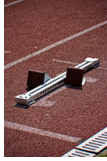


### Caso práctico



Os protagonistas do caso chámanse **Sofia** e **Alexandre**. Eles acompañarante ao longo de toda a unidade. Agardamos e desexamos que algún día sexa o teu nome o que apareza e que sexas ti quen experimentes e "vivas" unha historia similar.



O estudo desta unidade, a primeira do módulo, permítilache responder ás seguintes cuestións:

- ✓ Que é a iniciativa emprendedora? Por que é unha necesidade iso de emprender?
- ✓ Pode emprender calquera persoa ou debe contar cunhas características determinadas?
- ✓ Cal será a túa idea de negocio e como a avaliarás e seleccionarás? Que ideas de negocio son viables no teu sector profesional?
- ✓ Que implicacións ten unha actividade emprendedora? Obxectivos, estratexias, riscos?
- ✓ Que é un plan de empresa e cales son as súas partes principais?



### Caso práctico



**Alexandre** e **Sofia** estudaron xuntos un ciclo formativo. Cando remataron, cada un seguiu unha traxectoria laboral diferente. Alexandre xa estaba traballando cando comezou a estudar e, grazas á súa gran capacidade de traballo e disciplina, compaxinou estudo e traballo con éxito. Na actualidade, traballa para o concello da súa cidade, pero non está moi satisfeito porque non lle dan autonomía para desenvolver a súa actividade.

Por outra banda, **Sofia** leva cinco anos traballando nunha empresa privada. Durante este tempo, desenvolveu o seu traballo demostrando moita iniciativa.

Ambos teñen inxedanzas profesionais e moitas ideas que lles gustaría pór en práctica con autonomía e responsabilidade. Por todo isto, decidiron crear a súa propia empresa. Van montar unha empresa de servizos.

**Alexandre** e **Sofia** informáronse e documentáronse ben, e descubriron que hai moita demanda sen cubrir.

O seu primeiro paso como empresa consiste en elaborar un proxecto que presentarán a distintas entidades.



1.1. Que é?



"A iniciativa emprendedora é un proceso social e dinámico no que os individuos, sos ou en colaboración, identifican oportunidades para innovar e actúan transformando as ideas en actividades prácticas dentro dun contexto social, cultural ou económico.

No contexto da creación de empresas, é unha actitude na que se reflicte a motivación e a capacidade do individuo para identificar unha oportunidade e producir un novo valor ou éxito económico. Nos últimos anos, en Europa existe unha conciencia crecente da necesidade de promover iniciativas que promovan a cultura emprendedora como unha das bases fundamentais do crecemento".

Director xeral de Política da Pequena e Mediana Empresa do Ministerio de Industria

Citas para pensar

"Se procuras resultados distintos, non fagas sempre o mesmo".

Albert Einstein

1.2. As barreiras para emprender



A frase anterior non deixa de ser unha obviedade, pero non por iso carece de sentido. Vivimos nun mundo en constante cambio, nunha economía globalizada baseada na competencia. As empresas vense obrigadas a realizar unha adaptación constante a ese contexto. Non caben as actitudes conformistas do tipo "isto sempre se fixo así". Para non quedar atrás hai que tomar a iniciativa, indagar, idear e pór en marcha novos proxectos; é dicir, emprender. Esta responsabilidade non lle corresponde só ao empresario, senón que cómpre implicar toda a organización e toda a intelixencia, creatividade e vontade na empresa e na sociedade.

Se nos atemos ao que din os estudos serios, España non se caracteriza polo seu dinamismo empresarial; é dicir, créase e consolídase un número de empresas algo superior á media europea que, pola súa vez, tamén está por baixo dos Estados Unidos. A relación entre creación de empresas e desenvolvemento económico ten a forma dun U, o que quere dicir que é nas economías máis pobres e nas máis ricas onde atopamos unha taxa maior de empresas creadas, aínda que o que motiva o seu nacemento ten unha orixe dispar. Para os máis pobres é unha necesidade ante a falta de emprego, entanto que para os ricos supón unha oportunidade de negocio.

Reflexiona

Por que non somos máis emprendedores?

De que depende o comportamento emprendedor?

Por que unhas economías son máis dinámicas ca outras?

Loxicamente, para responder a estas preguntas habería que facer referencia ao contexto político, legal, económico etc., pero tamén, e de maneira especial, aos factores que condicionan o noso comportamento individual. Referímonos ao ámbito cultural e educativo e ás nosas motivacións. Os sucesivos informes do proxecto GEM dannos algunhas pistas.

- **Valores sociais e ámbito cultural** [\(ver aquí a análise\)](#). Fai clic sobre a ligazón anterior e has comprobar a escasa valoración positiva que se lle outorga ao esforzo persoal, á creatividade ou á innovación. Parece que preferimos a seguridade dun posto de traballo estable e que luxemos dos riscos ou da posibilidade de enfrontarnos a un fracaso.
- **Déficit educativo**. "Os datos confirman o que veñen indicando os expertos ano tras ano: existe un déficit moi significativo en formación de valores, habilidades e coñecementos para emprender. Este déficit abrangue todo o sistema educativo e é máis notable na escola primaria e secundaria" (Informe GEM 2008). Desde o sistema educativo preséntase a necesidade de educar para o desenvolvemento da iniciativa emprendedora a través da adquisición

das competencias vinculadas a este obxectivo: capacidade para resolver problemas, para aprender autonomamente, para analizar criticamente, para comunicar información e para crear novos coñecementos.

- **Motivación** (Resumo textual alternativo): Na ligazón anterior amósanse os resultados dun dos poucos estudos estatísticos que se realizaron neste sentido. Convén salientar que por riba do desexo de gañar máis se sitúa a necesidade de autorrealización. **Fernando Trias de Bes**, en *El libro negro del emprendedor*, establece unha interesante diferenza entre "motivación" e "motivo". A motivación ten que ver coa ilusión, co desexo profundo de levar a cabo un proxecto. O motivo é o detonante e pode ser, por exemplo, quedar sen emprego ou non ter traballo, aínda que esa situación non leva consigo necesariamente a motivación para emprender; fai falta algo máis: ilusión, desexo e necesidade de levar a cabo un proxecto.

E ti, tes motivos para emprender?

### 1.3 A necesidade

#### Caso práctico



No noso suposto, **Sofía** e **Alexandre** intúen que pode ser máis rendible traballar pola súa conta. Non se senten identificados co xeito en que se fan as cousas na súa empresa e gustaríalles poder facelas á súa maneira. Xa que logo, comezan a visualizar que e como podería ser a súa empresa, aínda que os asaltan as dúbidas. A única forma de despezar esas incógnitas será someter á investigación e á análise a súa idea de negocio.

Pódese saber que fai un módulo de iniciativa empresarial nun ciclo formativo? Talvez pola túa cabeza pasase esta pregunta ou unha similar. A razón fundamental é que a **iniciativa emprendedora é unha das bases fundamentais para a innovación, o crecemento e o desenvolvemento económico**.

Como xa se sinalaba no punto anterior, en Europa e en España detéctase un menor índice de creación de empresas que nos Estados Unidos, o que nos sitúa nunha situación de desvantaxe económica. Os estados da UE fixéronse como obxectivo promover a iniciativa emprendedora entre os seus cidadáns para inverter esta tendencia.

#### Reflexiona

O obxectivo é crear un contexto no que a capacidade de emprender se aprenda, se desenvolva, se valore socialmente e se facilite desde as institucións. Trátase, en definitiva, de crear unha cultura emprendedora.

[Que é innovar?](#) (Resumo textual alternativo)

Se estas razóns che resultan estrañas ou afastadas, podemos atopar outras moito máis próximas:

- ✔ O emprego por conta allea non é a única opción posible, aínda que sexa a que se nos ocorre de xeito espontáneo.
- ✔ As ofertas de emprego non sempre están cando as necesitamos. Cómpre, daquela, tomarmos en consideración a posibilidade de xermos o propio posto de traballo: é o que coñecemos como **autoemprego**.
- ✔ Que non haxa postos de traballo non significa que non existan oportunidades de negocio.
- ✔ Creamos a nosa propia empresa danos a posibilidade de desenvolvermos a creatividade e a autonomía, e de facermos realidade os nosos desexos.
- ✔ A aparición de novas empresas aumenta a competitividade e introduce elementos de innovación.
- ✔ As empresas xeran riqueza e postos de traballo.
- ✔ Pódese aprender a emprender.

### 2. A persoa emprendedora

#### Caso práctico



**Sofía** é moi traballadora; desde pequena foi unha persoa moi creativa a quen lle gustaba probar por si mesma todo aquilo que aprendía, polo que desenvolveu unha extraordinaria habilidade para a investigación e a análise. Foi precisamente esta calidade a que lle permitiu desenvolver métodos de traballo propios. Grazas a isto, **Sofía** ten agora máis





confianza en si mesma e no seu potencial profesional; sabe que as súas ideas son realmente válidas.

A súa xefa estaba encantada con ela. Dí que é moi paciente, cariñosa e observadora e que non deixa pasar unha! Lembra que unha vez puideron solicitar unha subvención grazas a **Sofía**, que foi quen descubriu esta posibilidade e quen preparou todos os papeis

necesarios para a pedir.

Os clientes tamén confiaban moito en **Sofía**; vían que era unha persoa moi responsable, malia a súa xuventude. Ademais, **Sofía** inspira confianza. Os seus dotes comunicativos, a súa dozura e a súa asertividade valéronlle en máis dunha ocasión para mediar ante un problema e facer moitas amizades alá por onde la.

Entre os seus mellores amigos está **Alexandre**, moi activo, inquieto e extrovertido; case todo lle interesa. **Sofía** sempre salienta a súa capacidade de traballo e disciplina. Admira del a súa capacidade de organización para compaxinar o seu traballo e os estudos no instituto. Ademais, nunca deixaba de asistir aos adestramentos e aos partidos de fútbol do seu equipo. É máis, era un dos mellores xogadores e o capitán do equipo! O papel de capitán encaixaba moi ben coa súa forma de ser, un líder nato, cunha grande personalidade. Sabía traballar en equipo e entusiasmar a súa xente. E foi o seu espírito de loita e o seu desexo de triunfar o que os levou a seren campións da liga que se xogaba na súa cidade.



## 2.1. Que fai?

### Caso práctico



Como viches no suposto, **Sofía** e mais **Alexandre** son moi distintos, pero aínda así coinciden nalgúns cuestións básicas: ILUSIÓN, INICIATIVA, TESÓN E NECESIDADE DE CAMBIO. Que é un emprendedor? E que significa emprender? Son as características persoais de **Sofía** e de **Alexandre** as óptimas para emprender? É necesario ser un superhome e unha supermuller? Pois non, claro que non! Que pensabas?!

