

INDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	2
2.	POLITICA DE DESARROLLO RURAL.....	4
3.	FOMENTO DE LA CULTURA EMPRENDEDORA: EL/LA EMPRENDEDOR/A.....	13
4.	PLAN DE EMPRESA.....	19
	a) Justificación.....	19
	b) Definición.....	21
	c) Objetivos del Plan de Empresa.....	22
	d) Metodología de un Plan de Empresa.....	23
	e) Contenido.....	23
	f) Estructura de un Plan de Empresa.....	28
5.	EL PLAN DE MARKETING.....	33
	a) Definición y Objetivos del Marketing.....	33
	b) Las políticas de Marketing (Marketing – Mix).....	34
	c) Análisis e investigación de mercados.....	53
	d) El Marketing de Servicios.....	58
6.	EL PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	62
	a) Organización Empresarial.....	62
	b) Planificación de Recursos Humanos.....	66
	c) Captación y selección de personal.....	68
	d) Análisis de Puestos de Trabajo.....	70
	e) Desarrollo del Personal: Planes de Carrera.....	72
7.	EL PLAN ECONOMICO - FINANCIERO.....	74
	a) El Balance de Situación.....	74
	b) La Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	76
	c) El Presupuesto de Tesorería.....	78
	d) El Análisis Económico – Financiero.....	79
8.	LA FORMA JURIDICA DE LA EMPRESA.....	84
	a) Fórmulas de Trabajo Asociado.....	84
	b) Otras Formas Jurídicas.....	85
	c) Requisitos de los distintos tipos de Sociedades.....	85
	d) Algunos tipos de Ayudas existentes para poner en marcha una empresa.....	87
9.	INTRODUCCIÓN PRÁCTICA PARA EL DESARROLLO DE UN PLAN DE EMPRESA.....	91
	a) Introducción.....	91
	b) Guía práctica para la planificación de nuestra empresa.....	92
	LA IDEA. Análisis de la Situación.....	92
	EL PLAN DE MARKETING.....	99
	EL PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	108
	EL PLAN ECONÓMICO FINANCIERO.....	111
10.	COMO SOLVENTAR ALGUNAS DUDAS.....	114
11.	FICHA DE AUTOEVALUACIÓN.....	121
12.	GRUPO DE ELABORACIÓN Y COLABORADORES.....	127
13.	BIBLIOGRAFIA.....	130

1. INTRODUCCIÓN

El material correspondiente a este curso relativo a la TEORÍA EMPRENDEDORA es el segundo de los tres que componen los cursos por correspondencia que se imparten desde la Asociación para el Desarrollo del Guadajoz y Campiña Este de Córdoba. Con este material se persigue: **INCREMENTAR Y FOMENTAR LA CULTURA EMPRENDEDORA EN NUESTRA SOCIEDAD.**

Estos cursos por correspondencia han sido preparados por especialistas para que los alumnos cuenten con herramientas apropiadas para hacer frente tanto a la nueva adquisición de conocimiento sobre el desarrollo, como a la utilización del manual como guía y herramienta para crear su empresa.

La estructura del curso parte del concepto y teoría del desarrollo, haciendo un recorrido por las nuevas directrices de las políticas del desarrollo local para entrar con detenimiento en la que creemos como la pieza clave de todo proceso de desarrollo: **LA CULTURA EMPRENDEDORA**, entendida ésta como la capacidad del territorio para crear empresas, es decir, la motivación para asumir el inevitable riesgo empresarial.

Esta estructura es completada con un análisis teórico del Plan de Empresa, así como de una ficha de Autoevaluación del/la Alumno/a, con el fin de conseguir la reflexión acerca de los contenidos del presente curso y su aplicación a la hora de plantear una nueva empresa o examinar alguna que esté en funcionamiento.

Para conseguir todos estos objetivos, la estructura de este material es la siguiente:

Carpeta de Contenidos:

- a) Material Didáctico: Teoría y herramientas para Emprendedores/as.
 - Tema 1: Política de Desarrollo Rural.
 - Tema 2: Fomento de la Cultura Emprendedora.
 - Tema 3: Plan de Empresa.
 - Tema 4: Plan de Marketing.

- Tema 5: Plan de Recursos Humanos.
 - Tema 6: Plan Económico y Financiero
 - Tema 7: La Forma Jurídica de la Empresa.
 - Tema 8: Guía práctica del plan de empresa.
 - Tema 9: Cómo solventar algunas dudas.
 - Ficha de Autoevaluación.
 - Grupo de Elaboración.
 - Bibliografía.
- b) Material Didáctico: Diskette de herramientas para emprendedores/as:
- Archivo Léeme.
 - Principales direcciones de Internet para empresas y emprendedores/as.
 - ¿Cuáles son los Nuevos Yacimientos de Empleo (NYE)?
 - Ayudas para Jóvenes Emprendedores/as
 - Tablas de Incentivos y Ayudas.
 - Plan Económico y Financiero para Empresas y emprendedores/as.
 - Calcula tu Préstamo.

Así mismo le recordamos que este curso, al igual que el anterior y el que lleva por contenidos el Plan Estratégico del Guadajoz, al ser por correspondencia basan su metodología en la lectura y estudio por parte de las personas participantes del material que se les facilita. Existen sesiones tutoriales que posibilitarán el avance de los temas tratados, estas tutorías podrán ser tanto telefónicas (957 691766) como a través de correo electrónico (inma@adegua.com) Además creemos de interés que, ya que existen distintas teorías sobre el Desarrollo Económico, nuestros/as alumnos/as manifiesten libremente sus opiniones, para ello hemos creado un foro de debate y puesta en común de la opinión de los/las participantes. Siendo de esta forma Internet el soporte de comunicación necesario (<http://www.adegua.com>).

2. POLITICA DE DESARROLLO RURAL

En la actualidad el mundo rural es mucho más “complejo” que en el pasado, los procesos productivos se basan cada vez más en actividades industriales y de servicios, que en actividades agrícolas. Este cambio se ve impulsado por la introducción de nuevas tecnologías a las que el mundo rural debe adaptarse.

El desarrollo local y el crecimiento de la inversión productiva están condicionadas por la historia económica de la localidad, por el tipo de sistema empresarial y productivo del que dispone, por la capacidad de los agentes locales para enfrentar los desafíos que presenta la competencia en el mercado en el momento actual.

El desarrollo empresarial de las comarcas rurales está limitado por unas condiciones de partida que son sin duda un fuerte obstáculo a la mejora de la competitividad. Las comunidades locales enfrentan el desafío poniendo en marcha actuaciones más o menos articuladas entre sí y coordinadas con las de las administraciones, regionales, o centrales, del Estado, que tratan de resolver los problemas inmediatos. A medida que se alcanzan mayores niveles de desarrollo industrial las medidas son cada vez más sofisticadas y se desplazan desde la creación de infraestructuras a la formación, información y saber hacer empresarial, y a la organización de los distintos objetivos de la sociedad rural.

La nueva política de desarrollo local pretende superar los desequilibrios mediante el fomento del desarrollo de todos los territorios con potencialidades de desarrollo competitivo. Esta política local se basa en una teoría que propone que el crecimiento no tiene por qué ser, polarizado, sino que puede surgir difuso y trata de desarrollar un territorio, utilizando el potencial de desarrollo existente en él.

Es una realidad el que cada proceso de desarrollo producido hasta ahora ha venido condicionado por el hecho de que no existen rasgos comunes de un territorio a otro sino que en cada uno de ellos se ha intentado conseguir disminuir el nivel de paro y favorecer la mejora del nivel de vida. Para ello se han llevado a cabo políticas de

desarrollo que se enmarcan dentro de acciones comunitarias para fomentar la creación de empresas, formación de los recursos humanos e introducción de las nuevas tecnologías en el mundo rural. Todas estas políticas tratan de resolver problemas estructurales de los territorios en los que se desarrollan, ya sea a través de la provisión de suelo industrial, construcción de centros de formación para empresas y trabajadores, etc.

En un entorno que se encuentra en continuo cambio y cada vez más competitivo, la creación de empleo depende de la utilización de la capacidad empresarial y organizativa existente en el territorio y de la capacidad de reacción de los distintos emprendedores locales ante los distintos desafíos del mercado. Las empresas locales se enfrentan a este continuo cambio y para ello es necesario potenciar la utilización de los recursos locales y el fomento de actividades que produzcan bienes que sean demandados en el mercado y en los que estas empresas locales tengan ventajas competitivas. Se trata así mismo de fomentar el espíritu de participación en redes de comunicación o asociaciones que les permitan asomarse a niveles internacionales sin perder sus propias señas de identidad.

La estrategia de desarrollo local se basa en una aproximación territorial del desarrollo regional y entiende que la historia productiva de cada localidad y los recursos locales condicionan el proceso de crecimiento. Por ello para desarrollar una localidad hay que recurrir, además de los factores externos, a los factores endógenos de este territorio, y en todo caso, es aconsejable seguir una estrategia de cambio progresivo a fin de que los ajustes internos se produzcan limitando los conflictos que las transformaciones productivas tienden a generar.

La utilización de los distintos instrumentos depende de las necesidades de cada localidad y de los problemas que puedan presentar cada territorio. Cada tipo de territorio requiere un tratamiento específico y la utilización de los instrumentos adecuados para resolver sus problemas. Así las regiones con baja densidad de población, con población envejecida y en las que los recursos naturales y patrimonio artístico y cultural se deteriora progresivamente, las únicas acciones posibles son las subvenciones y el apoyo de las administraciones públicas orientadas a mantener la población y los valores medioambientales y culturales.

Sin embargo en las áreas con alta capacidad innovadora, en los que se han formado complejos de alta tecnología, a partir de su capacidad de desarrollo endógeno y en la que existe una elevada masa crítica de proyectos empresariales, las necesidades relacionadas con carencias de algunas infraestructuras, búsqueda de nuevas oportunidades o mejora de la eficiencia, pueden ser cubiertas en general de forma privada sin el apoyo de un sistema organizativo especializado.

En casos intermedios a medida que el sistema productivo se hace más complejo en un territorio las carencias constituyen restricciones más importantes para que el proceso de desarrollo continúe, por ello es necesario tomar medidas de carácter cualitativo, **que difundan la nueva cultura del desarrollo, fomenten la interacción de los actores locales y favorezcan la conservación de los espacios naturales.** En estos casos la *organización de las estrategias locales* se convierte en una condición necesaria para mejorar la competitividad de las empresas.

Las características que definen a la nueva estrategia de desarrollo son las siguientes:

- Los objetivos finales son el desarrollo y la reestructuración del sistema productivo, el aumento del empleo local y la mejora del nivel de vida de la población.
- La estrategia, los objetivos y acciones son diferentes en cada ciudad/localidad debido a las características específicas del proceso de ajuste y de reestructuración productiva.
- En el proceso de cambio estructural de la economía se utilizan factores internos y externos y se promueve el surgimiento y/o expansión del potencial de desarrollo de la localidad.

En cada una de las distintas zonas en las que se ha intentado desarrollar el espíritu de desarrollo local, se han creado infraestructuras que han supuesto la mejora en la accesibilidad de las empresas a los distintos mercados (el acercamiento de vías rápidas de comunicación ha permitido reducir los costes de producción y disminuir los tiempos de aprovisionamiento en los mercados), se han creado unidades organizadas con el fin de llevar a cabo las participaciones de las redes internacionales diseñadas en

programas comunitarios. Se encuentran con limitaciones tales como el carecer de infraestructuras de investigación y desarrollo encaminadas a fomentar la difusión de las innovaciones en los sistemas productivos locales. Se trata de una carencia explicada por el escaso nivel de desarrollo de las distintas zonas, la ausencia de redes de empresas en el ámbito local, la falta de espíritu innovador y/o la tendencia de las empresas a resolver los problemas de adopción/adaptación y transferencia de tecnología de forma individual.

Para fomentar la cultura del desarrollo rural es necesario tener en cuenta no sólo la creación de empresas de ideas novedosas sino que se han de adaptar los saberes tradicionales, así como empresas que se encuentran en funcionamiento y por el hecho de introducirse el esquema del desarrollo rural en la comarca en la que se encuentran se puedan sentir un poco descolgadas del mismo.

Por ello no han de ser excluyentes empresas inversoras del territorio de aquellas que provienen del exterior y que a largo plazo pueden convertirse en impulso de las empresas locales. En principio los objetivos que las mueven a la elección de un determinado territorio no han de ser los mismos, pero sí el hecho de que la localización les sirva de motor impulsor de sus objetivos.

Una de las prioridades de la estrategia actual de desarrollo regional y local es, por tanto, **el desarrollo de territorios con capacidad competitiva** en un entorno en el que la incertidumbre y la turbulencia son grandes. Por ello, se trata de fomentar la innovación, la capacidad emprendedora, la calidad del capital humano y la flexibilidad del sistema productivo. Para conseguirlo, más que realizar grandes proyectos industriales, se trata de impulsar proyectos, de una dimensión adecuada que permitan la transformación progresiva del sistema económico local y regional.

El posible desarrollo rural debe comenzar por el hecho de que los empresarios tomen conciencia del territorio y de la cultura local, como factor más que fundamental a la hora de invertir. Adquiriendo una gran importancia la localización de la empresa, entendida esta localización no sólo por la ubicación de la empresa sino por la situación estratégica de comunicación en la que se encuentra y toda la cultura que la envuelve. Cada vez las empresas se sienten más atraídas por la disponibilidad de recursos

naturales y culturales e infraestructuras y necesitan disponer de una oferta de recursos humanos cualificada.

Los resultados que se obtengan en principio tendrán un carácter parcial debido a que se trata de políticas a largo plazo, pero muestran la importancia de factores como la capacidad emprendedora local y la existencia de un entorno emprendedor.

Este entorno emprendedor se traduce no sólo en la existencia o no de infraestructuras físicas sino también en la reconstrucción de los recursos humanos prestando una especial atención a un cambio de actitud y de mentalidad de la población con respecto al desarrollo y la economía. El éxito de cualquier proceso requiere la participación activa y flexible de los agentes públicos y privados, interesados en cada iniciativa, en el diseño, en la formulación y en la ejecución de las acciones.

Para el diseño de cualquier acción emprendedora se cuenta con el hecho de pertenecer al ámbito territorial en la que se vaya a desarrollar, por ello un factor importante a tener en cuenta es considerar las actividades económicas tradicionalmente desarrolladas en él para así buscar acciones o proyectos complementarios e innovadores que reducen en sí los costes para el conjunto de actividades económicas de las distintas comarcas.

La estrategia de desarrollo local tiene la importancia de considerar aspectos de política global aplicándolo al ámbito local, apoyando la integración de las empresas en redes de información de carácter nacional e internacional. El carácter diferencial de las estrategias de desarrollo local es reconocer que el territorio también cuenta, que en el territorio se produce la coordinación y descoordinación de todas las acciones y de los agentes económicos y que la visión estratégica desde lo local es relevante para el desarrollo económico.

Si de lo que se trata es de mejorar la productividad y la competitividad, la estrategia de pequeños pasos y de modernización progresiva tiene la ventaja de utilizar el saber hacer local, de modernizar el sistema productivo a partir de la cultura empresarial y social local y de ajustar el sistema progresivamente a las demandas del mercado.

La solución al problema del desarrollo local reside en mejorar la productividad y la competitividad de las empresas locales y superar, así, las situaciones de descentralización y de desorganización de las ciudades y regiones.

Para conseguir este desarrollo se han de llevar a cabo distintas actuaciones entre las que destacamos:

- Implicación de los distintos agentes económicos en las distintas iniciativas.
- Generación de una infraestructura, de suelo industrial, capaz de satisfacer la demanda potencial a medio plazo.
- Sostenimiento de una constante actividad de formación de jóvenes,
- Canalización de importantes apoyos financieros e institucionales a las empresas interesadas en instalarse en la zona.

Todas estas actuaciones se encuentran con una serie de inconvenientes debido a:

- Las dificultades que está atravesando la agricultura, lo que ha llevado al freno de la expansión de las distintas acciones.
- Desequilibrios financieros y/o comerciales de algunas de las empresas que se asientan recientemente en la zona.
- El cambio y la adaptación frecuente de las estructuras organizativas desde las que se impulsa el desarrollo local.

Uno de los objetivos estratégicos del desarrollo empresarial local es, por lo tanto, reconstruir y en algunos casos construir el tejido productivo de la economía local/regional, mediante acciones que permitan la mejora de la productividad se puede destacar las siguientes: la difusión por todo el tejido productivo e institucional de las innovaciones, la mejora de la calidad de los recursos humanos y la dotación, en las regiones y ciudades, de infraestructura adecuadas de transporte y comunicaciones y de las que permitan producir, competitivamente y vivir satisfactoriamente.

Una empresa para mejorar su competitividad precisa de sus productos accedan y se vendan en los mercados. El aumento de la competitividad exige, emprender acciones

dirigidas a los siguientes objetivos: potenciar las redes de comercialización de los productos; dar a los clientes servicios posventa; aumentar la información de las empresas sobre mercados y productos; fortalecer las redes de intercambios entre las empresas, ciudades y regiones; cambiar la cultura del desarrollo de las localidades y regiones, y en definitiva ampliar los mercados.

Existen diferencias importantes desde el punto de vista de la organización y de la gestión de la estrategia de desarrollo. La política económica local tiene una gestión descentralizada que se hace operativa a través de las organizaciones intermedias, tratando de facilitar a las empresas locales los servicios que precisen para resolver los problemas de competitividad.

Todos estos planteamientos nos llevan a que para llevar a cabo el desarrollo se hace necesaria la organización de todas aquellas acciones propiciatorias del mismo. Esta organización del desarrollo tendrá ante todo que conseguir el acuerdo tácito o expreso de los agentes públicos, realizar el diagnóstico de la economía local, fijar los objetivos y metas que razonablemente pueden alcanzar, definir las acciones que permitan conseguirlos, por lo que es necesario contar con el equipo técnico que las defina de acuerdo con las limitaciones de los recursos existentes, y con el apoyo de los actores que han de establecer las prioridades.

La consolidación de los procesos de desarrollo empresarial constituyen un factor estratégico para el desarrollo económico local por ello cuando las empresas existentes se ven llevadas a situaciones en las que han de cambiar sus sistemas organizativos y de producción si quieren seguir siendo participativas en mercados más amplios, se ponen en marcha una serie de actuaciones tendentes a:

- Creación de un entorno favorable
- Provisión de servicios de formación, información y asesoramiento
- Creación de infraestructuras físicas
- Financiación directa y/o accesos al sistema financiero
- Relación con redes de empresas nacionales e internacionales.

Por ello es necesario que las autoridades locales y los promotores en general, conciben los centros de creación y/o desarrollo de empresas dentro de la estrategia global de desarrollo rural.

Los instrumentos utilizados para llevar a cabo este apoyo son los siguientes:

- Motivar a los empresarios
- Mejorar la oferta y la calidad de la información sobre las oportunidades de mercado existentes.
- Facilitar el acceso de los recursos necesarios que le permitan no sólo crear una empresa, sino también sobrevivir compitiendo con otras empresas del mercado.
- Dar apoyo continuo, en la parte operativa, a la nueva empresa a fin de facilitar su supervivencia.

Las acciones que se han llevado a cabo en Europa para instrumentar estas medidas han sido de distinta índole, ya sea a través de la creación de “Casas de emprendedores” o de la creación de “Boutiques de Gestión”. Las primeras se trata de acondicionar un lugar en el que los que tengan un proyecto dispongan de unos servicios mínimos o en el que se pongan en contacto con redes de empresas que les puedan facilitar la realización del proyecto. En la segunda, que se han creado en torno a un número reducido de profesionales independientes y cuyo objetivo es asesorar y apoyar la creación de empresas. Se trata en este segundo caso de entidades independientes, con fuertes vinculaciones locales, cuyos promotores pueden ser considerados más como “animadores” que como expertos.

En el caso concreto de nuestra comarca, la acción que se ha puesto en marcha es la llamada “Escuela de Empresas” en la que se va a encontrar un lugar físico donde las empresas encuentren el apoyo de infraestructuras (referente a localización de la empresa), y el apoyo organizativo suficiente para conseguir el despegue de su idea empresarial. Sin embargo todo este ambiente propiciatorio sólo obtendrá respuesta en la medida en la que los emprendedores o la cultura emprendedora de la comarca se desarrolle y asuma su papel en las acciones a llevar a cabo para la consecución del desarrollo global de la comarca.

El programa de Escuela de Empresas tiene su origen en 1992, puesto en marcha por la Junta de Andalucía, y que persigue la promoción de iniciativas empresariales y el autoempleo.

Es un programa pionero en la Unión Europea que ha recibido la distinción de la “Iniciativa más destacada para la Creación de Empleo”. El objetivo primordial de este Programa es fomentar las iniciativas empresariales de jóvenes asociados en cooperativas y sociedades laborales, proporcionando apoyo técnico y formación empresarial y gerencial al mismo tiempo que se pone en marcha la propia empresa, la propia cooperativa o sociedad laboral. Los beneficios para los Emprendedores estriban en la cesión de un edificio que será la sede, a los promotores de empresa, asesoramiento, formación y tutela durante los tres primeros años de constitución de la empresa.

Podrán acceder y beneficiarse del programa de Escuela de Empresas aquellos emprendedores que reúnan las siguientes características:

- Que el proyecto empresarial se constituya en la base de Sociedad Cooperativa compuesta mayoritariamente por jóvenes menores de 35 años.
- Que el proyecto empresarial se constituya en la base de la Sociedad Laboral compuesta mayoritariamente por jóvenes menores de 35 años.
- En casos excepcionales, trabajadores autónomos que contraten a trabajadores menores de 35 años.

3. FOMENTO DE LA CULTURA EMPRENDEDORA: EL/LA EMPRENDEDOR/A

El Fomento de la cultura emprendedora debe ser el eje de cualquier estrategia de desarrollo local o comarcal. No se puede hablar de desarrollo local si no existe una capacidad emprendedora de nuestro territorio, sin embargo esta capacidad emprendedora llega a depender de una gran multitud de factores ajenos al entorno económico de la comarca. Un problema importante a tener en cuenta en muchos casos es que a pesar de existir incentivos económicos y financieros, existir infraestructuras adecuadas o en algunos casos suficientes, así como la concurrencia de un entorno macroeconómico favorable, hay una **“ Escasa motivación al riesgo empresarial y, por tanto, una ausencia casi total de la cultura emprendedora”**.

Es una realidad el hecho de que ese espíritu empresarial varía de un territorio a otro. Algunas personas llevan de una manera innata los rasgos de emprendedores, y en cambio otros los han adquirido mediante aprendizaje (el famoso ensayo “prueba – error”). Por este motivo es necesario que se actúe potenciando estrategias de desarrollo local que se ajusten a las necesidades concretas de la comarca en la que se encuentren inmersas nuestras posibilidades de futuro emprendedor.

Para tener un mínimo conocimiento de lo que tratamos de fomentar o potenciar, en primer lugar damos una definición de EMPRENDEDOR/A, como aquella persona que detecta una oportunidad de negocio y la convierte en empresa movilizando los recursos. (def. dic. Que emprende con resolución acciones dificultosas o azarasas).

La actitud emprendedora comienza con la idea de un negocio, cuyo objetivo prioritario es “Ganar dinero”, pero este objetivo debe tener unas perspectivas más amplias pretendiendo sobrevivir a largo plazo, no debe existir una única causa por la que determinadas personas quieran emprender, ya que llevaría al fracaso cualquier intento de desarrollarla o adaptarla a los cambios del entorno económico en el que se llevan a cabo. Por esta razón la idea inicial de un emprendedor, no tiene porque permanecer inamovible sino que se debe ir transformando con el tiempo, hasta conseguir que desborde el planteamiento inicial.

