



1

**INICIATIVA EMPRENDEDORA**



La **iniciativa emprendedora** es un **PROCESO** con el que los individuos materializan en

- actividades prácticas sus ideas
- y las oportunidades de innovación.

Este proceso puede ser individual o colectivo. Siempre teniendo en cuenta que se da en un contexto social, cultural y económico determinado.

Podemos hablar de una **actitud motivacional** en la que se reconoce **una oportunidad** y se lleva a la **práctica**.

Así, se creará valor y éxito económico.

En Europa está en auge la conciencia sobre la necesidad de **emprender** e **innovar** como una de las bases más importantes para el **crecimiento**.

Es decir, estamos ante un factor clave para la:

- creación de empleo,
- el crecimiento económico
- y la mejora de la competitividad.
- 

Ante cambios profundos a nivel social y económico, se está consolidando la creación empresarial como uno de los motores ocupacionales de los individuos.

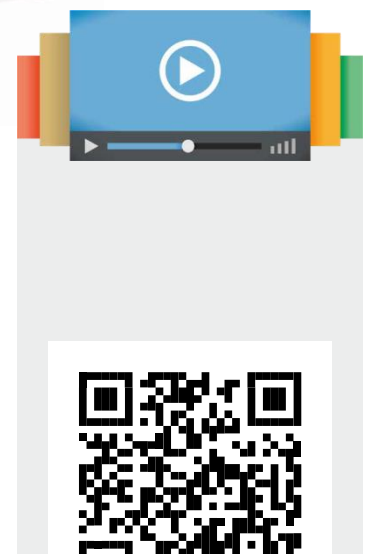
Existe una **cultura emprendedora** que podemos comprender como el conjunto de:

(habilidades), (cualidades) y (conocimientos necesarios) para sacar adelante un **proyecto**, una **carrera profesional** o un **negocio propio**.

Esta cultura emprendedora es una actitud vital que va unida a la **acción** y a la **iniciativa**.

La persona con espíritu emprendedor tiene capacidad de INNOVAR y VOLUNTAD de probar a hacer las cosas de modo diferente.

Hay quien nace con estas cualidades, pero la actitud empresarial puede fomentarse y formarse.



## 1.1. INNOVACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO

La **innovación** es clave para el desarrollo económico de un país.

Es el motor. Ya no se tienen en cuenta las teorías clásicas en las que la riqueza de una nación se basaba en la posesión de capital y recursos naturales.

Ahora, la cultura emprendedora e innovadora, junto con una buena organización social, constituye la base a partir de la cual se origina la pirámide de riqueza de un país.

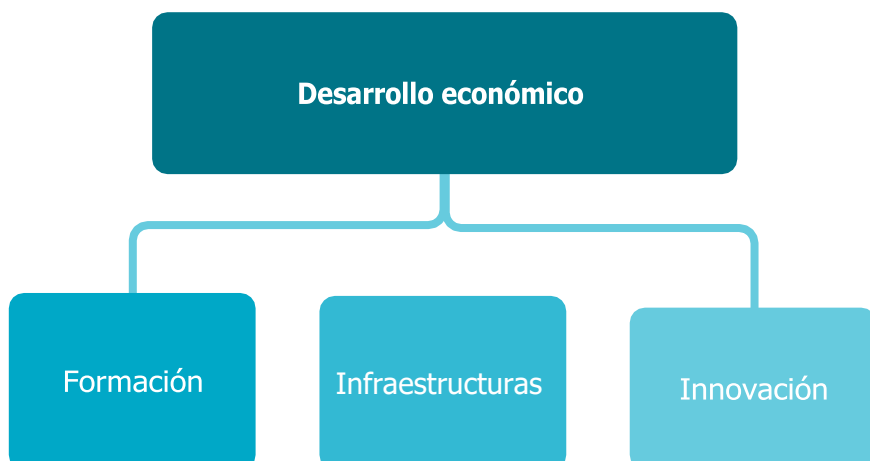
Los otros factores clave para el desarrollo son:

---

- a) la formación de la población.
- b) y las infraestructuras de transporte y telecomunicaciones.

**Innovación y desarrollo económico**

[youtu.be/gQKtGR9o8Ec](https://youtu.be/gQKtGR9o8Ec)



- 1.1.1 Innovación de Producto.
- 1.1.2 Innovación de Proceso.
- 1.1.3 Innovación Tecnológica.

## 1.1.1. Innovación de producto

Innovar puede ser tanto crear un producto nuevo como introducir cambios o modificaciones importantes en uno existente, para que el público al que va dirigido lo perciba como nuevo o distinto.

Así, se distinguen tres (3) tipos diferentes de innovación de producto:

### 1er Tipo) Innovación total:

Se crea un producto único, sin comparación en el mercado.

No hay otro igual. Sin duda, escasean este tipo de innovaciones.

Un ejemplo: la creación de una *tablet*.

### 2o Tipo) Innovaciones que aportan algo nuevo al producto:

Se mejora un producto que ya se encuentra en el mercado.

El cliente, por su parte, lo percibe como algo nuevo, ya que la mejora es sustancial. Por ejemplo, la introducción del 3D en los televisores. La emisión en 3D hace que el público vea el televisor (que ya lleva décadas comercializándose) como algo novedoso.

Este tipo de innovaciones son las más habituales y frecuentes.

### 3er Tipo) Innovación que no aporta nada nuevo:

Por definición, la innovación consiste en añadir alguna novedad. Por lo que esta empresa entra en el mercado con un producto ya existente o fabricado. La innovación reside en la empresa que se ha decidido a producir y vender el producto, pero no se percibe por el gran público o en el producto.

## 1.1.2.

# Innovación de proceso

Lo nuevo no está en el producto, sino en la forma de hacerlo.

Introduce una manera diferente de hacer las cosas, que puede ser tanto a nivel de producción como de comercialización y de gestión.

Una de las innovaciones de proceso más conocidas es la que llevó a cabo McDonald's.

El logro consistió en empleados sin experiencia ni cualificación para crear una gran cantidad de alimentos con rapidez y con calidad estándar.

Así, inventó la industria de la comida rápida o *fast food*.

## 1.1.3. Innovación tecnológica

El conocimiento científico, con base en la investigación y la experimentación, se pone al servicio de la actividad de la empresa.

La innovación tecnológica puede aplicarse tanto en la creación de un producto nuevo como en la mejora de los sistemas de producción, de gestión o de comercialización.

La innovación tecnológica suele ir encaminada a abaratar costes de producción y a aumentar la eficacia y la productividad, pero también genera unos costes que los gestores deben tener en cuenta.

Es por este motivo que, para introducir la innovación tecnológica, se recomienda adquirir patentes y licencias de marcas registradas, de servicios científicos y técnicos relacionados con la implantación de la innovación y comprar paquetes de *software*, maquinaria y equipos.

Un **ejemplo** claro de innovación tecnológica lo encontramos en el **sector hotelero**, donde, gracias a los avances tecnológicos, ya es posible reservar la habitación de un hotel a través de Internet y de las centrales de reservas.

En el **sector de la informática**, por ejemplo, los cambios y la innovación son constantes y determinan la necesidad de que los profesionales del sector estén en continuo reciclaje y sean capaces de desarrollar el autoaprendizaje.

La **formación** es imprescindible. Debido a todo ello, es difícil que el sector de la informática se estanque.

Está en continuo auge, ya que ninguna empresa trabaja sin utilizar las nuevas tecnologías para sus tareas diarias.

Para innovar, es importante

- la **ATENCIÓN** y la **OBSERVACIÓN** para asegurar qué, cómo, cuándo y dónde hacerlo.
- Tener un **conocimiento del mercado** y de las **necesidades de los clientes**.

En definitiva, conocer el contexto en el que queremos innovar y saber introducir la nueva idea, tanto cubriendo una necesidad del mercado o creando la propia necesidad para cubrirla.

**La creación de la primera tablet es un ejemplo de:**

- Innovación total.
- Innovaciones que aportan algo nuevo al producto.
- Innovación que no aporta nada nuevo.
- Ninguna respuesta es correcta.

**Si decimos que lo nuevo no está en el producto sino en la forma de hacerlo, estamos innovando en:**

- El producto.
- La tecnología.
- El precio.
- El proceso.

## 1.2. FACTORES CLAVE DE LOS EMPRENDEDORES

Un emprendedor es aquel individuo que cuenta con un espíritu que lo lleva a tomar la iniciativa con determinación, responsabilidad y asunción de riesgos para lograr alcanzar unos objetivos o metas, tanto a nivel personal como profesional.

En el ámbito laboral, el término *emprendedor* se utiliza muy a menudo y suele hacer referencia a la persona que sabe o cree descubrir las oportunidades de negocio del mercado y crea una empresa o un producto, contando con la actitud y la habilidad para conseguir y organizar los recursos necesarios.

Dicho término no debe ser una exclusiva del que trabaja por cuenta propia.

Hay emprendedores que trabajan por cuenta ajena, que empiezan a trabajar por cuenta propia teniendo otro empleo, que crean una empresa procedente de otra que ya existe o que lo son por necesidad.

Sea como sea, el emprendedor reúne una serie de características, capacidades y habilidades que pueden dividirse en dos tipos: personales y sociales.

Dentro de las **personales**, encontramos las siguientes capacidades:

# CAPACIDADES

**CREATIVIDAD** – **INICIATIVA** – **INNOVACIÓN**

**ATUOESTIMA** – **CONOCIMIENTOS PROF.** – **NECESIDAD SUPERACIÓN**

**TENACIDAD Y CONSTANCIA** – **RESPONSABILIDAD** – **ASUNCIÓN DEL RIESGO**



- **CREATIVIDAD**: imprescindible para innovar. Consiste en la generación de nuevas y originales ideas, así como asociar, de forma novedosa, ideas y conceptos ya conocidos con el fin de dar respuestas originales a los problemas, de tomar decisiones y de mejorar o concebir productos.
- **Iniciativa**: Acción, movimiento y actitud que provoca que las ideas se transformen en hechos. Es poder actuar con decisión con el fin de lograr los objetivos que se han fijado, poniendo a prueba lo preestablecido.
- **Innovación**: Capacidad de convertir una idea en un producto necesario en el mercado y que no existía o que, al menos, estaba presente de otra manera. La innovación se asocia al cambio y al mercado.
- **Autoestima**: El emprendedor tiene confianza en sí mismo, en sus proyectos y en su capacidad para llevarlos adelante. La autoestima es el aprecio y la confianza que se tiene hacia uno mismo.
- **Conocimientos profesionales**: Es necesario conocer bien a nivel técnico el negocio que se quiere llevar a cabo, saber de gestión empresarial y conocer profundamente el sector y el mercado en el que se deberá competir.
- **Necesidad de superación**: Sabe dónde quiere llegar y qué necesita para hacerlo. Lo hará gracias a su entusiasmo, energía vital, y disposición de hacer bien su trabajo.
- **TENACIDAD y CONSTANCIA**:
  - Según su definición, la **TENACIDAD** es "la fuerza que impulsa a continuar con empeño y sin desistir en algo que se quiere hacer o conseguir."
  - Y la **CONSTANCIA**, la podríamos definir como "voluntad inquebrantable y continuada".

Por lo que el emprendedor ha de mantenerse firme en las ideas y proyectos;

insistir pese a los problemas y contratiempos que surjan.

- **Responsabilidad**: el emprendedor asume las consecuencias de sus hechos, sin buscar excusas o culpabilidades ajenas.
- **Asunción del riesgo**: el riesgo está asociado a la toma de decisiones.  
El emprendedor tiene la capacidad de actuar con firmeza y decisión ante situaciones difíciles e inciertas que comportan un determinado riesgo para el negocio. Antes de decidir o actuar, se deben calcular los riesgos y evitar los que son innecesarios.

# HABILIDADES

## (Capacidades a Nivel Social)

---

**LIDERAZGO** – **ESPÍRITU DE EQUIPO** – **SOLIDARIDAD**

**CAPACIDADES DE COMUNICACIÓN**

---

Los emprendedores también presentan las siguientes capacidades a nivel social, conocidas como habilidades:

- **Liderazgo**: Debe ser capaz de estimular al resto de trabajadores para que se impliquen en alcanzar los objetivos que se han fijado.
- **Espíritu de equipo**: Capacidad de colaborar con los trabajadores, compartir habilidades, conocimientos y experiencia.

El trabajo en equipo se basa en las cinco C (complementariedad, coordinación, compromiso, confianza y comunicación).

- **Solidaridad**: Aceptar las decisiones del resto del equipo de trabajo y hacerse responsable de ellas.
- **Capacidad de comunicación**: Radica en la importancia de informar y relacionarse. Un buen comunicador sabe escuchar de manera activa, es empático y asertivo.

Es decir, el emprendedor debe ser hábil para las relaciones personales, comunicar y negociar.

Es importante destacar que estas capacidades y habilidades no son innatas.

Se aprenden, sobre todo, en el periodo de formación.

Sin embargo, la educación siempre ha ido más encaminada a formar empleados por cuenta ajena y no trabajadores por cuenta propia.

**Además, en la sociedad se dan una serie de factores que no favorecen para nada la cultura emprendedora, como;**

- el poco atrevimiento a la innovación,
- la falta de formación
- y de vocación empresarial,
- la mediocridad,
- la aversión al riesgo,
- los densos trámites burocráticos,
- la falta de estímulos para la creación de empresas
- o el excesivo individualismo.



**Henry Ford** (1863-1947) es un paradigma del emprendedor, de las personas hechas a sí mismas. Después de cursar los estudios primarios, sus padres decidieron hacerlo trabajar en la granja familiar en lugar de proseguir con sus estudios.

