



Facultad
de Ciencias
de la Empresa

Creación y Dirección de las Entidades de la Economía Social. Teoría y Práctica



Antonio Juan Briones Peñalver

Elena Hernández Gómez



Universidad
Politécnica
de Cartagena

**Creación y dirección de las Entidades
de la Economía Social.
Teoría y práctica**

**Antonio Juan Briones Peñalver
Elena Hernández Gómez**

**Universidad Politécnica de Cartagena.
Área de Organización de Empresas.**

Facultad de Ciencias de la Empresa

© 2019, Antonio Juan Briones Peñalve
Elena Hernández Gómez

© 2019, Universidad Politécnica de Cartagena.

CRAI Biblioteca
Plaza del Hospital, 1
30202 Cartagena.
968325908
ediciones@upct.es



Primera edición, 2019

ISBN:978-84-17853-06-8



Esta obra está bajo una licencia de Reconocimiento-NOcomercial-SinObraDerivada (by-nc-nd): no se permite el uso comercial de la obra original ni la generación de obras derivadas. http://es.creativecommons.org/blog/wp-content/uploads/2013/04/by-nc-nd.eu_petit.png

PRESENTACIÓN

El objetivo de este libro es abordar los aspectos más relevantes para la Creación y Dirección de Empresas o Entidades en el ámbito de la Economía Social. En concreto se expondrán las teorías del emprendimiento y el perfil del emprendedor social, los modelos de negocios orientados a la Economía Social, las habilidades directivas necesarias para dirigir este tipo de Entidades. También se desarrollaran las pautas necesarias para realizar un plan de negocio y de viabilidad empresarial. Así como, las estrategias de gobierno empresarial utilizadas en las Entidades de Economía Social. Y para concluir, se estudiara el marco de las ayudas al fomento, difusión, formación e investigación de las Entidades de Economía Social (EES), sus diferentes estructuras organizativas, administrativas y financieras y su respaldo por parte de las administraciones públicas, siendo las sociedades laborales y cooperativas el núcleo más representativo de entidades donde se dirigen estas ayudas. Al final del libro se incluyen diversas prácticas y una colección de preguntas tipo test que abarcan todos los contenidos teóricos expuestos en el libro y las referencias bibliográficas más distinguidas. Este libro se ha elaborado para utilizarlo como manual de referencia y que sirva de base teórica para la impartición de la asignatura “Creación y Dirección de las Entidades de la Economía Social” del Máster Universitario en Dirección de Entidades de la Economía Social de la Universidad Politécnica de Cartagena (UPCT).

Índice de contenidos

| | |
|---|-----------|
| TEMA 1. TEORÍA DEL EMPRENDIMIENTO EN EES. PERFIL DEL EMPRENDEDOR DE ECONOMÍA SOCIAL..... | 1 |
| 1. EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR..... | 1 |
| 1.1. EL CONCEPTO DE EMPRENDEDOR..... | 1 |
| 1.2. COMPETENCIAS DEL EMPRENDEDOR | 3 |
| 1.2.1. Creatividad..... | 3 |
| 1.2.2. Invención..... | 4 |
| 1.2.3. Innovación | 4 |
| 1.3. TIPOS DE EMPRENDEDORES..... | 4 |
| 2. EMPRENDIMIENTO SOCIAL..... | 5 |
| 3. EL EMPRENDEDOR Y LA CREACIÓN DE ENTIDADES DE ECONOMÍA SOCIAL | 6 |
| 4. PERFIL DEL EMPRENDEDOR EN LA ECONOMÍA SOCIAL | 7 |
| 5. LA IDEA EMPRENDEDORA EN LA EES..... | 8 |
| 5.1. ¿CÓMO DEBE SER LA IDEA DE NEGOCIO? | 8 |
| 5.2. ¿CÓMO ENCONTRAR IDEAS DE NEGOCIOS?..... | 9 |
| 5.3. IDENTIFICACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO | 9 |
| 5.4. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO | 10 |
| 6. MODELO DE NEGOCIOS EMPRENDEDOR EN EES | 12 |
| 7. INNOVACIÓN EN MODELOS DE NEGOCIO. MÉTODO LEAN STARTUP | 12 |
| 7.1. APLICACIÓN DE ESTA METODOLOGÍA | 13 |
| 7.2. ¿QUÉ SIGNIFICA PIVOTAR?..... | 14 |
| 7.3. TIPOS DE PIVOTE O CAMBIOS..... | 14 |
| 8. BUSINESS MODEL CANVAS | 15 |
| 9. LEAN CANVAS..... | 18 |
| 10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 19 |
| TEMA 2. HABILIDADES DIRECTIVAS | 22 |
| 1. LIDERAZGO EMPRENDEDOR | 23 |
| 1.1. CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN LÍDER..... | 24 |
| 1.2. ESTILOS DE LIDERAZGO | 24 |
| 1.2.2. Liderazgo transformacional | 25 |
| 1.2.2. Liderazgo transaccional | 26 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 1.2.3. | Liderazgo Laissez Faire | 26 |
| 1.3. | EL LIDERAZGO EN MATERIA COMUNICATIVA | 27 |
| 2. | GESTIÓN DE EQUIPOS | 27 |
| 2.1. | TRABAJAR EN EQUIPO | 27 |
| 2.2. | CONCEPTOS BÁSICOS ACERCA DE LOS GRUPOS | 28 |
| 2.3. | EQUIPOS DE TRABAJO <i>VERSUS</i> GRUPOS DE TRABAJO | 28 |
| 2.4. | TÉCNICAS DE DIRECCIÓN DE EQUIPOS. LA MOTIVACIÓN Y EL LIDERAZGO | 30 |
| 2.5. | CONFLICTO EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO | 32 |
| 2.6. | RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EQUIPOS DE TRABAJO | 33 |
| 2.7. | RELACIONES LABORALES..... | 34 |
| 3. | LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL | 35 |
| 3.1. | COMUNICACIÓN INTERNA..... | 35 |
| 3.1.1. | Comunicación vertical..... | 36 |
| 3.1.2. | Comunicación horizontal..... | 38 |
| 3.1.3. | Comunicación cruzada..... | 38 |
| 3.2. | COMUNICACIÓN EXTERNA | 39 |
| 3.3. | RUMORES | 39 |
| 3.4. | PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LA ECONOMÍA SOCIAL | 40 |
| 4. | GESTIÓN DE TIEMPOS..... | 41 |
| 4.1. | LOS PRINCIPALES MÉTODOS DE GESTIÓN DEL TIEMPO..... | 41 |
| 4.1.1. | Método POSEC..... | 41 |
| 4.1.2. | Método Dominó | 43 |
| 4.1.3. | Método GTD..... | 44 |
| 4.1.4. | Matriz de Administración de tiempo. Priorización..... | 45 |
| 4.2. | HERRAMIENTAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL TIEMPO. | 47 |
| 4.2.1. | Registros de actividad..... | 47 |
| 4.2.2. | Planificar..... | 48 |
| 4.2.3. | Programación | 48 |
| 4.2.4. | Listas de tareas | 49 |
| 5. | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 50 |
| | TEMA 3. PLAN DE NEGOCIO Y VIABILIDAD EMPRESARIAL | 52 |
| 1. | PLAN DE NEGOCIOS..... | 52 |
| 1.1. | ¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIOS?..... | 53 |
| 1.2. | ¿PARA QUÉ SIRVE UN PLAN DE NEGOCIOS? | 53 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 1.3. | ¿A QUIÉN LE INTERESA EL PLAN DE EMPRESA SOCIAL? | 54 |
| 1.4. | ¿CÓMO SE REDACTA UN PLAN DE NEGOCIOS? | 54 |
| 1.5. | TIPOS DE PLANES DE NEGOCIOS | 55 |
| 2. | ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS | 55 |
| 2.1. | PRESENTACIÓN | 57 |
| 2.2. | DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO | 57 |
| 2.3. | PRESENTACIÓN DE LOS PROMOTORES | 58 |
| 2.4. | ESTUDIO DE MERCADO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO | 58 |
| 2.5. | PLAN DE MARKETING | 59 |
| 2.6. | PLAN DE PRODUCCIÓN Y CALIDAD | 59 |
| 2.7. | PLAN DE OPERACIONES | 59 |
| 2.8. | PLAN DE RECURSOS HUMANOS | 60 |
| 2.9. | PLAN FINANCIERO | 60 |
| 2.10. | PLAN JURÍDICO Y FISCAL | 61 |
| 2.11. | ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 61 |
| 2.12. | ANEXOS | 61 |
| 2.13. | RESUMEN EJECUTIVO | 62 |
| 3. | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 62 |
| | TEMA 4. GOBIERNO DE UNA ENTIDAD DE ECONOMÍA SOCIAL (EES) | 64 |
| 1. | INTRODUCCIÓN..... | 65 |
| 2. | ESTRATEGIAS DE GOBIERNO EMPRESARIAL | 65 |
| 2.1. | EL CONCEPTO DE BUEN GOBIERNO EMPRESARIAL..... | 65 |
| 2.2. | NIVELES DE APLICACIÓN DEL GOBIERNO (CORPORATE GOVERNANCE)..... | 66 |
| 2.2.1 | Transparencia en las Sociedades..... | 66 |
| 2.2.2 | Junta General de Socios y/o Accionistas..... | 66 |
| 2.2.3 | Seguridad en los Mercados..... | 67 |
| 2.2.4 | Deber de diligencia y lealtad..... | 67 |
| 2.3. | FUNCIONAMIENTO DE LOS CONSEJOS EN EES..... | 67 |
| 2.3.1 | Funciones del Consejo para el Buen Gobierno..... | 68 |
| 2.3.2 | Cualidades y algunas recomendaciones de la figura de los Consejeros..... | 69 |
| 2.4. | LOS COMITÉS DE AUDITORIA..... | 69 |
| 2.4.1 | Funciones de los Comité de Auditoría | 69 |
| 3. | RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA..... | 70 |
| 3.1. | ÉTICA..... | 71 |
| 3.2. | ESTRATEGIA Y CAPITAL MEDIOAMBIENTAL..... | 72 |

| | |
|--|-----------|
| 4. GOBIERNO EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES..... | 73 |
| 4.1. INTEGRACIÓN ECONÓMICA MUNDIAL A TRAVÉS DEL COMERCIO INTERNACIONAL E INTRAINDUSTRIAL | 74 |
| 4.2. LAS ECONOMÍAS EMERGENTES COMO DESAFÍOS..... | 74 |
| 4.3. CRECIMIENTO: CAPITAL SOCIAL Y PROGRESO TÉCNICO..... | 75 |
| 5. COOPERACIÓN INTEREMPRESARIAL | 76 |
| 5.1. PROCESO DE COOPERACIÓN <i>INTEREMPRESARIAL</i> | 77 |
| 5.2. RASGOS BÁSICOS DE UN ACUERDO DE COOPERACIÓN..... | 78 |
| 5.3. TIPOS DE ACUERDOS PARA LA COOPERACIÓN | 79 |
| 5.4. MOTIVOS PARA DESARROLLAR LA COOPERACIÓN..... | 80 |
| 5.5. CRITERIOS DE SELECCIÓN PARA LOS SOCIOS | 81 |
| 6. EL COMERCIO ELECTRÓNICO | 82 |
| 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 82 |
| TEMA 5. AYUDAS DESTINADAS A ENTIDADES DE LA ECONOMÍA SOCIAL (EES)..... | 86 |
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 87 |
| 2. LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE APOYO A LA ECONOMÍA SOCIAL | 88 |
| 2.1. MEDIDAS INSTITUCIONALES | 88 |
| 2.2. MEDIDAS DE CARÁCTER COGNITIVO | 89 |
| 2.3. POLÍTICAS DE FOMENTO EMPRESARIAL DE LA ES | 89 |
| 2.4. INSTRUMENTOS FINANCIEROS..... | 89 |
| 3. SUBVENCIONES FOMENTO DE LA ECONOMÍA SOCIAL EN LA REGIÓN DE MURCIA | 89 |
| 3.1. PROGRAMA 1. EMPLEO EN COOPERATIVAS Y SOCIEDADES LABORALES. PROGRAMAS DE FOMENTO DE LA ECONOMÍA SOCIAL..... | 89 |
| 3.2. PROGRAMA 2. APORTACIONES EN ECONOMÍA SOCIAL. PROGRAMAS DE FOMENTO DE LA ECONOMÍA SOCIAL | 89 |
| 3.3. PROGRAMA 3. DIFUSIÓN Y FOMENTO DE LA ECONOMÍA SOCIAL. PROGRAMAS DE FOMENTO DE LA ECONOMÍA SOCIAL..... | 90 |
| 3.4. PROGRAMA 4. ORGANIZACIONES EMPRESARIALES DE ECONOMÍA SOCIAL. PROGRAMAS DE FOMENTO DE LA ECONOMÍA SOCIAL..... | 90 |
| 3.5. PROGRAMA 5. INVERSIONES EN ECONOMÍA SOCIAL. PROGRAMAS DE FOMENTO DE LA ECONOMÍA SOCIAL | 90 |
| 3.6. PROGRAMA 6. ASISTENCIA TÉCNICA EN ECONOMÍA SOCIAL. PROGRAMAS DE FOMENTO DE LA ECONOMÍA SOCIAL..... | 90 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 3.7. | PROGRAMA 7. ECONOMÍA SOCIAL EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS. PROGRAMAS DE FOMENTO DE LA ECONOMÍA SOCIAL | 90 |
| 4. | ENTIDADES DE COBERTURA Y ENTIDADES DE APOYO A LA ECONOMÍA SOCIAL..... | 90 |
| 4.1. | FUNCIÓN POLÍTICA Y REPRESENTATIVA | 91 |
| 4.2. | FUNCIÓN ECONÓMICA | 91 |
| 4.3. | ATENDIENDO A LA FASE DEL CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA..... | 91 |
| 4.4. | ATENDIENDO AL GÉNERO Y LOS COLECTIVOS DESFAVORECIDOS..... | 92 |
| 5. | CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA SOCIAL..... | 92 |
| 5.1. | FOMENTO EN MATERIA DE COOPERACIÓN AGRARIA Y AGROALIMENTARIA..... | 93 |
| 5.1.1. | Ayudas para Grupos Operativos Supraautonómicos. | 94 |
| 5.1.2. | Ayudas para Organización de Productores de Frutas y Hortalizas..... | 94 |
| 5.2. | FOMENTO DEL ASOCIACIONISMO Y LA INTEGRACIÓN COOPERATIVA | 96 |
| 6. | ESTRUCTURAS DE APOYO A LA ECONOMÍA SOCIAL..... | 96 |
| 6.1. | CEPES, CONFEDERACIÓN EMPRESARIAL ESPAÑOLA DE LA ECONOMÍA SOCIAL | 96 |
| 6.2. | FEDERACIONES Y CONFEDERACIONES DE ÁMBITO NACIONAL..... | 97 |
| 6.3. | ENTIDADES FINANCIERAS Y SISTEMAS DE INNOVACIÓN | 97 |
| 6.4. | MEDIDAS DEL INSTITUTO DE FOMENTO DE LA REGIÓN DE MURCIA..... | 98 |
| 6.4.1. | Programas de innovación y acciones estratégicas | 98 |
| 6.4.2. | Programas de equipamientos empresariales..... | 99 |
| 6.4.3. | Programas de financiación..... | 99 |
| 6.4.4. | Programa de ayudas y medidas para la internacionalización..... | 100 |
| 6.4.5. | Ayudas a inversiones estratégicas generadoras de empleo..... | 100 |
| 6.4.6. | Mejora de la capacidad innovadora en la empresa..... | 100 |
| 6.4.7. | Otras medidas INFO adoptadas para las necesidades empresariales..... | 101 |
| 7. | REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS..... | 101 |
| | PRÁCTICAS..... | 102 |
| | PRÁCTICA 1 | 102 |
| | PRÁCTICA 2 | 105 |
| | TRABAJO FINAL..... | 106 |
| | PRUEBAS DE EVALUACIÓN..... | 108 |
| | CUESTIONES DE AUTOEVALUACIÓN..... | 108 |

Índice de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Características de una idea de negocio | 8 |
| Figura 2. Factores que influyen en la materialización de una idea de negocio | 10 |
| Figura 3. Pasos del método Lean Startup..... | 13 |
| Figura 4. Business Model Canvas | 15 |
| Figura 5. Bloques del lienzo Canvas | 16 |
| Figura 6. Lienzo del modelo Lean Canvas..... | 18 |
| Figura 7. Capacidades involucradas en el liderazgo emprendedor | 23 |
| Figura 8. Factores que facilitan el trabajo en equipo | 29 |
| Figura 9. Etapas de desarrollo de los grupos y equipos de trabajo | 29 |
| Figura 10. Habilidades de los grupos y equipos de trabajo | 30 |
| Figura 11. Metodología para resolver conflictos..... | 33 |
| Figura 12. Medidas disciplinarias por un comportamiento indebido..... | 34 |
| Figura 13. Pautas para realizar una óptima gestión del tiempo | 41 |
| Figura 14. Jerarquía de necesidades | 42 |
| Figura 15. Método dominó..... | 43 |
| Figura 16. Pasos del método GTD | 44 |
| Figura 17. Matriz de Administración del Tiempo | 46 |
| Figura 18. Tipos de planes de negocios | 55 |
| Figura 19. Áreas de la empresa que recoge un plan de negocios | 56 |
| Figura 20. Responsabilidad social..... | 71 |
| Figura 21. Elementos de la responsabilidad social | 72 |
| Figura 22. Elementos de la responsabilidad social | 80 |

TEMA 1. TEORÍA DEL EMPRENDIMIENTO EN EES. PERFIL DEL EMPRENDEDOR DE ECONOMÍA SOCIAL

1. EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR

- 1.1.- El concepto de emprendedor
- 1.2.- Competencias del emprendedor
 - 1.2.1.-Creatividad
 - 1.2.2.- Invención
 - 1.2.3.- Innovación
- 1.3.-Tipos de emprendedores

2. EMPRENDIMIENTO SOCIAL

3. EL EMPRENDEDOR Y LA CREACIÓN DE ENTIDADES DE ECONOMÍA SOCIAL

4. PERFIL DEL EMPRENDEDOR EN LA ECONOMÍA SOCIAL

5. LA IDEA EMPRENDEDORA EN LA EES

- 5.1.- ¿Cómo debe ser la idea de negocio?
- 5.2.- ¿Cómo encontrar ideas de negocios?
- 5.3.- Reconocimiento y sistemas para la localización de oportunidades
- 5.4.- Identificación de la idea de negocio
- 5.5.- Descripción de la idea de negocio

6. MODELO DE NEGOCIOS EMPRENDEDOR EN EES

7. INNOVACIÓN EN MODELOS DE NEGOCIO. MÉTODO LEAN STARTUP

- 7.1.- Aplicación de esta metodología
- 7.2.- ¿Qué significa pivotar?
- 7.3.- Tipos de pivote o cambios

8. BUSINESS MODEL CANVAS

9. LEAN CANVAS

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR

1.1. El concepto de emprendedor

La palabra emprendedor proviene del francés entrepreneur que significa pionero, que a su vez viene del latín imprendere que significa cometer, que aparece a principios del siglo XVI siendo utilizada inicialmente para referirse a esos aventureros que, como Colón, iban al Nuevo Mundo sin saber con certeza qué esperaban encontrar.

Posteriormente se fue utilizando para identificar a quien comenzaba una empresa y el término fue ligado a empresarios innovadores. Las investigaciones de percepciones de los ejecutivos describen el espíritu emprendedor con términos como innovador, flexible, dinámico, capaz de asumir riesgos, creativo y orientado al crecimiento.

En las ciencias sociales se han configurado muchas definiciones en torno a la figura del emprendedor. Los dos criterios más utilizados como generadores del concepto de emprendedor son: el emprendedurismo y el espíritu emprendedor.

Desde una perspectiva general, este término se suele definir como la capacidad de iniciar y operar empresas nuevas.

Todas estas definiciones tienen en común cuatro aspectos fundamentales sobre los que se apoya la acción del emprendedor: interviene en el sistema económico y social, actúa desarrollando la creatividad, aplica innovaciones en algunos de los elementos básicos de la actividad económica y busca la obtención de beneficios económicos.

Por tanto, y tomando como eje estas características, se propone la siguiente definición de emprendedor:

El emprendedor es aquella persona que, aplicando sus capacidades, convierte una idea en un proyecto económico concreto, ya sea en una empresa o en una organización social, generando algún tipo de innovación y beneficios económicos y sociales.

De esta definición se desprenden una serie de ideas que conviene aclarar:

- **Proyecto económico.** Conjunto de estrategias y políticas económicas utilizadas para alcanzar tanto los objetivos económicos como los de carácter social fijados por la organización.
- **Oportunidad de negocio.** Oportunidad que se le presenta al emprendedor de obtener beneficios económicos a partir de un proyecto económico desarrollado en una empresa o entidad de economía social.
- **Beneficios sociales.** La idea del emprendedor como proyecto económico se desarrolla en una organización social con el objetivo de lograr mayor bienestar para las personas, por lo que genera beneficios sociales.
- **Innovación.** Capacidad de aplicar idea y conceptos nuevos ideas que nos permiten aumentar la productividad, tanto para generar productos como para ofrecer servicios para satisfacer las necesidades.

Un emprendedor no es alguien que tiene grandes ideas sino que sabe convertirlas en realidad. Por lo tanto, lo que caracteriza a un emprendedor es:

Su capacidad para convertir en proyecto real una idea.

El proyecto puede ser crear una empresa como una organización social, por ejemplo el fundador de una ONG.

Al convertir la idea en un proyecto real genera algún tipo de innovación en el entorno, lo cual conlleva beneficios económicos y sociales tanto para el emprendedor como para el entorno.

Para ser emprendedor no hace falta crear una empresa o una Entidad de Economía Social (EES), sino que los directivos o trabajadores con responsabilidad de un proyecto pueden ser considerados emprendedores. Eso da lugar al concepto de “intra-emprendedor”, como aquella persona que trabaja dentro de una organización ya creada, pero que dispone de la autonomía suficiente para plantear nuevos proyectos y

desarrollarlos como si fueran propios. Así, los gestores de una ONG o trabajadores responsables de un proyecto son también emprendedores.

1.2. Competencias del emprendedor

¿Están relacionadas las competencias en creatividad, invención e innovación con el emprendimiento? ¿Se puede ser innovador sin ser creativo? ¿Se puede inventar algo sin ser innovador? ¿Se puede emprender algo sin estas cualidades?

Creatividad, invención e innovación son conceptos clave dentro del emprendimiento. Pues estos tres aspectos son los que despiertan en cualquier emprendedor según Báez (2014):

“La iniciativa de llevar a cabo un proyecto a partir de las ideas interesantes que se nos puedan ocurrir en cierto momento o tras reconocer acertadamente una necesidad que queramos solventar en un colectivo en particular. Toda innovación comienza con ideas creativas. No obstante, la creatividad por sí misma no es condición suficiente para innovar”.

Y la invención está relacionada con el desarrollo de una idea creativa y su posterior materialización en forma de prototipo, concepto o modelo.

La aplicación de estos tres conceptos en el emprendimiento es invaluable, ya que parten de una idea, que antes de ser materializada pasa por filtros de originalidad y productividad. Luego, por medio de la invención, se materializa y finalmente, usando la innovación se comercializa.

Crear, inventar e innovar son los tres conceptos inseparables y más eficaces para el desarrollo óptimo de cualquier emprendimiento.

A continuación entenderemos el porqué de este razonamiento.

1.2.1. Creatividad

La creatividad es un concepto que se ha tratado de definir desde la antigüedad, pero actualmente todavía no se ha podido obtener una definición absoluta sobre este término. Aunque en principio podemos establecer que todos los seres humanos somos creativos, en cada individuo la creatividad se manifiesta en diferentes grados y estilos, eso es lo que provoca aún más la matización de su espectro.

La creatividad además de ser un proceso mental, de ser capaz de materializar cualquier idea creativa, para dejar de ser sólo idea, debe convertirse en creación. Cuando hablamos de creatividad hablamos de acciones que nos conducen a materializar la idea que hemos concebido. Por lo tanto es un ejercicio mental y también de aplicación, necesariamente. En este sentido, el creativo debe ser capaz de determinar si la idea es realmente creativa y comprobar qué tan realizable es, para ello debe estudiar el potencial productivo de su idea.

La creatividad empresarial, como toda creatividad, es proyectada al exterior, produciendo algo tangible y es responsable de su creación. Lo que quiere decir que se involucra con la sociedad, por ende debe tener valor dentro del mercado. Toda empresa considerada como creativa tiene la capacidad de ofrecer productos diferentes e innovadores, para conseguirlo se utiliza la originalidad como elemento complementario de la creatividad.

Ahora sí, podemos concluir definiendo la creatividad como aquella capacidad humana que nos permite poder generar una idea original y útil que posteriormente podrá materializarse haciéndose realidad.

1.2.2. *Invención*

La invención es hacer realidad una idea creativa, que universalmente es considerada original. Creatividad e invención son dos conceptos con los cuales debemos trabajar simultáneamente para una vez concebidas las ideas originales, convertirlas en productos realizables y por ende llevarlos a la realidad, inventando los medios y requerimientos necesarios para lograrlo.

1.2.3. *Innovación*

El tercer escalón por la que todo empresario necesita ascender es la innovación. La innovación es el medio a través del cual una idea tangible y creativa, se transforma en producto o servicio comercial, introduciéndolo dentro de un mercado donde los clientes podrán pagar por él. Es la capacidad de convertir un producto en producto comercial.

La innovación gira en torno a la producción de actos creativos, que pueden ser inventos o no. Es el proceso mediante el cual los conceptos, modelos, prototipos o las ideas, son integrados al mercado y ofrecidos como bienes o servicios para ser adquiridos por los clientes. Innovar es transformar una idea novedosa en un negocio. Es decir, es la acción de transformar una idea creativa en negocio para que pueda ofrecerse a los potenciales clientes como un producto o servicio por el que tendrán que pagar un precio.

1.3. *Tipos de emprendedores*

Suárez-Álvarez y Pedrosa (2016) establecen que de acuerdo con los objetivos que se intentan lograr se pueden identificar como mínimo tres tipos de emprendedores: **extra-emprendedor, intra-emprendedor y emprendedor personal**. El intra-emprendedor es aquella persona que se compromete en crear innovación dentro de una empresa mejorando proyectos que ya están funcionando (Lumpkin, 2007; Suárez, 2015). El extra-emprendedor es aquella persona que tiene como meta desarrollar nuevos proyectos externos vinculados a la creación empresarial (Rauch y Frese, 2007; Suárez, 2015). Evaluación de la personalidad emprendedora.). El emprendedor personal se caracteriza por poseer una gran iniciativa personal y un alto control para tratar situaciones complicadas, por ejemplo, cambios en la carrera profesional o el desempleo (Frese y Fay, 2001; Suárez, 2015).

Intra-emprendedor, este tipo de emprendedor utiliza su talento dentro de la organización. Es un **emprendimiento realizado en el interior de la empresa, generando cambios en la organización** (nuevos servicios, procesos, productos o formas de atención al cliente). Se encuentra ligado con la **innovación** y tiene por objetivo romper el «status quo» para impulsar el **crecimiento de la organización**. El intra-emprendimiento, por tanto, es generado gracias a cambios o situaciones de crisis, como el escenario actual dónde nos encontramos en un mercado global. Esta globalización es la protagonista de entornos que cambian rápidamente.

Un intra-emprendedor emprende dentro de la organización y dispone de los medios para desarrollar su idea o proyecto, por este motivo es conocido también como **emprendimiento corporativo**. Son **catalizadores del cambio y agentes transformadores de la realidad** de la organización o empresa para la cual trabaja.

El **extra-emprendedor**, por el contrario, **parte de cero**, desarrollando su propia empresa o nuevos proyectos orientados a la creación empresarial. Para conseguirlo es capaz de endeudarse para otorgar viabilidad a una idea o para impulsar un negocio, aportando sus bienes, e incluso los de su familia.

Además, dependiendo del tipo de empresa o negocio existen diferentes perfiles de emprendedores como son los emprendedores económicos, sociales, tecnológicos, culturales, artístico, etc.

- **Emprendedores de económico o de negocio.** Son personas que imaginan un bien o servicio que es nuevo o mejor que los que ya existen y deciden hacerlo realidad. Como Frédéric Mazzella, quien, conduciendo unas Navidades hacia su casa, se percató de la cantidad de coches que viajaban casi vacíos y pensó en cómo se podría utilizar Internet para poder compartirlos. Entonces creó la aplicación BlaBlaCar.
- **Emprendedores sociales.** Crean proyectos para mejorar el mundo a partir de la solidaridad. Como Carmen Pellicer creó la fundación Trilema creada en 2011, que fomenta el derecho a la excelencia educativa mediante investigación, la innovación educativa y la formación continua en centros escolares.
- **Emprendedores tecnológicos.** Este emprendimiento es únicamente tecnológico. Está basado en tecnologías, como son: servicios tecnológicos, dispositivos electrónicos, redes sociales, etc. Del mismo modo podemos incluir a los emprendedores desarrolladores de blog informativos o portales de noticias que obtienen dinero a partir de los contenidos que generan o de la publicidad. Se caracterizan por ser poco cauteloso, tomar riesgos y ser expertos desarrolladores web o programadores como es el caso de: Steve Jobs, Mark Zuckerberg, Larry Page y Sergey Brin, Michaels Dell, Jeff Bezos, Bill Gates, Jimmy Wales, etc.
- **Emprendedores culturales.** Crean proyectos relacionados con la cultura en los que aprendemos, al mismo tiempo que nos divertimos. Como Juanjo Gómez, Javier Murillo y Laura Sanz, que crearon el impresionante club de juegos de mesa Mecatol Rex.
- **Emprendedores artistas.** Dan salida a sus inquietudes artísticas y las comparten con los demás. Como María Otero, que siempre quiso ser actriz y creó la compañía Twister Teatro para hacer realidad su sueño.

Un caso particular de emprendedores personales en la EES, de acuerdo con Suárez-Álvarez y Pedrosa (2016) podrían ser los emprendedores que realizan trabajos voluntarios para la comunidad o en organizaciones no gubernamentales.

2. EMPRENDIMIENTO SOCIAL

El **emprendimiento social** se puede definir como una técnica de negocio utilizado por las organizaciones, startups, empresas y/o entidades con o sin ánimo de lucro y en ocasiones hasta por los gobiernos, con el objetivo de financiar el desarrollo de soluciones a los problemas de naturaleza social, cultural y ambiental.

En el artículo de Wikipedia (recuperado el 11 de Marzo de 2019) “Emprendimiento social” los emprendimientos sociales se definen como:

“Organizaciones que aplican estrategias de mercado para alcanzar un objetivo social. El movimiento del emprendimiento social incluye tanto a organizaciones sin

ánimo de lucro que utilizan modelos de negocio para alcanzar su misión como a organizaciones con ánimo de lucro cuyo propósito principal es de carácter social. Su objetivo —cumplir con objetivos que son al mismo tiempo sociales/medioambientales y financieros— es a menudo descrito como el «triple resultado»: lograr al mismo tiempo desempeñarse en la dimensión social, ambiental y del beneficio económico. Los emprendimientos sociales se diferencian de los emprendimientos comerciales en que su objetivo social o medioambiental siempre se encuentra en el centro de sus operaciones”.

En lugar de maximizar las participaciones de sus accionistas, el principal objetivo de las Entidades de Economía Social (EES) es generar beneficios para promover sus objetivos medioambientales o sociales. Estos objetivos pueden conseguirse de diferentes formas que dependiendo de la estructura del emprendimiento social: las ganancias de un negocio pueden ser destinadas a financiar un objetivo social como por ejemplo una actividad concreta de una entidad sin ánimo de lucro.

Del mismo modo, este tipo de emprendimiento puede intentar llevar a cabo su objetivo social mediante su propia actividad contratando a personas en riesgo de exclusión social o prestando los beneficios obtenidos a microemprendimientos que presenten problemas para conseguir préstamos de entidades bancarias.

3. EL EMPRENDEDOR Y LA CREACIÓN DE ENTIDADES DE ECONOMÍA SOCIAL

Sanchis (2010) en su libro *Emprendimiento, economía social y empleo*, el emprendimiento social se puede traducir en:

“La creación de empresas en las que los fines sociales son la prioridad: la generación de empleo estable y de calidad, la inserción social por el trabajo o la conservación del medio ambiente y la sostenibilidad, entre otros. Este tipo de emprendimiento se desarrolla en un contexto en el que la persona y el trabajo son lo principal, y el beneficio empresarial no es más que el resultado del trabajo bien hecho. A diferencia de otros tipos de emprendimientos, el emprendimiento social no tiene como objetivo la maximización del beneficio económico, sino que éste no es más que el instrumento o el medio que garantiza los fines sociales de las empresas que se constituyen bajo esta perspectiva. La persona y el grupo, además de ser el motor de la empresa, son también la principal prioridad, de manera que se trata de organizaciones socialmente responsables, tanto interna (hacia sus empleados) como externamente (hacia la sociedad en su conjunto)”.

En el marco analizado, las Entidades de la Economía Social (EES) son muy apropiadas particularmente según Sanchis (2010) para:

“Su desarrollo económico y social, tanto de las cooperativas en sus diferentes clases como de las entidades no lucrativas (asociaciones y fundaciones). Las Empresas de Trabajo Asociado (Cooperativas y Sociedades Laborales) permiten crear un trabajo estable y de calidad, en las que los trabajadores son a la vez propietarios (socios trabajadores) y empresarios y, por tanto, participan directamente y de manera colectiva en la gestión de la empresa, creando las bases para un desarrollo personal y laboral de tipo social. Las cooperativas agrarias y las sociedades agrarias de transformación contribuyen al desarrollo local y rural al proporcionar a los pequeños y medianos agricultores las herramientas necesarias para alcanzar unos niveles de renta económica suficientes. Las asociaciones y fundaciones permiten

movilizar a la sociedad civil hacia la obtención de fines sociales como son la cooperación local e internacional al desarrollo. Las cooperativas de consumidores y usuarios garantizan el acceso a las clases populares y a la población media a los bienes y servicios que necesitan en unas mejores condiciones, a la vez que el propio consumidor (como socio cliente) se convierte en actor con voz y voto en las decisiones de la cooperativa. De entre las diferentes formas asociativas que constituyen la Economía Social, las Empresas de Inserción desempeñan un papel especial en el emprendimiento social y, en particular, en los objetivos de la inserción sociolaboral de personas desfavorecidas. Se trata de organizaciones que aun tomando incluso forma jurídica distinta a la de Economía Social (principalmente la de sociedad limitada), contribuyen a la inserción en el mercado de trabajo de colectivos con mayores dificultades de acceso, como es el caso de las personas discapacitadas. Esta clase de organizaciones, junto con los Centros Especiales de Empleo, desempeñan una labor social fundamental, que se traduce en muchos casos en fórmulas de autoempleo colectivo, como es el caso de la creación de empresas cooperativas y de sociedades laborales. Las Empresas de Inserción son empresas sociales que al facilitar el tránsito al empleo ordinario de personas con graves dificultades de acceso, contribuyen significativamente al desarrollo económico y social; cuando además, este acceso al mercado de trabajo se realiza mediante el autoempleo, están contribuyendo al emprendimiento social”.