Chámasele **emprendedor** ou **empresadora** a aquela persoa que identifica unha oportunidade e que organiza os recursos necesarios para a pór en marcha. É habitual empregar este termo para designar unha "persoa que crea unha empresa" ou que alopa una oportunidade de negocio, ou para definir alguén que comeza un proxecto pola súa propia iniciativa.

### Reflexiona

Imos afondar un pouco no concepto "emprendedor".

[Persoa emprendedora](#) (Resumo textual alternativo)

Imos afondar un pouco no concepto "emprendedor", que pasa de ser un simple **adectivo** que describe o perfil dunha determinada persoa a ser tratado, a comezos do século XX e da man de **Joseph Schumpeter**, como unha categoría económica. Este economista investigou sobre as forzas que fan do capitalismo un sistema dinámico de carácter cíclico. Para el as crises do sistema económico non son outra cousa que a adaptación a unhas novas condicións económicas. Tras esta constatación, cabe preguntarse **quen** e **como** impulsa o avance.

Para Schumpeter, está provocado pola **innovación**, entendida como "os cambios históricos e irreversibles na maneira de facer as cousas". O emprendedor é a persoa que realiza as innovacións e que pasa a ser recoñecido por este autor como o "centro do sistema económico".

O emprendedor ou a empresadora non é quen inventa, nin quen inviste o seu capital nun proxecto de empresa, senón aquela persoa que é quen de identificar unha oportunidade e de organizar os recursos necesarios para a levar a cabo. Pódese tratar dun proxecto empresarial ou non.

Se falamos desde o punto de vista empresarial, a persoa emprendedora será capaz de transformar esa oportunidade nun produto ou servizo que se pode comercializar a un prezo superior ao seu custo de produción, co que se obterá un beneficio. Este beneficio non está asegurado e, malia existiren técnicas que nos permiten avaliar as posibilidades de éxito, o emprendedor sempre asume un risco.

#### Intraemprendedor

A partir dos anos 70, as empresas comezan a preocuparse por lograr unha organización emprendedora, aberta ás innovacións do seu cadro de persoal, e cónfíase o termo **intraemprendedor** (*intrapreneurship*). Emprégase este termo para se referir ao **traballador ou á traballadora que desenvolve novos proxectos e que crea valor para a empresa**. Guilford Pinchot definiu estes traballadores como "os soñadores que fan".

No punto "Reflexión" hai un exemplo de intraemprendedor.

### Reflexiona

Le o enlace que che propomos a seguir e responde a esta pregunta:

Quen é aquí o emprendedor: o inventor, a empresa ou o traballador que descubriu unha nova utilidade para un pegamento inservible e que acabou transformando nun novo produto?

[A revolución previa á era dixital](#)





## 2.2. Características

### Reflexiona

Cres que iso de emprender está reservado só a unhas poucas persoas? Os feitos demostran o contrario, pódese aprender a emprender, e iso é o que intentamos neste módulo.

[Aprender a emprender](#) (Resumo textual alternativo)

A capacidade para emprender non é algo innato, senón un conxunto de actitudes, habilidades e competencias que poden ser aprendidas e desenvolvidas. Parece existir acordo en que o reto que supón alcanzar o éxito nunha empresa esixe dispor de determinadas características persoais. Dependendo dos autores, a lista pode ser máis ou menos ampla e fai referencia a aspectos tales como:

- ✓ Motivación.
- ✓ Iniciativa.
- ✓ Creatividade.
- ✓ Capacidade de traballo.
- ✓ Capacidade de organización e planificación.
- ✓ Resistencia á frustración.
- ✓ Capacidade de análise e resolución de problemas.
- ✓ Competencia técnica.



Se reparas, calquera dos aspectos anteriores é susceptible de ser mellorado, se nós o queremos. Podemos automotivarnos, tomar iniciativas etc.

Ao perfil persoal poderíamos engadir certos requisitos do contexto, como o acceso aos recursos económicos necesarios e o apoio do contexto social da familia e dos amigos.

Podes pór a proba a túa capacidade emprendedora na autoavaliación que aparece no punto seguinte. Se os teus resultados non son moi alentadores, podes iniciar algún plan de mellora persoal. Incrementares as túas competencias emprendedoras sitúate en mellores condicións non só para levaras a cabo os teus propios proxectos, senón que tamén mellora a túa empregabilidade.

### Para saber máis

Como exemplo de cultura emprendedora e de ambiente creativo, podemos tomar o referente de Google: unha empresa que, ademais de coidar o ambiente de traballo dos seus traballadores ata uns niveis inimaxinables, lles outorgalles a posibilidade de destinar o 20 % da súa xornada ao desenvolvemento de proxectos do seu interese persoal. E, de feito, de aí saíron algúns dos servizos máis salientables desta empresa.

[Vida cotiá nunha oficina de Google](#)

## 2.3. Emprendedores e emprendedoras sociais

Este concepto fai referencia a quen dirixe a súa actividade a **solucionar problemas sociais**. En ocasións, procúrase a obtención dun certo beneficio económico, pois o que se persegue é crear postos de traballo e xerar riqueza para o ámbito no que se inscribe o proxecto. Noutras ocasións, os proxectos adoptan fórmulas organizativas que exclúen a obtención dun lucro; é o caso das asociacións e fundacións, onde se recorre ás subvencións e ás doazóns para soste-lo proxecto.

Desde a iniciativa emprendedora social, adóitanse abordar temas como a inserción social de colectivos en situación de exclusión social, fórmulas para propiciar un desenvolvemento sustentable, proxectos de cooperación ao desenvolvemento etc. Hai quen os considera os heroes modernos.

### Para saber máis

O **comercio xusto** é un sistema comercial que lles ofrece aos pequenos artesáns e produtores agrícolas dos países en vías de desenvolvemento o acceso directo aos mercados dos países desenvolvidos. Xa que logo, elimínanse os intermediarios e garántense unhas condicións laborais e comerciais xustas e dignas. Deste xeito, podemos ter a certeza de que os produtos adquiridos non foron elaborados en condicións de sobreexplotación.

Na web de Consumer podes atopar un monográfico sobre este tema.

[Comercio xusto](#)

Podes achar máis experiencias deste tipo vendo algunha destas páxinas:

- ✓ Canle solidaria.
- ✓ Ashoka.
- ✓ Emprendedores TV, canle social.



### Autoavaliación

O termo "emprendedor" refírese exclusivamente a quen é capaz de crear unha empresa?

- ☐ Falso.
- ☐ Verdadeiro.

Sinala que características persoais concordan coa descrición dunha persoa emprendedora:

- ☐ Creatividade, iniciativa e capacidade organizativa.

- Ambición e desexo de poder.
- Capacidade analítica e espírito aventureiro.

### 3. A idea de negocio

#### Caso práctico



A idea de negocio de **Alexandre** e mais de **Sofia** cobre un nicho de mercado; é dicir, unha necesidade aínda non cuberta ou non de todo.

Nas seguintes epígrafes obterás a resposta a todas estas cuestións. Que é a idea de negocio? Como detectar boas oportunidades? De onde podo obter boas ideas? Como podo validar a miña idea? Que ocorrerá coa idea de **Alexandre** e **Sofia**?

#### 3.1. Detectar oportunidades

##### Debes saber

Por idea de negocio entendemos o produto ou o servizo que pensamos que pode satisfacer unha necesidade detectada no mercado e que pode achegar un beneficio económico.

De onde podemos obter ideas de negocio? Cómpre observarmos, ollarmos arredor de nós, tomarmos nota dos cambios que se poidan estar a producir. Se facemos un pequeno resumo, podemos sinalar como fontes para obter ideas as seguintes:

- ✔ **Os cambios sociais** demográficos, culturais, de valores e de comportamentos. Por exemplo: a prolongación da esperanza de vida fixo xurdir todo un conxunto de produtos e servizos arredor da terceira idade (asistencia a domicilio, centros xerátricos, centros de día, teleasistencia etc.); a incorporación da muller ao traballo; a familia nuclear como modelo imperante; o incremento das familias monoparentais... Todos eles son cambios que están a incidir na demanda de servizos.
- ✔ **Evolución tecnolóxica.** Nestes momentos, a rápida evolución das tecnoloxías da información e da comunicación está a revolucionar os modelos de negocio en moitos sectores: medios de comunicación, editoriais, formación etc. Cambiou tamén a forma de comercialización de moitos produtos e servizos.
- ✔ **Insatisfacción manifestada polos consumidores dun determinado servizo.** Por exemplo: incompatibilidade de horarios, persoal pouco cualificado, mala imaxe etc. Escoltemos o que din os clientes da competencia.



- ✔ **Os nosos coñecementos e a nosa experiencia.** A nosa bagaxe persoal hanos permitir atopar novas formas para realizar o traballo, para mellorar a calidade do proceso e para engadir novas prestacións ou vantaxes ao noso servizo.
- ✔ **Observación do ámbito.** Por exemplo: podemos indagar sobre o que se está a facer noutros países do noso ámbito, buscar experiencias innovadoras e de éxito, analizar as franquias, ler revistas e webs especializadas do sector, etc.
- ✔ **Cambios legais.** As novas normas ou as modificacións das xa existentes poden xerar novas necesidades e, por tanto, propiciar a aparición de novos servizos. Por exemplo: a **lei de dependencia** xerou numerosos postos de traballo vinculados aos servizos que promove.

## 3.2. Características

Como podo saber se a miña idea paga a pena? Ímosche dar algunhas pistas para responderes a esta pregunta. Toda idea de negocio debe cumprir polo menos con estes requisitos:

- ✔ **Debe satisfacer unha necesidade detectada.** Por exemplo: unha das necesidades que cobren as escolas infantís é educar e coidar os máis pequenos cando o pai e a nai traballan.
- ✔ **Ten que ser realizable;** non debe supor recursos fóra do noso alcance.
- ✔ **Debe contar con algunha vantaxe competitiva respecto da competencia.** Cómpre diferenciarse das empresas que realizan unha oferta similar, hai que buscar, idear características que nos dean algunha vantaxe: custos, calidade, localización, profesionalidade etc.
- ✔ **Debe dar lugar a un negocio rendible;** é dicir, debe producir un beneficio. Nun primeiro momento, podemos fixarnos en negocios similares para formularmos unha hipótese neste sentido. Posteriormente, ao realizarmos o noso plan de empresa someteremos a proba esta suposición.
- ✔ **Temos que ter a capacidade necesaria para levala a cabo.** Debe estar ao alcance das nosas posibilidades, dos nosos coñecementos e das nosas competencias profesionais.