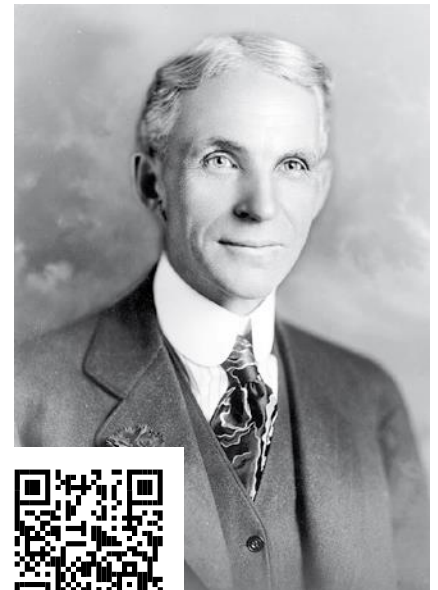
Muy pronto, Ford manifestó su afición por la mecánica y combinaba sus labores en la granja con un taller improvisado que construyó en la propiedad.

Su padre deseaba que continuara con la administración de la granja familiar, pero lo cierto es que no entraba en los planes del joven Henry Ford. A los 17 años, y en contra de los deseos de su progenitor, ingresó como aprendiz mecánico en una fábrica.

En menos de un año, aprendió todo lo necesario hasta el punto de creer que la mecánica ya no tenía secretos para él.

Así, después de renunciar a su empleo en la compañía Westinghouse, donde trabajaba como mecánico especializado, regresó a la granja de sus padres. Allí pasó la mayor parte de su tiempo en el taller que había montado en su adolescencia hasta que recibió la propuesta de unirse como ingeniero mecánico en una de las compañías de Thomas Alba Edison.

se lo pensó mucho, tomó sus bártulos y dejó la granja paterna por segunda y última vez, ya que no regresaría nunca más.



Henry Ford



Su nuevo taller, instalado en la casa que alquiló en Detroit, ocupaba gran parte de la casa. Por las noches, después de hacer su trabajo para la compañía, dedicaba varias horas a su motor de nafta.

En 1892, fabricó su primer automóvil a nafta. Tenía tan solo 29 años.

Los transeúntes de las calles de Detroit lo miraban atónitos mientras él paseaba con su prototipo por allí.

El vehículo consiguió recorrer más de 1.600 kilómetros y fue sometido a pruebas de todo tipo.

Lo acabó vendiendo por 200 dólares. Este coche fue el primer éxito de Henry Ford, aunque él quería ir mucho más lejos.

Ford siguió trabajando para la empresa de Edison hasta que un día le hicieron una oferta.

Le ofrecieron ocupar un cargo directivo de mucha relevancia en la compañía, con un generoso sueldo y con acceso a niveles ejecutivos muy altos.

Pero todo esto tenía un precio: Ford debía dejar a un lado sus proyectos y dedicarse por completo a los planes de la compañía.

Sin embargo, Henry Ford rechazó la oferta y se dedicó de pleno a la producción en masa de automóviles.

### 1.3. INSTRUMENTOS PARA IDENTIFICAR LAS CAPACIDADES QUE FAVORECEN EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR

Cada persona tiene una imagen de sí misma y también los demás tienen una imagen de nosotros que no necesariamente tienen por qué coincidir.

Para que podamos identificar nuestras capacidades emprendedoras, es necesario que hagamos un análisis de las propias capacidades y expectativas como se detalla a continuación.

Este análisis se puede llevar a cabo con instrumentos diversos y depende de las diferentes capacidades que se quieran analizar.

Cada apartado muestra lo que tenemos que analizar, y los subapartados muestran cómo lo analizamos.

#### Capacidades intelectuales

- Cálculo numérico.
- Análisis y resolución de problemas.
- Imaginación y creatividad.
- Comprensión y expresión.

#### Capacidades sociales

- La comunicación.
- Adaptación a grupos sociales.
- La interacción.

#### Capacidades motrices

- Control y coordinación de movimientos.

#### Capacidades de autoevaluación

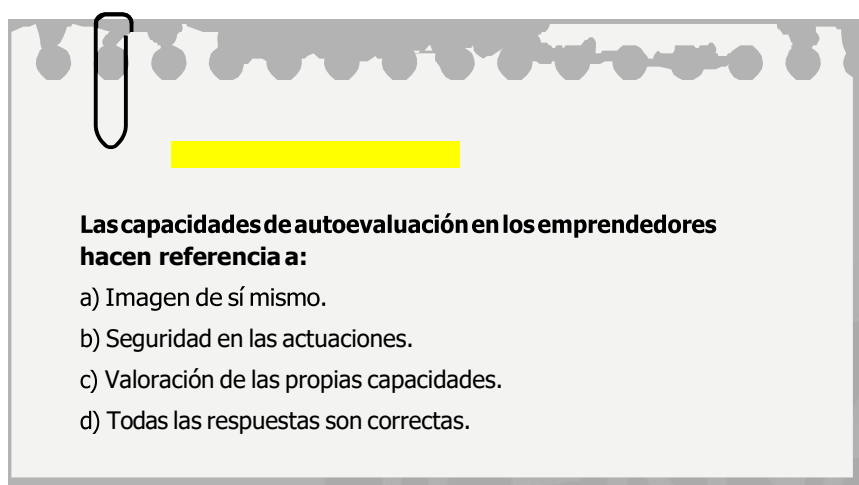
- Imagen de sí mismo.
- Seguridad en las actuaciones.
- Valoración de las propias capacidades.

## » análisis complementarios de capacidades

- Los intereses, a través de los gustos personales.
- Las expectativas, mediante los objetivos personales a corto, medio y largo plazo.
- La disposición de una persona como resultado de la preparación, la formación y la intención para esforzarse.
- La situación familiar medida a través de la estabilidad, las necesidades y los soportes.

Una vez que se ha hecho el análisis para encontrar las capacidades emprendedoras de una persona, redactaremos

### **UN PROYECTO EMPRENDEDOR.**



## **1.4. ACTUACIÓN DE LOS EMPRENDEDORES COMO EMPLEADOS**

Como explicábamos en el punto anterior, el término *emprendedor* no es una exclusividad de aquel trabajador que se establece por cuenta propia.

Ser emprendedor es una actitud tan útil para la vida cotidiana como para la carrera profesional.

Los trabajadores emprendedores son un factor decisivo para la buena marcha de cualquier empresa.

Este tipo de personas tienen una visión empresarial diferente a la del resto, y generan y aprovechan ideas innovadoras para el desarrollo de oportunidades de negocio rentable.

Se esfuerzan en investigar, crear y modelar sus ideas en negocios para beneficio propio y de la empresa, que experimenta un crecimiento con sus aportaciones.

La actitud del trabajador emprendedor en una empresa suele verse recompensada con una mejora sustancial de su situación en la organización, que se refleja a nivel de asignación económica, reconocimiento personal y ascensos.

Como buen emprendedor, este trabajador por cuenta ajena posee espíritu emprendedor, capacidad creativa e innovadora, necesidad de superación, constancia y dedicación en el desarrollo del proyecto de la empresa, habilidad para el trabajo en equipo y capacidad de liderazgo.

CONCEPTO 

La **aptitud** la podemos definir como "habilidad natural para adquirir cierto tipo de conocimientos o para desenvolverse adecuadamente en una materia". De lo que podemos deducir que, si es apta para desenvolverse en ciertos ámbitos, tendrá menos destreza para otros. Incluso aunque esos ámbitos sean cercanos. Por ejemplo, puede ser apta para tocar un instrumento pero no para cantar, o puede ser apta para actor de doblaje pero no para aparecer ante las cámaras.

**APTITUD vs. ACTITUD**

Los conceptos de aptitud y actitud pueden generar confusión. Teniendo en cuenta que la **aptitud** es la habilidad natural o talento, podemos distinguirla de la **actitud** como el temperamento para hacer frente a las diferentes situaciones. Ambos conceptos son complementarios, ya que una aptitud en bruto sin una buena actitud queda incompleta. El candidato perfecto tiene una aptitud que potencia con su actitud.

**1.5. EL EMPRESARIO. ACTITUDES Y REQUISITOS DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL**

Cuando el negocio de un emprendedor funciona y se va haciendo cada vez mayor, se hace necesaria:

1. la contratación de más personal.
2. la delegación de funciones en otros trabajadores
3. y la priorización de la dirección de la empresa ante cualquier otra tarea por parte del emprendedor.

Es decir, el negocio del emprendedor ->

se ha convertido en EMPRESA,  
y el emprendedor, en ->  
EMPRESARIO.

El **empresario** organiza y combina los diferentes factores productivos.

Fija objetivos para la empresa y debe encargarse de alcanzarlos median:

- A) la planificación, dirección y control de la actividad empresarial.
- B) Su labor consiste en detectar e identificar una necesidad, para reunir y organizar recursos y así satisfacerla. Esto será vital para el buen funcionamiento de la empresa.

De todo esto, podemos hablar de **tres requisitos (3)** para el buen funcionamiento de la actividad empresarial:

- Una idea válida.
- Un capital inicial.
- Unos conocimientos profesionales y de gestión.

Pero con esto no es suficiente. El empresario debe tener una serie de cualidades personales o **actitudes**, parecidas lógicamente a las de una persona emprendedora:

- Capacidad de asumir riesgos.
- Facilidad para la toma de decisiones.
- Capacidad para asumir las responsabilidades.
- Capacidad de innovación y creación.
- Capacidad de adaptación a situaciones nuevas





En cuanto a **aptitudes**, es obvio que el empresario deberá tener conocimientos profundos de:

- la (actividad profesional que va a desarrollar),
- del (negocio)
- y del (sector).

Pero, además, tendrá que poseer también un buen conocimiento de **ORGANIZACIÓN** y de **GESTIÓN EMPRESARIAL**.

Si el empresario está falto de todos estos conocimientos, puede suplirlo o solucionarlo con la contratación de personas especializadas, de servicios externos o mediante la búsqueda de socios.

Los **riesgos** son parte intrínseca del empresario.

No puede entenderse la actividad empresarial sin la asunción de riesgos ya que, entre sus funciones, está la toma de decisiones y la organización de los recursos.

Ante la toma de una decisión siempre existe el **riesgo**.

Sin embargo, hay formas medibles para calcular los **riesgos**, evaluando las posibles ganancias o pérdidas por cada decisión tomada.

Si existiesen varios escenarios de **pérdida** o duda ante una decisión el

riesgo es  $>$  mayor.

La planificación también requiere tener en cuenta la magnitud de estos riesgos y las posibles soluciones a los mismos.

La asunción de riesgos económicos y personales es uno de los grandes **inconvenientes** de ser empresario.

Pero hay más: **sacrificio** de todo el tiempo, incluyendo el de ocio, obligación de hacer de todo y de solucionar todos los problemas y necesidad de aprender continuamente.

Sin embargo, también existen muchas **ventajas** para el empresario:

- ser el propio jefe
- creación de trabajo y riqueza
- obtención de beneficio económico
- satisfacción por el trabajo bien hecho
- posibilidad de desarrollar libremente las propias iniciativas
- y obtención de prestigio social y reconocimiento profesional.

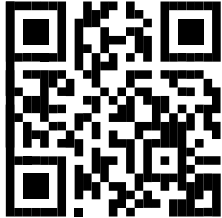






¿Qué son la misión, visión y valores?

<https://bit.ly/3F4HSxu>



## **1.6. OBJETIVOS PERSONALES VS. OBJETIVOS EMPRESARIALES: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE EMPRESA**

Los objetivos personales del emprendedor deben estar coordinados con los objetivos empresariales.

No puede ser de otra manera.

Si el emprendedor solo pensara en sus objetivos personales, sería contraproducente para la empresa.

Se deben tener en cuenta tres (3) aspectos importantes:

la (misión de la empresa), (la vision) y los (valores).

**1,6,1,** Misión de la Empresa.

**1,6,2,** Visión.

**1,6,3,** Valores.

## 1.6.1. MISIÓN DE LA EMPRESA

La misión de una empresa es el propósito principal, el gran objetivo, el motivo por el cual se desarrolla la empresa.

Esta misión debe cumplir dos objetivos: por un lado,

a) debe representar la personalidad y la identidad de la empresa en la actualidad y

b), por otro lado, debe encarnar la que se desea alcanzar en el futuro de la empresa.

Además, la misión de la empresa debe responder a la siguiente pregunta: ¿cómo es la empresa y cómo se va a desarrollar?

La **MISIÓN** se caracteriza por varios elementos, aunque podríamos resumirlos en tres (3):

---

- su actividad,
- su capacidad
- y sus recursos.

Esto quiere decir que no debe referirse al producto que vende sino al servicio que presta.

Dicho de otro modo, debe definir su identidad corporativa y sus objetivos respecto al cliente, para aportar valor.

Por supuesto, todas las operaciones que realice la empresa deben seguir la guía de esta misión para aportar credibilidad y coherencia.

Este enfoque hace que podamos identificar a los clientes potenciales y las oportunidades que tiene la empresa ante la diversificación de actividades y productos.

# MISIÓN (Amplia) (Estricta)

---

La misión puede ser amplia o estricta, en función del número de factores que prevé en su definición.

## (Amplia)

La amplia contempla muchos factores y permite una mayor libertad a la hora del desarrollo empresarial.

## (Estricta)

La estricta prevé pocos factores y permite un nivel de control importante en su aplicación y desarrollo.

Para que la misión sea efectiva, debe formularse a largo plazo y la dirección de la empresa debe estar comprometida totalmente en su definición y desarrollo.

La misión también debe ser creíble en su planteamiento y realista para su realización.

Además, todos los miembros de la organización tienen que asumirla y su presencia tendrá que ser necesaria en todo momento.

