

La iniciativa emprendedora.

Caso práctico



Los protagonistas del caso tienen por nombre **Sofía** y **Alejandro**, ellos te acompañarán por toda la unidad. Esperamos y deseamos que algún día pueda ser tu nombre y tu persona el que experimente y "viva" una historia similar.



El estudio de esta unidad, la primera del módulo, te permitirá dar respuesta a las siguientes cuestiones:



- ✓ ¿Qué es la iniciativa emprendedora?
- ✓ ¿Por qué es una necesidad eso de emprender?
- ✓ ¿Puede emprender cualquier persona o debe contar con unas características determinadas?
- ✓ ¿Cuál será tu idea de negocio y cómo la evaluarás y seleccionarás?
- ✓ ¿Qué ideas de negocio son viables en tu sector profesional?
- ✓ ¿Qué implicaciones tiene una actividad emprendedora?
- ✓ ¿Objetivos, estrategias, riesgos?
- ✓ ¿Qué es un Plan de Empresa y cuáles son sus partes principales?

1.- La iniciativa emprendedora.

Caso práctico



Alejandro y Sofía estudiaron juntos un Ciclo Formativo de Desarrollo de Aplicaciones Web. Cuando terminaron, cada uno siguió una trayectoria laboral diferente, Alejandro ya estaba trabajando como recepcionista en una empresa del Sector Servicios dedicada a la comercialización, montaje y reparación de equipos cuando empezó a estudiar Desarrollo de Aplicaciones Web, gracias a

su gran capacidad de trabajo y disciplina, compaginó estudio y trabajo con éxito. En la actualidad, trabaja en una empresa dedicada a proporcionar servicios tecnológicos de seguridad informática, mantenimiento de Redes y desarrollo de aplicaciones. Actualmente, está contratado como apoyo en el departamento encargado del mantenimiento de sistemas Web, pero no está muy satisfecho porque no le conceden autonomía para realizar lo que realmente le gusta, desarrollar aplicaciones en entornos Web.



Por otra parte, **Sofía** lleva cinco años como responsable del área de Informática en una Inmobiliaria. Durante este tiempo, se ha encargado de gestionar bases de datos, verificando su seguridad y accesibilidad. Pero ha descubierto que con lo que más disfruta es desarrollando Aplicaciones Web Interactivas.

Ambos tienen inquietudes profesionales y muchas ideas que les gustaría poner en práctica con autonomía y responsabilidad. Por todo ello, han decidido crear su propia empresa, van a montar un negocio dedicado al desarrollo y distribución de Aplicaciones Web para diferentes sectores, como tiendas [on-line](#). Además, han pensado en incluir un servicio de diseño e integración de tecnología en viviendas, conocido como [Domótica](#).

Alejandro y Sofía se han informado y documentado bien acerca de las aplicaciones Web que se están empleando en empresas de la zona y han descubierto que hay mucha demanda sin cubrir, tanto en la gestión de bases de datos como en el desarrollo de componentes multimedia.

Su primer paso como empresa consiste en la elaboración de un proyecto que analice en profundidad variables como: la competencia, los posibles clientes, sus posibilidades de financiación, etcétera. A priori creen que su idea de negocio será viable. ¿Qué deberán hacer a partir de ahora?

1.1.- ¿Qué es?



"La iniciativa emprendedora es un proceso social y dinámico en el que los individuos, solos o en colaboración, identifican oportunidades para **innovar** y actúan transformando las ideas en actividades prácticas dentro de un contexto social, cultural o económico.

En el contexto de creación de empresas es una actitud en la que se refleja la motivación y la capacidad del individuo para identificar una oportunidad y producir un nuevo valor o éxito económico. En los últimos años en Europa existe una conciencia creciente de la necesidad de promover iniciativas que promuevan la cultura emprendedora como una de las bases fundamentales del crecimiento."

Director General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Industria.

Citas para pensar

"Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo".

Albert Einstein

1.2.- Las barreras para emprender.



La frase anterior no deja de ser una obviedad, pero no por ello carece de sentido. Vivimos en un mundo en constante cambio, en una economía globalizada basada en la competencia. Las empresas se ven obligadas a realizar una adaptación constante a ese contexto. No caben las actitudes conformistas del tipo "esto siempre se ha hecho así". Para no quedarse atrás hay que tomar la iniciativa, indagar, idear y poner en marcha nuevos proyectos, es decir, emprender. Esta responsabilidad no atañe sólo al empresario o al empresaria, es necesario implicar a toda la organización, a toda la inteligencia, creatividad y voluntad en la empresa y en la sociedad.

Si nos atenemos a lo que dicen los estudios sesudos, España no se caracteriza por su dinamismo empresarial, es decir, se crean y se consolidan un número de empresas algo superior de la media europea, que a su vez también está por debajo de EE.UU. La relación entre creación de empresas y desarrollo económico tiene la forma de una U: son las economías más pobres y las más ricas, donde encontramos una tasa mayor de empresas creadas, aunque lo que motiva su nacimiento tiene un origen dispar. Para los más pobres es una necesidad ante la falta de empleo, para los ricos una oportunidad de negocio.

Reflexiona

¿Por qué no emprendemos más?

¿De qué depende el comportamiento emprendedor?

¿Por qué unas economías son más dinámicas que otras?

Lógicamente, para dar respuesta a estas preguntas habría que hacer referencia al contexto político, legal, económico, etc., pero también y de manera especial, a los factores que condicionan nuestro comportamiento individual. Nos referimos al entorno cultural, educativo y a nuestras motivaciones. Los sucesivos informes del [Proyecto GEM](#) nos dan algunas pistas.

- ✓ **Valores sociales y entorno cultural** ([Resumen textual alternativo](#)): Haz clic sobre el enlace anterior y comprobarás la escasa valoración positiva que se otorga al esfuerzo personal, la creatividad o la innovación. Parece que preferimos la seguridad de un puesto de trabajo estable, y rehuimos de los riesgos o de la posibilidad de enfrentarnos a un fracaso.
- ✓ **Déficit educativo**: "Los datos confirman lo que vienen indicando los expertos año tras año: existe un déficit muy significativo en formación de valores, habilidades y conocimientos para emprender y, dicho déficit abarca a todo el sistema educacional, siendo más notable en la escuela primaria y secundaria". Informe GEM 2008. Desde el sistema educativo se plantea la necesidad de educar para el desarrollo de la iniciativa emprendedora a través de la adquisición de las competencias vinculadas a este objetivo: capacidad para resolver problemas, para aprender autónomamente, para analizar críticamente, para procesar información y crear nuevo conocimiento...
- ✓ **Motivación**: En el vínculo anterior se muestran los resultados de uno de los pocos estudios estadísticos que se han realizado en este sentido. Cabe destacar, que por encima del deseo de ganar más, se sitúa la necesidad de autorrealización.
Fernando Trías de Bes, en "El libro negro del Emprendedor", establece una interesante diferencia entre "motivación" y "motivo". La motivación tiene que ver con la ilusión, con el deseo profundo de llevar a cabo un proyecto, el motivo es el detonante. Por ejemplo quedarse sin empleo o no tener trabajo, es un motivo, pero esa situación no conlleva necesariamente la motivación para emprender, hace falta algo más: ilusión, deseo y necesidad de llevar a cabo un proyecto.

Y tú, ¿tienes motivos para emprender?

1.3.- La necesidad.

Caso práctico



En nuestro supuesto, **Sofía y Alejandro**, intuyen que puede ser más rentable trabajar por su cuenta, no se sienten identificados con la forma en que se hacen las cosas en su empresa, les gustaría poder hacerlas a su manera, empiezan a visualizar qué y cómo podría ser su empresa, aunque también les asaltan las dudas. La única forma de despejar sus dudas será someter a la investigación y al análisis su idea de negocio.

¿Se puede saber qué hace un módulo de iniciativa empresarial en un ciclo de Desarrollo de Aplicaciones Web? Tal vez por tu cabeza haya pasado esta pregunta o una similar. La razón fundamental es: **la iniciativa emprendedora es una de las bases fundamentales para la innovación, el crecimiento y el desarrollo económico.**

Como ya se señalaba en el apartado anterior, en Europa y en España, se detecta un menor índice de creación de empresas que en Estados Unidos, lo que nos coloca en una situación de desventaja económica. Los estados de la **UE** se han fijado como objetivo promover la iniciativa emprendedora entre sus ciudadanos para invertir esta tendencia.

Reflexiona

El objetivo es crear un contexto en el que la capacidad de emprender se aprenda, se desarrolle, se valore socialmente y se facilite desde las instituciones. Se trata en definitiva de crear una cultura emprendedora.

[Resumen textual alternativo](#)

Si estas razones te resultan extrañas o lejanas, podemos encontrar otras mucho más cercanas:

- ✓ El empleo por cuenta ajena no es la única opción posible, aunque sea la que se nos ocurre de modo espontáneo.
- ✓ Las ofertas de empleo no siempre están cuando las necesitamos, se hace necesario entonces tomar en consideración la posibilidad de generar el propio puesto de trabajo, eso que conocemos como [autoempleo](#).
- ✓ Que no haya puestos de trabajo no significa que no existan oportunidades de negocio.
- ✓ Crear nuestra propia empresa nos da la posibilidad de desarrollar la creatividad, la autonomía, hacer realidad nuestros deseos....
- ✓ La aparición de nuevas empresas aumenta la competitividad e introduce elementos de innovación.
- ✓ Las empresas generan riqueza y puestos de trabajo.

✔ Se puede aprender a emprender.

2.- La persona emprendedora.

Caso práctico



Sofía es muy trabajadora, le encanta el mundo de la informática y desarrollar nuevas Aplicaciones en entornos Web. Además, le atrae muchísimo la idea de poder desarrollar aplicaciones Web con acceso a bases de datos, integrando en uno las funciones que desempeña en la Inmobiliaria donde trabaja actualmente.



Desde pequeña ha sido una persona muy creativa, a quien le gustaba probar por sí misma todo aquello que aprendía, por lo que ha desarrollado una extraordinaria habilidad para la investigación y el análisis, especialmente en el ámbito de la informática, su gran vocación. Fue precisamente esta cualidad la que le permitió estar a la última en Programación, Web y Multimedia, donde la tecnología marca una continua necesidad de adaptación. Gracias a su interés, por permanecer al día en lo que realmente le motiva, **Sofía** tiene una gran confianza en sí misma y en su potencial profesional.