4. PERFIL DEL EMPRENDEDOR EN LA ECONOMÍA SOCIAL

Todo emprendedor social debe tener cierto perfil, ciertas características para desempeñarse como tal en el desarrollo de sus proyectos, que pueden ser enfocados a cómo empezar un negocio, cómo montar una entidad o un negocio de futuro. Algunas de esas características pueden ser las siguientes:

- **Ingenio.** La creatividad y la motivación son dos vehículos necesarios para llegar al ingenio.
- **Innovación.** Los emprendedores sociales se hacen preguntas constantemente sobre los cambios y la posibilidad de un mundo mejor.
- **Responsabilidad Social.** El objetivo primordial de esta característica debe ser un cambio social, una mejora de la sociedad y del mundo.
- **Compromiso.** Perseverancia ante lo que uno cree. Fidelidad ante un sueño. Compromiso para alcanzarlo.
- **Autoconfianza.** Para poder creer en una idea, primero hay que creer en uno mismo, en su persona y en sus posibilidades.
- **Capacidad de asumir riesgos.** Puede haber momentos de miedo, pero siempre hay que asumir cualquier contratiempo para reponerse y seguir con las ideas que puedan cambiar el mundo.
- **Liderazgo.** Todos se esfuerzan por alcanzar un mismo objetivo. Todos trabajan por lo mismo. Todos reman hacia la misma dirección. Pero es necesaria la capacidad de guiar al grupo.
- **Tenacidad.** El fracaso, es una opción. La constancia una obligación para el soñador social.

5. LA IDEA EMPRENDEDORA EN LA EES

La idea de negocio es una pieza clave en cualquier iniciativa emprendedora. Surge tanto de un proceso de detección de una oportunidad (ya sea de manera aleatoria o a través del análisis de los resultados obtenidos en una investigación), o de una forma más forzada, como es el caso de aquellos emprendedores que se ven obligados a abordar el camino del autoempleo principalmente por cuestiones de precariedad laboral o desempleo (denominado autoempleo de necesidad).

La primera cuestión que debe hacerse todo emprendedor es si su idea de negocio tendrá éxito una vez implantada en el mercado. Pero dar una respuesta a dicha pregunta resulta complicado, puesto que el éxito de la iniciativa empresarial no depende exclusivamente de la "calidad" de la misma, sino que a ello se suma tanto otros factores externos (sucesos imprevistos, comportamiento competidores, consumidores y proveedores,...) como internos (actitud y aptitud del emprendedor o grupo emprendedor, recursos, capacidades, toma de decisiones....). En todo caso, y teniendo en cuenta que siempre quedará un margen de incertidumbre, si es recomendable el reflexionar de manera previa sobre la idoneidad de la idea elegida.

La idea de negocio es la descripción de una oportunidad empresarial y la forma en la que piensa aprovecharla el emprendedor. También se puede definir como la materialización de la satisfacción de las necesidades de un colectivo de clientes.

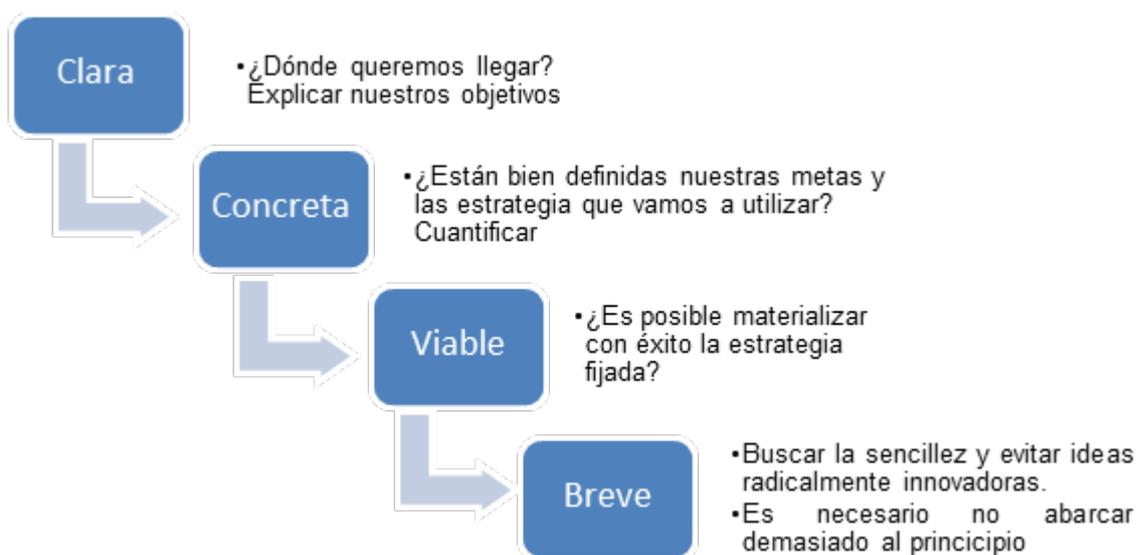
Pero una idea de negocio no puede funcionar correctamente hasta que no se formule en términos comprensibles y para conseguirlo, es esencial expresar por escrito la idea.

Esa concreción pasa por definir exactamente no sólo en qué consiste la misma, sino también aportar cuales son los factores que hacen atractiva esa idea como negocio, y en que entorno va a funcionar.

5.1. ¿Cómo debe ser la idea de negocio?

Una idea de negocio, de acuerdo Roig (2019), una idea de negocio bien enunciada debe ser clara, concreta, viable y breve.

Figura 1. Características de una idea de negocio



Fuente: Elaboración propia a partir del curso de competencias para la Creación de Empresas de la Cátedra Emprendimiento-Generalitat Valenciana

5.2. ¿Cómo encontrar ideas de negocios?

Para poder encontrar una idea novedosa que se pueda transformar en un producto o servicio que nos permita atraer a los clientes y obtener de este modo un beneficio económico debemos seguir las siguientes pautas:

- 1) **Reconocer una necesidad.** Numerosos negocios pequeños empezaron como consecuencia de que el empresario identificó una necesidad que no satisfecha en el mercado.
- 2) **Investigar las tendencias.** Verificar cuál es el estilo de vida de una comunidad, región o país; como se orientan las modas, los gustos de las personas. Averiguar cómo se destinan los ingresos de la población a los diferentes tipos de gastos.
- 3) **Mejorar los productos actuales.** Hay muchos productos que están en el mercado desde hace años y no han sufrido ninguna modificación. Se puede tratar de desarrollar innovaciones o mejoras que permitan ampliar la demanda o generar nuevas oportunidades comerciales. Cambio en el envase, tamaño, gusto, etc.
- 4) **Tratar de estar informado.** Las ocupaciones de la vida normal bloquean nuestra capacidad de inventiva y tampoco nos da tiempo para estar informado. Muchas veces la observación de determinados fenómenos de la naturaleza nos abre el camino para encontrar una idea de negocio. El creador del Velcro se inspiró en los "abrojos" de los cardos.
- 5) **Identificar las cualidades propias.** ¿Qué me gusta hacer? ¿Qué se hacer? ¿Cuáles son mis habilidades más destacadas?
- 6) **Intercambiar ideas.** En reuniones familiares, de amigos o conocidos, se pueden encontrar elementos que permitan desarrollar un proyecto empresario. En cursos, seminarios y conferencias donde participen empresarios y profesionales, es una buena oportunidad para encontrar referencias y experiencias de distintos tipos de emprendimientos. Hay publicaciones especializadas en negocios, tanto nacionales como extranjeros, que pueden ser una fuente de inspiración para encontrar ideas.

5.3. Identificación de la idea de negocio

Pese a que en algunos casos las ideas de negocio son consecuencia de una "inspiración" y en algunas ocasiones parecen como caídas del cielo, es necesario que las ideas se identifiquen y se busquen. Y para conseguir nuestro objetivo existen unos indicadores que nos pueden servir de referencia.

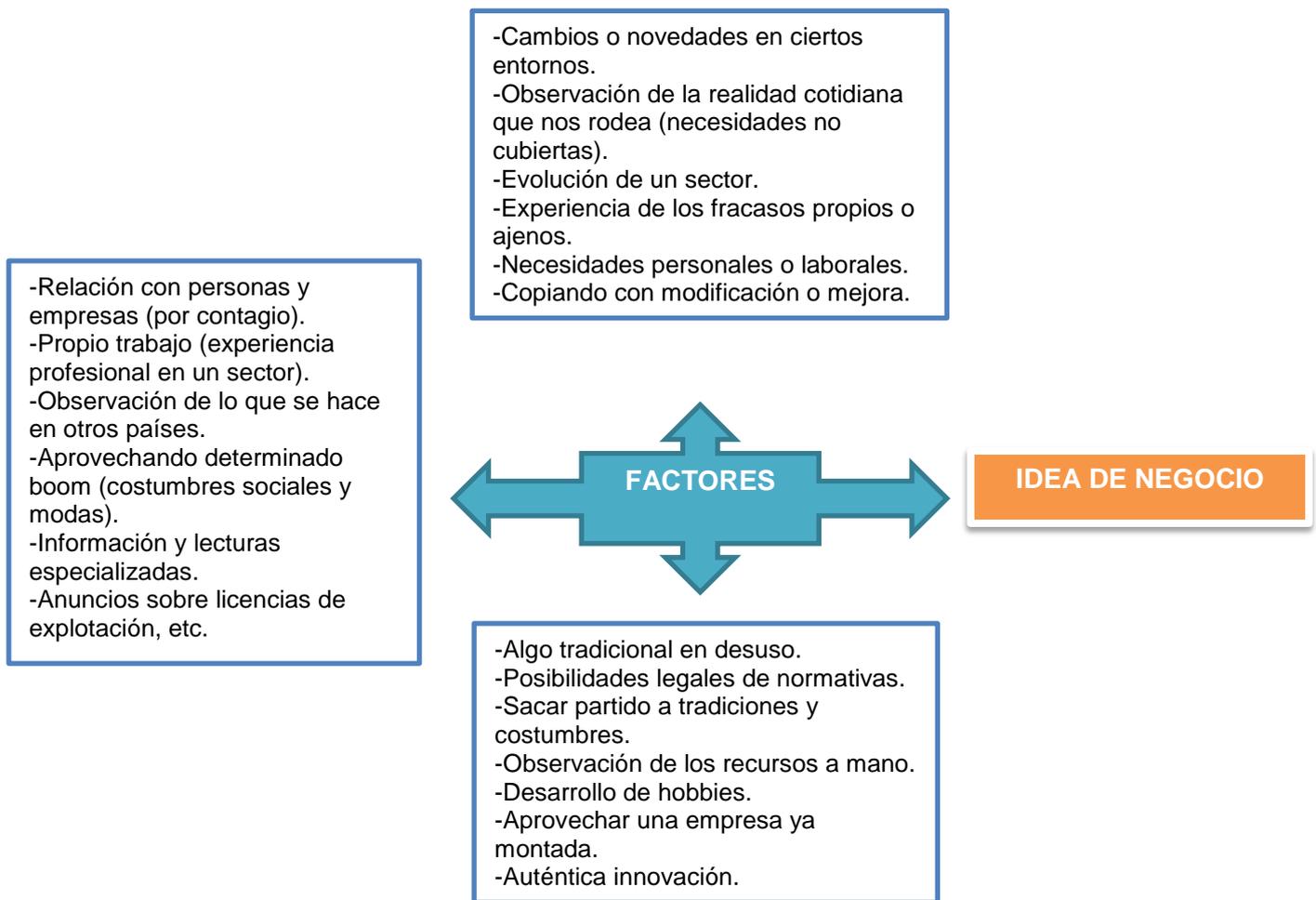
Inicialmente, es necesario realizar una investigación sobre entorno del emprendedor. Pues, conocer de manera integral y profunda el medio que lo rodea le va a permitir al emprendedor identificar y evaluar diferentes aspectos como son las oportunidades de negocio, las amenazas y los riesgos que implica el aprovecharla, etc.

Fundamentalmente, una idea de negocio suele ser producto de:

- 1) Necesidades actuales en un determinado mercado.
- 2) Necesidades futuras.
- 3) Intereses e inquietudes personales.
- 4) Carencias en servicios y productos existentes,

Normalmente, las ideas de negocio suelen surgir como resultado de la combinación de alguno de los siguientes factores:

Figura 2. Factores que influyen en la materialización de una idea de negocio



Fuente: Elaboración propia a partir del curso de competencias para la Creación de Empresas de la Cátedra Emprendimiento-Generalitat Valenciana

Una vez que hemos identificado la existencia de un posible negocio y haya surgido nuestra posible idea, necesitamos aprender a describirla.

5.4. Descripción de la idea de negocio

Si procediésemos a la descripción de la idea de negocio, sería interesante el abordar los siguientes apartados:

Descripción del producto o servicio. Una idea de negocio es, ante todo, la descripción de un servicio o un producto. Se debe describir pues, los servicios o productos que van a constituir el objeto del nuevo negocio. Debería comentarse de forma resumida, puesto que un detalle técnico más detallado correspondería realizarlo en el apartado de marketing, en el caso de desarrollar un Plan de Empresa. No obstante, esta síntesis de la idea como producto / servicio debería quedar suficientemente clara para un tercero no experto en la materia. .

Necesidad que satisface. Hace referencia a los problemas de las personas que son resueltos al adquirir un bien o un servicio. Es muy importante que esas necesidades,

detectadas de manera habitual como demandas latentes de los consumidores, tengan la suficiente consistencia para que exista un interés evidente de pagar un precio en caso de existir en el mercado. Y esto sucede porque en ocasiones puede que exista la necesidad y el dinero para satisfacerla pero no la urgencia por satisfacerla, con lo que lo más probable es que el cliente posponga indefinidamente la compra o contratación de esos productos o servicios.

Ventajas Competitivas. ¿Qué provoca que nuestro producto/servicio sea preferido al resto de producto?

Las Ventajas competitivas que son aquellas que posee una entidad ante otras entidades del mismo sector de mercado, que les posibilitan destacar o distinguirse ante ellas, y poseer una posición competitiva (por ejemplo, un negocio puede tener ventaja competitiva en la atención al cliente, costes, rapidez de su servicio, distribución, infraestructura, localización, tecnología,...).

Conforme al modelo de Porter para la ventaja competitiva, la estrategia competitiva adopta acciones defensivas u ofensivas para la creación de una posición justificable en una industria, con el objetivo de afrontar a las fuerzas competitivas exitosamente y por retornar las inversiones.

Según Michael Porter (1997) “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”. También es importante que exista una cultura de empresa dirigida a reforzar permanentemente las ventajas competitivas que se posean como forma de garantizar la posterior supervivencia del negocio.

Un concepto vinculado a las ventajas competitivas es la “propuesta de valor”, es decir, los beneficios tangibles que los clientes obtendrán al adquirir los bienes o servicios frente a los de la competencia.

Modelo de Negocios: ¿Cómo se va a desarrollar la entidad?, ¿cómo se ofrecerán los bienes y servicios? y ¿cómo es que se van comercializar?

Mercado: Identificación de los potenciales clientes de sus competidores y del ámbito geográfico de actuación.

Es fundamental el conocer qué perfil de agentes se encontrará el emprendedor al actuar en un mercado concreto, puesto que cada sector tiene sus propias particularidades: como puede ser el caso, por ejemplo, de su dimensión, localización, concentración o comportamiento (al comprar, vender, consumir, negociar,...), lo que en conjunto, describirá su singularidad.

Es pues importante tener claro cuál va a ser el foco de clientes al que se dirigirá el producto / servicio, cual serán los competidores directos e indirectos (atención a los productos servicios sustitutivos), así como fijar tanto el campo o radio de acción inicial de la actividad, como la posterior estrategia de crecimiento en el mercado.

Tecnología: Es importante, sobre todo en los casos de aquellos proyectos que se encuentran todavía en proceso de desarrollo tecnológico, el aclarar cuando se podrá disponer del producto final. De igual forma, sería interesante hacer alguna mención en el caso de poseer algún derecho de protección industrial.

Equipo emprendedor: Definir las capacidades o fortalezas de cada uno de los integrantes del proyecto o entidad (currículo académico, investigador y profesional, capital relacional,...). Carácter multidisciplinario del equipo promotor de la entidad.

6. MODELO DE NEGOCIOS EMPRENDEDOR EN EES

Una vez definida nuestra idea de negocio emprendedora si queremos crear una entidad lo primero que tenemos que hacer es pensar cómo vamos a hacerlo, si será viable, quién será nuestro cliente... Para ordenarlo todo tenemos que pensar cuál será nuestro **modelo de negocio**.

Un modelo de negocio es la descripción de cada uno de los procesos que tendrá lugar en el interior del negocio y de la forma en que llegará al cliente el producto, con el propósito de poder solucionar un problema o una necesidad del consumidor. A modo de síntesis, podríamos definir un modelo de negocio como la lógica y el funcionamiento del mismo que nos permitirá lograr los ingresos esperados.

Aunque el producto o el servicio que se ofrece sea muy innovador, si el emprendedor no plantea un modelo de negocio apropiado y no se identifica la forma de acercarse al cliente no podremos encontrar la prosperidad que deseamos.

Actualmente, existen distintas estructuras de diseño que nos permiten proyectar un modelo de negocio pero tal vez las más conocidas en el mundo del emprendimiento sean el **Lean Startup**, **Business Model Canvas** y el **Lean Canvas**.

Son algunas de las técnicas de diseño que utilizan los emprendedores para revisar y mejorar el modelo de negocios que han creado para poner en marcha su nueva entidad, por tanto son un paso fundamental para crear tu Entidad de Economía Social (EES) correctamente y asegurar tu éxito.

Es importante recordar que definir tu modelo de negocio apropiadamente puede determinar tan el éxito o como el fracaso de tu emprendimiento.

7. INNOVACIÓN EN MODELOS DE NEGOCIO. MÉTODO LEAN STARTUP

El método Lean Startup es un conjunto de prácticas pensadas para ayudar a los emprendedores a incrementar las probabilidades de crear una startup con éxito. No es una fórmula matemática infalible, sino una filosofía empresarial innovadora que ayuda a los emprendedores a escapar de las trampas del pensamiento empresarial tradicional.

Las startups no son empresas pequeñas, sino organizaciones humanas que trabajan en entornos de alta incertidumbre y que necesitan sus propios métodos.

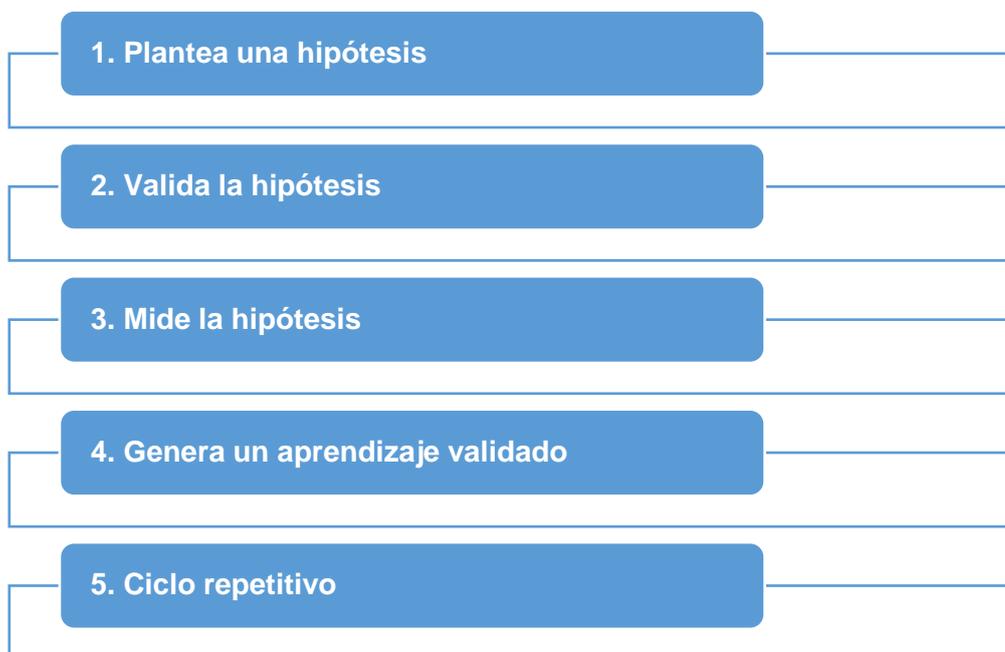
Es una metodología basada en “**aprendizaje validado**” por medio de circuito feedback crear-medir-aprender, dicho de otra manera, ir validando paso a paso las hipótesis antes de tener el producto final, o sea, la startup definitiva y empezar a escalar el negocio. Por tanto, debemos ir definiendo y reduciendo los ciclos de desarrollo, impulsando diferentes propuestas por un periodo de tiempo y obteniendo un **feedback** de nuestros potenciales clientes o usuarios muy valioso, con el que se podrá perfeccionar la posterior versión final del producto.

Esta metodología no reemplaza al plan de negocios que veremos con detalle en el tema 3. Simplemente lo aplaza a la espera de chequear el modelo de negocios y su visibilidad en el presente. El Lean Start-up es un ejercicio previo al plan de negocios.

7.1. Aplicación de esta metodología

Los pasos fundamentales para aplicar el método Lean Startup son:

Figura 3. Pasos del método Lean Startup



Fuente: Elaboración propia

Carazo (2018), en su artículo “Método Lean Startup” en la plataforma educativa Economipedia, dedicada a la educación economía y financiera, define los pasos de este método de la siguiente forma:

1. Plantea una hipótesis. Parte de un problema a resolver y explica por qué estaría dispuesto a pagar por tu oferta. Para identificar el problema/dolor, podemos realizar una serie de entrevistas a nuestros clientes potenciales e identificar qué les preocupa realmente. Debemos saber si el problema es lo suficientemente doloroso para atacarlo.

2. Valida la hipótesis. Desde crear un producto o servicio con las características mínimas básicas para comprobar si es lo que el mercado quiere hasta una

demostración de cómo funciona, todo es posible. El objetivo es saber si la gente lo querría y lo compraría. Esta primera validación será de los “early adopters”, los primeros usuarios que lo utilizarán y los más susceptibles de probar cosas nuevas en nuestro sector.

3. Mide la hipótesis La mejor manera de saber qué métricas implementarás es identificando cuáles son los pasos a seguir para llegar hasta tu oferta y cuántas veces recurrieron a ellos para comprar. Es fundamental identificar las KPI (indicadores de marketing) de un producto, medirlas para saber si cumplimos objetivos y vamos perfeccionando nuestro producto.

4. Genera un aprendizaje validado. Significa que habrás realizado ajustes y cambios tanto en el producto o servicio, como en el mercado, proveedores... aprendiendo del entorno al que va dirigido el producto. Es fundamental saber escuchar a todos los stakeholders (personas implicadas directa o indirectamente en el producto/servicio) e incorporar su feedback.

5. Ciclo repetitivo. Pones en marcha los pasos anteriores una vez más ya con un producto o servicio mejorado y volvemos a empezar.

7.2. ¿Qué significa pivotar?

Para desarrollar esta metodología es necesario que conozcamos un nuevo concepto estrechamente ligado a ella, este término es pivotar. Podemos definirlo como la capacidad de transformar aspectos significativos del negocio y convertirlo en otro nuevo, atacando otra necesidad, cambiando el modelo de negocio, la propuesta de valor...

7.3. Tipos de pivote o cambios

Los pivotes se dividen en los siguientes tipos:

— **Pivote de acercamiento (zoom in)**

Convertir en producto lo que antes era una propiedad del mismo.

— **Pivote alejamiento (zoom out)**

El producto principal se convierte en una simple característica.

— **Pivote segmento de consumidor (customer segment)**

La startup tiene la intención de validar que el producto creado, soluciona problemas, pero no al público al que ellos querían dirigirse. Es un pivote interesante, ya que permite confirmar una parte de nuestra hipótesis.

— **Pivote de necesidad de consumidores (customer need)**

Cuando se conoce perfectamente las necesidades de nuestros principales clientes es posible darse cuenta de que el que el problema que estamos intentando solucionar es posible que no tenga importancia para ellos, pero a partir de esta información es posible que seamos capaces de otras necesidades que pueden ser muy importantes para ellos. Con este pivote obtenemos el efecto contrario al pivote de segmento de consumidor, porque nos permite acertar y conocer a nuestros consumidores pero sin ser capaces de solucionar su carencia o necesidad.

— **Pivote de plataforma (platform)**

Algunas startups pretenden crear nuevas plataformas por lo que crean una única aplicación, cuando la plataforma está asentada puede emerger como un vehículo para terceras partes para crear productos y servicios relacionados.

— **Pivote de arquitectura del negocio (business architecture)**

Es uno de los pivotes más complejos. Existen dos tipos de arquitecturas de negocios mayoritarias: bajo margen y alto volumen (normalmente se da en empresas B2C) y alto margen y bajo volumen (asociado comúnmente a empresas B2B). Este pivote consiste en cambiar de una arquitectura a otra.

— **Pivote de captura de valor (value capture)**

Este pivote, normalmente se encuentra asociado a modelos de monetización es una parte de la hipótesis de nuestro producto y que tiene una vital importancia para el resto de nuestro negocio y su comercialización.

— **Pivote de motor de crecimiento (engine of growth)**

Existen tres motores de crecimiento en startups: crecimiento viral, crecimiento pegajoso (sticky) y el crecimiento remunerado (paid). En este pivote, la startup cambia su estrategia buscando otro tipo de crecimiento, buscando crecer más rápido o de una forma más rentable.

— **Pivote de canal (channel)**

Se basa en modificar el canal a partir del cual accedemos a nuestros consumidores. Este pivote tiene la obligación de verificar que nuestro producto puede ser distribuido por otro canal eficientemente.

— **Pivote de tecnología (technology)**

Este tipo de pivote está orientado a empresas consolidadas y se basa en que la startup descubra una manera diferente de proveer la misma solución a sus clientes pero con una tecnología diferente y que consiga proporcionar resultados mejores a los obtenidos con la tecnología anterior (Ejemplo: ipod, smartphones, etcétera...).

8. BUSINESS MODEL CANVAS

Este modelo tiene la intención de resumir en una página toda la información importante de nuestro proyecto, ofreciendo al interesado la totalidad de los todos con mayor relevancia para la culminación del proyecto.

Figura 4. Business Model Canvas

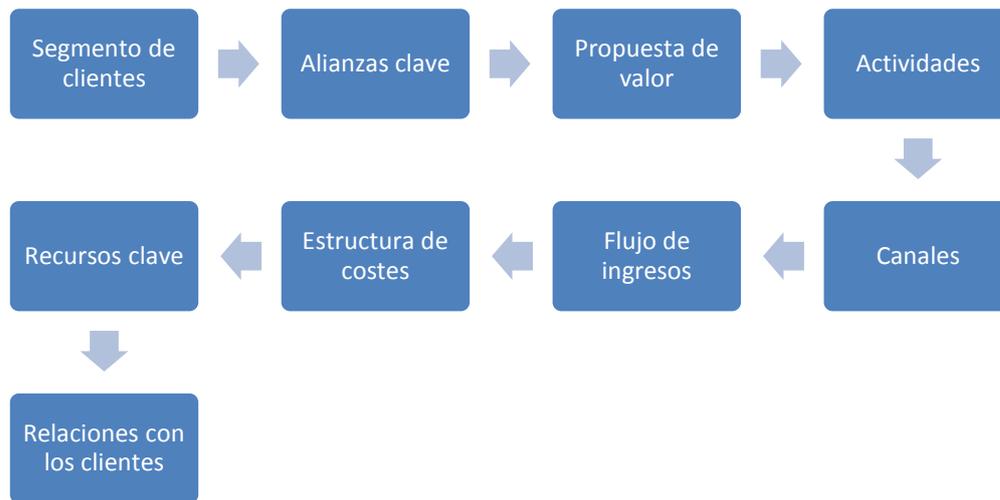
| BUSINESS MODEL CANVAS | | Diseñado para: | | Diseñado por: |
|-----------------------|--------------------|---------------------|--------------------------|------------------------|
| Asociaciones clave: | Actividades clave: | Propuesta de valor: | Relaciones con clientes: | Segmentos de clientes: |
| | Recursos clave: | | Canales: | |
| Estructura de costes: | | | Fuente de ingresos: | |

Fuente: Elaboración propia

Esta herramienta utilizada para analizar las ideas de negocio, fue creada en su tesis doctoral por el consultor suizo Alexander Osterwalder, en el año 2004. Este método describe de forma lógica la manera en que las organizaciones son capaces de crear, entregar y capturar valor (Osterwalder, 2004).

Canvas es un lienzo que permite la rápida evaluación de una idea de negocio. Se compone de nueve bloques:

Figura 5. Bloques del lienzo Canvas



Fuente: Elaboración propia

Estos bloques de acuerdo, con la autora Ferreira-Herrera (2015) pueden ser descritos de la siguiente forma:

1. Segmentos de clientes. Una entidad atiende a uno o varios segmentos del mercado. Se debe segmentar para conocer el nicho y oportunidades del negocio.

2. Propuestas de valor. Busca resolver el problema del cliente y definir los elementos diferenciadores de la competencia. Debe existir una correspondencia entre la propuesta de valor y el segmento de clientes, lo cual lleva a entender y dimensionar el producto mínimo viable (PMV). No se debe sesgar con la idea de negocio, no en términos de producto sino de la solución.

3. Canales. ¿Cómo se comunica la entidad con los segmentos para entregar valor? Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.

4. Relaciones con clientes. Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.

5. Flujos de ingresos. Los flujos de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas. Se deben determinar las fuentes de ingresos, tanto operacionales, como no operacionales.

6. Recursos clave. Reconocer los activos y recursos clave que se necesitan como piezas imprescindibles en el engranaje de la idea empresarial.

7. Actividades clave. ¿Qué es lo fundamental para que el modelo funcione? Alcanzar los objetivos del negocio requiere de una serie de actividades clave.

8. Asociaciones clave. ¿Qué tipo de socios se requiere? Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa. En otras palabras, definir las estrategias de networking con potenciales socios o proveedores, entre otras figuras importantes.

9. Estructura de costes. Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes. Se puede hablar de tipologías del costo, por ejemplo, costos directos e indirectos, fijos y variables. Se debe conocer la estructura básica de costos con el fin principal de determinar elementos importantes, tales como precios de venta.

9. LEAN CANVAS

Este término fue introducido por primera vez por Ash Maurya en su libro *Running Lean: Iterar de un plan A que funcione*, con el objetivo de crear un itinerario que permitiera ayudar a los emprendedores, y que abarcara desde el momento en el que aparece la idea hasta que es creada la startup o empresa/entidad, mostrando los procesos inciertos o arriesgado.

El **Lean Canvas** es un método que está centrada en entender las necesidades o los problemas que les surgen a sus clientes para después utilizarlo en el diseño del producto.

El modelo **Lean Canvas**, es una herramienta de visualización de modelos de negocio que fusiona el lienzo del modelo **Canvas** y la metodología **Lean Startup** (Maurya, 2012). En el lado derecho muestra el **mercado** y en el lado izquierdo representa la **solución** o **producto**.

Esta herramienta inicialmente fue creada para **startup** de tipo tecnológico, sin embargo debido a su gran utilidad muchos emprendedores la han utilizado en empresas de sectores tradicionales.

Para conseguirlo, utilizó el lienzo de Alex Osterwalder realizando los siguientes cambios. El bloque referente a la alianzas lo reemplazo por problemas, las actividades clave por solución, las relaciones clave por métricas clave y finalmente las relaciones por el bloque ventaja justa. Estos bloques, según Cormani (2016) pueden definirse de la siguiente manera:

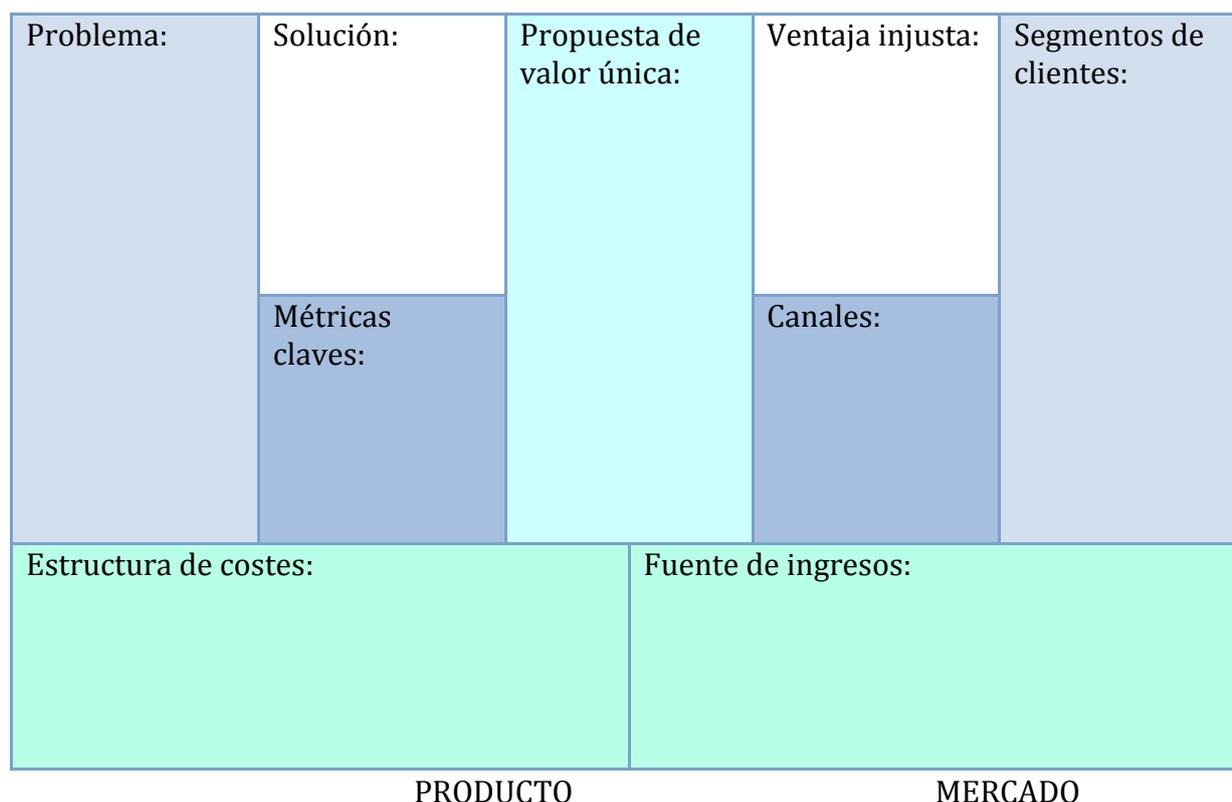
Problema. Es el aspecto fundamental en todo negocio o startup, es imprescindible conocer los problemas que se tiene intención de resolver.