## 1.6.2. VISIÓN DE LA EMPRESA

La visión de la empresa es la esencia del negocio, ya que forma parte de la guía de la iniciativa y es de vital trascendencia para la cultura de la empresa. En definitiva, la visión de la empresa se refiere a aquello a lo que la empresa aspira a ser.

Además, la visión se concreta con el **propósito estratégico** de la empresa, cuyas características son:

- Abordar la idea de éxito del negocio que se está efectuando.
- Conseguir una estabilidad a través de los años: este es el comienzo y el camino por seguir durante todo el proceso.
- Ser capaz de crear un compromiso entre todos los miembros que pertenezcan a la organización.

La visión de la empresa aumenta la motivación y el entusiasmo de todos los componentes de la organización; desarrolla el espíritu competitivo de la empresa, haciendo partícipes a todas las personas de los objetivos empresariales; y establece puntos clave de control y valoración de la actividad empresarial, fijando, a partir de estos, los caminos a seguir.

### 1.6.3. los valores de la eMpresa

La ideología de una empresa se ve representada por sus valores, que deben ser desarrollados y resumidos por todos sus trabajadores; sobre todo por sus directivos.

Los valores representan los juicios éticos basados en varias situaciones de la vida social y que, por norma general, son aprobados por casi toda la sociedad.

Aceptar y desarrollar los valores genera actitudes positivas, y la normalización social de estas da lugar a las normas de convivencia.

Los **valores** de la empresa presentan las siguientes **características** básicas:

---

- Son dinámicos.
- Son aceptados por la mayoría.
- Deben aplicarse y no quedarse en un simple enunciado ético.
- Se necesitan para una mejora social y para el incremento de la convivencia pacífica.
- Deben ser aplicados y no quedarse en un solo enunciado ético.

Y también cumplen las siguientes **funciones**:

---

- Ayudan a aceptar la responsabilidad social de una empresa.
- Forman parte de la visión de la empresa y del refuerzo ético.
- Refuerzan la obligación de los directivos con los objetivos estratégicos planteados en la empresa.





Los elementos de la cultura corporativa de la empresa Ford son:

- **Misión:** son una familia global, diversa, dedicada a fabricar productos excepcionales y proporcionar servicios.
- **Visión:** convertirse en la principal compañía del mundo en productos y servicios para el automóvil.
- **Valores:** hacer bien las cosas para su gente, su ambiente y la sociedad, pero poniendo en primer lugar al cliente.

- Eligen el sistema de organización más conveniente para la cultura de la empresa.
- Fomentan un sistema de motivación laboral equitativo y transparente y, a su vez, la formación continua de la plantilla para los trabajadores.

Es necesario un proceso de reflexión y actuación por parte de los fundadores y los directivos para incorporar determinados valores en la empresa. Se deben seguir estos pasos:

- **Establecer los valores fundamentales de la empresa:** se pueden resumir en respeto, responsabilidad, solidaridad, tolerancia y libertad. Además, se deben tener en cuenta otros valores económicos, como la eficiencia, la rentabilidad y la sostenibilidad.
- **Definir la escala de valores:** los valores se deben jerarquizar para evitar determinados conflictos.
- **Comunicar los valores a todos los miembros de la empresa:** para que sean conscientes de su preponderancia y situación.
- **Usar un plan para que las actitudes de la empresa,** internas y externas, se correspondan con los valores definidos.
- **Evaluar si las actitudes que se generan en la empresa están** de acuerdo con los valores definidos.

**Plantear la idea de éxito del negocio que se está llevando a cabo, mantenerse estable a lo largo de los años y la necesidad de ser capaz de generar compromiso en todos los miembros de la organización serían características de...:**

- a) La misión de la empresa.
- b) La visión de la empresa.
- c) Los valores de la empresa.
- d) Ninguna respuesta es correcta.

**Los juicios éticos sobre diferentes situaciones de la vida social y que, en general, son aceptados como buenos por la inmensa mayoría de la sociedad serían:**

- a) La misión de la empresa.
- b) La visión de la empresa.
- c) Los valores de la empresa.
- d) Ninguna respuesta es correcta.

## 1.7. IMAGEN CORPORATIVA DE LA EMPRESA: FUNCIONES Y RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES

Podemos definir la **imagen corporativa** de una empresa como la imagen que, tanto la sociedad como el entorno, tienen hacia la organización.

Esto es, la imagen que una empresa proyecta al exterior y que está relacionada con la cultura empresarial.

En los últimos tiempos, la imagen ha cobrado una importancia fundamental en el ámbito empresarial y cada organización se esfuerza para posicionarse en el mercado a través de una imagen corporativa potente, que enganche y que atraiga al potencial consumidor.

Generar riqueza de marca garantiza, o al menos facilita, un buen número de ventas y, por este motivo, las empresas tratan de ofrecer una imagen de simpatía, de eficiencia, de liderazgo, etcétera.

## LA FUERZA

La imagen corporativa de cualquier empresa se construye a partir de **la fuerza**.

El concepto de fuerza es aquel que reúne todos los valores que se quieren transmitir al mercado y a los potenciales clientes.

Por **ejemplo**, la fuerza de una marca de relojes de lujo podría ser la exclusividad; la de una marca de bollería industrial, el sabor que recuerda a la bollería del pueblo.

A la hora de crear y definir la imagen corporativa de la empresa, es esencial tener en cuenta dos aspectos:

- Por una parte, **coherencia**. Se tiene que ser coherente con el producto que se vende o con el servicio que se presta.

La imagen de la empresa no puede diferir mucho de la del producto.

Si se venden caramelos y dulces para niños, no es coherente utilizar una imagen seria y sobria, por ejemplo.

- El otro aspecto importante a tener en cuenta es la **empatía**.
- Toda empresa debe tratar de incorporar a su imagen corporativa y a su cultura empresarial todos aquellos valores y aspectos que preocupan al entorno.

Como veremos más adelante, cuando hablemos de la responsabilidad social corporativa, hoy en día los dos valores que más incorporan las empresas a su imagen son la preocupación por desarrollar una sociedad mejor y la sostenibilidad medioambiental.

# Tema 1: Iniciativa emprendedora



## 1.8. EL PLAN DE EMPRESA Y LA IDEA DE NEGOCIO

# La Idea de Negocio

---

La creación de una empresa siempre parte de una **idea de negocio**.

Esta puede surgir de múltiples maneras:

---

- a partir de una genialidad o de años de investigación,
- tras el desarrollo de una carrera profesional,
- a partir de la propia experiencia personal,
- como proyección de *hobbies* o aficiones
- o partiendo de un producto ya existente en el mercado.

Sea como sea, una idea de negocio debe cumplir distintos requisitos para que tenga **éxito**:

---

- Cubrir una demanda que no ha sido todavía satisfecha.
- Tener un segmento de mercado definido.
- Su producción tiene que ser rentable económicamente.
- La empresa tiene que ser capaz de desarrollar la idea de negocio.
- Debe aportar valor añadido.

Una vez identificada la idea de negocio, se debe identificar también a los promotores y especificar las características básicas. Es decir, elaborar un plan de empresa.

ILERNA

# El Plan de Empresa

---

El **plan de empresa** es un documento donde:

1. Se identifica.
2. Describe.
3. Analiza una idea de negocio.

Es elaborado por los promotores y en él se evalúan aspectos como la viabilidad técnica, económica y financier

Además, se planifican acciones para transformar la idea en una realidad empresarial.

Por tanto, la idea abarca tres fines. (3)

De forma externa, sirve como carta de presentación del proyecto para buscar:

- Socios
- Financiación.
- Proveedores.
- etcétera.

Internamente, añade un mínimo de coherencia en el inicio empresarial y posibilidades de éxito, pues se ha estudiado su viabilidad con anterioridad.

Además, el plan de empresa:

- cohesiona al equipo promotor, determinando cargos y responsabilidades,
- y permite (observer), (evaluar) y (corregir) la marcha de la empresa

El plan de empresa es imprescindible para que el proyecto se convierta en una realidad con ciertas garantías, por lo que es necesario invertir tiempo y esfuerzo para su correcta elaboración.

Aunque cada empresa tiene su personalidad y su idiosincrasia, todos los planes de empresa tienen una serie de elementos en común y suelen estar estructurados en nueve partes: **(9)**

1. presentación del proyecto y de los promotores,
2. estudio de mercado,
3. plan de marketing,
4. plan de producción y calidad,
5. plan de recursos humanos,
6. plan económico y financiero,
7. plan de prevención de riesgos laborales,
8. análisis de la viabilidad del proyecto y anexos.

## 1.9. LAS BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES

Según la ONU, podemos definir las buenas prácticas como las contribuciones sobresalientes para mejorar la sostenibilidad y la calidad de vida de nuestras ciudades y comunidades.

El objetivo fundamental de un empresario es conseguir beneficios económicos para su empresa.

Para tener éxito, sin embargo, no todo vale. Aunque en el mundo actual parezca factible, dada la competitividad, que para obtener beneficios se pueda hacer lo que haga falta o se pueda utilizar a los empleados de cualquier manera, lo cierto es que un emprendedor o empresario no puede seguir este camino.

Es tan importante obtener beneficios como la forma de conseguirlos.

Por este motivo, el empresario tiene que actuar bajo la consigna de las buenas prácticas empresariales y aplicar los principios de la ética empresarial.

Las buenas prácticas empresariales suponen la realización, por parte de la empresa, de actuaciones que sean coherentes con los principios éticos fijados y que lleven a la aplicación efectiva de los mismos.

Las buenas prácticas empresariales aplicarán de forma práctica un conjunto de valores, de principios y de normas que constituyen la ética empresarial y así poder alcanzar una complicidad con la sociedad que les rodea y una adaptación a todos los entornos, pero siempre respetando los valores y los derechos reconocidos por la sociedad a la que se dirigen.

Tener un código ético de conducta, junto con un compromiso por parte de la empresa para cumplirlo, proporcionará una guía de cuáles son las buenas prácticas empresariales que la empresa deberá llevar a cabo.

### ¿Cuál NO es una característica de las buenas prácticas empresariales?

- a) Suponen la realización, por parte de la empresa, de actuaciones que sean coherentes con los principios éticos fijados y que lleven a la aplicación efectiva de los mismos.
- b) Tienen como único objetivo conseguir beneficios económicos para su empresa a cualquier precio.
- c) Llevarán a cabo la aplicación práctica del conjunto de valores, normas y principios que forman la ética empresarial.
- d) Permitirán alcanzar una complicidad con la sociedad que los rodea y una adaptación a todos los entornos respetando los valores y los derechos reconocidos por la sociedad a la que se dirigen

**La empresa Marisa y Martín, S.L., ha implantado una guardería cerca para que sus trabajadores puedan beneficiarse de la cercanía de esta, de manera que sus niños y niñas puedan acudir a ella y así tenerlos más próximos a su puesto de trabajo, de este modo, optimizar el tiempo a la hora de llevarlos y recogerlos. Del caso expuesto, indica qué respuesta es correcta:**

- a) Esta empresa está potenciando la conciliación de la vida personal y laboral, con buenas prácticas empresariales.
- b) Esta empresa no está potenciando la conciliación de la vida personal y laboral.

**Tema 1: Iniciativa emprendedora**

- c) Esta empresa no está implantando buenas prácticas empresariales.
- d) Ninguna respuesta es correcta.



## 1.10. LOS SERVICIOS DE INFORMACIÓN, ORIENTACIÓN Y ASESORAMIENTO. LOS VIVEROS DE EMPRESA

Un vivero de empresas es el espacio físico donde se acogen empresas de nueva creación y en el que los emprendedores disponen de instalaciones y servicios a precios más competitivos que los del mercado.

### OBJETIVOS VIVERO de EMPRESAS:

- Proporcionar la oportunidad a emprendedores nuevos por medio de asesoramiento técnico y los servicios de las instituciones que se ven implicadas en el proyecto. Es decir, promover la creación y consolidación de empresas nuevas.
- Favorecer la aparición de puestos de trabajo que, además, conlleven la creación de empresas y su impulso sobre el panorama socioeconómico.
- Diversificar la estructura productiva local, favoreciendo la instalación de empresas de carácter innovador.
- Crear un entorno ideal en cuestión de precio y servicios que facilite a las iniciativas empresariales desarrollar su plan de empresa, esperando que, tras un tiempo de estancia concreto, puedan estar en situación de competir y actuar en las condiciones del mercado.
- Contribuir a la dinamización de la zona en la que se levantará el vivero







# 2

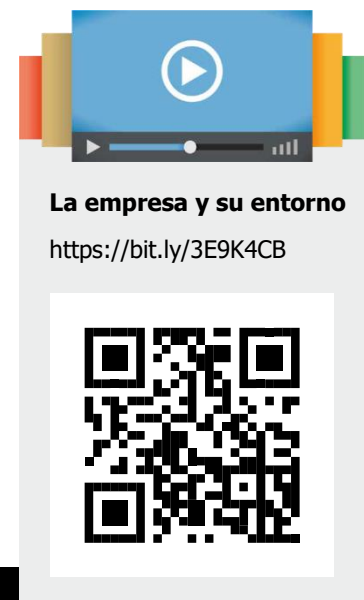
## LA EMPRESA Y SU ENTORNO



El entorno, a través de una serie de factores, condiciona el funcionamiento de cualquier organización o actividad empresarial.

Así, podemos hablar de **MACROENTORNO**, formado por los factores que escapan al control de la empresa (precio de la gasolina, por ejemplo), y de **microentorno**, que está integrado por aquellos factores que la organización sí puede controlar.

La empresa tiene que estar atenta a este entorno y prever de qué manera puede afectar a su actividad. Este aspecto es tan importante que la propia empresa se estructura y se organiza para protegerse del entorno e influir en él.



## 2.1.

## FUNCIONES BÁSICAS DE LA EMPRESA

El objetivo básico de cualquier empresa es, por una parte,

- **producir**, y por otra,
- **coordinar** sus propios recursos.