La directora de la Inmobiliaria en la que trabaja está encantada con ella, dice que tiene mucha iniciativa y creatividad a la hora de desarrollar, implantar, y mantener aplicaciones Web, garantizando el acceso a los datos de forma segura. Además, tiene una gran capacidad para empatizar con las personas, que junto con su dulzura y asertividad le han valido para mantener un excelente clima laboral.

Los compañeros también confían mucho en **Sofía**. Ven que es una persona con una gran intuición para descubrir las necesidades de la empresa. Les resulta muy cómodo trabajar con alguien que está todo el día pensando en aplicaciones que faciliten el trabajo diario.

Entre sus mejores amigos, se encuentra **Alejandro**, muy activo, inquieto y extrovertido. Casi todo le interesa, especialmente si está relacionado con la informática y las Páginas Web. **Sofía** siempre destaca su capacidad de trabajo y disciplina, le admiraba ver cómo se organizaba para compaginar su trabajo en la empresa de Servicios Tecnológicos y los estudios en el instituto. Además, como buen deportista, nunca dejaba de asistir a los entrenamientos y partidos de fútbol de su equipo, ¡es más, era uno de los mejores jugadores y el capitán del equipo! El papel de capitán encajaba muy bien con su forma de ser, un "líder nato", con una personalidad arrolladora; no cabe duda de que sabía trabajar en equipo y ser el cabecilla en todas las decisiones.

2.1.- ¿Qué hace?

Caso práctico



Como has visto en el supuesto, **Sofía** y **Alejandro** son muy distintos, sin embargo, coinciden en algunas cuestiones básicas: ILUSIÓN, INICIATIVA, TESÓN Y NECESIDAD DE CAMBIO. ¿Qué es un emprendedor? ¿Y emprender? ¿Son las características personales de **Sofía** y **Alejandro** las óptimas para emprender? ¿Es necesario ser un superman y una superwoman? Pues no, claro que no, ¿qué pensabas?

Se denomina emprendedor o emprendedora a aquella persona que identifica una oportunidad y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha. Es habitual emplear este término para designar a una «persona que crea una empresa» o que encuentra una oportunidad de negocio, o a alguien quien empieza un proyecto por su propia iniciativa.

Reflexiona

Vamos a profundizar un poco sobre el concepto del "emprendedor".

[Resumen textual alternativo](#)

Vamos a profundizar un poco sobre el concepto del "emprendedor", que pasa de ser un simple adjetivo que describe el perfil de una determinada persona, a ser tratado como categoría económica de la mano de **Joseph Schumpeter** a principios del siglo XX. Este economista investigó sobre las fuerzas que hacen del capitalismo un sistema dinámico de carácter cíclico. Para él las crisis del sistema económico no son otra cosa que la adaptación a unas nuevas condiciones económicas. Tras esta constatación cabe preguntarse **quién** y **cómo** impulsa el avance.

Para Schumpeter, está provocado por la **innovación**, entendida como "cambios históricos e irreversibles en la manera de hacer las cosas". El emprendedor o emprendedora es la persona que lleva a cabo las innovaciones, y que pasa a ser reconocido por este autor como el "centro del sistema económico".

El emprendedor o emprendedora no es quien inventa, ni quien invierte su capital en un proyecto de empresa, sino aquella persona que es capaz de identificar una oportunidad y de organizar los recursos necesarios para llevarla a cabo. Puede tratarse de un proyecto empresarial o no.

Si hablamos desde el punto de vista empresarial, la persona emprendedora será capaz de transformar esa oportunidad en un **producto** o **servicio** que puede ser comercializado a un precio superior a su coste de

producción, obteniendo así un beneficio. Este [beneficio](#) no está asegurado. Aunque existen técnicas que nos permiten evaluar las posibilidades de éxito, el emprendedor siempre asume un riesgo.

Personas Intraempreendedoras.

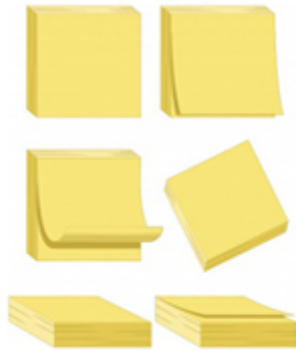
A partir de los años 70 las empresas empiezan a preocuparse por lograr una organización emprendedora. Abierta a las innovaciones de su plantilla, se acuña el término de **intrapreneurship** (**intraemprededor o intraemprededora**) para referirse al **trabajador o a la trabajadora que desarrolla nuevos proyectos y crea valor para la empresa**. Guilford Pinchot los definió como «los soñadores que hacen».

En el apartado de "reflexión", se ha introducido un ejemplo de intraemprededor.

Reflexiona

Lee el enlace que te proponemos a continuación y respóndete a esta pregunta: ¿Quién es aquí el emprendedor: el inventor, la empresa o el trabajador que descubrió una nueva utilidad para un pegamento inservible y lo transformó en nuevo producto?

[La revolución previa a la era digital](#)



2.2.- Características.

Reflexiona

¿Crees que eso de emprender está reservado sólo a unas pocas personas? Los hechos demuestran lo contrario, se puede aprender a emprender, y eso es lo que intentamos en este módulo.

[Resumen textual alternativo](#)

La capacidad para emprender no es algo innato, sino un conjunto de actitudes, habilidades, competencias que pueden ser aprendidas y desarrolladas. Parece existir acuerdo en que el reto que supone alcanzar el éxito en una empresa exige disponer de determinadas características personales. Dependiendo de los autores la lista puede ser más o menos amplia y hace referencia a aspectos tales como:



- ✓ Motivación.
- ✓ Iniciativa.
- ✓ Creatividad.
- ✓ Capacidad de trabajo.
- ✓ Capacidad de organización y planificación.
- ✓ Resistencia a la frustración.
- ✓ Capacidad de análisis y resolución de problemas.
- ✓ Competencia técnica.

Si te fijas, cualquiera de los aspectos anteriores puede ser mejorado, si nos lo proponemos: automotivación, tomar iniciativas, etc.

Al perfil personal, podríamos añadir ciertos requisitos del contexto como el acceso a los recursos económicos necesarios y el apoyo del contexto social de la familia y amistades.

Puedes poner a prueba tu capacidad emprendedora en la autoevaluación que aparece en el punto siguiente. Si tus resultados no son muy alentadores, puedes iniciar algún plan de mejora personal; incrementar tus competencias emprendedoras te sitúa en mejores condiciones no sólo para llevar a cabo tus propios proyectos, también mejora tu empleabilidad.

Para saber más

Como ejemplo de cultura emprendedora y de ambiente creativo podemos tomar el referente de Google, que además de cuidar el ambiente de trabajo hasta unos niveles inimaginables, otorga a sus trabajadores y trabajadoras la posibilidad de destinar el 20% de su jornada al desarrollo de proyectos de su interés personal. De ahí han salido algunos de los servicios más impactantes de esta empresa.

[Vida cotidiana en una oficina de Google](#)

2.3.- Emprendedores y emprendedoras sociales.

Este concepto hace referencia a quienes dirigen su actividad a **solventar problemas sociales**. En ocasiones se busca la obtención de un cierto beneficio económico, pues lo que se persigue es la creación de puestos de trabajo y la generación de riqueza para el entorno en el que se inscribe el proyecto. En otras ocasiones los proyectos adoptan fórmulas organizativas que excluyen la obtención de un lucro, como el caso de las asociaciones y fundaciones, en estos casos se recurren a las subvenciones y donaciones para sostener el proyecto.

Desde la iniciativa emprendedora social se suelen abordar temas como la inserción social de colectivos en situación de exclusión social, fórmulas para propiciar un desarrollo sostenible, proyectos de cooperación al desarrollo, *etc.* Hay quien los considera los héroes modernos.

Para saber más

El **comercio justo** es un sistema comercial que ofrece a los pequeños artesanos y productores agrícolas de los países en vías de desarrollo acceso directo a los mercados de los países desarrollados, se eliminan por tanto los intermediarios y se garantizan unas condiciones laborales y comerciales justas y dignas. De esta forma podemos tener la certeza de que los productos adquiridos no han sido elaborados en condiciones de sobreexplotación.

En la web de Consumer puedes encontrar un monográfico sobre este tema.



[Comercio justo](#)

Puedes encontrar más experiencias de este tipo visitando alguna de estas páginas:

- ✓ [Canal Solidario.](#)
- ✓ [Ashoka.](#)
- ✓ [Emprendedores TV, canal social.](#)



Autoevaluación

¿El término emprendedor o emprendedora se refiere exclusivamente a quien es capaz de crear una empresa?

- ☐ Falso.
- ☐ Verdadero.

Señala qué características personales concuerdan con la descripción de una persona emprendedora.

- ☐ Creatividad, iniciativa y capacidad organizativa.
- ☐ Ambición y deseo de poder.
- ☐ Capacidad analítica y espíritu aventurero.

3.- La idea de negocio.

Caso práctico



La idea de negocio de **Alejandro y Sofía** cubre un nicho de mercado, es decir, una necesidad aún no cubierta o no del todo. Por una parte, cubre el exceso de demanda, consecuencia del desarrollo de las nuevas tecnologías. Por otra, actualiza a las empresas en temas de gestión, para que dispongan siempre de las más modernas y mejores prestaciones, contando en todo momento con atención personalizada.

En los siguientes epígrafes obtendrás la respuesta a todas estas cuestiones. ¿Qué es la idea de negocio? ¿Cómo detectar buenas oportunidades? ¿De dónde puedo obtener buenas ideas? ¿Cómo puedo validar mi idea? ¿Qué ocurrirá con la idea de **Alejandro y Sofía**?

3.1.- Detectar oportunidades.

Debes conocer

Por idea de negocio entendemos el producto o servicio que pensamos puede dar satisfacción a una necesidad detectada en el [mercado](#) y reportar un beneficio económico.