### Para saber máis

Na actualidade, puxéronse en marcha algunhas iniciativas que pretenden apoiar o talento emprendedor entre os propios emprendedores e emprendedoras. Presentámosche algunhas delas.

O seu obxectivo é reunir emprendedores consolidados con varias empresas creadas, con quen nese momento só teñen unha idea de negocio, para que lles poidan prestar axuda desde a súa experiencia e o seu coñecemento. O iniciador vai percorrendo a xeografía española e vai deixando rexistrada a súa actividade na súa páxina web.

[De emprendedores para emprendedores](#)

3.3. Xerando ideas

Caso práctico

Os nosos amigos **Sofía** e **Alexandre** terán que ir respondendo a cada unha das cuestións que se formularon, e irano facendo ao longo do proxecto de empresa. Agora débense centrar en perfilar esa primeira idea inicial. Para lles axudar, imos recoller os aspectos sobre os que se adoita innovar ou mellorar na prestación de servizos.



Formas máis frecuentes de innovar ou mellorar a prestación de servizos

1. Redeseñar o servizo. Podemos falar de dous niveis de innovación:

✓ Unha nova idea ou concepto de servizo. Por exemplo: Idealista ofreceu o primeiro portal en internet para buscar vivenda. Fixo innecesario ter que saír da casa para buscar un piso ou un local.

✓ Mellora dos servizos xa existentes. Esta segunda opción é máis habitual, polo que resulta imprescindible coñecer ben o funcionamento da competencia. Un exemplo poden ser as tinturarias exprés, que se diferencian das tradicionais pola súa rapidez.
2. Interacción co cliente.

O obxectivo non é outro que fidelizar o cliente e adecuar o servizo ás súas necesidades. Esta estratexia é o que se denomina personalización. A empresa non ofrece un servizo estándar igual para todos, senón que o adapta a cada caso particular. Un bo exemplo pódemolo atopar no sector das aencias de viaxes, no que cada vez teñen menos saída os paquetes turísticos masivos, pois hai moitas persoas que desexan deseñar a súa propia viaxe e realízala ao seu aire. Se queres comprobar ata que punto existe unha oferta neste sentido, só tes que introducir no teu buscador os termos "viaxes personalizadas" e observar o volume dos resultados obtidos.
3. Desenvolvemento do servizo.

Trátase de introducir melloras no proceso da prestación dos servizos, na organización e na competencia profesional dos traballadores. Se coñeces Imaginarium, pódeste facer unha idea do que estamos a falar. A decoración introdúcenos nun mundo máxico; os xoguetes pódense manipular e son coidadosamente seleccionados no que atinxe á súa seguridade, á calidade e ao valor educativo. E o persoal, de acordo con esta formulación, coñece perfectamente cada un dos produtos. Poderíamos seguir dando detalles, porque cada aspecto foi deseñado e pensado polo miúdo.
4. Innovación tecnolóxica. A innovación tecnolóxica sempre foi un factor clave, pero hoxe éo de maneira especial. Internet está a cambiar de xeito radical os modelos de negocio, a forma de prestar os servizos e as relacións cos clientes. Grazas a elas, por exemplo, puidose pór en marcha o [Mapa de servizos sociais en Google Earth](#), no que se recollen, entre outros, os servizos de teleasistencia.
- 


Para saber máis

Sobre os **exemplos mencionados no desenvolvemento da unidade**, podes visitar as seguintes páxinas:

- [Idealista](#).
- [Imaginarium](#).

Outros **exemplos de experiencias innovadoras** podemos atopalos en *O Circo do Sol*, que conseguiu redefinir o modelo de negocio do circo.

3.4. Selección de ideas



Antes de te lanzares a realizar o plan de empresa, co esforzo que isto implica, convén que baralles varias posibilidades e, tantas máis ideas se che ocorran, mellor. Parece probado que da cantidade se obtén a calidade; de feito, hai un método de xeración de ideas que se basea neste principio: a **chuvia de ideas**.

Unha pequena análise lóxica e racional farache descartar aquelas que non parezan minimamente factíbles. Posteriormente, coas ideas que resulten plausíbles, convén levar a cabo un proceso máis sistemático de avaliación no que non deixemos pasar elementos clave:

Cales son as razóns que te impulsan a crear esa empresa? As ganas de abordar este reto son tan importantes como a idea. As persoas do teu ámbito máis próximo apoiante? Tes confianza nas túas capacidades para o lograr? Coñeces o sector e a actividade onde te vas introducir? Ademais da motivación, tes os coñecementos técnicos necesarios para desenvolveres o proxecto? A túa idea ten algunha característica diferenciadora ou innovadora respecto da túa competencia? Ten en conta todos os tipos de recursos: materiais, humanos e financeiros. Tes algún argumento que te mova a pensar que é rendible economicamente? Nunha das tarefas finais desta unidade de traballo terás ocasión de pór a proba as túas ideas.



### 3.5 Oportunidades no sector



Neste apartado analizaranse as características e, a partir delas, identificaranse as oportunidades que ofrece o sector onde se insire a empresa que pretende crear. Por exemplo, no sector da educación infantil atopamos empresas que ofrecen:

- ✓ **Proxectos e programas educativos de atención á infancia no primeiro ciclo de educación infantil**, tanto no ámbito da educación formal como no da educación non formal e no sector de servizos sociais.
- ✓ **Programas específicos de traballo con menores (de 0 a 6 anos) en situación de risco social ou en medios de apoio familiar**.
- ✓ **Programas ou actividades de lecer e tempo libre infantil (de 0 a 6 anos)**: ludotecas, casas da cultura, bibliotecas, centros educativos, centros de lecer, granxas escola etc., en institucións dependentes de organismos públicos (estatais, autonómicos ou locais) e en centros de titularidade privada.

#### Centros de educación infantil

Atopaches pais preocupados porque non atopan un centro de educación infantil para o seu fillo? É doado atopar praza hoxe en día?

Parece que non. Neste sector profesional a demanda é superior á oferta, e esta oportunidade que ofrece o mercado souberon aproveitala educadores infantís como os que presentamos a continuación. Ten en conta que non abríron un centro de educación infantil sen máis. A clave está en ofrecer elementos que os diferencian do resto:



- ✓ Ofrecer un espazo acolledor, pero con profesionais cualificados.
- ✓ Propor cursos para pais.
- ✓ Presentar un menú caseiro, con produtos naturais e de calidade.
- ✓ Horarios amplos, de mañá e tarde, entre semana e durante as fins de semana.
- ✓ Un bo servizo de pediatría.
- ✓ Cámaras que lles permitan aos pais observaren os seus fillos desde unha cámara web.
- ✓ Unha localización adecuada, que pode consistir en sitios tan dispares como unha zona residencial ou un parque empresarial, ou unha zona de oficinas, onde os pais acoden a traballar.

Na Revista Consumer podes atopar un [monográfico sobre escolas infantís](#).

#### Lecer e tempo libre

No sector do lecer, hai un abano inmenso de posibilidades:

- ✓ **GRANXAS ESCOLA**. Tratan de lles achegar a natureza e as cuestións ambientais aos nenos desde idades moi temperás.  
Un exemplo son as [escolas sustentables](#), que implican as autoridades locais e educativas nesta tarefa de sensibilización e que participan mesmo en programas bilingües ou en escolas [de equitación con fins terapéuticos](#) para nenos de todas as idades, incluídos os cativosde 0 a 6 anos.
- ✓ **BEBETECAS**. Dada a importancia de fomentar a lectura desde a infancia xurdiu a idea de crear "bibliotecas para bebés". Trátase dun espazo destinado á lectura e ao préstamo de libros, especialmente seleccionados para os nenos de 0 a 6 anos. Ademais, contan con profesionais que prestan servizos de asesoramento sobre o uso da bebeteca e préstalles aos usuarios unha atención especializada e constante. Podes atopar máis información en [Abysinet](#).
- ✓ **LUDOTECAS**. Destinadas a favorecer o xogo educativo, as relacións sociais e a adquisición de valores desde idades temperás.
- ✓ Educared preséntanos a [experiencia innovadora do ludobus](#).
  - ✦ Unha estupenda resposta social ás necesidades de lecer dos nenos reclusos nos hospitais foi a introdución das [ludotecas móbiles nestes centros](#).
  - ✦ Así mesmo, multiplícanse as [ludotecas infantís como servizos complementarios](#), xunto a hoteis, supermercados, grandes superficies etc. IKEA foi pioneira neste ámbito.



### 3.6. Perspectivas de futuro

Neste apartado analizaranse os principais datos, indicadores, normas e plans, presentes e futuros, das administracións públicas, con efectos no sector da actividade da empresa que pretendemos crear.

Por exemplo, no sector de servizos de educación infantil todos os indicadores son favorables ao incremento da demanda:

- ✓ O incremento da taxa de natalidade nos últimos anos.
- ✓ O crecemento da taxa de actividade das mulleres, tradicionalmente encargadas do coidado dos máis pequenos.
- ✓ O aumento das familias monoparentais.
- ✓ Unha grande demanda insatisfeita nos últimos anos, desde o convencemento das familias dos beneficios da escolarización temperá.



A estes datos temos que engadir o [plan Educa 3](#), promovido polo Goberno, que se propón fomentar a creación de prazas de primeiro ciclo de educación infantil, onde a demanda é aínda moito maior que a oferta. O obxectivo do plan Educa3 é a creación, entre 2008 e 2012, de 300.000 novas prazas escolares de calidade para cativosde menos de tres anos. Conta cun orzamento global de 1.087 millóns de euros, repartidos ao 50 % entre a Administración xeral do Estado e as comunidades autónomas.

Por outro lado, o sector de lecer infantil tamén vai en aumento. Alternativas coma os parques infantís suplen a carencia de espazo libre de xogo que teñen os nenos e as nenas nos espazos urbanos, tanto na rúa coma nas súas propias casas.

Como ves, son moitos os datos que apuntan en sentido favorable.

#### Autoavaliación

Le o parágrafo seguinte e completa as frases coas palabras que faltan.

**Requisitos que debe cumprir unha idea de negocio:**

Satisfacer unha \_\_\_\_\_ detectada.

- Ten que ser \_\_\_\_\_ supor recursos fóra do noso alcance.
- Conta con algunha vantaxe \_\_\_\_\_ respecto da competencia. Cómpre diferenciarse das empresas que realizan unha oferta similar; hai que buscar, [dear características que nos dean algunha vantaxe](#): custos, calidade, localización, profesionalidade etc.
- Debe dar lugar a un negocio \_\_\_\_\_ producir un beneficio. Nun primeiro momento, podemos fixarnos en negocios similares para formular unha hipótese neste sentido. Posteriormente, ao realizarmos o noso plan de empresa someteremos a

proba esta suposición.