Como referencia pueden servir aquellas empresas que se inician como aventura empresarial, crecen regularmente, mejoran sus ventas, sus rendimientos y su empleo y gozan de un prestigio social en la comunidad donde se desarrolla su actividad. A pesar de ese constante cambio lo que sí cambia de una época a otra, es el punto de vista socioeconómico y el reconocimiento social que van adquiriendo por su propio peso.

Pero los cambios sociales y económicos que se producen en la actualidad, exigen ciertas transformaciones lo que provoca que las iniciativas emprendedoras estén en proceso de cambio, tratándose de ajustar a las nuevas fases para satisfacer las necesidades mutantes del consumidor.

Para el fomento de la cultura emprendedora no sólo hay que tener en cuenta el efecto o la necesidad de crear nuevas empresas sino el efecto que sobre la zona tienen las ya existentes. Las empresas nuevas corren el riesgo de desplazar a las ya creadas, siendo importante no olvidar que los cambios socioeconómicos en la actualidad pueden provocar que las empresas existentes en estas zonas queden atrás. Sin embargo los constantes cambios que se producen en los mercados están favoreciendo el que estén apareciendo nuevos campos, los llamados: Nuevos Yacimientos de Empleo (NYE)¹, entendidos como oportunidades de crear nuevos negocios.

Un punto muy importante a tener en cuenta es que las estructuras de desarrollo local o comarcal, tengan el reto de dinamizar sus territorios y acercar sus oportunidades de negocios y las potencialidades comarcales adormecidas en la mente del emprendedor presente o futuro. En cada territorio las circunstancias y los “YACIMIENTOS EMPRESARIALES” pueden ser muy distintos, por ello no debemos despreciar las oportunidades que se presentan en formas de hacer mejor lo que hacen otros o de crear y hacer otras actividades nuevas.

Por todo lo anterior resultaría incomprensible y fuera de toda lógica económica que el fomento de la cultura emprendedora quedara fuera de cualquier estrategia de desarrollo local.

“Deben de ser las Estructuras locales las que desarrollen y faciliten la aparición de más y mejores proyectos empresariales en la comarca, no se debe adoptar una actitud pasiva y que sea el mercado el que cree la aparición de los proyectos. Pero en la decisión influye mucho el carácter político, social y cultural del territorio. Es importante sacar todo lo posible para convertir la comarca en un espacio altamente competitivo y crear el clima propio para que ubiquen las nuevas empresas y regeneración de las empresas ya existentes. Normalmente coinciden los territorios con mayor espíritu empresarial con aquellos con mayor riesgo y competitividad, más facilidades financieras, mayor proveedores... pero eso no debe ser motivo de desánimo sino convertirse en un reto aumentando la fertilidad y trabajando para ello”².

En el espíritu emprendedor influye desde factores intrínsecos de la persona, a factores políticos, económicos, sociales, culturales, así como el fomento de la cultura emprendedora junto con estrategias de desarrollo local.

Como rasgo característico del “NUEVO/A EMPRENDEDOR/A” está el hecho de la implicación en la gestión y en el cumplimiento de los objetivos marcados, por parte de los empleados, como un elemento común.

Otra característica está en el funcionamiento de los distintos equipos humanos que componen las nuevas empresas que se forman al amparo de estos nuevos emprendedores. Resulta conveniente continuar y liderar confianza entre los subordinados y delegar en la toma de decisiones, pero la característica más importante es la creación de puestos de trabajo.

La presencia de los emprendedores se está repartiendo a lo largo de todos los sectores productivos, servicios e industrial. Ningún sector está fuera de la aparición de nuevas iniciativas.

A la hora de elaborar un plan de negocios tienen gran importancia los aspectos financieros (ayudas, subvenciones, etc.) que condicionan el desarrollo de los proyectos

¹ Ver Anexo: Nuevos Yacimientos de Empleo

² Desarrollo Local: Manual de uso. Ed.: FAMP

pero no siempre se ha de vincular la viabilidad financiera de un proyecto con el hecho de llegar a la consecución del negocio como tal.

Otra característica de los nuevos emprendedores está en la diferenciación del producto o servicio respecto a sus competidores: la orientación hacia el cliente y los servicios post-venta, han de ser pilares fundamentales de estas nuevas empresas, así como la vinculación del éxito profesional y del futuro de las empresas a la incorporación de nuevas tecnologías. Todo ello pone de manifiesto la sensibilización de los nuevos emprendedores a los cambios que les demandan desde fuera de su “idea” de negocio.

En definitiva el/la emprendedor/a debe ayudar a implantar nuevos modelos de gestión empresarial, de tal forma que colabore a que su comarca sea altamente competitiva en el entorno más inmediato.

En resumen de lo dicho anteriormente podemos definir la cultura emprendedora y a los/las emprendedores/as con las siguientes notas:

- La cultura emprendedora de un territorio hará posible el desarrollo y el compromiso de los distintos actores económicos de la zona, arrojando a las empresas y a las iniciativas con medidas favorecedoras de la competitividad.
- El fomento de la cultura emprendedora debe ser uno de los pilares en los que se asiente el desarrollo local ya que le permitirá despegar hacia unas acciones generadoras de riqueza a las empresas emprendedoras y de una sinergia de beneficios hacia aquellas que se encuentran en este mismo territorio y sean capaces de adaptarse a los cambios producidos.
- El/la emprendedor/a es aquella persona que a partir de una idea desarrolla un negocio o empresa.
- El/la emprendedor/a tanto nace como se hace.
- La idea de negocio puede ser tanto novedosa como tradicional orientada a satisfacer las demandas más “actuales” del mercado (ya sea en formatos o en servicios postventas).

- El/la emprendedor/a debe concebir la empresa como un conjunto de recursos (humanos, tecnológicos) cambiantes y adaptados a la supervivencia propia del negocio.
- Debe examinar las ventajas y los inconvenientes del negocio a largo plazo y estar abierto a superar las dificultades que supone el aceptar el riesgo empresarial.

El EMPRENDEDOR debe tener claros los siguientes puntos:

1.- La definición del proyecto empresarial: bien o servicio que se pretende producir o vender.

2.- Análisis del mercado: detalle del sector, de la competencia, segmento de mercado objetivo.

3.- El proceso productivo: recursos humanos y materiales (maquinaria) necesarios con especial referencia a la tecnología a utilizar.

4.- El plan comercial y estrategias de marketing.

5.- Financiación: necesidades económicas de la empresa.

Así mismo, los/las emprendedores/as han de tener en cuenta una serie de *aspectos previos* antes de iniciar su aventura empresarial, como son los siguientes:

- La coyuntura económica.
- El clima de confianza empresarial.
- El Capital suficiente
- Las Ayudas Oficiales.
- Los tipos de interés.

Además de esta serie de aspectos previos y que son ajenos a la propia idea de negocio, el/la emprendedor/a se encuentra en la obligación de realizar una serie de *reflexiones antes de iniciar un proyecto* con el fin de conocer el alcance de su propia cultura emprendedora.

- Objetivo es ganar dinero dentro de las reglas.

- Creatividad, calidad y capacidad para llevar a cabo el proyecto.
- Coraje para enfrentarse a contratiempos.
- Vocación de estar al día en tareas de gestión.
- Capacidad para enfrentarse a los problemas que no vendrán de forma ordenada.
- Transmitir seguridad en sí mismo.
- Tomar decisiones y actuar de acuerdo con ellos.
- Considerar los errores propios y ajenos con el fin de mejorar y aprender.
- Afrontar los conflictos con la intención de buscar soluciones y no culpables.
- No atentar a la dignidad de los trabajadores en la actitud diaria.
- Estimular tanto la comunicación horizontal como vertical en la empresa.
- Lograr el compromiso de sus empleados.
- Analizar con sus colaboradores todas las desviaciones.
- Permeabilidad en los aspectos de formación.

4. PLAN DE EMPRESA

a) Justificación

Un/a emprendedor/a es una persona que ha de reunir una serie de aptitudes y de actitudes. El/la gerente emprendedor/a de una empresa ha de tener claro dónde desea llevarla, y qué objetivos quiere alcanzar. Todo esto se plasma en el Plan de empresa.

Cuando un/a emprendedor/a llega a materializar la idea en negocio o empresa, trata de buscar competidores tanto directos como indirectos, así como posibles entrantes en un futuro próximo. En el inicio de una nueva aventura es lógico que aparezcan algunos problemas o conflictos, por ello es importante prever las situaciones conflictivas que se pueden dar en el futuro, lo que ayudará a que se llegue a consolidar la empresa.

Normalmente, cuando un/a futuro/a empresario/a se plantea la posibilidad de iniciar un proyecto empresarial, lo hace con una gran ilusión. Este hecho puede llevarle a no prever dificultades con las que se puede encontrar en un futuro. Para evitar esta situación, es importante hacer una planificación de todos los aspectos que hay que tener en cuenta a la hora de empezar nuestra aventura; es decir, que es necesario elaborar un *plan de empresa*.

Un plan de empresa puede ser un buen soporte para hacer estas previsiones, porque las escribimos, y tenemos claves para resolver posibles problemas posteriores. En él se recogen los distintos factores y objetivos de cada una de las áreas que intervienen en la puesta en marcha de una empresa. Es una herramienta muy útil de planificación que permitirá evaluar la marcha de la empresa. La utilidad del plan de empresa, por tanto, es doble:

- Internamente, obliga a los/las promotores/as del proyecto a iniciar su aventura empresarial con un mínimo de coherencia, rigor, eficacia y posibilidad de éxito.

- Externamente, es una espléndida carta de presentación del proyecto a terceros que puede servir para solicitar soporte financiero, buscar nuevos/as socios/as, contactar con proveedores, etc.

Es importante que a la hora de la elaboración de dicho plan de empresa, participen todos los/las socios/as o promotores/as del proyecto, lo que garantiza la plena implicación de todos los/las componentes en los objetivos de la empresa y en la forma de abordarlos.

El/la emprendedor/a que decide dar el paso para convertir su idea en negocio debe plantearse las siguientes cuestiones previas:

- ¿Qué ventajas comparativas representa nuestro servicio?.
- ¿Qué barreras de entrada existen en nuestro sector?
- ¿Cuánto de copiable es nuestro producto?
- ¿De qué dinero o recursos financieros dispongo?
- ¿Tengo conocimientos técnicos y domino la tecnología para producir y vender el producto?
- ¿Conozco y cumplo todos los requisitos legales?
- ¿Es el momento de lanzar el producto?
- ¿Qué grado de experiencia necesita el equipo y cuanta tengo?
- ¿Qué posibilidades de salir en caso de fracaso?
- ¿Qué forma jurídica es la más conveniente?
- ¿Cómo voy a distribuir el producto?
- ¿Por qué voy a ser emprendedor/a y convertirme en empresario/a?

A partir de aquí el/la emprendedor/a debe pasar a elaborar su propio plan de negocio o plan de empresa que le dará las respuestas a todas las preguntas que se ha planteado hasta ahora y la posible viabilidad de la idea planteada.

El hecho de que una idea sea viable no quiere decir que se llegue a desarrollar en las condiciones preestablecidas sin ninguna contrariedad y llegue a buen fin, sino que se dan algunas características fiables para que se desarrolle.

A partir de dicha idea de negocio y de su plan de empresa el/la emprendedor/a puede hacer más atractiva su propuesta para hacer que posibles inversores (entidades financieras o posibles socios/as capitalistas) estén dispuestos/as a apoyar su negocio. Para ello no basta con que sea viable sino que ha de tener otros “atractivos” como pueden ser los siguientes:

- La idea clave para convertir una idea en un buen negocio la dará la gestión cotidiana de la empresa, “la estrategia es fácil, lo difícil son las tácticas”.
- Han de ser sinceros/as consigo mismo, aceptar malas noticias y estar al tanto de las situaciones desagradables. “Ser realistas”
- Resulta tan importante la viabilidad financiera como el grado de implicación y solidez del equipo humano que constituye la empresa. Aunque la idea en su inicio no garantice el éxito dicha solidez puede conseguirlo ya que el equipo de trabajo será capaz de adaptarla para llegar a hacerla exitosa.

En resumen de todo lo expuesto anteriormente y como respuesta práctica a los problemas que en principio se encuentran los/las emprendedores/as desarrollamos a continuación una introducción teórica para el desarrollo de un plan de empresa y le adjuntamos, para completar la información práctica un diskette en el que se le incluyen **documentos de ayuda práctica a emprendedores**. En esta introducción teórica del plan de empresa contemplamos:

- Definición del Plan de empresa,
- El plan de marketing,
- El plan de recursos humanos,
- El plan económico – financiero,
- Las distintas formas jurídicas de las empresas,
- El desarrollo práctico de un plan de empresa.

b) Definición

Un plan de empresa es un documento escrito por el empresario/a. Describe la creación o el desarrollo de un negocio, sus objetivos y los medios a poner en práctica para lograrlos y reducir los riesgos. Descansa en datos realistas e intenta dar una opinión positiva sobre la situación actual y las perspectivas de éxito de la empresa.

El plan de empresa identifica, estudia y analiza una oportunidad de negocio evaluando la viabilidad técnica, comercial, económica y financiera de la misma, y desarrollando todos los procedimientos y estrategias necesarias para transformar la oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto.

¿Cuál es el papel de este documento?

- El plan de empresa obliga al empresario/a a proyectarse en el futuro, definir sus propios objetivos y le compromete a verificar la factibilidad de su proyecto, evaluando los riesgos que corre.

- La meta del plan de negocios es también convencer. Un documento accesible y realista facilita a los posibles inversores una mejor comprensión de la actividad y un cálculo preciso de los riesgos.

- El plan de negocios define claramente las actividades y responsabilidades de cada participante en el proyecto y permite comprobar que todos los interesados estén de acuerdo sobre los objetivos fijados y las estrategias elegidas.

c) Objetivos del Plan de Empresa

El plan de empresa pretende reducir la incertidumbre. Ésta incertidumbre no la podremos eliminar pero si se puede reducir y minimizar los riesgos mediante la fijación clara de objetivos a conseguir. Los objetivos fijados han de ser realistas, es decir, alcanzables, en función de la capacidad de la empresa y su mercado.

Debemos tomar referencias y estimar que volumen de ventas podremos conseguir para el primer año de actividad, en función de esta previsión asignaremos los recursos necesarios y la estrategia a seguir para lograr esa facturación objetiva.

Otro objetivo del plan de empresa es el control de gestión, que debe ser eficaz como ayuda para conseguir los objetivos propuestos. El control de gestión tiene que dar respuesta al porque no se han conseguido las metas fijadas y así poder tomar medidas

correctoras y, otras veces, cuando se alcanzan los objetivos poder plantearse en ampliarlos.

Por último, cabe destacar, que a igual que la empresa el plan de negocios es un documento dinámico y flexible y se ha de adaptar a los cambios que se produzcan en el entorno empresarial.

d) Metodología de un Plan de Empresa

Definición clara de objetivos.

Diseño y análisis de las diferentes estrategias alternativas a seguir para alcanzar los objetivos planteados.

Definición concreta de los programas específicos para desarrollar la estrategia elegida.

Fijación de los presupuestos necesarios y posibles que permitan hacer realidad las fases anteriores.

e) Contenido

Un plan de empresa se ha de estructurar atendiendo a las distintas áreas de decisión que se encuentran al servicio de la empresa, dichas áreas son:

- IDEA DE NEGOCIO
- ÁREA DE MARKETING
- ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
- ÁREA ECONÓMICO FINANCIERA
- ÁREA JURÍDICO MERCANTIL

Antes de empezar a desarrollar cada una de las áreas de decisión, **la idea de negocio** ha de quedar perfectamente detallada, análisis que se presentará como una introducción al plan de negocios.

En el desarrollo del plan de negocios se mezcla el estudio de cada una de las cuatro áreas específicas de una empresa. La mezcla es debida a que, decisiones en un área dan paso a planteamientos en otra área para, a su vez, volver al área anterior y así sucesivamente.

A la hora de dar contenido a las diferentes áreas, y con la finalidad de alcanzar la mayor credibilidad, es necesario que la información que se presente sea actual y veraz. Se recomienda que las áreas, objeto de análisis en el plan de negocios, sigan el siguiente enfoque:

ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

Antes de comenzar con el desarrollo del plan de empresa tenemos que definir la idea de negocio, por lo tanto, sería conveniente que el/los emprendedor/es se planteen algunas cuestiones como las siguientes:

- ⇒ La idea empresarial, ¿es realista?
- ⇒ ¿Creemos que nuestro proyecto tiene al menos previabilidad comercial?
- ⇒ ¿Podremos disponer de recursos económicos para llevar a cabo la idea empresarial?
- ⇒ ¿Nos compensa poner en funcionamiento la futura empresa con la rentabilidad que creemos poder obtener?
- ⇒ ¿Queremos realmente asumir la aventura de emprender, con todo lo que ello supone?
- ⇒ ¿Tenemos la capacidad de gestión, toma de decisiones, formación adecuada al sector?

Una vez contestados, de forma satisfactoria, los anteriores interrogantes debemos detallar y valorar nuestra idea empresarial, para lo cual, es necesario estudiar y reflejar por escrito los siguientes aspectos:

- ⇒ La actividad a la que se va a dedicar la empresa.

- ⇒ El producto (bien o servicio) que vamos a sacar al mercado.
- ⇒ Características y situación del mercado y sector al que nos vamos a dirigir.
- ⇒ ¿Hacia quien/es va dirigido nuestro producto?
- ⇒ Cualidades personales, conocimientos técnicos y profesionales del promotor/es.
- ⇒ Claves de éxito de nuestra futura empresa.

ÁREA DE MARKETING

En esta área de nuestro plan de negocios nos ocuparemos de definir con detalle la gestión comercial y las políticas de marketing de la futura empresa, es decir, desarrollaremos el oportuno **Plan de Marketing**.

En el plan de marketing empezaremos por definir exhaustivamente nuestro producto o gama de productos (bienes o servicios), desde el punto de vista técnico, comercial y de producción destacando aquellos aspectos que van a diferenciar nuestro producto del de la competencia.

La fijación de precios de nuestro producto será también objeto de análisis, definiremos la política de precios de la empresa y el procedimiento de su cálculo, teniendo en cuenta el coste de producción, el precio ofertado por la competencia, etc.

En el plan de marketing se ha de estudiar la localización de la empresa, los medios que se van a utilizar para hacer llegar el producto a nuestra clientela potencial, es decir, definiremos la política de distribución de nuestro producto.

El análisis e investigación de nuestro mercado es uno de los puntos más importantes de nuestro plan, prestaremos especial atención al sector, el entorno o área de influencia, la oferta de productos similares (competencia), las características de nuestra clientela potencial y la estimación del volumen de clientes potenciales en nuestro mercado inicial, normativas y legislación que pueda afectar a nuestra oferta, etc.

A continuación, en nuestro plan de marketing, se ha de contemplar un aspecto crucial para el mismo, como es definir y concretar la estrategia que utilizaremos para comunicarnos con nuestro mercado, es fundamental que el mercado conozca nuestro producto, sus características y las necesidades que cubre, para que de esta forma sepa elegirlo frente a la oferta similar de la competencia. Por lo tanto, es vital diseñar una eficaz estrategia de comunicación, en la cual han de estar definidos la combinación de medios que utilizaremos, como y cuando los vamos a utilizar, hacia quienes irá dirigida la estrategia y el coste que esta supondrá para la futura empresa.

El plan de marketing finaliza con una previsión de ventas, es preciso establecer un objetivo de facturación realista y alcanzable, aplicando el sentido común, la intuición, la experiencia y el apoyo en algún método de previsión de ventas. Basándose en esta previsión se diseñarán el resto de políticas de la empresa, de ahí la importancia de que nuestro plan de empresa contenga una correcta previsión de ventas.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

El equipo humano es el capital más importante de una empresa, sin un equipo adecuado de personas la empresa no saldrá adelante.

En el **Plan de Recursos Humanos** estudiaremos las necesidades de personal, analizaremos y describiremos los puestos de trabajo que la empresa necesita cubrir, así como las políticas de reclutamiento y selección de personal que adoptará la futura empresa. Si es preciso, se deben diseñar programas de formación para nuestros futuros empleados, en caso de que se necesite formación específica acorde con la actividad de la empresa.

Un aspecto muy importante que se debe incluir en el plan de recursos humanos es el sistema de retribuciones, la motivación de nuestro personal va a repercutir directamente en la eficiencia de nuestra empresa.

También se incluye en este plan, la organización y estructura de la futura empresa, para de esta forma definir el flujo de información de la organización ya que

una correcta comunicación en una empresa asegura el buen funcionamiento de la misma.

Por último, se recoge toda la problemática laboral de la empresa, desarrollando la política salarial, los tipos de contratos, las relaciones con la seguridad social, etc. En definitiva, se ha de confeccionar un detallado presupuesto de personal.

ÁREA ECONÓMICO FINANCIERA

El **Plan Económico Financiero** cuantifica el impacto de las decisiones estratégicas contenidas en el plan de empresa.

El Plan económico financiero define y estructura la inversión necesaria para afrontar el proyecto. Es decir, se determina el volumen de recursos económicos necesarios para que el proyecto pueda ponerse en marcha y la empresa pueda empezar a desarrollar su actividad. Además de conocer las necesidades financieras del proyecto y la forma de hacer frente a las mismas, deberemos estudiar y analizar cual va a ser el resultado económico que se va a conseguir con la puesta en marcha de la empresa, la estructura económica y financiera de la misma y la rentabilidad que se prevé conseguir con los capitales invertidos.

Con la realización del plan económico financiero se pretende determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto, en función de las previsiones realizadas en las distintas áreas de decisión del plan de empresa.

El plan económico financiero tiene que diseñarse en un horizonte temporal mínimo de tres años, el primer año ha de quedar reflejado por meses y se basará en los siguientes estados financieros:

- Cuentas de resultados previsionales
- Presupuestos de tesorería
- Balances previsionales

Además de los anteriores estados financieros, este plan ha de contener de igual forma los distintos presupuestos desarrollados en los anteriores planes, como: previsión de ventas, presupuesto de compras-gastos, presupuesto de personal, etc.

ÁREA JURÍDICO MERCANTIL

En el desarrollo de esta área se decidirá la estructura legal o forma jurídica que adoptará la futura empresa, en función del número de socios, la delimitación de la responsabilidad, la inversión necesaria, los aspectos fiscales, las ayudas públicas que se puedan solicitar, etc.

Una vez elegida la forma jurídica se ha de presupuestar el coste de constitución de la empresa, teniendo en cuenta los distintos trámites administrativos, laborales y fiscales que han de llevarse a cabo.

f) Estructura de un Plan de Empresa

Ya sabemos las áreas de decisión que debemos detallar en nuestro plan de negocios: área de marketing, área de recursos humanos, área económico financiera, área jurídico mercantil.

La estructura del plan de negocios que recomendamos seguir va planteando una serie de preguntas a resolver y puntos a desarrollar por cada una de estas áreas.

Cabe destacar que este documento ha de contener todos los anexos e información adicional que sea necesario incluir y que pueda afectar al proceso de planificación de la futura empresa.

LA IDEA DE NEGOCIO

- ❑ Antecedentes: como y porque surgió la idea empresarial.
- ❑ Actividad a la que se va a dedicar la empresa.

- ❑ Producto (bien o servicio) que vamos a sacar al mercado.
- ❑ Características y situación del mercado y sector a los que nos vamos a dirigir.
- ❑ Características de nuestros clientes potenciales.
- ❑ Conocimientos técnicos y profesionales del promotor/es.
- ❑ Claves de éxito de nuestra futura empresa.