Solución. También es muy útil definir una solución con las mínimas características viables que ayuden a la solución.

Métricas Clave. Es necesario definir indicadores que se utilicen para medir el modelo de negocio.

Ventaja Injusta. Este bloque es la clave de cualquier negocio lo que lo hace diferente a la competencia.

Figura 6 . Lienzo del modelo Lean Canvas



Fuente: Lean Canvas es una adaptación del Business Model Canvas (<https://leanstack.com/leancanvas>) traducida al español y está bajo la licencia Reconocimiento-CompartirIgual 3.0 España (CC BY-SA 3.0 ES)

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIKEN, M. (2010, May). Taking the Long View: Conceptualizing the Challenges Facing UK Third Sector Organizations in the Social and Welfare Field. In *Third sector organizations facing turbulent environments* (pp. 295-316). Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.

BÁEZ, J. (10 de septiembre de 2014). Inercia digital [Blog]. Recuperado de <https://blog.inerciadigital.com/2014/09/10/creatividad-e-innovacion-en-el-emprendimiento/>

Cátedra Emprendimiento-Generalitat Valenciana. Curso de competencias para la creación de empresas [en línea][consulta: 5 febrero 2018]. Disponible en: <https://www.uv.es/emprende/courses.html>

CARAZO, M. (2018). Método «Lean Startup». EN: *Economipedia* [en línea] [consulta: 8 Marzo 2018]. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/metodo-lean-startup.html>

CUMPLIDO, S., Javier, F.; BARROSO GONZÁLEZ, M. O.; GUZMÁN ALFONSO, C. (2013). La economía global y los emprendimientos sociales.

CUMPLIDO, F. J.; BARROSO, M. D. L. O.; Guzmán, C. (2013). La economía global y los emprendimientos sociales. *Revista de economía mundial*, (35), 177-196.

CORAGGIO, J. L. (2011). La sostenibilidad de los emprendimientos de la economía social y solidaria. *Otra Economía*, 2(3), 41-57.

CORMANI, A. (2016). Modelos de Negocios Sociales: Social Lean Canvas. Disponible en: <https://alexcormani.com/2016/03/social-lean-canvas/>

DUARTE, T.; RUIZ TIBANA, M. (2009). Emprendimiento, una opción para el desarrollo. *Scientia et technica*, 15(43).

Emprendimiento: Emprendedor, ¿Ya tienes tu modelo de negocio? [blog en línea][consulta: 20 Enero 2018].Disponible en: <https://www.tratocontrato.com/es-co/content/emprendedor-ya-tienes-tu-modelo-de-negocio/>

FERREIRA-HERRERA, D. C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 23(107).

FRESE, M.; FAY, D. (2001). 4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in organizational behavior*, 23, 133-187. Guzmán V., Alexander (diciembre de 2008). «Emprendimiento Social-Revisión de la Literatura». Artículo.

GAIGER, L. I. (2004). Emprendimientos económicos solidarios. *La otra economía*, 229-241.

Intraemprendimiento: ¿Cuáles son las diferencias entre Intraemprendedor y Emprendedor? [blog en línea][consulta:15 Febrero 2019].Disponible en:<https://conkistadores.com/diferencias-intraemprendedor-emprendedor/>

LUMPKIN, G.T. (2007). Intrapreneurship and innovation. En J.R. Baum, M. Frese y R. Baron (Eds.), *The Psychology of Entrepreneurship* (pp.237-264). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

MAURYA, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works* (2º ed.).

MACIAS, M. (2015). Lean Canvas, una fusión entre el lienzo del modelo de negocio y Lean Startup. EN: Advenio, innovación en tu modelo de negocio [en línea][consulta:8 Marzo 2018].Disponible en: <http://advenio.es/lean-canvas-una-fusion-entre-el-lienzo-del-modelo-de-negocio-y-lean-startup/>

RAUCH, A. ; FRESE, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16 (4), 353-385. doi: 10.1080/13594320701595438

PORTER, M. E. (1997). Competitive strategy. *Measuring business excellence*, 1(2), 12-17.

PULIDO, D. U., y GARRIDO, N. T. (2011). *Invitación al emprendimiento: Una aproximación a la creación de empresas*. Editorial UOC.

SALINAS RAMOS, F.; OSORIO BAYTER, L. (2012). Emprendimiento y Economía Social, oportunidades y efectos en una sociedad en transformación. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (75).

SANCHIS PALACIO, J. R. (2011). *Emprendimiento, economía social y empleo*. IUDESCOOP, Instituto Universitario de Economía Social y Cooperativa de la Universidad de Valencia.

SAVIO, M.; RIGHETTI, A. (1993). Cooperatives as a social enterprise in Italy: A place for social integration and rehabilitation. *Acta Psychiatrica Scandinavica*, 88(4), 238-242.

SUÁREZ ÁLVAREZ, J. (2015). Evaluación de la personalidad emprendedora.

SUÁREZ-ÁLVAREZ, J.; PEDROSA, I. (2016). Evaluación de la personalidad emprendedora: Situación actual y líneas de futuro. *Papeles del psicólogo*, 37(1), 62-68.

TEMA 2. HABILIDADES DIRECTIVAS

1. LIDERAZGO EMPRENDEDOR

- 1.1.- Características de un buen líder
- 1.2.- Estilos de liderazgo
 - 1.2.1.- Liderazgo transformacional
 - 1.2.2.- Liderazgo transaccional
 - 1.2.3.- Liderazgo Laissez Faire
- 1.3.- El liderazgo en materia comunicativa

2. GESTIÓN DE EQUIPOS

- 2.1.- Trabajar en equipo
- 2.2.- Conceptos básicos acerca de los grupos
- 2.3.- Equipos de trabajo versus grupos de trabajo
- 2.4.- Técnicas de dirección de equipos. La motivación y el liderazgo
- 2.5.- Conflicto en los equipos de trabajo
- 2.6.- Resolución de conflictos en equipos de trabajo
- 2.7.- Relaciones laborales

3. LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

- 3.1. Comunicación interna
 - 3.1.1.- Comunicación vertical
 - 3.1.2.- Comunicación horizontal
 - 3.1.3.- Comunicación cruzada
- 3.2. Comunicación externa
- 3.3. Rumores
- 3.4. Plan de Comunicación para la Economía Social

4. GESTIÓN DE TIEMPOS

- 4.1. Los principales métodos de gestión del tiempo
 - 4.1.1.- Método POSEC
 - 4.1.2.- Método Dominó
 - 4.1.3.- Método GTD
 - 4.1.4.- Matriz de Administración de tiempo. Priorización
- 4.2. Herramientas para mejorar la gestión del tiempo.
 - 4.2.1.- Registros de actividad
 - 4.2.2.- Planificar

4.2.3.- Programación

4.2.4.- Listas de tareas

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. LIDERAZGO EMPRENDEDOR

La palabra liderazgo hace referencia a la habilidad de influenciar sobre las personas y permitir incentivarlas para que puedan trabajar con entusiasmo por un objetivo común.

Barrow (1977) define el liderazgo como “un proceso de comportamiento que intenta influenciar a los individuos y los grupos con la finalidad de que se consigan los objetivos”.

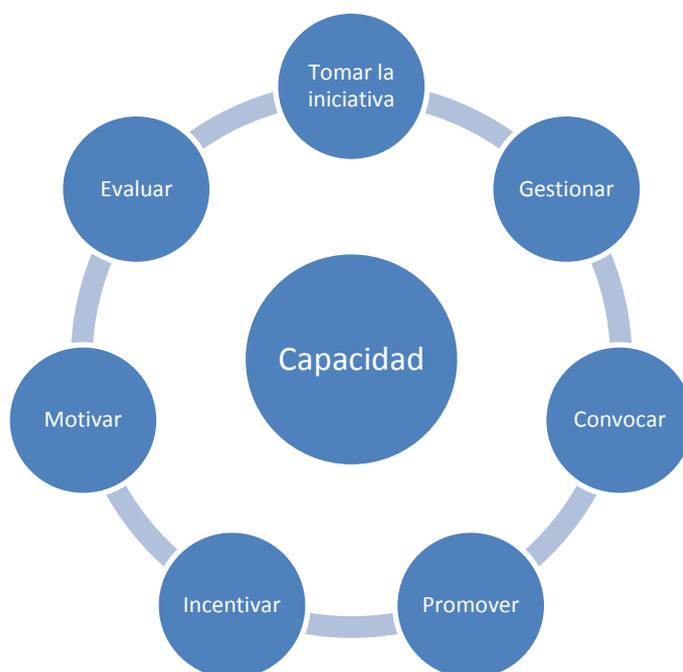
Alves (2003) sostiene que es: “definir estrategias proporcionando orientación a los demás, teniendo visión de aquello que se puede lograr”), o también, “desarrollar una cultura de equipo— que permita alcanzar los objetivos definidos en la estrategia, esto es, motivar, incorporar, recompensar y unificar”.

Según Cleary (2005):

“El liderazgo es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos”.

Entre estas capacidades podemos citar las siguientes:

Figura 7. Capacidades involucradas en el liderazgo emprendedor



Fuente: Elaboración propia

En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

La labor del líder consiste en establecer una meta y conseguir que la mayor parte de las personas deseen y trabajen por alcanzarla.

1.1. Características de un buen líder

Según Likert (1961), para ser un buen líder es necesario poseer las siguientes características:

1. Promover las relaciones positivas que intensifiquen la valía personal de sus integrantes.
2. Conservar un sentimiento de lealtad al grupo.
3. Alcanzar estándares de rendimiento altos y transmitir ánimo, pasión y emoción para lograr los objetivos grupales.
4. Contar con los adecuados saberes técnicos.
5. Coordinación y planificación.

Posteriormente, Martens (1987) estableció que las cualidades de un liderazgo eficaz pueden ser las que se indican a continuación:

1. Empatía.
2. Habilidades comunicativas.
3. Autocontrol
4. Confianza en los demás.
5. Perseverancia.
6. Asertividad.
7. Flexibilidad.
8. Aprecio de los demás.
9. Ayudar a los demás a desarrollarse.
10. Responsabilidad.
11. Identificar los problemas en su fase inicial.

1.2. Estilos de liderazgo

El estilo de liderazgo es la manera cómo se comporta uno cuando trata de influir en el rendimiento de los demás.

Estos comportamientos, fundamentales a hora de definir cuál es el estilo de liderazgo, se describen a continuación:

1. Comportamiento de tarea:

Es el grado al que los líderes se inclinan a organizar y definir las funciones de los miembros de su grupo (los seguidores) y a explicar qué actividades hace quién y cuándo, dónde y cómo se realizarán las tareas.

2. Comportamiento de relaciones:

Es el grado al que los líderes, para mantener las relaciones personales entre ellos y los miembros de su grupo (los seguidores), se inclinan a abrir canales de comunicación, brindar apoyo socioeconómico, escuchar en forma activa, dar “sacudidas psicológicas” y facilitar conductas.

El estilo de liderazgo engloba los métodos y técnicas que el líder utiliza para dirigir y motivar con el propósito de conseguir que sus seguidores cumplan eficazmente con la misión o tarea que se les ha asignado.

El líder eficaz es aquel que tiene la capacidad de poner adecuadamente en práctica cualquiera de los estilos de liderazgo que tiene a su alcance.

Los principales estilos de liderazgo a considerar son:

- 1. Liderazgo Transformacional**
- 2. Liderazgo Transaccional**
- 3. Liderazgo Laissez Faire**

Finalmente señalar que el estilo de liderazgo es una variable que tiene efectos directos sobre los procesos de decisión y sobre los resultados de las organizaciones.

1.2.2. Liderazgo transformacional

En este tipo liderazgo se distinguen 4 elementos o componentes que lo definen (Bass y Avolio, 1997):

1. El carisma. Hace referencia a la capacidad del líder de traer a la memoria la visión y lograr la confianza de sus seguidores.
2. La inspiración, que se define como la capacidad del líder de comunicar su visión.
3. La estimulación intelectual o capacidad del líder, para hacer que sus subordinados piensen de manera creativa e innovadora.
4. La consideración individualizada, que señalaría la capacidad del líder para prestar atención a todos los miembros de su equipo, haciéndoles ver su contribución individual.

Desde un punto de vista conceptual, los autores Bass y Riggio (2006), de acuerdo con Enríquez (2017), declaran que:

Los líderes transformacionales se proponen como ejemplos a seguir (carisma), proveen significado a las acciones de sus subordinados (inspiración), alientan la búsqueda de soluciones alternativas a problemas cotidianos (estimulación intelectual) y suelen preocuparse por las necesidades individuales de sus subordinados (consideración individualizada).

Además, Santos (2012) afirma que de acuerdo con la teoría de Bass (1985):

El líder transformacional guía a sus seguidores, se enfoca en una misión, la que comparte e inspira a sus subordinados, estableciendo desafíos y una motivación basada en el desarrollo personal de quienes lo siguen, en un ambiente favorable a este cambio organizacional. Es decir, los líderes transformacionales son aquellos que consiguen cambios en sus seguidores y elevan su moral y motivación a través de su influencia personal.

Un líder transformacional suele presentar conductas de consideración y preocupación hacia el subordinado, y además busca formas innovadoras de resolver los problemas a través de la estimulación intelectual.

Es un estilo orientado a las personas, que provoca un cambio radical en la gestión de los recursos humanos. Valorando a los empleados por sus crecimientos en el terreno

personal en vez de por lograr solamente un beneficio económico. Este estilo incentiva compartir poder, información y la participación.

Además, reconocer y potenciar a los miembros del equipo de trabajo, comprendiendo y modelando sus actitudes y creencias.

1.2.2. *Liderazgo transaccional*

Según Santos (2012) estos líderes:

Basan su influencia en el intercambio de recompensas con las personas a su cargo y se preocupan de aclarar las funciones y tareas organizacionales, diseñar la estructura organizativa y el sistema de incentivos y recompensas.

Utilizan los intercambios y la negociación con los subordinados a cambio del logro de objetivos y metas organizacionales (recompensa contingente) y, además, suelen observar muy de cerca las actividades de sus subordinados con el propósito de evitar posibles errores o desviaciones de los procedimientos y normas establecidos (dirección por excepción).

Si ocurre un error, suelen aplicar acciones correctivas.

Esta dimensión tiene una forma activa (prevenir para que los errores no ocurran) y una forma pasiva (actuar cuando el error ya ocurrió).

Si un líder transaccional muestra conductas orientadas al respeto y cumplimiento de las normas y reglamentos establecidos (dirección por excepción), y además ejerce el liderazgo mediante la utilización de incentivos para el logro de objetivos (recompensa contingente), posee valores que están en relación con la conservación (respeto por las costumbres y las normas) y con la autopromoción (búsqueda activa del ejercicio del liderazgo).

Este tipo de liderazgo se ha entendido adecuado para un tipo de organización tradicional muy acorde con el rol desarrollado tradicionalmente por el directivo masculino.

1.2.3. *Liderazgo Laissez Faire*

Según Santos (2012) este liderazgo:

Describe a líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión, y no confían en su habilidad para dirigir. Estos líderes dejan mucha responsabilidad sobre los empleados, no ponen metas claras y no ayudan a su grupo a tomar decisiones, evitándolas.

Además, no realizan intercambios de ningún tipo para lograr objetivos, ni hacen uso de la autoridad que su rol les confiere.

Por lo general, no diferencian su rol del rol del trabajador, y realizan más bien trabajo de producción, en lugar de pasar su tiempo en funciones de supervisión. Los líderes laissez-faire no tratan el problema que debe resolverse, ni delimitan qué requisitos deben cumplirse.

Tampoco buscan desviaciones de los estándares o intervienen cuando los encuentra. El líder laissez-faire no se compromete en extensas discusiones con los subordinados para lograr una decisión consensual.

1.3. El liderazgo en materia comunicativa

En materia comunicativa el liderazgo, de acuerdo con Arizcuren et al. (2008), podría entenderse como el hecho de:

Tomar conciencia de que la comunicación interna mejora el funcionamiento de la Entidad de Economía Social (EES) y contribuye a lograr los objetivos de la misma. Por otro lado, un auténtico líder de la comunicación interna actúa en consecuencia, es decir, forma parte del proceso de comunicación sabiendo que determinadas informaciones que posee son útiles para mejorar el papel de sus compañeros y que también puede beneficiarse de la información que poseen éstos.

En materia comunicativa, el liderazgo es concienciarse de que la comunicación interna mejora el funcionamiento de la entidad. Un auténtico líder sabe que determinadas informaciones que posee son útiles para mejorar el trabajo de sus compañeros y que él también puede beneficiarse de la información que poseen estos. Por tanto, cada persona debe implicarse directamente en la comunicación entendiendo que ésta es una forma de cooperar con el resto de miembros de la organización, y de contribuir con ello a mejorarla, fortaleciendo su cultura y el sentido de pertenencia, y generando confianza.

Respecto a los dirigentes propiamente dichos, cuanto mayor sea su compromiso con la comunicación interna, mejores serán los resultados de la entidad y más se facilitará la toma de decisiones.

2. GESTIÓN DE EQUIPOS

Trabajar organizadamente con grupos y equipos de trabajo ha permitido que las entidades socioeconómicas incrementen su productividad, logrando un desempeño efectivo y otorgando productos o servicios de calidad. Conforme el tiempo avanza, la dinámica de los grupos ha ido evolucionando de tal manera que, cada día se delegan más responsabilidades que con anterioridad requerían la autorización del jefe inmediato para poder realizarse.

Los grupos y los equipos de trabajo, desde un plano conceptual, trabajan de manera similar. Sin embargo, para trabajar de esta forma, es necesario que desarrollen ciertas actitudes ya que no todas las personas tienen las habilidades ni la predisposición para trabajar colectivamente.

2.1. Trabajar en equipo

¿Qué significa trabajar en equipo?

El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.

El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto.

El equipo tiene un objetivo común y no cada uno de sus miembros de forma independiente.

Cada miembro está especializado en un área determinada que afecta al proyecto.

Cada miembro del equipo es responsable de un cometido y sólo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el proyecto adelante.

El trabajo en equipo no es simplemente la suma de aportaciones individuales.

Un grupo de personas trabajando juntas en la misma materia.

2.2. Conceptos básicos acerca de los grupos

- **Normas.** Las normas más difundidas son las que se relacionan con los procesos de desempeño (cuánto deben esforzarse en el trabajo, cómo realizarlo, su nivel de resultados, los canales de comunicación adecuados). Cuando el grupo las acepta, actúan como mecanismo para influir en el comportamiento de los miembros con un mínimo control externo. También existen normas grupales (los estudios Hawthorne).
- **Cohesión.** Los grupos también se diferencian con respecto a su cohesión, es decir, el grado en que los miembros sienten atracción unos por otros y se encuentran incentivados a permanecer unidos. La cohesión se relaciona con la productividad del grupo.
- **Tamaño.** En general, los grupos reducidos son más rápidos para terminar tareas que los de gran tamaño. Pero los grupos numerosos (más de una docena) son buenos para resolver problemas.

2.3. Equipos de trabajo versus grupos de trabajo

El grupo se define como dos o más individuos interdependientes que interactúan libremente compartiendo normas, objetivos e identidad (Knicki y Kreitner, 1999) y que se han reunido para lograr unos objetivos particulares. Suelen integrarlas personas que suelen estar próximas físicamente, tienen un mismo jefe, realizan el mismo tipo de actividad, son autónomos, pues no dependen del trabajo de sus compañeros (Rodríguez y Huerta, 2006).

Existen grupos formales (determinados por la estructura organizacional), e informales (alianzas sin estructurar). En los grupos formales los comportamientos que uno debe mostrar están estipulados y dirigidos hacia las metas de la entidad.

El grupo de mando está determinado por el organigrama de la entidad. Se encuentra dispuesto por los subordinados directos de cierto gerente.

El equipo de trabajo se caracteriza porque sus integrantes son más participativos, y sus integrantes combinan sus esfuerzos individuales para alcanzar sus objetivos a partir de la suma de lo que cada uno aporta, hay responsabilidades y sinergia mutuas e individuales.

Entre los factores que favorecen el trabajo en equipo cabe destacar los siguientes:

Figura 8. Factores que facilitan el trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia

- *Liderazgo efectivo.* Consiste en tener la capacidad de crear una visión del futuro, teniendo en cuenta los intereses de los miembros de la entidad y a través de la elaboración de una estrategia racional que les posibilite poder aproximarse a dicha visión. Y de esta forma, conseguir el apoyo de los centros fundamentales del poder al mismo tiempo, que incentivan a los individuos cuyos actos son fundamentales para que la estrategia funcione.
- *Canales de comunicación.* Es imprescindible fomentar la utilización de canales de comunicación, formales e informales, las barreras comunicativas y además fomentando una retroalimentación adecuada. Es una capacidad de gran importancia ya que permite escuchar activamente opiniones, consideraciones y desavenencias de los integrantes del equipo de trabajo.
- *Ambiente de trabajo armónico.* Es fundamental que exista un buen ambiente porque esto permitirá promover la participación de los miembros de los equipos, aprovechando el desacuerdo para perfeccionar la metodología de trabajo utilizando el consenso y evitando así que se imponga la mayoría.
- *Confianza.* Se refiere a la confianza que se alcanza después de un tiempo de mutuo conocimiento, al reconocer tanto la calidad humana y como las habilidades técnicas de los integrantes del equipo.

Los grupos y los equipos pasan por las siguientes etapas durante el tiempo que dura el trabajo conjunto de sus miembros:

Figura 9. Etapas de desarrollo de los grupos y equipos de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Son habilidades necesarias para trabajar eficazmente en los equipos de trabajo las siguientes:

Figura 10. Habilidades de los grupos y equipos de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Para entender los resultados que se obtienen al trabajar con equipos de trabajo es necesario analizar los siguientes factores:

- Roles.
- Actitudes preactivas y reactivas.
- Forma de establecer metas individuales y grupales.
- Barreras.
- Toma de decisiones.

2.4. Técnicas de dirección de equipos. La motivación y el liderazgo

De acuerdo con Martínez (2018):

Debido a la influencia que tiene el liderazgo en la consecución de objetivos o metas, ha sido objeto de múltiples estudios, de manera que existen diferentes opiniones, formas de explicar y por tanto diferentes teorías sobre el liderazgo.

Las más destacadas son:

Teorías de los rasgos o características personales:

Consideran que el líder nace con unos rasgos, características o cualidades innatas. Mantienen que o se nace con cualidades como inteligencia, carisma, optimismo, espíritu de lucha, seguridad, etc., o no se pueden desarrollar por mucha formación que se reciba. Ejemplos de líderes innatos serían Martin Lutero King, Ernesto Che Guevara, Madre Teresa de Calcuta, Margaret Tachar, Eva Perón, etc.

Teorías del comportamiento de la persona (Teoría X y Teoría Y):

Esta teoría afirma que existen dos modelos radicalmente de personas en relación a su actitud frente al trabajo, lo que llevará a dos visiones diferentes en la dirección de personas:

Por un lado están las personas a las que no les gusta el trabajo, no quieren asumir responsabilidades, prefieren que les manden, trabajan sólo para ganar dinero (Teoría X).

Por otro lado están los que aman el trabajo, son activos, les gusta asumir responsabilidades, son creativos, independientes, etc. (Teoría Y).

Dependiendo de la concepción que tenga el líder de los individuos (X o Y), ejercerá un estilo de liderazgo autoritario o participativo.

Teoría del Liderazgo Situacional:

Según esta teoría no existe un estilo de liderazgo mejor que otro. Lo relevante son las características específicas de cada situación laboral (empleados, actividad, lugar, etc.) para adaptarse a ella.

Según ellos el estilo de liderazgo debe elegirse en función de la interacción entre:

- *La conducta directiva de tarea: Alta o Baja (órdenes sobre cómo, donde y cuando hacer el trabajo).*
- *La conducta de relación o apoyo emocional que ofrece el líder a los empleados: Alta o Baja.*
- *La madurez de los empleados y su nivel de preparación (señalan 4 niveles de madurez: M1-Baja, M2-Moderada-M3, M4-Alta).*

De esa interacción resultan 4 estilos de liderazgo diferentes:

El líder Instructor:

Es el líder autoritario que dice a los empleados qué, cómo, cuándo y dónde realizar la tarea. La comunicación se realiza de forma unilateral descendente. Es necesario este liderazgo, ya que el nivel de madurez de los empleados (M1) es muy bajo, necesitan que les indiquen lo que deben hacer.

El líder Persuasivo:

Tiene un comportamiento directivo así como de apoyo. En este caso la comunicación circula en ambas direcciones, ascendente y descendente ya que el nivel de madurez de los empleados es moderado (M2), quieren pero no saben realizar la tarea.

El líder Participativo:

La toma de decisiones se realiza por el líder y los empleados, el líder se preocupa de facilitar el trabajo. El nivel de madurez del empleado es moderado (M3), los empleados saben pero no quieren asumir responsabilidades.

El líder que delega:

Proporciona poca dedicación a la tarea y a la relación de apoyo. Los empleados poseen alto grado de Madurez (M4), tienen confianza en sí mismos por lo que pueden y quieren responsabilizarse de su trabajo.

El líder debe conocer perfectamente el nivel de preparación (madurez) de sus trabajadores y el trabajo a realizar por cada uno para así poder adaptar su estilo de liderazgo a la situación concreta de su organización.

2.5. Conflicto en los equipos de trabajo

Conflicto significa la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos o encontrados que pueden chocar.

Generalmente, los conflictos personales generan la mayor parte de los conflictos en las entidades.

Los conflictos pueden surgir de las diferencias en términos de poder, valores y actitudes de las personas que forman los equipos. Para evitar sus consecuencias negativas, gran parte de los métodos de resolución de conflictos insisten en la importancia de abordar estos desacuerdos de forma rápida y abierta. Sin embargo, los conflictos no tienen por qué ser necesariamente destructivos. Cuando se gestionan de manera adecuada, pueden ser beneficios para un equipo.

Existen una serie de síntomas en el comportamiento de los individuos que integran el equipo de trabajo que nos hacen pensar la existencia de conflicto en la entidad:

- Crisis.
- Tensión.
- Malentendidos.
- Accidentes.
- Incomodidad.
- Clima enrarecido.
- Rumores.
- Percepción selectiva.
- Percepción negativa del otro.
- Poca cantidad de información y de mala calidad.

Los conflictos tienen múltiples causas: principios, religión, poder, dinero, personalidad, percepciones, política.....

Ejemplos de conflicto en la Entidad

- Objetivos y procedimientos: Sobre lo que debe hacerse y cómo.
- Afectivos: por diferencias de opinión, estilo, personalidad de los trabajadores que afecta a la convivencia y clima laboral.
- Promociones, remuneraciones, incentivos (yo gano-tu pierdes): (celos, envidias, etc.)
- Condiciones de trabajo (horarios, descansos, vacaciones).
- Entre dirección y trabajadores: establecimiento de controles de rendimiento, reconocimiento o no de la autoridad.
- Frustración y falta de satisfacción de los trabajadores.

- Falta de actuación ante comportamientos ineficientes.

2.6. Resolución de conflictos en equipos de trabajo

Para poder resolver el problema adaptando alguna solución, tendremos que seguir los siguientes pasos:

Figura 11. Metodología para resolver conflictos



Fuente: Elaboración propia

- Identificar y definir el problema.
- Recabar información.
- Generar alternativas y soluciones
- Valorar las alternativas
- Ejecutar el plan de acción.
- Evaluar los resultados.
- Evaluación de los conflictos/problemas con perspectiva:
 - ¿Qué otros aspectos o puntos de vista se podrían considerar?
 - ¿Qué pensaré dentro de una semana, un mes o un año respecto de este problema que ahora tanto me preocupa?
- Asumir los conflictos como *normales* en el seno de las relaciones humanas.
- Poner en marcha acciones para resolver el conflicto.
- Distinguir la causa originaria del conflicto y evitar centrarse en los elementos que fueron añadiéndose posteriormente.

- Evaluar y cuantificar las consecuencias de que el conflicto perdure
- Buscar la objetividad
- Ampliar la perspectiva
- Adoptar un enfoque de *autoridad* puede funcionar ante graves conflictos
- Barajar la mediación como opción posible.
- Aplicar el paradigma *ganar-ganar* buscando consenso entre las partes.

Los conflictos se pueden resolver a través del estudio de las necesidades mutuas.

2.7. Relaciones laborales

Según la guía de “Sistemas de resolución de conflictos laborales: directrices para mejorar el desempeño” publicada por la organización general del trabajo (2013):

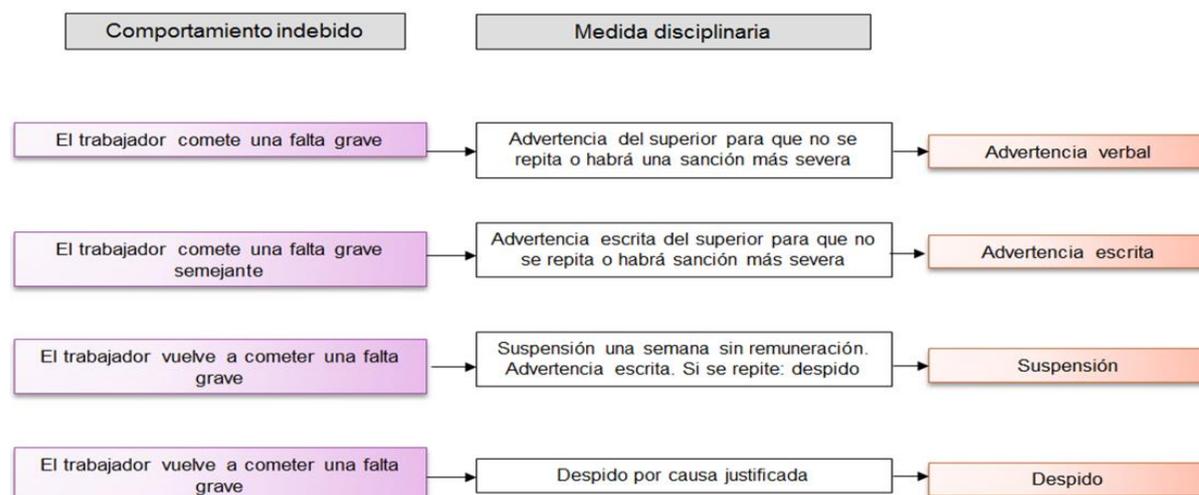
“Las relaciones laborales abordan las interacciones entre los empleados y sus empleadores. La naturaleza de sus interacciones está influenciada por sus respectivos valores, su poder, el entorno en el que operan y el tipo de conflicto que tratan de resolver.

Muchos conflictos son resueltos por ambas partes (empleados y empleadores) a través de procesos de diálogo basados en el consenso, de negociación y convenios. Pero no todos se resuelven de esta manera.

Cuando los convenios y la negociación fracasan y se llega a un punto muerto, se tornan necesarias las intervenciones de terceros que ayuden a las partes en disputa a resolver el conflicto. Algunas intervenciones, como la conciliación/mediación, aún se basan en el consenso, pero otras, concretamente el arbitraje y la resolución judicial, involucran a terceros que decidirán cómo se dirimirá el conflicto.

Cuando el conflicto se repite y es un problema de disciplina (manera en los individuos mantienen un comportamiento adecuado dentro de la organización cumpliendo las reglas y procedimientos establecidos) dependiendo de la gravedad de los hechos será necesario tomar medidas disciplinarias”.

Figura 12. Medidas disciplinarias por un comportamiento indebido



3. LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

Se entiende como **comunicación empresarial o corporativa** al conjunto de procesos que lleva a cabo una organización empresarial parte de ella con el fin de hacer viajar la información, tanto a nivel interno entre diferentes los departamentos o puestos de la empresa como si hablamos de la comunicación de la empresa con el exterior.

La comunicación empresarial o corporativa es la comunicación que proviene de una empresa, ONG, organización o instituto y se dirige a sus distintos públicos-meta. Éstos pueden ser internos –empleados, accionistas, etc.- o externos (clientes, medios de comunicación, gobiernos, agrupaciones empresariales, universidades, público en general, etc.)

La comunicación empresarial, por tanto, sirve de vínculo entre una organización y sus públicos. Las organizaciones pueden comunicar a su público-meta a través de las relaciones públicas y la publicidad, mediante boletines de noticias, videos, gestión de crisis con los medios de comunicación, planificación de eventos especiales, la creación de valor del producto y la comunicación con accionistas, clientes o inversores.

La comunicación empresarial tiene que ver con la gestión de las percepciones, una eficaz y oportuna difusión de la información, una imagen corporativa positiva y una relación positiva con todas las partes interesadas empresa, organización, institución, ONG -organización no gubernamental-, u organismo gubernamental, todos ellos necesitan tener buena imagen y excelente reputación.