Enviar

## 4. A actividade emprendedora

### Caso práctico



Agora xa coñeces as calidades propias dun emprendedor, polo que probablemente chegases á conclusión acertada de que **Alexandre e Sofia** o son. Ademais, eles mesmos, despois de realizaren o curso para xente nova emprendedora, viron que a súa idea é viable e que teñen moitas posibilidades de éxito! É o que Alex non deixa de lle repetir a Sofia, sempre tan cautelosa. Parece que todo pode empezar a funcionar, pero Sofia preguntábase: e agora, que facemos?, cal é o seguinte paso? Moi doado! -responde Alexandre co seu habitual entusiasmo- Hai que empezar a levar isto á práctica. Pero antes, tal e como lles dixeron no curso, é importante que reflexionen acerca dos obxectivos que se formulan a longo e a curto prazo; que pensen a onde queren chegar, que tipo de empresa queren ter, cal será a súa filosofía, se deben adoptar algunha estratexia...

**Sofia** non sabe o porqué, pero nota unha sensación de pánico; sabe que moitos negocios non chegan ao segundo ano de vida. E se non o fan ben? Realmente é o momento adecuado para montar unha empresa? Confiarán os clientes neles? Ás veces dinlle que parece máis nova do que aparenta... Será este un problema? De súpeto, Sofia só ve dificultades. Que lle pasa? Por que se apodera dela o medo, coa ilusión que tiña? **Alexandre** sabeo. **Sofia** -dille-, emprender implica un risco, como moitas cousas nesta vida, pero se non arriscas non podes gañar. O único que temos que facer é preparar todo moi ben para afrontarmos ese risco con éxito.

Os nosos emprendedores teñen que resolver as seguintes cuestións: Como se transforma unha idea innovadora nunha empresa? Que é unha empresa desde o punto de vista económico? Que obxectivos e estratexias pode ter a súa empresa? Que tipos de risco van asumir?

Desde o punto de vista económico, unha empresa é a unidade económica de produción que organiza con eficiencia os recursos dos que dispón para os transformar en bens e/ou servizos que satisfán as necesidades dos individuos no mercado, co ánimo de obter un beneficio.

Da definición despréndense as seguintes ideas básicas sobre a empresa:

- ✓ Actúa como unha unidade económica de produción: constitúese como un axente que participa de forma activa na economía dun país ou dun conxunto deles, contribúe ao crecemento económico ao xerar rendas que proporcionan riqueza e é fonte de innovación e desenvolvemento.
- ✓ Obtén os recursos necesarios para desenvolver a súa actividade e estes recursos son o capital, a técnica, o traballo e a dirección.
- ✓ Combina os recursos coa eficiencia; é dicir, emprega o menor número de recursos para alcanzar o seu obxectivo.
- ✓ Transforma recursos en produtos tanxibles (bens) ou intanxibles (servizos).
- ✓ Ofrece os bens ou servizos no mercado para cubrir as necesidades dos consumidores.
- ✓ Ten ánimo de lucro porque o seu fin é obter rentabilidade ou beneficio económico.

Se **beneficio** = **ingresos** - **custos**, a rentabilidade obteraa cando os ingresos xerados superen os custos que implica o desenvolvemento da actividade empresarial.



### Debes saber

A importancia da empresa na economía dun país reflíctese claramente nos importantes fluxos e intercambios que xera.



A seguir, estudaremos como a empresa se fixa unha serie de **obxectivos** que tratará de alcanzar mediante unha determinada **estratexia** e a sabendas de que debe asumir e controlar o **risco** empresarial.

### 4.1. Os obxectivos (I)

### Caso práctico



Entre os primeiros pasos que teñen que dar **Alexandre e Sofia** durante o proceso de planificación, atópanse o establecemento e a definición duns obxectivos: Que queren conseguir coa súa empresa? Cara a onde camiñan? Como van chegar ata alí?



Sempre que se emprende un proxecto novo, é bo pararse a reflexionar e especificar os obxectivos que se pretenden lograr.

Un bo deseño de obxectivos pasa por facerse as seguintes preguntas:

- **Que** quero conseguir?
- **Como** vou conseguir o meu propósito? Que procesos van permitir que se cumpran os obxectivos?
- **Cando** se alcanzarán os obxectivos?
- **Quen** serán as persoas responsables de realizar cada un dos pasos ou procesos que levarán a atinxir os obxectivos?



## Reflexiona

Cando se leva a cabo un proceso de planificación é necesario responder a unha serie de preguntas básicas: que, como, cando, por que e quen.

[Documento curioso sobre estas preguntas](#) (81.9 KB)

Se os obxectivos están claramente definidos e os coñecen todas as persoas que traballan na empresa, a organización interna será moito máis efectiva e eficiente. Todos saberán cara a onde deben dirixir o seu traballo e a coordinación resultará máis doada. Ademais, os obxectivos permiten a avaliación da organización e dos procesos levados a cabo, co que se pode mellorar progresivamente a actividade realizada.

Á hora de formular os obxectivos, terase en conta que estes deben ser:

### Calidades dos obxectivos

Medibles	Ambiciosos e estimulantes	Posibles e realistas
Proporcionados	Compatibles entre si	Ben coordinados

Deben elaborarse coa participación das persoas encargadas de conseguilos para que estas se sintan máis implicadas.

## Para saber máis

Podes coñecer os obxectivos dalgunhas empresas se indagas nas súas páxinas web. Por exemplo:

- ✓ [Hewlett Packard](#).
- ✓ [Jazztel](#).

4.2. Os obxectivos (II)

Todas as empresas se encamiñan á consecución dunha serie de obxectivos xerais, que podemos agrupar en:

- ✓ **Económicos:** a obtención dun beneficio económico.
- ✓ **Técnicos:** ofrécenlle á sociedade os produtos que necesita, utilizando a tecnoloxía adecuada, investindo en investigación, desenvolvemento e innovación, e achegando grandes doses de creatividade.
- ✓ **Humanos:** as empresas proporcionanlles, tanto ao empresario como ao traballador, unha retribución económica, a posibilidade de se relacionaren socialmente, o fomento das relacións interpersoais, a inserción social e a autorrealización persoal, xa que por medio do traballo as persoas desenvolven as súas habilidades e as súas capacidades.
- ✓ **Sociais:** as empresas contribúen á creación de emprego, á formación dun tecido empresarial que sostén a economía do país, e pagan uns impostos que o Estado reinverte en servizos públicos, tales como sanidade, educación, obras públicas, xustiza etc.



Citas para pensar

Sobre o traballo como desenvolvemento persoal:

"Non son as riquezas nin o esplendor, senón a tranquilidade e o traballo, os que proporcionan a felicidade". [Thomas Jefferson](#)

"O traballo axuda sempre, posto que traballar non é realizar o que un imaxinaba, senón descubrir o que un ten dentro". [Boris Pasternak](#)

Á súa vez, **cada empresa** debe especificar para a súa propia organización:

- a. A **misión**. É o que realmente quere ser a empresa, o que marca a súa identidade e a súa política de actuación.
- b. Os **obxectivos xerais**. Son os fins a longo prazo e concretan a misión da empresa. Estes obxectivos non son inamovibles, senón que poden e deben variar segundo cambie o ámbito e a propia estrutura interna da empresa. Convén revisar regularmente os obxectivos marcados para comprobar se seguen sendo válidos e de actualidade.
- c. O terceiro nivel está constituído polos **obxectivos operacionais**. Concretan no curto prazo os obxectivos xerais e definen, para cada sección da empresa, os procesos ou as tarefas que van permitir conseguir os obxectivos a longo prazo.



Que pasos hai que seguir para establecer estes niveis?

- 1. Primeiro defínese a misión.
- 2. Defínense os obxectivos a longo prazo, despois de realizar unha análise interna da empresa e do mercado, e do ámbito no que se vai operar.
- 3. Especificanse os obxectivos operacionais e sinalanse as persoas responsables e os prazos aproximados de consecución.

Por tanto, estes tres niveis de obxectivos desagreganse uns dos outros de forma sucesiva, o que dá lugar a unha estrutura en forma de árbore. Os obxectivos de cada nivel deben estar ben coordinados entre si e tamén cos dos niveis superiores e inferiores. E, de xurdir conflitos entre uns e outros, é necesario establecer unha táboa de prioridades.

Caso práctico

**Alexandre e Sofia** elaboraron o seguinte borrador (o profesorado axudará os alumnos no proceso de definición da misión e obxectivos xerais da súa empresa):

- A misión da súa empresa será ofrecer un servizo que proporcione...
- Como obxectivos xerais fórmulábase ofrecer ...

4.3. A estratexia empresarial. Xeneralidades

Caso práctico

Que clase de negocio queren montar Alexandre e mais Sofia? Que tipo de organización queren ser? Que imaxe queren dar? Para responder a estas preguntas, deben definir a súa propia estratexia empresarial.

Que é a estratexia empresarial?

A estratexia consiste nun conxunto de accións que permiten conseguir os obxectivos da empresa a longo prazo. Concrétase no deseño dun programa ou dun plan de acción, baseados nunha política ou filosofía empresarial.

A estratexia afecta aspectos tan importantes da empresa como:

- ✓ O estilo de dirección.
- ✓ A toma de decisións, pois proporciona un patrón coherente.
- ✓ A organización dos recursos da empresa, de xeito que se encamiñen da maneira máis eficiente ao logro dos obxectivos da organización.
- ✓ A proporción dunha base para establecer o marco de relacións entre a empresa e os grupos cos que se relaciona.

Ten coidado, non confundas os obxectivos coa estratexia. Ambos os conceptos van unidos, pero son diferentes: a estratexia é o medio para conseguir os obxectivos.

Caso práctico



Alexandre está estudando as estratexias que poden utilizar na súa empresa. En primeiro lugar, informouse sobre as que adoptaron outras compañías e, agora, pasa a formular as da súa propia empresa. Como empezará?

Á hora de definir as estratexias dunha empresa, hai que distinguir tres niveis. Empezarase definindo a estratexia global da empresa (nivel corporativo) e despois estableceranse as estratexias do nivel funcional e da unidade de negocio.

- 1. **O nivel corporativo**  
Refírese ás decisións que afectan o conxunto da organización e que tratan de xerar a idea dunha misión común. Pretende encauzar nunha mesma dirección os esforzos de todos os elementos da empresa.

