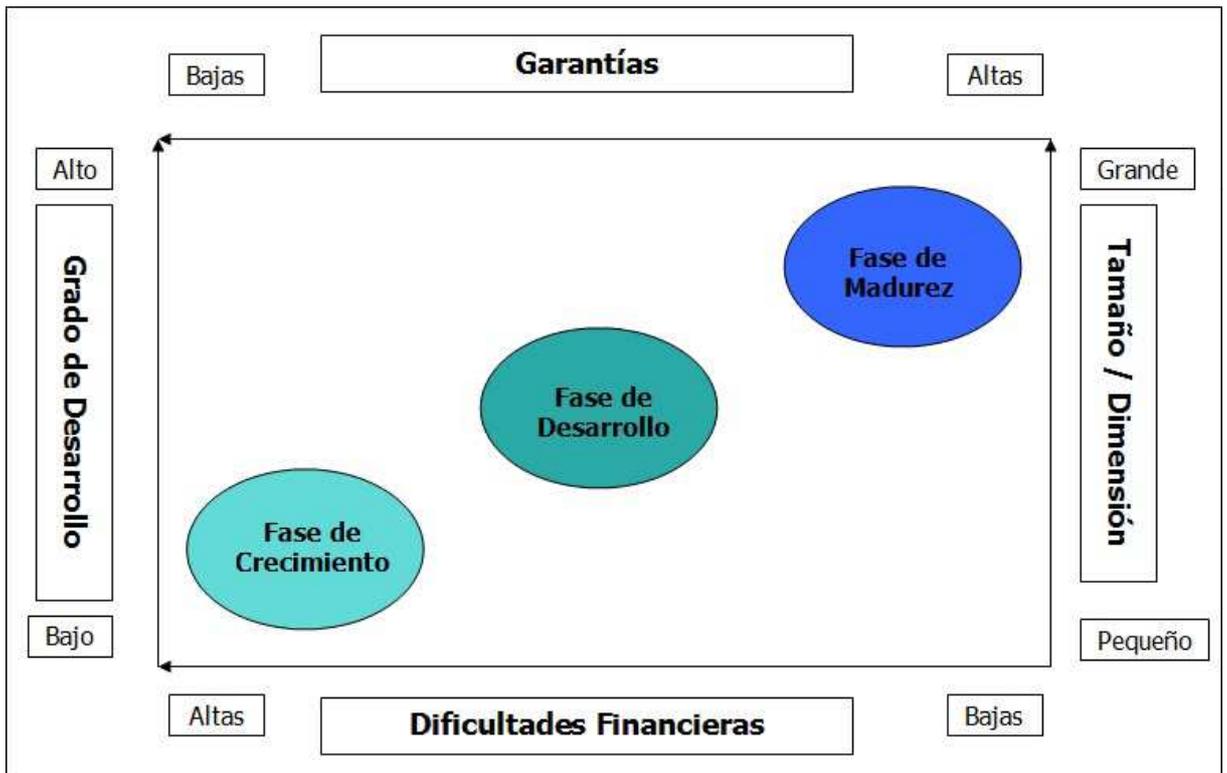
Este punto es a menudo uno de los más complicados a los que deberán hacer frente la gran mayoría de empresas que estén empezando, y en el que muchas se quedarán en el camino pues no siempre es sencillo conseguir los fondos necesarios, por buena que sea la idea con la que se trabaje, a menudo por el desánimo que provoca a veces la búsqueda de estos fondos o, por el gran tamaño de los avales necesarios para la obtención de un crédito bancario.

Por fortuna para muchos, existe más de una manera de conseguir el capital necesario para poner en marcha la empresa aunque, evidentemente, hay algunos que son más accesibles que otros, o con más factores de riesgo, todo dependerá de la cantidad y la rapidez con que se necesiten, la existencia de un aval o no, o de las garantías que podamos ofrecer a la hora de devolverlo; pues en algunos casos, estos métodos traen consigo unos intereses, que hay que tener muy en cuenta, pues de no hacerlo podrían convertirse en un problema en vez de una solución.