La comunicación empresarial debe transmitir la personalidad de la organización y los valores, filosofía, que la fundamentan.

La comunicación es una función estratégica que apoya estructuralmente el proyecto empresarial, por lo que se convierte en un instrumento para la calidad.

Una buena comunicación permite conocer las necesidades de los miembros de la entitas y sus clientes. En definitiva, a través de una comunicación eficaz se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, los valores, la misión y los objetivos de una organización.

En una Entidad de Economía Social (EES), la comunicación interna debe fluir por todos los niveles, asegurando la participación de todos y la respuesta a los mensajes que intenta transmitir. Es decir, que debe ser una comunicación transversal y bidireccional, es decir, de arriba abajo y viceversa.

3.1. Comunicación interna

Según Puchol (2012) la *comunicación interna* se podría definir como:

“Aquellos dispositivos de gestión encaminados a promover la comunicación de una empresa con su propio personal, tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de promover su cohesión interna y su rendimiento”.

- Elegir el sistema de comunicación adecuado: oral y escrita.

- Utilizar la retroalimentación
- Simplificar el lenguaje
- Escuchar activamente
- Refrenar las emociones

Las ventajas de una buena comunicación interna de acuerdo con la guía de buenas prácticas de comunicación interna (Arizcuren et al., 2008) son:

- *Sus miembros serán partícipes de la entidad a la que pertenecemos porque conocemos sus decisiones, sus proyectos, sus iniciativas, etc.*
- *Habrà más posibilidades de participación en todos los procesos y acciones.*
- *Se conseguirà una mayor motivación, y por tanto, se daràn más opiniones.*
- *Tendremos mayor información para la toma de decisiones.*
- *Transmitiremos el sentido de pertenencia al resto, creando cohesión entre los miembros del equipo y en su entorno.*
- *Estaremos formados e informados para mejorar nuestro trabajo y nuestra participación en la organización, y seremos más eficientes.*
- *Con ello, la organización en su conjunto también será más eficaz.*
- *La organización se convertirá en una entidad transparente, en la que sus socios, familiares, profesionales, voluntarios y personas, tendrán a su alcance toda la información necesaria, y nadie percibirà que existe algo oculto.*
- *Las entidades del entorno con las que tiene relación percibiràn esa forma de trabajar y se puede conseguir el efecto de contagio.*
- *Conseguiremos una organización más ética.*

En la entidad, la comunicación interna según la dirección en la que se produce se puede dividir en comunicación vertical y horizontal.

3.1.1. Comunicación vertical

La comunicación vertical ocurre a través de los diferentes niveles jerárquicos de la entidad, es decir de trabajadores a superiores y viceversa. A través de esta comunicación sabemos qué está ocurriendo en los diferentes estratos de la organización

Hay dos flujos de información dentro de esa comunicación:

- Vertical descendente.
- Vertical ascendente.

a) Comunicación descendente

Se produce cuando la comunicación se dirige desde la autoridad hacia el subordinado. Esta comunicación parte de los niveles superiores a los inferiores, y puede darse a través de instrucciones, reglas de la entidad, comunicados, entre otros.

En este flujo, los colaboradores reciben mayor orientación en relación a sus atribuciones de cargo, directrices y objetivos de la entidad. Aquí los líderes y

gestores pueden alinear a cada equipo de trabajo con la cultura y las estrategias de la entidad.

En términos generales en las entidades de ES:

- Es escasa.
- Es irregular e inconstante.
- Suele abundar la comunicación descendente de tono negativo.

Se puede mejorar esta comunicación, si se aplican los siguientes principios:

1. Adquirir una actitud positiva ante la comunicación.
2. Los gerentes, deberán obtener constantemente información de interés para los subordinados.
3. Necesitan planificar la comunicación.
4. Crear confianza entre emisores y receptores.
5. Es más importante la calidad y oportunidad de la comunicación, que la cantidad.

¿Qué se debe comunicar de modo descendente?

Todo lo que ayude al trabajador o empleado a comprender mejor su trabajo, su función, su papel en la organización y el de los demás.

- Políticas y objetivos.
- Qué se espera de la organización y sus miembros.
- Resultados económicos.
- Todo lo que pueda reforzar la motivación de los trabajadores.
- Dificultades y modo de superarlas.
- Feedback sobre rendimiento personal.
- Condiciones de empleo y desarrollo.

Teniendo en cuenta la anterior premisa, hay una serie de herramientas que, utilizadas de una manera profesional, pueden contribuir a mejorar la comunicación interna, otorgando una ventaja competitiva a las entidades de Economía Social.

A continuación, se describen las principales herramientas de comunicación descendente:

- Instrucciones orales. Qué tiene que hacer, cuándo lo tiene que hacer, dónde lo tiene que hacer, con qué lo tiene que hacer y por qué lo tiene que hacer.
- Instrucciones escritas, notas, comunicados. Las palabras vuelan, lo escrito permanece.
- Reuniones con departamento o sección
- Boletín, revista de empresa.
- Circulares entregadas al personal
- Tablón de anuncios

La falta de comunicación descendente da lugar a los rumores.

b) Comunicación ascendente

Esta comunicación sucede de abajo hacia arriba, cuando un colaborador se comunica con su gestor / líder.

Este tipo de flujo, permite a la Dirección conocer la situación real de la entidad tanto a través de la retroalimentación recibida tras lanzar una determinada comunicación, lo que facilita marcar pautas de actuación teniendo en cuenta la opinión de los empleados y, a través de todos los grupos de interés de la entidad.

Además de facilitar la participación de todos en el día a día de la entidad.

“Este tipo de comunicación recoge desde la base deseos, quejas, reivindicaciones, sugerencias y las transporta utilizando el canal jerárquico hacia arriba” (Mendoza y Stephany, 2017).

Dentro de las **modalidades más frecuentes** de este tipo de comunicación figuran:

- Comité de empresa, representantes de trabajadores
- Grupos de trabajo, comisiones.
- Sistemas de recogida de sugerencias
- Atención de quejas, reclamaciones
- Encuestas de clima laboral, opinión.
- Política de puertas abiertas.

3.1.2. *Comunicación horizontal*

La comunicación horizontal, tiene por objetivo, según Puchol (2007), “la coordinación interdepartamental, la armonización de las acciones de los distintos departamentos y secciones de la empresa, y para asegurar que no existan lagunas, solapes o duplicidades en el quehacer de los departamentos”.

Las principales herramientas que vamos a considerar son las siguientes:

- Reuniones interdepartamentales.
- Envío de información a través de correo electrónico, correo interno, etc.

3.1.3. *Comunicación cruzada*

“La comunicación cruzada incluye el flujo horizontal de información entre personas de niveles organizativos iguales o similares, y el flujo diagonal entre personas en diferentes niveles que no tienen relaciones de dependencia directa” (Medina, 2009).

Es aquella que por razones de trabajo se da en la entidad sin seguir los cauces jerárquicos habituales.

En este tipo de entidades en ocasiones se trabaja más por proyectos que departamentalmente lo que significa un intercambio de posiciones de liderazgo, dándose la paradoja de que una persona puede ser subordinada en un proyecto y líder en otro según su cualificación. Así en muchos casos, se habla de "Liderazgo intercambiable".

Cuando por razones de trabajo, se presenta esta dependencia funcional y permanece en cierta medida y para otras tareas la dependencia jerárquica, **se suelen presentar algunos problemas** que se pueden resumir de la siguiente forma:

- 1) Recepción de órdenes contradictorias por falta de acuerdo.
- 2) Elección de tareas y dedicación según, gustos personales.
- 3) Celos profesionales por parte de algunos mandos.
- 4) Formación de circuitos alternativos de poder.
- 5) Bloqueo, a veces, en la toma de decisiones.
- 6) Desintegración del equipo.

Frente a estos problemas existen estas ***soluciones***:

- 1) Claridad de metas y separación de tareas y procesos en cuanto a la toma de decisiones.
- 2) Claridad en cuanto a importancia y dedicaciones de tiempo.
- 3) Mayor intercomunicación entre responsables.

3.2. Comunicación externa

La comunicación externa de una organización es el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivos del negocio, así como proyectar una imagen favorable de la entidad o promover actividades, productos y servicios.

Para realizar este tipo de comunicación se utilizan medios tales como la televisión, la radio, la prensa escrita, llamadas telefónicas, envío de e-mails, internet, redes sociales, carteles, , paneles, tarjetas de presentación, cartas publicitarias, catálogos, folletos, etc.

Por lo general, las organizaciones definen como comunicación externa formal a las áreas de relaciones públicas, marketing, opinión pública e investigación de mercados.

Las nuevas tendencias nos indican que existen nuevas formas de comunicación externas (telemarketing, infomovil, etc.), los que a simple vista se definen como unidades operativas o de gestión pero que son de vital importancia para la organización.

3.3. Rumores

Los rumores, son una de las formas de comunicación que se dan dentro de la organización cuando la comunicación descendente es bloqueada porque la organización no quiere dar cierta información.

El rumor aparece por la necesidad que sienten los individuos de encontrar respuestas a sus preguntas.

Esta forma de comunicación es la que se difunde con más rapidez y eficiencia dentro de las organizaciones, en detrimento de las distorsiones que produce en la información transmitida.

El rumor, tiende a producir incertidumbre, con lo cual aparecerá un cierto temor en los empleados debido a ese mensaje diferente y erróneo que llevará a los mismos a realizar su trabajo de forma poco eficiente y con nivel bajo de calidad.

Nunca comunican buenas noticias.

Son asumidos por los empleados como verdades y suelen provocar desánimo, preocupación y desmotivación.

3.4. Plan de Comunicación para la Economía Social

La comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una persona o de una entidad a otra, alterando el estado de conocimiento de quien la recibe. Es por lo tanto una acción básica necesaria para el buen funcionamiento de la sociedad.

En el caso de las Entidades de la Economía Social (EES), la comunicación es útil y necesaria para la sensibilización ciudadana y promoción de una economía alternativa; para dar a conocer actividades, productos y servicios concretos; para la interlocución con instituciones públicas y privadas; para relacionarse con otras entidades, universidades, redes ciudadanas, medios de comunicación o para conversar con un grupo de seguidores en particular.

La comunicación es una herramienta imprescindible para la supervivencia, la extensión y el éxito de las Entidades de Economía Social (EES); más ahora que además parecemos vivir un momento favorable y esperanzador, en el que estas entidades comienzan a dar resultados tangibles y están alcanzando un papel importante en la economía española.

Las acciones de comunicación consiguen los objetivos de las entidades de la economía social y de las entidades no lucrativas si cumplen con los objetivos y los valores de estas entidades, sin perder la orientación social.

La gestión de la comunicación como una estrategia dentro de las Entidades de Economía Social (EES); es un elemento cada día más necesario y relevante dentro del sector no lucrativo. De hecho la comunicación juega un papel muy importante a la hora de comunicar valores y romper prejuicios que la sociedad tiene entorno a las organizaciones sociales.

El esquema básico para elaborar un **Plan de Comunicación en una Entidad de Economía Social (EES)** es el siguiente:

- DIAGNÓSTICO: ¿Cuál es la situación, el análisis del contexto?
- OBJETIVO(S): ¿Qué queremos conseguir? ¿Qué efecto queremos tener?
- PÚBLICO(S): ¿A quiénes nos dirigimos? ¿Cómo segmentamos? ¿Hacia fuera y hacia adentro?
- MENSAJE(S): ¿Cuáles son las ideas principales que queremos transmitir? ¿Cuál es el estilo de comunicación?
- ESTRATEGIA(S): ¿Qué acciones vamos a realizar? ¿Qué canales utilizar?
- MEDIOS: ¿Con que recursos contamos para llevar a cabo nuestro plan de comunicación? ¿Qué agentes van a implicarse y con qué responsabilidades? ¿En qué temporalidad? ¿Cuáles son los puntos críticos?
- EVALUACIÓN: ¿Cómo medimos los resultados?

4. GESTIÓN DE TIEMPOS

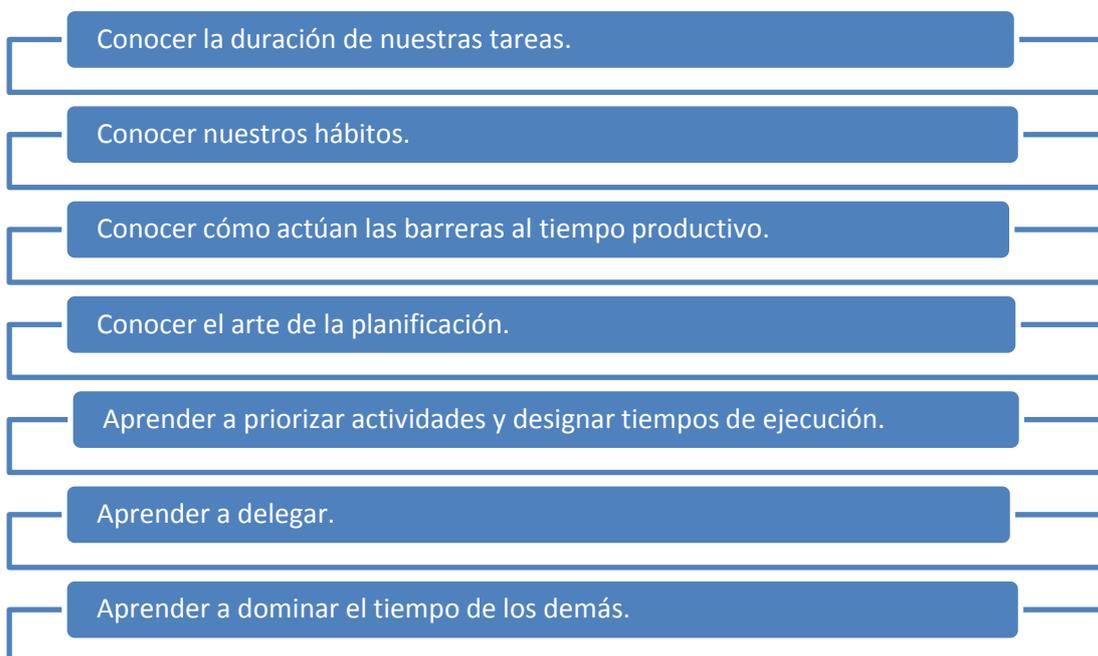
La eficacia de un directivo se mide tanto por la cantidad y la calidad de los objetivos conseguidos y naturalmente esto tiene que ver con el buen empleo del tiempo.

“Se puede definir la gestión del tiempo como ordenar, disponer, organizar, graduar o dosificar el tiempo para obtener mayor rendimiento de él” (García-Peñalvo, 2018).

“La gestión del tiempo es una herramienta de management que permite manejar y disponer plenamente del tiempo de trabajo, evitando en lo posible toda interrupción que no aporte nada a los objetivos de la entidad” (Recuerda, Varón, Villalobos y Ripoll, 2012).

Para realizar una óptima gestión del tiempo es necesaria:

Figura 13. Pautas para realizar una óptima gestión del tiempo



Fuente: Elaboración propia

Una eficiente gestión del tiempo está basada en orientar las tareas para alcanzar los objetivos, debido a que es esencial priorizar las tareas y actividades importantes y para ello resulta muy útil planificar un orden en la rutina diaria utilizando alguno de los métodos de gestión del tiempo descritos a continuación.

4.1. Los principales métodos de gestión del tiempo

4.1.1. Método POSEC

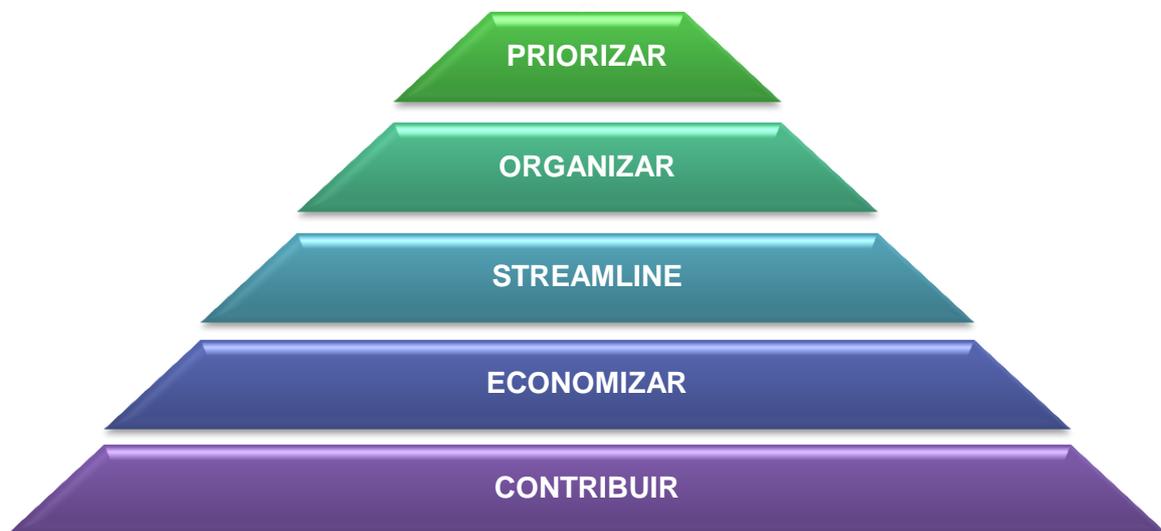
El blog sodexo, en su artículo, los principales métodos de gestión del tiempo, se establece que:

El método POSEC de gestión del tiempo es un método popular basado en la teoría de Abraham Maslow sobre la jerarquía de las necesidades. Implica

priorizar las tareas organizando, racionalizando, economizando y contribuyendo.

- **Priorizar:** Significa poner lo primero en primer lugar. Esto es lo más importante. Se trata de cómo utilizar tu tiempo para hacer tus tareas en relación con tus objetivos y con tu vida.
- **Organizar:** Una vez que has priorizado las tareas, debes organizarte para llevarlas a cabo y conseguir de esta manera tus objetivos con éxito. En el ámbito personal, aquí se incluiría todo lo relacionado con la familia y las finanzas.
- **Streamlining o racionalización:** La tercera parte del método trata de las cosas que no te gusta hacer, pero que debes hacer de todos modos. Está relacionado con el trabajo principalmente.
- **Economizar:** Hace referencia a las cosas que se deben hacer o que se pueden disfrutar y que no son urgentes. Esto incluye actividades como pasatiempos y actividades de socialización y ocio. En el ámbito laboral, puede hacer referencia a tareas entretenidas y que nos gusten, como puede ser la realización de informes, que es algo importante pero no urgente.
- **Contribuir:** Tiene que ver con las obligaciones sociales, lo que le devuelves al mundo. Esto implica prestar atención a aquellas cosas que marcan la diferencia.

Figura 14. Jerarquía de necesidades



Fuente: Elaboración propia

El método POSEC de gestión del tiempo constituye una manera de dividir los objetivos principales en tareas más pequeñas y en objetivos menores. Se creó con el propósito de contribuir a la eficiencia personal de cada uno y a una mayor eficacia de los equipos de trabajo. Ayuda a conciliar la gestión del tiempo de las tareas laborales con las actividades personales, familiares y sociales.

4.1.2. Método Dominó

El blog sodexo, también muestra como las claves para la gestión del tiempo del método dominó afirmado que:

*La física demuestra que una ficha de dominó puede derribar otra que es un 50% más grande. Esto demuestra el efecto exponencial que puede tener algo pequeño y es posible aplicarlo a los pequeños hábitos que pueden conducir a grandes resultados. Cuando se trata de administrar el tiempo, **piensa en tus tareas como si fueran las fichas del dominó y verás que los pequeños avances positivos pueden llegar a convertirse en grandes logros.***

Figura 15. Método dominó



Fuente: Elaboración propia

- **La pregunta clave**

¿Cuál es la única cosa que puedo hacer para que, una vez terminada, todo lo demás sea más fácil o innecesario? Puedes responder a esta pregunta cada día, semana, mes o trimestre. Puedes aplicar esta pregunta a cada uno de tus objetivos o tareas. Entonces, averigua cuál es tu primera ficha de dominó (tarea) y llévala a cabo, de modo que todo lo demás será más fácil.

- **La productividad es solo la punta del iceberg**

La productividad es exactamente lo que ves en la superficie. Debajo de ella, existen las prioridades y, aún a mayor profundidad, el propósito. Hay que empezar estableciendo tu propósito. A partir de ahí, es preciso seguir determinando las prioridades para cada día, semana o trimestre. Si identificas tu propósito y prioridades, verás cómo tu productividad aumentará de forma exponencial.

4.1.3. Método GTD

El método GTD (las siglas de Getting Things Done) es un método de **gestión del tiempo** ideado por David Allen.

El método se basa en la idea de que **una persona debe liberarse mentalmente de estar pensando en las tareas que tiene pendientes, para concentrarse en las que está realizando y ser más eficaz**. Este método supone **un cambio en la forma de trabajar para conseguir que al final del día esas tareas importantes estén realizadas**.

Este método se basa en 5 pasos:

Figura 16. Pasos del método GTD



Fuente: Elaboración propia

1. Recopilar. Lo fundamental en este paso es que localicemos todas las tareas que tenemos pendientes, todo lo que necesitamos dar seguimiento (emails, citas, notas, tareas...) y las registremos en un mismo sitio, lo que Allen denomina “cubo”. Podemos usar una aplicación, un cuaderno, el propio correo electrónico..., pero debe estar todo registrado en un mismo *cubo*, para liberar así a nuestra mente de estar pendiente por si se nos olvida algo.

2. Procesar. Hay un orden:

- Empezar siempre por el principio.
- No procesar más de un elemento a la vez.
- No enviar de vuelta al “cubo” a ningún elemento.
- Si un elemento requiere de una acción para ser realizado:
 - Si lleva menos de dos minutos, hazlo.
 - Si no es tu tarea, delégalo adecuadamente.
 - Posponlo.
- Si un elemento no requiere una acción:
 - Archívalo como referencia.
 - Deséchalo si no es procedente.
 - Déjalo en cuarentena si no puedes llevarlo a cabo en ese momento.

3. Organizar. Hay que ordenar las tareas en función de su importancia. En su obra, Allen sugiere varias listas donde organizar las tareas:

- Acciones próximas
- Proyectos
- En espera
- Quizá

4. Revisar. Al menos una vez al día deben revisarse las listas y mover las tareas al lugar en que deban estar si han sufrido variaciones. Una vez a la semana deberían revisarse también las tareas pendientes, o en espera por si tienen que tomar más importancia o, por el contrario, quedan relegadas a “quizá”.

5. Actúa. Es necesario ponerse en marcha y pronto estará todo hecho.

4.1.4. *Matriz de Administración de tiempo. Priorización*

Según Recuerda, Juárez, Semper y Rodríguez (2012):

La utilización eficiente del tiempo se basa en la orientación de las tareas a la consecución de los objetivos. Por lo tanto, el establecimiento de prioridades es primordial a la hora de gestionar el tiempo. Priorizando, es decir, estableciendo un orden en las tareas diarias, se puede evitar la tiranía de lo urgente y ayuda a centrarse en lo importante. Para poder establecer una clara prioridad de las actividades planificadas, se deben de clasificar estas como:

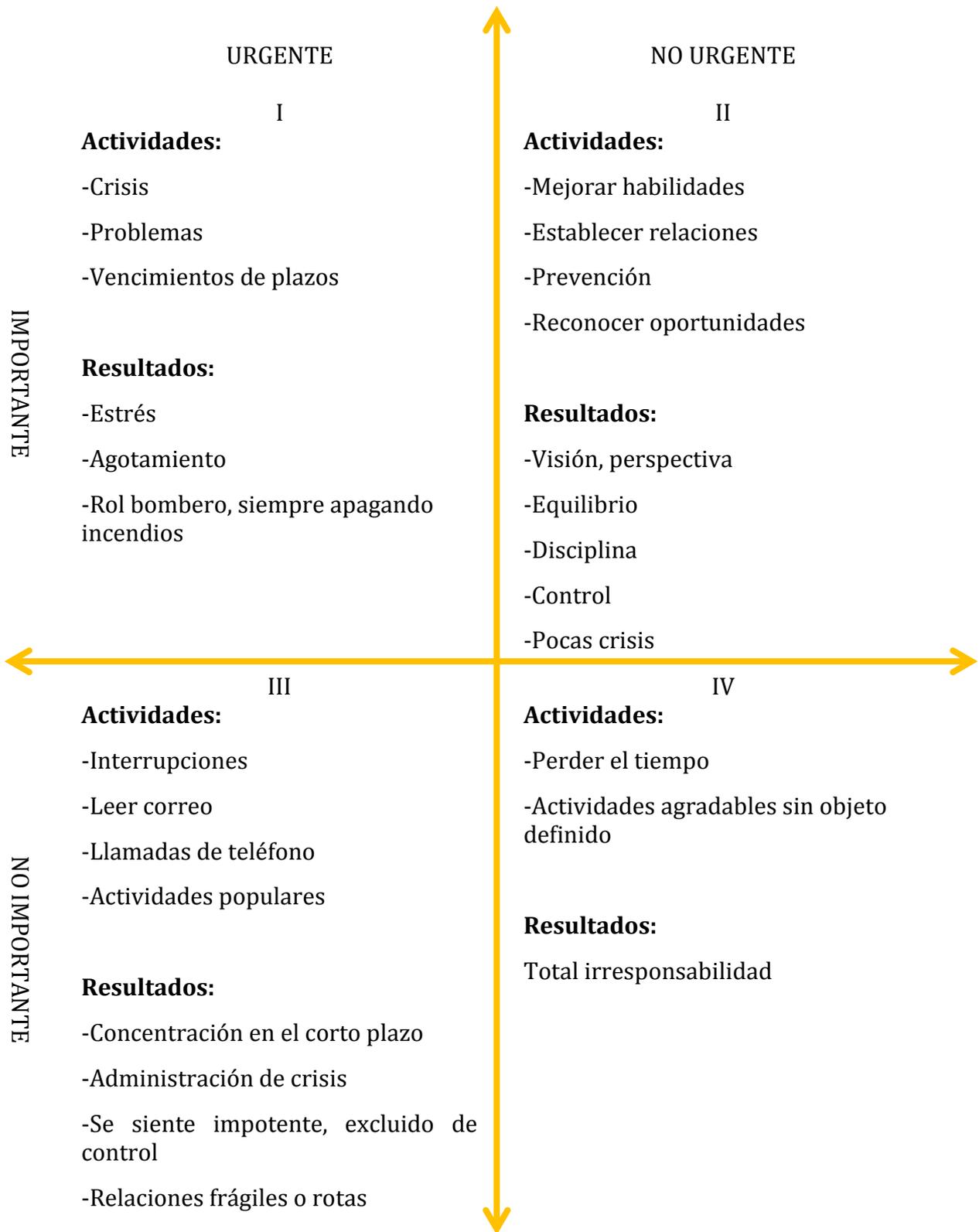
Tareas urgentes e importantes: se trata de tareas prioritarias en cuanto a que están contempladas dentro de los objetivos, pero que por falta de planificación o imprevistos de última hora, son urgentes y no se pueden demorar más.

Tareas urgentes y no importantes: son tareas que han de ser realizadas ya, pero que no son importantes puesto que su realización no aporta valor en el cumplimiento de los objetivos.

Tareas no urgentes e importantes: son tareas contempladas como parte de los objetivos, las cuales se han sabido o podido planificar correctamente, con lo cual se pueden realizar con perspectiva.

Tareas no urgentes y no importantes: son tareas que ni son importantes para el cumplimiento de los objetivos, ni son apremiantes.

Figura 17. Matriz de Administración del Tiempo



Fuente: Elaboración propia

Según Recuerda, Juárez, Semper y Rodríguez (2012):

Si se presta demasiada atención al Cuadrante I (cosas urgentes e importantes), el gestor se dejará atrapar por el día a día, con lo cual pierde la perspectiva, no le da tiempo de planificar, prever, pensar y termina apagando fuegos, con el consecuente cansancio y estrés y este cuadrante le dominará por completo.

Los Cuadrantes III y IV incluyen cosas que, urgentes o no, no son importantes. Si se trabaja centrándose en el cuadrante III, acaba comportándose igual que con el cuadrante I, en cuanto al carácter de urgencia, pero peor aún, pues se está centrando en tareas que no le ayudan a conseguir sus objetivos, con lo cual pierde el control, centrándose solo en el corto plazo. En el cuadrante IV, nunca se podrá llegar a realizar tareas de responsabilidad, ni tareas que le permitan cumplir objetivos y progresar y aportar en su trabajo. Por lo tanto, la gente efectiva pasa más tiempo en el Cuadrante II, reduce en lo posible el tiempo que está en el Cuadrante I, y no se preocupa demasiado de los Cuadrantes III y IV.

En el Cuadrante II (cosas importantes, aunque no urgentes) reside el núcleo de una gestión personal eficaz. Aquí están las cosas que permiten vivir aprovechando oportunidades y actuando preventivamente, en vez de resolviendo problemas.

Para dirigirse hacia este cuadrante, primero hay que tener muy claras cuáles son nuestras prioridades, y después aprender a priorizar y a decir no a la realización de otras actividades, algunas urgentes y aparentemente importantes.

El blog sodexo, en su artículo, los principales métodos de gestión del tiempo, señala que:

*La ventaja de este método radica también en la posibilidad de **clasificar de una forma muy clara y visual la urgencia y la importancia de cada tarea** en la famosa caja de cuatro cuadrantes. Permite identificar las acciones que es necesario realizar y también aquellas que se pueden eliminar, con el fin de gestionar mejor el tiempo y ser más productivos.*

4.2. Herramientas para mejorar la gestión del tiempo.

De acuerdo con Recuerda, Juárez, Semper y Rodríguez (2012), una vez que se tienen claros los objetivos y se han priorizado las tareas a realizar en base al modelo de la Matriz de Administración del tiempo, se debe de adecuar las actividades a los objetivos, es decir, se debe de planificar la realización de estas tareas.

4.2.1. Registros de actividad

Los registros de actividad nos ayudarán, una vez identificados, a eliminar rápidamente **los ladrones de tiempo** más habituales, que suelen ser:

- No planificar.
- No priorizar.
- Las interrupciones.

- No centrarse.
- No delegar.
- No saber decir que NO.
- El teléfono.
- Reuniones interminables e inútiles.
- Todo es urgente.
- La dilación de las tareas.

El análisis de los registros de actividad debería ayudarnos a ganar tiempo extra aplicando alguna de las siguientes acciones a la mayoría de las actividades:

- Elimina trabajos que si estuvieras trabajando como gerente por cuenta ajena no te pagarían por hacer. Esto puede incluir tareas que otra persona de tu empresa debería estar haciendo.
- Planifica tus tareas más desafiantes en los momentos donde tu energía está más alta. De esta forma lo harás mejor y en menos tiempo.
- Trata de reducir al mínimo el número de veces al día que cortas entre tipos de tarea. Por ejemplo, lee y responde correspondencia (tradicional y electrónica) en bloques a primera hora de la mañana y a última.
- Ajusta la naturaleza de las tareas a tus niveles de energía y tus mejores horas.

Pasaremos posteriormente a describir y experimentar con las técnicas de establecimiento de objetivos y la programación, fundamental si se quiere tomar el control de la carga de trabajo.

4.2.2. Planificar

Planificar es hacer una lista con cada una de las tareas y proyectos. Y asignarles un número de horas de la semana.

La planificación es un **hábito** a través del cual en un momento del día, de la semana, del mes y del año, te anticipas a la acción y decides lo que “sí” o “no” vas a hacer.

Planificar permite:

- Disminuir las **incertidumbres** que presenta el futuro.
- Establece **previsiones** para alcanzar los objetivos deseados.
- **Anticiparse** a los problemas.

Con la planificación se define qué se quiere hacer.

4.2.3. Programación

De acuerdo con el artículo, la gestión del tiempo como habilidad directiva publicado en 2017, del blog Pro Optim:

El cuándo y los recursos necesarios forman parte de la programación:

*La programación consiste en la elaboración de un **plan de acción**, en el cual se han de listar las distintas actividades a realizar, organizadas por proyectos y con fecha*

de cumplimiento. Una vez listadas todas las actividades a realizar, se han de priorizar las mismas en base al cumplimiento de los objetivos, según su grado de importancia y urgencia.

La programación sirve para:

- *Evitar urgencias y crisis.*
- *Abarcar sólo las tareas posibles.*
- *Trabajar sobre lo significativo.*
- *Descartar la indecisión y los aplazamientos.*
- *Rechazar el estrés y la agitación.*
- *Mantener el control de las acciones y del entorno inmediato.*

Además, Recuerda, Juárez, Semper y Rodríguez (2012) señalan que las condiciones que han de darse para llevar a cabo una buena programación, son:

- 1) *Preparar una lista de tareas a hacer hoy/mañana.*
- 2) *Asignarle prioridades.*
- 3) *Hacerlo todos los días.*

4.2.4. Listas de tareas

Las listas de tareas son claves para un trabajo eficaz. Ya que servirán para:

1. Recordar hacer todo lo necesario.
2. Abordar los trabajos más importantes primero, y no desperdiciarás tiempo en los triviales.
3. Evitar estar estresada por un gran número de tareas no importantes.

Es necesario ajustar la lista a la naturaleza de las tareas:

- Crear una lista de próximas acciones revisando los proyectos de mayor prioridad.
- Mantener la lista de próximas acciones pequeña y manejable.
- Idealmente no se tardará más de 2 horas en completar cada una de las tareas escritas.
- Recordar, ¡mantener la lista pequeña! Revisar el programa de acción periódicamente, por ejemplo semanalmente (reservar tiempo en la agenda).
- Borrar o archivar los ítems completados, mover ítems y añadir nuevas acciones o proyectos.
- Mantener pequeñas reservas de tiempo libre (colchón de tiempo).

Las cinco reglas de oro:

Regla 1. Establecer metas que motiven.

Regla 2. Establecer objetivos SMART (inteligentes).

Específicos / Medibles / Alcanzables / Relevantes / Acotados en el tiempo.

Regla 3. Escribirlos.

Escribir convierte al objetivo en algo real y tangible. No hay excusa para olvidarlo. Usa el verbo en futuro y construye la frase en positivo.

Regla 4. Hacer un plan de acción.