La finalidad es satisfacer la demanda del mercado, obteniendo **beneficios**. Para lograrlo, la empresa se estructura en áreas básicas, cada una con sus funciones. Veamos las más comunes:

**Área directiva**

**Área de recursos humanos**

**Área de compras**

**Área de producción**

**Área administrativa**

**Área comercial**

**Área financiera**

## DESARROLLO

Área **directiva** - Área de **recursos humanos** - Área de **compras**

Área de **Producción** - Área **Administrativa** - Área **comercial**

Área **financiera**

- **Área directiva**: Se encarga de **planificar, organizar, gestionar y controlar**.

Fija **objetivos**, diseña **estrategias**, ordena **recursos materiales y humanos**, ejecuta **decisiones** y comprueba que las demás **áreas de la empresa** funcionen correctamente.

- **Área de recursos humanos**:

Selecciona y contrata el personal que ha de llevar a cabo la actividad. Además, ejerce de **protectora de las personas** y de **los bienes materiales** de la empresa.

- **Área de compras**:

Adquiere los **materiales** y los **servicios exteriores** que se van a utilizar para elaborar el **producto**.

Está en contacto con **los proveedores** y también se encarga de todos los **trabajos de gestión del almacén**.

Hay empresas que son **productivas** y compran para **producir**, y otras que son **comerciales**, es decir, que **compran** para **vender**, sin transformar.

- **Área de producción**: Se encarga de la **elaboración del producto** o de la **realización del servicio**. Transforma el **materia** en un producto o servicio terminado. **Es un trabajo técnico**.



- **Área administrativa**: se encarga de la contabilidad, del control administrativo, de la burocracia, de las obligaciones fiscales y de la relación con las Administraciones públicas. Está relacionada con todas las áreas de la empresa.

---

- **Área comercial**: decide cómo promover y vender el producto. Relaciona la empresa con los distribuidores y los clientes. Elabora los estudios de mercado y diseña estrategias para lograr mejores ventas y una mejor distribución. Establece también el precio.

---

- **Área financiera**: obtiene y administra los recursos económicos necesarios para la elaboración del producto o prestación del servicio.

## 2.2. LA EMPRESA COMO SISTEMA

Una empresa es una unidad económica que combina los factores de producción: tierra, trabajo, capital y organización para obtener bienes y servicios con el fin de satisfacer unas necesidades del mercado y obtener un beneficio. La empresa se podría definir como un sistema abierto que recibe de su entorno socioeconómico unos inputs (entradas) y ofrece de vuelta unos outputs (salidas) después de que los inputs hayan pasado por un proceso de transformación.

Un organigrama tiene que ser fácilmente comprensible, presentar los elementos importantes de la empresa, mostrar correctamente la jerarquía y nombrar específicamente cada unidad representada.

Hay muchos tipos de organigrama. Entre ellos, destacan los generales y los específicos, dependiendo si presentan la estructura general de la empresa o solo la de un área;

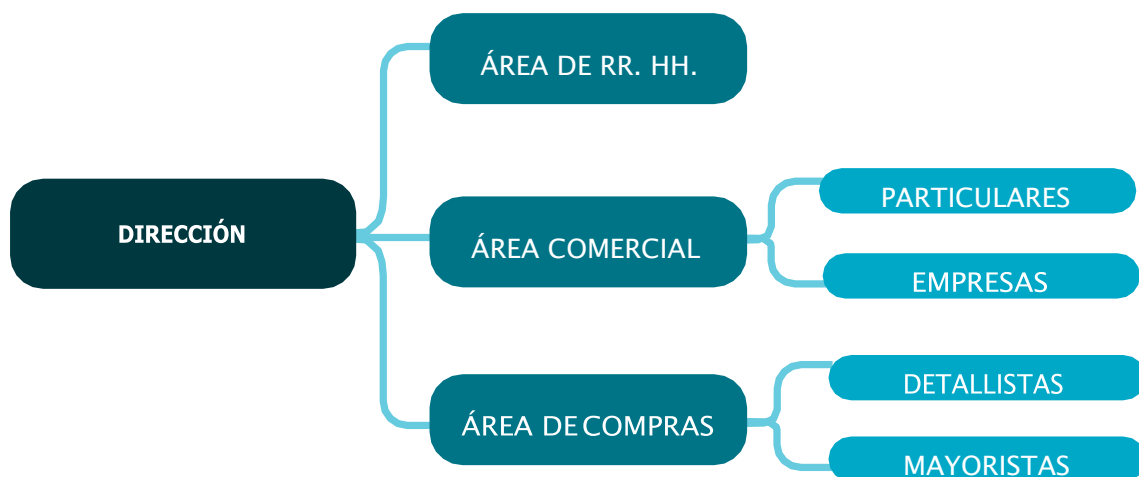
La estructura organizativa de una empresa se diseña a partir de la definición de las funciones a desarrollar, de las personas que las llevarán a cabo, de las relaciones entre ellas y de los procesos de control que permiten ver si se han alcanzado los objetivos.

los verticales y los horizontales, según la forma de representar las ramificaciones de las distintas unidades;

y los integrales y los funcionales, teniendo en cuenta si representan al detalle las unidades de la organización o, por el contrario, solo se incluyen las funciones específicas de cada unidad.

La representación gráfica de la estructura organizativa y de sus áreas de trabajo es el organigrama, en el que también se aprecian los distintos niveles jerárquicos dentro de la empresa, la autoridad y los canales de transmisión de información.

Como hemos comentado previamente, el objetivo de cualquier empresa no es otro que alcanzar las metas fijadas en el momento de su creación. Habrá un alto índice de probabilidad de lograrlo si todos los elementos de la empresa funcionan correctamente.



Ejemplo de organigrama horizontal



## 2.2.1. RECURSOS DE LA EMPRESA

**Recursos materiales**

**Recursos humanos**

**Recursos inmateriales**

Para poder desarrollar su actividad productiva, la empresa requiere de una serie de recursos que, como veremos, van más allá de los humanos y de los materiales:

- **Recursos materiales**: son los bienes con los que la empresa cuenta para desarrollar la actividad productiva, sea la elaboración de un producto o la prestación de un servicio.

Los bienes materiales pueden ser

- **la materia prima** con la que se va a fabricar el producto.
- o **las herramientas necesarias** para hacerlo o para prestar el servicio.

Se puede distinguir entre:

### **BIENES DURADEROS**

(se mantienen en la empresa a lo largo de varios ciclos productivos, como la maquinaria)

### y **BIENES NO DURADEROS**

(se consumen en el momento de la elaboración del producto, como la materia prima).

- **Recursos humanos**: Entre ellos se distinguen el:

#### 1. **PROPIETARIO DE LA EMPRESA O CAPITALISTA**

(persona física o jurídica que aporta el capital necesario para desarrollar la actividad).

#### 2. **EL EMPRESARIO**

(representa y gestiona la empresa, aunque en las grandes compañías este rol lo asumen los administradores o directivos).

#### 3. **Y LOS TRABAJADORES O EMPLEADOS**

(esenciales para el éxito empresarial y que reciben un salario a cambio de su trabajo).

A veces, las figuras del empresario y del propietario pueden coincidir en la misma persona.



- **Recursos inmateriales:**

Son los intangibles que hacen que una empresa tenga más valor que la suma de sus recursos humanos y materiales.

Por **ejemplo**, la cultura de empresa, su forma de organizarse, sus marcas y patentes, su *know-how* o **conjunto de conocimientos técnicos** y **económicos**, **capacidades**, **experiencias**, información, etcétera.

Estos recursos, sumados a los materiales, constituyen el valor o capital de la empresa.

- **ENTORNO:** son los elementos que rodean a la empresa, y se dividen en:

---

## **MACROENTORNO** - **Microentorno**

---

- **MACROENTORNO:** variables externas que pueden interferir en el funcionamiento de la empresa.

- Estos factores son totalmente ajenos a la empresa, e incluso afectan al conjunto de la población, entre ellos se encuentran

---

- la conjuntura económica,
- sociocultural,
- tecnológica,
- legal...

- **Microentorno:**

Está formado por las variables cercanas a la empresa y en las que podemos actuar, que influyen también en su capacidad de satisfacer a los clientes.

A modo de **ejemplo** tenemos.

- proveedores,
- clientes,
- competencia,
- etcétera.



## 2.2.2. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Ya nos hemos referido a ellos varias veces.

Los objetivos de la empresa son su razón de ser, la justificación de su existencia.

Toda organización empresarial tiene como finalidad última la consecución de los objetivos de la empresa, y la actividad empresarial está encaminada al cumplimiento de estos.

Hoy en día, obtener el máximo posible de beneficios ya no es el único objetivo de la empresa, aunque, evidentemente, sigue figurando entre los principales retos, siendo el más importante en muchos casos.

Existen otros objetivos empresariales, como, por ejemplo, ser rentables.

**Este objetivo es muy importante en las empresas privadas (en las públicas queda en un segundo plano)**

También se da importancia al crecimiento de la empresa y al incremento de su cuota de mercado en relación con la competencia, a la estabilidad y a la integración con el entorno y a los objetivos sociales, como la cooperación social.

## 2.2.3. MÉTODOS DE GESTIÓN

### 2.2.3.a) ORGANIZACIÓN VERTICAL

### 2.2.3.b) ORGANIZACIÓN HORIZONTAL

#### ORGANIZACIÓN VERTICAL

Para que la empresa funcione y su actividad sea efectiva, es necesario que todos los miembros tengan su función y su jerarquía dentro de ella.

Existen varios modelos de organización empresarial, siendo el más común el que hace referencia al principio de jerarquía y de división del trabajo. Así, según esta clasificación, la organización empresarial puede ser **vertical** u **horizontal**.

#### ORGANIZACIÓN HORIZONTAL

La organización vertical se basa en el orden jerárquico y en la cadena de mando. Las órdenes llegan al trabajador procedentes del primer nivel jerárquico.

Así, se rompe la línea de mando, favoreciendo el trabajo en equipo.

Hoy en día es muy habitual que la empresa tenga externalizadas determinadas funciones. Las más frecuentes son la limpieza, la vigilancia y los servicios legales.

El área que se encarga de seleccionar y contratar al personal que ha de llevar a cabo la actividad es el área de...

- a) Compras.
- b) Recursos humanos.
- c) Directiva.
- d) Producción.

El Know-how de la empresa forma parte de los recursos \_\_\_\_\_ de la empresa.

- a) Inmateriales.
- b) Humanos.
- c) Materiales.
- d) Del entorno.

## 2.3. COMPONENTES DEL MACROENTORNO

Como venimos comentando, el entorno influye poderosamente en la empresa y en su actividad.

Son muchos y variados los factores influyentes que no están vinculados directamente con la actividad empresarial y que conforman lo que denominamos macroentorno.

Conviene que cualquier organización empresarial analice a fondo todos estos factores y los conozca para poder actuar consecuentemente y mantener la competitividad según las circunstancias que se vayan dando.

Este modelo de organización dificulta el trabajo en equipo. Por su parte, la organización horizontal se basa en el reparto del trabajo, en la especialización y en la funcionalidad.

El **MACROENTORNO** es el medio externo que rodea la empresa, formado por un amplio abanico de variables potencialmente influyentes y no controlables.

Hoy en día, la crisis económica o la deslocalización de empresas en busca de mercados favorables forman parte de este macroentorno.

Este entorno general está integrado por múltiples y distintos **componentes** que se pueden agrupar en:

**Económicos - Político-legales - Socioculturales - Demográficos Ambientales Tecnológicos** :

- **Económicos**:

La coyuntura económica (inflación, paro, tipos de interés...) del país en el que está y actúa la empresa condiciona buena parte de sus decisiones, como, por **ejemplo**, la previsión de ventas o el salario de sus trabajadores.

- **Político-legales**

Las empresas adaptan su funcionamiento a las normativas para cumplirlas.

Por **ejemplo**, en materia de contratación de trabajadores o de impuestos. Muchos aspectos fundamentales de una empresa (legislación fiscal y mercantil, normas laborales, legislación de patentes y marcas...) los marcan los poderes públicos.

- **Socioculturales**:

Los aspectos sociales y culturales de la sociedad en la que se desarrolla la actividad condicionan el estilo de vida y los hábitos de consumo de los clientes potenciales.

La empresa debe estar atenta a ellos y a los cambios que se generan para ser competitiva. Por **ejemplo**: modas, movimientos ecologistas, estética personal, el deseo de una vida más saludable, etcétera.

- **Demográficos**: el sexo, la edad o los ingresos económicos de los consumidores influyen en la empresa a la hora de adaptar sus productos o servicios al mercado.

- **Ambientales**: los problemas medioambientales actuales hacen que las empresas tomen medidas para reducir el uso de sustancias contaminantes o fomentar el reciclaje.

Esto conlleva un aumento de costos productivos, pero hay empresas que



también ven en estos problemas medioambientales una oportunidad de negocio.

- **Tecnológicos:**

Los avances tecnológicos y las nuevas tecnologías abren, sin duda, nuevas posibilidades de negocio y, además, en determinados casos, están abaratando el proceso de producción.

La tecnología puede influir a nivel productivo o de fabricación, en las características del propio producto o servicio o en la gestión empresarial.

## 2.4. COMPONENTES DEL microentorno

El **microentorno** es el entorno próximo a la empresa y al sector de su actividad.

Cuenta también con una serie de factores que tienen capacidad de influenciar de forma específica, pero, en este caso, pueden ser controlables por parte de la empresa.

Es necesario controlar la evolución del sector para conocer las fuerzas competitivas, los componentes y optimizar los beneficios y la rentabilidad de la empresa.