Para elegir adecuadamente la forma de financiación, el emprendedor deberá fijarse en aspectos clave de la empresa que quiere poner en funcionamiento, como puede ser el perfil de la empresa, el sector en el que desarrollará su actividad, el número de socios con que contará o el estado en que se encuentra el mercado en el que desarrollará su actividad.

Así pues, se puede decir que la posibilidad de conseguir financiación depende de al menos tres variables a considerar: (1) grado de desarrollo/ciclo de vida; (2) tamaño y/o dimensionamiento; (3) garantías o avales disponibles.

Figura 2 Relación entre el grado de desarrollo de la empresa, su dimensión y sus dificultades financieras.



Fuente: "Formas de financiación de los emprendedores españoles: Efecto en su crecimiento y empleo"

A continuación se repasarán los métodos de financiación exclusivas de las empresas emprendedoras turísticas, habiéndome basado para ello en la información extraída del libro "Formas de financiación para emprendedores españoles. Efecto en su crecimiento y empleo", publicado en el año 2005 por la Escuela de Organización Industrial de Madrid.

Existen unas formas de financiación comunes para todo tipo de empresas y otras más concretas para empresas emprendedoras. En primer lugar se destacarán los métodos comunes a todas y seguidamente se señalarán las exclusivas para emprendedores.

Dentro de lo posible, se suele recurrir primeramente a la autofinanciación. Aunque esta es una medida arriesgada, se considera igualmente básica. Además, si creemos en nuestra idea, no nos resultará complicado invertir en ella, y esto resultará una garantía para la búsqueda de futuros inversores. Obviamente, como todas las medidas, cuenta con unas ventajas y unos inconvenientes. Tiene la ventaja de que no existe la necesidad de devolverlo, ni cuenta con unos intereses que otros métodos sí, pero su principal desventaja es que es su riesgo, pues de no salir como se planea, el emprendedor se quedará sin su idea, sin su empresa y sin los ahorros que haya invertido en ésta.

Además de los recursos propios del empresario y del resto de socios, si los hubiera, en esta primera parte se suele contar también con otro tipo de financiación, más informal, proveniente de lo que se conoce comúnmente como las tres "F", ya mencionado anteriormente, y que se refiere a la familia, amigos y "tontos".

A continuación se detallarán las formas de financiación específicas para emprendedores y PYMES.

- **Capital de Riesgo.** También conocido como *Venture Capital*, se puede definir como una operación financiera en la que se aporta capital a una empresa emprendedora con un alto potencial de desarrollo y elevados niveles de riesgo, a cambio de un porcentaje accionario de la empresa con el objetivo de obtener un beneficio futuro.
- **Inversores Ángel.** Los inversores ángeles (*Business angel*) son personas físicas o jurídicas que aporta financiación a una empresa de reciente creación con el objetivo de obtener un beneficio futuro. Normalmente invierten a cambio de participación accionaria y, además, también ayudan con su experiencia y conocimientos, además de una posible red de clientes o contactos. Este tipo de inversión viene a cubrir la falta de fondos que se aportan en un primer momento, por el propio emprendedor y por familia, amigos y "tontos".

Imagen 28. Inversor Ángel



Fuente: Google Imágenes

9. Conclusión Final

A continuación se intentará dar respuesta a las cuestiones previamente planteadas como objetivo de la realización de este proyecto.

En cuanto a la cuestión planteada anteriormente sobre si el empresario emprendedor nace o se hace, o bien es una combinación de ambas; la conclusión a la que se llega a través del estudio de diferentes empresarios emprendedores exitosos, en líneas generales, es que se requiere una combinación de ambos factores para lograr obtener las competencias necesarias para que se pueda considerar a alguien como empresario emprendedor. Es cierto que cada uno tiene unas habilidades innatas, pero es aún más importante la formación y experiencia posterior para acabar de formarse.