Regla 5. Persistir. Mantener los objetivos presentes y recordar revisarlos.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

○ Bibliografía

ALVES, J. (2003). Liderazgo y Clima Organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*. 2000. Vol. 9, núm. 1-2, pp. 123-133 ISSN: 1132-239x

ARIZCUREN, A., CABEZAS, E.; CAÑEQUE, N.; CASADO, M.; FERNÁNDEZ, P.; LACASTA, J. SORIA, L. (2008). Guía de buenas prácticas de comunicación interna. *Madrid: FEAPS*.

BARROW, J.C. (1997). The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academy of Management Review*, 2, 231–251.

BASS, B. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: The Free Press

BASS, B.M.; AVOLIO, B.J. (1997). *Full Range Leadership Development. Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.

BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. (2006). Transformational leadership. Psychology press.

CLEARY T. (2005). “El Arte del Liderazgo”, Edición Adaf y Albaratos. Buenos Aires – Argentina.

ENRÍQUEZ ORE, L. L. (2017). Liderazgo transformacional en directores de primaria de la provincia de Concepción.

Freepress S. Coop. Mad.: Comunicación y marketing en la Economía Social. ¿Por qué son necesarios? [blog en línea][consulta: 10 Febrero 2019]. Disponible en: <https://www.freepress.coop/comunicacion-y-marketing-en-la-economia-social-por-que-es-necesaria/>

GARCÍA-PEÑALVO, F. J. (2018). Habilidades directivas y gestión del cambio.

HUNTER, J. C. (2013). *La paradoja. Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. 8ª ed. Madrid, España: Empresa Activa.

KREITNER, R.; KINICKI, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.

LUCAS, A. (1995): *La participación en el trabajo: El futuro del trabajo humano*. Buenos Aires: Lumen.

MARTINEZ GARRIGA, M. (2018). El módulo de relaciones en el entorno de trabajo en el curso 2018-2019, Sevilla: Punto Rojo Libros, S.L.

MARTENS, R. (1987). *Coaches Guide to Sport psychology*. Champaign. IL: Human Kinetics.

MEDINA, U. (2009). Como evaluar un proyecto empresarial. Madrid: Ediciones Díaz y Santos S.A.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. "Sistemas de resolución de conflictos laborales: Directrices para mejorar el desempeño". Turín: Centro Internacional de Formación de la OIT. 2013.

Pro Optim: La gestión del tiempo como habilidad directiva [blog en línea][consulta: 14 Diciembre 2018]. Disponible en: <https://blog.pro-optim.com/gestion-tiempo/la-gestion-del-tiempo-como-habilidad-directiva/>

PUCHOL, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Ediciones Díaz de Santos.

PUCHOL, L. (2012). Libro de las habilidades directivas, El. 3a edic. Ediciones Díaz de Santos.

RECUERDA, A. M.; VARÓN, D. J.; VILLALOBOS, A. R.; RIPOLL, F. S. (2012). La gestión del tiempo como habilidad directiva. *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 1(7), 3.

RODRÍGUEZ, G.I.; HUERTA, J.J. (2006). Desarrollo de habilidades directivas. Madrid: Pearson.

SANTOS GARCÍA, B. (2012). Diferencias de estilo de liderazgo y dirección entre hombres y mujeres.

Sodexo: Los principales métodos de gestión del tiempo [blog en línea][consulta: 22 Enero 2019]. Disponible en: <https://www.sodexo.es/blog/los-principales-metodos-de-gestion-del-tiempo/>

SMITH, J. (1995). *Understanding the Media*. Kesskill (NJ), Hampton Press.

VILLARÁN, K. W. (2009). Plan de negocios. *Herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio*, USAID Perú y Ministerio de la Producción, Perú.

WATZLAWICK, P.; BAVELAS, J. B.; JACKSON, D. D. (1981). *Teoría de la comunicación humana*. Editorial Herder Barcelona, 1991.

TEMA 3. PLAN DE NEGOCIO Y VIABILIDAD EMPRESARIAL

1. PLAN DE NEGOCIOS

- 1.1.- ¿Qué es un plan de negocios?
- 1.2.- ¿Para qué sirve un plan de negocios?
- 1.3.- ¿A quién le interesa el plan de empresa social?
- 1.4.- ¿Cómo se redacta un plan de negocios?
- 1.5.-Tipos de planes de negocios

2. ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS

- 2.1.-Presentación
- 2.2.-Definición del producto o servicio
- 2.3.- Presentación de los promotores
- 2.4.- Estudio de mercado y análisis estratégico
- 2.5.- Plan de marketing
- 2.6.-Plan de producción y calidad
- 2.7.-Plan de operaciones
- 2.8.-Plan de recursos humanos
- 2.9.-Plan financiero
- 2.10.-Plan jurídico y fiscal
- 2.11.-Análisis de la viabilidad, conclusiones y recomendaciones
- 2.12.-Anexos
- 2.13.-Resumen ejecutivo

3. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. PLAN DE NEGOCIOS

Según Villarán (2009) en su libro Plan de negocios. Herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio:

“Por lo general, para la creación de nuevas empresas de Economía Social o la creación de nuevas unidades de negocios para empresas en marcha, es necesario y útil desarrollar un plan de negocios que permita evaluar la probabilidad de éxito de una nueva aventura empresarial y reducir la incertidumbre y el riesgo que cualquier actividad no planificada tiene. En él, se podrá analizar el entorno en el que se desarrollará la empresa, precisar la idea y el modelo de negocio elegido, establecer los objetivos que se quieren alcanzar, definir las estrategias que llevarán a la empresa al éxito y detallar cómo se organizarán los procesos de producción, ventas, logística, personal y finanzas, para que se logre satisfacer las necesidades de los potenciales clientes. Todo este análisis permitirá reducir el riesgo de fracaso,

cuidar la buena imagen del empresario, conocer cuál es el rendimiento económico y financiero que se espera del negocio y contar con una herramienta que permita controlar el crecimiento y desarrollo de un nuevo negocio”.

1.1. ¿Qué es un plan de negocios?

El plan de negocio es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación, sirve **para analizar en detalle una idea de negocio** y que cumple las siguientes funciones:

1. Identificar, describir y concretar de manera detallada la idea de negocio.
2. **Examinar su viabilidad técnica** (*¿se puede realizar?*), comercial (*¿se va a vender?*) y financiera (*¿va a ser rentable?*).
3. Planificar las estrategias a seguir, los pasos a dar y los recursos a utilizar para convertir esa idea de negocio en una empresa en funcionamiento.

“El plan de negocios reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha” (Daza, 2014).

1.2. ¿Para qué sirve un plan de negocios?

Villarán (2009) afirma que:

*“El plan de negocios es una herramienta de comunicación escrita que tiene esencialmente dos funciones: una que se puede llamar **administrativa o interna** y otra que es conocida como **financiera o externa**.*

*El plan de negocios sirve a **nivel interno, como una guía para las operaciones de la empresa y como un punto de referencia para la evaluación del desempeño**. De este modo, permite identificar tanto los puntos fuertes y débiles de la empresa posibilita evaluar su marcha y sus desviaciones sobre el escenario previsto, y a su vez, es una valiosa fuente de información para realizar presupuestos e informes”.*

Por otro lado, Villarán (2009) considera que la función financiera o externa del plan de negocios está orientada a:

- *La búsqueda y consecución de los recursos del proyecto, especialmente los financieros.*
- *Informar a posibles inversionistas, sean entidades de crédito o cualquier otra persona natural o jurídica, acerca de la rentabilidad esperada y el periodo de retorno de la inversión.*
- *Buscar proveedores y clientes, con quienes establecer relaciones confiables y de largo plazo, que generen compromisos entre los interesados.*
- *Vender la idea a potenciales socios como accionistas, proveedores, clientes, sociedad en su conjunto.*
- *En general, la esencia de un plan de negocios es comunicar a todos los stakeholders (grupos de interés), que la empresa:*
 - *Dispone de un excelente producto o servicio con muchos clientes dispuestos a adquirirlos.*

- Cuenta con un excelente equipo empresarial y gerencial, con habilidades humanas, técnicas y administrativas destacadas.
- Mantiene bien informados a sus clientes y proveedores, acerca de la forma de operación, los resultados esperados y las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos establecidos y cumplir con la visión del empresario.

1.3. ¿A quién le interesa el plan de empresa social?

- **A nivel interno:** como emprendedor o autónomo que promueve un proyecto de negocio eres el primer interesado, ya que a través de este documento dispondrás de una **herramienta para analizar y planificar tu proyecto**, conocerlo mejor, identificar sus puntos fuertes y débiles e iniciarlo con mayor coherencia y rigor, incrementando sus posibilidades de éxito. Además te ayudará en la planificación de las tareas necesarias.
- **A nivel externo:** entidades y personas a los que vayas a solicitar financiación: bancos, administraciones públicas, inversores particulares, business angels, proveedores, etc. El plan de empresa sirve como **“tarjeta de presentación” del proyecto** empresarial de la entidad, sobre todo de cara a la solicitud de ayudas y subvenciones, donde suele ser obligatorio, pero también para la captación de inversores privados, de un aval de una sociedad de garantía recíproca o la consecución de un préstamo bancario.

1.4. ¿Cómo se redacta un plan de negocios?

El plan de negocios debe ser un documento claro, concreto y preciso, capaz de convencer a un potencial inversionista de la oportunidad que representa invertir en el negocio. Además, debe ser una guía para la puesta en marcha de la empresa.

Villarán (2009) señala que:

“Los componentes del plan de negocios están todos interrelacionados. Por eso, cuando se modifica alguno de ellos, es necesario revisar si dicha modificación impacta en cualquier otra parte del plan y en ese caso habrá que hacer los ajustes necesarios.

Por ejemplo, un cambio en el precio de la materia prima estimada podría generar un cambio en el costo del producto, lo que propiciaría un aumento en el precio del bien y en consecuencia una disminución en la cantidad demandada del mismo. Entonces, este cambio afectaría el flujo de caja, la estructura financiera de la empresa, la rentabilidad esperada y la capacidad de gestión de la tesorería de la empresa.

No se deben hacer cambios sin revisar el impacto que dichas modificaciones tendrán en todas las áreas de la organización. Al tener el plan de negocios escrito, es más fácil revisar y controlar los cambios que se irán haciendo durante la implementación del mismo.”

1.5. Tipos de planes de negocios

Villarán (2009) sobre los tipos de planes de negocio estable que:

Los planes de negocios sirven, para presentar oportunidades de negocio, brindar información a potenciales inversionistas y además como una guía para la puesta en marcha y el desarrollo de las actividades de una empresa. Sin embargo, hay muchos tipos de planes de negocios que responden a las necesidades particulares de cada empresario o cada tipo de empresa.

Por ejemplo, algunos tipos de planes de negocios son:

Figura 18. Tipos de planes de negocios



Fuente: Elaboración propia

2. ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS

Villarán (2009) afirma que:

“Es considerable el número de libros y páginas en Internet que muestran la estructura de un plan de negocios, e inclusive muchos concursos nacionales e internacionales determinan la estructura que debe tener el plan de negocios a presentar. Pero no existe una única estructura que pueda servir a los distintos destinatarios o usuarios de este documento. Cada emprendedor e inversionista requiere un plan de negocios particular y por ello, el empresario debe ser capaz de definir cuál es la mejor estructura, en función a la solicitud de cada destinatario, audiencia o público demandante”.

De acuerdo, con Sanchez (2019) en su artículo “Plan de negocio” en el blog economipedia, podemos establecer que:

“Un buen plan de negocio debe ser completo y abarcar con totalidad los aspectos y factores principales que conforman el proyecto a analizar con todo detalle. También deberá estar correctamente organizado para su fácil y rápida consulta. Recoge el funcionamiento de varias áreas de la empresa que podemos resumir en:

- **Estructura de la administración de la empresa:** Estatutos, *administradores de la sociedad* y sus funciones.
- **Estructura jurídica y mercantil:** Constitución de la sociedad, tramitaciones mercantiles y fiscales.
- **Estructura económica de la empresa:** Entorno, mercado, objeto de la actividad y competencia.
- **Plan de marketing:** Indica cómo pretenden lograr sus objetivos de marketing y de este modo, facilita y gestiona los esfuerzos de marketing.
- **Planificación de las ventas:** Estimaciones, sistemas de ventas y políticas de *pagos y cobros*.
- **Gestión de recursos humanos:** Selección, formación, coordinación y políticas salariales.
- **Plan financiero y contable:** Valoración de inversiones y proyectos, gestión de flujos de caja, gestión de capital social y pasivos”.

Figura 19. Áreas de la empresa que recoge un plan de negocios



Fuente: Elaboración propia

Cada empresa de Economía Social posee su propia personalidad y puede organizarse de formas diferentes pero existen una serie de elementos y reglas que son comunes.

Contenido mínimo:

- **Presentación de la empresa / resumen del proyecto**
- **Definición del productos o servicio**
- **Presentación de los promotores**
- **Análisis de la idea del negocio**
- **Plan de marketing**
- **Plan de producción y calidad**
- **Plan de organización, gestión y recursos humanos**
- **Plan jurídico y fiscal**
- **Estudio económico financiero**
- **Anexos**
- **Resumen ejecutivo**

A continuación se presenta una descripción de cada uno de los elementos de los planes de negocios.

2.1. Presentación

De acuerdo con la guía para la elaboración del Plan de Empresa del departamento de Empresa y Ocupación de la Generalitat de Cataluña:

En este apartado, se va a presentar el negocio que se quiere realizar y a las personas que lo promueven. Para ello se explicará:

- *En qué va a consistir el negocio.*
- *Dónde está el negocio, qué oportunidad has identificado.*
- *Quiénes son las personas que emprenden el negocio y su capacidad para llevarlo a buen puerto.*

2.2. Definición del producto o servicio

Debemos realizar una descripción detallada del producto y o servicio que vamos a ofrecer, por detallada me refiero a los atributos del producto/servicio, como sus propiedades físicas, envase, marca, tipo de envoltorio, la calidad con respecto a la competencia...

Además deberíamos describir que va a aportar el producto/servicio para los distintos segmentos a los que va a ir dirigido, ya sean personas (consumidores finales) o empresas, también se describirán las necesidades que satisface para cada uno de los segmentos a los que nos vamos a dirigir, para conseguir esto, previamente hemos de haber hecho el ejercicio de analizar cuáles son estas necesidades.

Por otro lado describiremos las novedades o ventajas que proporciona nuestro producto/servicio a los clientes con respecto a la competencia y las razones por las que un cliente adquirirá nuestro producto, meternos en la piel del cliente y preguntarnos ¿por qué querría yo comprar mi producto o servicio?

2.3. Presentación de los promotores

De acuerdo con la guía para la elaboración del Plan de Empresa del departamento de Empresa y Ocupación de la Generalitat de Cataluña:

En este apartado es necesario centrarse en el equipo de personas que van a empezar el negocio. Es muy importante que desde el primer momento ser consciente de que el principal capital de un negocio van a ser las personas que lo integran.

Este punto es fundamental de cara a otorgar credibilidad a un proyecto, ya que los inversores quieren saber si el equipo directivo es capaz de llevar a cabo el negocio. Se hará una presentación del equipo promotor recogiendo algunas características personales tales como:

- **Perfil de los promotores:** educación, experiencia profesional, éxito en el mundo laboral, etc.
- **Experiencia o habilidades de los promotores** para llevar a cabo el proyecto: que capacidades/experiencia tienen los miembros del equipo que hagan posible la puesta en marcha y gestión del nuevo negocio.

Una parte fundamental del plan de empresa social son los currículums de todas las personas que forman parte del proyecto empresarial. En este momento en que estás analizando la viabilidad de tu proyecto, hacer una valoración exhaustiva de los recursos humanos de tu empresa es un factor de éxito.

Grado de dedicación futura al proyecto

En este apartado se indicará el grado de implicación que tendrán los promotores en el desarrollo del proyecto, pues es bien valorado que los que promueven una idea empresarial colaboren en el progreso de la misma.

2.4. Estudio de mercado y análisis estratégico

En este apartado se ha de recopilar información acerca de la situación del entorno de nuestra empresa de Economía Social, interno y externo, analizando cada uno de sus factores para así poder saber a qué nos enfrentamos y establecer una estrategia a la hora de introducir nuestros servicios en el mercado actual.

Para ello, contaremos con una serie de puntos clave que abordaremos a continuación:

- Definición del sector de la actividad.
- Análisis del entorno genérico (Pestel).
- Análisis del entorno específico (cinco fuerzas competitivas de Porter).
- Análisis interno. La cadena de valor.
- Análisis DAFO.

2.5. Plan de marketing

El plan de marketing debe comenzar con una definición del segmento de mercado o público objetivo al que se pretende llegar y cuál es el posicionamiento que la empresa quiere lograr, es decir, cómo quiere el empresario que la empresa sea vista o recordada.

Según Martínez, Monserrate y Cornejo (2019):

El marketing está compuesto por dos vertientes totalmente diferentes, pero indudablemente complementarias. Por un lado, tenemos una parte enfocada al medio y largo plazo, como es el marketing estratégico; y por otro lado tenemos una parte táctica enfocada al corto plazo y a crear acciones de marketing, que es el marketing operativo.

En este apartado, Villarán (2009) afirma que se definirá tu estrategia comercial. Para ello, se analizarán:

- *Cuáles son los servicios que se piensan ofrecer.*
- *Quién será la clientela y/o consumidor.*
- *Quién va a ser la posible competencia.*
- *Cuál será el precio de coste y el precio de venta del servicio.*
- *Qué canales de distribución utilizarán.*
- *Cómo dar a conocer la empresa.*
- *Cuando se termine de escribir esta parte del plan de empresa social, tendremos claro cuáles son y cómo son todos los servicios que se quieren ofrecer, además de cómo funciona el mercado en el que se va a trabajar.*

2.6. Plan de producción y calidad

En este apartado, Villarán (2009) afirma que se definirán:

Los aspectos relacionados con la producción, la gestión de la calidad, la logística de equipamientos e infraestructura y las medidas de protección en el trabajo. Estos conocimientos serán de gran utilidad para determinar aspectos tan importantes en tu negocio como:

- *Definir cómo debes elaborar tu servicio.*
- *Establecer sistemas de control de la calidad del servicio.*
- *Planificar qué equipamientos e infraestructura necesitas para desarrollar la actividad y calcular su coste.*
- *Conocer las medidas obligatorias de seguridad e higiene en el trabajo.*
- *Conocer las medidas de gestión medioambiental.*
- *Debes tener en cuenta que la información que escribas en esta área ha de estar en consonancia con lo que escribas en los otras áreas del Plan de empresa social, como la de organización y la económico-financiera.*

2.7. Plan de operaciones

El plan de operaciones, tiene como fin establecer:

- 1) Los “objetivos de producción” en función al plan de marketing.
- 2) Los “procesos de producción” en función a los atributos del producto o servicio.

- 3) Los “estándares de producción” que harán que la producción sea eficiente, se logre satisfacer las demandas de los clientes y la rentabilidad esperada por los accionistas.
- 4) El “presupuesto de inversión” para la transformación de insumos en productos o servicios finales.

2.8. Plan de recursos humanos

Una vez definidos los objetivos y estrategias del plan de marketing y del plan de operaciones, según Villarán (2009):

*Es muy importante que el empresario desarrolle el plan de recursos humanos. Las personas son **el elemento clave del éxito empresarial** y por ello un recurso humano de calidad podría significar una ventaja para la empresa. El plan de recursos humanos debe considerar:*

- *Las principales funciones que se requieren en el negocio.*
- *Las habilidades y conocimientos que cada función requiere.*
- *Los cargos que serán permanentes en la empresa.*
- *Las tareas, que por ser temporales o requerir un alto grado de especialización, podrían ser realizadas por personas o compañías ajenas a la empresa.*
- *Los puestos claves y del personal propio que hará las tareas que le permitan a la empresa diferenciarse de las demás.*
- *El organigrama que representa la estructura general de la empresa.*
- *Las políticas y estrategias que ayudarán a administrar el recurso humano.*
- *La planilla de la empresa, es decir el presupuesto de las remuneraciones.*

2.9. Plan financiero

Con respecto al plan financiero, Villarán (2009) afirma que:

*Hasta el momento, se ha demostrado a los inversionistas que ha sido capaz de identificar un producto o servicio, con potencial de ser comprado por un grupo importante de clientes; ha demostrado que es posible producir el bien o servicio y que se puede contar con el personal adecuado; pero aún no ha podido demostrar si la producción y comercialización del producto o servicio, le permitirá al inversionista recibir una retribución económica a cambio del dinero invertido, es decir, si el plan resultará **económica y financieramente viable**.*

Ahora es momento de integrar en el plan financiero todos los planes y estrategias previamente establecidos en el plan de negocios. Este plan deberá reflejar todas las decisiones que se han tomado a lo largo de su desarrollo. Por ejemplo, si usted decidió introducir un nuevo producto, desarrollar un nuevo mercado, contratar más personal, desarrollar actividades de integración que contribuyan a retener a sus trabajadores, comprar mayores inventarios de materia prima para evitar desabastecimientos, comprar nuevas maquinarias, hacer más publicidad o hacer mayores ofertas o descuentos para captar una mayor porción del mercado, todas esas decisiones tendrán un impacto en sus estados financieros.

Requisitos fundamentales de una planificación financiera son:

- Cuenta de resultados: especificando las partidas de ingresos y costes con sus hipótesis implícitas (Es muy importante justificar las hipótesis de crecimiento de ingresos y gastos realizadas; un buen indicador es la comparación y justificación de esos mismos parámetros conforme al crecimiento del mercado).
- Proyecciones de cash flow, especificando cuando se alcanzará el breakeven (después de la generación de cash flow positivo).
- Balance.
- Previsiones de 3 a 5 años; al menos un año posterior al breakeven.
- Valoración de la compañía.
- Necesidades de financiación.

El plan financiero debe estar detallado para los primeros dos años (mensual o trimestral), y posteriormente anual. Todas las cifras deben estar basadas en hipótesis razonables: sólo las principales deben estar razonadas en el Plan de Negocio.

2.10. Plan jurídico y fiscal

De acuerdo con el artículo como “Cómo elaborar un plan jurídico y fiscal”, del diario de emprendedores Infocif publicado en 2015:

El objetivo de este tipo de plan es, por lo tanto, especificar la forma jurídica de la nueva empresa y todos aquellos aspectos legales relativos a su constitución y a su actividad diaria. Además, también se pueden incluir los organismos y medidas de apoyo a la creación de empresas de las cuales se pueda beneficiar la iniciativa empresarial.

2.11. Análisis de la viabilidad, conclusiones y recomendaciones

El plan de negocios debe terminar con algunas conclusiones, que por lo general responderán a las siguientes preguntas:

- *¿La empresa es viable en términos económicos?*
- *¿La empresa es viable en términos operativos?*
- *¿La empresa es viable en términos sociales?*
- *¿La empresa es viable en términos ambientales?*
- *¿La rentabilidad que muestra el proyecto es atractiva para los inversionistas?*
- *¿Cuáles son las grandes oportunidades o las grandes amenazas que podrían modificar sustancialmente la rentabilidad del proyecto?*
- *¿Cuáles son los aspectos o las condiciones indispensables para poner en marcha el proyecto?*
- *¿Cuáles son los factores que permitirán la creación y el desarrollo de una ventaja competitiva?*

2.12. Anexos

En este apartado podrás adjuntar todos los documentos necesarios para que la propuesta sea totalmente completa.

2.13. Resumen ejecutivo

Un **resumen ejecutivo** es un documento que se entrega como apéndice de un business plan y que tiene por objetivo resumir en unas dos páginas, nuestro plan de negocio.

El objetivo de un resumen ejecutivo es captar el interés de los futuros inversores.

Sus principales elementos son (Wikipedia, 2017):

- La idea de negocio: su exclusividad respecto a productos/servicios existentes.
- Público objetivo: principales características y su encaje con el perfil de usuarios
- Valor del producto o servicio para el público objetivo.
- Tamaño de mercado y crecimiento esperado.
- Entorno competitivo.
- Fase actual de desarrollo del producto, especificando las necesidades de desarrollo adicionales a realizar.
- Inversión necesaria.
- Hitos fundamentales durante el funcionamiento del negocio
- Objetivos a medio/largo plazo.

3. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

○ Bibliografía

Aula Fácil, Curso gratis de planes de negocios [web en línea][consulta:5 abril 2019]. Disponible en : <http://www.aulafacil.com/planesnegocio/Temario.htm>

BALANKO, G. (2007). *Como preparar un plan de negocios exitoso*. Editorial McGraw Hill.

BANGS, D. (1991). *Guía para la planeación de su negocio*. México: Ed. Patria.

BORELLO, A. (1994). *El plan de negocios*. Ediciones Díaz de Santos.

CASTILLEJO, L. E. M. (2015). *Plan de negocios*. Editorial Macro.

FINCH, B. (2002). *Cómo desarrollar un plan de Negocios*. España: Ed. Gedisa.

Martínez, J. C., y Fernández, E. P. (2000). *Manual de creación y gestión de empresas de inserción social*. Universidad de Oviedo.

GARCÍA, I. Todos los pasos para elaborar un buen plan de negocio. EN: Emprendedores: crear una empresa [blog en línea][consulta: 1 abril 2019]. Disponible en: <https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/a77300/como-elaborar-un-plan-de-negocio/>

Guía del plan de empresa de la Generalitat Valenciana. Disponible en: <http://docplayer.es/7073227-Guia-del-plan-de-empresa.html>

Infoautónomos [web en línea][consulta: 8 abril 2019]. Disponible en : <https://infoautonomos.eleconomista.es/plan-de-negocio/breve-guia-para-elaborar-el-plan-de-negocio/>

La Red Social de Empresas Infocif, Cómo elaborar un plan jurídico y fiscal [web en línea][consulta:6 febrero 2019]. Disponible en: <https://noticias.infocif.es/noticia/como-elaborar-un-plan-juridico-y-fiscal>

MARTÍNEZ, B., MONSERRATE, G.; CORNEJO ARCENTALES, S. G. (2019). *Marketing Estratégico para posicionar la marca la especial en la categoría productos aditivos*

alimentarios en los mercados de la ciudad de Guayaquil (Bachelor's thesis, Guayaquil: ULVR, 2019.).

MENDOZA, C.; STEPHANY, L. (2017). *La comunicación empresarial frente al rendimiento laboral de los colaboradores del Grupo Vega del área almacén*, Lima, 2017.

MUÑIZ, L. (2010). *Guía práctica para mejorar un plan de negocios: Cómo diseñarlo, implantarlo y evaluarlo*.

My Own Business Institute, *Cómo escribir un plan de negocios* [web en línea][consulta:4 febrero 2019]. Disponible en : <http://www.myownbusiness.org/s2/index.html>

PEÑARROYA, M. *¿Cómo hacer un buen resumen ejecutivo? (ver ejemplos)*. EN: Montse Peñarroya: *Negocios online* [blog en línea][consulta:23 enero 2019]. Disponible en: <https://www.montsepenarroya.com/como-hacer-un-resumen-ejecutivo-para-un-plan-de-empresa/>

SÁNCHEZ LOZANO, A.; CANTÚ DELGADO, H. (1993). *El plan de negocios del emprendedor*. Editorial McGraw-Hill. México.

SANCHEZ, J. (2018). *Plan de negocio*. EN: Economipedia [en línea] [consulta: 9 Marzo 2018]. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/plan-de-negocio.html>

STUTELY, R. (2000). *Plan de negocios: la estrategia inteligente*. Pearson Educación.

VELASCO, F. (2007). *Aprender a elaborar un plan de negocio*, Editorial Paidós.

VILLARÁN, K. W. (2009). *Plan de negocios. Herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio*, USAID Perú y Ministerio de la Producción, Perú.

WATSON HIAM, A.; WISE OLANDER, K. (1997). *Guía del Emprendedor*. Estado de México, México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

TEMA 4. GOBIERNO DE UNA ENTIDAD DE ECONOMÍA SOCIAL (EES)

1. INTRODUCCIÓN

2. ESTRATEGIAS DE GOBIERNO EMPRESARIAL

2.1.- El concepto de Buen Gobierno Empresarial

2.2.- Niveles de aplicación del Gobierno (Corporate Governance)

2.2.1.- Transparencia en las Sociedades

2.2.2.- Junta General de Socios y/o Accionistas

2.2.3.- Seguridad en los Mercados

2.2.4.- Deber de diligencia y lealtad

2.3.- Funcionamiento de los Consejos en EES

2.3.1.- Funciones del Consejo para el Buen Gobierno

2.3.2.- Cualidades y algunas recomendaciones de la figura de los Consejeros

2.4.- Los Comités de Auditoría

2.4.1.- Funciones de los Comité de Auditoría

3. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

3.1.- Ética

3.2.- Estrategia y Capital Medioambiental

4. GOBIERNO EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

4.1.- Integración Económica Mundial a través del Comercio Internacional e Intraindustrial

4.2.- Las Economías Emergentes como Desafíos

4.3.- Crecimiento: Capital Social y Progreso Técnico

5. COOPERACIÓN INTEREMPRESARIAL

5.1.- Proceso de Cooperación Interempresarial

5.2.- Rasgos básicos de un acuerdo de cooperación

5.3.- Tipos de acuerdos para la cooperación

5.4.- Motivos para desarrollar la cooperación

5.5.- Criterios de selección para los socios

6. EL COMERCIO ELECTRÓNICO

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. INTRODUCCIÓN

La empresa actual presenta los siguientes rasgos caracterizadores: 1) internacionalización de sus actividades económicas, de la dirección y de sus equipos; 2) importancia de un conjunto de contratos explícitos y relacionales (implícitos e informales) que mantiene con los agentes sociales (grupos de interés de la organización); 3) importancia de las alianzas y la cooperación con empresas e instituciones nacionales e internacionales; 4) importancia de la dirección del conocimiento, el aprendizaje corporativo y de los cibernegocios que caracterizan la actividad en red; y, 5) importancia de los valores relacionales respecto a los agentes sociales basados en la confianza, la transparencia, compromiso, solidaridad, responsabilidad social y ética .

La participación democrática en una Entidad de Economía Social (EES), facilita la integración, evita confrontaciones y se puede ver como un instrumento que hace posible el que los grupos de interés –stakeholders, acepten los cambios en los sistemas de cogestión, de organización del trabajo, de formación y las reestructuraciones. Podemos hablar de que existen sistemas democráticos que atenúan o disminuyen los conflictos de intereses. Entre ellos, la negociación salarial, los derechos de propiedad, las relaciones industriales cooperativas, la cooperación interempresarial en educación/formación y la gran relevancia de las relaciones de cooperación con proveedores, clientes y competidores.

El Gobierno en la Empresa tiene por finalidad el logro de la eficiencia en el uso de los activos y en los contratos que la configuran, para asegurar la creación de valor para los propietarios de los recursos financieros. Viene caracterizado por el conjunto de sistemas de control y relaciones entre los diferentes agentes participantes en la empresa: directivos, accionistas de referencia, accionistas minoritarios y empleados; aunque se podrían incluir al resto de stakeholders, proveedores, clientes y administraciones públicas. La separación entre propiedad y gestión, con el conflicto de intereses que supone la distribución de los fondos generados por la empresa, fue pronto uno de los primeros problemas de gobierno en la empresa.

De esta forma, la responsabilidad social corporativa y el comportamiento ético, son considerados los facilitadores de las mejores prácticas de gobierno empresarial para la construcción de las llamadas Sociedad y Economía de la Información y del Conocimiento en donde las Entidades de Economía Social (EES) están inmersas.

2. ESTRATEGIAS DE GOBIERNO EMPRESARIAL

2.1. El concepto de Buen Gobierno Empresarial

Existe un proceso de convergencia hacia un único modelo de gobierno, en torno a la idea de que los managers deben actuar de acuerdo con los intereses de los accionistas, tanto de los mayoritarios como de los minoritarios. De lo anterior se desprende que el diseño eficiente de todo sistema de gobierno debiera orientarse a: 1) maximizar los incentivos para la realización de inversiones que creen valor para los accionistas y agentes relacionados con la organización y, 2) minimizar las ineficiencias en la negociación y cualquier riesgo en el gobierno.

En este sentido, la empresa puede ser vista como un conjunto de coaliciones entre accionistas, directivos y empleados. Así, se distinguen varios tipos de conflictos y oposiciones de funcionamiento entre estos actores. Conflictos de clases entre empleados y accionistas; conflicto de insiders/outsiders entre empleados y directivos; conflictos entre el control – accionistas y la dirección – directivos; conflictos de servicios externos

entre la auditoría- consultoría de la empresa y la banca; y, conflictos de propiedad entre los accionistas control y los minoritarios. Todos ellos, configuran un amplio abanico y red entramado de conflicto de intereses entre los agentes de la empresa (stakeholders o grupos de interés), que requieren de mecanismos disciplinarios del mercado y, de normas o Códigos de Buen Gobierno para afrontarlos.

Cuervo (2004:128) afirma que este modelo de Buen Gobierno Empresarial está inmerso en el sistema educativo-cultural europeo y en los cambios institucionales de contenido académico e investigador de los centros de enseñanza universitaria, EEES – Espacio Europeo de Enseñanza Superior. Todas las reformas del Gobierno de la Empresa tienen por objetivo facilitar el funcionamiento de los mercados, la integridad de los agentes y la concordancia con sus funciones, haciendo visible la acción de la empresa, así como la confianza entre los hombres y la ética de los negocios como un valor al alza.

De forma resumida, Bueno et al. (2004:329) afirma que la base de un adecuado código de buen gobierno se sustenta en los criterios siguientes: 1) Otorgar un papel relevante y operativo a los consejeros independientes. 2) Crear y potenciar el funcionamiento de los comités de auditoría, de nombramientos y retribuciones. 3) Mejorar la transparencia en las sociedades y en las remuneraciones de los administradores. 4) Supervisar y mejorar el papel de los auditores. 5) Mejorar los sistemas de control interno y otorgarles la máxima independencia.

2.2. Niveles de aplicación del Gobierno (Corporate Governance)

Existen movimientos internacionales que reclaman compromisos sobre el Gobierno de la Empresa (Corporate Governance) o las recomendaciones, siguiendo las mejores prácticas, para un eficiente y eficaz funcionamiento de los Consejos de Administración de las sociedades (Bueno, 2007). Para ello, en la última década del siglo pasado, se elabora en España un Código de Gobierno para las sociedades cotizadas, atendiendo a los principios de transparencia y seguridad.