EXEMPLO



Unha estratexia de nivel corporativo é a chamada "servizos exprés", que consiste en ofrecer o servizo propio da empresa da maneira máis rápida posible. Esta estratexia pódese adoptar distintos tipos de negocio: unha tinturaría, un salón de peiteado, amaños de roupa etc. A revista *Emprendedores* analiza esta estratexia nun breve artigo que podes atopar na seguinte ligazón: [Negocio de servizo exprés](#).

2. O nivel funcional

Neste nivel establécen as estratexias que seguirá cada departamento da empresa, que deberán ir encamiñadas ao logro da estratexia global, definida previamente.

EXEMPLO

Se unha empresa segue unha estratexia global de redución de custos, para lograla, cada departamento seguirá unha estratexia funcional específica:

- O departamento de persoal non contratará persoal con salarios altos.
- O departamento de compras tratará de adquirir materias primas máis baratas.
- O departamento financeiro procurará préstamos a un tipo de xuro máis baixo etc.



3. O nivel da unidade de negocio

Cando unha mesma empresa desenvolve varios produtos diferentes que atinquen mercados distintos, establece estratexias específicas para cada negocio ou produto. A maioría das estratexias deste nivel ocupanse dos aspectos referidos á comercialización.

EXEMPLO

A estratexia que desenvolve a empresa BIC para promover e vender os seus chisqueiros é diferente á que segue para os seus bolígrafos ou para as súas máquinas de afeitar.

## 4.4. A estratexia empresarial. Estratexias de vantaxe competitiva

Prodúcese unha vantaxe competitiva cando unha empresa ten unha mellor posición no mercado que o resto das compañías competidoras. Esta condición máis favorable pode deberse a múltiples causas:

1. Liderado en custos

Unha empresa é líder en custos cando pode ofrecer un ben ou un servizo comparable ao dos seus competidores, pero con menos custos. Mediante esta estratexia, a empresa intenta reducir os custos o máximo posible para poder baixar os prezos (por baixo dos prezos da competencia) e seguir a obter beneficios.

EXEMPLO:

A empresa Toyota foi a primeira en aplicar o [Just in time](#) (xusto a tempo) que lle permitía reducir custos no sector automobilístico



[Just in time](#) (xusto a tempo) na wikipedia.

2. Diferenciación

Esta estratexia persegue diferenciar o produto, ou algún dos seus compoñentes, que ofrece a empresa do resto da competencia para que sexa percibido como único no mercado, de maneira que os clientes estean dispostos a pagar un sobreprezzo por el.

EXEMPLO:

A compañía de motos Harley Davidson sufriu a competencia da industria xaponesa, pero logrou superala e obter unha vantaxe competitiva grazas a unha campaña de comunicación e á creación dun club de socios, que transmitiu unha imaxe de liberdade e rebeldía, amizade e camaradería para quen posúe unha moto da compañía. Deste xeito, conseguíu imprimirlles un carácter específico ás súas motos e logrou unha identidade de marca que a diferencia do resto.

Como se pode diferenciar un produto?

Unha empresa pode diferenciar o seu produto atendendo a diversos factores:

- As características do produto.
- As características do mercado ao que se dirixe: se os consumidores teñen necesidades e gustos moi variados e precisos, pódese diferenciar o produto adaptándose aos gustos e ás necesidades específicas.
- As características da empresa: algunhas empresas construíron a súa estratexia partindo da súa identidade, do seu estilo, dos seus valores ou da súa reputación e prestixio ante os clientes. Isto pode ser a consecuencia do modo en que unha empresa concibe os seus negocios e da maneira de se relacionar cos seus clientes.



EXEMPLOS:

- Os automóviles Mercedes ou Porsche teñen unha imaxe de prestixio, luxo e calidade que os fai únicos. O mesmo ocorre cos bolsos de Prada ou Loewe.
- As tendas de comercio xusto ofrécentlle ao cliente a satisfacción de contribuir ao desenvolvemento sustentable, ao ofrecer mellores condicións comerciais e ao apoiar os dereitos dos produtores e dos traballadores máis desfavorecidos.

### Para saber máis

Sobre comercio xusto, podes consultar a páxina web:

[Comercio xusto](#).

Sobre a vantaxe competitiva, podes consultar:

[Vantaxe competitiva](#). (56,6 KB)

## 4.5. Estratexias de desenvolvemento ou crecemento

Á hora de establecer unha estratexia, a empresa tamén debe formularse por onde pode crecer nun futuro máis ou menos próximo. En relación cos momentos de establecemento e desenvolvemento da empresa, veremos as seguintes estratexias:

1. A estratexia de concentración

Cando se inicia un proxecto, pode optarse pola estratexia da concentración, que consiste en ofrecer un só produto para se especializar nel. Pódese ir máis aló e especializarse tamén nun segmento de mercado.

2. A estratexia de diversificación

Esta estratexia consiste en:

- Comercializar novos produtos, xunto cos que xa vendía a empresa.
- Introducirse en novos mercados.

Normalmente, unha empresa decide polo diversificación ou pola entrada en negocios novos cando o mercado ao que tradicionalmente se dirixía está saturado.

Pódese diversificar de diferentes maneiras:

- A diversificación horizontal: consiste en producir e/ou en vender novos produtos en mercados similares aos tradicionais da empresa e empregando unha tecnoloxía análoga.

EXEMPLO:

Os Donuts comezaron sendo de dúas variedades: glasado e de chocolate. Posteriormente, ampliáronse as



modalidades da famosa rosca (chocolate branco, amoródo, raiado, etc.).

- A diversificación vertical: consiste na produción e na venda de produtos relacionados co ciclo de explotación da empresa. Deste xeito, a empresa convértese no seu propio provedor ou cliente e inicia actividades que antes cubrían terceiros alleos á compañía.

**EXEMPLO:**

Un fabricante de automóviles empeza a producir amortecedores, freos, etc.

Esta estratexia require o desenvolvemento de competencias, habilidades ou coñecementos novos por parte da empresa.

**3. A internacionalización**

Representa o desenvolvemento da actividade económica da empresa noutros países. A finalidade desta estratexia é ampliar os mercados e alargar o ciclo de vida acudindo a mercados exteriores.



## Reflexiona

A adopción de estratexias tamén se pode formular en clave de humor. Se les este breve pero divertido artigo, halo comprobar:

[Leccións de estratexia.](#)

## Para saber máis

Sobre estratexias de crecemento, propómosche unha interesante ligazón. Ao final facilitáanse outras ligazóns adicionais que che van servir de axuda.

[Estratexias de crecemento](#) (enxki)

## 4.6. Estratexias de cooperación

As empresas poden establecer alianzas con outras empresas cun carácter estratéxico. Na actualidade, existe unha gran variedade de acordos de cooperación cada vez máis flexibles e adaptados a cada realidade. Entre eles, destacamos:

- **Os contratos de longa duración:** as empresas asinan un contrato a longo prazo para desenvolveren unha serie de actividades de maneira conxunta e normalmente complementaria. Estes contratos dan lugar a unha relación continuada entre as partes asinantes.
- Os acordos poden ser de moi distinto tipo, ben entre competidores, para reducir temporalmente a competencia entre eles, ou ben entre axentes que ofrecen produtos complementarios.

**EXEMPLOS:**

- Algunhas cadeas hoteleiras asinaron acordos de colaboración en prezos con empresas de alugamento de coches para que o hotel lles poida ofrecer este servizo aos seus clientes cun prezo competitivo.
- McDonald's e Coca-Cola asinaron un acordo de exclusividade, de xeito que neste restaurante só se serve esta bebida de cola.

- **A franquía**

**EXEMPLOS:**

Podemos atopar multitude de exemplos sobre franquía de empresas e, como exemplo, citamos:

[Unha empresa de seguros.](#)  
[Suplementos de teleasistencia.](#)

- **As licenzas:** a licenza é un contrato polo cal unha empresa lle outorga a outra o dereito a utilizar a súa propiedade industrial a cambio dunha contraprestación. Estes dereitos inclúen as patentes, as marcas comerciais, os deseños, os dereitos de autor, o saber facer ( know-how) e a información técnica. A licenza pode incluír acordos moi amplos para cubrir todo o relacionado co desenvolvemento dunha empresa.

**EXEMPLO:** Coca-Cola cédelles a comercialización e a distribución das súas bebidas a empresas dos países nos que se introduce. Por exemplo: o distribuidor en España de Coca-Cola é Casbega, que ten a licenza en exclusiva. [Web de Casbega.](#)

- **A subcontratación:** unha empresa (a contratista) encárgalle a outra (a subcontratista) a realización de determinadas actividades do proceso de produción, que pode chegar a fabricar o produto completo. Deste xeito, a empresa principal reduce custos fixos e xa non ten necesidade de tantos recursos, polo que consegue producir a un custo inferior. Por outra parte, cada empresa especialízase e céntrase en desenvolver as habilidades e as competencias que cada unha precisa.

**EXEMPLO:**

Lembra! É importante non confundir os obxectivos coa estratexia. Cando a empresa Coca-Cola formulou o obxectivo de medrar (vender no ámbito mundial), a estratexia que adoptou para o conseguir foi a concesión de licenzas. Coca-Cola envíaalles o produto concentrado ás empresas con licenza e estas preparano, envásano e distribúeno.



## Para saber máis

O parque de provedores consiste na sinatura dun contrato a longo prazo dunha empresa con outra, que se converterá na súa única provedora durante un período de tempo longo (tres, cinco ou dez anos).

A maioría das empresas automobilísticas utilizan esta estratexia.

## Reflexiona

Algunhas empresas prefiren quedar cos factores que lles poden proporcionar vantaxes competitivas e subcontratar o resto. É o caso de Nike, que se centra fundamentalmente nas actividades de deseño e márketing e déixalles a outros o proceso de fabricación.



### Caso práctico



À medida que se foron achegando á realidade do seu soño, **Alexandre e Sofia** empezaron a sentir medo porque saben que emprender implica sempre un risco.

O risco é a posibilidade de que se produza algún acontecemento do que deriven perdas; é totalmente alleo ao órgano decisor e está asociado ao obxecto da decisión.

#### Tipos de riscos

No ámbito empresarial, podemos distinguir entre:

##### 1. Os riscos económico-financieros

Xorden da mesma actividade empresarial. Entre eles, podemos atopar:

- Aparición de novas tecnoloxías que deixan as propias obsoletas.
- Risco de flutuación dos prezos do produto fabricado.
- A posibilidade de que xurdan novos competidores.
- Risco de inflación.
- Risco de depreciación monetaria.
- Risco á hora de obter financiamento.
- Risco ao colocar os excedentes de tesouraría.
- Risco de tipo de cambio.
- Risco asociado ás canles de distribución.
- Risco de liquidez.
- Risco de insolvencia.