Con todo esto, otro de los objetivos que se busca como conclusión final del proyecto, es la realización de un perfil del empresario emprendedor turístico actual. Tras el análisis de las empresas turísticas más prestigiosas y sus fundadores, se pueden observar ciertas características comunes en la mayoría de ellos. Estas personas suelen ser extremadamente **creativas**, capaces incluso de imaginar mercados completamente nuevos, lo cual está relacionado, a su vez, con la gran **visión de futuro e intuición** que acostumbran a tener. Han de ser capaces de asumir riesgos, siempre con la capacidad necesaria para reconocer las oportunidades que se presentan. Son **líderes** en su terreno, saben influir en las personas y aunar fuerzas para un fin mayor. En la cuestión del liderazgo se pueden encontrar competencias tan importantes como el **carisma** o la **confianza**. La **fuerza de voluntad** es otro de sus puntos fuertes, pues aunque algunos de ellos vengan de familias adineradas o hayan heredado el negocio familiar, muchos otros han sufrido fracasos y aún así no han dejado de intentar alcanzar sus objetivos. Haber sabido dominar la **inteligencia emocional** es un factor también importante, esa capacidad para controlar las emociones y saber adaptarse a las circunstancias, manteniendo los objetivos marcados. Por último, hay, en muchos casos, una parte importante de **ego** importante en ellos y podemos observar como intentan llevar su nombre a lo más alto, a modo de iniciales o usando el nombre de la familia.

Bibliografía y Webgrafía

Bibliografía

ALEMANY, Luisa et al (2011). *Libro blanco de la iniciativa emprendedora en España*. ESADE Entrepreneurship Institute. Estudio académico.

CARRASCO, Inmaculada y CASTAÑO, M^a Soledad (2015). Drivers of entrepreneurship innovation in tourism sector: Entrepreneurship, knowledge and internationalization. ICADE. *Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, nº 94 enero-abril. ISSN: 1889-7045.

ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL DE MADRID (2005). *Formas de financiación de los emprendedores españoles: Efecto en su crecimiento y empleo*. Escuela de Organización Industrial de Madrid.

GARCÍA CARROMERO, Javier (2013). *El emprendimiento en España como medio de salida de la crisis: Análisis del Centro de Innovación y Emprendimiento de la Fundación Sta. M^a. La Real de Aguilar de Campoo*. J. A. Orejas Casas (dir.). Trabajo fin de grado, Facultad Ciencias del Trabajo de Palencia. Disponible en UVaDOC: <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/4167>

GÓMEZ, Alejandro (2013). El emprendedor y su impacto en la sociedad. *Revista de Instituciones, Ideas y Mercados*, nº 58, pp. 5-18. ISSN 1852-5970.

LUPIÁÑEZ CARRILLO, Luis, PRIEDE BERGAMINI, Tiziana y LÓPEZ-CÓZAR NAVARRO, Cristina (2014). El emprendimiento como motor del crecimiento económico. Madrid. *Boletín económico del ICE*, nº 3048.

MINISTERIO DE ECONOMÍA (2003). *El espíritu emprendedor. Motor de futuro*. Madrid. Ministerio de Economía.

PRATS, M^a Julia y AGULLES, Remei (2008). *Algo más que intuición para los negocios. Competencias que todo emprendedor debería desarrollar*. IESE Business School. Universidad de Navarra. Documento de Investigación: DI-765.

PUCHOL, Luis (2007). *El libro del emprendedor. Cómo crear tu empresa y convertirte en tu propio jefe*. 3ª Ed. Madrid: Díaz de Santos. ISBN: 978-84-7978-827-8.

TRÍAS DE BES, Fernando (2007). *El libro negro del emprendedor. No digas que nunca te lo advirtieron*. 2ª Ed. Barcelona: Empresa Activa. ISBN: 978-84-96627-26-0.

VALLS, Jaume et al. (2012). *Causas de fracaso de los emprendedores*. La Coruña: Netbiblo. ISBN: 978-84-15562-45-0.

Webgrafía

ALTO NIVEL. 2015. *6 historias de fracaso de grandes emprendedores*. [Consulta: 12 noviembre 2016]. Disponible en: <http://www.altonivel.com.mx/48539-6-historias-de-fracaso-de-grandes-emprendedores/>.

BARCELO GRUPO. *Historia del Grupo Barceló*. [Consulta: 20 noviembre 2016]. Disponible en: <http://www.barcelogrupo.com/>.