2.2.1 Transparencia en las Sociedades

Cuando nos referimos a las sociedades y a los mercados al hablar de transparencia debemos entender el hecho de que los inversores, los accionistas y los propios mercados puedan dar a conocer la realidad de las sociedades: cómo se gobiernan, cuáles son los procesos que se siguen en la toma de decisiones, cuál es su verdadera situación económica y financiera, etc. El correcto Gobierno de la Empresa precisa de información – en cantidad y calidad- y transparencia ante los mercados y los grupos de interés de la empresa. En resumen, “transparencia equivale a información”, considerada la piedra angular en que debe basarse todo el sistema sobre la conveniencia o no de invertir en una sociedad y, como consecuencia la formación de los precios y la valoración de la sociedad. Partiendo de esta idea, la información que se facilita a los mercados debe ser completa, debe ser correcta, tiene que ser simétrica y equitativa y, transmitirse en tiempo útil.

2.2.2 Junta General de Socios y/o Accionistas

Por otro lado, el papel y la eficacia de la Junta General de Socios y/o Accionistas alcanzan su máxima necesidad cuando se habla del gobierno en la empresa. La eficacia de la Junta General como órgano soberano de mayor rango contemplado en el ordenamiento jurídico es quizá una de las medidas de transparencia más importantes. En toda empresa es habitual y norma que se trate de seleccionar adecuadamente al personal y que se evalúe de forma continuada su actuación y el desempeño de la misma.

2.2.3 Seguridad en los Mercados

El núcleo fundamental de la seguridad en los mercados es que los inversores confíen en la Junta General y los miembros del Consejo de Administración. Para ello debe exigirse a los administradores y accionistas del control que actúen con buena fe y eficiencia, seleccionando adecuadamente al personal y evaluando continuamente su actuación y desempeño en la empresa..

2.2.4 Deber de diligencia y lealtad

La seguridad se identifica con el deber de diligencia y lealtad. El deber de diligencia se refiere a que la sociedad debe ser capaz de generar valor a medio y largo plazo. La creación de valor se suele manifestar por dos vías, una mediante un funcionamiento eficaz de los Consejos de Administración y la otra mediante la función de control. El deber de lealtad se refiere fundamentalmente al control de los conflictos de intereses entre la sociedad y las personas que la administran y dirigen.

2.3. Funcionamiento de los Consejos en EES

Existen un conjunto de medidas consideradas como reglas de funcionamiento en la administración de las empresas y en la aplicación de los principios de transparencia y seguridad, estableciéndose la obligación legal de:

1. Elaborar un Informe Anual sobre Gobierno Corporativo.
2. Disponer de una página Web a través de la cual las sociedades cotizadas puedan informar a los mercados.
3. Disponer de un Reglamento de la Junta General de Socios, para regular el derecho de información por parte del accionista, ejercer el derecho de voto por correo y, cuantos elementos se definan en los estatutos de la sociedad.
4. Disponer de un Reglamento del Consejo de Administración/Rector de carácter público, informado por la Junta General y, definido por el Consejo.
5. Deberes de lealtad y diligencia, así como de responsabilidad de los administradores que son de aplicación a todas las sociedades.

Establecidos estos principios y características de la empresa de nuestros días, las sociedades deben tener la máxima flexibilidad para establecer su organización y definir sus procedimientos de funcionamiento. Esta evolución culmina con la necesidad de una nueva empresa basada en el conocimiento y en el talento de las personas que la componen, en las relaciones con el resto de los partícipes y agentes sociales que configuran la “organización nexo o red” (Bueno et al., 2004:66).

Por último, y para el caso español, la “Ley de Transparencia” y la obligatoriedad temporal del Informe Anual sobre el Gobierno Corporativo, podrá llevar a una mayor confianza y para que la eficiencia se instale en los mercados (Bueno et al., 2004:333). Para ello, las sociedades disponen de unos informes que tienen por objetivo construir un sistema de información de calidad y responsable de la función de la gran empresa. En concreto, Bueno et al. (2004:335) hace referencia a los informes siguientes, a partir de la implantación de normas de la Unión Europea y según sus directivas: 1) Cuentas Anuales e Informes de Gestión; 2) Informe de Responsabilidad y Defensa Medio Ambiental; 3) Informe de Capital Intelectual de la Compañía; 4) Informe de Responsabilidad Social Corporativa (RSC); y, 5) Informe de Cumplimiento del Gobierno Corporativo.

2.3.1 Funciones del Consejo para el Buen Gobierno

El Consejo de Administración o Rector debe ejercer una “función general de supervisión” y, alguna de sus funciones es compartida por la línea ejecutiva. Los consejeros no están ligados a la gestión del corto plazo. Entre sus funciones principales están:

- **Definir los fines de la empresa**, para interpretar y procurar alcanzar los objetivos pretendidos por los inversores. El Consejo debe tener un papel destacado en la fijación de los valores que dan forma a la cultura de la organización.
- **Evaluar la gestión global de la empresa**. Reflexionar sobre la evaluación periódica del funcionamiento de la empresa que debe presentar la línea ejecutiva. Se trata de conocer y pronunciarse sobre las debilidades y fortalezas de la empresa, su posición competitiva relativa y sus competencias básicas.
- **Supervisar la auditoría financiera y contable**. Cabe pensar en una auditoría financiera y operativa que se complemente con la auditoría operacional (de procesos, comercial y tecnológica) con una evaluación global, centrándose básicamente en los procedimientos.
- **Observación sistemática del entorno y los escenarios futuros**. La competencia está en el futuro, en los sectores emergentes, en las tecnologías nuevas, en los nuevos competidores con nuevas formas de competencia.
- **Identificación y gestión de riesgos, contingencias y problemas potenciales**. Los consejeros deben reflexionar, evaluar y controlar, periódicamente los riesgos, así como las contingencias o hechos de escasa probabilidad.
- **Ayudar a la formulación de estrategias y aprobar las estrategias generales**. Identificación de las acciones a emprender para alcanzar los fines a largo plazo de la empresa, tejiendo en cuenta la posición competitiva relativa, las hipótesis y escenarios sobre la evolución futura.
- **Aprobar la estructura y nombramientos, la retribución y el eventual despido de altos directivos**. El Consejo tiene que tener conocimiento y dar aprobación de las grandes líneas del organigrama de la empresa.
- **Auto evaluación del propio Consejo de forma honesta y objetiva de su propio comportamiento**.
- **Definir y vigilar el cumplimiento de la responsabilidad social corporativa**. La primaria responsabilidad del Consejo es la respuesta a los intereses de los inversores (de los shareholders) y, de los stakeholders o grupos de interés, afectados o interesados por la marcha de la empresa: empleados, sindicatos, clientes, competidores, proveedores, organismos públicos, etc.
- **Creación y mantenimiento de la imagen de la sociedad**. La reputación corporativa se considera cada vez más importante. De hecho, es una clara ventaja competitiva. La imagen de la empresa proyecta sobre su entorno en gran medida las estrategias funcionales de marketing y financieras.
- **Relaciones con los accionistas**. La relación Consejo-Dirección-Accionistas es el más difícil. Hay que encontrar fórmulas imaginativas que consigan que se establezca ese eslabón perdido entre accionistas y consejeros.
- **Garantizar el flujo de información adecuado a los stakeholders**. Los Códigos de Buen Gobierno atribuyen una enorme importancia a la transparencia de las informaciones del Consejo al exterior. Ello es compatible con las medidas que evitan la fuga de informaciones estratégicas que pongan en peligro la posición competitiva de la empresa.
- **Decisiones reservadas al Consejo**. Hay funciones expresamente reservadas al Consejo y que deben quedar claras en el Reglamento de Funcionamiento o Estatutos

de la Sociedad, como la aprobación de planes y presupuestos sobre decisiones de inversión.

2.3.2 Cualidades y algunas recomendaciones de la figura de los Consejeros

Entre las cualidades requeridas para ser consejero, se consideran: 1) unos mínimos conocimientos de macroeconomía, contabilidad y cálculo económico, modernas técnicas de gestión y mínimos conocimientos de legislación y derecho. Además, debería contar con una experiencia de empresas estando antes en puestos ejecutivos. 2) Las aptitudes fundamentales son la creatividad, la asunción de riesgos y no menos importante es necesario una actitud de compromiso con los fines y objetivos de la organización. 3) Se requieren destrezas, como una buena capacidad de relaciones interpersonales, habilidades de negociación, trabajo en equipo, capacidad de comunicación, dedicación y esfuerzo, preocupación por el futuro, etc.

Algunas recomendaciones de los consejeros: 1) los consejeros tienen que ser seleccionados con rigor; 2) los consejeros tienen que estar formados; 3) los consejeros tienen que ser evaluados; y, 4) los consejeros tienen que ser transparentes.

2.4. Los Comités de Auditoría

Una de las estructuras del buen gobierno de las sociedades que se considera importante es el Comité (o Comisión) de Auditoría. Su trascendencia se deriva del hecho de que este comité, además de tener funciones internas que les permite conocer y controlar la actuación de la sociedad, también tiene relaciones con los auditores externos, cuya función es básica al dar credibilidad a la información financiera. El establecimiento de un Comité de Auditoría tendrá efectos positivos que se pueden resumir en los siguientes aspectos (López, 2004: 267): (1) Mejora de la calidad de la información financiera. (2) Creación de un clima de disciplina y control que reduzca las posibilidades de manipulaciones contables y de fraude. (3) Fortalecimiento del control sobre los riesgos del negocio. Aumento de la credibilidad de la información financiera, de los informes de auditoría y de los sistemas de control interno. En definitiva, mejora de las estructuras de gobierno y su papel redundará en beneficio de una información financiera fiable, pues afecta favorablemente en todo el proceso de elaboración, rendición y verificación de los estados financieros, procurando una mejor defensa de los intereses de los accionistas y otros interesados en la buena marcha de empresa (Díaz, 2014).

2.4.1 Funciones de los Comité de Auditoría

Entre sus funciones se destacan:

- Entender y evaluar el entorno del control global de la empresa, la planificación financiera y la función de control. Garantizar la calidad de la información financiera.
- Supervisar la auditoría interna y analizar la existencia de políticas contables o fiscales agresivas o poco usuales.
- Considerar las posibles incidencias de la normativa medioambiental y analizar las relaciones con los órganos de control y tutela de la empresa.

Bueno (2004:66) define un nuevo modelo de empresa denominada como “estratégico-social” y que se basa en los aspectos siguientes: 1) la creación de valor para el accionista, el resto de los partícipes y los agentes sociales; 2) la creación de capital social a partir de la responsabilidad, el compromiso y la solidaridad con todos los agentes relacionados con ella; 3) la incorporación de un modelo de gobierno con contratos relacionales o implícitos y, basados en la confianza, la lealtad y la ética; 4) la visión y misión de la empresa basada en su cultura, sus valores y la reputación corporativa; y, 5) el compromiso social de llevar a cabo un buen gobierno corporativo.

Jiménez (2005:209) considera las empresas excelentes aquellas que trabajan por la calidad, armonizan las capacidades del grupo desde el ejercicio del liderazgo, se forjan día a día un buen carácter y tratan de crear un clima ético, en el que el grupo percibe que en los distintos niveles las decisiones se toman contando con valores éticos. Para colaborar en esa tarea, se proponen diferentes medidas que influyen en el Buen Gobierno como los códigos éticos, los comités de seguimiento y las auditorías.

3. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

La responsabilidad social de la empresa es definida como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y mediambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores (stakeholder)” (Comisión Europea, 2002). Esta definición recoge la visión moderna de la responsabilidad social, pero para profundizar en esta teoría es necesario identificar otros elementos, fundamentales relacionados con el entorno social, que son aplicables a organizaciones de la Administración Pública, tales como: (1) social, porque como organización integra un sistema social o colectivo de individuos; (2) corporación, ya que puede ser una entidad de interés público, comúnmente asociada a un proyecto social; (3) organización, pues está formada por un conjunto estable de personas, institucionalizado y estructurado adecuadamente; (4) sociedad, porque supone una agrupación de personas, con el fin de cumplir, mediante mutua cooperación, todos o algunos de los fines; (5) medio ambiente, porque desarrollan su actividad en un entorno físico natural; y, (6) grupos de interés (stakeholders), en este caso la sociedad española y la de los países del entorno.

Las empresas que tienen un comportamiento socialmente responsable, necesitan de una gestión estratégica, así como de “buenas prácticas”, que tengan en cuenta la dimensión económica de sus acciones, la social y la medioambiental. La transparencia, ética, prácticas continuadas del movimiento emprendedor y el buen gobierno son elementos esenciales para el desarrollo interno y externo de la gestión de este tipo de empresas, por tanto, las políticas y estrategias de funcionamiento que tengan implementadas serán claves para afianzar su comportamiento socialmente responsable y su fomento y difusión de la cultura emprendedora.

La responsabilidad como valor ético permite alinear la conducta de un ser humano para nivelar tanto el valor de éxito como de compromiso. La responsabilidad como valor de empresa, según la Asociación Empresarial para el Desarrollo (2006) “es el compromiso permanente de las empresas para aumentar su competitividad mientras contribuyen activamente al desarrollo sostenible de la sociedad (...), esto mediante acciones concretas y medibles a solucionar los problemas prioritarios del país”. Y esta misma asociación profundiza el concepto de la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (en adelante RSE o RSC) y lo plantea como “un modelo de gestión empresarial que incorpora la dimensión económica, social y ambiental en la planificación estratégica de sus operaciones, considerando el impacto y expectativas de sus públicos de interés o sus *stakeholders*, bajo la premisa de obtener mayor rentabilidad y sostenibilidad de largo plazo”.

El Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial define la RSE como “*la capacidad de respuesta que tiene una empresa o una entidad, frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona (...). De esta forma las empresas son socialmente responsables cuando las actividades que realiza se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, la sociedad y de quienes se*

benefician de su actividad comercial, así como también, al cuidado y preservación del entorno”. Esta capacidad concebida como la habilidad para la buena acción de una gestión empresarial debe atravesar diferentes contextos donde interactúan las empresas, como lo aclara este centro:

- 1) **Normativo**, que hace referencia al conjunto de leyes y normas generales que las diferentes instancias del estado dictan para regular el funcionamiento de las empresas, los mercados y la competencia.
- 2) **Operacional**, que hace referencia a los factores que permiten que las empresas produzcan bienes y presten servicios de acuerdo a sus objetivos corporativos.
- 3) **Económico**, que hace referencia a los recursos relacionados con la creación de valor y rentabilidad, capital e inversiones, costos, precios, tarifas y prácticas de mercado.
- 4) **Social**, que hace referencia a los aspectos que vinculan el quehacer de la organización con el contexto social en el que actúa, de modo que le permita contribuir a la calidad de vida y el bienestar de la sociedad.
- 5) **Ambiental**, que hace referencia a los aspectos para la identificación del impacto ambiental, la protección del medio ambiente y el desarrollo sostenible.

Figura 20. Responsabilidad social



Fuente: Elaboración propia

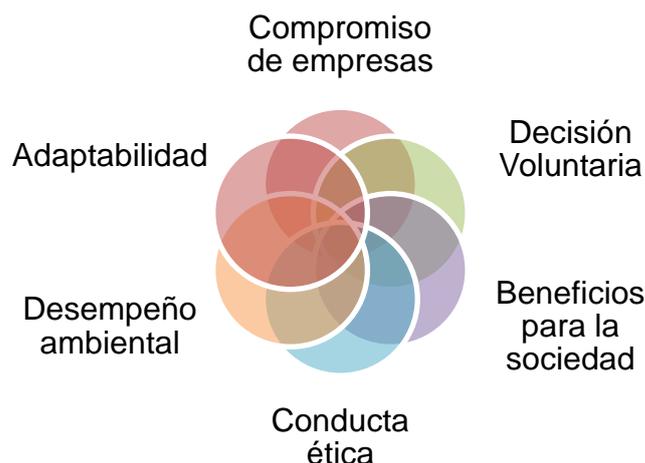
En general, termina este centro de aclarar, “el concepto de RSE se corresponde con una visión integral de la sociedad y del desarrollo que entiende que el crecimiento económico y la productividad, están asociados con las mejoras en la calidad de vida de la gente y la vigencia de instituciones políticas democráticas y garantes de las libertades y los derechos de las personas.

3.1. Ética

La ética, una disciplina, como se ha comentado con siglos de antigüedad, trata de discernir entre lo que es bueno y es malo, correcto o equivocado en un terreno abierto a la controversia (Cuervo et al., 2008) debido a que la ética se ocupa de analizar las acciones humanas en tanto que a través de esas acciones los seres humanos nos hacemos mejores o peores. La ética “es el fundamento cuyos valores esenciales deben

organizar la vida social, y son tales como la libertad y la dignidad humana, basándose en conceptos como el bien común, lo bueno, lo equitativo y lo justo” (Etkin, 1993). De hecho, la palabra ética deriva del término griego *ethos* que significa “modo de ser” o “carácter” ya que a través de nuestras acciones no sólo hacemos cosas, sino que además “nos hacemos” a nosotros mismos. Existen elementos comunes en las definiciones de RSC, estos pueden ser aquellos relacionados con el compromiso de las empresas, su decisión voluntaria, beneficios para la sociedad, grupos de interés, conducta ética, desempeño ambiental y adaptabilidad (Duque et al., 2012). En este orden de cosas podemos ver que la conducta ética es uno de los elementos de la responsabilidad social.

Figura 21. Elementos de la responsabilidad social



Fuente: Elaboración propia

Una norma importante sobre la gestión ética de las organizaciones es la SGE 21 que es la primera norma europea que permite implantar, auditar y certificar un sistema de gestión ética y socialmente responsable. Constituye una herramienta clave para la integración de los aspectos ambientales, sociales y de buen gobierno (ASG, por sus siglas) en la gestión de empresas y organizaciones de todo tipo.

La SGE 21 desarrolla los requisitos que permiten establecer, implantar y evaluar en las organizaciones el Sistema de Gestión ética y Socialmente Responsable, propuesto por Forética. Implantar este sistema supone para la dirección de la organización un convencimiento de su capacidad de generar un liderazgo responsable.

3.2. Estrategia y Capital Medioambiental

La estrategia medioambiental refleja el grado de integración de los aspectos medioambientales en el proceso de planificación estratégica de la firma. El desarrollo de nuevos productos, la localización de nuevas plantas de producción, las inversiones en I + D, el desarrollo de nuevas tecnologías y el cambio en el diseño del producto y del proceso son ejemplos de elementos estratégicos de la empresa que se ven influidos por los aspectos medioambientales.

Las empresas que siguen una estrategia más proactiva son las que poseen el capital medioambiental, delimitando las prácticas de gestión medioambiental más avanzadas en su sector. Las estrategias medioambientales proactivas pueden favorecer un mejor aprovechamiento y surgimiento de recursos y capacidades medioambientales que permitan conseguir y mantener la ventaja competitiva de la empresa (innovaciones del

proceso, producto y operaciones, reducción de costes, la mejora de la reputación corporativa, la mejora de la moral de los empleados, etc.). Por otra parte, las empresas más reactivas se limitarán al estricto cumplimiento de la legislación medioambiental, requisito que deben cumplir todas ellas, por lo que difícilmente se podrá utilizar como factor competitivo clave al no existir diferencias relevantes entre las distintas organizaciones.

El capital medioambiental humano se considera puede residir en los accionistas, los directivos y los trabajadores de la organización (agentes internos). El Capital medioambiental estructural, que puede ser objetivo o colectivo: debiendo considerarse en el colectivo la necesidad de adaptar la cultura y la organización formal mediante la definición de nuevas ocupaciones. El Capital medioambiental relacional incluye aquellos conocimientos compartidos y explícitos del medio ambiente que posee la organización a partir de los cuales la organización se presenta ante su entorno, considerando en un sentido amplio. el capital medioambiental humano es propiedad de los agentes internos, mientras que el capital medioambiental estructural y relacional es propiedad de la organización. Podemos estudiar cómo puede influir la empresa en la incorporación del capital medioambiental para conseguir fuentes de ventajas competitivas que beneficien a la competitividad y rentabilidad financiera de la empresa.

Las capacidades de una organización de crear conocimientos ambientales dependerán del comportamiento de la empresa y sus implicaciones, considerados en el contexto en que opera, en función de la estructura de la industria en que compite, su posición dentro del sector y sus propias capacidades organizativas (Riquel, 2010). Todos estos factores dan forma a un amplio rango de presiones sobre las empresas que, con mayor o menor incidencia, influyen sobre sus actuaciones: junto a la presión legislativa de instituciones gubernamentales, surgen presiones de credibilidad frente a la sociedad.

En definitiva, el capital intelectual medioambiental se encuentra sustentado por la cultura medioambiental de la empresa y el compromiso de la dirección en la búsqueda de la mejora continua, contribuyendo al desarrollo de nuevas rutinas internas y know-how. Las prácticas de gestión de conocimiento medioambiental se refieren al conjunto de elementos relacionados con el ambiente proporcionado por la organización, para que ocurran los deseados intercambios de visiones y opiniones que facilitan la adquisición, distribución y utilización del conocimiento.

4. GOBIERNO EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

La economía internacional se caracteriza por tener a los países que la integran instrumentos o mecanismos que les permiten tratamientos diferenciales; por ejemplo, los aranceles, los factores productivos, las políticas monetarias y fiscales, etc. La integración económica es el proceso mediante el cual los países van eliminando estas características diferenciales, para ir a una economía mundial integrada, normalmente de forma parcial e implicando a un número de países normalmente reducido. Se dice entonces que estamos ante un proceso de regionalización, especialmente cuando los avances en la integración afectan a países de un mismo ámbito geográfico.

En una economía mundial, cada vez más internacionalizada, ha ido avanzando este fenómeno de integración: se trata de los procesos de integración regional, es decir, de la formación de grupos o bloques de países, normalmente geográficamente próximos, cuando no vecinos, que eliminarán entre sí las trabas al comercio al tiempo que mantienen restricciones asociadas a las políticas comerciales internacionales frente al resto del mundo. Los más conocidos son la Comunidad Europea (CE) como caso más

asentado, y en América del Norte el Tratado de Libre Comercio Norteamericano (NAFTA), y el Mercado Común de América del Sur, MERCOSUR.

4.1. Integración Económica Mundial a través del Comercio Internacional e Intraindustrial

Una primera razón para los intercambios internacionales radica en las diferencias en las capacidades o habilidades de las personas o países. Se trata de sacar partido de estas diferencias, induciendo a cada país a especializarse en aquello que mejor es capaz de hacer, o en aquello en lo que tiene alguna ventaja comparativa. Por otro lado, la especialización en el intercambio internacional se da cuando es más eficiente concentrar la producción en un lugar y/o empresa para producir de forma más barata y utilizando la gran escala, con reducción del coste por unidad que se obtiene en cuanto al nivel de producción con aprovechamiento de las economías de escala.

Cuando la integración económica va más allá de los temas puramente comerciales aparecen otras fuentes de ganancias. Entre ellas: la liberalización de movimientos de capital, incluida la inversión directa extranjera; el acceso abierto a los mercados públicos, en lo referente a contrataciones de obras y servicios; la armonización fiscal, en el caso europeo el IVA y otros impuestos indirectos; y la libertad de movimientos de trabajadores. La integración de las economías en los mercados internacionales ha limitado las políticas nacionales, que se encuentran condicionadas a dar respuestas de estabilidad y disciplina económica.

Una razón adicional que favorece el comercio internacional es la diferenciación de productos. La gente gusta de elegir una gama amplia de productos o de consumir una variedad asimismo ampliada. La combinación de las economías de escala y la diferenciación de productos constituye una poderosa frente de motivos para los intercambios internacionales, especialmente para el denominado comercio intraindustrial. Finalmente, la presencia de restricciones a la competencia en un país, en situaciones de competencia imperfecta, pueden hacer atractivo para las empresas de otros países tratar de penetrar en ese mercado originando flujos de transacciones comerciales internacionales (Godínez y Viguera, 2010). En la medida que el comercio *intraindustrial* se intensifique, se obtendrán tres tipos de efectos positivos: una mayor competencia eliminando eficiencias, un mayor aprovechamiento de las economías de escala en el marco de los mercados más amplios y una mejor satisfacción de las heterogéneas preferencias de los consumidores o de su preferencia por la variedad, con una mayor diversificación en la oferta de artículos. La mayor variedad no solo se refiere a bienes de consumo, también es importante en el caso de productos intermedios e inputs o maquinaria especializada.

4.2. Las Economías Emergentes como Desafíos

En las últimas décadas somos testigos del proceso de transformación del orden mundial donde las economías conocidas tradicionalmente como ricas e industrializadas (G7) han cedido liderazgo y protagonismo a las economías emergentes (EE). Estas últimas han acelerado su tasa de crecimiento lo que ha desencadenado un proceso de convergencia donde las economías emergentes (EE) tendrán una participación del PIB mundial similar al de las economías del G7, y en el año 2020, ya concentrarían más de la mitad del PIB mundial.

Como es sabido, el surgimiento de China a lo largo de la última década ha tenido un profundo impacto en el desempeño económico de América Latina. La creciente importancia de ese país en la economía mundial ha producido tanto oportunidades como desafíos. Las oportunidades se han manifestado en forma de un nuevo y vasto

mercado para los recursos naturales y los desafíos están en una fuerte competencia, fundamentada en salarios bajos, gran escala, un alto crecimiento de la productividad y el fuerte apoyo del Estado.

Además, parece haber un potencial considerable para el comercio entre América Latina e India, principalmente por las mismas razones por las cuales ha prosperado el comercio con China: India es, según todas las apreciaciones, un país relativamente escaso de recursos naturales y de abundante mano de obra, mientras que América Latina es, en general, lo contrario. Pero las diferencias en la dotación de recursos no son la única razón para comercializar. El tamaño de los países, la similitud de las preferencias de sus consumidores y la geografía son otros incentivos importantes.

India podría ser considerado el próximo hito para establecer relaciones comerciales con América Latina, ya que esta última tiene todos los recursos naturales que India necesita para crecer y prosperar (Moreira, 2010). Además, la similitud de esquemas de demanda es otra razón de peso para comerciar, especialmente en productos manufacturados dirigidos a los enormes sectores de ingresos bajos y medios que habitan ambas economías. Sin embargo, existen importantes obstáculos, los aranceles que impone India a las exportaciones latinoamericanas, especialmente para los productos agrícolas; y las barreras no arancelarias, como los costos de transporte entre las dos economías. Si no se reducen los costos del comercio es difícil ser optimista en cuanto a las inversiones bilaterales (Moreira, 2010).

De cara al futuro, las multinacionales buscarán hacerse un hueco en los mercados internacionales, actualmente con Europa y América Latina como dos regiones que siempre estarán en el punto de mira. La llegada de inversores chinos en América Latina alimentó el interés por los grupos españoles con fuerte presencia en la región. Desde Repsol hasta Telefónica, pasando por BBVA y otros, esta presencia ha incentivado inversiones cruzadas y alianzas estratégicas, abriendo la puerta a más posibilidades para las empresas con intereses económicos. En el caso específico de España, las vinculaciones con América Latina y las alianzas estratégicas con multinacionales españolas ofrecen dos palancas importantes sobre las cuales construir una estrategia nacional. Además, en el caso de China, las empresas combinarán una internacionalización europea con una internacionalización también latina, motivo por el cual se puede pensar que España puede jugar un papel importante.

El fuerte crecimiento que han mostrado en las últimas décadas muchas de las economías emergentes (EE), evidencian como tarea pendiente enfrentar los altos niveles de pobreza, desigualdad y exclusión que se mantienen y que en el mediano plazo serán un factor que minará esos modelos de crecimiento al restarle viabilidad política y social. En este sentido, las políticas de combate de la pobreza que tienen el potencial para generar un efecto neto positivo en el bienestar son en esencia las que contribuyen a la acumulación de capital, tanto humano como físico, para los pobres. Un sistema financiero más profundo, desarrollado e inclusivo, es un factor imprescindible para reducir la pobreza, disminuir la desigualdad de los ingresos y fomentar su cohesión e inclusión social sobre la base de una mayor inclusión financiera. Por ello, las microfinanzas mejoran a los pobres en el nivel de ingresos, la permanencia en el sistema educativo, mejoran los indicadores de salud y abren las puertas al acceso de las mujeres más pobres al mercado laboral.

4.3. Crecimiento: Capital Social y Progreso Técnico

Durante mucho tiempo, los teóricos del crecimiento económico tendieron a no considerar las relaciones sociales en sus modelos y se concentraron en variables

típicamente económicas. Sin embargo, se está prestando cada vez más atención a los efectos potencialmente positivos de la sociabilidad sobre el crecimiento. Así, por ejemplo, se ha generado mucho interés en el desarrollo del capital social, donde las relaciones con otras personas, la pertenencia a redes, asociaciones, etc, constituyen un activo importante que permite acceder a diferentes recursos (información y contactos para encontrar empleo o crear empresas), afrontar situaciones de crisis, etc.

Una hipótesis siempre presente es que el capital social viene favorecido por la cohesión social, puesto que favorece el despliegue de confianza, que a su vez resultaría favorable para el crecimiento económico, al reducir los costes de transacción y el conflicto social. La pertenencia a asociaciones constituye fuentes de confianza y lazos sociales que resultaría favorable para el crecimiento económico. Por otro lado, la pertenencia a ciertos grupos es posible que favorezca las relaciones de cooperación y confianza únicamente en los miembros integrantes en esos grupos.

Cuando se analizan las causas de un comportamiento diferencial del crecimiento, en términos de PIB por habitante, hay que seguir un modelo básico de contabilidad del crecimiento que tenga en cuenta, en primer lugar, la acumulación y la utilización de factores de producción, es decir, trabajo y capital, y en segundo lugar la productividad del trabajo, que a su vez está determinada por la utilización de capital, la relación capital trabajo, y la productividad total de los factores.

El progreso técnico siempre da lugar a un efecto en riqueza desfavorable. Este progreso técnico en cualquier medida o de cualquier industria hace que la frontera de posibilidades de producción se desplace hacia arriba o hacia afuera. Así el efecto de la riqueza del progreso técnico siempre es positivo. Por otro lado, el efecto riqueza de la acumulación de factores puede ser positivo, negativo o cero. Normalmente, cuando el capital aumenta más rápido que el trabajo, se experimenta una intensificación de capital, cada ciudadano tiene más capital para el trabajo y la frontera de posibilidades de producción se desplaza hacia afuera. Cuando el trabajo se desplaza más rápido que el capital, el efecto es negativo y se desplaza hacia abajo o adentro. Cuando existen incrementos equilibrados, la frontera de producción se mantiene invariable y el efecto riqueza es cero.

El crecimiento económico produce efectos sobre el bienestar social: un efecto riqueza y un efecto en términos de intercambio. El efecto riqueza corresponde al desplazamiento de la frontera de posibilidades de producción y puede ser positivo o negativo. El efecto en términos de intercambio corresponde al cambio en los precios relativos de los productos. Cuando ninguno de los dos efectos es desfavorable, el ciudadano mejora con el crecimiento.

Finalmente, una parte importante de los problemas que padece la región latinoamericana tiene su explicación en la fragilidad institucional y en las débiles condiciones de gobernabilidad de los respectivos países. Mejorar las condiciones de gobernabilidad parece pues una respuesta obligada, con bajos costes de cohesión y alta desigualdad. Esta última, tiene costes en términos de estabilidad política y económica, y de fragilidad de las instituciones, que acaba por afectar a las posibilidades de crecimiento de los países.

5. COOPERACIÓN INTEREMPRESARIAL

Se define la cooperación *interempresarial* como “el acuerdo o alianza entre organizaciones, en el que se preserva la independencia jurídica de las partes, no

existiendo tampoco una relación de subordinación entre ellas; en el que optan por coordinar sus interdependencias mediante la puesta en común de actividades, recursos y/o capacidades con el propósito de lograr uno o varios objetivos predeterminados, considerados relevantes para la satisfacción de las necesidades o metas propias de cada uno de los socios del acuerdo. Además es un instrumento que pretende dar respuesta o solución a aquellas necesidades de la organización que difícilmente podrían lograr, o lo harían en peores condiciones, por sí solas”.

5.1. Proceso de Cooperación *Interempresarial*

La cooperación es un proceso dinámico que puede dar lugar a tres situaciones (Cegarra-Navarro, Briones-Peñalver, y Ros-Sánchez, 2005). En primer lugar, se puede producir una mejora en la situación de los socios, tras el desarrollo del acuerdo de cooperación. En segundo lugar, puede suceder que un socio inicialmente débil salga fortalecido al final del acuerdo cooperativo, debido a que ha tenido mayor capacidad de absorción y asimilación, captando muchas de las habilidades y capacidades de los otros integrantes. Y en tercer lugar, puede suceder que el miembro más frágil salga aún más desfavorecido, al captar el más fuerte aquellos elementos sobre los que se sustentaba su ventaja competitiva (Martínez y Briones, 2004).

Entre las motivaciones y beneficios que pueden encontrar las empresas a través de las relaciones de cooperación, se pueden señalar: motivaciones financieras, motivaciones tecnológicas, motivaciones educativas, motivaciones políticas, y motivaciones epistemológicas. Debido a que poniendo en marcha las citadas relaciones cooperativas, las empresas generan sinergias recíprocas a través de un proceso iterativo y dinámico en el que comparten sus conocimientos.

El espacio común que crea la cooperación permite que los socios puedan compartir parte de sus conocimientos –tácitos y explícitos-, habilidades y procesos productivos (capacidades y/o recursos); y crear e intercambiar nuevo conocimiento, especialmente el de carácter tácito, el cual será propio de la cooperación. Todo ello fomenta su máximo provecho, absorción y asimilación por todos los socios; y conecta unidades productivas geográficamente dispersas. Por tanto, además de acceder y conocer mejor su base cognoscitiva propia, se llega a la del socio, la cual tratan de internalizar y aprender eficientemente. Sin embargo, es necesario considerar no sólo a los miembros de la organización que participan en las negociaciones, debido a que condicionan el funcionamiento y aprendizaje. Sino también, hay que atender a los problemas de integración del conocimiento y know how desarrollado, ya que requerirán tiempo para su asimilación, incorporación y aceptación en la organización.