¿De dónde podemos obtener ideas de negocio? Hay que observar, mirar a nuestro alrededor, tomar nota de los cambios que se puedan estar produciendo. Haciendo un pequeño resumen podemos señalar como fuente para obtener ideas las siguientes:



- ✓ **Los cambios sociales:** Demográficos, culturales, de valores, de comportamientos. Por ejemplo, la sociedad de las tecnologías de la información y la comunicación en la que vivimos y de la que participan todos los individuos desde los primeros años de la escuela hasta la tercera edad, ha hecho surgir todo un conjunto de servicios relacionados con esta demanda en la que cada día el usuario es más autónomo, pero a la vez más dependiente de nuevas aplicaciones, sistemas de gestión, etcétera, que vayan respondiendo a nuevas situaciones y nuevas circunstancias.
- ✓ **Evolución tecnológica.** En estos momentos la rápida evolución de las Tecnologías de la Información y Comunicación, está revolucionando los modelos de negocio en muchos sectores: medios de comunicación, editoriales, formación, etc. Ha cambiado también la forma de comercialización de muchos productos y servicios.
- ✓ **Insatisfacción manifestada por los consumidores y las consumidoras de un determinado servicio.** Por ejemplo incompatibilidad de horarios, personal poco cualificado, mala imagen, etc. Escuchemos lo que dicen los clientes de la competencia.
- ✓ **Nuestros conocimientos y experiencia.** Nuestro bagaje personal nos permitirá encontrar nuevas formas para realizar el trabajo, para mejorar la calidad del proceso, añadir nuevas prestaciones o ventajas a nuestro servicio.
- ✓ **La observación del entorno.** Por ejemplo podemos indagar sobre lo que se está haciendo en otros países de nuestro entorno, buscar experiencias innovadoras y de éxito, analizar las [franquicias](#), leer revistas y webs especializadas del sector, etc..
- ✓ **Cambios legales.** Las nuevas normas o las modificaciones de las ya existentes pueden generar nuevas necesidades y por tanto propiciar la aparición de nuevos servicios. Por ejemplo, la **Ley de Dependencia** ha generado numerosos puestos de trabajo vinculados a los servicios que promueve. La Ley de Protección de Datos obliga a adaptar las tareas de tratamiento y transferencia de datos, y toda la normativa relacionada con la protección del medio ambiente hace surgir la necesidad de adaptar las tareas de montaje y mantenimiento a la normativa sobre tratamiento y gestión de residuos y agentes contaminantes.

3.2.- Características.

¿Cómo puedo saber si mi idea merece la pena? Vamos a darte algunas pistas para responder a esta pregunta. Toda idea de negocio debe cumplir al menos con estos requisitos:

- ✓ **Dar satisfacción a una necesidad detectada.** Por ejemplo, una de las necesidades que cubren las empresas que desarrollan aplicaciones web es la de ofrecer a sus clientes respuestas "a la carta" a sus necesidades.
- ✓ **Tiene que ser realizable**, es decir, no debe suponer recursos fuera de nuestro alcance.
- ✓ **Cuenta con alguna ventaja competitiva respecto de la competencia.** Es necesario diferenciarse de las empresas que realizan una oferta similar, hay que buscarla, idear características que nos otorguen alguna ventaja: costes, calidad, ubicación, profesionalidad, etc.
- ✓ **Debe dar lugar a un negocio rentable**, es decir, debe producir un beneficio. En un primer momento podemos fijarnos en negocios similares para formular una hipótesis en este sentido. Posteriormente, al realizar nuestro plan de empresa, someteremos a prueba esta suposición.
- ✓ **Tenemos que tener la capacidad necesaria para llevarla a cabo.** Tiene que estar al alcance de nuestras posibilidades, de nuestros conocimientos y competencias profesionales.



Para saber más

En la actualidad, se han puesto en marcha algunas iniciativas que pretenden apoyar el talento emprendedor entre los propios emprendedores y las emprendedoras. Te presentamos algunas de ellas.

Su objetivo es reunir personas emprendedoras consolidadas con varias empresas creadas, con quienes en ese momento sólo tienen una idea de negocio, para que puedan prestarles ayuda desde su experiencia y conocimiento. Iniciador va recorriendo la geografía española y va dejando registrada su actividad en su página web.

[De personas emprendedoras para personas emprendedoras](#)

3.3.- Generando ideas.

Caso práctico



Sofía y Alejandro tendrán que ir dando respuesta a cada una de las cuestiones que se han planteado, lo irán haciendo a lo largo del proyecto de empresa. Ahora deben centrarse en pulir esa primera idea inicial. Para ayudarles vamos a recoger los aspectos sobre los que se suele innovar o mejorar en la prestación de servicios.

Formas más frecuentes de innovar o mejorar la prestación de servicios.

1. **Rediseñar el servicio.** Podemos hablar de dos niveles de innovación:

- ✓ **Una nueva idea o concepto de servicio.** Por ejemplo el Idealista ofreció el primer portal en Internet para buscar vivienda. Hizo innecesario tener que salir de casa para buscar un piso o un local.
- ✓ **Mejora de los servicios ya existentes.** Esta segunda opción suele ser más habitual, por lo que resulta imprescindible conocer bien el funcionamiento de la competencia. Un ejemplo pueden ser las tintorerías express, que se diferencian de las tradicionales por su rapidez.



2. **Interacción con el cliente.**

El objetivo no es otro que fidelizar a la clientela y adecuar el servicio a sus necesidades. Esta estrategia es lo que se denomina personalización. La empresa no ofrece un servicio estándar igual para todas las personas, sino que lo adecúa a cada caso particular. Un buen ejemplo lo podemos encontrar en el sector de las agencias de viajes, en el que cada vez tienen menos salida los paquetes turísticos masivos, pues hay muchas personas que desean diseñarse su propio viaje y realizarlo a su aire. Si quieres comprobar hasta qué punto existe una oferta en este sentido, sólo tienes que introducir en tu buscador los términos: "viajes personalizados", observa el volumen de los resultados obtenidos.

3. **Desarrollo del servicio.**

Se trata de introducir mejoras en el proceso de la prestación de servicios, en la organización y en la competencia profesional de las trabajadoras y los trabajadores.

Si conoces Imaginarium puedes hacerte una idea de qué estamos hablando: La decoración nos introduce un mundo mágico, los juguetes se pueden manipular, son cuidadosamente seleccionados en cuanto a su seguridad, calidad y valor educativo. Lógicamente el personal tampoco desmerece este planteamiento: son conocedores de cada uno de los productos. Podríamos seguir dando detalles, porque cada aspecto ha sido minuciosamente diseñado y pensado.



4. **Innovación Tecnológica.**

La innovación tecnológica siempre ha sido un factor clave, pero hoy lo es de manera especial. Internet está cambiando de forma radical los modelos de negocio, la forma de prestar los servicios y las relaciones con los clientes. Gracias a ellas, por ejemplo, se ha podido implementar el [Mapa de Servicios Sociales en Google Earth](#), en el que se recogen, entre otros, los servicios de Teleasistencia.

Para saber más

Sobre los **ejemplos mencionados en el desarrollo de la unidad**. Puedes visitar las siguientes páginas:

✓ [Idealista](#).

✓ [Imaginarium](#).

✓ [Crecer Jugando](#) (1.2MB).

Otros **ejemplos de experiencias innovadoras** podemos encontrarlas en "El Circo del sol" que ha conseguido redefinir el modelo de negocio del Circo.

[Análisis realizado por Eugenia Bieto](#)

3.4.- Selección de ideas.



Antes de lanzarte a realizar el Plan de Empresa, con el esfuerzo que ello implica, conviene barajar varias posibilidades, cuantas más ideas se te ocurran mejor. Parece probado que de la cantidad, se obtiene la calidad, de hecho hay un método de generación de ideas que se basa en este principio: [lluvia de ideas o brainstorming](#).

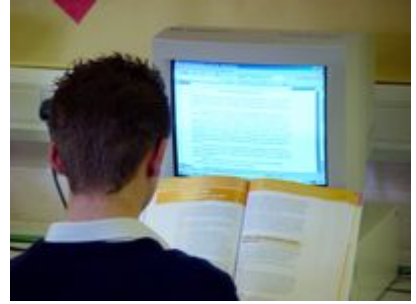
Un pequeño análisis lógico y racional te hará descartar aquellas que no resulten mínimamente factibles. Posteriormente, con las ideas que resulten plausibles, conviene llevar a cabo un proceso más sistemático de evaluación, en el que no se nos escapen elementos claves:

¿Cuáles son las razones que te impulsan a crear esa empresa? Las ganas de abordar este reto, son tan importantes como la idea. ¿Las personas de tu entorno más próximo te apoyan? ¿Tienes confianza en tus capacidades para lograrlo? ¿Conoces el sector y la actividad en la que te vas a introducir? ¿Además de la motivación, tienes los conocimientos técnicos necesarios para desarrollar el proyecto? ¿Tu idea dispone de alguna característica diferenciadora o innovadora respecto a tu competencia? Ten en cuenta todo tipo de recursos: materiales, humanos y financieros. ¿Tienes algún argumento que te mueva a pensar que es rentable económicamente? En una de las tareas finales de esta Unidad de Trabajo tendrás ocasión de poner a prueba tus ideas.

3.5.- Oportunidades en el sector.

Debido a la velocidad a la que se producen los cambios y a la evolución constante que sufre el sector de la informática y las comunicaciones, debemos tener en cuenta una serie de consideraciones a la hora de analizar las oportunidades de este sector:

- ✓ Dirigirnos hacia una sociedad del conocimiento, en la que el recurso básico es el saber, y donde la voluntad de aplicar conocimiento se dirige a generar más conocimiento, obliga a realizar un elevado esfuerzo de sistematización y organización de la información, y poder compartir esta de forma adecuada.
- ✓ En esta línea, el desarrollo de plataformas multidisciplinares adquiere cada vez más importancia, y en estas plataformas el modelo para compartir y organizar la información contenida de forma segura es fundamental.
- ✓ Este sector evoluciona hacia una mayor integración de los sistemas de gestión e intercambio de información basados en tecnologías web, siendo preciso que cada vez sean más estables y seguros. Se hace imprescindible asegurar la integridad, consistencia y accesibilidad de los datos.
- ✓ Aspectos tales como la sindicación de contenidos o la construcción de nuevos servicios, entre otros, están cambiando la filosofía del sector a una orientación al usuario y no hacia contenidos.
- ✓ El empleo comercial de aplicaciones web es actualmente una realidad imparable, lo que hace aumentar rápidamente el número de transacciones realizadas por este medio. Esto origina un mayor volumen en la información transferida, y obliga al aseguramiento de los sistemas, de las transacciones a la custodia de datos.
- ✓ Asegurar la funcionalidad y rentabilidad del sistema informático, sirviendo de apoyo al resto de departamentos de una organización, es un aspecto cada vez más relevante para este sector.
- ✓ La tele-operación, asistencia técnica remota y asistencia «on line» se configuran como un elemento imprescindible en la respuesta a la demanda de asistencia técnica.