##### 1. Riscos extraeconómicos: alleos á actividade da empresa, pero que poden influir nela.

- Risco de roubo, inundación, incendio, etc.
- Risco dun accidente mortal ou incapacitante dun directivo clave.
- Inestabilidade política do país; risco de nacionalización.

#### RIESGO EMPRESARIAL



#### Avaliación do risco

Normalmente, o **risco vai asociado á necesidade de elixir entre varias alternativas posibles**.

Á hora de avaliar ou de medir o risco fronte ao que se atopa a empresa, hai que ter en conta o seguinte:

- Os riscos poden ser independentes ou interdependentes; é dicir, estar relacionados uns cos outros ou mesmo potenciarse entre si. É o que se coñece como o efecto sinéxico.
- O efecto psicolóxico na consideración do risco refírese á actitude do suxeito decisor que pode ter unha maior ou menor aversión ao risco.

### Reflexiona

O baixo custo ou *low cost* é unha estratexia que estivo de moda nos últimos anos, pero que supón un risco empresarial que debe analizarse con detemento. Na seguinte ligazón atoparás un breve e interesante artigo sobre este tema:

[Riscos do baixo custo ou low cost.](#)



### Citas para pensar

Sobre o risco:

"Só aqueles que se atreven a deixar moito, poden lograr moito". (**Robert Kennedy**)

"Grandes feitos adoitan ser forxados con grandes riscos". (**William Hazlitt**)

"Se non queres correr riscos na vida, xa decidiches que non desexas crecer". (**Shirley Hufstедler**)

Pero, coidado, se un se arrisca, previamente hai que reflexionar:

"O que de súpeto se determina, de súpeto se arrepiñte". (**Séneca**)

4.8. O risco empresarial (II)

En todo caso, ao ter que escoller entre varias opcións, producírase o chamado custo de oportunidade, que reflicte o valor da mellor das alternativas rexeitadas. Refírese a aquilo ao que se renuncia cando se escolle unha opción, o que supón rexeitar o resto.

EXEMPLO:

Alexandre e Sofia teñen varias opcións:

- ✓ Seguir en no seu posto de traballo actual. Alternativa rexeitada.
- ✓ Seguir en estudando. Alternativa rexeitada.
- ✓ Presentárense a unhas oposicións. Alternativa rexeitada.
- ✓ Iniciar en xuntos un proxecto empresarial. **Alternativa escollida.**

Como escolleron montar unha empresa, renuncian a todas as demais opcións. O custo de oportunidade está entre as tres alternativas rexeitadas, é o valor do que lles suporía a mellor desas tres opcións non escollidas.



Autoavaliación

Sinala as afirmacións correctas:

- ☐ A misión da empresa é cada unha das metas que se desexa alcanzar.
- ☐ Os obxectivos operativos marcan a identidade e a política de actuación da empresa.
- ☐ Os obxectivos xerais definen cada un dos procesos ou tarefas que van permitir atinxir os obxectivos a longo prazo para cada unha das seccións da empresa.
- ☐ Ningunha das anteriores é correcta.

Indica as afirmacións correctas:

- ☐ A estratexia é un conxunto de accións que permiten conseguir os obxectivos da empresa a longo prazo.
- ☐ O risco é a posibilidade de que se produza algún acontecemento do que deriven perdas; é totalmente alleo ao órgano decisor e está asociado ao obxecto da decisión.
- ☐ Mediante a subcontratación, unha empresa outórgalle a outra o dereito a utilizar a súa propiedade industrial a cambio dunha contraprestación.
- ☐ Todas as anteriores son correctas.

Sinala a afirmación correcta:

- ☐ A diferenciación consiste en comercializar novos produtos xunto cos que xa vendía a empresa ou introducirse nos novos mercados.
- ☐ A diversificación vertical consiste na produción e na venda de novos produtos en mercados similares aos tradicionais da empresa e cunha tecnoloxía análoga.
- ☐ A estratexia da concentración consiste en ofrecer un só produto coa idea de especializarse.
- ☐ Todas as anteriores son correctas.

Sinala a afirmación correcta:

- ☐ A misión é un medio para conseguir os obxectivos.
- ☐ Unha empresa é líder en custos cando pode ofrecer un ben ou un servizo comparable ao dos seus competidores con menos custos e, por tanto, a un prezo máis baixo.
- ☐ Os obxectivos xerais definen cada un dos procesos ou tarefas que van permitir conseguir os obxectivos a longo prazo para cada unha das seccións da empresa.
- ☐ Todas as anteriores son correctas.

5. O plan de empresa

Caso práctico



Grazas ao entusiasmo de Alexandre e ao seu espírito loitador, os medos de Sofia desapareceron. Agora dispóñense a elaborar un plan de empresa. Para elaborar o documento, sacaron os apuntamentos e o proxecto que fixeron cando estudaron o ciclo formativo. Buscaron información en diversos organismos. Sofia foi á cámara de comercio. Alex ao portelo único e, xuntos, realizaron unha procuraexhaustiva en internet. Sabes cantos resultados obtiveron escribindo "plan de empresa" no buscador? Ánimate a probalo. Cantas entradas saíron?



Ao remataren o proxecto, deixáronlle ver aos seus familiares e amigos para que lles desen a súa opinión e, deste xeito, poderen mellorar o seu contido. Despois de facer varias correccións, presentáronllo ao concello.

Como sabes, chamáronos. A súa idea gustoulles e vana pór a andar! Quizá te fagas algunha das seguintes preguntas: Como elaboraron o proxecto para que sexa un éxito? Que é exactamente un plan de empresa e cal é a súa finalidade? Puideron elaboralo eles mesmos ou contaron coa axuda dalgún especialista? Os plans de empresa que atoparon son diferentes en canto á súa estrutura? Non existe un formato universalmente aceptado?

Non abunda con ter unha idea emprendedora na cabeza. É necesario tamén plasmar esta idea e mais o estudo inicial do que imos necesitar para levala á práctica nun documento que lles poidamos presentar ás persoas e ás institucións que decidan apostar polo noso negocio.

Debes saber

A seguir, estudaremos que é o plan de empresa e cales son as súas principais características. Pero antes, e como introdución, visualiza este vídeo sobre o plan de empresa:



## 5.1. Concepto e características

### Caso práctico

Sofía e Alexandre preguntánselle o seguinte: Que é o plan de empresa? Cal é a súa finalidade? Como se presenta? Farano eles mesmos?



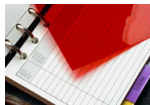
O plan de empresa é o documento que describe o negocio que imos constituir, presenta os promotores e inclúe un exhaustivo estudo da viabilidade da nosa actividade. Ordena e estrutura todo o que sexa necesario para que o noso negocio comece a funcionar e asenta as estratexias básicas que cómpre seguir.

A finalidade do plan de empresa é dobre:

- ✓ Hache servir como análise inicial e periódica de todo o que vas necesitar para que o negocio poida iniciarse e manterse a curto e a medio prazo.
- ✓ Será tamén a túa tarxeta de presentación ante terceiras persoas interesadas en apoiar, financiar ou promover o teu negocio.

Sobre este documento **debemos saber**:

- ✓ Que se **elabora** polos propios promotores do negocio.
- ✓ Que a súa **presentación** ten que resultar atractiva e ordenada:
  - ✦ Utilizar folios DIN A-4 encadernados a modo de expediente.
  - ✦ Coida a redacción para que sexa perfectamente entendible e trata de que a información que incorpores sexa clara, concisa e breve.
  - ✦ Limita a súa extensión a 35 páxinas como máximo e con letra de imprenta.
  - ✦ Incorpora anexos explicativos, gráficas e elementos visuais.
- ✓ É un documento **dinámico**, porque o elaboras antes de iniciarse o teu negocio e seguiras ampliándoo e actualizándoo á medida que te marques novas estratexias.



### Reflexiona

Drakblue Consulting elaborou o *top ten* do que non convén facer:

1. Non sexa optimista aumentando as estimacións de vendas.
2. Non sexa optimista diminuindo as estimacións dos custos.
3. Non ignore as debilidades do seu plan nin lles reste importancia. Detálleas.
4. Non se centre en proxeccións de longo prazo. É mellor que se centre nas proxeccións para o primeiro ano.
5. Non dependa enteiramente da orixinalidade do seu negocio ou do éxito dun invento.
6. Non queira dar a impresión de ser alguén que non é. Sexa realista.
7. Non queira ser todo para todos. Os especialistas altamente enfocados adoitán ser mellores.
8. Non siga adiante sen o adecuado coñecemento financeiro e económico.
9. Non basee o seu plan de negocios nun concepto marabiloso. Próbeo primeiro.
10. Non evite o paso de preparar un plan de negocios antes de comezar.

### Autoavaliación

O plan de empresa é:

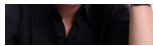
- ☐ Un documento que describe o negocio que imos montar e que inclúe un exhaustivo estudo da viabilidade da nosa actividade.
- ☐ Un documento que serve para presentar os creadores da empresa e as persoas que nos prestarán apoio financeiro.
- ☐ Un documento que é necesario elaborar para llelo presentar aos posibles promotores dun negocio.

## 5.2. Partes do plan de empresa (I)

### Caso práctico

Os plans de empresa que atopou Alexandre son diferentes en canto á súa estrutura. Existe un formato universalmente aceptado? Que estrutura seguiron os nosos protagonistas no seu documento? Que partes trataron no seu plan?





Cada parte do plan explicarémola polo miúdo nas seguintes unidades, pero antes temos que establecer o seguinte: Cales son os puntos que debemos tratar no plan de empresa? Que poremos en cada un deles? O plan de empresa ordénase en diversas partes e podes tomar como referencia as seguintes:

1. Presentación dos promotores.
2. Descrición do negocio.
3. Análise do contorno e do mercado.
4. Plan de márketing.
5. Aspectos xurídicos da empresa.
6. Estructura organizativa e de recursos humanos.
7. Plan de produción e estimación de vendas.
8. Plan económico-financieiro.



## Citas para pensar

Non podemos negociar con aqueles que din: "O que é meu é meu e o que é teu é negociable". John Fitzgerald Kennedy (1917-1963). Político estadounidense.