Estos son los **componentes** del microentorno:

**Proveedores – Clientes – Competidores**

**Productos sustitutos – Sociedad**



- **Proveedores**: las personas o empresas que abastecen a la organización del material necesario para llevar a cabo la fabricación del producto o la prestación del servicio.

Si para la ejecución de la actividad empresarial existen pocos proveedores o la empresa no es importante para ellos, estará en clara desventaja en determinadas situaciones de negociación.

- **Clientes**: los destinatarios finales del producto o del servicio.

Pueden ser consumidores finales o simplemente empresas que necesitan el producto dentro de su proceso productivo.

Son el elemento clave, ya que la actividad empresarial se orienta a satisfacer sus necesidades y, en consecuencia, es importante estudiar sus hábitos y el grupo al que pertenecen.

El resultado del estudio de mercado puede llegar a variar el producto de la empresa o a diversificar su producción.

Para vender su producto, la empresa debe conocer también cuáles son las motivaciones del cliente potencial para comprarlo, más allá del precio.

- Puede tener motivaciones racionales

(características del producto, comparación con otros, fidelidad al producto...)

- o motivaciones emocionales (deseo de adquirir el producto por prestigio o moda).



Los clientes que buscan un producto de características similares forman lo que se denomina **segmento de mercado**.

- **Competidores:**

Toda empresa debe tener en cuenta que existen y existirán otras que ofrecen el mismo producto, uno similar u otro alternativo.

Y cuantas más haya (o cuantos menos compradores existan), más alta será la competencia.

La competencia será perfecta cuando existan muchos **compradores** y muchos **vendedores** que comercian con un producto sin ningún tipo de ventaja en el mercado.

En cambio, cuando solo hay una empresa que ofrece un producto en el mercado, hablamos de **monopolio**.

Un **oligopolio** se da cuando pocas empresas comercializan un mismo producto y hay muchos demandantes.

(un ejemplo actual de oligopolio sería el sector eléctrico).

El número de competidores es un factor que hace aumentar la competencia.

Otros podrían ser la amenaza de la entrada de nuevos competidores, la diferenciación del producto o el crecimiento del sector.

- **Productos sustitutos:**

Aquellos productos distintos pero a los que se les da un mismo uso, como, por ejemplo, el azúcar y la sacarina, satisfaciendo una misma necesidad.

La entrada en el mercado de productos sustitutos provoca una rebaja de precios y, por tanto, una menor rentabilidad.

---

- **Sociedad:**

La estructura social de la comunidad, sus valores medioambientales y sus estilos de vida condicionarán la actividad de la empresa. Además, no hay que olvidar otros elementos como las entidades financieras (que son las que prestan el dinero), las Administraciones públicas (ayudan a través de subvenciones, recaudan a través de los impuestos, dan licencias de obras...) o el mercado laboral (según qué condiciones laborales se den, la empresa puede preferir una u otra localización).



**Las variables cercanas a la empresa que influyen en la empresa sobre las que podemos actuar forman parte del denominado...**

- a) Minientorno.
- b) Microentorno.
- c) Entorno cercano.
- d) Entorno controlable.





**Elementos de la cultura empresarial y valores éticos dentro de la empresa. Imagen corporativa**

[youtu.be/0R-JxkkZ8k4](https://youtu.be/0R-JxkkZ8k4)



## 2.5. ELEMENTOS DE LA CULTURA EMPRESARIAL Y VALORES ÉTICOS DENTRO DE LA EMPRESA. IMAGEN CORPORATIVA

La **cultura empresarial** es el conjunto de valores, creencias y principios básicos compartidos por todos sus miembros y que, en el fondo, representan la esencia de la empresa.

Se pueden distinguir algunos **elementos** esenciales dentro de la cultura empresarial como la **misión**

(el objetivo principal que mueve a la empresa),

### 1. LA **VISIÓN** (lo que la empresa quiere ser),

### 2. los **valores**

(las cualidades presentes en la empresa e influyentes en el comportamiento de sus miembros)

### 3. o las **políticas**

(líneas de acción con las que la empresa define su identidad).

La cultura de la empresa se proyecta al exterior a través de la **imagen corporativa**, es decir, la imagen que da significado a la empresa en su entorno socioeconómico.

La imagen corporativa debe ser atractiva al público y tiene que transmitir de manera eficaz su cultura empresarial. Aunque esta imagen es diseñada por la propia empresa, la empresa no puede controlar son los agentes externos, como **accionistas**, **clientes** o **proveedores**, que también influyen en la imagen corporativa.

Existen señas características de la empresa que poseen gran influencia sobre la imagen corporativa, como el **nombre comercial**, el **logotipo** y **la marca**.

Por su parte, la **ética** también está muy presente en el mundo empresarial y sus valores básicos son la **libertad**, el **diálogo**, la **igualdad**, la **solidaridad** y el **respeto**.

Las empresas son conscientes de que un comportamiento ético solo conlleva buenas cosas (mejora la imagen exterior, atrayendo, entre otras cosas, personal y clientes de primer nivel) y se preocupan cada vez más por implantar códigos de ética para su personal que complementen los códigos de conducta, las normas, las leyes y las políticas, sin sustituirlas.

## ponte a prueba

Por ética empresarial entendemos el conjunto de valores, normas y principios reflejados en la cultura de una empresa con el objetivo de

- lograr empatía con la sociedad.
- y adaptarse mejor a todos los entornos y en las condiciones que supone el respeto por los derechos que reconoce la sociedad, así como los valores compartidos.

Algunas de las prácticas con valores éticos y sociales más habituales dentro de las empresas son

- 
- a)** crear riqueza con el máximo de eficacia,
  - b)** distribuirla equitativamente,
  - c)** cumplir los códigos de conducta,
  - d)** respetar los contratos y los compromisos adquiridos,
  - e)** respetar el medio ambiente
  - f)** y los derechos humanos y
  - g)** servir a la sociedad con productos útiles y justos en cuanto a condiciones.

## 2.6. RELACIONES DE UNA EMPRESA CON LAS ADMINISTRACIONES Y LOS AGENTES SOCIALES

Los agentes sociales como la comunidad, las Administraciones o las entidades financieras pueden **facilitar** o **dificultar** la **actividad empresarial de una organización** hasta tal punto que suponen la diferencia entre su **éxito** o su **fracaso**.

Las **entidades financieras** tienen la tarea de aportar financiación mediante varios elementos. Las **FUENTES DE FINANCIACIÓN** más habituales son:

- **Sociedades de capital riesgo**: empresas que invierten en otras empresas más pequeñas pero con un futuro prometedor.

- **Préstamo**: cantidad de dinero que una entidad de crédito deja a una empresa por un tiempo determinado y a cambio de intereses. Existen muchos tipos, desde préstamos a largo plazo hasta préstamos comerciales directos.

- **Renting**: medio de financiación que proporciona a la empresa bienes materiales con todos sus servicios complementarios a cambio de una mensualidad.

- **Leasing**: operación de financiación consistente en alquilar un bien material o un bien inmueble con la opción de poderlo comprar en un futuro.

- **Financiación por parte de los proveedores**: si la compra de activos implica una suma de dinero importante, el proveedor puede ofrecer un sistema de financiación como la venta a plazos.

- **Subvenciones y ayudas**: son un fondo público que las empresas piden a las Administraciones y que se conceden a fondo perdido. El principal requisito es justificar la subvención y uno de sus inconvenientes es que no se recibe inmediatamente y, por tanto, ese dinero no se podrá utilizar durante un largo periodo de tiempo.

Además, existen **OTRAS FORMAS DE FINANCIACIÓN**:

- **Cuenta de crédito**: cuenta que la entidad bancaria pone a disposición de la empresa con una cantidad y unos plazos determinados.

- **Descubierto bancario**: extensión de un cheque por una cantidad superior al dinero que existe en la cuenta corriente de la empresa.

- **Factoring**: operación mediante la cual una empresa contrata a otra para que se haga responsable de los pagos de todas las facturas de sus clientes, pudiendo así llegar a adelantar los cobros, es decir, consiste en la cesión de los créditos a cobrar por la empresa a favor de, normalmente, una entidad financiera.

- **Confirming**: medio de financiación en el que una entidad financiera se encarga de pagar a los proveedores puntualmente, aunque la empresa no tenga dinero, es decir, es un servicio financiero que ofrece la posibilidad de que una empresa entregue la administración de los pagos a sus proveedores a una entidad financiera y ofrece a los proveedores la posibilidad de anticipar el cobro.

- **Alargar el plazo de pago a los proveedores**: se pide a los proveedores que se les deje pagar el producto en un plazo más largo, pero, en contrapartida, no se tienen otras ventajas, como el descuento por pronto pago.

- **Descuento comercial**: la empresa presenta las letras de cambio que tiene de sus clientes ante una entidad bancaria y solicita el pago por adelantado al banco, a cambio de una comisión.

Por su parte, las **Administraciones públicas** condicionan a la empresa desde su creación (se debe constituir legalmente). La organización tiene obligaciones fiscales con la **Administración central** y esta, además, puede obligar al cumplimiento de ciertas normativas como, por ejemplo, en materia medioambiental.

# Dentro de la Administración pública del Estado

## Agencia Tributaria

### Ministerio de Empleo y Seguridad Social

### Delegación Provincial de Trabajo y la Inspección de Trabajo y Seguridad Social

### Administraciones locales

, tienen especial importancia la **Agencia Tributaria**

(controla fiscalmente la empresa y gestiona los impuestos que no son municipales)

y el **Ministerio de Empleo y Seguridad Social**, a través de la Tesorería de la Seguridad Social

(controla la inscripción de las empresas en la Seguridad Social y sus altas y sus bajas)

, la **Delegación Provincial de Trabajo y la Inspección de Trabajo y Seguridad Social**

(controla el cumplimiento de la normativa laboral y de seguridad y ofrece asesoramiento).

Las **Administraciones locales** también condicionan a las empresas mediante sus trámites de instalaciones, apertura de locales y de urbanismo, pero también ayudan a los emprendedores con ayudas y subvenciones y fiscalizan los impuestos de titularidad municipal.

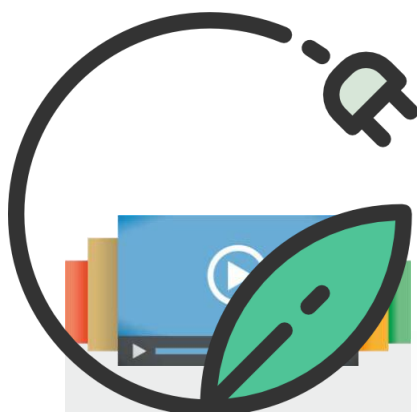
Es importante que, antes de establecer la localización de la empresa, se acuda al ayuntamiento de la localidad para consultar su normativa urbanística en caso de que pueda surgir algún problema.

## 2.7. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

A pesar de que las empresas tienen entre sus objetivos la producción de riqueza y de crecimiento económico, lo cierto es que también tienen una serie de objetivos sociales con la finalidad de colaborar en el desarrollo de las personas y en su bienestar.

La Responsabilidad Social Corporativa y sus ámbitos de aplicación

<https://bit.ly/31XCDkI>





actividad empresarial no debe tener un impacto negativo en el medio ambiente ni comprometer las necesidades, sean actuales o futuras. La apuesta reside en el desarrollo sostenible.

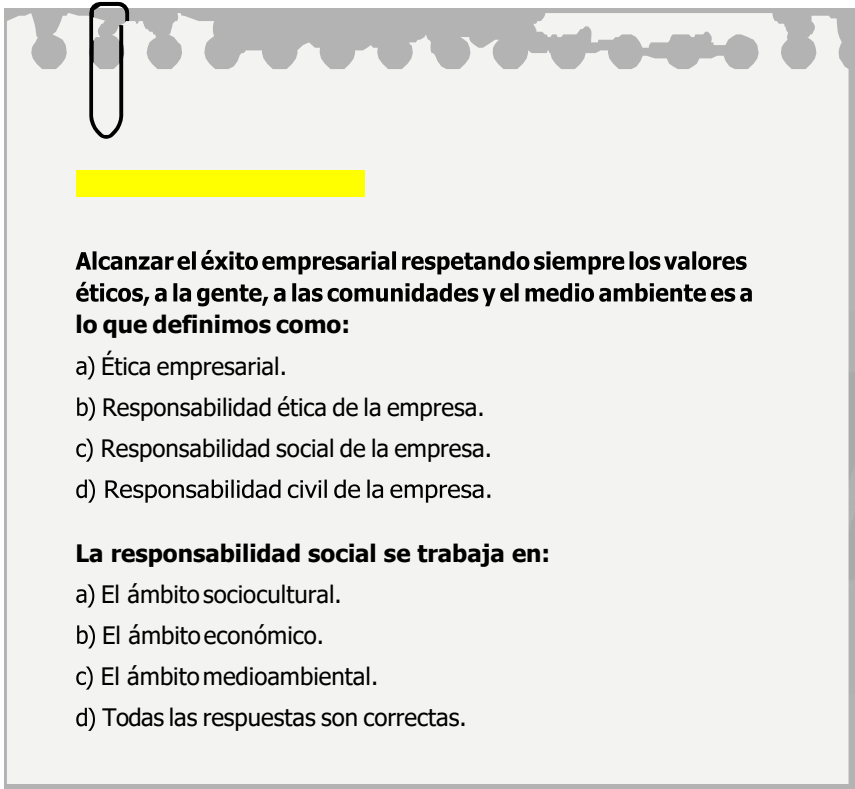
De este modo, llegamos al concepto de **responsabilidad social de la empresa**, que consiste en alcanzar el éxito empresarial respetando siempre los valores éticos, a la gente, a las comunidades y el medio ambiente. La actividad empresarial produce un impacto en ciertos grupos o sectores, por eso debe cumplir con una serie de obligaciones y compromisos legales y éticos.