Así, en una sociedad en la que los individuos integran cada día más las telecomunicaciones en su vida cotidiana, y en la que las empresas cada día realizan más operaciones, transacciones y comunicaciones a través de estas tecnologías, la demanda es superior a la oferta. Esta oportunidad han sabido aprovecharla personas emprendedoras como las que aquí presentamos. Ten en cuenta que no se plantean montar un negocio de desarrollo de aplicaciones en entornos web sin más sin más, sino que pretenden además encargarse de su comercialización.



Sofía y Alejandro tienen claro además cómo quieren definir su cultura empresarial, que se caracterizará por:

- ✓ Ofrecer un servicio de calidad, con profesionales cualificados.
- ✓ Asesorar al cliente en cuanto a las mejores soluciones para la gestión integral de su información basados en tecnologías web.
- ✓ Abarcar un número amplio de servicios.
- ✓ Orientación al cliente.

3.6.- Perspectivas de futuro.

Todos los indicadores son favorables al incremento de la demanda en este sector, ya que, como ya se ha mencionado, vivimos en la sociedad de las tecnologías de la información y la comunicación, lo que implica que la demanda de nuestros servicios no solo va a encontrarse en el mercado industrial, donde podemos ser demandados en entidades de cualquier tamaño y sector productivo que utilicen aplicaciones informáticas basadas en entornos web para su gestión, sino que también podremos dirigir nuestras acciones al mercado de particulares enfocando el negocio hacia el ocio electrónico y abriéndose así un enorme mercado potencial.



Además, este sector ofrece distintos tipos de posibilidades de negocio en los que ni siquiera es necesario realizar grandes inversiones. Podríamos plantearnos, desde un complejo almacén de componentes informáticos, periféricos, etcétera, hasta una pequeña empresa de desarrollo de aplicaciones web donde la mayor inversión estaría en el capital humano.



Autoevaluación

Lee el párrafo siguiente y completa las frases con las palabras que faltan.

Requisitos que debe cumplir una idea de negocio:

- ✓ Dar satisfacción a una detectada.
- ✓ Tiene que ser , es decir, no debe suponer recursos fuera de de nuestro alcance.
- ✓ Cuenta con alguna ventaja respecto de la competencia. Es necesario diferenciarse de las empresas que realizan una oferta similar, hay buscar, idear características que nos otorguen alguna ventaja: costes, calidad, ubicación, profesionalidad, etc..
- ✓ Debe dar lugar a un negocio , es decir, debe producir un beneficio. En un primer momento podemos fijarnos en negocios similares para formular una hipótesis en este sentido. Posteriormente, al realizar nuestro plan de empresa someteremos a prueba esta suposición.

4.- La actividad emprendedora.

Caso práctico



Ahora ya conoces las cualidades propias de una persona emprendedora, por lo que habrás llegado a la conclusión acertada de que **Alejandro y Sofía** lo son. Además, ellos mismos, después de realizar el curso para jóvenes emprendedores, han visto que su idea es viable, ¡y tienen muchas posibilidades de éxito!, es lo que Alex no deja de repetirle a **Sofía**, siempre tan cautelosa. Parece que todo puede empezar a funcionar, **Sofía** se pregunta... "y ahora, ¿qué hacemos?, ¿cuál es el siguiente paso?" "¡Muy fácil!-responde Alex con su habitual entusiasmo- hay que empezar a llevar esto a la práctica". Pero antes, tal y como les han dicho en el curso, es importante que reflexionen acerca de los objetivos que se plantean,

a largo y a corto plazo. ¿A dónde quieren llegar? ¿Qué tipo de empresa quieren tener? ¿Cuál será su filosofía? ¿Deben adoptar alguna estrategia?

Sofía no sabe por qué, pero nota una oleada de pánico, sabe que muchos negocios no llegan al segundo año de vida. ¿Y si no lo hacen bien? ¿Realmente es el momento adecuado para montar una empresa? ¿Confiarán sus familias en ellos? A veces le dicen que parece más joven de lo que aparenta... ¿Será un problema? De pronto, **Sofía** sólo ve dificultades. ¿Qué le pasa? ¿Por qué se apodera de ella el miedo con la ilusión que tenía? **Alejandro** lo sabe: "**Sofía**, -le dice- emprender implica un riesgo, como muchas cosas en esta vida, pero si no arriesgas, no puedes ganar. Lo único que tenemos que hacer es preparar todo muy bien para afrontar ese riesgo con éxito."

Nuestros emprendedores tienen que resolver las siguientes cuestiones:

- ✓ ¿Cómo se transforma una idea innovadora en una empresa?
- ✓ ¿Qué es una empresa desde el punto de vista económico?
- ✓ ¿Qué objetivos y estrategias puede tener su empresa?
- ✓ ¿Qué tipos de riesgo van a asumir?

Desde un punto de vista económico, una empresa es la unidad económica de producción que organiza con eficiencia los recursos de los que dispone para transformarlos en bienes y/o servicios que satisfacen las necesidades de los individuos en el mercado, con ánimo de obtener un beneficio.

De la definición se desprenden las siguientes ideas básicas sobre la empresa:

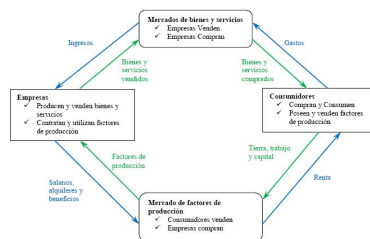
- ✓ Actúa como una unidad económica de producción: se constituye como un agente que participa de forma activa en la economía de un país o de un conjunto de ellos, contribuye al crecimiento económico al generar rentas que proporcionan riqueza, y es fuente de innovación y desarrollo.
- ✓ Obtiene los recursos necesarios para desarrollar su actividad. Son recursos el capital, la técnica, el trabajo y la dirección.
- ✓ Combina los recursos con **eficiencia**, es decir, empleando el menor número de recursos para alcanzar su objetivo.
- ✓ Transforma recursos en productos tangibles (bienes) o intangibles (servicios).
- ✓ Ofrece los bienes o servicios en el mercado para cubrir las necesidades de los consumidores y las consumidoras.
- ✓ Tiene ánimo de lucro porque su fin es obtener rentabilidad o beneficio económico.

Si **beneficio = ingresos - costes**, la rentabilidad la obtendrá cuando los ingresos generados superen los costes que implica el desarrollo de la actividad empresarial.



Debes conocer

La importancia de la empresa en la economía de un país se ve claramente por los importantes flujos e intercambios que genera...



Resumen textual alternativo

A continuación estudiaremos cómo la empresa se fija una serie de **objetivos** que tratará de alcanzar siguiendo una determinada **estrategia**, sabiendo que debe asumir y controlar el **riesgo** empresarial.

4.1.- Los objetivos (I).

Caso práctico

Entre los primeros pasos que tienen que dar **Alejandro** y **Sofía** durante el proceso de planificación, se encuentra el establecimiento y la definición de unos objetivos:

- ✓ ¿Qué quieren conseguir con su empresa?
- ✓ ¿Hacia dónde caminan?
- ✓ ¿Cómo van a llegar hasta allí?



Siempre que se emprende un proyecto nuevo, es bueno pararse a reflexionar y especificar los objetivos que se pretenden lograr.

Un buen diseño de objetivos pasa por hacerse las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué quiero conseguir?
- ✓ ¿Cómo voy a conseguir mi propósito? ¿Qué procesos van a permitir que se cumplan los objetivos?
- ✓ ¿Cuándo se alcanzarán los objetivos?
- ✓ ¿Quiénes serán las personas responsables de realizar cada uno de los pasos o procesos que llevarán a conseguir los objetivos?



Reflexiona

Cuando se lleva a cabo un proceso de planificación es necesario responder a una serie de preguntas básicas: qué, cómo, cuándo, por qué, quién, dónde.

Fíjate en este proverbio inglés:

"I keep six honest serving men
They taught me all I knew:
Their names are What and Why and When
And How and Where and Who"

Rudyard Kipling

¿Sabrías traducirlo?

¡Fíjate!, este proverbio es válido:


- ✓ Para la planificación de actividades empresariales o de cualquier otro tipo.
- ✓ Como técnica de estudio.

Si los objetivos están claramente definidos y se conocen por todas las personas que trabajan en la empresa, la organización interna será mucho más efectiva y eficiente. Todas las personas implicadas sabrán hacia dónde deben dirigir su trabajo y la coordinación resultará más fácil. Además, los objetivos permiten la evaluación de la organización y los procesos llevados a cabo, pudiendo así mejorar progresivamente la actividad realizada.

A la hora de formular los objetivos, se tendrá en cuenta que éstos deben cumplir una serie de cualidades:

Cualidades de los objetivos

Medibles	Ambiciosos y estimulantes	Posibles y realistas
----------	---------------------------	----------------------

		
Proporcionados	Compatibles entre sí	Bien coordinados
		

También deben ser elaborados con la participación de las personas encargadas de conseguirlos, para que se sientan más implicados.

Para saber más

Puedes conocer los objetivos de algunas empresas indagando en sus páginas web, por ejemplo:

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

4.1.1.- Los objetivos (II).