PLAN DE MARKETING

POLÍTICAS DE MARKETING

Producto (bien o servicio):

- ❑ Descripción detallada (técnica y comercial) del producto o gama de productos.
- ❑ Características competitivas del producto: presentación, calidad, diseño, envase, diferencias técnicas o innovadoras, etc.
- ❑ Aprovisionamiento.
- ❑ Producción.
- ❑ ¿Necesidad de protección legal? registro, patente, copyright, etc.

Precio:

- ❑ Análisis de las restricciones legales o sectoriales para la fijación de nuestros precios.
- ❑ Factores internos y externos que influyen en la fijación del precio: coste de producción, precios de la competencia, precios preestablecidos, margen a obtener, etc.
- ❑ ¿A que precio vamos a vender nuestro producto?
- ❑ Precios de lanzamiento, precios promocionales, política de descuento, etc.

Distribución:

- ❑ Ubicación: localización de la empresa.

- ❑ ¿Necesitaremos intermediarios para hacer llegar el producto a nuestros clientes?
- ❑ Diseño del canal de distribución a utilizar por la empresa.
- ❑ Quienes y cuantos serán mis distribuidores.
- ❑ ¿A que precio venderé mi producto al intermediario?
- ❑ Áreas de distribución.
- ❑ Gastos de transporte.
- ❑ Planificación de la distribución.

Comunicación:

- ❑ Imagen de la empresa: Nombre comercial, logotipo, marca del producto o gama de productos, etc.
- ❑ ¿Qué medios vamos a utilizar para dar a conocer nuestro producto?: prensa, radio, televisión, internet, etc.
- ❑ ¿Cómo vamos a promocionar nuestro producto?
- ❑ ¿Qué mensaje queremos transmitir?
- ❑ Planificación de la estrategia de comunicación.

Servicio:

- ❑ Características del servicio prestado a nuestros clientes (añadido al producto).
- ❑ Servicios pre y post-venta.
- ❑ ¿Que tipo de asesoramiento prestaremos a nuestros clientes?
- ❑ Programas de calidad.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN (análisis e investigación de nuestro mercado)

- ❑ Análisis del sector de actividad: situación actual, reglamentaciones, etc.
- ❑ Estudio de nuestro entorno, ámbito geográfico o área de influencia.
- ❑ La competencia: identificación y análisis de competidores directos.
- ❑ Clientela potencial.
- ❑ Análisis y evaluación de nuestro mercado.

- ❑ Matriz DAFO: debilidades del proyecto, amenazas externas, fortalezas de nuestro proyecto, oportunidades externas.

SEGMENTACIÓN DE NUESTRO MERCADO

- ❑ Características de nuestro cliente potencial: sexo, edad, nivel socio económico, nivel cultural, ocupación, etc.
- ❑ Estimación del porcentaje de clientes potenciales en nuestro mercado inmediato.

ESTRATEGIA DE MARKETING

- ❑ Descripción de la estrategia a seguir en función de las políticas de marketing de la empresa.
- ❑ Programación de la estrategia.
- ❑ Coste de la estrategia.
- ❑ Control de actuaciones y consecución de objetivos.

OBJETIVOS DE MARKETING

- ❑ **Previsión de ventas** para el primer año de actividad desglosada por meses (en unidades de producto y unidades monetarias).
- ❑ Objetivos de facturación para los dos siguientes ejercicios económicos.
- ❑ Cuota de mercado objetiva.
- ❑ Nivel de posicionamiento de la empresa y producto.

PLAN DE RECURSOS HUMANOS

- ❑ Organización y estructura de la empresa.
- ❑ Descripción de las necesidades de personal.
- ❑ Análisis y descripción de puestos de trabajo y funciones.
- ❑ Proceso de reclutamiento y selección del personal.
- ❑ Política salarial y de contratación.
- ❑ **Presupuesto de personal.**

PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

- ❑ Balance de situación inicial.
- ❑ Cuentas de pérdidas y ganancias previsionales.
- ❑ Presupuestos de tesorería previsionales.
- ❑ Balances previsionales.
- ❑ Análisis económico financiero.
- ❑ (Los estados financieros se realizarán en un horizonte temporal de tres años, el primer año desglosado por meses)

ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA

- ❑ Forma jurídica elegida para la empresa.
- ❑ Estatutos de la sociedad (cuando proceda)

5. EL PLAN DE MARKETING

a) Definición y Objetivos del Marketing

El marketing como función se refiere a todas las actividades encaminadas a alcanzar los objetivos de la organización, descubriendo las necesidades de la clientela, real o potencial, y orientando la corriente de productos (bienes o servicios) de tal manera que las necesidades queden satisfechas, con rentabilidad.

Podemos definir el Marketing, de una manera más sencilla, como el conjunto de técnicas aplicadas, para lograr con *beneficio*, la *satisfacción* de las *necesidades* que tenga un consumidor respecto a un *producto* (bien o servicio).

Atendiendo a la función del marketing y su definición, se entiende que lo que una empresa debe hacer (independientemente de su dimensión) es orientarse plenamente al mercado, como la manera más adecuada de conseguir a través de la satisfacción de su clientela, sus propios objetivos. Es por tanto una manera de entender la actividad empresarial donde a la hora de tomar decisiones destacan de forma clara las necesidades y deseos de los consumidores como el eje fundamental para diseñar y ofertar el producto en las mejores condiciones.

La herramienta clave para la planificación de esta área de gestión de la empresa es el plan de marketing, documento que analizaremos más adelante.

Tendencias del sistema productivo y su relación con el marketing:

Sustitución del enfoque “Producto-Cliente” por el principio “Cliente- Producto”. Las empresas parten de los clientes actuales y potenciales, y definen, a partir de las necesidades de estos, sus productos.

Mayor nivel de exigencia por parte del cliente en términos de calidad, fiabilidad y seguridad, debido principalmente a la competencia existente en los mercados y a los cambios de orden cultural.

Actualmente es de suma importancia el servicio prestado al cliente, servicios pre y post-venta que aseguran la conservación del cliente y su relación con la empresa, es por tanto, que el servicio añadido que se preste al cliente se ha convertido en una política de marketing a la que se le ha de prestar especial atención.

Tendencia a la personalización y diferenciación de los productos, dado el mayor nivel de exigencia por parte del cliente.

La ampliación de los mercados, consecuencia del proceso de liberalización de los mismos.

b) Las políticas de Marketing (Marketing – Mix)

EL PRODUCTO (bien o servicio)

Un producto es todo bien o servicio (o la combinación de ambos) que posee un conjunto de atributos o propiedades que buscan la satisfacción del consumidor.

Descripción comercial del producto:

El potencial comercial de un producto, a largo plazo, viene determinado por su calidad, concretamente por su relación calidad-precio. Es necesario ofrecer algo que realmente tenga una utilidad y a un precio acorde con la misma, teniendo en cuenta lo que ofrece la competencia.

Un producto no es lo que se vende, sino aquello que se desea comprar. El producto ideal es aquel que está en la mente de las personas que lo van a consumir, y atendiendo a esta idea es como debemos fabricar, modificar, presentar, comunicar y distribuir el producto.

Descripción técnica del producto:

La descripción técnica del producto implica conocer con profundidad el proceso productivo, analizando las etapas y operaciones del ciclo de producción o de la prestación del servicio.

Es preciso definir la capacidad productiva de la empresa, es decir, el número máximo de unidades que se pueden fabricar en un periodo de tiempo determinado en una empresa fabril, o el número máximo de servicios que se pueden prestar con la estructura que se prevea en el caso de una empresa de servicios.

Desde el punto de vista técnico es preciso seguir un sistema de control de calidad de nuestro producto que asegure una producción satisfactoria y acorde con las exigencias de nuestros clientes.

Por último, es fundamental tener previsto la cantidad o nivel mínimo de existencias necesarias para desarrollar la actividad, así como analizar el espacio físico necesario para su almacenamiento.

El proceso productivo:

El proceso productivo es el que permite a la empresa la elaboración de sus productos. Los componentes principales de este proceso son las instalaciones, las materias primas, la maquinaria y tecnología y los recursos humanos necesarios.

El emprendedor debe descomponer en sus distintas etapas el proceso a seguir para la elaboración del producto, cuantificar los tiempos de cada etapa y describir los medios humanos y materiales necesarios en cada una de ellas

Control de la calidad:

La demanda de un producto esta determinada por su relación calidad-precio. En función de las perspectivas de satisfacción de la clientela y la adecuación de nuestra oferta, es esencial determinar un nivel de calidad.

La implementación de controles específicos internos, de modo que las personas participantes en el proceso productivo, evalúen con rigor secuencialmente cada parte del mismo, desde las materias primas, hasta el producto final, servirá para conseguir un adecuado nivel de calidad.

El aprovisionamiento:

El aprovisionamiento es la actividad que la empresa realiza para abastecerse de todo aquello que necesita para desarrollar su actividad de la mejor forma posible, en lo que a condiciones de coste, calidad y plazos se refiere.

Debemos seleccionar la empresa proveedora atendiendo a aspectos como:

- Precios
- Calidad
- Situación
- Tiempo de servicio
- Pedidos mínimos
- Descuentos y ventajas comerciales posibles
- Formas y plazos de pago negociables
- Capacidad productiva, etc.

Atributos del Producto:

Es necesario reflexionar sobre las características básicas y atributos que debe contemplar nuestro producto. Todo ello nos va a permitir analizar si nuestra oferta es realmente diferente a la de la competencia. Hemos de expresar o intentar diseñar nuestro producto pensando en que ventajas diferenciales podemos ofrecer, es decir, **las ventajas competitivas**, que son las que la clientela aprecia y por las que se decide por nuestra oferta.

Atributos más importantes del producto:

- La Calidad:**

La calidad es el conjunto de características que define la eficacia y durabilidad del producto. Un factor muy importante en la calidad del producto es su homogeneidad.

□ **El Tamaño:**

El tamaño son diferentes versiones en cuanto a la cantidad o dimensión del producto.

□ **La Composición:**

Son los materiales que configuran las características físico-químicas del producto.

□ **El Envase:**

El envase es el soporte físico del producto, su continente, siendo el producto el contenido. Funciones:

- Protección
- Facilidad de transporte
- Almacenamiento
- Conservación
- Diferenciación
- Imagen
- “Vendedor silencioso”

□ **El Diseño:**

El diseño es la forma en la que se dispone los elementos gráficos y colores utilizados en el envase y producto.

□ **La Garantía:**

La garantía es la concesión al cliente de una determinada calidad del producto y servicio de atención.

Clases de Producto:

Productos de consumo:

Son productos que se adquieren fácilmente en el mercado y están al alcance de la mano del consumidor.

Tipos de productos de consumo:

- ❑ Productos de conveniencia: Se compran habitualmente, con frecuencia y sin esfuerzo. (alimentos, limpieza, etc.)
- ❑ Productos de compra elaborada: Se consumen de forma moderada, no se compran con frecuencia y para la realización de la compra se comparan de forma más exhaustiva marcas, precios, calidad, etc. (calzado, ropa, etc.)
- ❑ Productos de especialidad o novedad: Exigen un mayor tiempo en la decisión de la compra, se adquieren en puntos de venta especializados, tienen un precio alto y su distribución es selectiva. (ordenadores, coches, etc.)

Productos Industriales:

Son productos adquiridos por las empresas y no están destinados al consumo personal.

Se clasifican en:

- ❑ Equipamientos: Instalaciones y bienes de equipo (maquinaria, edificios, etc.)
- ❑ Suministros: Bienes que intervienen en el proceso productivo no incorporados al producto final. (energía eléctrica, combustibles, etc.)

- ❑ Materiales: Materias primas, bienes indispensables para la realización del proceso productivo. (madera, metal, plástico, etc.)

Proceso de creación de un producto:

Las etapas de actuación en el proceso de creación de un nuevo producto son las siguientes:

- ❑ Búsqueda de ideas
- ❑ Selección de ideas
- ❑ Análisis de viabilidad
- ❑ Desarrollo del producto
- ❑ Test de desarrollo del producto.
- ❑ Lanzamiento efectivo del producto

Análisis de su viabilidad:

El estudio de la viabilidad del producto se enfoca en tres aspectos:

- Comercial: ¿se puede asegurar la venta del producto en el mercado?
- Técnica: ¿se dispone de la capacidad técnica para su producción en gran escala?
- Financiera: ¿se disponen de los fondos suficientes para afrontar el proyecto?

Desarrollo del producto:

Consiste en la fabricación del prototipo o primer ensayo del producto.

Test de desarrollo del producto:

El objetivo en esta fase es estudiar la reacción del consumidor respecto al nuevo producto. Para lo cual, se puede seleccionar una pequeña muestra de nuestros clientes potenciales y estudiar si el producto alcanza las expectativas del consumidor final.

Lanzamiento efectivo del producto.

El ciclo de vida del producto:

Desde que elaboramos un producto, hasta que es consumido, atraviesa a lo largo del tiempo varias fases. Cada producto tiene su propio ciclo de vida con una duración determinada, una vez que hayamos introducido nuestro producto en el mercado es preciso analizar, en el tiempo, la respuesta de los consumidores frente a nuestro producto, para de esta forma determinar en qué fase de su ciclo de vida se encuentra, para elaborar estrategias de cambio, pensar en su sustitución, etc.

Las fases del ciclo de vida de un producto son:

Fase de lanzamiento o introducción:

Una vez creado el producto, se lanza al mercado, en donde tiene que luchar para abrirse camino. Las características de esta fase son:

- La necesidad de una inversión inicial.
- Diseño de una correcta estrategia de marketing.
- En esta fase, generalmente, no se obtienen beneficios.

Fase de crecimiento:

Esta fase se produce cuando el producto va siendo aceptado por los clientes potenciales y se empieza a obtener una respuesta comercial satisfactoria. Sus características son:

- Aumento de las ventas.
- Reducción de costes iniciales.
- Obtención de beneficios.

Fase de madurez:

En esta fase la inversión inicial ha sido cubierta, sin embargo las ventas se han estancado, por lo tanto hay que realizar cambios si queremos mantener nuestra presencia en el mercado:

- Cambios en los atributos del producto.
- Búsqueda de nuevos segmentos de posibles demandantes.
- Disminución del precio.
- Modificación de la promoción.

Fase de decadencia:

En la fase de decadencia las ventas del producto entran en retroceso, disminuyen los beneficios y se plantea la renovación del producto. Hay que elegir el momento mas propicio para abandonar el producto y sustituirlo por otro.

La caída de la demanda puede ser causada por distintos motivos:

- Aplicación de una nueva tecnología.
- Aparición de productos innovadores.
- Cambios de los gustos y preferencias de los consumidores.

Estas fases muchas veces no son fácilmente identificables, por ejemplo, la evolución de la curva de ventas puede ser tan irregular que cambie de descendente a ascendente.

El ritmo de las innovaciones ha hecho que productos que apenas han alcanzado la fase de madurez sean sustituidos. Las políticas definidas durante el lanzamiento de un nuevo producto, deben evolucionar con el tiempo para adaptarse a las reacciones de los competidores y la evolución del mercado.

EL PRECIO

El Precio o valor de un producto depende de su calidad, imagen (conseguida mediante la política de comunicación), valor otorgado por el cliente, accesibilidad para los intermediarios y del servicio en general que proporciona (política de servicio).

Aspectos a considerar para la fijación del Precio:

Internos:

- Producto (calidad y tecnología que incorpora)
- Política de distribución de la empresa
- Estrategia de comunicación utilizada
- Costes de fabricación y comercialización
- Objetivos de la empresa

Externos:

- Clima económico
- Tendencias del mercado
- Precios de los productos competitivos
- Actitud de los compradores. Valor que el cliente da al producto
- Acciones gubernamentales. Restricciones legales a la libre fijación de precios

La estrategia de fijación de precios puede desarrollarse con éxito si se cumplen las siguientes condiciones:

- ⇒ Las decisiones de fijación de precios deben estar basadas a partir de una completa información de la situación del mercado.
- ⇒ Analizar el comportamiento de la competencia y de los clientes cuando se produzcan cambios de precios.
- ⇒ Modificar los precios según el comportamiento del mercado y la competencia.

Factores que intervienen en la fijación del precio:

Los factores que más influyen en la política de precios son principalmente los costes, la competencia, la demanda del producto.

Los Costes:

Un coste es el gasto ocasionado por la utilización de un factor productivo. Es la medida y la valoración del consumo realizado o previsto por la aplicación racional de los factores para la obtención de un producto.

La utilización del coste como factor fundamental para la fijación del precio de venta del producto es un grave error. En el sistema de la economía de mercado, los precios de los productos o servicios, son más altos cuando la demanda es alta y más bajos cuando la demanda es baja, solamente cuando la empresa posee un dominio importante del mercado puede permitirse fijar los precios añadiendo un determinado margen sobre el coste.

Clasificación general de los costes:

- Costes directos, son costes que siempre tienen una unidad de referencia, que puede ser un producto o un área de responsabilidad, a la que se imputa de forma inequívoca.
- Costes indirectos, son costes compartidos entre varias unidades de referencia, lo que obliga a fijar un criterio subjetivo de reparto.
- Costes fijos, son costes que no dependen del volumen de actividad. Un aumento o disminución de dicho volumen no se traduce en un cambio proporcional en la estructura de costes fijos de la empresa.
- Costes variables, son aquellos que aumentan o disminuyen en función del volumen de actividad

La competencia:

En un mercado competitivo los precios se establecen en función de varios aspectos, uno de ellos es el nivel de oferta y demanda, cuanto mayor sea la oferta de productos y menor la demanda de los mismos, más bajos serán los precios.

Una empresa no se puede desmarcar de la situación que impera en el mercado en cuanto a precios se refiere a no ser que su producto sea muy distinto al de la competencia (diseño, tecnología, etc.)

Ante productos similares, si una empresa fija un precio elevado, sus ventas decrecen y si por el contrario disminuye el precio del producto, obliga en cierta medida a la competencia a actuar de la misma forma.

La Demanda:

Las estrategias de precios vendrán condicionadas por el tipo de mercado en el que compita la empresa. Si competimos en un mercado maduro ya muy desarrollado, el primer parámetro que hay que tener en cuenta para fijar el precio de los productos son los precios de la competencia.

Ahora bien, dentro de cualquier mercado, por maduro que esté, hay productos mejores y peores, o por lo menos, son apreciados así por la posible clientela. Estas diferencias son las que hacen que una persona esté dispuesta a pagar más por algunos de los productos del mercado que por otros.

Por lo tanto el análisis de la demanda se convierte en un factor fundamental en nuestra política de precios, debemos intentar que las imperfecciones del mercado jueguen a nuestro favor y nuestro producto sea del grupo de los que pueden venderse más caros.

Objetivos de la política de precios:

- Conseguir un determinado margen de beneficios sobre las ventas.
- Alcanzar una rentabilidad sobre el capital invertido.

- Maximizar el beneficio de la empresa.
- Incrementar el volumen de ventas a lo largo de un periodo determinado.
- Soportar o evitar la competencia.
- Conseguir un determinado segmento de mercado.
- Obtener un determinado prestigio o una imagen comercial, etc.

Estrategias de precios:

Precios Altos – Bajos:

- Altos, si nos dirigimos a un segmento de mercado de poder adquisitivo alto, para crear un prestigio de marca.
- Bajos o de penetración, para lograr mayor cuota de mercado.

Diferenciación de precios:

Consiste en establecer precios diferentes para el producto en función de distintos criterios:

- Diferenciación por clientela, en función del segmento al que nos dirigimos.
- Diferenciación por producto, atendiendo a la gama de producto.
- Diferenciación por horario, en función del momento en que se demanda el producto.
- Diferenciación por área geográfica, atendiendo a los costes de distribución.

Política de descuentos:

- Descuento por cantidad, en función del consumo.
- Descuentos comerciales o promocionales, su objetivo es llamar la atención de nuestros clientes potenciales.
- Descuentos en efectivo, son los descuentos por pronto pago.
- Descuentos estacionales, atendiendo a la temporada.

La política de distribución de nuestra empresa es el conjunto de decisiones, medidas y actuaciones que se adoptan para conseguir que nuestro producto sea lo suficientemente accesible a nuestros consumidores potenciales.

Condicionantes en la política de distribución:

- ❑ Las características y grado de tecnología del producto.
- ❑ Canales de distribución utilizados por la competencia.
- ❑ Gustos y preferencias de los distintos segmentos de consumidores.
- ❑ Los costes: almacenamiento, transporte, comunicación, etc.

Si nuestro producto se exporta, habrá que tomar en consideración además los siguientes aspectos:

- ❑ Problemas lingüísticos.
- ❑ Tamaño y geografía del territorio.
- ❑ Normas gubernamentales de cada país.

Canales de distribución:

Son los “camino” que recorren los productos. Están formados por un conjunto de empresas escalonadas, desde las más lejanas a las más próximas a los consumidores finales que, bien sea cobrando una comisión o comprando y revendiendo sucesivamente el producto, lo aproximan a estos.

Clases:

- **Canal corto** (sin empresas distribuidoras)

Empresa fabricante  Clientela

- **Canales largos** (con empresas distribuidoras/intermediarias)

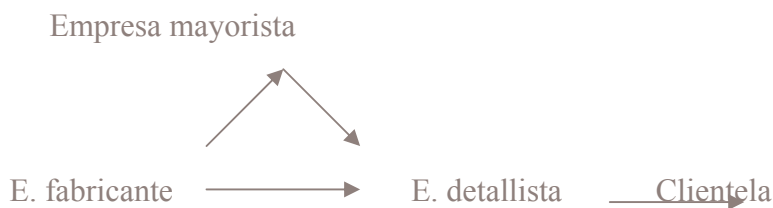
Tipo I:



Tipo II:



Tipo III:



Podemos plantearnos cualquiera de las anteriores alternativas. De cualquier forma, existe una regla fundamental para que funcione un canal, que todos los elementos del mismo ganen dinero. Tendremos que calcular que margen “sacrificaremos” con cada uno de ellos, de tal forma que esa pérdida de margen se vea compensada con un mayor volumen de ventas.

Sistemas de distribución:

Distribución intensiva:

Se realiza cuando se desea mantener una gran implantación en el mercado.

Se utiliza habitualmente por empresas que comercializan bienes de consumo (alimentación, limpieza, higiene personal, etc.)

Distribución exclusiva:

Mediante este tipo de distribución, la empresa limita la concesión de sus productos a determinados intermediarios, discriminando a otros.

La distribución exclusiva permite aumentar el prestigio del producto y elevar los márgenes del distribuidor.

Distribución selectiva:

Es una combinación entre los dos tipos de distribución anteriores. La empresa utiliza mas de un intermediario para comercializar sus productos, pero no todos los existentes.

Las empresas de alta perfumería practican la distribución selectiva para abarcar gran parte del mercado, utilizando distribuidores exclusivos para mantener el prestigio del producto.

LA COMUNICACIÓN

La política de comunicación puede ser de carácter *interno*, es decir el flujo de información dentro de la organización, o *externa*, para dar a conocer los productos y la imagen de la empresa.

En este apartado nos vamos a centrar en la comunicación externa o **política de impulsión**, con la que se pretende, sobre todo, convencer al cliente para que compre nuestro producto.

La comunicación externa o política de impulsión cuenta con una serie de herramientas muy útiles para dar a conocer el producto (o la empresa) al consumidor, estas son:

- La Venta Directa
- La Publicidad: Radio, televisión, prensa, Internet, etc.
- Las Relaciones Públicas
- El Merchandising: Impulsión del producto en el punto de venta.
- Esponsorización (patrocinio)

- Mecenazgo (donaciones)
- Marketing directo, Telemarketing (vía telefónica), Marketing televisivo, etc.