1. **Presentación dos promotores.** Este punto inclúe os datos persoais dos promotores do negocio, así como o perfil profesional e a experiencia laboral que posúen para a posta en marcha do negocio. Convén elaborar unha ficha na que se expoñan os datos académicos e profesionais dos promotores do negocio. Esta información pódela obter do teu currículo.
2. **Descrición do negocio.** Neste punto inclúese a descrición da actividade e do produto ou servizo que a túa empresa vai ofrecer:
  - Sobre o **negocio**:
    - En que consiste a actividade da empresa? Que obxectivos vai seguir?
    - Cal é o seu ámbito de actuación? E cales son as súas estratexias?
    - Onde se situará o negocio?
    - Cal é a data prevista de inicio da actividade?
  - Sobre o **ben ou servizo**:
    - Que produto ou servizo se lle ofrecerá ao mercado?: descrición do produto, características técnicas, funcións básicas, tecnoloxía empregada, etc.
    - En que se diferenciará dos produtos ou servizos da competencia?: factores innovadores que incorpora o produto.
3. **Análise do ámbito xeral e específico.** Este punto recolle toda a información relativa aos elementos que poden influir no negocio que teremos que ter en conta para trazarmos as estratexias. Faremos un estudo do ámbito, do mercado, dos clientes potenciais e da competencia.
  - Sobre o **ámbito** da empresa: Que factores demográficos, xurídicos, ambientais, tecnolóxicos e socioculturais afectan a nosa actividade?
  - Sobre o **mercado**: Cal é o mercado? Que notas o caracterizan? Que oportunidades e ameazas presenta para o noso negocio?
  - Sobre os **clientes potenciais**: Quien son? Que características teñen? A quen lle compran agora e por que o fan? Cando e canto compran?
  - Sobre a **competencia**: Quen e cantos son? Que servizos ofrecen? En que nos diferenciamos deles? En que fallan? En que destacan?



Tras esta análise, e en función da información compilada, poderás describir as fortalezas e as debilidades da túa empresa.

## Reflexiona

A elaboración do plan de empresa reduce a **curva da aprendizaxe** porque, dalgún xeito, controlamos a incerteza e mais o risco empresarial. Esa curva indicanos a maior produtividade que se obtén a través da experiencia que acumulamos. Ao levar un tempo planificando e cadrando o negocio, o risco de que saian mal as cousas é menor. Fíxate tamén como, á medida que vas aprendendo a realizar unha nova tarefa, os erros que tes son menores, non é así?

## 5.3. Partes do plan de empresa (II)

### Caso práctico



**Sofia e Alexandre** facíanse moitas preguntas sobre o contido do seu plan, grazas a que xa o estudaron cando eran estudantes. Non partían de cero... Canto venderán? Como se darán a coñecer? Que tipo de empresa van constituir? Como a van organizar?

4. **Plan de márketing.** Contén a información relativa aos denominados 4 p, en inglés, do márketing, xunto ás estratexias que se van seguir:
  - **Price**: prezo que terá o produto ou o servizo no mercado, tendo en conta a manxe sobre o custo unitario e o prezo que está disposto a pagar o teu cliente polo produto ou polo servizo.
  - **Product**: ben ou servizo que se vai ofrecer ou prestar.
  - **Place**: canles de distribución que vas utilizar para lle facer chegar o produto ou o servizo ao consumidor final.
  - **Promotion** (comunicación): conxunto de accións que podes empregar para dar a coñecer o produto ou incrementar as vendas a curto ou a medio prazo (a publicidade, as relacións públicas, as promocións, a venda directa, etc.).
5. **Aspectos xurídicos da empresa.** Recolle o tipo de empresa pola que optaches; é dicir, a súa forma xurídica: empresario individual, algún tipo de sociedade mercantil, algunha empresa de economía social etc. Tras isto, indicarás os trámites que levaches a cabo para constituir a empresa e iniciar a actividade e, a seguir, detallarás as obrigas fiscais (impostos, permisos ou licenzas especiais), laborais ou en materia de seguros que asumes.



## Reflexiona

A elección do tipo de empresa é unha decisión crucial polas consecuencias que ten. Non ten o mesmo tratamento fiscal unha empresa con forma de sociedade que un autónomo que exerce a súa actividade, e a responsabilidade que asumen é tamén diferente.

6. **Estructura organizativa e recursos humanos.** Recolle a estrutura que ten a empresa e as persoas que forman parte dela e analiza:
  - Descrición de tarefas, postos de traballo e funcións.
  - Relacións de dependencia e de colaboración entre os diferentes postos.
  - Sistema de planificación, organización e comunicación interna.
  - Número de traballadores, selección e contratación.
  - Perfil profesional existido en cada posto de traballo.
  - Política retributiva e custo salarial por traballador.
  - Actividades subcontratadas ou externalizadas.

Tras esta análise podes incorporar o .....**organigrama** da empresa.



7. **Plan de produción ou de operacións e estimación das vendas.** Recolle a información relativa á xestión do almacén, o sistema de aprovisionamento que se vai utilizar e o proceso produtivo ou de prestación do servizo que se vai seguir. A continuación, valoraranse os custos asociados ao produto ou ao servizo para fixar o prezo de venda e, unha vez fixado o prezo do produto ou do servizo, estimaranse as vendas previstas.

## Autoavaliación

A ferramenta do márketing denominada **place** fai referencia:

- ☐ Ao lugar en que se localizará a empresa.
- ☐ Á canle de distribución que se vai empregar.
- ☐ Ao conxunto de accións de márketing que podemos utilizar para dar a coñecer o produto ou o servizo.

## Escolla múltiple

●

## Actividade de encher espazos

Lea o parágrafo seguinte e escriba as palabras que faltan.

Enviar

## 5.4. Partes do plan de empresa (III)

### Caso práctico

Alexandre ten moitas dúbidas na parte económico-financeira do negocio... Cre que non van contar co diñeiro suficiente para cumprir o seu soño, pero Sofia descobre os microcréditos... Que será iso?

Como reflectir os investimentos que precisamos facer? Como financiar o negocio?

8. **Plan económico-financeiro.** Compila a información necesaria para xustificar a viabilidade económica e financeira do proxecto, ao proporcionar rendibilidade, solvencia e liquidez. Esta análise é de vital importancia para o comezo e a supervivencia da empresa, e abrangue o estudo de diferentes aspectos.

- **Investimentos.** Recursos necesarios para desenvolver a actividade. Diferéncianse dous tipos:
  - Investimentos a medio ou a longo prazo en **activos non correntes**, que perdurarán na empresa máis dun ano. Por exemplo: locais, instalacións, maquinaria, mobaxe, vehículos, equipamentos de traballo etc., xunto coas amortizacións previstas destes elementos.
  - Investimentos a curto prazo en **activos correntes**, que permanecerán na empresa menos dun ano. Por exemplo: as existencias que gardemos no almacén para comezarmos a actividade.
- **Financiamento.** Fondos ou recursos que necesitarás para realizares os investimentos previstos, que poden provir de:
  - Achegas que realizan os socios.
  - Parte dos beneficios obtidos da actividade empresarial.
  - Fondos que persoas ou organismos nos prestaron, coa condición de devolvelos nun determinado prazo e conforme unhas condicións pactadas. Por exemplo: préstamos bancarios.
  - Subvencións e axudas.
- **Previsión de ingresos e gastos.** A diferenza entre ambos determinará o beneficio ou a perda que sofre a empresa durante un período de tempo determinado. Clasifícanse, segundo a súa natureza en:
  - Ingresos e gastos de explotación: xerados da propia actividade da empresa.
  - Ingresos e gastos financeiros: xerados por operacións financeiras.
  - Ingresos e gastos extraordinarios: xerados por circunstancias diferentes ás anteriores.
- **Previsión de tesouraría.** Recolle os cobramentos (entradas de diñeiro) e os pagamentos (saída de diñeiro) previstos para un período temporal determinado.



### Reflexiona

Segundo o SBA, o 70 % dos negocios non chegan ao éxito. E sabes cal é a razón principal? Que as empresas non contan cun plan e, ao non planificar, non se ven os factores críticos do negocio. A maioría dos emprendedores que logran o éxito asumen a planificación como o punto de partida inicial. Como ben din os expertos: "O negocio que falla en planificar, planifica para fallar".

### Para saber máis

## Para saber máis

Nesta ligazón podes realizar o teu plan de empresa en liña, pero antes debes rexistrarte.

[Plan de empresa en liña](#)

Queres ver un plan de empresa real? Se fas clic nesta ligazón, podes ler un para facerte unha idea.

[Plan de empresa real](#) (1,7 MB)

## Autoavaliación

Relaciona os seguintes conceptos co seu significado. Para iso, debes cubrir o oco co número asociado ao significado:







### Eercicio de relacionar














































Concepto	Relación	Significado
Financiamento	<input type="text"/>	1. Obtención de fondos e recursos.
Investimento	<input type="text"/>	2. Aplicación de fondos en activos para desenvolver a actividade empresarial.
Cobramentos	<input type="text"/>	3. Entrada de diñeiro na caixa da empresa.
Ingreso	<input type="text"/>	4. Operación que incrementa o beneficio da empresa.
Liquidez	<input type="text"/>	5. Capacidade de ter diñeiro en efectivo no momento de lles facer fronte ás débedas que haxa.

Enviar

## Anexo de licenzas

### Licenzas de recursos utilizados na unidade de traballo

Recursos (1)	Datos do recurso (1)	Recurso (2)	Datos do recurso (2)
	Autoría: stockpert Licenza: estándar. (Adquirido para usar en plataformas de FPaD) Procedencia: <a href="http://es.stockpert.com/">http://es.stockpert.com/</a>		Autoría: stockpert Licenza: estándar. (Adquirido para usar en plataformas de FPaD) Procedencia: <a href="http://es.stockpert.com/">http://es.stockpert.com/</a>
	Autoría: TuTuWon Licenza: CC by-nc-sa Procedencia: <a href="http://www.flickr.com/photos/tutuwon/2745863284/">http://www.flickr.com/photos/tutuwon/2745863284/</a>		Autoría: stockpert Licenza: estándar. (Adquirido para usar en plataformas de FPaD) Procedencia: <a href="http://es.stockpert.com/">http://es.stockpert.com/</a>
	Autoría: stockpert Licenza: estándar. (Adquirido para usar en plataformas de FPaD) Procedencia: <a href="http://es.stockpert.com/">http://es.stockpert.com/</a>		Autoría: stockpert Licenza: estándar. (Adquirido para usar en plataformas de FPaD) Procedencia: <a href="http://es.stockpert.com/">http://es.stockpert.com/</a>