Toda empresa se encamina a la consecución de una serie de objetivos generales, que podemos agrupar en:

- ✓ **Económicos:** La obtención de un beneficio económico.
- ✓ **Técnicos:** Ofrecen a la sociedad los **productos** que necesita, utilizando la tecnología adecuada e invirtiendo en investigación, desarrollo e innovación y aportando grandes dosis de creatividad.
- ✓ **Humanos:** Las empresas proporcionan tanto al empresario o a la empresaria, como a los trabajadores y las trabajadoras, una retribución económica, la posibilidad de relacionarse socialmente, fomenta las relaciones interpersonales, ayuda a la inserción social y favorece la autorrealización personal, ya que por medio del trabajo, las personas desarrollan sus habilidades y capacidades.
- ✓ **Sociales:** Las empresas contribuyen a la creación de empleo, a la formación de un tejido empresarial que sostiene la economía del país y pagan unos impuestos que el Estado reinvierte en servicios públicos, tales como sanidad, educación, obras públicas, justicia, etc.



Citas para pensar

Sobre el trabajo como desarrollo personal:

"No son las riquezas ni el esplendor, sino la tranquilidad y el trabajo, los que proporcionan la felicidad".

Thomas Jefferson

"El trabajo ayuda siempre, puesto que trabajar no es realizar lo que uno imaginaba, sino descubrir lo que uno tiene dentro".

Boris Pasternak

A su vez, **cada empresa** debe especificar para su propia organización:

- a. La **misión**, es lo que realmente quiere ser la empresa, lo que marca su identidad y su política de actuación.
- b. Los **objetivos generales** son los fines a largo plazo y concretan la misión de la empresa.
Estos objetivos no son inamovibles, sino que pueden y deben variar según cambie el entorno y la propia estructura interna de la empresa. Conviene revisar regularmente los objetivos marcados para comprobar si siguen siendo válidos y de actualidad.
- c. El tercer nivel está constituido por los **objetivos operacionales**, que concretan, en el corto plazo, los objetivos generales; definen cada uno de los procesos o tareas que van a permitir conseguir los objetivos a largo plazo, para cada una de las secciones de la empresa.



¿Qué pasos hay que seguir para establecer estos niveles?

1. Primero se define la misión.
2. Se definen los objetivos a largo plazo, después de haber realizado un análisis interno de la empresa y del mercado y el entorno en el que va a operar.
3. Se especifican los objetivos operacionales, señalando las personas responsables y los plazos aproximados de consecución.

Por lo tanto, estos tres niveles de objetivos se desglosan unos de otros de forma sucesiva, dando lugar a una estructura en árbol. Los objetivos de cada nivel deben estar bien coordinados entre sí y con los de los niveles superiores e inferiores, siendo necesario que se establezca una tabla de prioridades para el caso de conflicto entre unos y otros.

Caso práctico

Alejandro y Sofía han elaborado el siguiente borrador:

- ✓ La misión de su empresa será ofrecer un servicio integral que proporcione calidad y rapidez en el desarrollo de aplicaciones Web innovadoras, buscando la confianza y la fidelidad del cliente.
- ✓ Como objetivos generales se plantean dos orientaciones para la prestación de sus servicios: acudiendo personalmente a la empresa para solicitar nuestros productos o bien, por vía telefónica e internet, donde podrá beneficiarse de la comodidad que supone no tener que desplazarse, y una vez desarrollada la aplicación Web, el cliente contará con una total instalación y demostración para su utilización.

4.2.- La estrategia empresarial. Generalidades.

Caso práctico

¿Qué clase de negocio quieren montar **Alejandro y Sofía**? ¿Qué tipo de organización quieren ser?
¿Qué imagen quieren dar?

Para responder a estas preguntas, deben definir su propia **estrategia empresarial**.

¿Qué es la **estrategia** empresarial?

La estrategia consiste en un conjunto de acciones que permiten conseguir los objetivos de la empresa a largo plazo. Se concreta en el diseño de un programa o plan de acción, basados en una política o filosofía empresarial.

La estrategia afecta a aspectos tan importantes de la empresa como:

- ✓ El estilo de dirección.
- ✓ La toma de decisiones, pues proporciona un patrón coherente.
- ✓ Organiza los recursos de la empresa de modo que se encaminen de la manera más eficiente al logro de los objetivos de la organización.
- ✓ Proporciona una base para establecer el marco de relaciones entre la empresa y los grupos con los que se relaciona.

Ten cuidado, no confundas los objetivos con la estrategia, ambos conceptos van unidos, pero son diferentes: **La estrategia es el medio para conseguir los objetivos**.

Caso práctico



Alejandro está estudiando las estrategias que pueden utilizar en su empresa. En primer lugar, se ha informado sobre las que han adoptado otras compañías y ahora, pasa a formular las de su propia empresa.

¿Cómo empieza?

A la hora de definir las estrategias de una empresa, hay que distinguir tres niveles. Se empezará definiendo la estrategia global de la empresa (nivel corporativo) y después se establecerán las estrategias del nivel funcional y de la unidad de negocio.

1. El nivel corporativo.

Se refiere a las decisiones que afectan al conjunto de la organización y que tratan de generar la idea de una misión común. Pretende encauzar en una misma dirección los esfuerzos de todos los elementos de la empresa.

EJEMPLO:

Una estrategia de nivel corporativo es la llamada "servicios express", que consiste en ofrecer el servicio propio de la empresa de la manera más rápida posible. Esta estrategia se puede adoptar por distintos tipos de negocio: una tintorería, una peluquería, arreglos de ropa, etc. La revista Emprendedores analiza esta estrategia en un breve artículo que puedes encontrar en el siguiente enlace: [Negocio de servicio express](#).



2. El nivel funcional.

En este nivel se establecen las estrategias que seguirán cada uno de los departamentos de la empresa, que deberán ir encaminadas al logro de la estrategia global, definida previamente.

EJEMPLO:

Si una empresa sigue una estrategia global de reducción de costes, para lograrla, cada departamento seguirá una estrategia funcional específica:

- ✓ El departamento de personal no contratará personal con salarios altos.
- ✓ El departamento de compras tratará de adquirir materias primas más baratas.
- ✓ El departamento financiero buscará préstamos a un tipo de interés más bajo, etc.

3. El nivel de la unidad de negocio.

Cuando una misma empresa desarrolla varios productos diferentes que cubren mercados distintos, establece estrategias específicas para cada negocio o producto. La mayoría de las estrategias de este nivel se ocupan de los aspectos referidos a la comercialización.

EJEMPLO:

Las estrategias que desarrolla la empresa BIC para promocionar y vender sus mecheros es diferente a la que sigue para sus bolígrafos o maquinillas de afeitar.



4.3.- La estrategia empresarial. Estrategias de Ventaja Competitiva.

Se produce una ventaja competitiva cuando una empresa tiene una mejor posición en el mercado que el resto de las compañías competidoras. Esta condición más favorable puede deberse a múltiples causas:

1. Liderazgo en costes.

Una empresa es líder en costes cuando puede ofrecer un bien o servicio comparable al de la competencia, incurriendo en menores costes. Mediante esta estrategia, la empresa intenta reducir los costes al máximo posible, de este modo, puede bajar los precios (por debajo de los precios de la competencia) y seguir obteniendo beneficios.

EJEMPLO:

La empresa Toyota fue la primera en aplicar el [Just in time](#), que le permitía reducir costes en el sector automovilístico



[Just in time en la wikipedia.](#)

2. Diferenciación.

Esta estrategia persigue diferenciar el producto que ofrece la empresa del resto de la competencia, o alguno de sus componentes para que sea percibido como único en el mercado, de manera que los clientes estén dispuestos a pagar un sobreprecio por el mismo.

EJEMPLO:

La compañía de motos Harley Davidson sufrió la competencia de la industria japonesa, pero logró superarla y obtener una ventaja competitiva gracias a una campaña de comunicación y a la creación de un Club de socios, que transmitió una imagen de libertad y rebeldía, amistad y camaradería para todo aquel que poseyera una moto de la compañía. De este modo ha conseguido imprimir un carácter específico a sus motos y ha logrado una identidad de marca que la diferencia del resto.



¿Cómo se puede diferenciar un producto?

Una empresa puede diferenciar su producto atendiendo a diversos factores:

- ✓ Por las características del producto.
- ✓ Por las características del mercado al que se dirige: si los consumidores tienen gustos y necesidades muy variadas y precisas, se puede diferenciar el producto, adaptándose a los gustos y necesidades específicas.
- ✓ Por las características de la empresa: algunas empresas han construido su estrategia partiendo de su identidad, su estilo, sus valores o su reputación y prestigio ante la clientela. Esto puede ser consecuencia del modo en que la empresa concibe sus negocios y la manera de relacionarse con su clientela.

EJEMPLOS:

- ✓ Los automóviles Mercedes o Porsche tienen una imagen de prestigio, lujo y calidad que los hace únicos. Lo mismo ocurre con los bolsos de Prada o Loewe.
- ✓ Las tiendas de Comercio Justo ofrecen a su clientela la satisfacción de contribuir al desarrollo sostenible, al ofrecer mejores condiciones comerciales y apoyar los derechos de los productores y trabajadores más desfavorecidos.



Para saber más

Sobre comercio justo, puedes consultar la página Web:

[Comercio justo.](#)

Sobre la ventaja competitiva, puedes consultar:

4.4.- Estrategias de desarrollo o crecimiento.

A la hora de establecer una estrategia, la empresa también debe plantearse por dónde puede crecer en un futuro más o menos próximo. En relación con los momentos de establecimiento y desarrollo de la empresa, veremos las siguientes estrategias:

1. La estrategia de concentración.

Cuando se inicia un proyecto, puede optarse por la estrategia de la concentración, que consiste en ofrecer un solo producto para especializarse en el mismo. Se puede ir más allá especializándose también en un segmento de mercado.

2. La estrategia de diversificación.

Esta estrategia consiste en:

- ✓ comercializar nuevos productos, junto con los que ya vendía la empresa y/o
- ✓ introducirse en nuevos mercados.

Normalmente, una empresa se decide por la diversificación o entrada en negocios nuevos cuando el mercado al que tradicionalmente se dirigía está saturado.

Se puede diversificar de diferentes maneras:

- ✓ La diversificación horizontal: consiste en producir y/o vender nuevos productos en mercados similares a los tradicionales de la empresa y empleando una tecnología análoga.