Determinantes de la Comunicación:

Los factores determinantes de la comunicación son principalmente tres:

El Entorno, los factores determinantes en el entorno más general son:

- Económicos: demográficos, niveles de renta, población activa, etc.
- Sociales: aspectos culturales, ideologías, creencias, etc.
- Políticos: decisiones políticas que puedan afectar a las campañas de comunicación de la empresa.
- Tecnológicos.

Receptores, identificación del público objetivo al que vamos a dirigir nuestra actividad comercial.

Factores internos, producción, gestión comercial, fuerza de venta, etc.

La Publicidad:

La publicidad es un proceso de comunicación que, a través de diferentes medios, pretende dar a conocer un producto con objeto de influir en su compra.

Los **medios** publicitarios más utilizados son:

- La radio
- La prensa: periódicos, revistas, etc.
- La televisión
- El cine: spots publicitarios previos a la emisión de una película.
- Publicidad exterior: vallas, medios de transporte, carteles, etc.
- Publicidad en el punto de venta.
- Marketing directo: buzoneo, mailings, e-mail, etc.

Una acción publicitaria tiene que cumplir con los siguientes objetivos:

- Crear, mantener o mejorar la imagen de la empresa.
- Dar a conocer la empresa, un producto o una marca.
- Dar a conocer una determinada característica del producto.
- Favorecer la distribución de nuestros productos.
- Intentar influir en el cambio de hábitos o costumbres de los consumidores.
- Contrarrestar acciones de la competencia.

La campaña publicitaria ha de transmitir un mensaje al público objetivo, para lo cual, hay que tener muy claro:

- Quien es nuestro público y cuales son sus características
- Quien es nuestra competencia y en qué queremos diferenciarnos de ella.

Una vez que tengamos delimitado lo anterior, el siguiente paso es determinar el posicionamiento que deseamos obtener.

El posicionamiento es la imagen y la forma cómo nos ven, o queremos que nos vean nuestros consumidores.

Estrategias de posicionamiento:

Las principales estrategias de posicionamiento son las siguientes:

- ⇒ Estrategia basada en una **ventaja diferencial**, utilizaremos esta estrategia cuando contemos con una característica que la competencia no tiene, y que es importante para el consumidor. Será importante para el consumidor cuando esté dispuesto a pagar algo más por ella.
- ⇒ Estrategia de **calidad / precio**, utilizaremos esta estrategia cuando nuestro precio sea más alto o más bajo que el de la competencia.

⇒ Posicionamiento en **función del consumidor**. En esta estrategia elegimos un estereotipo al cual quisiera parecerse nuestro público, o a través del cual pudiese suponerse un beneficio.

⇒ Posicionamiento **frente a la competencia**. Esta estrategia pone más énfasis en la competencia que en el consumidor. Básicamente, consiste en transmitir la escala en la cual nos encontramos para que se nos sitúe con claridad.

La Promoción:

La promoción es el conjunto de actividades comerciales, distintas de la venta personal y de la publicidad, destinadas a estimular la eficiencia compradora del consumidor y la eficacia de los vendedores.

Objetivos de la promoción:

- Fidelizar y agradar a la clientela.
- Presentar un nuevo producto.
- Aumentar las ventas, El “dos por uno”.
- Captar un nuevo segmento del mercado.
- Responder a otra promoción de la competencia.
- Destacar una fecha especial.

Diseño de la promoción:

- Reducciones de precios: rebajas, descuentos, mayor cantidad de producto por el mismo precio.
- Ofertas especiales de la semana o día.
- Saldos o rebajas de temporada.
- Cupones o vales de descuento.
- Muestras gratuitas.
- Degustaciones.
- Demostraciones.
- Regalos u obsequios.

- Concursos y sorteos.

EL SERVICIO

Actualmente el servicio añadido que se preste al cliente junto con la compra del producto ha adquirido una vital importancia, este aspecto puede repercutir, a largo plazo, en la permanencia del producto en el mercado o en la supervivencia de la empresa.

Como consecuencia de una mayor exigencia por parte del consumidor, la venta del producto no cerrará la relación de la empresa con el cliente. Cada vez adquieren mayor importancia los servicios pre y post-venta.

Costes derivados de un mal servicio al cliente:

Costes indirectos:

- La pérdida de ventas a los clientes afectados.
- La pérdida de ventas a clientes potenciales que se enteran de actuaciones inadecuadas sobre los clientes directamente afectados.
- El coste de la captación de nuevos clientes que sustituyan a los perdidos.
- Coste de las oportunidades de expansión que se pierden.

Costes directos (cuantificables):

- Coste del tratamiento de las reclamaciones.
- Coste de los productos devueltos y los reembolsos monetarios. (costes de administración).
- El coste de las acciones legales, en caso de que se produzcan.
- Coste de la política de relaciones públicas orientada a corregir errores.
- Coste derivado de la relación con las organizaciones de protección al consumidor.

c) Análisis e investigación de mercados

Una vez estudiado y definido el producto (bien o servicio) necesitamos ubicarlo en su entorno y mercado, tratando de conocer como éste va a afectarnos, y como actuaremos. La finalidad de la investigación de mercados es disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones.

El mercado es un conjunto de factores que intervienen en toda actividad empresarial:

El funcionamiento genérico del sector de actividad.

El entorno, ámbito geográfico o área de influencia de la empresa.

La competencia.

La clientela.

Se trata de profundizar en “el marco” donde vamos a desarrollar nuestra empresa, pasando de un análisis general a uno particular. En definitiva, estudiar que aspectos delimitan nuestra actividad y cuales son determinantes en ella.

La observación y el sentido común son dos de los mejores instrumentos de análisis, que dan valor a la información recopilada.

EL SECTOR

Analizar el sector significa, dejar de lado las grandes cuestiones, que marcan tendencias de futuro, para observar las actuaciones de empresas similares a la nuestra, a fin de buscar la información más relevante para nuestra empresa.

Puntos de análisis:

La actividad:

En este punto de análisis centraremos nuestro estudio en la situación actual y futura de la actividad empresarial que pensamos desarrollar, desde un punto de vista

genérico. Posteriormente y, si se disponen de los datos suficientes, analizar la situación de los productos similares al nuestro que ya se encuentran en el mercado.

El ámbito geográfico:

Aquí centraremos nuestro análisis en una zona determinada, según el ámbito territorial del mercado sobre el que vayamos a actuar.

Datos de interés:

⇒ Empresas que integran el sector:

- Número, distribución geográfica y localización.
- Grado de concentración.
- Cifras medias de facturación aproximadas.
- Nivel de precios.
- Situación tecnológica.
- Problemática de abastecimiento, etc.

⇒ Los problemas y oportunidades actuales del sector

⇒ Las tendencias esperadas a corto y medio plazo.

EL ENTORNO

El entorno próximo es el ámbito en el cual va a operar nuestra empresa. Dependiendo de las características de ésta, el entorno a estudiar puede ser más o menos amplio.

Nuestro entorno lo podemos delimitar respondiendo a la siguiente pregunta, **¿de donde viene mi clientela?**. Si la respuesta es principalmente el barrio, este será nuestro entorno, si por el contrario vienen de todo el pueblo o incluso de toda la ciudad, ya tendremos delimitada nuestra zona de influencia.

Datos de interés:

- ⇒ Datos demográficos, situación actual y evolución. (población por edades y nacimientos).
- ⇒ Datos sobre la actividad económica.
- ⇒ Datos sobre las características de la población. Renta y nivel cultural.

LA COMPETENCIA

La competencia es el conjunto de empresas que ofrecen productos que satisfacen las mismas necesidades que los nuestros y que por lo tanto luchan por la misma clientela potencial.

Estudios de la competencia:

Estudios de observación:

El objetivo es analizar aquellas empresas que obtienen buenos resultados y las que los obtienen pésimos. Las primeras nos dirán en que debemos mejorar, las segundas aquello que no debemos hacer.

Estudios de diferenciación:

El objetivo de este tipo de análisis es conocer a la competencia de manera que descubramos sus ventajas y características, y los segmentos del mercado que no cubren correctamente para posteriormente dirigirnos a ellos.

Clases de competencia:

- **Competencia directa**, es aquella que realmente puede quitarnos clientela, por su cercanía, productos similares, por su importancia o dimensión, etc.
- **Competencia paralela**, es la que aún dedicándose a nuestra misma actividad no nos quita clientela.

Para realizar un estudio de diferenciación, solo nos interesa la competencia directa, pero a la hora de realizar un estudio de observación a veces es conveniente analizar la competencia paralela.

LA CLIENTELA

La orientación hacia la clientela es la base de la filosofía del marketing, por tanto es nuestra obligación descubrir cuáles son sus motivaciones, sus características, su capacidad de compra, los hábitos y procesos de compra, etc.

A veces no vendemos directamente el producto al consumidor final, sino a otra empresa (detallista, mayorista, etc.) que luego vende de nuevo el producto. En este caso tenemos dos tipos de clientela y aunque llamemos cliente a quien nos compra, no debemos olvidar nunca el consumidor final, hacia quien debemos dirigir nuestra política de comunicación.

La Segmentación de mercado:

Cada mercado está formado por un grupo de submercados diferenciados, que tenemos que conocer para saber cuál es el que nos interesa y elegir la estrategia más adecuada para llegar a él.

Cada grupo de compradores presenta unas características específicas y, por tanto, tenemos que desarrollar estrategias de marketing diferenciadas para satisfacer sus necesidades.

Existen dos formas de segmentar la clientela:

Segmentación cuantitativa:

Obtiene basándose en datos de nuestra clientela, la dimensión e importancia de los diferentes segmentos o grupos en que ésta se divide.

Datos más significativos a tener en cuenta:

1. **Geográficos:** país, región, hábitat, climatología, etc.
2. **Demográficos:** edad, sexo, estado civil, número de hijos, etc.
3. **Socioeconómicos:** nivel de renta, clase social, profesión, estudios, etc.
4. **Específicos del producto:** servicio, frecuencia de compra, nivel de gasto en el producto, etc.

La utilización de unos y otros depende del tipo de negocio que tengamos, pero básicamente es necesario tener en cuenta los siguientes:

- Edad.
- Sexo.
- Estado civil.
- Nivel de renta.
- Tamaño familiar.
- Clase social.
- Profesión.
- Estudios.
- Zona de residencia.
- Frecuencia de compra.
- Gasto en productos similares al nuestro.

Una vez obtenidos los datos, pasamos al análisis de los mismos mediante el agrupamiento de la clientela y centramos nuestra estrategia en aquel segmento que más nos interese por el volumen de compra que nos pueda aportar.

Segmentación cualitativa:

Este tipo de segmentación permite describir los grupos pero no su importancia ni su cuantificación. No obstante, servirá como medio para conocer mejor a nuestra clientela.

La segmentación cualitativa toma en cuenta variables subjetivas, difíciles de cuantificar, pero que puede resultar importante tenerlas en cuenta. Variables como: la conducta de compra, las motivaciones de compra, la personalidad, etc.

⇒ **Determinación del público objetivo:**

Una vez descrito el mercado y sus diferentes segmentos, a continuación determinaremos a que grupo vamos a dirigirnos. Existen tres tipos de **estrategias** a seguir:

- **Indiferenciada:** Nos dirigimos a todo tipo de clientela. Esto solo es posible si no existe mucha competencia.
- **Diferenciada:** Lanzamos un producto específico para un segmento específico.
- **Concentrada:** Consiste en enfocar nuestros esfuerzos en un solo segmento, o en unos pocos muy relacionados. Con ello se rentabilizarán más los esfuerzos y podemos diferenciarnos de la competencia si esta no realiza el mismo tipo de estrategia.

d) El Marketing de Servicios

Un Servicio es un producto en cuya fabricación interviene el usuario o cliente final. El Servicio primero es vendido y luego, producido y consumido simultáneamente.

Características diferenciales de los servicios:

• **Intangibilidad:**

La intangibilidad del servicio significa que no puede ser percibido por los sentidos, que es difícil de definir y que no se puede formar una imagen o representación mental del mismo.

La naturaleza intangible del servicio supone una serie de problemas para su comercialización:

- ⇒ No se puede transmitir la propiedad.
- ⇒ Imposibilidad de protección por patentes: Se puede registrar el nombre del servicio pero no el contenido o prestaciones del mismo por lo que puede ser copiado por la competencia.
- ⇒ Dificultad de promoción: La percepción del producto tangible facilita su promoción. En la promoción del servicio es preciso destacar los beneficios que aportará al consumidor.
- ⇒ No se puede almacenar.
- ⇒ Su precio es difícil de fijar.

- **Inseparabilidad:**

La inseparabilidad es una consecuencia de la intangibilidad. Es decir, la producción va unida al consumo y ambos tienen lugar de forma simultánea.

- **Variabilidad:**

Generalmente el servicio puede adaptarse en cada caso a las características y necesidades individuales del usuario.

- **Caducidad:**

Además de intangibles los servicios son perecederos, es decir, si no se usan en el momento en que están disponibles no pueden guardarse o almacenarse para ser utilizados posteriormente. Así por ejemplo, si la mitad de los asientos de un avión están vacíos en un vuelo determinado, no podrán utilizarse los pasajes en el vuelo siguiente.

Estrategias de Marketing en los Servicios:

La estrategia de marketing de los servicios debe fundamentalmente tratar de superar las dificultades que supone la intangibilidad de los mismos y apoyarse en las ventajas y beneficios que representen para el consumidor. De acuerdo esto, las acciones a llevar a cabo para definir la estrategia pueden concentrarse en las siguientes:

Tangibilizar el servicio:

Para superar el principal problema de la falta de percepción sensorial del servicio, debe tratarse de desarrollar una representación tangible del mismo, es decir, crear un soporte físico que lo haga visible y palpable, que se identifique con el servicio, aunque propiamente no lo sea.

Por ejemplo: la tarjeta de crédito como soporte físico de determinados servicios bancarios.

Identificar el servicio:

El servicio debe identificarse claramente con un nombre o marca comercial que permita su diferenciación de la competencia.

Realizar venta cruzada:

Una venta cruzada consiste en ofrecer en un mismo “paquete” dos o más productos (generalmente complementarios) a un precio global inferior a la suma de los precios de estos productos por separado.

Por ejemplo: un peluquero puede ofrecer a sus clientes por el precio de un corte de pelo además un peinado.

Crear una sólida imagen corporativa:

Se trata de que la entidad se distinga, de forma clara y positiva, de la competencia.

Lograr una imagen corporativa exige dedicación al cliente, conocer sus necesidades, adaptar sus servicios a las demandas de los distintos segmentos del mercado y ofrecer una alta calidad

6. EL PLAN DE RECURSOS HUMANOS

a) Organización Empresarial

Concepto de organización:

Una organización es un conjunto de personas que realizan una serie de tareas dentro de un mismo marco físico, con el fin de conseguir determinados objetivos. Para lo cual se establecen unas pautas de relación, normas de funcionamiento y un sistema de responsabilidades, de recompensas y de poder.

Principios de la organización:

Principio de “jerarquía”. Se aprecia en la designación de niveles, estos niveles se caracterizan por la autoridad, la responsabilidad, las atribuciones. La “unidad de mando” (cada puesto de trabajo dependerá de un mando único) es requisito de obligado cumplimiento.

Principio de “división del trabajo”. Es la distribución de funciones entre los distintos puestos de trabajo, con sus correspondientes responsabilidades y atribuciones.

Principio de especialización. Consecuencia del principio anterior. Hace referencia a la ampliación de aptitudes concretas para el desarrollo de determinadas funciones, con un alto nivel de calidad.

Tipos de organizaciones. Organigramas:

Las diferentes tareas a desarrollar en la empresa requieren de una correcta organización. Se deberán asignar las personas a los puestos de trabajo, a las actividades concretas, en función de las necesidades globales de la empresa y de las aptitudes individuales de cada trabajador.

En el organigrama se recogen las funciones a desarrollar en la empresa y los responsables de su ejecución, a través del organigrama se planteará el orden jerárquico, el establecimiento de las relaciones y los niveles de responsabilidad y retribución.

Se distinguen las siguientes clases de estructuras:

Organización funcional:

Se caracteriza por la agrupación del trabajo en unidades de tipo funcional, los trabajadores similares se adjudican a una sección dependiente de un centro de coordinación.

Cada función principal es coordinada por un nivel superior en el organigrama.

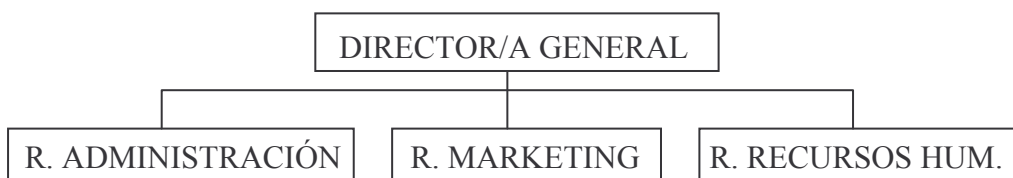
Ventajas de la organización funcional:

- Especialización de funciones
- Flexibilidad de tareas
- Facilita la coordinación del trabajo

Desventajas:

- Condiciona y demora la toma de decisiones
- Dificulta la comunicación y coordinación de funciones
- Dificulta las labores de dirección

Ejemplo: (R: responsable de área)



Organización divisional:

Este tipo de organización se establece basándose en la constitución de unas unidades pequeñas y autónomas en torno a la estructura general de la empresa. La división puede ser por productos, por unidad de negocio, etc.

Aquí se presenta la descentralización, es decir, existe cierta libertad en la toma de decisiones lo que permite la participación y la integración de las personas en la organización.

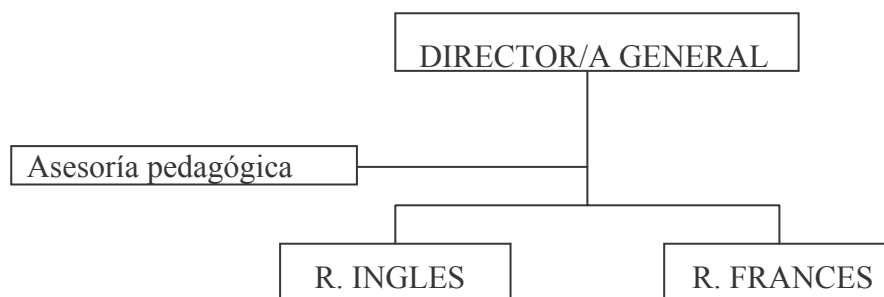
Ventajas:

- ❑ Especialización de la función técnica y comercial.
- ❑ Especialización en el producto.
- ❑ Posibilita la mejora e innovación dentro del mismo producto.
- ❑ Permite una adecuada segmentación de mercado.

Desventajas:

- ❑ Incremento de costes de desplazamiento.
- ❑ Conlleva al desconocimiento de otros productos ofertados por la empresa.

Ejemplo: Organigrama de una academia de idiomas.



Organización por zonas o territorios:

Organización indicada para aquellas empresas que actúan en diferentes zonas geográficas, otorgando cierta autonomía a cada unidad organizativa.

Ventajas:

- ❑ Especialización en un mercado geográfico.
- ❑ Disminución de los costes de desplazamiento.
- ❑ Atención más personalizada a la clientela.
- ❑ Proximidad al segmento del mercado.

Desventajas:

- ❑ Imagen de “no unitaria de empresa”.
- ❑ Puede generar competencia entre las distintas zonas.
- ❑ Visión parcializada de los mercados atendidos por la empresa.

Organización por clientela:

Surge como consecuencia de segmentar el mercado según diversos grupos de clientes.

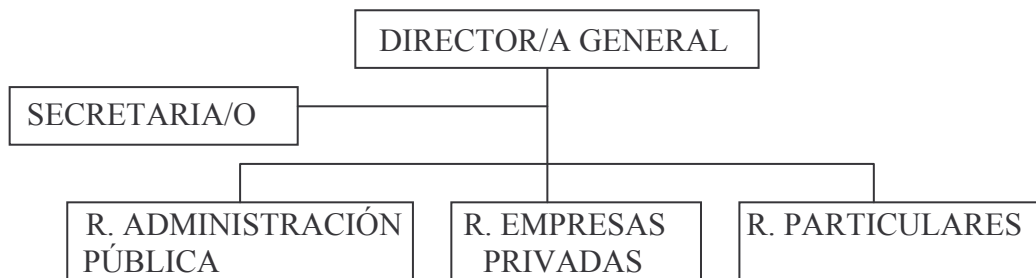
Ventajas:

- ❑ Especialización centrada en la clientela.
- ❑ Permite atención personalizada a la clientela.
- ❑ Facilita las relaciones con determinados clientes.

Desventajas:

- ❑ Visión parcializada de los clientes de la empresa.
- ❑ Estructura descentralizada, no implica imagen unitaria.
- ❑ Clima laboral no siempre positivo por la diferencia de trato personal en función de la importancia de la clientela.

Ejemplo: Organigrama de una empresa de limpieza y recogida de R.S.U (basuras).



b) Planificación de Recursos Humanos

La selección y la adecuada formación del personal que va a trabajar en la empresa serán factores clave para alcanzar con éxito los objetivos propuestos.

El tiempo que se dedique a la selección de los recursos humanos debe ser importante, debido a que el factor trabajo será el mayor capital con el que va a contar la empresa en el futuro. Los errores en este campo suelen resultar muy costosos e incluso desagradables.

La planificación de recursos humanos es el proceso por el que una empresa se asegura el número suficiente de *personal con la calificación necesaria*, en los puestos adecuados y en el tiempo oportuno.

Fases de la Planificación de Recursos Humanos:

Planificación de Plantillas y necesidades de personal:

- Áreas de trabajo y funciones.
- Previsión del número de trabajadores necesarios.
- Calificación necesaria de cada trabajador.

Planificación del reclutamiento y selección:

- ❑ Definir los métodos de búsqueda y selección de personal (en caso de que surja la necesidad).

Planificación de la Promoción:

- ❑ Determinación de los trabajadores que pueden ser promocionados y cubrir otros puestos de trabajo más cualificados dentro de la empresa.

Planificación de la formación:

- ❑ Establecer los medios de formación internos o externos a utilizar para mejorar la mano de obra de la empresa.

Planificación de costes (presupuesto de personal):

- ❑ Cuantificación de los gastos necesarios para cubrir procesos de formación, adecuación de puestos de trabajo, promoción, etc.

Medios necesarios para la Planificación de Recursos Humanos:

Es imprescindible un completo sistema de información de recursos humanos organizado e integrado de manera que su tratamiento permita la elaboración de los estudios y simulaciones necesarios para la toma de decisiones.

Esta información se puede agrupar en tres categorías:

- ❑ Información sobre la organización y sus objetivos.
- ❑ Informaciones sobre los puestos de trabajo.
- ❑ Información sobre cada trabajador.

c) Captación y selección de personal

La selección del personal es un proceso que implica, al menos, cuatro fases:

- ❑ Análisis de las necesidades de empleo
- ❑ Reclutamiento (Búsqueda de candidatos)
- ❑ Selección (Elección en base a curriculum, cuestionarios, test, entrevistas, etc.)
- ❑ Integración

Análisis de las necesidades de empleo:

Existen tres tipos de necesidades:

- ❑ **Estratégicas:** Corresponden a la creación de tareas nuevas, a una reorganización de la empresa, a transformaciones tecnológicas, etc.
- ❑ **Urgencias temporales:** Sustituciones de bajas por enfermedad, puntas de trabajo, dimisiones, despidos, etc.
- ❑ **Movimientos de personal:** Traslados o promociones que originan desplazamientos de puestos en cadena.

Reclutamiento:

Se trata de conseguir los candidatos adecuados a nuestras necesidades, tanto en cantidad como en calidad.