Entre los factores que afectan al rendimiento de los acuerdos de cooperación destacan:

- (1) **Creación de un ambiente de colaboración entre varios socios**, de forma que se fomenten las relaciones interempresariales, con la finalidad de generar confianza mutua, ayuda, indulgencia y coraje; y así fluyan más fácilmente las ideas, experiencias y relaciones personales.
- (2) **Nivel de confianza y libertad de sus miembros** para satisfacer sus necesidades y aspiraciones de exploración de territorios desconocidos, como nuevos mercados, nuevos productos y nuevas tecnologías.
- (3) **Capacidad de transformar el conocimiento tácito en explícito**, y que exista un campo fértil que facilite el intercambio de ambos.
- (4) **Habilidad de trabajo interorganizativo** que depende de la capacidad de aprendizaje de cada uno de los participantes y de su facultad para superar las

fronteras, tanto técnicas como corporativas, que permiten encontrar soluciones multidisciplinares (Martínez y Briones, 2004).

- (5) **El aplanamiento de las organizaciones** permite un incremento de la cooperación entre ellas, los individuos y grupos, y un mejor acceso al conocimiento individual.

En general, la cantidad e intensidad de conocimientos en transferencia depende del interés, de la capacidad de absorción y colaboración del socio que los recibe, de los medios de transmisión y comunicación, y de la transparencia de quien los cede. No todos los partícipes están igualmente capacitados para aprender, existiendo riesgo de desequilibrio en la cooperación y de oportunismo por parte de alguno de sus integrantes.

5.2. Rasgos básicos de un acuerdo de cooperación

Dichos acuerdos han de caracterizarse por unos rasgos básicos que deben ser comunes a todos los acuerdos de cooperación. Estos rasgos son los que a continuación se detallan:

- (1) En primer lugar, no debe existir relación de subordinación entre las empresas que cooperan: esto se debe a que las empresas participan voluntariamente en un acuerdo de cooperación y se mantienen o no en él con el mismo carácter. La alianza es un acuerdo empresarial único y un producto de empresas que continúan manteniendo su identidad jurídica, que conservan su propia cultura y su capacidad de gestión para desarrollar sus propias estrategias.
- (2) Al establecer acuerdos de cooperación, las empresas experimentan cierta pérdida de autonomía organizativa. Esto supone que una vez adquiridos compromisos entre empresas, se reduce la libertad de actuación en lo que a las actividades objeto del acuerdo se refiere, manteniendo una total autonomía en el resto de las actividades que desarrolle. En cierta manera esta situación conlleva por tanto una ligera difuminación de los límites de la organización al ser una forma intermedia entre la organización y el mercado. En ocasiones la cooperación conlleva una dificultad en determinar con claridad las actividades, personas o activos que forman parte de una empresa y cuáles quedan fuera de la misma.
- (3) El establecimiento de actividades cooperativas supondrá que las empresas actúen coordinando acciones, tanto presentes como futuras, de forma que puedan realizar conjuntamente determinadas actividades y adquieran así ciertos compromisos. Suele haber una definición ex-ante de las obligaciones futuras con relación a las actividades objeto de alianza. Surge por tanto una relación de Interdependencia, debido a que para poder conseguir sus objetivos, las empresas participantes se necesitan entre ellas. Ya que si fuera de otro modo, lo habrían tratado de conseguir por separado, y por tanto, la alianza carecerían de sentido.
- (4) Hay que tener presente que de la alianza surge una asunción de compromiso y una pérdida de autonomía, que puede no ser deseable para las empresas cooperantes, por lo que se hace necesario que cada parte tenga algo que ofrecer al resto para la consecución de un objetivo. Los acuerdos de cooperación se establecen de forma consciente por parte de las empresas participantes para conseguir objetivos que difícilmente podrían lograr, o la harían en peores condiciones, por sí solas.
- (5) En definitiva la razón de la existencia de la cooperación se centra en dos puntos señalados por (Fernández y Arranz, 1999), por un lado la Búsqueda de efectos de crecimiento o poder de mercado. Ésta se basa en la teoría del posicionamiento competitivo y en la economía industrial, mientras que por el otro se encontraría la Búsqueda de sinergias o complementariedades. Este tipo de cooperación, asocia empresas complementarias que ponen en común o intercambian recursos,

aportando cada una de ellas una fuerza diferente. Ésta se basa en las sinergias obtenidas por agrupar o combinar activos cualitativamente complementarios.

5.3. Tipos de acuerdos para la cooperación

La cooperación puede llevarse a cabo a través de distintos mecanismos. Entre la variedad de los mismos, se puede considerar la siguiente clasificación:

- Los acuerdos contractuales permiten la utilización conjunta de recursos por parte de varias empresas sin que por ello dé lugar a la creación de una nueva entidad con personalidad jurídica propia, y están siempre respaldados por una serie de garantías legales que ayudarán al cumplimiento de las obligaciones contractuales. Entre los más importantes destacan;
 1. *Contratos de larga duración sobre actividades concretas*, que dan lugar a una relación continuada entre las partes cooperantes;
 2. *Franquicias*, que es un tipo de contrato entre empresas mediante el cual una empresa –el franquiciador- a cambio de determinadas compensaciones económicas directas o indirectas, cede a otra u otras –franquiciado/s- el derecho a la comercialización de determinados productos y/o servicios;
 3. *Licencia o derechos de propiedad industrial*, es un contrato por el que una empresa –la licenciante- otorga a otra –la licenciataria- el derecho a utilizar sus derechos de propiedad industrial mediante una contraprestación;
 4. *Subcontratación* consiste en que una empresa, la principal, encarga a otras empresas –las subcontratadas- la producción de una parte más o menos importante de los componentes de sus productos, llegando incluso a la producción total de sus productos;
 5. *Acuerdos spin-off* fomentan y apoyan financiera y económicamente desde una empresa, a trabajadores cualificados propios para que la abandonen y creen su propia empresa; y por último,
 6. *Consortios* son acuerdos de colaboración que se realizan con un horizonte temporal cierto y tienen como objeto el desarrollo o ejecución de una obra, servicio o suministro concreto de manera conjunta (Martínez y Briones, 2004).
- Los acuerdos accionariales son aquellos que incluyen acuerdos de capital y se distinguen dos categorías.
 1. *Joint venture o empresa conjunta*, es una asociación por la que dos o más empresas crean una entidad para que lleve a cabo una actividad económica productiva, siendo sus rasgos más característicos la existencia de una comunidad de intereses, la realización de negocios en común, la aportación conjunta de recursos, compartir riesgos, y disfrutar de los beneficios o pérdidas, así como prolongar la relación de colaboración.
 2. *Acuerdos de participación minoritaria*, donde la empresa participa en el capital social de otra como accionista, lo que supone un vínculo entre dos o más empresas.
- Las redes empresariales son una forma organizativa intermedia entre el mercado y la empresa, caracterizada por la pluralidad de acuerdos de cooperación entre los más diversos participantes (proveedores, clientes, competidores, instituciones públicas y privadas, etc.). Los acuerdos de cooperación son los eslabones que unen las redes empresariales, siendo sus elementos clave la multiplicidad y pluralidad de acuerdos y complejidad de relaciones. Destacan entre otras formas de redes empresariales:

Figura 22. Elementos de la responsabilidad social



Fuente: Elaboración propia

5.4. Motivos para desarrollar la cooperación

- Las empresas pueden llevar a cabo los acuerdos de cooperación con la idea de **conseguir objetivos estratégicos** que de forma individual no podría alcanzar. Entre los principales motivos que se pueden destacar se encuentran los siguientes:
- **Obtención de un tamaño adecuado para competir.** La cooperación permite a las empresas socias conseguir un tamaño mayor de forma rápida sin renunciar a su autonomía individual como empresas independientes. Así, se pueden abordar inversiones cuantiosas o acceder a mercados nacionales o internacionales.
- **Reducción de costes.** La cooperación puede permitir el logro de economías de escala en actividades o industrias donde la masa crítica mínima para competir es muy alta. Igualmente, pueden obtener reducciones de costes beneficiándose de una más rápida acumulación de aprendizaje y experiencia.
- **Creación y explotación de sinergias.** La cooperación puede conseguir economías de alcance mediante la explotación conjunta de un activo fijo o mediante el aprovechamiento de las asimetrías y complementariedades de los recursos, de las habilidades o de las experiencias de las empresas que se asocian.
- **Reducción del riesgo y la incertidumbre.** La cooperación permite compartir los riesgos de determinadas actividades, sobre todo si requieren elevadas inversiones iniciales. La colaboración reduce el riesgo a niveles aceptables.
- **Acceso a recursos y capacidades no disponibles.** La cooperación permite a las empresas acceder a los recursos y capacidades de los que no disponen.
- **Influir en la evolución de la industria.** Los acuerdos entre las empresas de una industria, especialmente entre competidores directos, facilitan el control conjunto de su evolución.

- **Factores políticos.** Las decisiones de los gobiernos propician, en ocasiones, el recurso a las alianzas como única forma de conseguir los objetivos planteados.
- **Flexibilidad y especialización.** La cooperación permite hacer frente a los entornos cada vez más turbulentos con la adecuada flexibilidad organizativa requerida.

De modo que cooperar se convierte en una opción estratégica adecuada siempre que los costes de cooperación sean menores que los costes internos en que incurrirían las empresas por separado.

5.5. Criterios de selección para los socios

Una vez conocido con quién se puede colaborar, hay que pasar a establecer los criterios más adecuados para seleccionar a los futuros socios con quienes se colaborará. Entre dichos criterios se pueden citar:

- **La Contribución.** Las habilidades técnicas y recursos de los socios han de complementarse, así, cada socio puede concentrar sus recursos en aquellas áreas donde posea las mayores competencias relativas. Dicha complementariedad puede dar lugar a crear, para las empresas cooperantes, una posición competitiva continuada y un dominio sobre el mercado (Cegarra-Navarro, Briones-Peñalver y Ros-Sánchez, 2005).
- **La complementariedad** puede catalogarse como el grado en que los partenaires aportan a la alianza recursos y capacidades que colectivamente generan rentas superiores a la suma de aquellas que obtendrían los respectivos socios por separado.
- **Dependencia mutua.** Este criterio es evidente, dado que si una empresa coopera es porque necesita algo de otra.
- **Complementariedad estratégica.** Un socio compatible es aquél que tiene similares valores y metas en el corto y largo plazo. Cuando los objetivos divergen se produce un aumento del riesgo y de los problemas asociados.
- **Compatibilidad de organización.** El estilo y las normas de organización del socio han de ser lo suficientemente similares para permitir una constante colaboración. Las culturas respectivas de los socios juegan un importante papel en la compatibilidad organizativa de los socios.
- **Confianza y compromiso.** La confianza de cada socio en la lealtad, en la sinceridad de la otra parte, y en su voluntad de cumplir los compromisos adquiridos, constituyen un aspecto fundamental en la selección del socio adecuado (Cegarra-Navarro, Briones-Peñalver y Ros-Sánchez, 2005).
- **Potenciales barreras de comunicación.** La falta de habilidad para comunicarse con la otra parte ha causado más de un fracaso. Esta dificultad de comunicación suele producirse como consecuencia de diferencias entre culturas que impiden el desarrollo de una buena relación y entendimiento entre los socios.
- **Experiencia previa en alianzas,** puesto que se puede hablar de cierto “efecto de aprendizaje” en la realización de acuerdos. Este aprendizaje es una de las ventajas asociadas a la creación de una alianza e implica, de un lado, el acceso a los conocimientos y capacidades del socio, y del otro, el aprendizaje sobre el propio proceso de cooperación.
- Una circunstancia a tener en cuenta será el hecho de que los socios se conozcan y hayan tenido relaciones previas, ya que hará variar el punto de partida del acuerdo, y desde el principio de la cooperación se creará un alto nivel de confianza, que permitirá entrar rápidamente en un proceso de negociaciones, llevar a cabo los compromisos e iniciar la ejecución de acuerdo.

6. EL COMERCIO ELECTRÓNICO

El Comercio Electrónico puede ser definido como cualquier forma de transacción o intercambio de información comercial basado en la transmisión electrónica de datos, antes, durante o posteriores a dicha transacción. Es decir, realizar acciones de marketing como la publicidad o *mailings* a través del correo electrónico de los futuros clientes es considerado una forma de comercio electrónico, aunque estas acciones finalmente no se traduzcan en una compra o una venta propiamente dicha. Dar información, prestar servicios personalizados a los clientes, o el proceso de negociación, también se pueden considerar comercio electrónico, aunque tal como indicábamos no lleguen finalmente a buen puerto. Estas acciones pueden ir destinadas a clientes finales u a otras empresas proveedoras o clientes de nuestros servicios.

Por otro lado, la posibilidad de respuesta a las necesidades de los usuarios conectados a nuestra web es más rápida y mucho más personalizada tanto en el servicio como en los productos, por lo que la calidad del servicio también es mayor. En el momento en el que nos encontramos, los usuarios no conciben realizar una búsqueda en Internet sobre una empresa y que ésta no aparezca por ningún lado. Estas búsquedas inciden claramente en la imagen de marca que nuestra empresa ofrece y permiten al tiempo introducir nuevos productos de una forma sencilla para que el futuro cliente pueda conocerlos, aunque no fueran a priori su primera elección.

Hemos definido lo que es el comercio electrónico, pero hay que diferenciarlo claramente del siguiente escalón que sería el negocio electrónico o *ebusiness*. Consiste en dar un paso más en el uso de la tecnología que ofrece Internet, ya que el negocio electrónico engloba a toda una serie de modelos de negocio basados en dicha tecnología y que se orientan a mejorar las relaciones comerciales entre empresas, cadenas de aprovisionamiento, mercados verticales entre otras opciones. Cuando hablamos de modelos de negocio en Internet nos referimos a la forma en la que ciertas páginas en la Red obtienen beneficios.

Tenemos que asegurarnos que nuestro negocio online cumple con la normativa vigente respecto a protección de datos, así como el resto de leyes que se refieren al Comercio Electrónico propiamente dicho. Además, cuando creamos que nuestra Web ya se encuentra preparada para lanzar nuestros productos, hemos de procurar establecer distintos mecanismos de pago para facilitar el impulso y vencer la reticencia que pueda tener un usuario a la hora de pagar a través de Internet. Para ello será conveniente establecer acuerdos que mejoren las condiciones entre proveedores y entidades bancarias de estos servicios.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

○ Bibliografía

Águila, P. Ocho claves en la gestión del Buen Gobierno Corporativo. El Economista [en línea]. [consulta: 18 diciembre 2018]. Disponible en: <https://www.economista.es/ecoley/buen-gobierno/noticias/8818675/12/17/Ocho-Claves-en-la-gestion-del-Buen-Gobierno-Corporativo.html>

BADARACCO, J.L. (1992). *Alianzas Estratégicas*. Ed. McGraw Hill. Madrid. ISBN: 8476158378. El libro está recomendado para seguimiento del programa de teoría (Tema 6).

BERNAL GARCÍA, J.J.; MARTÍNEZ MARIA-DOLORES, S. (2001). *Fijación de estrategias de precios en el comercio electrónico. Un modelo de decisión*. Comunicación XV-Asepelt.

BERNAL-CONESA, J.A., DE NIEVES-NIETO, C. ; BRIONES-PEÑALVER, A.J. (2014). *Implantación de la Responsabilidad Social en la Administración Pública: el caso de las Fuerzas Armadas Españolas*. Revista de Responsabilidad Social de la Empresa. Nº 18 2014 Cuatrimestre III, 101-124.

BRIONES, A. J.; MORALES, C. (2011). *Responsabilidad social empresarial en la economía social: análisis comparativo en sociedades cooperativas y laborales*. Revista Cooperativismo y Desarrollo, 19(99), 55-74.

BRIONES, A.J. (2016). *Economía social y cooperativismo como impulsor y medio para la cooperación al desarrollo e interempresarial*. Taller 8. XVI Congreso de Investigadores en Economía Social y Cooperativa. Valencia, I.S.B.N: 978-84-944774-1-6

BRIONES, A.J. (2018). *Nuevos desafíos de la Economía Social y el Cooperativismo en Iberoamérica*. XVII Congreso de Investigadores en Economía Social y Cooperativa. Toledo, I.S.B.N: 978-84-944774-9-2

BRIONES, AJ. Coord. *Factores de Dirección Estratégica de los Agronegocios*. Edita Universidad Politécnica de Cartagena. Cartagena, 2009. ISBN: 9788469281352.

BUENO (Dir. y coord.). *El Gobierno de la Empresa*. Ediciones Pirámide.

BUENO CAMPOS, E. (2007). *El Nuevo Modelo de Empresa y de su Gobierno en la Economía Actual. Propuesta de Documento Marco. Comisión de Organización y Sistemas AECA*.

CASANI, F. (1996). *La naturaleza de la cooperación empresarial: delimitación del concepto y principales enfoques teóricos*. Dirección y Organización, 17, 67-77.

CASANI, F.; MARQUEZ, A. (1999). *La problemática de la cooperación en las PYMES. El caso de Comercial Cerámicas de Bailen, S.A*. Universidad Autónoma de Madrid.

CEGARRA-NAVARRO, J. G.; BRIONES-PEÑALVER, A. J.; ROS-SÁNCHEZ, M. (2005). *La confianza como elemento esencial para la mejora de la cooperación entre empresas: un estudio empírico en pymes*. Cuadernos de Administración, 18(30), 79-98.

CHAVES, R. (2008). *Public Policies and Social Economy in Spain and Europe*. CIRIECESPAÑA, Revista de economía pública, social y cooperativa, nº 62, specialissue, 35-60

CHAVES, R.; MONZÓN, J.L. ; SAJARDO, A. (2003). *Elementos de Economía Social. Teoría y Realidad*, Universidad de Valencia.

Consejería de Empleo, Investigación y Universidades de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, Responsabilidad Social Corporativa [web en línea][consulta: 1 marzo 2019]. Disponible en : [https://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=2125&IDTIPO=140&RASTRO=c818\\$m](https://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=2125&IDTIPO=140&RASTRO=c818$m)

CUERVO, E. (2004). En Bueno (Dir.y coord.). El Gobierno de la Empresa. Ediciones Pirámide.

Deloitte, ¿Qué es el gobierno corporativo? [web en línea][consulta: 5 marzo 2019]. Disponible en :<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html>

DÍAZ CHICA, O. (2014). El rol de líder formal: actitudes y valores frente a la responsabilidad social corporativa.

DUQUE OROZCO, Y. V.; MARTÍNEZ BARÓN, D.; GÓMEZ, B.; LILIANA, S. (2012). Una revisión a la investigación en responsabilidad social corporativa en el sector bancario. *Equidad y Desarrollo*, 1(18), 121-150.

DUQUE, A. B.; OLIVEROS, C. E. C.; VELASQUEZ, E. C.; RIVILLAS, C. A. R. (2013). La administración frente a los desafíos de la economía global. *Encuentro Internacional de Investigadores en Administración*. ISBN: 978-958-772-140-9

GARCÍA, D.; BERNAL, J.; BRIONES, A.J. Coord. (2010). El Emprendedor Innovador y la Creación de Empresas. Edita Universidad Politécnica de Cartagena. Cartagena. ISBN: 9788496997578.

GODÍNEZ, A.; VIGUERAS, A. (2010). Los jóvenes mexicanos en el marco de la globalización. *Revista Universitaria Digital de Ciencias Sociales*, 1(1), 2-14.

JIMÉNEZ, J.A. Dirección Estratégica y Viabilidad Empresarial, Ediciones Pirámide. Madrid, (2005). ISBN: 97884336819946.

MARTÍNEZ LEÓN, I. M.; BRIONES PEÑALVER, A. J. (2004). La cooperación como herramienta de aprendizaje.

MENDOZA, S.; BRIONES A.J.; DE NIEVES, C. (2010). Capacidades empresariales en responsabilidad social y cooperación en los agronegocios de la Región de Murcia. Edición Diego Marín Librero editor.

MOREIRA, M. M. (2010). *India: Oportunidades y desafíos para América Latina*. Inter-American Development Bank.

MUÑOZ, M.C.; BRIONES, A.J. (2011). Good governance in the entities of the social economy. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (3): 171-191.

Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa [web en línea][consulta: 5 marzo 2019]. Disponible en :<https://observatoriosc.org/la-rsc-que-es/>

PÉREZ-DARUIZ, T., BRIONES, A.J. (2014). Emprendimiento y responsabilidad social en las organizaciones dirigidas a la actividad en materia de servicios sociales: estudio de casos en la Región de Murcia, España. *Revista Cooperativismo y Desarrollo*. Vol. 22 Núm. 104. <https://doi.org/10.16925/co.v22i104.973>

RIQUEL LIGERO, F. J. (2010). Análisis institucional de las prácticas de gestión ambiental de los campos de golf andaluces [Doctoral dissertation]. *Universidad de Huelva, Huelva*.

SUSTAINABILITY (2005). La ONG del siglo XXI. En el mercado por el cambio. Documento realizado por encargo de The Global Compact y de United Nations Environment

Programme. Traducido del inglés por Fundación Ecodes con el soporte de Fundación Avina. Original publicado en 2003.

TOMÁS, J.A. (2008). El desarrollo local sostenible en clave estratégica. *CIRIECEspaña, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 61, 73-101.

TEMA 5. AYUDAS DESTINADAS A ENTIDADES DE LA ECONOMÍA SOCIAL (EES)

1. INTRODUCCIÓN

2. LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE APOYO A LA ECONOMÍA SOCIAL

- 2.1.- Medidas institucionales
- 2.2.- Medidas de carácter cognitivo
- 2.3.- Políticas de fomento empresarial de la ES
- 2.4.- Instrumentos financieros

3. SUBVENCIONES FOMENTO DE LA ECONOMÍA SOCIAL EN LA REGIÓN DE MURCIA

- 3.1.- Programa 1. Empleo en Cooperativas y Sociedades Laborales. Programas de Fomento de la Economía Social
- 3.2.- Programa 2. Aportaciones en Economía Social. Programas de Fomento de la Economía Social
- 3.3.- Programa 3. Difusión y fomento de la Economía Social. Programas de Fomento de la Economía Social
- 3.4.- Programa 4. Organizaciones Empresariales de Economía Social. Programas de Fomento de la Economía Social
- 3.5.- Programa 5. Inversiones en Economía Social. Programas de Fomento de la Economía Social
- 3.6.- Programa 6. Asistencia Técnica en Economía Social. Programas de Fomento de la Economía Social
- 3.7.- Programa 7. Economía Social en las Universidades Públicas. Programas de Fomento de la Economía Social

4. ENTIDADES DE COBERTURA Y ENTIDADES DE APOYO A LA ECONOMÍA SOCIAL

- 4.1.- Función política y representativa
- 4.2.- Función económica
- 4.3.- Atendiendo a la fase del ciclo de vida de la empresa
- 4.4.- Atendiendo al género y los colectivos desfavorecidos

5. CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA SOCIAL

- 5.1.- Fomento en materia de cooperación agraria y agroalimentaria
 - 5.1.1.- Ayudas para Grupos Operativos Supraautonómicos
 - 5.1.2.- Ayudas para Organización de Productores de Frutas y Hortalizas
- 5.2.- Fomento del asociacionismo y la integración cooperativa

6. ESTRUCTURAS DE APOYO A LA ECONOMÍA SOCIAL

- 6.1.- CEPES, Confederación Empresarial Española de la Economía Social
- 6.2.- Federaciones y confederaciones de ámbito nacional
- 6.3.- Entidades financieras y sistemas de innovación

6.4.- Medidas del Instituto de Fomento de la Región de Murcia

6.4.1.- Programas de innovación y acciones estratégicas

6.4.2.- Programas de equipamientos empresariales

6.4.3.- Programas de financiación

6.4.4.- Programa de ayudas y medidas para la internacionalización

6.4.5.- Ayudas a inversiones estratégicas generadoras de empleo

6.4.6.- Mejora de la capacidad innovadora en la empresa

6.4.7. - Otras medidas INFO adoptadas para las necesidades empresariales

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años las Entidades de Economía Social (en adelante, EES), se han caracterizado como “*promotoras del cambio productivo y de transformaciones en el entorno*”, en particular con la existencia de mercados competitivos y globalizados que marcan las actuaciones empresariales. En este contexto, las EES y otras empresas en ambientes de competencia, siguen procesos de descentralización y deslocalización productiva, con la existencia de nuevos modos de actuación pública, en una clara tendencia a la desregulación y privatización progresiva de los servicios públicos. La Economía Social (en adelante ES) la conocemos como la realidad social situada entre la economía pública y la economía capitalista, situándose como alternativa en favor de un desarrollo social, económico y colectivo. En este camino, existe cada vez más un gran reconocimiento institucional de estas entidades, así como de la articulación de políticas europeas específicas que la apoyan en este camino.

Por otro lado, las EES deberían alcanzar un determinado nivel de innovación tecnológica para que pueda optar a vías internas y/o externas de generación de eficiencia. En este sentido, la innovación social hace referencia a la introducción de cambios relacionados con nuevas formas organizativas y de gestión, las redes sociales y los procesos de innovación medioambiental, que además tienen implicaciones directas sobre las personas de la organización. Entre las metas principales de las EES figuran hoy las relativas a la inserción socio-laboral, la protección y el respeto al medioambiente mediante el crecimiento sostenible, innovación social que conecta con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), el Balance Social, el Gobierno Corporativo y el Codesarrollo o Desarrollo Ecológico.

El potencial de creación y desarrollo de empresas de Economía Social se encuentra condicionado por el entorno en el que éstas operan e interactúan. En este entorno es clave la existencia y la calidad de infraestructuras de apoyo, tanto de naturaleza privada como pública y mixta, así como las políticas de apoyo de diversa índole implementadas por los gobiernos. La Economía Social española se halla vertebrada en estructuras sectoriales e intersectoriales de ámbito nacional y regional. Estas estructuras ofrecen diferentes tipos de servicios a las empresas y entidades, tanto de tipo representativo, como formativo y asesoramiento.

El objeto del presente capítulo es estudiar, el marco de las ayudas al fomento, difusión, formación e investigación de las Entidades de Economía Social (EES), sus diferentes estructuras organizativas, administrativas y financieras y su respaldo por parte de las administraciones públicas, siendo las sociedades laborales y cooperativas el núcleo más representativo de entidades donde se dirigen estas ayudas.

2. LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE APOYO A LA ECONOMÍA SOCIAL

Desde la perspectiva económica, la justificación de estas políticas se basa en la necesidad de garantizar la igualdad de oportunidades de las distintas formas de emprendimiento. Los ámbitos de mayor consenso de estas políticas destinadas a ayudas a las EES por parte de las administraciones públicas: ayudas destinadas al empleo, la cohesión social, la generación de tejido social y económico, el desarrollo de la democracia, la innovación social y el desarrollo local.

El hecho del crecimiento del desempleo en Europa es una de las principales razones de la importancia de la economía social y su contribución para la creación de empleo. En gran medida, las EES dependen de la capacidad para dotarse de recursos que alcancen ventajas competitivas en términos de calidad, tecnología, innovación y capital humano, con el objetivo permanente de crear empleo, el crecimiento a futuro de sus activos y la diversificación de sus actividades. La ES se está proyectando como una institución necesaria para la estabilidad y sostenibilidad del crecimiento económico, la valorización de la actividad económica al servicio de las necesidades sociales, la distribución más equitativa de la renta, la creación de empleo y riqueza solidaria y la corrección de los desequilibrios en el mercado de trabajo.

La política de desarrollo local se ha venido sustentando hasta ahora en los siguientes ejes estratégicos: (1) Fomento de la inversión, tanto interna como externa, y de la creación de empleo. (2) Movilización del potencial de desarrollo endógeno, como garantía de autonomía y sostenibilidad económica del proceso de crecimiento. (3) Difusión de innovaciones y el conocimiento del sistema productivo, como vehículo de competitividad y adaptación al cambio del entorno. (4) Formación, reciclaje del capital humano e inserción laboral, como vehículo de adaptación económica y estabilidad social. (5) Articulación más eficiente del espacio urbano y mejora del atractivo de las ciudades para atraer a las empresas. (6) Creación de coaliciones de desarrollo entre actores privados y públicos e intereses diferentes con el objeto de incrementar la eficacia de las políticas y la gobernabilidad de los procesos de adaptación. (7) Fomento de la internacionalización empresarial para impulsar la base exportadora, las competencias empresariales y la integración de la economía local en la economía global. (8) Desarrollo de las tecnologías de información y de las comunicaciones y su uso por el tejido empresarial y los ciudadanos.

La mayoría de las políticas van destinadas a crear un entorno cultural favorable para el despliegue de las EES con medidas varias en cualquier sector de la actividad económica, reconociendo la importancia de estas entidades y sus organizaciones representativas en los procesos de elaboración de sus ayudas.

Una primera clasificación puede corresponderse con la siguiente:

2.1. Medidas institucionales

Dirigidas a:

- Formación jurídica de EES como actor privado
- Actuación de las EES en cualquier sector de actividad económica

- Reconocimiento de las EES como actor público

2.2. Medidas de carácter cognitivo

- Medidas de difusión
- Medidas dirigidas al sistema educativo y formativo
- Medidas dirigidas a la investigación

2.3. Políticas de fomento empresarial de la ES

Estas ayudas pueden ser financieras, de consultoría o asesoramiento, formación, empleo, y otras funciones como calidad, I+D, innovación, cooperación, redes, espacio físico, etc.

- Medidas dirigidas a la competitividad empresarial: desde el ciclo de vida de la empresa (fase de creación, fase de desarrollo empresarial), hasta la función empresarial.
- Medidas dirigidas al nivel de actividad económica, dirigidas a facilitar el acceso a los mercados extranjeros y mercados públicos

2.4. Instrumentos financieros

Los principales instrumentos financieros normalmente son:

- Subvenciones a fondo perdido para financiar inversiones y actividades
- Préstamos reembolsables
- Bonificación a los tipos de interés
- Aportaciones al capital social por entidades de capital riesgo
- Potenciar y desarrollar el sistema de garantías recíprocas para prestar avales
- Préstamos participativos y otros fondos.

3. SUBVENCIONES FOMENTO DE LA ECONOMÍA SOCIAL EN LA REGIÓN DE MURCIA

3.1. Programa 1. Empleo en Cooperativas y Sociedades Laborales. Programas de Fomento de la Economía Social

Objeto: Subvencionar a las Empresas de Economía Social que incorporen, a partir del día 1 de enero, socios trabajadores por tiempo indefinido y a jornada completa.

3.2. Programa 2. Aportaciones en Economía Social. Programas de Fomento de la Economía Social

Subvencionar a las Empresas de Economía Social por cada socio trabajador que a partir del día 1 de enero del presente año realice aportaciones dinerarias que incrementen el capital social escriturado de la empresa en cuantía no inferior a tres mil euros (3.000,00 euros), debiendo estar desembolsado en su totalidad.

3.3. Programa 3. Difusión y fomento de la Economía Social. Programas de Fomento de la Economía Social

Subvencionar actividades que difundan y fomenten la Economía Social, tales como campañas, edición de publicaciones, jornadas, seminarios, encuentros u otras actividades de naturaleza análoga. Destinatarios: Empresas y otras Entidades. Organizaciones Empresariales de Economía Social de carácter sectorial e intersectorial.

3.4. Programa 4. Organizaciones Empresariales de Economía Social. Programas de Fomento de la Economía Social

Fomentar y consolidar las estructuras representativas o asociativas de la Economía Social en la Región de Murcia, para la representación y defensa de sus intereses o el desarrollo de fines comunes.

3.5. Programa 5. Inversiones en Economía Social. Programas de Fomento de la Economía Social

Conceder ayudas para inversiones en activos fijos materiales nuevos, o de segunda mano cuando se acredite que el proveedor es una empresa cuya actividad económica sea la venta y/o adecuación de bienes usados.

3.6. Programa 6. Asistencia Técnica en Economía Social. Programas de Fomento de la Economía Social

Subvencionar la asistencia técnica prestada a las Sociedades Cooperativas y Sociedades Laborales para su constitución, siempre que se solicite su inscripción en los correspondientes registros administrativos de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, a partir del día 1 de enero del presente año y como máximo hasta la fecha de finalización del plazo de presentación de solicitudes.

3.7. Programa 7. Economía Social en las Universidades Públicas. Programas de Fomento de la Economía Social

Subvencionar a las Universidades Públicas de la Región de Murcia para que lleven a cabo actividades de investigación, docencia y difusión sobre temas relacionados con las características propias de la Economía Social y principalmente con las Sociedades Cooperativas y Sociedades Laborales.

4. ENTIDADES DE COBERTURA Y ENTIDADES DE APOYO A LA ECONOMÍA SOCIAL

En España las políticas públicas con incidencia en EES han sido impulsadas desde el Estado y los gobiernos de las Comunidades Autónomas, normalmente con competencias en materia de Trabajo. La existencia de órganos públicos especializados dentro de la Administración Pública podría enriquecer el proceso de creación de estas políticas públicas con promoción respecto al empleo, la innovación; hacer un efecto palanca para abordar nuevas iniciativas en el sector y mejorar la visibilidad institucional y la imagen sociopolítica de la Economía Social.

Existen en la actualidad múltiples estructuras que prestan apoyo a las empresas de Economía Social. De naturaleza privada o mixta pública-privada, son estructuras que

han respondido a la diversidad de demandas de los diferentes contextos, territorios y ciclos de vida de este tipo de empresas sociales.

Las funciones que desarrollan pueden tipificarse en dos grandes grupos:

4.1. Función política y representativa

- Actividades de promoción y difusión del modelo empresarial de referencia.
- Actividades políticas de defensa y representación de intereses ante otros interlocutores.
- Autorregulación de sus propias señas de identidad, su imagen y su proyección social e interna.

4.2. Función económica

Atendiendo a la naturaleza del servicio prestado pueden ser:

A. Actividades de apoyo técnico a los factores de producción

- Formación del factor trabajo.
- Financiación.

B. Actividades de apoyo económico y social a la consolidación y desarrollo empresarial

- Redes de relaciones e intercambio de información.
- Marketing/Comercialización/Producción en común /Logística/Aprovisionamiento.
- Creación y desarrollo de redes de cooperación entre empresas.
- Desarrollo de vínculos comunitarios.
- Apoyo administrativo, en la gestión, jurídico, contable, fiscal.
- Consultoría / Investigación.