EJEMPLO:

Los Donuts comenzaron siendo de dos variedades: glaseado y de chocolate. Posteriormente, se han ampliado las modalidades de la famosa rosquilla (chocolate blanco, fresa, rayado, etc.)



- ✓ La diversificación vertical: consiste en la producción y venta de productos relacionados con el ciclo de explotación de la empresa. De este manera, la empresa se convierte en su propio proveedor o cliente iniciando actividades que antes cubrían terceros ajenos a la compañía.

EJEMPLO:

Un fabricante de automóviles empieza a producir amortiguadores, frenos, etc.

Esta estrategia requiere el desarrollo de competencias, habilidades o conocimientos nuevos por parte de la empresa.

3. La internacionalización.

Representa el desarrollo de la actividad económica de la empresa en otros países. La finalidad de esta estrategia es ampliar los mercados y alargar el ciclo de vida acudiendo a mercados exteriores.

Reflexiona

La adopción de estrategias también se puede plantear en clave de humor. Si lees este breve, pero divertido artículo, lo comprobarás:

[Lecciones de estrategia.](#)

Para saber más

Sobre estrategias de crecimiento, te proponemos un interesante enlace en el que al final te facilitan unos enlaces adicionales que te servirán de ayuda:

4.5.- Estrategias de Cooperación.

Las empresas pueden establecer alianzas con otras empresas con un carácter estratégico. En la actualidad existe una gran variedad de acuerdos de cooperación, cada vez más flexibles y adaptados a cada realidad. Entre ellos, destacamos:

- ✓ **Los contratos de larga duración.** Las empresas firman un contrato a largo plazo para desarrollar una serie de actividades de manera conjunta y normalmente complementaria. Estos contratos dan lugar a una relación continuada entre las partes firmantes. Los acuerdos pueden ser de muy distinto tipo, bien entre competidores, para reducir temporalmente la competencia entre ellos, o bien entre agentes que ofrecen productos complementarios:



EJEMPLOS:

- ➡ Algunas cadenas hoteleras han firmado acuerdos de colaboración en precios con empresas de alquiler de coches para que el hotel pueda ofrecer este servicio a sus clientes, ofreciendo un precio competitivo.
 - ➡ Mc Donald's y Coca-Cola han firmado un acuerdo de exclusividad, de modo que en este restaurante solo se sirve esta bebida de cola.
- ✓ **La franquicia.**

EJEMPLOS:

Podemos encontrar multitud de ejemplos sobre franquicia de empresas y a modo de ejemplo te proporcionamos esta web con un buscador de franquicias.

[Web especializada en búsqueda de franquicias.](#)

- ✓ **Las licencias.** La licencia es un contrato por el cual una empresa otorga a otra el derecho a utilizar su [propiedad industrial](#) a cambio de una contraprestación. Estos derechos incluyen las patentes, las marcas comerciales, los diseños, los derechos de autor, el saber hacer ([know-how](#)) y la información técnica. La licencia puede incluir acuerdos muy amplios, para cubrir todo lo relacionado con el desarrollo tecnológico de una empresa.

EJEMPLO: Coca-Cola cede la comercialización y distribución de sus bebidas a empresas de los países en los que se introduce. Por ejemplo el distribuidor en España de Coca Cola es Casbega, que tiene la licencia en exclusiva: [web de casbega](#).

- ✓ **La subcontratación.** Una empresa (la contrata) encarga a otra (la subcontratista) la realización de determinadas actividades del proceso de producción, pudiendo llegar a fabricar el producto completo. De este modo, la empresa principal reduce costes fijos y ya no tiene necesidad de tantos recursos, por lo que consigue producir a un coste inferior. Por otra parte, cada empresa se especializa y se centra en desarrollar las habilidades y competencias que cada una precisa.

EJEMPLO:

¡Recuerda!, es importante no confundir los objetivos con la estrategia. Cuando la empresa Coca Cola se planteó el objetivo de crecer (vender a nivel mundial), la estrategia que adoptó para conseguirlo fue la concesión de licencias. Coca-Cola envía el producto concentrado a las empresas con licencia y éstas lo preparan, envasan y distribuyen.

Curiosidad

El parque de proveedores consiste en la firma de un contrato a largo plazo de una empresa con otra, que se convertirá en su única proveedora, durante un período de tiempo largo (tres, cinco o diez años).

La mayoría de las empresas automovilísticas utilizan esta estrategia.

Reflexiona

Algunas empresas prefieren quedarse con los factores que les pueden proporcionar ventajas competitivas y subcontratar el resto. Es el caso de Nike, que se centran fundamentalmente en las actividades de diseño y [marketing](#), dejando a otros el proceso de fabricación.



4.6.- El riesgo empresarial (I).

Caso práctico



A medida que se han ido acercando a la realidad de su sueño, **Alejandro y Sofía** han empezado a sentir miedo porque saben que emprender implica un riesgo.

El riesgo es la posibilidad de que se produzca algún acontecimiento del que se deriven pérdidas. Es totalmente ajeno al órgano decisor y está asociado al objeto de la decisión.

Tipos de riesgos.

En el ámbito empresarial, podemos distinguir entre:

1. Los riesgos económico-financieros

Surgen de la misma actividad empresarial. Entre ellos, podemos encontrar:

- ✓ aparición de nuevas tecnologías que dejan las propias obsoletas;
- ✓ riesgo de fluctuación de los precios del producto fabricado;
- ✓ la posibilidad de que surjan nuevos competidores;
- ✓ riesgo de inflación;
- ✓ riesgo de depreciación monetaria;
- ✓ riesgo a la hora de obtener financiación;
- ✓ riesgo al colocar los excedentes de tesorería;
- ✓ riesgo de tipo de cambio;
- ✓ riesgo asociado a los canales de distribución;
- ✓ riesgo de liquidez;
- ✓ riesgo de insolvencia.

2. Riesgos extraeconómicos: ajenos a la actividad de la empresa, pero que pueden influir sobre ella.

- ✓ Riesgo de robo, inundación, incendio, etc.
- ✓ Riesgo de un accidente mortal o incapacitante de un directivo clave.
- ✓ Inestabilidad política del país, riesgo de nacionalización.



La evaluación del riesgo.

Normalmente, **el riesgo va asociado a la necesidad de elegir entre varias alternativas posibles.**

A la hora de evaluar o medir el riesgo frente al que se encuentra la empresa, hay que tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ Los riesgos pueden ser independientes o interdependientes, es decir, estar relacionados unos con otros o incluso potenciarse entre sí. Es lo que se conoce como el **efecto sinérgico**.
- ✓ El efecto psicológico en la consideración del riesgo. Se refiere a la actitud del sujeto decisor, que puede tener una mayor o menor aversión al riesgo.

Reflexiona

El low cost es una estrategia que ha estado de moda en los últimos años, pero conlleva un riesgo empresarial que debe analizarse con detenimiento. En el siguiente enlace, encontrarás un breve e interesante artículo sobre este tema.

[Riesgos de low cost.](#)



Citas para pensar

Sobre el riesgo:

"Sólo aquellos que se atreven a dejar mucho, pueden lograr mucho".

Robert Kennedy

"Grandes hechos suelen ser forjados con grandes riesgos".

William Hazlitt

"Si no quieres correr riesgos en la vida, ya has decidido que no deseas crecer".

Shirley Hufstедler

Pero cuidado, si uno se arriesga, previamente hay que reflexionar:

"El que súbito se determina, súbito se arrepiente".

Séneca

4.6.1.- El riesgo empresarial (II).

En todo caso, al tener que elegir entre varias opciones, se producirá el llamado coste de oportunidad, que refleja el valor de la mejor de las alternativas rechazadas. Se refiere a aquello a lo que se renuncia cuando se escoge una opción y consecuentemente, se rechaza el resto.

EJEMPLO:

Alejandro y Sofía tienen varias opciones:

- ✓ Seguir en su puesto de trabajo actual. Alternativa rechazada.
- ✓ Seguir estudiando. Alternativa rechazada.
- ✓ Presentarse a unas oposiciones. Alternativa rechazada.
- ✓ Iniciar juntos un proyecto empresarial. **Alternativa escogida.**



Como han elegido montar una empresa, renuncian a todas las demás opciones, el coste de oportunidad se encuentra entre las tres alternativas rechazadas, es el valor de lo que le hubiera reportado la mejor de esas tres opciones no escogidas.



Autoevaluación

Señala la afirmación correcta, o la más correcta, en cada caso.

- ☐ La misión de la empresa es cada una de las metas que se desea alcanzar.
- ☐ Los objetivos operativos marcan la identidad y la política de actuación de la empresa.
- ☐ Los objetivos generales definen cada uno de los procesos o tareas que van a permitir conseguir los objetivos a largo plazo, para cada una de las secciones de la empresa.
- ☐ Ninguna de las anteriores son correctas.

Indica las afirmaciones correctas:

- ☐ La estrategia es un conjunto de acciones que permiten conseguir los objetivos de la empresa a largo plazo.
- ☐ El riesgo es la posibilidad de que se produzca algún acontecimiento del que se deriven pérdidas. Es totalmente ajeno al órgano decisor y está asociado al objeto de la decisión.
- ☐ Mediante la subcontrata, una empresa otorga a otra el derecho a utilizar su propiedad industrial a cambio de una contraprestación.
- ☐ Todas las anteriores son correctas.

Señala la afirmación correcta.

- ☐ La diferenciación consiste en comercializar nuevos productos, junto con los que ya vendía la empresa o introducirse en nuevos mercados.
- ☐ La diversificación vertical consiste en la producción y venta de nuevos productos en mercados similares a los tradicionales de la empresa y empleando una tecnología análoga.
- ☐ La estrategia de la concentración consiste en ofrecer un solo producto con la idea de especializarse.
- ☐ Todas las anteriores son correctas.

Señala la afirmación correcta:

- ☐ La misión es un medio para conseguir los objetivos.
- ☐ Una empresa es líder en costes cuando puede ofrecer un bien o servicio comparable al de sus competidores, incurriendo en menores costes y, por lo tanto, a un precio más bajo.
- ☐ Los objetivos generales definen cada uno de los procesos o tareas que van a permitir conseguir los objetivos a largo plazo, para cada una de las secciones de la empresa.