Hay que elegir las fuentes más adecuadas a nuestros objetivos de reclutamiento:

- ❑ Candidaturas espontaneas
- ❑ Relaciones y contactos de nuestro propio personal
- ❑ Relaciones con Centros de Enseñanza
- ❑ Relaciones con Escuelas de Negocios

- ❑ Servicios públicos de empleo (INEM)
- ❑ Empresas de trabajo temporal y de colocación
- ❑ Anuncios en prensa y otros medios

Una vez recibidas las candidaturas hay que proceder a una preselección, basándose en criterios previamente establecidos, escogiendo a las personas que pasaran a la siguiente fase. Solo deben continuar el proceso aquellos candidatos que tengan alguna posibilidad de ser seleccionados. (Se enviara una carta explicativa a aquellos candidatos que sean eliminados).

Selección:

La selección definitiva del personal o del trabajador se puede realizar mediante la utilización de distintos medios como:

Entrevista de selección:

Este es un proceso dinámico y estructurado de comunicación verbal y no verbal controlado por el entrevistador y con un marco de referencia común (el puesto de trabajo).

El objetivo principal de la entrevista es obtener información suficiente, relevante y verídica del candidato que permita emitir un juicio de valor acerca de su capacidad para cubrir el puesto de trabajo.

Otros medios utilizados para la selección del candidato son cuestionarios y test, sin embargo la entrevista de selección directa es el medio mas utilizado y eficaz.

Integración:

Una vez seleccionado el candidato idóneo para ocupar el puesto de trabajo se debe diseñar un plan de integración. El objetivo de este plan es que el profesional alcance lo antes posible el máximo nivel de autonomía y eficacia en el puesto de trabajo además de integrarse personalmente en la organización.

Contenido del plan de integración:

1. Información al superior inmediato y al equipo de trabajo.
2. Incorporación real del nuevo empleado acompañado por alguna de las personas ya conocidas durante el proceso de selección.
3. Información al candidato sobre normas y valores propios de la organización.
4. Descripción de las tareas a desempeñar.
5. Análisis y realización de las posibles necesidades de formación.
6. Seguimiento: periodos de prueba, tutorías, evaluaciones, etc.

d) Análisis de Puestos de Trabajo

El análisis o descripción del puesto de trabajo consiste en detallar el conjunto de *funciones, tareas, o actividades*, que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos de la empresa, especificando además los niveles de *formación y experiencia* necesarios para poder desempeñarlo, la *responsabilidad* que se le va a exigir al ocupante y las características *físicas o ambientales* en las que se va a desarrollar el trabajo en sí, así como los *recursos* que, normalmente utiliza en el mismo.

Objetivos de un Análisis de Puesto de Trabajo (A.P.T):

- Crear un nuevo puesto.
- Cerciorarse de las características de un puesto ya existente (para: promoción, contratación, formación, etc.).
- Clasificar y evaluar un puesto.
- Optimizar, simplificar, reorganizar, redefinir, suprimir una parte o la totalidad del puesto.
- Comparar el A.P.T y la apreciación y evaluación de las funciones del titular.

Descripción del puesto de trabajo:

Es necesario obtener para cada puesto analizado una descripción completa del mismo, la cual debe cumplir tres aspectos importantes:

- ❑ Identificación del puesto de trabajo y el propio trabajo en sí.
- ❑ Identificación del puesto de trabajo indicando la razón de ser y lo que se consigue con él.
- ❑ Descripción del puesto de trabajo indicando las funciones y actividades que componen su misión.

Ficha de Descripción del Puesto de Trabajo:

IDENTIFICACIÓN:	Denominación del Puesto. Retribuciones. P.T del que depende. Localización en el organigrama.
MISIÓN BÁSICA:	Obligación del P.T, en función de las tareas a realizar.
FUNCIONES:	Conjunto de funciones a realizar Tiempo dedicado a cada una.
RELACIONES:	Internas o funcionales Externas (en función del P.T)
FORMACIÓN BÁSICA: FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:	Mínima y obligatoria para el P.T Mínima y obligatoria para el P.T
EXPERIENCIA REQUERIDA:	En el sector En el P.T
OBSERVACIONES GENERALES:	Otros datos en función del P.T

e) Desarrollo del Personal: Planes de Carrera

Planes de Carrera:

El objetivo del diseño de planes de carrera dentro de la empresa es mejorar la productividad y rentabilizar el uso de los recursos humanos, estos planes permiten:

- ❑ Aprovechar los potenciales existentes.
- ❑ Integrar a las personas valiosas que de otra manera dejarían la organización.
- ❑ Evitar sucesiones traumáticas de los puestos clave ya que permite contar con el relevo oportuno.
- ❑ Motivar a las personas con potencial al comprobar que la organización no solo las reconoce sino que además las dirige y facilita el camino para el progreso profesional.
- ❑ Dinamizar a la organización y a las personas.

Políticas y actuación:

- ❑ Establecer una planificación estratégica, detectando las personas de alto potencial (evaluación del potencial).
- ❑ Es necesario el apoyo real y continuado de la dirección de la empresa.
- ❑ Establecer unos sistemas de recompensas que retengan al personal con alto potencial. (motivación).
- ❑ Conseguir jefes directos responsabilizados por desarrollar a su equipo.
- ❑ Hay que darle la difusión adecuada.
- ❑ Se dirige a las personas de alto potencial.
- ❑ Hay que mantener y/o intensificar las actuaciones sobre el resto del colectivo.

Consideraciones sobre los planes de carrera:

- ❑ Solo deben aplicarse con carácter restringido para personal de alto potencial y puestos clave.
- ❑ Debe contarse con la participación y punto de vista de las personas afectadas.

- ❑ Deben evitarse las falsas expectativas.
- ❑ Los planes de carrera son un instrumento de gestión de la dirección general y del área de recursos humanos para la dirección estratégica de la organización.
- ❑ Debe evitarse la excesiva burocratización del proceso para evitar altos costes que harían inviable su aplicación.
- ❑ La incorporación de nuevos puestos clave y de personas de alto potencial debe hacerse de forma progresiva para no saturar el sistema.
- ❑ Las partes afectadas deben respetar los acuerdos alcanzados.
- ❑ Las personas no pertenecen a una determinada área, sino que están al servicio de los intereses globales de la organización.

7. EL PLAN ECONOMICO - FINANCIERO

a) El Balance de Situación

El balance de situación de una empresa representa gráficamente el patrimonio de la misma, es decir, el conjunto de bienes, derechos y obligaciones de la empresa.

En un Plan de Empresa, dentro del área económico financiera, ha de figurar un BALANCE INICIAL, en el cual se incluyen los recursos que se necesitan para empezar la actividad empresarial (ACTIVO) y de dónde se van a obtener (PASIVO).

Esquema de un BALANCE INICIAL:

ACTIVO		PASIVO	
Elemento		Elemento	
Inmovilizado <ul style="list-style-type: none">▪ Terrenos▪ Construcciones▪ Instalaciones▪ Maquinaria▪ Mobiliario▪ Equipo informático▪ Elementos de transporte▪ Gastos de constitución▪ Fianzas alquiler de locales▪ Otros		Financiación propia <ul style="list-style-type: none">▪ Aportación en dinero▪ Aportación en especie (mobiliario, ordenador, etc.) Financiación ajena <ul style="list-style-type: none">▪ Deuda bancaria▪ Subvenciones oficiales▪ Crédito comercial de mis proveedores	
Circulante: <ul style="list-style-type: none">▪ Existencias iniciales (materias primas, productos para la venta.)▪ Tesorería (Bancos y caja)			
TOTAL ACTIVO		TOTAL PASIVO	

Desde el punto de vista del control económico de la empresa el balance permite:

- ❑ Conocer los beneficios y pérdidas del negocio

- ❑ Conocer la estructura económica del negocio a través de los elementos que lo constituyen.
- ❑ Conocer el movimiento que ha existido en la empresa
- ❑ Obtener conclusiones para redirigir la actividad futura.

Con tal finalidad, se pueden estructurar los elementos del balance de situación atendiendo a los conceptos de liquidez y exigibilidad:

Elementos del Balance:

EL ACTIVO:

En el activo del balance se reflejan los bienes y derechos de la empresa. El activo se divide en partes integradas por una serie de bloques ordenados de menor a mayor disponibilidad en términos de liquidez.

1. Activo Fijo o Inmovilizado: Se compone de los bienes y derechos que, por su naturaleza, no es previsible que se conviertan en dinero líquido antes del transcurso de un año. A su vez se divide en:

- ❑ **Inmovilizado Material:** terrenos, construcciones, maquinaria...
- ❑ **Inmovilizado Inmaterial:** Propiedad industrial, derechos de traspaso...
- ❑ **Inmovilizado Financiero:** Intereses de valores de renta fija, fianzas y depósitos...

2. Activo Circulante: se compone de los bienes y derechos que, previsiblemente, se convertirán en dinero líquido en un periodo inferior a un año. Se divide en:

- ❑ **Existencias:** Productos terminados, materias primas, mercaderías...
- ❑ **Deudores:** Clientes, deudores varios...
- ❑ **Cuentas financieras:** caja, bancos, cuentas corrientes...

EL PASIVO:

En el pasivo figuran los fondos de la empresa como las obligaciones de la misma. El pasivo se divide teniendo en cuenta la consideración de las obligaciones, de menor a mayor exigibilidad.

1. Pasivo fijo:

- ❑ **Fondos propios:** Capital social, resultado, reservas...
- ❑ **Pasivo exigible a largo plazo:** Deudas a largo plazo con entidades de crédito...

2. Pasivo circulante:

- ❑ **Pasivo exigible a corto plazo:** proveedores, deudas a corto plazo...

b) La Cuenta de Pérdidas y Ganancias

El objetivo de toda actividad empresarial es la RENTABILIDAD. La rentabilidad de la empresa viene determinada por la diferencia de los distintos ingresos y gastos producidos en un periodo de tiempo.

RESULTADOS = INGRESOS - GASTOS

Los ingresos se producen mayoritariamente por la venta de los bienes o servicios de la empresa. Los gastos se ocasionan por las necesidades de producción o compra de los productos o servicios, las necesidades de comunicación, personal, financiación, arrendamientos, amortizaciones, etc.

La diferencia de estos componentes nos van a aportar la rentabilidad puntual, ya sea positiva o negativa, de la actividad en cada periodo económico, y estará representada en un estado financiero que se denomina una CUENTA DE RESULTADOS o CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS.

El empresario no debe esperar a que haya pasado un periodo de tiempo desarrollando la actividad para conocer la posible rentabilidad de su empresa, sino que debe plantearse referencias de actividad que proporcionen posibles rentabilidades, y así de esta forma poder comparar lo presupuestado con la realidad, al final del periodo económico.

Es necesario plantearse objetivos de venta, estrategias para su consecución, programas a aplicar, y evidentemente presupuestos de todo lo anterior.

Es evidente que la fuente de rentabilidad va a partir de la diferencia entre el precio de venta y el precio de coste de los productos o servicios que se produzcan o se comercialicen. A continuación, se restarán los costes de estructura necesarios para la obtención de la rentabilidad anterior y obtendremos así el resultado económico de la empresa.

Con criterios de gestión y control, la Cuenta de Perdidas y Ganancias debe tener un carácter funcional que nos transmita el porqué se obtiene beneficio.

En una Cuenta de Perdidas y Ganancias se tiene también en cuenta una partida de gasto denominada **AMORTIZACIÓN** (dicha partida no se tiene en cuenta en un presupuesto de tesorería).

La Amortización cubre la depreciación o pérdida de valor de los bienes puestos a disposición de la empresa. Las causas de depreciación de los bienes son:

- ❑ Físicas: La depreciación es debida al transcurso del tiempo
- ❑ Técnicas: Una máquina puede encontrarse en perfectas condiciones de trabajo, pero quedarse obsoleta técnicamente por la aparición de otra que realiza mejor la misma función. (Ejemplo: ordenadores).
- ❑ Funcionales: La depreciación está motivada únicamente por el uso del bien.

Esquema de una cuenta de perdidas y ganancias previsional, para estimar en el primer año de actividad:

CONCEPTO	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos												
Producto/servicio A												
Producto/servicio B												
Total ingresos (I)												
Gastos												
Compra de materiales												
Sueldos y salarios												
Seguridad social												
Alquileres												
Suministros												
Transportes												
Seguros												
Intereses bancarios												
Amortizaciones												
Intereses bancarios												
Otros gastos												
Total gastos (G)												
RESULTADOS (I – G)												

c) El Presupuesto de Tesorería

El Presupuesto de Tesorería es un estado financiero en donde se anotan los cobros y pagos previstos en un periodo de tiempo determinado.

El periodo de tiempo que nos debemos tomar debe ser el más corto posible para que nos permita estimar una tesorería positiva, es decir, el dinero líquido del cual va a poder disponer la empresa.

Va a ser necesario tener presupuestos de tesorería mensuales como mínimo, llegando en muchos casos, donde la corriente monetaria es compleja, a la necesidad de que el presupuesto de tesorería sea semanal.

La gestión de la liquidez y su control nos dará constantemente referencias de optimización de la gestión en la empresa y nos anticipará, en algunos casos, la necesidad de posibles fuentes de financiación de acuerdo a los objetivos planteados.

Esquema de un presupuesto de tesorería:

CONCEPTO	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INGRESOS												
SALDO INICIAL												
COBROS PREVISTOS												
(a) Total Ingresos												
PAGOS												
Por compras iniciales												
Por compras del ejercicio												
Por costes de estructura												
Por IVA												
(b) Total Pagos												
SALDO FINAL (a) – (b)												

d) El Análisis Económico – Financiero

Objetivos del Análisis:

El objetivo principal del análisis es conocer la *posición económica y financiera* de la empresa de cara a la toma de decisiones.

Desde el punto de vista de la gestión financiera, el objetivo será conocer con profundidad el patrimonio (bienes, derechos y obligaciones) así como el resultado

obtenido por la empresa y, de esta forma, determinar la posición económica y financiera de la empresa en el periodo de análisis.

Información base para el análisis:

La información base para un análisis de este tipo es la *contabilidad*, concretamente la información que ofrecen las *cuentas anuales (balance y cuentas de resultados)*. Sin embargo, la actividad y el resultado de la empresa se ven afectados por la influencia de variables externas e internas que se tienen que considerar para el desarrollo del análisis:

Variables externas:

- La demanda: mercado y clientes
- La competencia: competidores actuales y potenciales
- Factores tecnológicos: investigación y desarrollo
- Aspectos institucionales: reglamentaciones fiscales, laborales, etc.

Variables internas:

- Comerciales: gama de productos, calidad, precios...
- Fabricación: capacidad, rechazos...
- Recursos humanos: formación, promoción...
- Recursos financieros: estructura financiera, endeudamiento...

Instrumentos de análisis:

Variables del entorno:

Un instrumento de análisis sencillo y eficaz que, sirve para estudiar la influencia que el entorno de la empresa tiene sobre el resultado y funcionamiento de la misma, es la Matriz D.A.F.O (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades):

- ❑ **Debilidades:** Factores desfavorables internos de la empresa: mala formación, deficiente gestión, etc.

- ❑ **Amenazas:** Riesgos del exterior que pueden llegar a afectar a la empresa: legislación prohibitiva para la comercialización de cierto producto, aparición de nuevos competidores, etc.

- ❑ **Fortalezas:** Factores favorables internos de la empresa: Adecuada política de producto, eficacia comercial, relaciones institucionales, etc.

- ❑ **Oportunidades:** Ventajas o posibilidades que el exterior puede aportar a la empresa: Subvenciones, ayudas comunitarias, quiebra de algún competidor, etc.

Los Ratios:

Los ratios son indicadores que permiten establecer comparaciones para medir la evolución del negocio. Estos expresan una relación matemática entre dos magnitudes, cuyo resultado sirve de instrumento de análisis.

Deben interpretarse comparándolos con:

- ❑ Ratios pasados de la misma empresa
- ❑ Determinados estándares previamente establecidos
- ❑ Ratios de otras empresas del sector.

Análisis del Balance:

Dentro del Activo del balance es preciso analizar:

- ❑ La liquidez
- ❑ La relación valor de realización (venta) / valor contable
- ❑ La dinámica contable

Dentro del Pasivo:

- ❑ Su exigibilidad y plazo de vencimiento
- ❑ Su negociabilidad
- ❑ Su dinámica contable

Análisis de la Liquidez:

La liquidez a corto plazo viene determinada por la medida en que la empresa puede hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

El fondo de maniobra o capital circulante:

Es la reserva de liquidez disponible por la empresa para hacer frente a los imprevistos. El fondo de maniobra o capital circulante debe ser siempre positivo, una vez conocido su valor resulta interesante compararlo con otras partidas como ventas, activo total, etc.

$$\text{Fondo de Maniobra} = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

La Solvencia:

$$\text{Solvencia} = \text{Pasivo} / \text{Pasivo exigible}$$

Superior a 1, el acreedor puede tener garantizado el pago de la deuda.

Igual a 1, supuesto límite de garantía

Inferior a 1, la empresa no puede hacer frente a la obligación de reembolso.

Análisis de Ratios:

Rentabilidad financiera o de los capitales propios:

$$\text{Rentabilidad F} = (\text{Beneficio} / \text{Fondos propios}) \times 100$$

La rentabilidad financiera representa el porcentaje de beneficios que se obtiene con los fondos propios utilizados en la empresa. Esta rentabilidad mide la capacidad del negocio para remunerar a los capitales propios invertidos y dependerá:

- De la capacidad del negocio para producir beneficios, con los cuales remunerar a todos los capitales invertidos en el mismo.
- De la cuantía del capital ajeno utilizado.
- Del coste de ese capital ajeno, que dependerá de las distintas clases del mismo.

Rentabilidad económica o de los capitales totales:

$$\text{Rentabilidad F} = (\text{Beneficio} / \text{Pasivo total}) \times 100$$

Representa el porcentaje de beneficios obtenidos mediante la utilización de todos los capitales puestos a disposición de la empresa, es decir, mide la capacidad efectiva del negocio para remunerar a todos los capitales invertidos, propios o ajenos.

8. LA FORMA JURIDICA DE LA EMPRESA.

Una persona interesada en emprender una actividad empresarial puede hacerlo de forma individual, de esta forma sería un empresario autónomo (persona física) o hacerlo en forma conjunta, optando por constituir una sociedad (persona jurídica).

Es importante conocer las diferentes formas jurídicas que se pueden utilizar a la hora de constituir y organizar un negocio. Dependiendo de la alternativa por la que se opte, los requisitos y trámites que tendrá que cumplir la nueva empresa serán diferentes.

a) Fórmulas de Trabajo Asociado

La Cooperativa:

Una cooperativa es una sociedad creada con una finalidad concreta, integrada por un grupo de personas, con intereses o necesidades socio-económicas comunes, en las que todas ellas tienen el mismo poder de decisión, independientemente del capital aportado.

La Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral (S.L.L):

Es una sociedad cuyo capital social, integrado por las aportaciones de los socios, se encuentra dividido en *participaciones* que han de pertenecer mayoritariamente a los socios trabajadores. Ningún socio puede poseer más de la tercera parte del capital social.

La Comunidad de Bienes:

Es una asociación de carácter civil. Los socios registran un documento en el que se comprometen a hacerse cargo de la asociación y responder de las contingencias económicas y financieras que representan, de una forma ilimitada (personal).

La Sociedad de Anónima Laboral (S.A.L):

Es una sociedad cuyo capital social, integrado por las aportaciones de los socios, se encuentra dividido en *acciones* que han de pertenecer mayoritariamente a los socios trabajadores. Ningún socio puede poseer más de la tercera parte del capital social.

b) Otras Formas Jurídicas

La Sociedad Colectiva:

Se puede definir como una sociedad organizada sobre una base personalista para el ejercicio en nombre colectivo de una actividad económica de cuyas consecuencias responden todos los socios de forma personal, solidaria e ilimitada.

La Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L.):

Es una sociedad de carácter mercantil. Su capital, no inferior a 500.000 pesetas, está dividido en participaciones iguales e indivisibles no incorporables a títulos negociables. Los socios no responderán personalmente de las deudas sociales.

La Sociedad de Anónima (S.A.):

Es una sociedad capitalista que, teniendo un capital dividido en acciones, funciona con una denominación objetiva y bajo el principio de responsabilidad limitada de los socios por las deudas sociales. El capital mínimo a escriturar es de 10 millones de pesetas.

c) Requisitos de los distintos tipos de Sociedades

El siguiente cuadro detalla, de forma resumida, los aspectos más importantes de las formas jurídicas que puede adoptar una empresa:

FORMA JURÍDICA	CAPITAL MINIMO	MÍNIMO DE SOCIOS	RESPONSABILIDAD	OBLIGACIONES FISCALES	SEGURIDAD SOCIAL	ADQUISICIÓN PERSONALIDAD
EMPRESARIO INDIVIDUAL			Ilimitada	I.R.P.F	Autónomo	Sin responsabilidades registrales
COOPERATIVA (*)	500.000	3	Limitada a la Aportación	Imp. Socieds. 35 % con bonificación	Régimen General O Autónomos	Escritura Pub. Registro de Coops. Y sdes. Laborales Registro Mercantil
COMUNIDAD DE BIENES	Compuesto Por Aportaciones De los socios	2	Ilimitada	I.R.P.F		Sin responsabilidades registrales
SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA LABORAL (S.L.L)	Dividido en Participacis. 500.000 ptas. Limite socio: 3ª parte del capital	3	Limitada a la Aportación (socios trabajadores, con contrato indefinido y a jornada completa)	Imp. Socieds. 35 %	Administrador: Rg. Autónom. Socios: Rg. General	Escritura Pub. Registro de Coops. Y sdes. Laborales Registro Mercantil
SOCIEDAD ANÓNIMA LABORAL (S.A.L)	Dividido en Acciones 10.000.000 Limite socio: 3ª parte del capital	3	Limitada a la Aportación (socios trabajadores, con contrato indefinido y a jornada completa)	Imp. Socieds. 35 %	Administrador: Rg. Autónom. Socios: Rg. General	Escritura Pub. Registro de Coops. Y sdes. Laborales Registro Mercantil
SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (S.L.)	Dividido en Participacis. 500.000 ptas.	1	Limitada a la Aportación	Imp. Socieds. 35 %	Administrador: Rg. Autónom. Socios: Rg. General	Escritura Pub. Registro Mercantil
SOCIEDAD ANÓNIMA (S.A.L)	Dividido en Acciones 10.000.000	3	Limitada a la Aportación	Imp. Socieds. 35 %	Administrador: Rg. Autónom. Socios: Rg. General	Escritura Pub. Registro Mercantil

(*) Según la nueva Ley de Cooperativas Andaluzas.

d) Algunos tipos de Ayudas existentes para poner en marcha una empresa

A continuación se detallan algunos tipos de ayudas o subvenciones que se pueden solicitar a distintos organismos para poner en marcha una idea empresarial:

Ayudas a proyectos de Autoempleo:

Estas son ayudas a fondo perdido de 500.000 pesetas, pudiendo ser de hasta 750.000 pesetas las destinadas a empresas creadas por jóvenes menores de 30 años y sin empleo anterior o mujeres desempleadas que lleven al menos dos años como demandantes de empleo.

Estas ayudas se solicitan ante la Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico.

Ayudas para empresas de Economía Social: (Sociedades Laborales y Cooperativas)

- Ayudas a la Inversión: Se subvenciona hasta el 40% de la inversión en nuevos proyectos que generen empleo estable y de hasta el 30 % para empresas ya constituidas.
- Subvención de Intereses: Subvención puntos de interés en operaciones de préstamo y de leasing formalizadas con entidades financieras que se suscriban para inversiones en activo fijo.
- Subvención al Empleo: (Destinada a Cooperativas). La ayuda será de 500.000 pesetas para aquellos socios trabajadores de cooperativas que tengan la condición de jóvenes desempleados menores de 25 años de edad o parados de larga duración.