Conviene diferenciar, pues, el concepto de responsabilidad social de la empresa del de ética empresarial. La ética es la forma que tiene la empresa de establecer su escala de valores y fija los límites éticos de su actividad. Por su parte, la responsabilidad social es la obligación de conseguir que su impacto en el entorno sea lo más positivo posible, minimizando el impacto negativo. Básicamente, la responsabilidad social se trabaja en tres áreas:

- **Sociocultural:** se intenta colaborar en la mejora del bienestar social. Para ello, se participa en la política pública y se respetan las leyes, las costumbres y la cultura de la sociedad.
- **Económica:** trata de obtener el máximo beneficio y la máxima producción partiendo siempre desde la responsabilidad en el uso de los recursos y de la energía y dando un trato justo y digno a sus trabajadores y proveedores.
- **Medioambiental:** la

La propia actividad de la empresa y de los agentes sociales que, en cierto modo, se ven afectados por ella establecen los límites de la responsabilidad social. Las ventajas de contar con una adecuada política de RSE son:

- Mejora la imagen de la empresa.
- Aumenta el grado de compromiso de los empleados.
- Potencia la lealtad de los clientes.
- Genera confianza en sus accionistas.



**Alcanzar el éxito empresarial respetando siempre los valores éticos, a la gente, a las comunidades y el medio ambiente es a lo que definimos como:**

- Ética empresarial.
- Responsabilidad ética de la empresa.
- Responsabilidad social de la empresa.
- Responsabilidad civil de la empresa.

**La responsabilidad social se trabaja en:**

- El ámbito sociocultural.
- El ámbito económico.
- El ámbito medioambiental.
- Todas las respuestas son correctas.

## 2.8. ELABORACIÓN DEL BALANCE SOCIAL

Como hemos podido ver, la responsabilidad social de la empresa afecta a todos los ámbitos sobre los que actúa.

Por tanto, no es solo una cuestión interna de la empresa, sino que afecta a todos los sectores con los que se relaciona.

El **balance social** es una herramienta importante en este sentido, pues es un instrumento de gestión que se usa para planificar, organizar, dirigir, registrar, controlar y evaluar cuantitativa y cualitativamente la gestión social de una empresa durante un tiempo determinado y respecto de unas metas preestablecidas.

De lo que diga el balance, se deducirá una actuación empresarial favorable o negativa para la sociedad. Así, no servirá únicamente para evaluar, sino que el balance social permitirá a la dirección de la empresa corregir su actuación, si es necesario, para cumplir con los objetivos sociales marcados.

El balance social define los grupos con los que la empresa se relaciona y que esperan acciones encaminadas al cumplimiento de la responsabilidad social y los campos de actividad relacionados con estos grupos y que se deben controlar y evaluar, definiendo así variables e indicadores.

## Los **objetivos** del balance social son claros:

- 
- Realizar el diagnóstico de la gestión empresarial en torno al cumplimiento de su responsabilidad social durante un periodo de tiempo determinado.
  - Poder facilitar la información a la opinión pública sobre las actividades sociales de la empresa.
  - Analizar el coste y el beneficio generado por cada acción social.
  - Facilitar la actualización de las políticas y los programas de responsabilidad social de la empresa.

El modelo de balance social está estructurado teniendo en cuenta dos (2) grandes áreas, la interna y la externa:

**Área interna**

**Área externa**

- 
- **Área interna:** se refiere a las respuestas y acciones de la empresa respecto a sus trabajadores a nivel sociolaboral (características y condiciones del personal laboral),  
de servicios sociales  
(servicios y beneficios que la empresa ofrece a sus trabajadores y colaboradores)  
y de integración y desarrollo  
(con relación al crecimiento personal y profesional de los empleados).
  - **Área externa:** se refiere al cumplimiento de la responsabilidad social con los otros interlocutores sociales con los que la empresa se relaciona.

- Se distinguen las relaciones primarias  

---

(con el personal que hace posible el producto o servicio),  
las relaciones con la comunidad y las relaciones con otras  
instituciones

(universidad, medios de comunicación, asociaciones,  
gremios...).



## 2.9. GENERACIÓN DE IDEAS DE NEGOCIO

Las oportunidades de negocio pueden salir de muchas partes y por muy distintos motivos.

La **idea de negocio** es la solución que satisface las necesidades de otras personas, creando valor por sí misma. Veamos algunas de las fuentes generadoras de nuevas ideas de negocio:

- **Invención e innovación**: para tener éxito en un mercado, es fundamental explotar comercialmente una patente.
- **Observación de una carencia o deficiencia**: las necesidades no cubiertas deben resolverse para atraer a nuevos clientes.
- **Formación académica de los emprendedores**: una formación académica diferencial reporta un plus a la empresa.
- **Experiencia profesional de los emprendedores**: la experiencia y el bagaje profesional proporcionan nuevas ideas por la apreciación de una necesidad.
- **Aficiones de los emprendedores**: conocer detalladamente una afición y todo lo que la rodea supone conocer también las necesidades que conllevan las propias ideas de negocio.
- **Desarrollo de nuevas tecnologías**: facilita enormemente la creación de nuevas ideas de negocio.
- **Observación de nuevas tendencias**: las nuevas tendencias suponen también nuevas ideas de negocio.
- **Estudio de diferentes mercados**: la globalización permite llevar a otros mercados ideas de negocio que les son desconocidas.

La delimitación y el análisis de una idea se basa en tres preguntas esenciales que indican si esta se convertirá finalmente en una idea de negocio:

- **¿Qué necesidades se pretenden cubrir?**  
La respuesta concretará el tipo de mercado que se quiere cubrir.
- **¿Cómo se satisfacen estas necesidades?**
- **¿Cómo se crea valor y cómo se genera beneficio?**  
Se deben analizar las capacidades y los recursos del emprendedor, junto a la forma de aplicarlos para conseguir beneficios.

Así se delimita el campo de actuación empresarial y la forma de llevarlo a cabo.

Las ideas no surgen de forma espontánea, sino que se trabajan y se utilizan para llevarla a cabo todos los recursos de los que se dispone.

Existen varias técnicas de trabajo para generar ideas de negocio.

Las más conocidas son las **TÉCNICAS INTUITIVAS**

(basadas en la creatividad)

y las **TÉCNICAS RACIONALES**

(basadas en el estudio y en el análisis sistemático de datos).



## ponte a prueba

- a) Concretando qué tipo de mercado queremos cubrir.
- b) Delimita el campo de actuación empresarial y la forma de llevarlo a cabo.
- c) Analizando las capacidades y los recursos del emprendedor, junto a la forma de aplicarlos para conseguir beneficios.
- d) Ninguna respuesta es correcta.

### **Si nos preguntamos, ¿cómo se crea valor y cómo se genera beneficio?, estaremos:**

- a) Concretando qué tipo de mercado queremos cubrir.
- b) Delimita el campo de actuación empresarial y la forma de llevarlo a cabo.
- c) Analizando las capacidades y los recursos del emprendedor, junto a la forma de aplicarlos para conseguir beneficios.
- d) Ninguna respuesta es correcta.



3

**EL PLAN DE EMPRESA**





## **IDEA** de NEGOCIO

**A)** -> PLAN DE Empresa

---

### **3.1. EL PLAN DE MARKETING**

**B)** -> PLAN de marketing:

---

**C)** -> PLAN de (**producción**) U (operaciones):

### **3.2. EL PLAN DE PRODUCCIÓN Y DE RECURSOS HUMANOS (RRHH)**

**C1)** OBJETIVOS >

**C2)** PROCESO > de **PRODUCCIÓN**

o de **OPERACIONES**

---

**D)** -> PLAN DE (Organización) y (RRHH):

(Ver LISTA)

**E)** -> PLAN Tecnológico

## 7o) GESTIÓN DE

**EXISTENCIAS:** Es fundamental para la rentabilidad de una empresa.

Se debe detallar la **materia prima**, los **productos semielaborados** y los **productos terminados** necesarios para > > el proceso de producción o para



## 8o) DETERMINACIÓN DEL COSTE DEL PRODUCTO O SERVICIO

## 9o) GESTIÓN DE LA CALIDAD

## 10o) Salud laboral y gestión medioambiental:

## 11o) | PLAN de recursos humanos (RRHH)

## **D)-> PLAN DE (Organización) y (RRHH):**

---

- 1o ) PLAN DE PRODUCCIÓN.
- 2o) OBJETIVOS del PLAN DE PRODUCCIÓN.
- 3o) PROCESO de producción o de OPERACIONES.
- 4o) PRESTACIÓN de Servicios.
- 5o) Infraestructuras, equipos y mano de obra.
- 6o) PLAN TECNOLÓGICO.
- 7o) Gestión de existencias.
- 8o) Determinación del coste del producto o servicio
- 9o) Gestión de la calidad.
- 10o) Salud laboral y gestión medioambiental.
- 11o) PLAN de recursos humanos (RRHH).
- o) PLAN DE PRODUCCIÓN.

La **IDEA** de **NEGOCIO** NO SE PUEDE VENDER SIN UN BUEN **PLAN DE Empresa**.

- Es un elemento esencial.
- Con este **documento imprescindible**, la idea de negocio no solo:
  - se puede leer,
  - se estructura.

En el **PLAN DE Empresa** queda recogido y reflejado todo el proyecto empresarial.

Como ya hemos visto en la primera lección...

...el **PLAN DE Empresa** es un **documento** elaborado por los **promotores** en el que:

- se identifica,
- describe
- y analiza

**IDEA** de  
**NEGOCIO**

- Se evalúan aspectos como:

- la viabilidad técnica.  
económica.  
y financiera.
- y se planifican acciones para
  - transformar la idea en una realidad empresarial.



### 3.3. FINALIDAD, ESTRUCTURAS Y FORMATOS DE LOS PLANES DE EMPRESA

El **PLAN DE Empresa** muestra el proyecto empresarial a las personas o agrupaciones que, de alguna manera, tendrán relación con él.

Por ello, debe incluir los apartados imprescindibles para saber si es

- viable.

- o no.

**A)** -> **PLAN DE Empresa** Tiene una doble finalidad.

**1)** Por un lado, el **PLAN DE Empresa** servirá para defender el proyecto ante los demás y tratar así de :

- a) obtener financiación,
- b) convencer a posibles inversores,
- c) atraer personal clave,
- d) establecer acuerdos y alianzas, etcétera.

**2)** Por otro, a nivel interno, el **PLAN DE Empresa** ayudará a:

- a. ordenar ideas.
- b. a planificar y a prever problemas.
- c. a tener una visión global del Proyecto.
- d. a tener una guía para cada fase del proceso y
- e. a evaluar el propio proyecto.

El **PLAN DE Empresa** varía en función del proyecto empresarial, pero suele tener una serie de apartados comunes.

Orientativamente, un plan de empresa debería tener una:

## **ESTRUCTURA** similar a la siguiente:

---

### • **RESUMEN: PLAN DE Empresa**

---

Se destacan brevemente los aspectos más relevantes del proyecto.

- A.** La idea de negocio *queda plasmada, así como*
- B.** la estrategia *que se seguirá,*
- C.** los promotores *> que la ponen en marcha.*
- D.** los objetivos *> los clientes a los que se dirige.*
- E.** la diferenciación *> con la competencia.*
- F.** la inversión *> que requerirá.*
- G.** y el estado actual del proyecto.

---

### • **EMPRENDEDORES:**

---

Se presenta a

- 
1. la persona emprendedora. o a
  2. los miembros del equipo fundador.

(experiencia profesional, currículum, antecedentes familiares...)

y también se explican las motivaciones que dan origen a la **CREACIÓN DE LA EMPRESA**.

---

## • **Análisis del (ENTORNO) y del (PRODUCTO):**

---

Se definen las

1. **necesidades** detectadas en el entorno y
2. **los clientes** a los que el producto se dirigirá.

**H.**

Debe contener también una:

- 
- a. **DESCRIPCIÓN DISTINTIVA** del **producto** o **servicio**,
  - b. así como un **análisis del mercado**.
-



• **B) -> PLAN de marketing:**

---

Se deben **analizar** > **todas las variables** que influyen a la hora de comercializar el producto:

---

- I.** precio,
- J.** medios de distribución,
- K.** promoción,
- L.** logística,
- M.** previsión de ventas

**c) -> PLAN de (producción) U (operaciones):**

Detalla todo el PROCESO DE PRODUCCIÓN del producto o servicio.

Se describen:

---

1. Los recursos materiales necesarios  
(instalaciones, locales, maquinaria,  
materia prima...),
2. La tecnología y
3. El sistema de gestión de la calidad.
4. Además, determina su coste.

• **D)-> PLAN DE (Organización) y (RRHH):**

---

En este apartado se definen la:

- a) **Estructura organizativa** de la empresa y
- b) la planificación de los recursos humanos necesarios

*(puestos de trabajo, tareas a realizar, definición de perfiles, seguridad e higiene...).*

• **E** -> **PLAN Jurídico - Fiscal**

En este punto deben concretarse:

---

- N.** la forma jurídica de la empresa,
  - O.** los trámites administrativos adecuados
  - P.** y los impuestos que gravarán la **ACTIVIDAD EMPRESARIAL**, así como
  - Q.** las ayudas y subvenciones públicas que se pueden solicitar.
-

- **PLAN económico-financiero:** se detallan el plan de inversiones, el plan de financiamiento, la previsión de la tesorería y de la cuenta de resultados y el balance de resultados provisional, así como el cálculo del punto de equilibrio a partir del cual se generan los beneficios.
- 

- **Anexos:** en los anexos se puede incluir toda la información que sea relevante para la comprensión del proyecto, como, por ejemplo, el calendario de ejecución, los riesgos y problemas previstos, la petición de financiación, planos, fotografías, etcétera.
- 

**Insistimos:** cada plan de empresa es diferente para poder reflejar las características propias y específicas de un proyecto empresarial concreto. Hay algunos que dan más relevancia a determinados aspectos y otros que no. Lo que sí está claro es que, para elaborar un plan de empresa correctamente, se deben seguir una serie de **recomendaciones:**

- El plan de empresa debe basarse en **datos recientes:** el entorno y la economía evoluciona constantemente y la información que contenga el plan tiene que estar debidamente actualizada.
- 
- Deben tenerse en cuenta todos los **aspectos relevantes** para el funcionamiento de la empresa: objetivos, medios materiales, financiación, organización, entre otros.