	Autoría: stockpert Licenza: estándar. (Adquirido para usar en plataformas de FPaD) Procedencia: <a href="http://es.stockpert.com/">http://es.stockpert.com/</a>		Autoría: stockpert Licenza: estándar. (Adquirido para usar en plataformas de FPaD) Procedencia: <a href="http://es.stockpert.com/">http://es.stockpert.com/</a>
	Autoría: GEM Licenza: Copyright (Cita) Procedencia: GEM		Autoría: Antonio García Tabuena, Justo de Jorge Moreno y Federico Pablo Martí. Licenza: Copyright (Cita) Procedencia: Fundación Rafael del Pino
	Autoría: stockpert Licenza: estándar. (Adquirido para usar en plataformas de FPaD) Procedencia: <a href="http://es.stockpert.com/">http://es.stockpert.com/</a>		Autoría: stockpert Licenza: estándar. (Adquirido para usar en plataformas de FPaD) Procedencia: <a href="http://es.stockpert.com/">http://es.stockpert.com/</a>
	Autoría: stockpert Licenza: estándar. (Adquirido para usar en plataformas de FPaD) Procedencia: <a href="http://es.stockpert.com/">http://es.stockpert.com/</a>		Autoría: stockpert Licenza: estándar. (Adquirido para usar en plataformas de FPaD) Procedencia: <a href="http://es.stockpert.com/">http://es.stockpert.com/</a>
	Autoría: stockpert Licenza: estándar. (Adquirido para usar en plataformas de FPaD) Procedencia: <a href="http://es.stockpert.com/">http://es.stockpert.com/</a>		Autoría: ITE. Licenza: uso educativo-nc. Procedencia: <a href="http://recursostic.educacion.es/bancoimagenes/Archivosimagenes/DVD01/CD07/h7526_m.jpg">http://recursostic.educacion.es/bancoimagenes/Archivosimagenes/DVD01/CD07/h7526_m.jpg</a>
	Autoría: ITE. Licenza: uso educativo-nc. Procedencia: <a href="http://recursostic.educacion.es/bancoimagenes/Archivosimagenes/DVD01/CD02/h3814_m.jpg">http://recursostic.educacion.es/bancoimagenes/Archivosimagenes/DVD01/CD02/h3814_m.jpg</a>		Autoría: stockpert Licenza: estándar. (Adquirido para usar en plataformas de FPaD) Procedencia: <a href="http://es.stockpert.com/">http://es.stockpert.com/</a>
	Autoría: reway2007 Licenza: CC by-nc-sa. Procedencia: <a href="http://www.flickr.com/photos/reway2007/3790901235/s/in/photostream/">http://www.flickr.com/photos/reway2007/3790901235/s/in/photostream/</a>		Autoría: seretuaccidente Licenza: Cc by-nc-sa. Procedencia: <a href="http://www.flickr.com/photos/seretuaccidente/147686396/sizes/s/in/photostream/">http://www.flickr.com/photos/seretuaccidente/147686396/sizes/s/in/photostream/</a>
	Autoría: stockpert Licenza: estándar. (Adquirido para usar en plataformas de FPaD) Procedencia: <a href="http://es.stockpert.com/">http://es.stockpert.com/</a>		Autoría: ITE. Licenza: uso educativo-nc. Procedencia: <a href="http://recursostic.educacion.es/bancoimagenes/Archivosimagenes/DVD11/CD06/20154_20_m_12.jpg">http://recursostic.educacion.es/bancoimagenes/Archivosimagenes/DVD11/CD06/20154_20_m_12.jpg</a>
	Autoría: stockpert Licenza: estándar. (Adquirido para usar en plataformas de FPaD) Procedencia: <a href="http://es.stockpert.com/">http://es.stockpert.com/</a>		Autoría: stockpert Licenza: estándar. (Adquirido para usar en plataformas de FPaD) Procedencia: <a href="http://es.stockpert.com/">http://es.stockpert.com/</a>
	Autoría: stockpert Licenza: estándar. (Adquirido para usar en plataformas de FPaD) Procedencia: Composición de las anteriores R16 e R07.		Autoría: Alfonso Bonillo Licenza: CC by Procedencia: elaboración propia.
	Título: Flujos de renda. Autoría: Ministerio de Educacion Licenza: uso educativo-nc Procedencia: elaboración propia.		Autoría: stockpert Licenza: estándar. (Adquirido para usar en plataformas de FPaD) Procedencia: <a href="http://es.stockpert.com/">http://es.stockpert.com/</a>
	Autoría: ITE. Licenza: uso educativo, nc Procedencia: <a href="http://recursostic.educacion.es/bancoimagenes/Archivosimagenes/DVD25/CD02/182835_m_1.jpg">http://recursostic.educacion.es/bancoimagenes/Archivosimagenes/DVD25/CD02/182835_m_1.jpg</a>		Autoría: ITE Licenza: uso educativo-nc. Procedencia: <a href="http://recursostic.educacion.es/bancoimagenes/Archivosimagenes/DVD13/CD05/23683_10_m_1.jpg">http://recursostic.educacion.es/bancoimagenes/Archivosimagenes/DVD13/CD05/23683_10_m_1.jpg</a>
	Autoría: ITE Licenza: uso educativo-nc Procedencia: <a href="http://recursostic.educacion.es/bancoimagenes/Archivosimagenes/DVD13/CD05/23718_10_m_1.jpg">http://recursostic.educacion.es/bancoimagenes/Archivosimagenes/DVD13/CD05/23718_10_m_1.jpg</a>		Autoría: ITE Licenza: uso educativo, nc Procedencia: <a href="http://recursostic.educacion.es/bancoimagenes/Archivosimagenes/DVD13/CD05/23719_10_m_1.jpg">http://recursostic.educacion.es/bancoimagenes/Archivosimagenes/DVD13/CD05/23719_10_m_1.jpg</a>
	Autoría: ITE Licenza: uso educativo, nc Procedencia: <a href="http://recursostic.educacion.es/bancoimagenes/Archivosimagenes/DVD13/CD05/23691_10_m_1.jpg">http://recursostic.educacion.es/bancoimagenes/Archivosimagenes/DVD13/CD05/23691_10_m_1.jpg</a>		Autoría: ITE Licenza: uso educativo, nc Procedencia: <a href="http://recursostic.educacion.es/bancoimagenes/Archivosimagenes/DVD13/CD05/23699_10_m_1.jpg">http://recursostic.educacion.es/bancoimagenes/Archivosimagenes/DVD13/CD05/23699_10_m_1.jpg</a>
	Autoría: ITE Licenza: uso educativo, nc Procedencia: <a href="http://recursostic.educacion.es/bancoimagenes/Archivosimagenes/DVD13/CD05/23713_10_m_1.jpg">http://recursostic.educacion.es/bancoimagenes/Archivosimagenes/DVD13/CD05/23713_10_m_1.jpg</a>		Autoría: Alfonso Bonillo. Licenza: CC by Procedencia: elaboración propia.
	Autoría: Alfonso Bonillo Licenza: CC by Procedencia: elaboración propia.		Autoría: Alfonso Bonillo Licenza: CC by Procedencia: elaboración propia.
	Autoría: Alfonso Bonillo Licenza: CC by Procedencia: elaboración propia.		Autoría: Alfonso Bonillo Licenza: CC by Procedencia: elaboración propia.
	Autoría: Sergis Blog Licenza: CC by Procedencia: <a href="http://www.flickr.com/photos/srgblog/2247156486/">http://www.flickr.com/photos/srgblog/2247156486/</a>		Autoría: G'Viciano Licenza: CC by-sa. Procedencia: <a href="http://www.flickr.com/photos/gviciano/2892200176/">http://www.flickr.com/photos/gviciano/2892200176/</a>
	Autoría: Daquella manera Licenza: CC by Procedencia: <a href="http://www.flickr.com/photos/daquellamanera/2898228595/">http://www.flickr.com/photos/daquellamanera/2898228595/</a>		Autoría: hsl0 Licenza: CC by-sa Procedencia: <a href="http://www.flickr.com/photos/hsl0/2428041948/">http://www.flickr.com/photos/hsl0/2428041948/</a>
	Autoría: ITE Licenza: uso educativo,-nc Procedencia: <a href="http://recursostic.educacion.es/bancoimagenes/contenidos/senales01/trafico/gifs/st176.gif">http://recursostic.educacion.es/bancoimagenes/contenidos/senales01/trafico/gifs/st176.gif</a>		Autoría: kirkfoto Licenza: CC by-sa Procedencia: <a href="http://www.flickr.com/photos/sneakerphotography/3066575979/">http://www.flickr.com/photos/sneakerphotography/3066575979/</a>
	Autoría: stockpert Licenza: estándar. (Adquirido para usar en plataformas de FPaD) Procedencia: <a href="http://es.stockpert.com/">http://es.stockpert.com/</a>		Autoría: Alfonso Bonillo Licenza: CC by Procedencia: elaboración propia.
	Autoría: rouadec Licenza: CC by-sa. Procedencia: <a href="http://www.flickr.com/photos/rouadec/4558216/">http://www.flickr.com/photos/rouadec/4558216/</a>		Autoría: Alfonso Bonillo Licenza: CC by Procedencia: elaboración propia.
	Autoría: stockpert Licenza: estándar. (Adquirido para usar en plataformas de FPaD) Procedencia: <a href="http://es.stockpert.com/">http://es.stockpert.com/</a>		Licenza: uso educativo, nc Procedencia: <a href="http://recursostic.educacion.es/bancoimagenes/Archivosimagenes/DVD22/CD02/179324_m_4.jpg">http://recursostic.educacion.es/bancoimagenes/Archivosimagenes/DVD22/CD02/179324_m_4.jpg</a>

			
	<p>Autoría: stockxpert          Licenza: estándar. (Adquirido para usar en plataformas de FPaD)          Procedencia: <a href="http://es.stockxpert.com/">http://es.stockxpert.com/</a></p>		<p>Autoría: ITE          Licenza: uso educativo-nc          Procedencia: <a href="http://recursostic.educacion.es/bancoimagenes/Archivosimagenes/DVD01/CD02/h30_m.jpg">http://recursostic.educacion.es/bancoimagenes/Archivosimagenes/DVD01/CD02/h30_m.jpg</a></p>
	<p>Autoría: Alfonso Bonillo          Licenza: CC by          Procedencia: elaboración propia.</p>		<p>Autoría: Alfonso Bonillo          Licenza: CC by          Procedencia: elaboración propia.</p>
	<p>Autoría: Alfonso Bonillo          Licenza: CC by          Procedencia: elaboración propia.</p>		<p>Autoría: Alfonso Bonillo          Licenza: CC by          Procedencia: elaboración propia.</p>
	<p>Autoría: ITE          Licenza: uso educativo- nc          Procedencia:  <a href="http://recursostic.educacion.es/bancoimagenes/Archivosimagenes/DVD01/CD02/h5580_m.jpg">http://recursostic.educacion.es/bancoimagenes/Archivosimagenes/DVD01/CD02/h5580_m.jpg</a></p>		