Estas ayudas se solicitan ante la Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico.

Subvención “Empresa Joven”:

Son ayudas que pueden alcanzar hasta el 50% de la inversión que se realice en empresas formadas por jóvenes emprendedores menores de 35 años que vayan a constituir la empresa y a desarrollar la actividad empresarial en los sectores industrial, servicio o turismo.

Esta subvención se solicita al Instituto de Fomento Andaluz (I.F.A) antes del comienzo de la actividad.

Iniciativa Local de Empleo (I.L.E):

Subvención de hasta 800.000 pesetas concedida a cada puesto de trabajo estable que se genere en empresas de nueva creación, si éstas han sido previamente calificadas como I.L.E's.

Subvención financiera con reducción de hasta tres puntos del interés fijado (con el límite de 850.000 pesetas por puesto de trabajo de contratación indefinida) por la entidad de crédito.

La subvención I.L.E se solicita ante el Instituto Nacional de Empleo (INEM).

Convenio Pymes:

Subvención de puntos de interés para los préstamos acogidos al convenio Junta de Andalucía – Entidades Financieras y cuyo destino sea la inversión en activo fijo, refinanciación de pasivo y adquisición de inmovilizado mediante leasing.

La solicitud se tramitará ante el Instituto de Fomento Andaluz (I.F.A.).

Fomento a la Contratación Indefinida:

- ❑ Inserción Laboral de Jóvenes: Ayuda de 500.000 a 700.000 pesetas por cada contrato indefinido que se realice a cada joven menor de 30 años.
- ❑ Fomento a la creación de empleo para colectivos con mayores dificultades de acceso al mercado de trabajo: Ayudas destinadas a las contrataciones realizadas a personas mayores de 40 años de edad parados de larga duración y Minusválidos. Subvención de 300.000 a 500.000 pesetas.
- ❑ Fomento a la creación de empleo estable de la Mujer: Ayuda destinada a contrataciones realizadas a mujeres mayores de 30 años paradas de larga duración. Subvención de 400.000 a 600.000 pesetas.
- ❑ Otras Ayudas a la Creación de Empleo Estable: Ayuda de 300.000 pesetas hasta 500.000 pesetas dependiendo del tipo de contrato y número de trabajadores contratados
- ❑ Programa de Empleo mediante fórmulas de Organización del Tiempo de Trabajo: Ayudas que van desde el 40 % al 100 % de la cuota patronal.

Estas ayudas se solicitan ante la Junta de Andalucía, Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico.

Ayudas de la Unión Europea:

Estas ayudas se pueden solicitar en aquellas zonas rurales en donde estén funcionando Programas Europeos. Como los programas LEADER y PRODER que entre sus medidas se encuentra el apoyo y subvención a la creación de nuevas empresas.

En el momento de poner en marcha el presente curso, los programas comunitarios mencionados no se encuentran en vigor. En el momento en que la normativa los ponga en vigor (LEADER +, PRODER II) podrán solicitarse las ayudas

correspondientes en los distintos grupos o Asociaciones para el Desarrollo que gestionan dichos fondos, y que más concretamente en nuestro territorio es la Asociación para el Desarrollo del Guadajoz y Campiña – Este de Córdoba.

9. INTRODUCCIÓN PRÁCTICA PARA EL DESARROLLO DE UN PLAN DE EMPRESA.

a) Introducción.

El objetivo de esta Guía es desarrollar un manual de reflexión para emprendedores/as que les sirva para iniciarse en el camino de la creación de una nueva empresa. Toda reflexión evitará errores que en el futuro serán más difíciles de resolver que al principio.

La Guía propone una serie de preguntas, a través de un cuestionario, para que la idea empresarial sea evaluada con profundidad. En él, se proponen algunas cuestiones, no todas, que el/la emprendedor/a se puede plantear. De ahí que la reflexión que se lleve a cabo pueda servir de ayuda para que surjan nuevos planteamientos a solucionar.

Cuando se haya rellenado la guía se tendrá terminado un borrador del proyecto que se desea poner en marcha

b) Guía práctica para la planificación de nuestra empresa

LA IDEA. Análisis de la Situación

La Idea:

1. Define de forma clara y no muy extensa en qué consiste vuestra idea empresarial. Hazte preguntas y respóndelas brevemente.

a) ¿Cuál es vuestro producto o servicio?

b) ¿A quién se dirige?

c) ¿Cuál sería el sector de actividad de vuestra empresa?

d) ¿Dónde se va a localizar la empresa?

e) ¿Cuál va a ser el ámbito de actuación?

2. ¿Cómo surgió la idea?. Marca con una X la opción que corresponda.

- Es algo novedoso, fruto de nuestra imaginación
- Es semejante a otras ya existentes
- La hemos visto en prensa
- La hemos visto en nuestra ciudad
- La hemos visto en otra ciudad o país
- Nuestra familia se dedica a esta actividad
- Otros: _____

Cuéntanoslo:

3. ¿Habéis realizado algún estudio previo sobre las posibilidades que pensáis que ofrece la puesta en marcha de la empresa?. ¿Qué resultados se han obtenido?. Marca con una X la opción que corresponda.

- No, solo la idea.
 Tenemos información sin haberla analizado.
 Si, hay un pequeño estudio.
 Si, tenemos un proyecto.

En caso de existir un estudio previo. ¿Cuáles son vuestras conclusiones?:

4. ¿Habéis pedido opinión o ayuda a otras personas o instituciones sobre vuestro proyecto empresarial? Marca con una X la opción correspondiente.

- NO. Por qué: _____
 SI:

¿A quién?	¿Por qué?	Opinión

5. Piensa cuáles son los pasos a que pensáis que tendréis que realizar desde el punto en el que estamos hasta la puesta en marcha de la empresa.

Descripción:

Acción 1	
Acción 2	
Acción 3	
Acción 4	
Acción 5	
Acción 6	
Acción 6	

Calendario de las actuaciones antes descritas:

Indicar la fecha de comienzo de las acciones, señalar la duración de cada periodo (semanal, quincenal, mensual,...) y marcar cuantos periodos necesita cada acción.

Periodo:

- Diario
- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Trimestral
- Otros: _____

Fecha de inicio de acciones: _____

PERIODOS

ACCIONES	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
Acción 1										
Acción 2										
Acción 3										
Acción 4										
Acción 5										
Acción 6										
Acción 7										

Haceos vosotros otras preguntas en relación con vuestra idea (no importa que alguna quede sin contestar)

P. _____
R. _____

P. _____
R. _____

Los/as Emprendedores/as:

1. La idea se desarrollará:

¿Porque?

Individualmente ____	
En Equipo ____	Nº de Personas: ____

2. Razones por las que habéis decidido crear vuestra propia empresa y objetivos personales que pensáis alcanzar.

RAZONES	OBJETIVOS PERSONALES

3. ¿Cuál es la formación alcanzada por cada un@ de vosotr@s?.

Emprendedor/a Nº	Titulación	Especialidad

4. ¿Tenéis alguna formación previa sobre la empresa, por ejemplo sobre contabilidad, marketing, gestión, etc.?

Emprendedor/a N°	Titulación	Especialidad

5. ¿Qué conocimientos tenéis sobre la actividad o el sector al que se va a dedicar la empresa? ¿Cómo la habéis obtenido?

Conocimientos	Fuentes

6. ¿Tenéis alguna experiencia laboral? ¿Cuál? ¿Durante cuánto tiempo?

Empresa	Sector	Periodo	Localidad

La Empresa y su entorno:

1. Rellena el siguiente cuadro, indicando los posibles proveedores de la empresa y las ventajas que cada uno ofrece respecto a los demás.

Proveedores	Ventajas

2. El siguiente cuadro nos ayuda a determinar el tipo de cliente al cual nos vamos a dirigir. (Perfil de nuestro cliente potencial):

Cliente	Observaciones
Edad	
Sexo	
Nivel de renta	
Área geográfica	
Otros	

3. En este cuadro identificaremos a nuestro@s posibles competidor@s, señalando en cada apartado nuestra situación respecto a ell@s. Por ejemplo, si el precio que pondremos a nuestro producto es más barato que el de nuestro@ competidor/a pondremos un (+), en caso contrario un (-). Así en cada una de las siguientes categorías.

Competidor@s	Precio	Calidad	Variedad de productos	Otros

4. ¿En que situación se encuentra el sector en el que se encuadra la actividad de vuestra futura empresa?:

___ En Auge

- En Declive
- Se mantiene
- No tenéis información

5. Finalmente, analiza los puntos fuertes y débiles de tu empresa mediante un análisis interno y externo de la misma:

<u>DEBILIDADES:</u> Internas y presentes	<u>AMENAZAS:</u> Externas y presentes
<u>FORTALEZAS:</u> Internas y presentes	<u>OPORTUNIDADES:</u> Exte. y presentes

EL PLAN DE MARKETING

EL PRODUCTO (MK-MIX)

1. Establece las principales características del / los producto(os) o servicio(s). (Piensa en el consumidor).

PRODUCTO / SERVICIO	CARACTERÍSTICAS
1.	<ul style="list-style-type: none">▪▪▪
2.	<ul style="list-style-type: none">▪▪▪
3.	<ul style="list-style-type: none">▪▪▪
4.	<ul style="list-style-type: none">▪▪▪

2. Para que sirve vuestro producto / servicio. Señala solo aquello que diferencia el producto del resto, para tenerlo en cuenta en cuestiones de publicidad: (Ventajas/diferencias competitivas)

CARACTERÍSTICAS
<ul style="list-style-type: none">▪▪▪
<ul style="list-style-type: none">▪▪▪
<ul style="list-style-type: none">▪▪▪
<ul style="list-style-type: none">▪▪▪

3. Escribe a quién y a dónde van dirigidos los productos o servicios:

PRODUCTO	A QUIÉN	A DONDE

4. **APROVISIONAMIENTO DE MATERIAS PRIMAS:** Es muy importante tener una previsión de compras de materias primas para que en ningún momento se quede interrumpida la producción. En el caso de las empresas de servicios, las necesidades pueden consistir en personal especializado ajeno a la plantilla de la empresa.

MAT. PRIMA / SERVICIOS	CANTIDAD A COMPRAR	FRECUENCIA	PRECIOS APROXIMADOS

5. ¿Cómo se fabrica o se presta vuestro producto o servicio?

6. Si vuestro producto va a requerir un envase es conveniente especificar cuales van a ser sus características.

FORMA: _____

COLOR: _____

MATERIAL: _____

OTROS: _____

7. Intenta pensar, si no lo has hecho todavía, si vais a tener una MARCA y, en caso afirmativo, especifica cuál va a ser:

EL PRECIO (MK-MIX)

1. ¿Cuáles crees que van a ser tus costes de materia prima? (por unidad de producto fabricada)

MAT. PRIMA	CANTIDAD	COSTE UNITARIO
Producto / Servicio 1		
Producto / Servicio 2		
Producto / Servicio 3		
Producto / Servicio 4		

2. ¿Cuánta mano de obra se dedica al producto?

HORAS DE MANO DE OBRA POR PRODUCTO / SERVICIO	COSTE DE LA HORA DE MANO DE OBRA
1	
2	
3	
4	

3. ¿Qué otros costes crees que pueden influir en la fijación del precio?

CONCEPTO	COSTE
Envases y embalajes	
Distribución	
Transporte del prod.	
Publicidad	
Alquileres	
Energía	
Administración	
Otros	

3. Ya conoces el coste de tu producto o servicio, ahora determina el margen que deseas obtener en cada producto. Entendemos por margen la diferencia entre el precio de venta y el coste de producción del producto / servicio.

PRODUCTO	PRECIO V.	COSTE	BENEFICIO

4. En principio ya conoces el precio al que podrías vender tu producto / servicio en función del coste de producción del mismo y el margen que quieres obtener. Ahora tienes que conocer los precios de los productos de tu competencia y analizar tu posición respecto a ellos. Si el precio que pondremos a nuestro producto es más barato que el de nuestro competidor pondremos un (+), en caso contrario un (-).

PRODUCTO	Precio de tu producto	Precio de la competencia	(+) / (-)
1.			
2.			
3.			
4.			

5. Una vez analizados el coste de producción de tu producto / servicio y los precios de los productos competidores. ¿A que precio venderías tu producto? (Piensa siempre en el consumidor)

PRODUCTO	P.V.P
1.	
2.	
3.	

6. PRECIOS ESPECIALES: Generalmente se lanza al mercado un producto a precio inferior al fijado por un corto periodo de tiempo u ofreciendo un valor añadido al mismo, por ejemplo un pequeño regalo. ¿Vamos a fijar precios de lanzamiento de nuestro(s) producto(s) o servicio(s)?

___ NO
 ___ SI:

PRODUCTO	Precio Especial (lanzamiento)
1.	
2.	
3.	

LA DISTRIBUCIÓN (MK-MIX)

1. ¿Cuál de las siguientes opciones elegirías, en un principio, para hacer llegar tu producto / servicio a tus clientes potenciales?

PRODUTOS SERVICIOS	OPCIÓN
1.	<input type="checkbox"/> Grandes superficies o cadenas de distribución <input type="checkbox"/> Mayoristas intermediarios <input type="checkbox"/> Tiendas minoristas <input type="checkbox"/> Venta directa
2.	<input type="checkbox"/> Grandes superficies o cadenas de distribución <input type="checkbox"/> Mayoristas intermediarios <input type="checkbox"/> Tiendas minoristas <input type="checkbox"/> Venta directa
3.	<input type="checkbox"/> Grandes superficies o cadenas de distribución <input type="checkbox"/> Mayoristas intermediarios <input type="checkbox"/> Tiendas minoristas <input type="checkbox"/> Venta directa

2. ¿Cuáles son las ventajas, inconvenientes, así como los motivos, que te han llevado a seleccionar una de las alternativas?

ALTERNATIVAS	VENTAJAS	INCONVENIENTES	MOTIVOS
1.			
2.			
3.			
4.			

3. De la selección que has realizado, ¿Podrías determinar si te va a suponer un coste adicional?

TIPO DE COSTE	COSTE
1.	
2.	
3.	
4.	

LA COMUNICACIÓN (MK-MIX)

1. **IMAGEN DE LA EMPRESA – PRODUCTO:** Es muy importante crear una imagen para nuestra empresa y oferta, mediante la cual se nos identifique en el mercado y nuestros clientes nos puedan diferenciar. Para ello, tenemos que tratar de definir los siguientes aspectos:

- a) ¿Con qué nombre vamos a dar a conocer nuestra empresa?

¿Habéis pensado en el diseño de un logotipo o anagrama que identifique la imagen de vuestra empresa – producto?. Marca con una X la opción que corresponda.

NO

SI

- c) ¿Con que nombre o marca vais a identificar a vuestro producto/servicio?

PRODUCTO / SERVICIO	NOMBRE / MARCA
1.	
2.	
3.	
4.	

2. ¿Qué medios de comunicación vais a utilizar para dar a conocer vuestro producto / servicio? (Piensa siempre hacia quién va dirigida tu oferta). Marca con una X las opciones elegidas inicialmente.

T.V local

Radio local

Internet

Revistas

Publicidad exterior

Folletos

Catálogos

Mailings

Publicidad directa

3. Tienes que conocer la estacionalidad de tu mercado, es decir cuales pueden ser los meses en los que puedas lograr mayor venta y en cuales esta venta pueda disminuir por distintas razones. En función de esa estacionalidad, piensa cuando vas a utilizar cada uno de los medios de comunicación antes elegidos.

MEDIO PUBLICITARIO	PERIODO (mes, trimestre...)
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	

4. Intenta elaborar el presupuesto de publicidad de tus productos o servicios:

MEDIO	Coste por Publicación	Nº publicaciones	Importe total
1. T.V local			
2. Radio			
3. Prensa			
4. Revistas			
5. Publ. Exterior			
6. Folletos			
7. Catálogos			
8. Mailings			
9. Publ. Directa			

EL SERVICIO (MK-MIX)

1. Una venta, realizada o no, no termina con la relación cliente – empresa, por lo tanto es muy importante definir que tipo de servicio (añadido al producto) se le va a prestar a nuestro consumidor. Esto es, determinar los servicios pre y post-venta que se van a prestar.

- a) Intenta definir que tipo de servicios añadidos a la venta del producto vas a prestar en tu empresa. (Ejemplo: asesoramiento, garantías, asistencia técnica, etc.)

⇒ Ya hemos definido, en nuestro plan de marketing, las políticas de marketing de nuestra empresa (producto, precio, distribución, comunicación y servicio). Ahora intentaremos diseñar una **estrategia** de lanzamiento de nuestro(os) producto(s) / servicio(os) y fijarnos un **objetivo de ventas** para el primer año de actividad.

ESTRATEGIA DE MARKETING

Combinando las siguientes opciones podemos obtener cuatro formas distintas de estrategias generales:

	Bajos costes que puede implicar un precio más bajo del de la competencia	Producto diferente a los que ya existen en el mercado
Acudir a todo el mercado	Liderazgo en costes	Diferenciación
Acudir a parte del mercado	Liderazgo en costes pero en una parte del mercado	Diferenciación pero en una parte del mercado

1. ¿Que estrategia de marketing vais a utilizar para lanzar vuestro producto / servicio?:

- a) Liderazgo en costes acudiendo a todo el mercado: _____
- b) Liderazgo en costes pero en parte del mercado: _____
- c) Diferenciar en todo el mercado: _____
- d) Diferenciar en una parte del mercado: _____
- e) Otras: _____

OBJETIVO DE VENTAS

1. Intenta determinar cual va a ser tu objetivo de ventas a alcanzar en el primer año de actividad. Se realista, no te fijes objetivos muy ostentosos, serán muy difíciles de conseguir. Tampoco te fijes objetivos demasiado fáciles de alcanzar, sé exigente contigo mismo.

Producto / Servicio	Cantidad por unidad de tiempo	Facturación (Cantidad de dinero por unidad de tiempo)
1.		
2.		
3.		
4.		

EL PLAN DE RECURSOS HUMANOS

1. Generalmente una empresa está formada por varias personas, sin un equipo adecuado de personas la empresa no saldrá adelante. ¿Tu empresa estará formada por un equipo?. Marca con una X la opción que corresponda.

NO: ____

SI: ____, N° de Personas: ____

2. ¿Crees que vas a necesitar contratar empleados?. Marca con una X la opción que corresponda.

NO: ____

SI: ____, N° de empleados: ____

3. ¿Cuáles crees que deberían ser las secciones o áreas funcionales en que se debería dividir la empresa?, ¿Qué tareas o funciones específicas se desarrollarán en cada una de ellas?

ÁREAS / SECCIONES	TAREAS/FUNCIONES
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

4. Ya sabes de cuantas personas se va a componer tu equipo (socios + empleados). Intenta llevar a cabo la ubicación de los mismos en las distintas secciones o áreas funcionales en que se divide la empresa y especifica la formación, experiencia o conocimientos que se requiere en cada una de ellas:

Denominación del puesto de trabajo	Nº de personas	Sección o área funcional a Ocupar	Conocimientos, formación requeridos
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

5. En caso de que necesites contratar personal, ¿Cómo vas a llevar a cabo la selección de personal?

¿La realizarás tu mismo?

¿A través de una empresa de selección?

¿Ambas opciones conjuntamente?

Otros: _____

6. ¿Qué tipo de contratación laboral crees que vas a realizar?

Por tiempo indefinido

De duración determinada

En prácticas

Otros: _____

7. SERVICIOS A CONTRATAR, señala cuales prevés que son los servicios que la empresa va a necesitar contratar regularmente y por lo tanto habrá que buscar fuera de la misma:

Abogado

Contable

Asesor

Gestoría

Publicidad

Otros: _____

Comunicación interna:

1. ¿Crees que la comunicación es importante para tu empresa?

2. Has pensado qué medidas vas a llevar a cabo para facilitar dicha comunicación (Ejemplo: reuniones, informes...)

3. ¿Qué tipo de comunicación vas a intentar fomentar más en tu empresa?

Escrita

Oral

Otras: _____

Organización:

1. Intenta realizar un organigrama de tu empresa en donde se recoja el nombre de cada sección / área funcional, y donde se observen las relaciones de dependencia que existan en ella:

EL PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

1. Para crear tu empresa tienes que saber que recursos son necesarios para comenzar la actividad (Inversión inicial). ¿Cuál crees que va a ser la cantidad inicial de dinero que vas a necesitar para poner en marcha tu negocio?

En este punto has de contestar a las siguientes preguntas:

2. ¿De que recursos disponéis? (Financiación propia):

___ Dinero, cantidad aproximada _____, Cantidad a aportar por cada socio: _____

___ Local

___ Maquinaria

___ Coche de empresa

___ Mobiliario

___ Ordenador

___ Otros: _____

3. ¿Cuanto dinero tendría que conseguir para reunir la inversión necesaria? (Financiación ajena). Podríamos conseguir fondos mediante:

___ Prestamos a largo plazo _____

___ Prestamos a corto plazo _____

___ Ayudas y subvenciones _____

___ Otros _____

Conociendo los recursos que necesitas (dinerarios y no dinerarios) para comenzar tu actividad, la cantidad total de la inversión inicial y los recursos ajenos que tienes que solicitar para reunir esa cantidad, puedes confeccionar el Balance Inicial de tu empresa:

BALANCE INICIAL:

ACTIVO ¿Qué recursos necesito para comenzar?		PASIVO ¿De donde voy a obtenerlos?	
Elemento		Elemento	
Inmovilizado <ul style="list-style-type: none"> ▪ Terrenos ▪ Construcciones ▪ Instalaciones ▪ Maquinaria ▪ Mobiliario ▪ Equipo informático ▪ Elementos de transporte ▪ Gastos de constitución ▪ Fianzas alquiler de locales ▪ Otros Circulante: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencias iniciales (materias primas, productos para la venta.) ▪ Tesorería (Bancos y caja) 		Financiación propia <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aportación en dinero ▪ Aportación en especie (mobiliario, ordenador, etc.) Financiación ajena <ul style="list-style-type: none"> ▪ Deuda bancaria ▪ Subvenciones oficiales ▪ Crédito comercial de mis proveedores 	
TOTAL ACTIVO		TOTAL PASIVO	

Otros aspectos que debo tener en cuenta para elaborar mi plan económico financiero:

4. ¿Cuál va ser la forma de pago que vas a exigir a tus clientes?

- Efectivo
 Aplazado a menos de tres meses
 Aplazado a más de tres meses
 Otros _____

5. ¿Cuales van a ser los ingresos/entradas y los gastos/salidas asociados a mi actividad el primer año?

PERIODO	ENTRADAS	PERIODO	SALIDAS
1.			
2.			
3.			
4.			

10. COMO SOLVENTAR ALGUNAS DUDAS

Desde el momento en que nos planteamos crear nuestra propia empresa, así como en el proceso y puesta en marcha de ella, surgen muchas dudas, algunas fáciles de solventar mientras otras pueden llevar a posteriores problemas serios.

Por ello hemos creído conveniente en este capítulo redactar algunas posibles dudas sencillas que pueden servir de orientación para otras de índole similar.

1) ¿Si estoy cobrando el desempleo, y decido iniciar una actividad como trabajador autónomo o como empresario, puedo suspender esa prestación y posteriormente seguir cobrándola si no me va bien?

Sí, siempre que no se superen los doce meses desde que se dio de alta en el Impuesto de Actividades Económicas como profesional, trabajador/a autónom@, o empresari@, y en el Régimen de la Seguridad Social correspondiente (si tenía obligación de hacerlo)

2) ¿Puedo cobrar las prestaciones por desempleo de una sola vez para montar un negocio?

Sí, siempre que vaya a constituir una cooperativa de trabajo asociado, o una sociedad laboral (limitada o anónima) y ese dinero lo vaya a invertir en la nueva empresa. En caso contrario, no.