- El plan de empresa tiene que ser **realista:** no se deben sobrevalorar las posibilidades de negocio ni infravalorar los problemas o inconvenientes que se puedan dar.
- 

- Tiene que ser **claro y comprensible:** el plan de empresa será visto por muchas personas y agrupaciones diferentes, y todas deberán entenderlo sin problemas. El lenguaje tendrá que ser, por tanto, el adecuado.
- 

- La exposición tiene que ser **breve y directa:** la lectura debe ser fácil para los agentes que tengan acceso al plan, y el análisis también.
- 

- No pueden darse **errores gramaticales:** las faltas de ortografía y los errores de sintaxis desacreditan a los promotores del proyecto, y la imagen sobre su formación es muy desfavorable.
- 

- Tiene que ser **flexible:** durante la redacción del plan de empresa, pueden darse cambios circunstanciales que exijan una modificación del proyecto.
- 

Es importante que el **PLAN DE EMPRESA** esté elaborado en

un formato que exponga la información con claridad y de forma limpia,

usando información de calidad, dispuesta de forma breve, clara y directa, bien estructurada y

si puede ser, acompañada de color, fotografías y gráficos.

Se recomienda que **no exceda** las **40 páginas** y que esté hecho por

**R.** todos los socios

**S.** o promotores del Proyecto

para que se sientan implicados desde el principio.



## 3.2. EL PLAN DE MARKETING

El **PLAN de Marketing** tiene que proporcionar información sobre el negocio a largo plazo y los problemas que puedan surgir, por eso es importante dentro del plan de empresa.

También, es un documento donde se especifican los:

- + *objetivos comerciales*,
- + las estrategias
- + los recursos necesarios
- + y el calendario de acción.

Su OBJETIVO es alcanzar la cifra de facturación recogida en el **análisis económico y financiero**.

Hay **PLANES DE MARKETING** que trabajan en torno a los cuatro componentes del marketing mixto, conocidos como **los cuatro P**, y que hacen referencia al: **product price promotion place**

1. **product** (producto),
2. **price** (precio),
3. **promotion** (promoción)
4. y **place** (distribución).

A nivel general, los objetivos del **PLAN DE MARKETING** están relacionados, básicamente, con:

- el análisis del entorno
- i. y las políticas de marketing.

Así, analizando el entorno, el plan de marketing debe definir la necesidad o necesidades que cubrirá el producto o servicio, ayudar a:

- T. describir sus características más importantes y detallar el entorno general y el mercado en el que se moverá la empresa, incluyendo a sus clientes potenciales y a la competencia.

A nivel de políticas, el plan de marketing debe proporcionar información referente a la comercialización del producto o servicio;  
 detallar comercialmente qué producto se quiere vender y cuál será:

- U. su precio. - su distribución y
- V. su servicio preventa y postventa;
- W. hacer una previsión de ventas;
- X. e indicar la estrategia general de marketing a seguir para alcanzar las previsiones de ventas marcadas y lo que costará económicamente.

Resumiendo, el **PLAN DE MARKETING** debería constar de los siguientes nueve **apartados**:

- **Identificación**, **definición** y **justificación** de las necesidades que el **producto** o

- Política de **comunicación**.
- Política de **distribución**.
- Política de **precios**.
- Política de **servicios asociados**.

La **matriz DAFO** es una de las herramientas de análisis más importantes en el plan de marketing. Es utilizada en las estrategias de marketing para conocer los puntos fuertes y débiles de una empresa en el mercado o sector económico..

Las siglas **DAFO** corresponden a **debilidades**, **amenazas**, **fortalezas** y **oportunidades**, de modo que esta matriz reúne los datos correspondientes al análisis interno y externo o del entorno.

Cuando hablamos de análisis interno, hablamos de fortalezas (capacidades, recursos o ventajas superiores, como:

- AA.** Descripción del producto
- BB.** o servicio ofrecido, especificando su utilidad.

Análisis del entorno general, del mercado de trabajo, de los factores económicos y de los posibles cambios que puedan darse en un futuro.

- Análisis del mercado, de los clientes potenciales y de la competencia.
- Política de producto o servicio.

- Y.** disponer de medios económicos
- Z.** o de una buena formación de persona y debilidades)

(capacidades o recursos inferiores, como las dificultades para la adaptación al cambio o la poca presencia en el mercado).

El análisis externo habla de oportunidades (condicionantes del entorno que pueden afectar de manera positiva a la organización, como el surgimiento de **nuevas tecnologías** y **amenazas condicionantes del entorno** que pueden afectar de manera negativa a la organización, como *la aparición de nuevos competidores en el mercado*).

Factores internos	Factores externos
<b>D</b> Debilidades	<b>A</b> Amenazas
<b>F</b>	<b>O</b>



### 3.3. EL PLAN DE PRODUCCIÓN Y DE RECURSOS HUMANOS (RRHH)

- 1o) -> **PLAN DE PRODUCCIÓN**.
- 2o) OBJETIVOS del PLAN DE PRODUCCIÓN.
- 3o) PROCESO de producción o de OPERACIONES.
- 4o) PRESTACIÓN de Servicios.
- 5o) Infraestructuras, equipos y mano de obra.
- 6o) -> **PLAN TECNOLÓGICO**.
- 7o) Gestión de existencias.
- 8o) Determinación del coste del producto o servicio
- 9o) Gestión de la calidad.
- 10o) Salud laboral y gestión medioambiental.
- 11o) -> **PLAN de recursos humanos** (RRHH).

- H X

## 1 -> PLAN DE PRODUCCIÓN

El **PLAN DE PRODUCCIÓN** o de operaciones es el documento integrado en el plan de empresa que recoge todos los aspectos técnicos y organizativos que se requieren para llevar a cabo el objeto de la empresa, sea la fabricación de un producto o sea la gestión de un servicio.

- H X

## 2o) OBJETIVOS > del -> PLAN DE PRODUCCIÓN

Los **OBJETIVOS** del **PLAN DE PRODUCCIÓN** dentro del plan de empresa son:

- Concretar los aspectos relacionados con el proceso de producción
- o detallar el núcleo de operaciones que se requieren en el caso de una prestación de servicios.
- Describir los recursos que se necesitan para ejercer la actividad de la empresa respecto a locales e instalaciones, equipos técnicos, medios humanos, materias primas, etc.
- Determinar el coste del producto o servicio.
- Indicar la tecnología aplicada, la gestión de la calidad, las medidas de protección en el trabajo y las cuestiones

medioambientales si es necesario

Se deben tener en cuenta, pues, los siguientes aspectos:

---

---

- H X

### 3o) PROCESO > de **PRODUCCIÓN** o de **OPERACIONES**

---

Es el conjunto de acciones y decisiones relativas a cómo se fabricará el producto y qué recursos serán necesarios.

En este proceso de producción, se deberán tomar decisiones relacionadas con la cantidad de producción en un intervalo de tiempo determinado:

- 
- a) la capacidad productiva de la empresa,
  - b) el tipo y cantidad de materia prima necesaria en cada momento,
  - c) los recursos materiales y humanos necesarios,
  - d) la disponibilidad de recambios
  - e) y asistencia técnica
  - f) la tecnología específica por aplicar, etcétera.

Previamente a estas decisiones, hay otra muy importante: escoger entre fabricar o comprar.

---

---

- H X

## 4o) PRESTACIÓN DE SERVICIOS

---

En una **PRESTACIÓN DE Servicios**, las características más importantes a detallar serán

---

1. la frecuencia de la prestación de servicio,
2. el tiempo necesario para cada prestación,
3. el nivel de autoservicio requerido,
4. el aspecto del local donde se llevará a cabo el servicio o el personal, entre otras.

---

- H X

## 5o) Infraestructuras, equipos y mano de obra.

---

La ubicación de la empresa debe escogerse en función de unas variables como son:

---

- a) la proximidad de la clientela,
- b) de la mano de obra y de los proveedores;
- c) la disponibilidad de infraestructuras y buenas d comunicaciones; y la normativa
- d) y otras disposiciones legales.

En cuanto al **EQUIPO**, se deberá tener en cuenta

---

- CC.** el local e instalaciones,
  - DD.** la maquinaria,
  - EE.** mobiliario
  - FF.** equipos técnicos e informáticos
  - GG.** suministros,
  - HH.** medios de transporte
  - II.** mano de obra,
- etcétera.



- \_ H \_ X \_

## 6o) -> PLAN Tecnológico

Muy importante para nuevas empresas que trabajen con **TIC**

(tecnologías de la información y la comunicación).

Conviene explicar el tipo de tecnología utilizada y sus características, así como el estado en que se encuentra el mercado de las tecnologías utilizadas y las previsiones futuras esperadas.

- \_ H \_ X \_

## 7o) GESTIÓN DE EXISTENCIAS: Es

fundamental para la rentabilidad de una empresa.

Se debe detallar la **materia prima**, los **productos semielaborados** y los **productos terminados** necesarios para > > el proceso de producción o para > su comercialización directa;

- los proveedores con los que tratar y las condiciones;
- dónde se almacenarán las existencias
- y cuál será su coste;
- y el método de valoración de existencias.



- \_ H \_ X \_

## 8o) DETERMINACIÓN DEL COSTE DEL PRODUCTO O SERVICIO:

se establecen los costes previstos que se asocian a la actividad que desarrollará la empresa.

Se puede distinguir entre **costes fijos** y **costes variables**.

- \_ H \_ X \_

**9o) GESTIÓN DE LA CALIDAD:** es el control que debe hacerse para comprobar si el producto realizado por la empresa se encuentra en los niveles de calidad requeridos.

---

- \_ H \_ X \_

### **10o) Salud laboral y gestión**

**medioambiental:** \_\_\_\_\_

las cuestiones relativas a la protección en el trabajo y a la gestión medioambiental requerirán la consulta de la legislación existente al respecto.

---

- \_ H \_ X \_

**11 O)** Por su parte, e

l **PLAN de recursos humanos (RRHH)** es un documento que recoge todo lo relacionado con \_\_\_\_\_

---

**JJ.** la contratación,

**KK.** la formación,

**LL.** la ocupación y

**MM.** la gestión de los miembros de una organización.

Así, el **PLAN de recursos humanos** (RRHH) debería contener y tener en cuenta una serie de aspectos fundamentales como:

---

- Número de personas o trabajadores.
- Gestión de los recursos humanos.
- Configuración del organigrama.
- Cálculo de los costes salariales.
- Descripción de las responsabilidades, tareas y funciones de cada puesto de trabajo.
- Proceso de selección de personal y de reclutamiento.
- Descripción de los perfiles de los puestos de trabajo.

El equipo humano que debe desempeñar la producción del producto o servicio es tan importante como la idea de negocio.

---



**¿Dentro de qué plan analizaremos y estableceremos las materias en cuestión de seguridad e higiene en el trabajo?**

- a) Dentro del plan de operaciones.
- b) Dentro del plan de salud.
- c) Dentro del plan de organización y recursos humanos.
- d) Dentro del plan de higiene.



# ELABORACIÓN DEL PLAN DE EMPRESA A PARTIR DEL ESTUDIO DE VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

## **3.4. Elaboración del PLAN DE EMPRESA a partir del estudio de viabilidad económica y financiera**

- 3.4.1)** PLAN Económico – Financiero.
- 3.4.2)** PLAN de Inversiones Iniciales.
- 3.4.3)** PLAN de Financiación.
- 3.4.4)** La Previsión de la Tesorería.
- 3.4.5)** La Previsión de la cuenta de resultados.
- 3.2.6)** Balance de Situación.

## Elaboración del PLAN DE EMPRESA a partir del Estudio de Viabilidad económica y financiera

El estudio de la (viabilidad económica) y (financiera) de la idea de negocio es una parte muy importante que puede condicionar la elaboración del plan de empresa.

El **OBJETIVO** del

### PLAN Económico Financiero

Es:

- a) concretar el plan de inversiones iniciales.
- b) el plan de financiación.
- c) la evaluación del Proyecto.
- d) la previsión de la tesorería.

(y el sistema de cobro a clientes y de pago a proveedores)

- e) y de la cuenta de resultados, y también el cálculo del punto de equilibrio y la elaboración del balance de situación.

### 3.4.1 EL PLAN DE INVERSIONES

#### INICIALES

Se refiere a los recursos necesarios que se deben invertir para poder llevar a cabo la actividad empresarial.

En el  PLAN de  Inversiones Iniciales se detallan:

- a) las inversiones,
- b) las cantidades económicas
- c) y la fecha en que se harán efectivas

para ver cuál es el inicio económico del plan de empresa.

Se hace de la forma más fiable posible con el objetivo de no tener problemas de inicio que hagan inviable el proyecto empresarial.

### 3.4.2 EL PLAN de Financiación

Recoge la forma de financiación de las inversiones a realizar.

Se detallan, por tanto

- a) las fuentes de financiación y también
- b) los porcentajes de estas fuentes y las fechas en que se obtendrán.