BILIB. 2012. *Los 12 emprendedores más importantes de la historia moderna*. [Consulta: 08 octubre 2016]. Disponible en: <http://www.bilib.es/actualidad/blog/noticia/articulo/los-12-emprendedores-mas-importantes-de-la-histor/>.

CERODOSBE. 2013. *Los siete magníficos del turismo español, según 'Forbes'*. [Consulta: 14 noviembre 2016]. Disponible en: http://www.cerodosbe.com/es/redirect/los_siete_magnificos_del_turismo_espanol_segun_forbes_7557_102.html.

CREAR MI EMPRESA. 2014. *Emprendedores que hicieron historia*. [Consulta: 07 octubre 2016]. Disponible en: <http://crearmiempresa.es/emprendedores>.

EL PAÍS. 2009. *Sebastián Barceló, hotelero, cofundador del Grupo Barceló*. [Consulta: 23 octubre 2016]. Disponible en: http://elpais.com/diario/2009/05/04/necrologicas/1241388002_850215.html.

EMPRENEDORES. 2009. *Javier Pérez-Tenessa, fundador de eDreams*. [Consulta: 26 noviembre 2016]. Disponible en: <http://www.emprendedores.es/casos-de-exito/javier-perez-tenessa-fundador-de-edreams>.

EMPRENDURISMO. 2011. *Emprendimiento una constante evolución*. [Consulta: 03 enero 2017]. Disponible en: <http://emprendurismoo.blogspot.com.es/2011/05/emprendimiento-una-constante-evolucion.html>.

EXPANSIÓN. 2015. *Así se presenta el 2015 para los emprendedores*. [Consulta: 13 diciembre 2016]. Disponible en: <http://www.expansion.com/2015/01/02/emprendedores-empleo/emprendimiento/1420230562.html>.

FORBES. 2016. *Los 100 españoles más ricos*. [Consulta: 01 diciembre 2016]. Disponible en: <http://www.forbes.es/actualizacion/6659/los-100-espanoles-mas-ricos>.

GRASSHOPPER. *The Evolution of the Entrepreneur*. [Consulta: 03 septiembre 2016]. Disponible en: <http://grasshopper.com/resources/infographics/evolution-of-the-entrepreneur/#>.

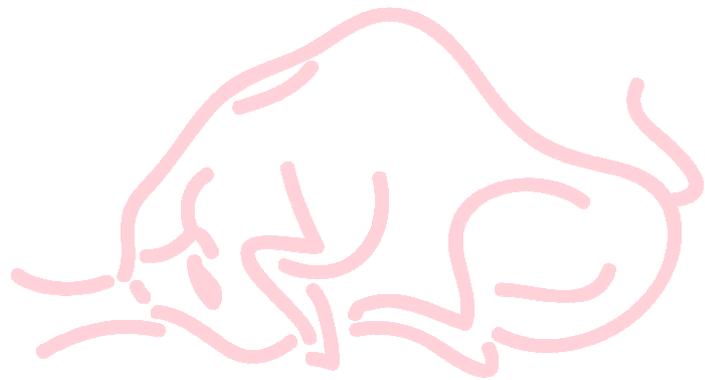
HILTON WORLDWIDE. *Historia y tradición*. [Consulta 17 diciembre 2016]. HOSTELTUR. 2015. *Ranking Hosteltur de cadenas hoteleras 2015*. [Consulta: 12 diciembre 2016]. Disponible en: https://www.hosteltur.com/112791_ranking-hosteltur-cadenas-hoteleras-2015.html.

HOSTELTUR. 2016. *Ranking de las 10 mayores cadenas hoteleras internacionales*. [14 diciembre 2016]. Disponible en: https://www.hosteltur.com/114424_ranking-10-mayores-cadenas-hoteleras-internacionales.html.

Para la elaboración del apartado "4. Emprendedores que Hicieron Historia", se ha utilizado la información encontrada en la web de información WIKIPEDIA, tanto para las figuras de emprendedores como para sus empresas.