3) Si creo una sociedad civil con otra persona ¿Debo darme de alta en el Impuesto de Actividades Económicas?

No, es la Sociedad Civil la que debe darse de alta. Para ello deberá cumplimentar un impreso de Alta en Hacienda (modelos 036-037) y en el IAE (modelo 845) a nombre de la nueva sociedad civil.

4) Y las sociedades civiles, ¿Por qué impuesto declaran sobre sus beneficios?

Por el Impuesto sobre Renta (IRPF). Es decir, son los socios de la sociedad civil quienes deben declarar en el IRPF sobre los ingresos que respectivamente hayan obtenido por la actividad profesional realizada dentro de la sociedad.

5) Los consejeros de las sociedades que no tienen funciones de administradores de las mismas, ¿Deben darse de alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos?

No, están excluidos.

6) ¿Puedo domiciliar una sociedad de nueva creación en mi propia casa?

Si, aunque conviene que sea por el menor tiempo posible, o durante el periodo que no tiene actividad. En cualquier caso, es importante indicar en las estructuras de constitución que el domicilio es “de conveniencia” para evitar posibles problemas.

7) ¿Puedo utilizar el capital social de la empresa para hacer frente a gastos?

Si, pero se debe restituir en el mínimo legal lo antes posible, ya sea en dinero o bienes que respalden ese valor. En cualquier caso, los socios responderán frente a terceros por el capital social que hayan suscrito.

8) ¿Puedo incluir dentro del capital social bienes y no sólo dinero?

Si. En este caso se deberá acreditar el valor del bien incluido de forma fehaciente ante notario (por ejemplo, facturas de compra).

9) ¿Qué es el renting?

Actualmente se ha dado en llamar renting a lo que ha conocido como leasing operativo es un arrendamiento de un bien con opción de compra. La diferencia entre el

leasing operativo y el leasing financiero se basa en el hecho de que el primero es el propio proveedor o productor del bien alquilado, mientras en el segundo caso (financiero) es el cliente quien asume esos riesgos y costes.

Leasing operativo (renting)	Leasing financiero
El arrendador, la sociedad de leasing, son las propias sociedades fabricantes o distribuidoras de los bienes.	El arrendador es una empresa financiera.
El contrato dura 1 y 3 años.	El contrato dura normalmente entre 3 y 5 años.
Es renovable por el usuario con preaviso.	Es irrevocable por ambas partes.
Los gastos de reparación y mantenimiento van a cargo de la empresa de leasing.	Los gastos de reparación y mantenimiento van a cargo del usuario.
Los riesgos técnicos y de obsolescencia van a cuenta de la empresa de leasing	Los riesgos técnicos y de obsolescencia van a cuenta del arrendatario (usuario)

Como podemos apreciar; siempre nos conviene más un leasing operativo o renting.

10) ¿Qué conviene más cuando inicio un negocio: alquilar o comprar el local?

Alquilarlo. La adquisición de locales, oficinas o naves cuando se inicia una actividad supone invertir e inmovilizar una buena cantidad de los caudales destinados a la actividad del nuevo negocio. Ello es en sí un aumento del riesgo dado quem salvo raras excepciones, la Adquisición de local no va a influir positivamente en una mejora de la actividad empresarial, que es nuestro fin principal, y sin embargo, puede ser una compra que se4 convierta en un lastre si van mal las cosas. Solamente cuando el negocio esté consolidado y tengamos una buena tesorería es interesante realizar inversiones permanentes de esta naturaleza.

11) ¿Qué me conviene más: pedir un préstamo o un crédito?

Depende del uso que se vaya a hacer del dinero solicitado. Si su fin es cubrir necesidades puntuales de tesorería, lo mejor es tener abierta una línea de crédito. Los costes financieros, aunque superiores a los de los préstamos, se ajustarán más a las necesidades reales de financiación.

Por el contrario, si vamos a financiar inversiones permanentes, es más interesante pedir un préstamo, que nos permite una amortización regular y a largo plazo de dicha inversión.

12) ¿Cómo puedo ser proveedor de las Administraciones Públicas?

Para ser contratista del Estado debemos obtener, como empresario o profesional, una calificación de la Junta Consultiva de Contratación Administrativa del Ministerio de Hacienda.

Una de las salidas profesionales o empresariales es ser proveedor de las diferentes administraciones y organismos públicos. En muchos sectores de actividad económica es cosa casi inevitable. Por ello, es conveniente que las organizaciones empresariales se planteen cumplir una serie de requisitos administrativos mínimos para poder acudir a las convocatorias de concurso públicos que, de forma sistemática, las diferentes administraciones convocan en los múltiples boletines oficiales que se publican en nuestro país (boletines de comunidades, BOE, boletines de ayuntamientos, Diario de Comunidades Europeas...)

Siempre, en todo concurso público, la administración convocante impone unos límites o características que deben cumplir las empresas u organizaciones que concurran al mismo. En unos casos limitan el acceso a empresas mercantiles, no pudiendo acceder fundaciones, asociaciones, profesionales individuales o sociedades civiles. Pero lo más común es que, en la mayoría de los casos, la limitación venga impuesta por la calificación que impone el Ministerio de Hacienda a nuestra capacidad de ejecución de un contrato.

Esa calificación limita a las empresas a un número máximo de millones a los que pueden concursar; es decir, que si se convoca un concurso por una cuantía de 36 millones, por ejemplo: las empresas que tengan cualificación B permite acudir a concursos de cuantía máxima de 50 millones. Sin embargo, una empresa con calificación a contratos con un máximo de 25 millones de presupuesto.

El proceso de calificación es gratuito. El empresario debe acercarse a la oficina de la Junta Consultiva de Calificación del Ministerio de Hacienda y recoger los impresos correspondientes a empresas o actividades industriales o remitirlos. En un plazo que oscila entre el mes y los dos meses se obtiene la calificación.

¿Qué criterios siguen para adjudicarnos una categoría u otra?

- Facturación.
- Activos invertidos en la empresa.
- Plantilla.
- Experiencia profesional.
- Clientela y contratos realizados.

En función de que la valoración de estos factores (sobre todo basada en bienes y capital invertido y la facturación) se cuantificará la capacidad de la empresa en un número determinado de millones que rebasen o no alcancen los diferentes umbrales de clasificación, así nos adjudicarán una u otra.

Ejemplo: empresa de nueva creación con una facturación en el primer ejercicio de 15 millones. Al no superar los 25 millones de la categoría mínima (A), será esta la calificación que tengamos, y no la B, C o D. Por tanto, estaremos limitados a contratos de cuantía igual o inferior a los 25 millones.

Sin embargo, en el segundo ejercicio, nuestra facturación asciende a los 75 millones, por lo que podremos recalificarnos para obtener la categoría C.

Las diferentes calificaciones son las siguientes:

CALIFICACION A: Hasta 25 millones.

CALIFICACION B: Hasta 50 millones.

CALIFICACION C: Hasta 100 millones.

CALIFICACION D: de 100 en adelante.

SIN CALIFICACION: Hasta 20 millones. Es decir, legalmente una cuantía máxima por contrato de 20 millones sin necesidad de exigir calificación. Otra cosa es que, normalmente, en las bases de contratación puedan introducir este requisito.

Una vez obtenida la calificación, ya es cosa nuestra estar atento a los diferentes boletines (nacionales, europeo o regionales) y presentamos a las convocatorias de concursos públicos que nos interesen.

13) ¿Qué es eso de los requisitos de morosos?

- RAI: Registro de Activos Impagados. Se incluyen todas las personas físicas o jurídicas que incumplan sus obligaciones de pago de letras de cambio.
- ASNEF: Asociación Nacional de Entidades de Financiación. Base de datos que incluye a las personas físicas o jurídicas con deudas o riesgos financieros.
- SCIRBE. Servicio Central de información de Riesgos del Banco de España. Refleja no las deudas sino los niveles de endeudamiento de las personas con respecto a las entidades financieras.
- Procesos Judiciales: Bases de datos que reflejan las causas o condenas de las personas (físicas o jurídicas) por demandas judiciales.

Estas bases de datos son útiles para obtener información de potenciales clientes sobre los que tengamos dudas. Casi todas son de acceso limitado, no público, pero a través de sociedades de investigación o incluso del banco con el que trabajemos, podemos obtener información sobre estos registros, y así estar prevenidos.

Asimismo, nosotros seremos sujetos de estos registros en caso de que incumplamos (voluntaria o involuntariamente) nuestras obligaciones. Estar incluido en

uno de estos registros supone tener dificultades para poder obtener financiación ajena o para poder contratar con determinados clientes. Tengámoslo presente.

14ª.- ¿Cómo hago una factura?

La estructura de la factura variará en función al carácter de nuestra actividad. Quede claro que, aunque seamos un establecimiento comercial, en el cual sólo expidamos tickets, tenemos la obligación de emitir facturas siempre y cuando nos lo soliciten.

La factura debe llevar los siguientes datos:

1. N°. De factura (por ejemplo: la 01/98; es decir, la factura nº. 1 del año 98).
2. Nombre, razón social y número de identificación fiscal.
3. Datos identificativos del cliente:
 - Nombre.
 - Domicilio.
 - NIF-CIF.
4. Concepto de la venta (servicio prestado o productos vendidos).
5. Importe bruto.
6. IVA correspondiente (16 por 100, 7 por 100, 4 por 100, o exento de IVA).
7. Retención del IRPF (para profesionales) del 20 por 100 sobre el importe bruto (sin el IVA).
8. Cantidad total a cobrar.
9. Forma de pago (contado, transferencia, cheque).
10. Fecha de pago (a la vista, a 30, 60, 90 días...)
11. Fecha de emisión de la factura y firma o sello de la empresa o profesional emisor.

11. FICHA DE AUTOEVALUACIÓN.

1.- ¿De qué tipo de acciones depende, en la actualidad, la creación de empleo?

- a) De la capacidad de reacción de los agentes locales en las distintas acciones.
- b) De la utilización de la capacidad empresarial y organizativa existente en el territorio.
- c) La conjunción de ambas medidas y acciones llevadas a cabo por los agentes locales intermedios junto con la utilización de las distintas capacidades organizativas y empresariales.

2.- El desarrollo rural con el fin de llegar a fomentar la "cultura de desarrollo" ha de tener en cuenta medidas de tipo:

- a) Cuantitativas
- b) Cualitativas
- c) Tanto cualitativas como cuantitativas.

3.- ¿Cuál sería el elemento clave de la política de desarrollo local?

- a) La localización de un factor endógeno y decisivo.
- b) La globalización es un factor a tener en cuenta a la hora de elaborar una política de desarrollo.
- c) La existencia de infraestructuras físicas.

4.-Cuál de estas dos afirmaciones es correcta:

- a) Las estrategias de desarrollo local llegan a ser iguales en todos los territorios.
- b) Las estrategias de desarrollo local se han de ajustar a estrategias concretas del territorio adaptadas a las necesidades de la comarca.

5.- El objetivo prioritario de una actitud emprendedora será:

- a) Ganar dinero a corto plazo.
- b) Ganar dinero a largo plazo.
- c) Ganar dinero adaptándose a los cambios para sobrevivir a largo plazo,

6.- El fomento de la cultura emprendedora:

- a) Tan sólo potenciará nuevas iniciativas.
- b) Apoyará iniciativas ya existentes.
- c) Apoyarán nuevas iniciativas e iniciativas existentes que se adapten a los cambios.

7.- ¿Qué puntos debe tener en cuenta el/la emprendedor/a a la hora de elaborar su proyecto empresarial?

- a) Conocer el producto, su producción, su comercialización, su distribución, y su financiación.
- b) Tener clara la idea de negocio.
- c) Conocer el producto.

8.- ¿Qué se pretende al elaborar un plan de empresa?

- a) Eliminar la incertidumbre de un nuevo negocio.
- b) Reducir y minimizar los riesgos.
- c) Fijar algunos objetivos.

9.- ¿Cuáles son las principales áreas de decisión que se han de incluir en un plan de empresa?

- a) El tipo de empresa a constituir, y el equipo humano que lo representa.
- b) El marketing y el área financiera.
- c) El marketing, los recursos humanos, el área financiera y el tipo de empresa.

10.- ¿Qué se pretende conseguir a través de la elaboración del plan de marketing?

- a) Desarrollar unas acciones promocionales de nuestro producto o servicio.
- b) Tener un conocimiento exacto relativo al producto, proceso de producción, características, precio, etc.
- c) Tener conocimiento del producto, políticas promocionales, servicios post ventas y análisis de mercados .

11.- ¿Qué se ha de tener en cuenta a la hora de establecer el plan de recursos humanos?

- a) El perfil de los empleados
- b) El funcionamiento, organigrama y número de trabajadores necesarios para el desarrollo de la empresa.
- c) El análisis de los distintos puestos de trabajo de la empresa.

12.- Los fondos de la empresa se encuentran representados en:

- a) El Activo del Balance
- b) El Pasivo del Balance
- c) En la Cuenta de Resultados.

13.- ¿A través de qué herramienta podremos tener la gestión de la liquidez de la empresa, es decir, del dinero de que dispone la empresa?

- a) La Cuenta de Pérdidas y Ganancias
- b) El Balance de Situación
- c) El Presupuesto de Tesorería.

14.- ¿A través de qué instrumento conoceremos la influencia que el entorno tiene sobre la empresa?

- a) El presupuesto de Tesorería
- b) El fondo de maniobra
- c) La matriz D.A.F.O.(Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades)

15.- ¿Cuál es el número mínimo de socios de una Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral?

- a) 3.
- b) 2.
- c) 1.

16.- ¿Cuáles de estos tipos de empresas se encuadran en las llamadas empresas de economía social?

- a) Sociedades de Responsabilidad Limitada
- b) Sociedades Anónimas.
- c) Cooperativas.

17.- ¿Cuál de los siguientes tipos de empresas para adquirir su personalidad jurídica no necesitan responsabilidades registrales?

- a) Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral
- b) Sociedades Anónimas.
- c) Comunidad de Bienes.

18.- ¿Qué diferencia existe entre una sociedad (cualquiera que sea su forma jurídica) y un empresario autónomo?

- a) En que en la sociedad las responsabilidades están limitadas
- b) En que la sociedad el capital social está repartido en participaciones o acciones.
- c) Todas las anteriores.

19.- ¿Qué tipo de sociedad puede ser unipersonal?

- a) Sociedades Anónimas
- b) Sociedades de Responsabilidad Limitada

c) Sociedades de Responsabilidad Limitada Laboral.

20.- ¿Ante qué Organismo se puede solicitar que una empresa de nueva creación sea considerada como I.L.E. (Iniciativa Local de Empleo)?

a) I.F.A.

b) I.N.E.M.

c) Ayuntamientos

Soluciones a la ficha de Autoevaluación Curso Despeque

1.- c)

2.- b)

3.- a)

4.- b)

5.- c)

6.- c)

7.- a)

8.- b)

9.- c)

10.- c)

11.- b)

12.- b)

13.- c)

14.- c)

15.- a)

16.- c)

17.- c)

18.- c)

19.- b)

20.- b)

Resultado de la Autoevaluación:

- Si ha respondido menos de 11 preguntas correctamente, siga trabajando el material didáctico.
- Si ha respondido correctamente 11 preguntas, ha pasado la evaluación
- Si ha respondido más de 11 preguntas correctamente, enhorabuena, está preparado para participar activamente en el desarrollo del territorio.

- **GRUPO DE ELABORACIÓN Y COLABORADORES**

EQUIPO DE ELABORACIÓN:

José Rafael Guijarro Cárdenas: Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Córdoba (ETEA). Es Gerente de la Asociación para el Desarrollo del Guadajoz y Campiña Este de Córdoba (ADEGUA). Ha trabajado con anterioridad como Coordinador del Sistema Integral para la Promoción y el Empleo de la Mancomunidad del Guadajoz (SIPE), así como ha sido Jefe de Contabilidad de una empresa del Sector Privado.

Inmaculada Moreno Cano: Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Córdoba (ETEA). Es Agente de Empleo y Desarrollo Local (AEDL) perteneciente a la Diputación de Córdoba (Consortio Provincial de Desarrollo Económico), adscrita a la Asociación para el Desarrollo del Guadajoz y Campiña Este. Ha trabajado con anterioridad como Agente de Dinamización Socio Laboral en el Medio Urbano para el Ayuntamiento de Baena en colaboración con la Junta de Andalucía, así como de Economista y Jefe de Administración en empresas del Sector Privado.

Ascensión Ortega Reyes: Licenciada en Psicología por la Universidad de Granada. Actualmente es Asesora Técnica de la Asociación para el Desarrollo del Guadajoz y Campiña Este de Córdoba. Ha trabajado antes como Técnica de la Mancomunidad del Guadajoz y Campiña Este, y ha participado como Administrativo en la gestión del Programa Comunitario ADAPT.

Ana Moraga Alarcón: Licenciada en Economía por la Universidad de Málaga. Es Asesora Técnica de la Asociación para el Desarrollo del Guadajoz y Campiña Este de Córdoba. Con anterioridad ha trabajado como Técnico de la Mancomunidad de Municipios del Guadajoz así como de Animadora Sociocultural.

Raquel Moreno Vicente: Licenciada en Derecho y Traductores por la Universidad de Granada, ha realizado un postgrado en Estudios Europeos por la Universidad de Reading, Máster en Gestión de Turismo Ambiental. Actualmente es la Coordinadora del Centro Rural de Información Europea “CARREFOUR” de la Asociación para el Desarrollo del Guadajoz y Campiña Este de Córdoba. Ha trabajado anteriormente como profesora de Inglés.

Emiliano Mellado Álvarez: Licenciado en Biología por la Universidad de Sevilla. Es actualmente Coordinador del Programa Comunitario “LIFE” – Guadajoz gestionado por la Mancomunidad del Guadajoz y Campiña Este de Córdoba. Ha trabajado anteriormente como personal investigador del Departamento de Biología Vegetal y Ecología de la Universidad de Sevilla.

Henry Quintero López: MBA de Dirección Económico Financiera expedido por la Universidad de PRESTON. Es Agente de Empleo y Desarrollo Local en la Mancomunidad del Guadajoz y Campiña Este y Asesor Técnico de la Empresa ADG Europa Rural. Ha realizado labores de tutoría a emprendedores/as en la Asociación para el Desarrollo del Guadajoz y Campiña Este de Córdoba.

Mar Giménez Guerrero: Dra. Ingeniera Agrónoma de la Especialidad de Economía y Sociología Agrarias ETSIAM de la Universidad de Córdoba, siendo *apto cum laude* por unanimidad en la Tesis Doctoral “Los aspectos socioeconómicos de los modelos y experiencias de desarrollo local en España y otros países europeos”. Es responsable de Asuntos Europeos del Consorcio Provincial de Desarrollo Económico de Córdoba. Ha trabajado anteriormente como miembro del Instituto de Estudios Sociales Avanzados de Andalucía (IESA-Andalucía), del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), y como Coordinadora de la Unidad de Desarrollo Económico Provincial (UDEP) de la Diputación Provincial de Córdoba.

José Antonio Cruz Pedrajas: Administrativo de la Asociación para el Desarrollo del Guadajoz y Campiña Este de Córdoba. Ha trabajado anteriormente como Administrativo del SAMPER IV de la Diputación Provincial de Córdoba, así como ha realizado otros trabajos administrativos en el ámbito de la Administración Pública.

COLABORADORES:

M^a Salud Urbano Ávila: Técnica de Desarrollo Rural del Ayuntamiento de Baena, Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales.

José Rafael Martos Navarro: Gerente de la Mancomunidad de Municipios del Guadajoz y Campiña Este de Córdoba, Licenciado en Sociología.

Antonio Zafra Romero: Coordinador del Programa LIFE – Guadajoz de la Mancomunidad del Guadajoz y Campiña Este de Córdoba.

Francisco Rafael Mata Quesada: Agente de Empleo y Desarrollo Local de la Mancomunidad del Guadajoz y Campiña Este de Córdoba, Ingeniero Técnico Informático.

Santiago Moreno Gavilán: Agente de Empleo y Desarrollo Local de la Mancomunidad del Guadajoz y Campiña Este, Licenciado en Veterinaria.

Francisca Castro Yopez: Agente de Empleo y Desarrollo Local de la Mancomunidad del Guadajoz y Campiña Este, Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales.

Natividad Barrón López: Agente de Empleo y Desarrollo Local de la Diputación de Córdoba, adscrita a la Mancomunidad de Municipios del Guadajoz y Campiña Este, Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales.

José M^a Luque Luque: Agente de Empleo y Desarrollo Local de la Mancomunidad del Guadajoz y Campiña Este de Córdoba, Licenciado en Ciencias del Mar.

M^a Dolores Hinojosa Pozo: Directora UPE del Ayuntamiento de Baena, Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales.

Dalia M^a García Pozo: Asesora Técnica de la Asociación para el Desarrollo del Guadajoz y Campiña Este, Ingeniero Técnico Informático.

Belén García Muñoz: Orientadora Laboral del SIPE de la Mancomunidad del Guadajoz, Licenciada en Derecho.

Isabel Salamanca Duarte: Orientadora Laboral del SIPE de la Mancomunidad del Guadajoz, Licenciada en Psicología.

Belén Pulido Vázquez: Orientadora Laboral del SIPE de la Mancomunidad del Guadajoz, Licenciada en Psicología.

Guadalupe Gallardo López: Auxiliar Administrativo del SIPE de la Mancomunidad del Guadajoz y Campiña Este.

Francisco José Luna Merino: Técnico Deportivo de la Mancomunidad del Guadajoz y Campiña Este de Córdoba, Administrativo.

M^a Victoria Flacón Aguilar: Técnica de Promoción Cultural de la Mancomunidad del Guadajoz y Campiña Este, Operadora de Cámara de Televisión.

12. BIBLIOGRAFIA

- * AGUILERA DE PRAT, C. (1990), "Problemas de la democracia y los partidos en el Estado Social", *Revista de Estudios Políticos* nº 67 pp 93-124.
- * AMIN, S. (1976), *Unequal Development: An Essay on the Social Formations of the Theory of Peripheral Capitalism*. Nueva York, Monthly Review Press.
- * AMIN, A. y ROBINS K. (1992a), "Distritos Industriales y Desarrollo Regional: Límites y Posibilidades" en F. Pyke. G. Becattini y W. Sengenberger (eds), *Los Distritos Industriales y las pequeñas Empresas.I*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.-(1992b), "Le retour des économies régionales? La géographie mythique de l'accumulation flexible" en G.Benko y A. Lipietz (eds), *Les Régions qui gagnent; districts et reseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie économique*. París, Presses Universitaires de France.
- * ARBOS, X. Y GINER, S. (1993), *La gobernabilidad. Ciudadanía y democracia en la encrucijada mundial*. Madrid, Siglo XXI.
- * AROCENA, J. (1986), *Le développement par l'initiative locale. Le cas français*. Paris, L'Harmattan.
- * BARDAJI, I. y GIMENEZ M. y varios (1994), *Evaluación de la iniciativa Leader en Castilla y León, Asturias y Galicia*. Mimeo, Madrid Iryda.- (1995), "La iniciativa Leader I y su contribución a la pluriactividad en Castilla y León" en *Agricultura y Sociedad* nº 77, pp 173-98.
- * BAGNASCO, A. (1977), *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*. Bolonia, Il Mulino.-(1985) *La costruzione sociale del mercato: strategie di impresa e esperimenti di scala in Italia*, *Stato e Mercato*, nº13-(1991), "El desarrollo de economía difusa: punto de vista económico y punto de vista de la sociedad", *Sociología del Trabajo*, extra 1991.-(1995), "Empresa y sociedad en el desarrollo local. Algunas lecciones del caso italiano". (Mimeo).Comunicación presentada en el IV Encuentro Internacional de Cultura Económica organizado por la Diputación provincial de Córdoba.
- * BECATINNI, G. (1985), "Analisi dello sviluppo multiregionale vs analisi multiregionale dello sviluppo" en G. Bianchi y I. Magnani (eds) *Sviluppo multiregionale: teorie, metodi, problemi*. Milan, Franco Angeli.- (1988), "Los distritos

industriales y el reciente desarrollo italiano”, *Sociología del Trabajo*, n°5.-
(1989)(ed), *Modelli locali di sviluppo*. Bologna, Il Mulino. - (1992a), “El Distrito Industrial Marshalliano como concepto socioeconómico” en F. Pyke y W. Sengenberger (eds), *Los Distritos Industriales y las Pequeñas Empresas.I*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.-(1992b), “Reorganización Social y Económica en el Sector de la Pequeña y Mediana Empresa. Italia” en W. Sengenberger, G. Loveman y M. Piore (eds)*Los Distritos Industriales y las Pequeñas Empresas.II*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

* BELLANDI, M. (1986), “ El Distrito Industrial en Alfred Marshall”, en *Estudios Territoriales* n°20, pp:31-44

* BENKO, G. y LIPIETZ, A.(1992), “Le Nouveau Débat Regional :Position” en G.Benko y A. Lipietz (eds), *Les Regions qui gagnent; districts et reseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie économique*. Paris, Presses Universitaires de France .- (1995), “De la Régulation des Espaces aux Espace de la Regulation” en R.Boyer y Saillard (eds), *Theorie de la Regulation. L’Etat des Savoirs*. Paris, Ed La Découverte.