☐ Todas las anteriores son correctas.

5.- El Plan de Empresa.

Caso práctico



Gracias al entusiasmo de **Alejandro** y a su espíritu luchador, los miedos de **Sofía** han desaparecido. Ahora se disponen a elaborar un plan de empresa. Para la elaboración del documento, desempolvaron los apuntes y el proyecto que elaboraron cuando estudiaron el CF de Desarrollo de



Aplicaciones Web, buscaron información en diversos organismos, **Sofía** fue a la Cámara de Comercio, **Alex** a la Ventanilla Única y juntos, realizaron una búsqueda exhaustiva en Internet. ¿Sabes cuántos resultados obtuvieron escribiendo "Plan de empresa" en el buscador? Anímate a probarlo. ¿Cuántas entradas han salido?

Finalizado el proyecto, se lo dejaron a familiares y amistades para que dieran su opinión y pudieran mejorar el contenido. Después de hacer varias correcciones sobre la idea inicial, ¡por fin se decidieron a ponerla en marcha! Quizás te preguntas: ¿Cómo han elaborado el proyecto para que sea un éxito? ¿Qué es exactamente un Plan de Empresa y cuál es su finalidad? ¿Han podido elaborarlo ellos mismos o habrán contado con la ayuda de algún especialista? Los planes de empresa que encontraron son diferentes en cuanto a su estructura, ¿es que no existe un formato universalmente aceptado?

No basta con tener una idea emprendedora "en mente". Es necesario plasmar esta idea y el estudio inicial de lo que vamos a necesitar para llevarla a la práctica en un documento que podamos presentar a todas aquellas personas e instituciones que decidan apostar por nuestro negocio.

Debes conocer

A continuación estudiaremos qué es el Plan de empresa y cuáles son sus principales características, pero antes, a modo de introducción visualiza este vídeo sobre el Plan de Empresa:

5.1.- Concepto y características.

Caso práctico

Sofía y Alejandro no paran de hacerse preguntas.

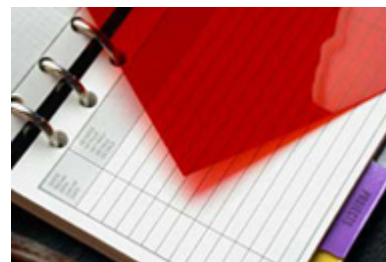
- ✓ ¿Qué es el Plan de Empresa?
- ✓ ¿Cuál es su finalidad?
- ✓ ¿Cómo se presenta?
- ✓ ¿Lo elaboraremos nosotros mismos o necesitaremos ayuda?



El Plan de Empresa es el documento que describe el negocio que vamos a constituir, presenta a los **promotores** e incluye un exhaustivo estudio de la **viabilidad** de nuestra actividad. Ordena y estructura todo lo necesario para que nuestro negocio comience a funcionar, asentando las estrategias básicas que vais a seguir.

La **finalidad** del plan de empresa es doble:

- ✓ Te servirá como análisis inicial y periódico de todo lo que vas a necesitar para que el negocio pueda iniciarse y mantenerse a corto y medio plazo.
- ✓ Será también tu tarjeta de presentación ante terceras personas interesadas en apoyar, financiar, invertir o promocionar tu negocio.



Sobre este documento **debemos saber que**:

- ✓ Se **elabora** por los propios promotores del negocio.
- ✓ Su **presentación** tiene que resultar atractiva y ordenada:
 - Utilizar folios **DIN A-4**, y un dossier que lo encuaderné.
 - Cuida la redacción para que sea perfectamente entendible, y trata de que la información que incorpores sea clara, concisa y breve.
 - Limita su extensión a 35 páginas como máximo, con letra de imprenta.
 - Incorpora anexos explicativos, gráficas y elementos visuales.
- ✓ Es un documento **dinámico** porque lo elaboras antes de iniciar tu negocio, pero lo seguirás ampliando y actualizando a medida que te marques nuevas estrategias.

Reflexiona

Drakblue Consulting elaboró el **TOP TEN** de lo que no conviene hacer:

1. No sea optimista aumentando las estimaciones de ventas.
2. No sea optimista disminuyendo las estimaciones de costos.
3. No ignore o reste importancia a las debilidades en su plan. Detállelas.
4. No se centre en proyecciones de largo plazo. Es mejor que se enfoque en las proyecciones para el primer año.
5. No dependa enteramente de la originalidad de su negocio o del éxito de un invento.
6. No quiera dar la impresión de ser alguien que no es. Sea realista.
7. No quiera ser todo para todos. Los especialistas altamente enfocados usualmente son mejores.
8. No siga adelante sin el adecuado conocimiento financiero y económico.
9. No base su plan de negocios en un concepto maravilloso. Pruébalo primero.
10. No evite el paso de preparar un plan de negocio antes de comenzar.



Autoevaluación

El plan de empresa es:

- ☐ Un documento que describe el negocio que vamos a montar y que incluye un exhaustivo estudio de la viabilidad de nuestra actividad.
- ☐ Un documento que sirve para presentar a los creadores de la empresa y a las personas que nos prestarán apoyo financiero.
- ☐ Un documento que es necesario elaborar para presentarlo a posibles promotores de un negocio.

5.2.- Partes del plan de empresa (I).

Caso práctico

Los planes de empresa que encontró **Alejandro** son diferentes en cuanto a su estructura.

- ✓ ¿Existe un formato universalmente aceptado?
- ✓ ¿Qué estructura siguieron Sofía y Alejandro en su documento?
- ✓ ¿Qué partes trataron en su Plan?



Cada parte del plan la explicaremos con más detalle en las siguientes unidades, pero antes tenemos que comprender:

- ✓ ¿Cuáles son los puntos que debemos tratar en el Plan de Empresa?
- ✓ ¿Qué pondremos en cada uno de ellos?

El plan de empresa se ordena en diversas partes, puedes tomar como referencia las siguientes:

1. Presentación de los promotores.
2. Descripción del negocio.
3. Análisis del entorno y del mercado.
4. Plan de marketing.
5. Aspectos jurídicos de la empresa.
6. Estructura organizativa y de recursos humanos.
7. Plan de producción y estimación de ventas.
8. Plan económico-financiero.



Citas para pensar

No podemos negociar con aquéllos que dicen, «lo que es mío es mío y lo que es tuyo es negociable».

John Fitzgerald Kennedy (1917-1963) Político estadounidense.

1. **Presentación de los promotores.** Este apartado incluye los datos personales de los promotores del negocio, así como el perfil profesional y la experiencia laboral que poseen para la puesta en marcha del negocio. Conviene elaborar una ficha en la que se expongan los datos académicos y profesionales de todos los promotores del negocio. Esta información la puedes obtener de tu currículum vitae.
2. **Descripción del negocio.** En este apartado se incluye la descripción de la actividad y del producto o servicio que tu empresa va a ofrecer:
 - ✓ Sobre el **negocio**:
 - ➔ ¿En qué consiste la actividad de la empresa? ¿Qué objetivos va a seguir?
 - ➔ ¿Cuál es su ámbito de actuación? ¿Y sus estrategias?
 - ➔ ¿Dónde se ubicará el negocio?
 - ➔ ¿Cuál es la fecha de inicio de actividad prevista?



✓ Sobre el **bien o servicio**:

- ➡ ¿Qué producto o servicio se ofrecerá al mercado? Descripción del producto, características técnicas, funciones básicas, tecnología empleada, etc.
- ➡ ¿En qué se diferenciará de los productos o servicios de la competencia? Factores innovadores que incorpora el producto.

3. **Análisis del entorno general y específico.** Este apartado recoge toda la información relativa a los elementos que pueden influir en el negocio que tendremos que tener en cuenta para trazar las estrategias. Haremos un estudio del entorno, el mercado, los clientes potenciales y la competencia.

- ✓ Sobre el **entorno** de la empresa: ¿Qué factores demográficos, jurídicos, ambientales, tecnológicos y socio-culturales afectan a nuestra actividad?
- ✓ Sobre el **mercado**: ¿Cuál es el mercado? ¿Qué notas lo caracterizan? ¿Qué oportunidades y amenazas presenta para nuestro negocio?
- ✓ Sobre los **clientes potenciales**: ¿Quiénes son? ¿Qué características tienen? ¿A quién compran ahora y por qué lo hacen? ¿Cuándo y cuánto compran?
- ✓ Sobre la **competencia**: ¿Quiénes y cuántos son? ¿Qué servicios ofrecen? ¿En qué nos diferenciamos de ellos? ¿En qué fallan? ¿En qué destacan?

Tras este análisis, y teniendo en cuenta la información recopilada podrás describir las fortalezas y debilidades de tu empresa.

Reflexiona

La elaboración del Plan de empresa reduce la "**curva del aprendizaje**" porque "controlamos" en cierta medida la incertidumbre y el riesgo empresarial. Esa curva nos indica la mayor productividad que se obtiene a través de la experiencia que hemos acumulado. Al llevar un tiempo "planificando y cuadrando" el negocio, el riesgo de que salgan mal las cosas es menor. Fíjate también cómo a medida que vas aprendiendo a realizar una nueva tarea los errores que tienes son menores, ¿verdad?

5.2.1.- Partes del plan de empresa (II).

Caso práctico

Sofía y Alejandro se hacían muchas preguntas sobre el contenido de su Plan, gracias a que ya lo estudiaron cuando eran estudiantes no partían de cero...

- ✓ ¿Cuánto venderán?
- ✓ ¿Cómo se darán a conocer?
- ✓ ¿Qué tipo de empresa van a constituir?
- ✓ ¿Cómo la van a organizar?



4. **Plan de marketing.** Contiene la información relativa a las denominadas "4 p", del marketing, en inglés, junto a las estrategias que se van a seguir:

- ✓ **Price:** precio que tendrá el producto o servicio en el mercado, teniendo en cuenta el margen sobre el coste unitario y el precio que está dispuesto a pagar tu cliente por el producto o servicio.
- ✓ **Product:** bien o servicio que se va a ofrecer o prestar.
- ✓ **Place:** canales de distribución que se vas a utilizar para hacerlos llegar el producto o servicio al consumidor final.
- ✓ **Promotion** (comunicación): conjunto de acciones que puedes emplear para dar a conocer el producto o incrementar las ventas a corto o medio plazo (la publicidad, las relaciones públicas, las promociones, la venta directa, el merchandising, etc.).