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de las competencias de Pablo Cardona	13
Figura 2. Relación entre el grado de desarrollo de la empresa, su dimensión y sus dificultades financieras.	36



Escuela Universitaria
de **Turismo**

ALTAMIRA

Índice de Imágenes

Imagen 1. Bill Gates.....	17
Imagen 2. Steve Jobs.....	18
Imagen 3. John D. Rockefeller	18
Imagen 4. Ingvar Kamprad.....	19
Imagen 5. Jeff Bezos.....	19
Imagen 6. Richard Branson.....	20
Imagen 7. Henry Ford	20
Imagen 8. Mark Zuckerberg.....	21
Imagen 9. Amancio Ortega.....	21
Imagen 10. Conrad Hilton.....	22
Imagen 11. Hilton Hotels & Resorts.....	22
Imagen 12. Stephen Kaufer	23
Imagen 13. Tripadvisor	23
Imagen 14. Walter Varney.....	24
Imagen 15. United Airlines.....	24
Imagen 16. Gabriel Escarrer Juliá.....	25
Imagen 17. Meliá Hotels International.....	25
Imagen 18. Simón Barceló.....	26
Imagen 19. Barceló Hotels & Resorts.....	26
Imagen 20. Miguel Fluxá	27
Imagen 21. Grupo Iberostar	27
Imagen 22. Amuda Goueli	28
Imagen 23. Destinia.....	28
Imagen 24. Carlos Muñoz y Lázaro Muñoz	29
Imagen 25. Vueling.....	29
Imagen 26. Javier Pérez-Tenessa	30
Imagen 27. eDreams.....	30
Imagen 28. Inversor Ángel	37

Anexos

Anexo I.

Cuestionario de autodiagnóstico personal. ¿Tienes un perfil emprendedor?

BLOQUE 1: LOS ATRIBUTOS PERSONALES (40%)

A sí, siempre
B bastante, a menudo
C poco, alguna vez
D no, nunca

A B C D

1. ¿Me considero una persona adaptable a los cambios?				
2. ¿Siento autoconfianza en mis capacidades y posibilidades personales y profesionales?				
3. ¿Tengo autodisciplina a la hora de realizar un trabajo?				
4. ¿Considero importante disponer de autonomía en el trabajo?				
5. ¿Me gusta prever y avanzar a los hechos?				
6. ¿Tengo facilidad para comunicarme con las otras personas?				
7. ¿Me considero una persona creativa a la hora de resolver problemas?				
8. ¿Siento curiosidad para conocer temas nuevos o formas diferentes de hacer las cosas?				
9. ¿Dedico las horas que haga falta a hacer bien un trabajo o tirar adelante un proyecto?				
10. ¿Me enfrento a las dificultades de forma animosa y optimista?				
11. ¿Me considero una persona emocionalmente estable?				
12. ¿Me considero una persona enérgica?				
13. ¿Me considero una persona entusiasta a la hora de empezar nuevos proyectos?				
14. ¿Tolero bien los fracasos y los utilizo para aprender?				
15. ¿Me gusta tomar la iniciativa en situaciones complejas o delicadas?				
16. ¿Soy una persona metódica a la hora de hacer las cosas?				
17. ¿Me gusta sentirme independiente?				
18. ¿Me estimula enfrentarme a nuevos retos?				
19. ¿Asumo la responsabilidad de mis decisiones sean acertadas o erróneas?				
20. ¿Tengo predisposición a asumir riesgos?				
TOTAL	0	0	0	0

BLOQUE 2: EL PROYECTO (20%)

A sí, siempre
B bastante, a menudo
C poco, alguna vez
D no, nunca

A B C D

1. ¿He pensado en el hecho de crear mi propia empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿Tengo notas escritas sobre un posible proyecto empresarial?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿Dedicaría los esfuerzos que fueran necesarios para tirar adelante un proyecto empresarial que fuese mío?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿Diseñaría mis productos/servicios pensando sobre todo en la satisfacción del cliente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ¿Se me ha ocurrido alguna idea de negocio que aún no está explotada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ¿Invertiría dinero propio si iniciara un proyecto emprendedor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. ¿Hay actualmente necesidad de los productos/servicios que yo podría ofrecer?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. ¿Me considero una persona profesionalmente buena en aquello que sé hacer?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. ¿Estoy de acuerdo en que en un producto/servicio es más importante la calidad que el precio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. ¿Tengo una red de relaciones que me facilita poner en marcha un posible proyecto empresarial?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TOTAL	0	0	0	0