* BIRCH, D.L. (1979), *The Job Creation Process, Program on Neighborhood and Regional Change*, MIT, Cambridge, MA.

* BLAIR, P. (1991), “Trends in Local Autonomy and Democracy: Reflections from a European Perspective” en R. Batley y G. Stoker (eds), *Local Government in Europe: Trends and Development*. Londres, MacMillan Press.

* BOBBIO, N. et al (1985), *Crisis de la Democracia*. Barcelona, Ariel.

* BOUDEVILLE, J. (1972) *Aménagement du territoire et polarisation*. Paris, Génin.

* BOUDON, R. (1986), *Theories of social change. A critical appraisal*, Polity Press, Cambridge.

* BOYER, R. (1992), “Les alternatives au Fordisme: Des années 1980 au XXIème Siècle” en G.Benko y A. Lipietz (eds), *Les Régions qui gagnent; districts et reseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie économique*. Paris, Presses Universitaires de France.-(1995), “Aux Origines de la Théorie de la Regulation” en R.Boyer y Saillard (eds), *Théorie de la Regulation. L’Etat des Savoirs*. Paris, Ed. La Découverte.

* BOYER, R. y SAILLARD, Y.(1995),”La Théorie de la Regulation a 20 ans: Pietinement ou Affirmation d’un Programme de Recherche?” en R.Boyer y Saillard (eds), *Théorie de la Régulation. L’Etat des Savoirs*. Paris, Ed. La Découverte.

- * BRUSCO, S. (1990), “ El concepto de distrito industrial: Su génesis” en F. Pyke, G. Becattini y W, Senbgenberger (eds), Los Distritos Industriales y las pequeñas Empresas.I. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social..-(1993), “ Pequeñas empresas y prestación de servicios reales”, en F. Pyke, G. Becattini y W, Senbgenberger (eds), Los Distritos Industriales y las pequeñas empresas III. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- * BULPITT, J.G.(1983), Territory and Power in the United Kingdom. Manchester, Manchester University Press.
- * CACHON, L(1995) “Estado de bienestar y Capitalismo Avanzado” en J.Benedicto y M.L.Morán (eds) Sociedad y Política. Madrid, Alianza Editorial.
- * CAPELLIN, R. (1988), “ Opciones de Política Regional en la CEE”, en Papeles de Economía Española, nº35.
- * CASTELL, M. y HALL, P. (1994), Technopoles of the World; The Making of 21st Century Industrial Complexes. Londers, Routledge.
- * CEÑA, F.(1995), “Planteamientos económicos del desarrollo rural: una perspectiva histórica”, E.Ramos y J. Cruz (eds), Hacia un nuevo sistema rural. Madrid, Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación, Serie Estudios 99.
- * CORAGGIO, J.L. (1975), “Polarization, development and integration” en Kuklinski, A (ed), Regional Development and Planning: International Perspectives. Sithoff
- * COSTA CAMPI M.T. (1987), “Descentramiento productivo y difusión industrial. El modelo de especialización flexible”, Papeles de Economía Española nº 35
- * CROZIER, M. (1984), No se cambia la sociedad por decreto. Alcala de Henares, Instituto Nacional de Administración Pública.
- * CROZIER, M.; HUNTINGTON, S. y WATANAKI, J.(1975) The Crisis of Democracy. New York, Columbia University Press.
- * CUADRADO ROURA, J.R. (1988), “Políticas Regionales: Hacia un nuevo enfoque” en Papeles de Economía Española, nº 35.
- * DAHL R. (1992), La Democracia y sus Críticos. Barcelona, Ed Paidos.
- * DIAMANTI, I. (1994), “Localismo”, Rassegna Italiana di Sociologia, XXXV,nº3
- * ELSTER,J. (1990), “Racionalidad, Moralidad y Acción colectiva”, Zona Abierta 54-55, pp:43-67.
- * ESPING-ANDERSEN, G. (1993)Los tres mundos del Estado del bienestar. Valencia, Edicions Alfons El magnànim.
- * ESTEFANIA, J. (1996), La Nueva Economía. La Globalización. Madrid, Ed. Debate.

- * FLORA, P y HEIDENHEIMER A.(Eds) (1990), The development of Welfare States in Europe and America. New Brunswick, Transaction Publishers.
- * FRANK, A.G.(1966), Sociología del Subdesarrollo y subdesarrollo de la Sociología. El desarrollo del subdesarrollo. Barcelona, Cuadernos Anagrama.
- * FRIEDMANN y WEAVER, C.(1979), Territory and Function: The Evolution of Regional Planning. Berkeley, University of California Press.
- * GANNE, B. (1992), “ Place et Evolution des systèmes industriels en France: économie politique d’une transformation” en G.Benko y A. Lipietz (eds), Les Regions qui gagnent; districts et reseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie économique. Paris, Presses Universitaires de France.
- * GARCIA SANZ, B. (1996), La Sociedad Rural ante el siglo XXI, Madrid, MAPA. Estudios nº 125.
- * GAROFOLI, G. (1992), “Industrial Districts: Structure and Transformation”, en G. Garofoli (ed), Endogenous Development and Southern Europe. Aldershot, Avebury.
- * GIDDENS, A.(1990), The Consequences of Modernity. Cambridge, Polity Press.
- * GIL CALVO, E. (1995), “Modernización y Cambio Sociopolítico” en J. Benedicto y L. Moran (eds), Sociedad y Política. Madrid , Alianza Ed., pp. 327-368.
- * GINER S. (1974), El Progreso de La Conciencia Sociológica. Barcelona, Eds 62.
- * GRANOVETTER, M. (1990), “Modelos de umbral de conducta colectiva”, Zona Abierta 54- 55, pp:137-166.
- * GREFFE. X.(1990), Descentralizar en favor del empleo. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- * GRUPO DE BRUGGE (1997), Por un cambio necesario en la agricultura europea. Madrid, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.
- * HABERMAS, J. (1989), Problemas de legitimación en el capitalismo tardío. Buenos Aires, Arorortu Editores.
- * HADJIMICHALIS, C. y VAIIOU, D.(1992), “Intermediates regions and forms of social reproduction: three greek cases” en G. Garofoli (ed), Endogenous Development and Southern Europe. Aldershot, Avebury.
- * HECHTER, M.(1975), Internal colonialism: The ce4ltic fringe in british national development 1536-1966. Londres Routledge.
- * HECLO, H. (1990), “Towards a new Welfare State” en Flora y Heidenheimer A.(Eds) The development of Welfare States in Europe and America. New Brunswick, Transaction Publishers.

- * HERNES, G. y SELVIK, A. (1988), "El Corporatismo Local" en S. Berger (comp.), La organización de los Grupos de Interés en Europa Occidental. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (1ª Ed, 1981).
- * HILL, D. (1980), Teoría Democrática y Régimen Local. Madrid, Instituto de Estudios de Administración local. (1ª ed. 1974).
- * HIRSCHMAN A.O. (1988), The Strategy of Economic Development. Londres, Westview Press. (1ª Ed, 1958)
- * HOUEE, P. (1992), La décentralisation; Territoires ruraux et développement. Paris, Ed Syros Alternatives.- (1996), Les politiques de développement rural; Des années de croissance au temps d'incertitude. (2ª Ed.), Paris, INRA-Economica.
- * INGLEHART, R. (1991), El cambio cultural en las sociedades industriales avanzadas, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas.
- * JOHANNISSON, B.(1990), "The Nordic perspective: Self-reliante local development in four Scandinavian countries" en W. Sthör (ed), Global Challenges and Local Responses. Shibuya-ku, Tokyo, United Nation University.
- * JUILLARD, M. (1995) "Régimes d'Accumulation" en R.Boyer y Saillard (eds), Theorie de la Regulation. L'Etat des Savoirs. Paris, Ed La Découverte.
- * KING D. (1990), "The New Urban Left and Local Economic Initiatives: The Greater London Council Board" en D. King y J. Pierre (eds), Challenges to Local Governments. Londres, Sage Publications Ltd.
- * KUKLINSKI, A. (1989), "Eficacia frente a Igualdad. Un antiguo dilema y nuevos enfoques" en Política Regional en la Europa de los años 90. Madrid, Ministerio de Economía y Hacienda.
- * LAZERSON, M. (1992), "La subcontratación en la industria de artículos de punto de Módena" en F. Pyke. G. Becattini y W. Sengenberger (eds), Los Distritos Industriales y las pequeñas Empresas.I. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- * LEBORGNE, D. y LIPIETZ, A. (1992), " Flexibilité offensive, Flexibilité deffensive. Deux stratégies sociales dans la production des nouveaux espaces économiques" en G.Benko y A. Lipietz (eds), Les Regions qui gagnent; districts et reseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie économique. Paris, Presses Universitaires de France.- (1996), " Conceptual Fallacies and Open Questions on Postfordism", en M. Storper y A. Scott (eds), Pathways to Industrialization and Regional Development, Londres, Ed Routledge (1ª Ed, 1992).

- * LIPIETZ, A. (1979), *Crise et inflation, Pourquoi?*, Paris, Ed Maspero.-(1996), *La Société en Sablier*. Paris, Ed La Découverte.
- * LOPEZ CASERO, F. (1994), “ La redefinición del pueblo” en López Casero, Bernecker y Waldmann (eds),*El Precio de la Modernización. Formas y retos del cambio de valores en la España de hoy*. Madrid, Iberoamericana.
- * LOPEZ CASERO, F. y WALDMANN, P. (1994), “Reflexiones comparativas sobre el proceso de modernización en España “ en López Casero, Bernecker y Waldmann (eds), *El Precio de la Modernización. Formas y retos del cambio de valores en la España de hoy*. Madrid, Iberoamericana
- * LOPEZ PINTO, R.(1994), “Continuidades y discontinuidades en las actitudes de los españoles” en López Casero, Bernecker y Waldmann (eds), *El Precio de la Modernización. Formas y retos del cambio de valores en la España de hoy*. Madrid, Iberoamericana.
- * LOVEMAN, G. y SENGENBERGER, W.(1992), “Introducción: Reorganización Social y económica en el sector de la pequeña y mediana empresa” en W. Sengenberger, G. Loveman y M. Piore (eds), *Los Distritos Industriales y las Pequeñas Empresas.II*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- * MAPA(1992), *El Futuro del Mundo Rural*, Documento 7957/88, Comunicación de la Comisión de la CEE al Consejo y al Parlamento (Agosto 1988), Madrid, MAPA.
- * MARTINELLI, F. y SCHOENBERGER, E.(1992), “Les Oligopoles se portent bien, merci! Elements de réflexion sur l’accumulation flexible” en G.Benko y A. Lipietz (eds), *Les Regions qui gagnent; districts et reseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie économique*. Paris, Presses Universitaires de France.
- * MASSEY, D. (1984), *Spatial Division of Labour*. Londres, Macmillan.
- * MERKEL, W. (1994)”Teorías e Hipótesis acerca del Declive de la Socialdemocracia” en W. Merkel(ed) *Entre la Modernidad y el Postmaterialismo. La Socialdemocracia Europea a finales del siglo XX*. Madrid, Alianza Ed.
- * MISHRA, R. (1989), “El Estado del bienestar después de la crisis: los años 80 y más allá” en R. Muñoz de Bustillo (ed) *Crisis y futuro del Estado del Bienestar*, Madrid, Alianza editorial.
- * MYRDAL, G.(1979), *Teoría Económica y Regiones Subdesarrolladas*. Mexico, Fondo de Cultura económica.
- * MOYANO ESTRADA, E. (1995), “Marco de Referencia para el desarrollo del debate”, presentación del Tema IV: Grupos Sociales, Representaciones e Identidades en

los Espacios Rurales en Transformación, en III Coloquio Hispano-portugues de Estudios Rurales, Lisboa SPER.

* MOYANO ESTRADA, E. y GIMENEZ GUERRERO M.(1997), “Actores sociales y Políticas Públicas en el desarrollo rural” en Trabajo, Revista Andaluza de Relaciones Laborales, nº3, Abril 1997

* MUEGGE, H. y STHÖR, W.(1987), International Economic Restructuring and the Regional Community. Aldershot, Avebury.

* NAVARRO YAÑEZ, C. (1997), Innovación democrática en el Sur de Europa. Las experiencias municipales de Italia y España (1960-1995). Tesis Doctoral

* NERFIN, M. (ed) (1977), Another Developmet: Approaches and Strategies. Upsala, Dag Hammarskjöld Foundation.

* OCDE (1988), Formulation de la Politique Rurale; Nouvelles Tendances, Paris.- (1990), Les partenaires pour le développement rural, Paris. - (1991), Nouvelles Gestion des Services dans les Zones Rurales, Paris.- (1992), Entreprise et emplois dans le monde rural. Col Initiatives locales de creation d’emplois, Paris. - (1993a), Territorial Development and Structural Change; A new perspective on Adjustment and Reform, Col. Local Initiatives for Employment Creation, Paris.- (1993b), Partnership: The Key to job creation. Col. Local Initiatives for Employment Creation, Paris. - (1993c) Quel Avenir pour nos campagnes?; Une Politique de Développement Rural, Paris.- (1994, 1995, 1996) Estudios Económicos de la OCDE, España. Paris.

* O’CONNOR, J. (1973) The Fiscal Crisis of the State. New York, St Martin’s Press.

* OFFE, C. (1990), Contradicciones en el Estado del Bienestar. Madrid, Ed Alianza. - (1992) Partidos Políticos y Nuevos Movimientos Sociales. Madrid, Ed Sistema.

* PARAMIO, L. (1995) “Democracia y Sociedad Industrial” en J.Benedicto y M.L.Morán (eds) Sociedad y Política. Madrid, Alianza Editorial.

* PEREZ YRUELA, M. y GIMENEZ GUERRERO M.(1994), “Desarrollo local y Desarrollo rural: el contexto del programa LEADER” en Papeles de Economía Española nº 60-61, pp:219-233.

* PEREZ YRUELA, M. y NAVARRO,C. (1996), “Política y sociedad en el ámbito local: el nuevo localismo” en Revista de Serveis Personals Locals, 3 pp 14-24.

* PERROUX, F. (1955), Note sur de pôle de croissance. L’économie du Xxème siècle. París, Presses Universitaires de France.

* PIORE y SABEL (1984), La Segunda Ruptura Industrial. Madrid, Alianza Editorial.

- * PIORE, J.; SABEL, F. y STORPER, M.(1992), “Tres Réplicas a Ash Amin y Kevin Robins” en F. Pyke y W. Sengenberger (eds), Los Distritos Industriales y las Pequeñas Empresas I. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- * REIS, J. (1992), Os Espaços da Indústria. A Regulação Económica e o Desenvolvimento Local em Portugal. Porto, Ed Afrontamento.
- * RENARD, M.C. (1996), Les Interstices de la Mondialisation. Un label pour le Petits Producteurs de Café. Tesis Doctoral. Toulouse, Universidad Toulouse-le Mirail.
- * RIFKIN, J. (1996), El Fin del Trabajo. Barcelona, Ed Paidós.
- * ROSANVALLON, P.(1988)La crise de l'état providence. París, Calmann-lévy.
- * ROSE, L. (1990), “Nordic Free-Commune Experiments: Increased Local Autonomy or Continued Central Control?” en D King y J. Pierre (eds), Challenges to Local Government. Londres, Sage Publications.
- * ROSTOW, W. (1960), The Stages of Economic Growth. A non-comunist Manifesto. Cambridge, Cambridge University Press.
- * RODRIGUEZ GUERRA, J. (1992) “Paradojas de la ‘crisis’ del Estado de Bienestar”, Revista Internacional de Sociología nº1, Enero-Abril, pp.101-126.
- * RUANO DE LA FUENTE, J. (1997) “Organización y gestión en las Administraciones locales de Europa Occidental”, Revista Valenciana d'Estudis Autonomics nº17 pp257-273
- * SACHS, I.(1980), Strategies de l'Écodéveloppement. París, Ed. Economie et Humanisme.
- * SAILLARD, (1995), “ Globalisation, localisation et specialisation sectorielle, Que deviennent les régulations nationales? en R.Boyer y Saillard (eds), Théorie de la Régulation. L'Etat des Savoirs. París, Ed. La Découverte.
- * SCHUMACHER, E. (1983) Lo pequeño es Hermoso, Barcelona. Ed Orbis (1ªed, 1973)
- * SEERS, D. (1981), La Europa Subdesarrollada. H. Blume, Serie Económica.
- * SENGENBERGER, W. y PYKE, F. (1993), “Distritos Industriales y regeneración económica local: cuestiones de investigación y de política” en F. Pyke y W. Sengenberger (eds), Los Distritos Industriales y las Pequeñas Empresas.III. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- * SFORZI, F.(1987), “L'identificazione Spaziali”, en G. Becattini (ed), Mercato e forze locali: Il distretto industriale. Bolonia, Il Mulino.-(1992), “Importancia Cuantitativa de los Distritos Industriales Marshallianos en la Economía Italiana”, en F. Pyke. G.

Becattini y W. Sengenberger (eds), Los Distritos Industriales y las pequeñas Empresas. I. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

* SHUTT, J. y WHITTINGTON, R. (1984), "large Firm strategies and the rise of small units: The illusion of small firm job generation." Working Paper Series n° 15. University of Manchester. School of Geography, diciembre

* SO, A. Y.(1990), Social Change and Development. Newbury Park, Sage Publications.

* SOSA WAGNER, F. y DE MIGUEL GARCIA, P. (1985), Las Competencias de las Corporaciones Locales. Madrid, Instituto de Estudios de Administración Local.

* STEWART J. y STOKER G. (1995), Local Government in the 1990s. Londres, MacMillan.

* STÖHR, W. y TÖDLING, F. (1977), "Evaluation of regional policies, experiences in market and mixed economies" en Hansen (ed) Human Settlement Systems. New York, Ballinger

* STÖHR, W. (1981), "Development from Below: The Bottom-up and Periphery-Inward Development Paradigm" en W. Stör y F. Taylor (eds), Development from Above or Below?. Chichester, John Wiley & Sons Ed.-(1988), "Cambios estructurales en la industria y estrategias de desarrollo regional. Aproximaciones a un marco conceptual". Estudios Territoriales, n°20.- (1992), "On the Theory and Practice of local Development in Europe" en W. Stör (ed), Global Challenges and Local Responses. Initiatives for economic regeneration in Contemporary Europe, UnitedNation University, Nansell, Londres.

* STÖHR, W. y TAYLOR, F.(1981), "Development from Above or Below: Some Conclusions" en W. Stör y F. Taylor (eds), Development from Above or Below?. Chichester, John Wiley & Sons Ed.

* SUBIRATS J. y VALLES J. (1990), "Diez años de democracia local", Revista de Estudios Políticos n°67, pp 41-91.

* SUBIRATS I HUMET, J.(1996), "Gobierno local y políticas públicas .Apuntes en la España de los 90", Revista Valenciana d'Estudis Autonomics n°15 pp17-25.

* THERBORN, G. (1989), "Los Retos del Estado de Bienestar: la contrarrevolución que fracasa, las causas del malestar y la economía política de las presiones del cambio" en R. Muñoz (comp.) Crisis y Futuro del Estado de Bienestar. Madrid, Ed. Alianza. pp:167-195.

- * TINBERGEN, J. et al (1976), Reshaping the International Order. Informe del Club de Roma.
- * TRIGLIA, C. (1986) Grandi partiti e piccole imprese: comunisti e democristiani nelle regioni di economie diffuse. Bologna, Il Mulino.- (1992), “Trabajo y Política en los Distritos industriales italianos de la Tercera Italia” en F. Pyke, G. Becattini y W. Sengenberger (eds), Los Distritos Industriales y las Pequeñas empresas I. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.- (1994), Distritos Industriales Italianos: ni mito ni interludio”, en F. Pyke, G. Becattini y W. Sengenberger (eds), Los Distritos Industriales y las Pequeñas Empresas III. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- * VAZQUEZ BARQUERO, A.(1986), “El cambio de modelo de desarrollo regional y los nuevos procesos de difusión en España”. Estudios Territoriales nº 20.- (1988), Desarrollo local: Una Estrategia de Creación de Empleo. Madrid, Ed Pirámide. - (1993), Política económica local. Madrid, Ed Pirámide.
- * VELTZ, P. (1992), “Hiérarchies et reseaux dans l’organisation de la production” en G. Benko y A. Lipietz (eds), Les Regions qui gagnent; districts et reseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie économique. Paris, Presses Universitaires de France.
- * WEBER, C.(1981), “Theory and The Regional Question: A Critique of Spatial Planning Detractors” en W. Sthör y F. Taylor (eds), Development from Above or Below?. Chichester, John Wiley & Sons Ed.
- * WOLMANN, H. y GOLDSMITH, M. (1992) Urban Politics and Policy. A comparative Approach. Oxford, Blackwell.
- * ZEITLIN, J.(1993), “Distritos Industriales y regeneración económica local: Visión general y Comentarios” en F. Pyke, G. Becattini y W. Sengenberger (eds), Los Distritos Industriales y las Pequeñas Empresas. I. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- * DESARROLLO LOCAL: Manual de Uso (2000), Editorial ESIC. Autores: Bartolomé Pérez Ramírez, Emilio Carrillo Benito.
- * CREANDO EMPRESA: La iniciativa Emprendedora (1999). Editorial: DEUSTO. Varios Autores.
- * POLITICA ECONOMICA LOCAL: La respuesta de las ciudades a los desafíos del ajuste productivo. (1993) Ediciones Pirámide, S. A. Autor: Antonio Vázquez Barquero.
- * GUÍA PARA CREAR TU EMPRESA (2000). Editorial ESPASA (4ª Edición). Autor: Álvaro López Amo

- * PLAN DE EMPRESA. Programa de Centros VIVEM
- * PLAN DE EMPRESA. Editorial: BIBLIOTECA DEUSTO EMPRESARIAL
- * GUIA DE CREACIÓN DE EMPRESAS.GUIA IDIE
- * JORNADAS “Jóvenes emprendedores en el ámbito Rural”. CONSEJO DE LA JUVENTUD DE ANDALUCIA