5. **Aspectos jurídicos de la empresa.** Recoge el tipo de empresa por la que has optado, es decir, su forma jurídica: empresario individual, algún tipo de sociedad mercantil, alguna empresa de economía social, etc. Tras ello indicarás los trámites que has llevado a cabo para constituir la empresa e iniciar la actividad, y a continuación detallarás las obligaciones fiscales (impuestos, permisos o licencias especiales), laborales o en materia de seguros que vamos a asumir.

Reflexiona

La elección del tipo de empresa es una decisión crucial por las consecuencias que tiene. No tiene el mismo tratamiento fiscal una empresa con forma de sociedad que un autónomo que ejerce su actividad, la responsabilidad que asumen es también diferente.

6. **Estructura organizativa y recursos humanos.** Recoge la estructura que tiene la empresa y las personas que forman parte de ella, analizando:

- ✓ Descripción de tareas, puestos de trabajo y funciones.
- ✓ Relaciones de dependencia y de colaboración entre los diferentes puestos.
- ✓ Sistema de planificación, organización y comunicación interna.
- ✓ Número de trabajadores, selección y contratación.
- ✓ Perfil profesional exigido en cada puesto de trabajo.
- ✓ Política retributiva y coste salarial por trabajador.
- ✓ Actividades subcontratadas o externalizadas.

Tras este análisis puedes incorporar el **organigrama** de la empresa.



7. **Plan de producción o de operaciones y estimación de las ventas.** Recoge la información relativa a la gestión del almacén, el sistema de aprovisionamiento que se va a utilizar y el proceso productivo o de prestación del servicio que se va a seguir, valorando después los costes asociados al producto o servicio para fijar el precio de venta, y una vez fijado el precio del producto o servicio, estimar las ventas previstas.



Autoevaluación

La herramienta del marketing denominada Place, hace referencia:

- ☐ Al lugar en el cual se ubicará la empresa.
- ☐ Al canal de distribución que se va a emplear.
- ☐ Al conjunto de acciones de marketing que podemos utilizar para dar a conocer el producto o servicio.



5.2.2.- Partes del plan de empresa (III).

Caso práctico

Alejandro tiene muchas dudas en la parte económica financiera del negocio... cree que no van a contar con el dinero suficiente para cumplir su sueño, pero **Sofía** descubre los microcréditos... ¿Qué será eso?

¿Cómo reflejar las inversiones que necesitamos hacer? ¿Cómo financiar el negocio?

8. **Plan económico-financiero.** Recopila la información necesaria para justificar la viabilidad económica y financiera del proyecto al proporcionar **rentabilidad**, **solvencia** y **liquidez**. Este análisis es de vital importancia para el inicio y supervivencia de la empresa e incluirá el estudio de diferentes aspectos.

- ✓ **Inversiones.** Recursos necesarios para desarrollar la actividad, diferenciando dos tipos:
 - Inversiones a medio o largo plazo en **activos no corrientes** que perdurarán en la empresa más de un año, como por ejemplo: locales, instalaciones, maquinaria, mobiliario, vehículos, equipos de trabajo etc., junto a las amortizaciones previstas de estos elementos.
 - Inversiones a corto plazo en **activos corrientes** que permanecerán en la empresa, menos de un año, como por ejemplo las existencias que guardemos en el almacén para comenzar la actividad.
- ✓ **Financiación.** Fondos o recursos que necesitarás para realizar las inversiones previstas y que pueden provenir de:
 - Aportaciones que realizan los socios y las socias.
 - Parte de los beneficios obtenidos de la actividad empresarial.
 - Fondos que personas u organismos nos han prestado, a condición de tenerlo que devolver a un determinado plazo, y conforme unas condiciones pactadas, por ejemplo: préstamos bancarios.
 - Subvenciones y ayudas.
- ✓ **Previsión de ingresos y gastos.** La diferencia entre ambos determinará el beneficio o la pérdida que sufre la empresa durante un periodo de tiempo determinado. Se clasifican según su naturaleza en:
 - Ingresos y Gastos de explotación: generados de la propia actividad de la empresa.
 - Ingresos y gastos financieros: generados por operaciones financieras.
 - Ingresos y gastos extraordinarios: generados por circunstancias diferentes a las anteriores.
- ✓ **Previsión de Tesorería,** recoge los cobros (entradas de dinero) y los pagos (salida de dinero) previstos para un periodo temporal determinado.



Reflexiona

Según el SBA el **70% de los negocios no llegan al éxito**. ¿Sabes cuál es la razón principal?

Que las empresas no cuentan con un Plan y al no planificar no se ven los factores críticos del negocio. La mayoría de las personas emprendedoras que logran el éxito asumen la planificación como punto de partida inicial, como bien dicen los expertos: **"El negocio que falla en planificar, planifica para fallar."**

Para saber más

En este enlace puedes realizar tu Plan de Empresa on line, pero antes debes registrarte.

[Plan de Empresa on line](#)

¿Quieres ver un Plan de empresa real? Descarga el siguiente documento en el que puedes leer uno para hacerte una idea.

[Plan de Empresa real](#) (1.7 MB)



Autoevaluación

Relaciona los siguientes conceptos con su significado, rellenando el hueco con el número asociado al significado:

Ejercicio de relacionar

Concepto	Relación	Significado
Financiación.	<input type="checkbox"/>	1.- Obtención de fondos y recursos.
Inversiones.	<input type="checkbox"/>	2.- Aplicación de fondos en activos para desarrollar la actividad empresarial.
Cobros.	<input type="checkbox"/>	3.- Entrada de dinero en la caja de la empresa.
Ingreso.	<input type="checkbox"/>	4.- Operación que incrementa el beneficio de la empresa.
Liquidez.	<input type="checkbox"/>	5.- Capacidad de tener dinero en efectivo en el momento de hacer frente a las deudas que tenemos.

Enviar

Anexo I.- Motivaciones para ser empresario o empresaria en España.










Motivaciones para ser empresario o empresaria en España.













Porcentaje de empresarios y empresarias que responden a cada grupo de motivaciones.	Motivaciones
Menos del 80 por ciento.	1. Autorrealización persona. (c.v.) 2. Trabajar para uno mismo. (c.v.)
Entre el 80 y el 70 por ciento.	3. Ganar dinero en consonancia con el esfuerzo (p.r.) 4. Ser su propio jefe. (s.l.) 5. Alcanzar un nivel de renta suficiente. (p.r.) 6. Trabajar a su propio ritmo (c.v.) 7. Priorizar la vida familiar. (c.v.) 8. Aceptar un desafío. (s.l.)
Entre el 70 y el 60 por ciento.	9. Contribuir a la sociedad. (s.l.)
Entre el 60 y el 50 por ciento.	10. Elección de la localidad de trabajo. (c.v.) 11. Obtener altos niveles de renta. (p.r.)
Menos del 50 por ciento.	12. Tener más tiempo libre. (c.v.) 13. Obtener reconocimiento social. (s.l.) 14. Exhibir habilidades personales. (s.l.)

Fuente: Antonio García Tabuenca, Justo Jorge Moreno y Federico Pablo Martí, Emprendedores y espíritu empresarial en España en los albores del siglo XXI , Fundación Rafael del Pino, Madrid, 2004

Anexo de licencias.

Licencias de recursos utilizado

Recursos (1)	Datos del recurso (1)	
	Autoría: stockxpert Licencia: Licencia estándar. (Adquirido para su uso en plataformas de FPaD) Procedencia: http://es.stockxpert.com/	
	Autoría: TuTuWon Licencia: CC by-nc-sa Procedencia: http://www.flickr.com/photos/tutuwon/2745863264/	
	Autoría: stockxpert Licencia: Licencia estándar. (Adquirido para su uso en plataformas de FPaD) Procedencia: http://es.stockxpert.com/	
	Autoría: stockxpert Licencia: Licencia estándar. (Adquirido para su uso en plataformas de FPaD) Procedencia: http://es.stockxpert.com/	
 <small>ESTADÍSTICAS DE NÚMEROS MÓVILES Y CELULARES EN ESPAÑA Fuente: Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), 2014. 4 de mayo de 2014.</small>	Autoría: GEM Licencia: Copyright (Cita) Procedencia: GEM	
	Autoría: stockxpert Licencia: Licencia estándar. (Adquirido para su uso en plataformas de FPaD) Procedencia: http://es.stockxpert.com/	
	Autoría: stockxpert Licencia: Licencia estándar. (Adquirido para su uso en plataformas de FPaD) Procedencia: http://es.stockxpert.com/	
	Autoría: stockxpert Licencia: Licencia estándar. (Adquirido para su uso en plataformas de FPaD) Procedencia: http://es.stockxpert.com/	
	Autoría: reway2007 Licencia: CC by-nc-sa.	

	<p>Procedencia: http://www.flickr.com/photos/reway2007/3790901235/sizes/s/in/photostream/</p>	
	<p>Autoría: stockxpert Licencia: Licencia estándar. (Adquirido para su uso en plataformas de FPaD) Procedencia: http://es.stockxpert.com/</p>	 c ap
	<p>Autoría: stockxpert Licencia: Licencia estándar. (Adquirido para su uso en plataformas de FPaD) Procedencia: http://es.stockxpert.com/</p>	
	<p>Autoría: stockxpert Licencia: Licencia estándar. (Adquirido para su uso en plataformas de FPaD) Procedencia: http://es.stockxpert.com/</p>	
	<p>Autoría: GViciano Licencia: CC by-sa. Procedencia: http://www.flickr.com/photos/gviciano/2892200176/</p>	
	<p>Autoría: hslo Licencia: CC by-sa. Procedencia: http://www.flickr.com/photos/hslo/2428041948/</p>	
	<p>Autoría: stockxpert Licencia: Licencia estándar. (Adquirido para su uso en plataformas de FPaD) Procedencia: http://es.stockxpert.com/</p>	
	<p>Autoría: stockxpert Licencia: Licencia estándar. (Adquirido para su uso en plataformas de FPaD) Procedencia: http://es.stockxpert.com/</p>	