Escuela Universitaria
de **Turismo**

ALTAMIRA

BLOQUE 3: LAS CAPACIDADES DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN (40%)

A sí, siempre
B bastante, a menudo
C poco, alguna vez
D no, nunca

A B C D

1. ¿Hago listas escritas de las actividades que debo realizar?				
2. ¿Utilizo una agenda para controlar el desarrollo de mi actividad diaria?				
3. ¿Me es fácil asignar tareas a otras personas?				
4. ¿Sé organizar mi propio trabajo?				
5. ¿Soy una persona rigurosa a la hora de evaluar los resultados obtenidos en un trabajo?				
6. ¿Sé administrar mis recursos económicos?				
7. ¿Sé trabajar en equipo?				
8. ¿Me resulta fácil coordinar la realización de tareas diferentes hechas por distintas personas?				
9. ¿Me gusta dirigir proyectos y equipos de trabajo?				
10. ¿Sé negociar con éxito con las entidades financieras?				
11. ¿Me considero una persona que puede ser líder en su ámbito de relaciones?				
12. ¿Me fijo por escrito objetivos concretos y medibles cuando me planteo un proyecto?				
13. ¿Soy una persona ordenada cuando trabajo?				
14. ¿Planifico de forma rigurosa el desarrollo del trabajo?				
15. ¿Sé relacionarme bien con otras personas aunque no las conozca?				
16. ¿Sé dirigir de forma eficaz una reunión?				
17. ¿Sé llevar una buena gestión de mi propio tiempo?				
18. ¿Cumpló los plazos que me fijo para la realización de un trabajo?				
19. ¿Me planteo los temas con visión de futuro?				
20. ¿Se me ocurren diferentes vías para obtener recursos económicos?				
TOTAL	0	0	0	0

REGISTRO DE PUNTUACIONES

ATRIBUTOS PERSONALES	0,0%
PROYECTO	0,0%
ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN	0,0%
PUNTUACIÓN GLOBAL	0,0%

Estas puntuaciones son meramente orientativas y tienen que ser tomadas únicamente como un referente para la reflexión. Por tanto, en absoluto predeterminan por sí mismas ninguna decisión o actuación de futuro que pueda tomar cada persona según sus propios criterios.

ANÁLISIS DE LAS PUNTUACIONES OBTENIDAS

**ENTRE
100% y 80%**

Si has obtenido este porcentaje en la puntuación global, realmente eres una persona con un potencial emprendedor enorme. Dispones de unas garantías previas muy sólidas para desarrollar con éxito un proyecto empresarial. Ahora se trata de animarse, profundizar en el proyecto y ponerlo en marcha. Explora al máximo tu potencial con una buena formación y asesoramiento.

**ENTRE
79% y 50%**

Estás en muy buen camino. Tu potencial emprendedor es notable. Tu situación de partida es buena para iniciar un proyecto empresarial. A la hora de poner en marcha tu proyecto tendrás que tener en cuenta los aspectos a mejorar y trabajarlos a fondo. La formación y el asesoramiento reforzarán tus posibilidades

**ENTRE
49% y 20%**

Dispones de una base inicial para plantearte una actividad empresarial. Tu perfil emprendedor puede ir a más; eso sí, deberás trabajar bastantes aspectos para mejorar estos primeros resultados. Revisa a fondo los puntos que necesitan una mayor atención y márcate acciones concretas para mejorarlos. Aprovecha las posibilidades de información y asesoramiento que se te ofrecen.

**ENTRE
19% y 0%**

Si quieres llevar a cabo una iniciativa empresarial tendrás que trabajar previamente a fondo muchos de los aspectos relacionados con el perfil emprendedor. Reflexiona sobre cada una de las preguntas planteadas en los diferentes bloques y piensa diferentes posibilidades de mejorarlas o modificarlas. Crear una empresa es una alternativa, pero no olvides que hay muchas otras. En cualquier caso, siempre puedes solicitar información y asesoramiento personalizado sobre esta u otras opciones.