Normalmente, las principales fuentes de financiación son propias

(aportaciones de los socios a través de sus ahorros, de la familia o de los amigos)

y ajenas

## FINANCIACIÓN BANCARIA A TRAVÉS DE

**NN.** préstamos y créditos,

**OO.** financiación no bancaria a través de créditos de proveedores,

*leasing, factoring, adelantos de clientes...*

### 3.1.1.

### 3.3.4

## LA PREVISIÓN DE TESORERÍA

La **PREVISIÓN DE TESORERÍA** refleja la previsión de

1. **Cobros.**

2 y **pagos** a efectuar por la empresa en  
(un periodo de tiempo concreto).

3. y también las necesidades económicas que tendrá en cada momento con la finalidad de prever posibles desfases.

**En este caso, únicamente se tendrán en cuenta los flujos que den lugar a**

**-> Entradas y Salidas ->**

de **DINERO.**

En la previsión de tesorería, se considerarán las

**PP.**

Condiciones y los plazos de cobro a clientes.

**QQ.**

Así como las posibles bonificaciones obtenidas por cobrar a plazos.

También se tienen en cuenta

tanto las condiciones y los plazos de pago a proveedores.

**RR.**

como la posibilidad de obtener:

- i. Descuentos
- ii. o de pagar a plazos

### 3 4.4 PREVISIÓN DE LA CUENTA DE RESULTADOS

LA CUENTA DE RESULTADOS muestra el beneficio de un periodo de tiempo concreto a partir de la diferencia entre (los ingresos) y (los gastos) producidos en ese mismo periodo.

$$\text{Beneficio} = \text{los ingresos} - \text{los gastos}$$

El beneficio se obtiene de la diferencia entre los ingresos y los costs en un tiempo concreto y deberá tenerse en cuenta si el beneficio se da:

- iii. a  
n  
t  
e  
s
- iv. d  
e  
s  
p  
u  
é  
s

de haber pagado impuestos,

ya que la situación puede cambiar sustancialmente.

### 34.5 BALANCE DE LA SITUACIÓN

El balance de situación refleja la situación patrimonial de la empresa en un momento determinado.

Viene dado por el ACTIVO, el PASIVO y el neto.

El ACTIVO agrupa los elementos patrimoniales que representan bienes y derechos de propiedad de la empresa.

El PASIVO está formado por los elementos patrimoniales que representan deudas u obligaciones pendientes de pago con personas o entidades ajenas.

El neto patrimonial contiene el valor de los fondos que aportan la persona o las personas fundadoras, los accionistas y los recursos generados no distribuidos.

## 3.1.2. ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO O PUNTO MUERTO

El concepto de punto de equilibrio es muy importante para la nueva empresa, tanto para el emprendedor como para los posibles inversores.

El punto de equilibrio es aquel volumen de ventas para el cual el beneficio es nulo.

Es decir, refleja el *número* de **unidades** o **servicios** que una empresa debe **vender** para poder cubrir los **gastos**

El **punto de equilibrio** se obtiene dividiendo los gastos fijos entre el margen bruto de contribución.

$$\text{Gastos Fijos} / \text{Margen Bruto de CONTRIBUCIÓN} = \text{Punto de Equilibrio}$$

- H X -

### GASTOS FIJOS

Por **Gastos Fijos** se entienden aquellos que:

- a) Son independientes del nivel de actuación de la empresa.
- b) Y que se mantienen tanto si se produce como si no.
- c) O tanto si se produce más como si se produce menos.

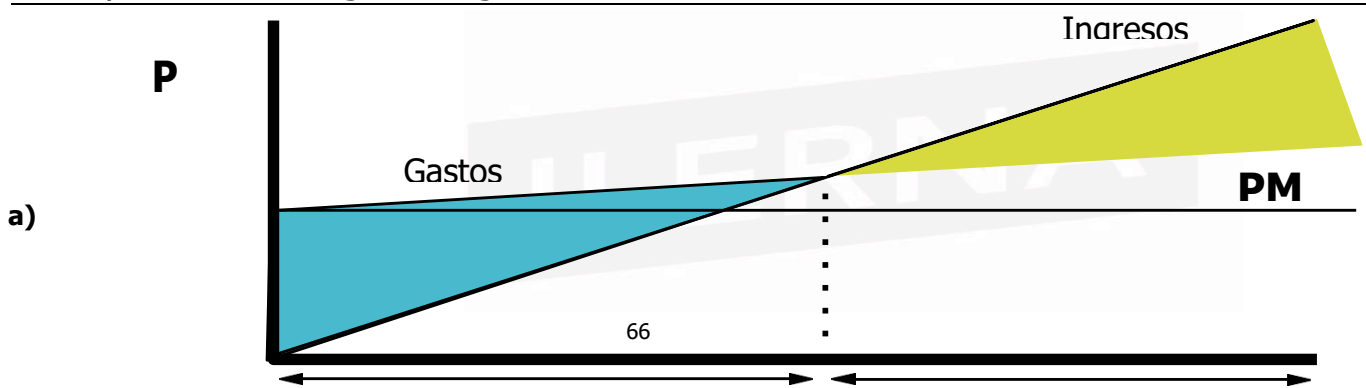
*(por ejemplo, los salarios o el alquiler del local).*

- H X -

### Margen Bruto de CONTRIBUCIÓN

Por su parte, el margen bruto de contribución es la diferencia entre el precio de venta unitario y los costos variables unitarios. Los costos variables son aquellos que varían en función del nivel de actividad de la empresa, es decir, del número de unidades vendidas. Un ejemplo de costos variables puede ser la compra de materia prima.

Se expresa con la siguiente gráfica:



## 3.4.7. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

La evaluación del proyecto se produce a través de los datos económicos que se han ido reflejando en los diferentes documentos que configuran el plan económico-financiero.

Existen técnicas de evaluación más complejas para proyectos de inversión, como el VAN (valor actual neto) o el TIR (tasa de rendimiento interno).

- **VAN** (valor actual neto)
- **TIR** (tasa de rendimiento interno).

- H X

### VAN

El **VAN** calcula el valor neto actual de los flujos de caja que estén generados por el proyecto y mide la rentabilidad de las inversiones que hayamos realizado.

El VAN es la suma de valores positivos (ingresos) y valores negativos (costos) que se producen en algunos momentos, y se tiene en cuenta el valor del dinero en cada uno de esos momentos, ya que varía con el tiempo y, por tanto, se necesita descontar un porcentaje anual estimado de cada periodo como valor perdido por el dinero durante el tiempo de inversión.

Una vez hemos descontado este porcentaje, podemos sumar los flujos positivos y negativos.

- H X

### TIR

El **TIR** es la tasa interna de rentabilidad, que hace referencia al valor de la tasa de interés o descuento que iguala el VAN a cero.

Es decir, iguala los flujos económicos futuros con el valor de la inversión inicial. Para que un proyecto sea rentable, el **TIR** debe ser superior al tipo de interés del pasivo de la empresa.

### 3.5. ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA A PARTIR DEL ESTUDIO DE VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA, TRÁMITES ADMINISTRATIVOS Y GESTIÓN DE AYUDAS Y SUBVENCIONES

### ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA

Una vez que el emprendedor se cerciora de que, mediante el plan de viabilidad, su idea de negocio es factible, es aconsejable realizar una serie de trámites administrativos que confieran a la empresa una personalidad jurídica, es decir, darla a conocer a la sociedad y registrarla para que pueda operar en el tráfico mercantil, contratando y asumiendo derechos y obligaciones. En definitiva, el proyecto tiene que cobrar vida, y este es uno de los primeros pasos.

Todas las empresas tienen puntos diferenciales entre ellas y sus propias peculiaridades. Aun así, todas siguen unos criterios determinados a la hora de valorar qué forma jurídica les corresponde. Es necesario que la elección sea la adecuada, y para ello se analizan una serie de **criterios generales de evaluación**. Los más destacados son:

- **El número de socios o promotores:** sin duda, condiciona el tipo legal de empresa. Un único socio o promotor puede optar por constituirse como empresario individual (persona física) o en sociedad unipersonal, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad limitada nueva empresa o sociedad anónima. El resto de formas jurídicas necesitan más de un socio para su constitución.
- **El capital social mínimo para constituir la empresa:** el capital social es la aportación para la puesta en marcha de la empresa. Se hace con bienes, con trabajo o con dinero, que pasa a formar parte de la sociedad. Hay formas jurídicas que exigen un capital social mínimo para su constitución, como las sociedades anónimas, que requieren un

mínimo de 60.000 euros. Otras, como las comunidades de bienes o las cooperativas de trabajo asociado, no exigen un mínimo legal. La aportación hace que cada socio se convierta en propietario de la empresa, poseyendo una parte proporcional al capital aportado.

- **La actividad empresarial**: según qué actividad se desarrolle, pueden existir condicionantes legales que obliguen a adoptar una forma jurídica concreta.

- **La complejidad de la constitución**: debido a que son numerosos los trámites que se deben realizar, determinados empresarios pueden decantarse por una forma jurídica que implique los trámites más fáciles y rápidos.

- Sin embargo, no hay que olvidar que uno de los objetivos de toda empresa es crecer.

- Para ello, y con tiempo, será imprescindible adoptar

1. nuevas formas jurídicas
2. y realizar múltiples trámites administrativos.

- **La responsabilidad empresarial ante terceros**: Este es un factor a tener muy en cuenta.

Hace referencia a la obligación de responder a las **deudas** que se puedan con traer con terceras personas (trabajadores, proveedores, bancos, clientes...) derivadas de la actividad empresarial.

La responsabilidad puede ser:

**limitada** o **ilimitada**.

En la limitada, la responsabilidad se limita al patrimonio de la empresa, sin afectar al patrimonio personal de los socios o promotores.

- Tienen responsabilidad limitada las: Sociedades Anónimas.

Sociedades de Responsabilidad Limitada

- Las cooperativas.
- Las sociedades laborales
- y las sociedades comanditarias

*(para los socios comanditarios).*

Por su parte, en la ilimitada no solo se responde con el patrimonio de la empresa, sino que, además, se incluye:

- el patrimonio personal de los socios.

En este caso, tienen **responsabilidad ilimitada** los:

- a) Empresarios individuales,
- b) Las Sociedades Colectivas,
- c) Las Sociedades Comanditarias  
(para los socios colectivos)
- d) Y las Comunidades de bienes.



## Aspectos fiscales:

- Las SOCIEDADES tributan según los beneficios obtenidos abonando el **IMPUESTO DE SOCIEDADES** (IS),
- Mientras que los empresarios individuales tributan a través del impuesto sobre la renta de las personas físicas, más conocido como IRPF.

Sin duda, el **RÉGIMEN DE TRIBUTACIÓN** que corresponde a cada una de las formas jurídicas es un condicionante para elegir la personalidad de la empresa.

Cabe destacar que no hay uno que sea más beneficioso que otro, sino que depende de los resultados potenciales o reales de la actividad de la empresa.

Además de estos **CRITERIOS**, existen otros a la hora de escoger la forma jurídica de la empresa, como:

- 
- El acceso a determinadas ayudas públicas,
  - La libertad de acción del emprendedor
  - O la imagen que se quiere proyectar a la sociedad.

### 3.5.1. GESTIÓN DE AYUDAS Y SUBVENCIONES

Las ayudas y subvenciones se refieren a prestaciones para facilitar a la empresa la obtención de medios financieros. Estas prestaciones pueden otorgarse desde los poderes públicos o por vía privada.

La **subvención** es la disposición dineraria que realizan las Administraciones públicas a favor de personas privadas o públicas, pero con unas **condiciones**:

- Se entrega sin contraprestación directa a favor de la Administración.
- Los fondos se deben destinar a fomentar y financiar determinadas actividades o comportamientos del beneficiario.
- El órgano que concede la subvención debe considerar y acreditar que estas actividades o comportamientos son de interés general o de utilidad pública.

Existen muchos tipos de ayudas y subvenciones que se dividen teniendo en cuenta la **autoridad** que las concede:

- **Unión Europea**: destina cantidades de dinero a
  - impulsar programas y servicios de ayuda a la actividad empresarial,
  - o bien a subvencionar proyectos empresariales, especialmente si son innovadores.
- **Administración central**: ayudas o subvenciones que el Gobierno pone a disposición para todo el Estado español y que pueden ser financiadas conjuntamente con la Unión Europea.
- **Comunidades autónomas**: pueden ser un complemento de las ayudas estatales o suplir una determinada carencia en el ámbito estatal.
- **Ayuntamientos**: pueden constituir ayudas relacionadas con el otorgamiento de licencias, gestión y tramitación de permisos.

Según la **forma** que adopten, las **ayudas** y **subvenciones** pueden ser:

- **Subvenciones financieras**: entrega a fondo perdido de una cantidad de dinero para financiar algún elemento de la empresa.
- **Préstamos**: financiación mediante un préstamo a bajo interés.
- **Bonificaciones**: un caso es el de las cuotas de la Seguridad Social, donde el empresario puede obtener la bonificación de un porcentaje en la cotización de ciertos trabajadores.
- **Descuentos**: rebajas en el precio de determinados materiales y equipos.
- **Rebajas o exenciones en impuestos y tributos**: se establecen reducciones o se declara que un empresario no pagará determinados tributos o impuestos según determinadas circunstancias.
- **Cesión de inmuebles o terrenos**: se otorgan terrenos o inmuebles a título gratuito o en condiciones muy favorables para favorecer el establecimiento de empresas.

**Se deberán llevar a cabo una serie de trámites administrativos cuando el emprendedor haya comprobado que su idea de negocio es viable:**

- a) Verdadero.
- b) Falso.

**A la hora de elegir la forma jurídica más adecuada para nuestra empresa debemos tener en cuenta:**

- a) La responsabilidad empresarial ante terceros.
- b) El número de socios o promotores.
- c) La actividad empresarial que vamos a llevar a cabo.
- d) Todas las respuestas son correctas.