Anexo II.

Entrevista de XL Semanal a Gabriel Escarrer Juliá.



GABRIEL ESCARRER JULIÁ



Presidente y fundador de Melia Hotels International: 79 años.



“Antes, me comía el mundo sin apenas ser consciente de ello”

XL. ¿Qué le hace seguir trabajando?

GE. La ilusión. Sigo sintiendo pasión por lo que hago.

XL. ¿Vive de otra manera con 80 años?

GE. Bueno, estoy a punto, pero aún no los he cumplido [se ríe]. Hay que mirar la parte positiva. Antes, me comía el mundo sin apenas ser consciente de ello; ahora valoro más las cosas buenas. Antes, no guardaba tiempo para mí; y ahora intento disfrutar de cada momento, de trabajo y de ocio.

XL. ¿Le cuesta más tomar decisiones?

GE. No me cuesta más, pero el sentido común me aconseja dejar cada vez más espacio a los jóvenes. Hoy es mi hijo el principal ejecutivo, aunque me encanta asesorarlo.

XL. ¿La experiencia le hace más conservador?

GE. Es curioso, pero en algunas cosas me estoy volviendo vanguardista, como en el tema de la digitalización, que me tiene fascinado; pero en otros soy muy conservador, como en política económica. He vivido muchas crisis en muchos países del mundo y he aprendido que cuando un país gasta más de lo que ingresa acaba arruinándose. Y con el futuro de las personas que llevan toda una vida trabajando no se debe jugar.

XL. ¿Sigue aprendiendo o es momento de transmitir cuanto ha aprendido?

GE. Sigo aprendiendo cada día, pero solo de aquello que me interesa; no estoy para perder mi precioso tiempo. En cuanto a transmitir lo que sé, siempre he intentado hacerlo con mis hijos, pero ahora me doy cuenta de que cada vez más intentó transmitir mi experiencia a otros colaboradores. Me sale darles consejos, recordarles los sabios refranes mallorquines. En fin, supongo que es por la edad.

XL. ¿Qué le sorprende a estas alturas?

GE. ¿A pesar de haberlo visto casi todo? Me sigue sorprendiendo, en negativo, la deslealtad de algunos supuestos amigos; y, en positivo, la solidaridad y la alegría de gentes muy sencillas, como algunos de nuestros trabajadores del Caribe. Ante dificultades como un huracán que les deja sin casa, se vuelcan en ayudarse y recomponer los hoteles para empezar de nuevo.

XL. ¿Reflexiona sobre la otra vida o no le preocupa?

GE. Claro que me preocupa. Siempre he sido un hombre religioso y ahora me alegro de tener una fe y un líder espiritual al que admiro, como el Papa Francisco.

XL. ¿Qué planes ha dejado de hacer?

GE. Ya no esquío, no buceo. Estoy dejando los deportes de riesgo [se ríe].

XL. ¿Hay ocasiones en las que piensa: "Ya no tengo edad para.."?

GE. Para conceder entrevistas a los medios de comunicación.

XL. ¿Qué sabe ahora que a los 60 o 70 desconocía?

GE. Que la solución del mundo es la tercera vía. la colaboración público-privada. Y la responsabilidad social corporativa. Las empresas deben involucrarse en el bienestar de sus comunidades.

XL. ¿Es optimista con lo que ve a su alrededor?

GE. Soy optimista para el mundo y algo menos para España. Me parece inaudito que estemos considerando la posibilidad de que triunfe un sistema comunista o de corte populista en un país europeo tan avanzado como España, por ejemplo.

XL. ¿Qué tal duerme y cómo se encuentra y se cuida?

GE. Duermo poco, pero bien se duerme bien por la conciencia y la tranquilidad, más que por la edad y me encuentro razonablemente bien. hago natación todos los días y como sano, apenas bebo En fin, me porto bien.

Escuela Universitaria
de **T u r i s m o**

ALTAMIRA