4.3. Atendiendo a la fase del ciclo de vida de la empresa

A. Servicios prestados en la fase de creación de la empresa

1. Formación e información:
2. Financiación (acceso a créditos bancarios, “business angels”, etc.)
3. Estructuras de apoyo (viveros de empresas, centros de asistencia y desarrollo, clúster, redes de cooperación entre centros, empresas, etc)

B. Servicios prestados en la fase de crecimiento empresarial

1. Servicios básicos integrados.
2. Formación y financiación (formación continua, capital riesgo y de desarrollo).
3. Ayudas al funcionamiento de redes empresariales.
4. Fomento del desarrollo económico y de la cooperación.

4.4. Atendiendo al género y los colectivos desfavorecidos

En el contexto socioeconómico hay que conocer el origen de la actividad empresarial de la mujer en Centroamérica y Regiones del Caribe, así como el papel que desempeña las diferentes unidades sociales (EES) en el emprendimiento femenino, asociaciones, cooperativas y comunidades donde se proteja especialmente a las mujeres y niños. Existe una invisibilidad del aporte femenino en el trabajo rural, principalmente si se habla de la toma de decisiones y la comercialización, como también en las diferencias salariales, el subempleo, la limitación en el acceso a los recursos económicos y de propiedad. Así como la falta de educación, capacitación y oportunidades que marcan una desigualdad de género, haciendo más venerables a estas mujeres. Por tanto, en este ámbito, existen ayudas que mejoran los valiosos aportes de las mujeres a las cooperativas agrarias y por ende al desarrollo de la familia tanto rural como urbana.

Estas ayudas, acogen formas donde el ser humano, en sus diversas expresiones étnicas, etarias y de género buscan llevar una vida digna, donde la naturaleza y el medio ambiente recobran sentido y es indispensable el respeto y su conservación.

5. CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA SOCIAL

La ES nace debido al aumento de las necesidades sociales, habiéndose fortalecido en los últimos años y teniendo una función económica importante en el seno de Europa, siendo reconocida, por la Comisión Europea, que sus organizaciones pueden contribuir para el equilibrio de mercado y para disminuir la tasa de desempleo. El interés por parte de las instituciones comunitarias en implicar a la Economía Social en estos objetivos constituye un avance fundamental, sin embargo, revela una concepción estrecha del potencial y de las propiedades que aquella puede generar en la sociedad y a la economía europea. Todo ello configura un esquema de iniciativas emprendedoras en economía social que contribuye a proyectar negocios en base a las formas jurídicas que las representa, y que pueden dotar de cierta sostenibilidad el crecimiento económico de una determinada región, dotar de mayor valorización la actividad económica, al servicio de las necesidades sociales.

En las empresas españolas (cooperativas y sociedades laborales) que adquieren formas societarias y jurídicas pertenecientes a la ES española, existe un claro dominio del factor trabajo, de las personas y del objeto social sobre el capital. Gracias a ellas, algunas poblaciones y territorios se mantienen dinámicos, incluso muchas veces deben su sobrevivencia, debido al desarrollo de estas formas asociativas híbridas, que adoptan fórmulas empresariales avanzadas y un modelo de gestión participativo y democrático.

Las empresas de inserción o nuevas empresas sociales o solidarias tienen una finalidad esencial de integración laboral y social de personas pertenecientes a colectivos en situación o riesgo de exclusión social. En este sentido, en las Comunidades Autónomas como en la Región de Murcia, aparecen algunas líneas de ayuda que están destinadas a destinadas a programas que fomenten las relaciones laborales y la seguridad, y salud en el trabajo.

La Consejería de Empleo, Universidades, Empresa y Medio Ambiente a través de la Dirección General de Relaciones Laborales y Economía Social dispone una orden para convocar subvenciones destinadas a difundir y fomentar la responsabilidad social empresarial, el asociacionismo en el ámbito laboral y el cumplimiento de la legislación

laboral, la mejora de las condiciones de salud en el trabajo, la seguridad, incluida la vial de los trabajadores de empresas, a través de los siguientes programas de ayudas:

Programas destinados a:

- Centrales Sindicales.
- Organizaciones Empresariales.
- Fomento por las Universidades Públicas de la Responsabilidad Social Corporativa y de la Prevención de Riesgos Laborales.
- Fomento y Difusión de la Prevención de Riesgos Laborales.

5.1. Fomento en materia de cooperación agraria y agroalimentaria

El compromiso con el crecimiento, la intercooperación, la participación de los empleados como eje de la actividad cooperativa, la defensa de una sociedad más justa, y la gestión medioambiental responsable, son los aspectos sustanciales que resumen la memoria de la cultura empresarial de corporaciones como Mondragón Corporación Cooperativa (MCC). En este apartado relacionado con el crecimiento, además proponemos algunas líneas de ayuda en materia de transferencia tecnológica en la industria agroalimentaria y agropecuaria, consolidando nuevas oportunidades de negocio a través de las EES.

Los procesos de reestructuración del sector agrario desde la segunda mitad del siglo XX, han supuesto una progresiva adaptación y cambio en las estrategias de gestión de las explotaciones agrícolas. Los sistemas tecnológicos diseñados por las cooperativas del sector agroalimentario y otros agronegocios pueden ofrecer servicios de control sobre las explotaciones agrícolas, así como una de las potencialidades básicas para la aceptación por el mercado de nuevas empresas productoras de frutas y hortalizas. Las cooperativas agrarias pueden ser agentes promotores del desarrollo local cuando actúan como interlocutores de la administración pública y como miembros de los “*grupos de acción local*” constituidos mediante la metodología LEADER.

Igualmente, las cooperativas agrarias pueden ser beneficiarias de las ayudas suplementarias que algunas Comunidades Autónomas establecen para llevar a cabo acciones de fomento del desarrollo local. La generación de redes de tipo relacional con los clientes que operan en el mercado internacional lleva a una mayor complejidad y necesidad de coordinación de la operatoria, siendo un factor de alejamiento entre las cooperativas y resto de actores pertenecientes al sistema productivo local.

El modelo de empresa cooperativa presenta en el sector agrario un conjunto de características que trascienden la propia relevancia económica y le impregna de una gran importancia cualitativa. Así pues, en primer lugar, representa una amplia base social y en segundo lugar ofrece un modelo estable de desarrollo económico ligado al territorio distinto al de otro tipo de empresas.

Las políticas agrarias recomiendan el uso de tecnologías que posibiliten las mejoras de los procesos productivos, que pongan en marcha la transferencia de conocimiento y otros asuntos relacionados con la agricultura sostenible.

Los agronegocios se definen como organizaciones que constituyen un sistema articulado de elementos de diferentes sectores socioeconómicos, ligados mayoritariamente en la actividad agrícola, que todos en su conjunto pueden aportar valor al sistema agroalimentario, desde ámbitos tales como el suministro de la materia prima, la tecnología innovadora y los procesos agroindustriales, las normas de calidad y

seguridad alimentaria, la inteligencia de los mercados, la capacitación del personal empleado, el financiamiento de las inversiones y las organizaciones desarrolladas para la comercialización de productos alimentarios, visualizándose así cada uno de los elementos que pueden intervenir en la cadena de valor alimentaria.

5.1.1. Ayudas para Grupos Operativos Supraautonómicos.

El Boletín Oficial del Estado Español publica una Resolución por la que se convocan las ayudas 2019 para proyectos innovadores a ejecutar por grupos operativos supra-autonómicos de la Asociación Europea para la Innovación en materia de productividad y sostenibilidad agrícolas (AEI-Agri), en el marco del Programa Nacional de Desarrollo Rural 2014-2020 (FEADER) para el año 2019.

Su objetivo es apoyar iniciativas del propio sector agroalimentario y forestal en materia de seguridad alimentaria, diversificación de las producciones y productos, suministro de materias primas para usos alimentarios y no alimentarios. Estas ayudas tienen como base la relaciones de solidaridad, sentido de colectividad, cooperación y asociatividad.

Podrán solicitar estas ayudas agrupaciones de actores de más de una comunidad autónoma o de ámbito nacional, con los siguientes perfiles:

a) **Del sector agroalimentario y forestal:** como por ejemplo organizaciones representativas de agricultores, ganaderos o silvicultores, organizaciones interprofesionales, empresas del sector y sus organizaciones representativas, entre otros;

b) **Del sector investigador o del conocimiento:** como por ejemplo universidades, centros de tecnología, entidades de I+D+i, entidades de asesoría, plataformas tecnológicas, entre otros.

c) **Otros:** organizaciones no gubernamentales, grupos de acción local, o cualquier otro actor que desempeñe un papel relevante en relación a la temática que abordará la agrupación.

d) **Las agrupaciones procurarán tener una composición equilibrada de mujeres y hombres** en lo que respecta a sus miembros personas físicas, en su caso, las agrupaciones que resulten beneficiarias pasarán a denominarse “*Grupo Operativo Supraautonómico*”.

El límite máximo de ayuda por agrupación beneficiaria se ha establecido en **600.000 euros** y los proyectos deberán finalizar antes de julio de 2021 (serán como mucho de algo más de dos años de duración). La intensidad de la ayuda es variable en función del producto al que se orienta la innovación y el tipo de gasto subvencionable.

5.1.2. Ayudas para Organización de Productores de Frutas y Hortalizas

El sector de frutas y hortalizas en la Unión Europea está regulado en el Reglamento (CE) nº 1234/2007, de 22 de octubre, que establece una Organización Común de Mercados única (OCM) en la que se incluye dicho sector. Los productos que incluye esta OCM abarcan todas las frutas y hortalizas en estado fresco o refrigerado, incluyendo los frutos secos y las frutas tropicales, además de los champiñones y las plantas aromáticas, quedando excluidos los plátanos. En la OCM se recogen entre otros, la figura de Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas, en adelante OPFH.

Las OPFH son entidades asociativas con personalidad jurídica propia (Cooperativa, Sociedad Agraria de Transformación, Sociedad Mercantil, etc.) constituidas por productores de frutas y hortalizas o entidades que los agrupen. Estas entidades tienen que reunir unos requisitos mínimos en cuanto a número de socios y valor de la producción comercializada, debiéndose de comprometer a cumplir unas determinadas normas en relación con su objeto y su funcionamiento.

Las OPFH tienen por objeto entre otros:

- ✓ Asegurar la programación de la producción y su adaptación a la demanda en lo que respecta, en particular, a la calidad y la cantidad.
- ✓ Concentrar la oferta y la comercialización de la producción.
- ✓ Optimizar los costes de producción y estabilizar los precios de producción
- ✓ Planificación de la producción.
- ✓ Mejora de la calidad de los productos.
- ✓ Incremento del valor comercial de los productos.
- ✓ Promoción de los productos ya sean frescos o transformados.
- ✓ Medidas medioambientales y métodos de producción que respeten el medio ambiente, incluida la agricultura ecológica.
- ✓ Prevención y gestión de la crisis.

Las OPFH pueden acceder a ayudas financieras comunitarias para la constitución de un fondo financiero denominado Fondo Operativo, contempladas la OCM única, que incluye el sector de frutas y hortalizas (Reglamento (CE) nº 1234/2007). Este Fondo sirve a los efectos de financiar el contenido del Programa Operativo que la entidad tenga aprobado para un período de 3 a 5 años.

Un Programa Operativo es un instrumento del sector de frutas y hortalizas recogido en la Organización Común de mercados única (OCM), con el que se pretende dotar a las Organizaciones de Productores de frutas y hortalizas (OPFH, agentes básicos) de un elemento a través del cual poder plantear distintas actuaciones que permitan alcanzar, a nivel particular y global, los objetivos de la OCM.

Un programa operativo se configura como un conjunto estructurado de medidas, que en función de una situación inicial plantea inversiones durante un periodo de tres a cinco años. Los programas operativos se dotan económicamente mediante la constitución anual de un fondo financiero denominado Fondo Operativo, que se debe destinar en exclusiva a financiar el contenido de los programas operativos. Este Fondo Operativo se nutre de las contribuciones de los socios o de la propia organización de productores y de una ayuda financiera procedente de fondos comunitarios.

Su cuantía está directamente relacionada con el volumen de negocio de la organización de productores, a través del "Valor de la Producción Comercializada" (VPC) por la organización de productores en un periodo de referencia, y es un porcentaje de la misma que determina libremente la propia entidad cada año.

El importe de las ayudas a las OPFH:

La Ayuda Financiera está limitada al 4,1% del Valor de la Producción Comercializada, y el Fondo Operativo al 8,2% del Valor de la Producción Comercializada, siendo siempre la ayuda financiera el 50% de la financiación de las inversiones o conceptos de gastos subvencionables. El otro 50% restante será financiado mediante contribuciones financieras de los miembros o de la propia OPFH.

Entre los requisitos a cumplir las OPFH para recibir ayudas son:

- La entidad tiene que estar reconocida como organización de productores de frutas y hortalizas bien en su Comunidad Autónoma o a nivel nacional en el Ministerio.
- Solicitar la aprobación de un Proyecto de Programa Operativo para un periodo de 3 a 5 años, con fecha anterior al 16 de septiembre del año anterior al inicio de dicho periodo.

5.2. Fomento del asociacionismo y la integración cooperativa

Son ayudas destinadas al fomento del asociacionismo agrario mediante el apoyo económico al lanzamiento inicial de entidades asociativas de primer grado para la concentración de la oferta y comercialización de las producciones agrarias de sus agricultores asociados.

Estas ayudas pueden destinarse también al lanzamiento de procesos de integración de las entidades asociativas en otras de segundo o ulterior grado, para la producción y concentración de la oferta de las producciones agrarias de sus agricultores asociados.

- Orden APA/180/2008, de 22 de enero, por la que se establecen las bases reguladoras para la concesión de subvenciones destinadas al fomento de la integración cooperativa de ámbito estatal.*
- Orden del 26 de octubre de 2007 para el ejercicio de ayudas destinadas al fomento del asociacionismo agrario para la concentración de la oferta y la comercialización de productos agrarios.*

6. ESTRUCTURAS DE APOYO A LA ECONOMÍA SOCIAL

El modelo principal de estructura de apoyo a las cooperativas y sociedades laborales es el de las entidades asociativas representativas de grandes familias de formas jurídicas, las cuales desempeñan el doble rol de las estructuras de apoyo: la función política y la función económica. Ahora bien, la casuística particular de modelos de estructuras de apoyo es muy variada, coexistiendo estructuras de carácter sectorial (como las federaciones de cooperativas agrarias) con las estructuras de carácter intersectorial (caso de la Confederación CEPES-Extremadura), estructuras muy dinámicas en la oferta de servicios de contenido esencialmente económico con otras estructuras más pasivas en esa función y especializadas en la función representativa, y finalmente estructuras de naturaleza estrictamente privada del ámbito de la Economía Social frente a estructuras de carácter mixto donde participan activamente otros agentes sociales y del sector público (caso de la asturiana FFES – Fundación para el Fomento de la Economía Social) y a estructuras de carácter semipúblico.

Las principales estructuras de apoyo de carácter confederativo y federativo existentes en España y creadas por el propio sector son las siguientes:

6.1. CEPES, Confederación Empresarial Española de la Economía Social

Es la organización representativa de la Economía Social española. Agrupa a las más importantes Federaciones Sectoriales de Cooperativas de ámbito nacional y autonómico, a la Confederación Española de Sociedades Laborales (CONFESAL), a la Confederación española de Mutualidades (CNEPS), a la Federación española de entidades de empresas de inserción (FEDEI), la entidad representativa de los centros especiales de empleo (AFEM) y a grupos empresariales significativos de la Economía Social. Se autodefine

como una gran organización profesional, de carácter confederativo e intersectorial, independiente, de ámbito estatal, constituida para la coordinación, representación, gestión, fomento y defensa de los intereses de sus miembros.

6.2. Federaciones y confederaciones de ámbito nacional

COCETA, Confederación Española De Cooperativas De Trabajo Asociado CONFESAL, Confederación Española De Sociedades Laborales CCAE, Confederación Española De Cooperativas Agrarias CONCOVI, Confederación De Cooperativas De Viviendas De España HISPACOOOP, Confederación Española De Cooperativas De Consumidores Y Usuarios De España UCOTRANS, Unión De Cooperativas De Transporte De España UECO, Unión Española De Cooperativas De Enseñanza, UNACOMAR, Unión Nacional De Cooperativas Del Mar CNEPS, Confederación Española De Mutualidades FAEDEI, Federación de Asociaciones Empresariales de Empresas de Inserción AFEM, Entidad Representativa De Los Centros Especiales De Empleo UNIDE, Unión de Detallistas Españoles, Sociedad Cooperativa FNCP, Federación Nacional de Cofradías de Pescadores UNACC, Unión Nacional De Cooperativas De Crédito Federaciones y confederaciones de ámbito regional.

Las anteriores federaciones y confederaciones de ámbito estatal constituyen generalmente la cristalización de la vertebración estatal de las federaciones con implantación en numerosas regiones del país. Estas federaciones prestan a nivel regional servicios de apoyo y a menudo presentan un fuerte dinamismo; algunos ejemplos son la FEVECTA Federación Valenciana de Empresas Cooperativas de Trabajo Asociado-, ASATA –Agrupación de sociedades asturianas de trabajo asociado-, FECOAM Federación de cooperativas agrarias de Murcia-

Junto a las anteriores federaciones de carácter sectorial, existen confederaciones de cooperativas de tipo intersectorial, como las Confederaciones Valenciana, Madrileña, Vasca o Catalana de cooperativas. En algunas regiones se han constituido confederaciones de Economía Social que integran a varias familias de la economía social, como CEPES-ANDALUCIA y CEPES-EXTREMADURA.

Recientemente se ha constituido CEPES-NAVARRA. Estas entidades, además de la función de representación generalmente desarrollan actividades de asesoramiento a los grupos promotores de nuevas iniciativas empresariales, creación de empresas, apoyo y asesoramiento a las empresas afiliadas, apoyo a proyectos de intercooperación empresarial, realización de cursos de formación a distintos niveles, etc.

6.3. Entidades financieras y sistemas de innovación

Para la sostenibilidad económica y la mejora del desempeño de las empresas de Economía Social es de vital importancia contar con instrumentos financieros adecuados y situar a estas empresas en sendas de innovación progresivas. Sendos ámbitos, la financiación y la innovación, no suelen ser objeto de actuación de las anteriores estructuras de apoyo de carácter asociativo y federativo.

Históricamente, los instrumentos financieros urdidos desde el propio sector han demostrado una gran capacidad para acompañar y dinamizar el desarrollo empresarial. Un ejemplo paradigmático es el de las cajas cooperativas, como la Caja Laboral Popular en relación al grupo de cooperativas de Mondragón, pero no es el único caso. Otros instrumentos financieros que constituyen referentes son los fondos mutualistas cooperativos italianos creados por la Ley 51/1992 de este país, los bancos sociales y

éticos, y la afectación de inversiones y beneficios de las cajas de ahorros, de escasa implantación en nuestro país y que podrían dar un impulso al desarrollo de las empresas de Economía Social.

En el ámbito de la innovación el reto actual radica en implementar sistemas estables de cooperación entre diferentes agentes, en concreto, empresas y sus federaciones, administraciones públicas y centros de investigación y formación como las universidades. Estos sistemas se conocen como clúster y sistemas de innovación. España cuenta con algunos de estos sistemas, como el de Mondragón y el de Anecoop, con iniciativas con gran proyección como el proyecto vasco Garaia. A pesar de ser escasos los ejemplos existe un importante potencial para su despliegue. Para ello es necesaria la activación de mecanismos de fomento adecuados así como el mejor aprovechamiento de los mecanismos existentes, como la línea de financiación a proyectos de investigación industrial concertada del CDTI –Centro de desarrollo tecnológico industrial-.

6.4. Medidas del Instituto de Fomento de la Región de Murcia

- Intensificación y generalización de ayudas en el tejido empresarial de la Región de Murcia
- Esfuerzo real por la simplificación en la gestión de ayudas y la accesibilidad a los incentivos empresariales
- Compromiso firme en la innovación de la financiación pública
- Dar respuesta en la coyuntura económica actual a nuevos modelos de desarrollo empresarial. Generación de Empleo
- Especial incidencia en la colaboración con proyectos empresariales en sectores de alto valor añadido y efecto tractor. Proyectos y sectores estratégicos.

Objetivos:

- Crecimiento económico regional, competitividad, cooperación empresarial y creación de empleo acorde con la estrategia del Plan Industrial.
- Estimular la inversión empresarial facilitando e innovando tanto en las ayudas como en la financiación pública.
- Inyección de 75 millones de euros para promover el desarrollo de proyectos empresariales de inversión estimados en más de 650 millones de euros en:
 - ✓ INNOVACIÓN e I+D
 - ✓ INTERNACIONALIZACIÓN
 - ✓ INVERSIONES ESTRATÉGICAS GENERADORAS DE EMPLEO
 - ✓ CREACIÓN Y DESARROLLO DE EMPRESAS

6.4.1. Programas de innovación y acciones estratégicas

- ✓ Investigación y Desarrollo Tecnológico.
Apoyo a las Pymes AGRUPACIONES EMPRESARIALES INNOVADORAS (AEI) que emprendan un proyecto de investigación industrial y desarrollo experimental.
- ✓ Implantación de la Innovación.

Apoyo a las Pymes y AEI que por primera vez implanten la innovación consecuencia de un proyecto de I+D apoyados por ayudas públicas en los 3 últimos años o que el proyecto de I+D haya sido desarrollado por un Centro Tecnológico para una AEI.

- ✓ Transferencia de Tecnología.
Apoyo a las Pymes Y AEI que para establecer acuerdos de cooperación técnica y transferencia de tecnología.
- ✓ Fomento de las Tecnologías de la Información.
Apoyar la implantación de ERP's, Software de gestión avanzada, extranet/intranet, interconexión entre centros de trabajo o creación de redes internas, etc.
- ✓ Planificación Estratégica del Uso de las TIC en la Pyme.
Ayudar a las Pymes a identificar proyectos TIC para su empresa.
- ✓ Ayuda a la Participación de Empresas en Programas Nacionales e Internacionales de Cooperación en I+D+i.
Favorecer la elaboración y participación de las Pymes en Programas Internacionales en Cooperación de I+D+i y al Programa Nacional CENIT.
- ✓ Apoyo a la empresa Familiar.
Apoyar a las empresas a la elaboración de "Protocolos de Empresa Familiar", con la finalidad de asegurar la continuidad de la actividad empresarial.
- ✓ Ayuda a la Planificación Estratégica.
Realización de proyectos de planificación estratégica empresarial en que se desarrollen nuevas oportunidades de negocio que conlleven un cambio o mejora de base competitiva de las pymes regionales.

6.4.2. *Programas de equipamientos empresariales*

- ✓ Dinamización de Suelo Industrial.
Fomentar la dinamización de suelo industrial regional mediante el apoyo a la redacción de aquellos instrumentos de planeamiento y gestión (planes, estudios, proyectos...) de las propuestas contenidas en las Directrices y Plan de Ordenación territorial del Suelo de la Región de Murcia.
- ✓ Promoción de Infraestructuras y Equipamientos Empresariales.
Fomentar la promoción y mejora de infraestructuras y equipamientos económicos públicos de interés estratégico regional, actuaciones medioambientales, depuración de aguas, etc.
- ✓ Mejora en la Gestión de Polígonos y Parques Empresariales.
Fomentar la profesionalización y mejora en la gestión de los polígonos y parques industriales.

6.4.3. *Programas de financiación*

- ✓ Apoyo Financiero a través del Sistema de Garantías Recíprocas.
Apoyar a las Pymes en el acceso a préstamos avalados por una Sociedad de Garantía Recíproca.
- ✓ Apoyo a Operaciones Financieras con Fondos ICO.
Ayudar a las Pymes para financiar sus inversiones en activos fijos nuevos en proyectos de creación, ampliación y modernización.

✓ Financiación con Microcréditos para Emprendedores.

Dotar de microcréditos a nuevas actividades empresariales, con especial atención a los emprendedores.

6.4.4. *Programa de ayudas y medidas para la internacionalización*

- **Mayor intensidad de ayuda** en las acciones de apoyo comercial a la internacionalización de las pymes.
- Identificación y actuación en objetivos “estrella”; **Rusia, México, Brasil, Golfo Pérsico y Norte de África.**
- Establecimiento de líneas de subvención para proyectos dirigidos a la **licitación nacional e internacional** por parte de la pyme.
- Creación de una **línea de financiación ICO-INFO** para proyectos de internacionalización. Dotar de financiación a las empresas para realizar inversiones en el extranjero.

6.4.5. *Ayudas a inversiones estratégicas generadoras de empleo*

✓ Ayuda a Inversiones Tecnológicamente Avanzadas en Sectores Estratégicos.

Fomentar los proyectos de creación, modernización o ampliación de empresas dirigidos a la producción de bienes y servicios de componente innovador.

✓ Ayudas a Proyectos Innovadores y Creadores de Empleo de Calidad.

Fomentar la implantación de proyectos innovadores con tecnologías avanzadas y creando empleo de calidad indefinido.

✓ Creación y Consolidación de Empresas Innovadoras y/o de Base Tecnológica (EIBTs).

Fomentar la creación, puesta en marcha y consolidación de empresas de carácter innovador y/o de base tecnológica (EIBTs).

6.4.6. *Mejora de la capacidad innovadora en la empresa*

✓ Innovación Organizativa y Gestión Avanzada.

- Adopción de nuevos modelos.
- Diagnósticos de situación y elaboración de planes estratégicos.
- Diseño de Producto.

✓ Innovación Tecnológica y Calidad.

- Planes de mejora tecnológica.
- Desarrollo tecnológico aplicado.
- Implantación y certificación tecnológica.
- Implantación y certificación de sistemas de gestión.

✓ Proyectos de Innovación en Colaboración.

- Proyectos integrados de gestión.
- Identificación de necesidades tecnológicas.

6.4.7. Otras medidas INFO adoptadas para las necesidades empresariales

- ✓ Dinamización de suelo industrial mediante ayudas al proceso integral urbanístico de carácter municipal
- ✓ Potenciación del apoyo a la creación de clúster y proyectos en cooperación empresarial
- ✓ Subvenciones a la adquisición de la propiedad industrial (patentes, marcas...)
- ✓ Apoyo a la inversión en investigación, hasta un 70% de ayuda en subvención.
- ✓ Apoyar a las pymes de la Región de Murcia mediante ayudas destinadas a financiar los planes de reestructuración.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

o Bibliografía

Amusal, Sociedades Laborales y Participadas de la Región de Murcia [web en línea][consulta: 3 marzo 2019]. Disponible en : <https://www.amusal.es/>

BRIONES, A.J. (2018). Nuevos desafíos de la Economía Social y el Cooperativismo en Iberoamérica. Ponencia XVII Congreso Internacional de investigadores en economía social y cooperativa. Taller 16. Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. Toledo

BRIONES, A.J. (2010) (Coordinador). Factores de dirección estratégica de los agronegocios en Costa Rica y la Región de Murcia. Edita: Universidad Politécnica de Cartagena y Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación.

BUENO, E. (2004). El gobierno de la Empresa, Ediciones Pirámide. Madrid.

CHAVES, R. (2008). Public Policies and Social Economy in Spain and Europe. CIRIEC-ESPAÑA, Revista de economía pública, social y cooperativa, nº 62, special issue, pp. 35-60.

CHAVES, R. (2010). Las actividades de cobertura institucional: Infraestructuras de apoyo y políticas de fomento de la economía social. En J.L. Monzón (dir.). Análisis de Situación de las Cooperativas de Trabajo Asociado y Sociedades Laborales. CIRIEC-Ministerio de Trabajo e Inmigración, Madrid.

Consejería de Empleo, Investigación y Universidades de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, Subvenciones Fomento de la Economía Social [web en línea][consulta: 1 marzo 2019]. Disponible en : [https://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=2125&IDTIPO=140&RASTRO=c818\\$m](https://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=2125&IDTIPO=140&RASTRO=c818$m)

DE NIEVES, C.; BRIONES, A.J. (2009). Las empresas de economía social y su relación con las instituciones: colaboración con la universidad en asuntos medioambientales. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 65, agosto, pp. 85-111.

DÍAZ, F. (2005). La gestión de personas en las empresas de economía social. CIRIEC-España. Revista de la Economía Social, Sociedad Cooperativa, nº 20, Octubre, 3ª época.

ERRASTI, A.M. (2004). Modelos de empresa multinacional democrática o cooperativa. Cuadernos de Gestión, Vol. 4, nº 2, número especial "Empresas de Economía Social", pp. 13-29.

Federación de Cooperativas Agrarias de Murcia [web en línea][consulta: 3 marzo 2019]. Disponible en : <http://www.fecoam.es/>

GALLEGRO, J.R.; PITXER, J.V. (2012). La economía política de la concertación social territorial en España y la inclusión/exclusión de la economía social en un contexto de crisis. Análisis especial de los Pactos Territoriales en el País Valenciano. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 76, pp.127-157

Instituto de Fomento de Murcia [web en línea][consulta: 3 marzo 2019]. Disponible en : <http://www.institutofomentomurcia.es/>

MARTÍNEZ-COLLAZOS, J. (2017). Políticas públicas para la economía solidaria en Colombia, antecedentes y perspectivas en el posconflicto. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, nº 123, pp. 174-197.

MELIÁN, A.; CAMPOS, V. (2010). Emprendedurismo y economía social como mecanismos de inserción sociolaboral en tiempos de crisis. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, nº 100, pp. 43-67

MELIÁN, A.; CAMPOS, V.; SANCHÍS, J.R. (2011). Emprendimiento social y empresas de inserción en España. Aplicación del método delphi para la determinación del perfil del emprendedor y las empresas sociales creadas por emprendedores. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, nº 106, pp. 150-172.

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación [web en línea][consulta: 6 marzo 2019]. Disponible en : <https://www.mapa.gob.es/es/prensa/ultimas-noticias/se-convocan-las-ayudas-2019-para-proyectos-innovadores-a-ejecutar-por-grupos-operativos-supra-auton%C3%B3micos-de-la-asociaci%C3%B3n-europea-para-la-innov/tcm:30-504907>

PANIAGUA, M. (2013). Las empresas de inserción socio laboral y las cláusulas sociales en la contratación pública: dos instrumentos necesarios para la innovación social hacia el desarrollo. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, nº 112, pp. 176-212.

SAJARDO, A., CHAVES, R.J. (2017). Responsabilidad Social en las empresas de Economía Social: un análisis comparativo del tejido productivo de la Comunidad Valenciana. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, nº 125, pp. 213-242.

Ucomur [web en línea][consulta: 5 marzo 2019]. Disponible en : <https://www.ucomur.org/>

PRÁCTICAS

PRÁCTICA 1

Elegir una idea de negocio innovadora para un PROYECTO EMPRESARIAL DE ECONOMÍA SOCIAL utilizando la METODOLOGÍA CANVAS y realizar el trabajo que se expone a continuación. Se detalla también la extensión máxima de cada uno de los apartados.

Cada alumno realizará su práctica de manera individual.

INSTRUCCIONES:

• FORMATO

- La extensión del trabajo será como máximo de 10 páginas aproximadamente.

1. Tipo de letra. Se utilizará un único tipo de letra (se recomienda Arial, Times New Roman, Calibri) en los siguientes tamaños:

- Título: tamaño 14 puntos negrita
- El cuerpo de la letra elegida será de 12 puntos

2. Párrafo

- Interlineado de 1.5.
- Alineación. Los párrafos deben estar justificados.
- Espaciado: automático o 0 puntos.

• DISPOSICIÓN DEL TRABAJO

1. Portada. El diseño de la portada es libre. Debe ir sin numerar y contener al menos la siguiente información:

- a) Título del trabajo.
- b) Nombre, apellidos del autor.
- c) Nombre de la asignatura.

2. Índice. Numerado y paginado.

3. Cuerpo del trabajo. El trabajo será redactado según el formato de página antes mencionada.

4. Bibliografía. Normas APA

• CONTENIDO DEL TRABAJO

1. Idea de Negocio (máximo 1 página).
 - a. Problema o Necesidad. Describir el problema o necesidad que se identifica en el Mercado y que es origen de la idea de negocio

- b. Solución propuesta. Descripción de la idea, así como la diferenciación que presenta frente a la competencia y su componente innovadora.
2. Modelo de Negocios. Descripción (máximo 2 páginas).
3. Producto Mínimo Viable (máximo 1 página). Descripción del producto Mínimo Viable desarrollado.
4. Validación (máximo 2 páginas)
 - a. Modelo de encuesta utilizado (Crear un breve cuestionario de 12 preguntas orientado a validar vuestra modelo de negocio de Economía Social)
 - b. Proceso de validación y análisis de los posibles resultados. Descripción del proceso de futuras entrevistas con potenciales clientes.
5. Análisis Competitivo (caracterización competencia) (máximo 1 página)

PRÁCTICA 2

Responder a las siguientes cuestiones sobre el Gobierno de una Entidad de Economía Social (EES):

1- ¿En qué consiste y qué medidas conlleva el gobierno en una entidad? ¿Cómo influyen esas medidas en la estrategia de responsabilidad social?

2- Tomando una Entidad de Economía Social conocida, identificar las conductas de la misma con lo expuesto en el tema.

TRABAJO FINAL

INSTRUCCIONES:

- **FORMATO**

- La extensión del trabajo será como máximo de 18 páginas.

1. Tipo de letra. Se utilizará un único tipo de letra (se recomienda Arial, Times New Roman, Calibri) en los siguientes tamaños:

- Título: tamaño 14 puntos negrita
- El cuerpo de la letra elegida será de 12 puntos

2. Párrafo

- Interlineado de 1.5.
- Alineación. Los párrafos deben estar justificados
- Espaciado: automático o 0 pto.

- **DISPOSICIÓN DEL TRABAJO**

1. Portada. El diseño de la portada es libre. Debe ir sin numerar y contener al menos la siguiente información:

- a) Título del trabajo.
- b) Nombre, apellidos del autor.
- c) Nombre de la asignatura.

2. Índice. Numerado y paginado.

3. Cuerpo del trabajo. El trabajo será redactado según el formato de página antes mencionada.

4. Bibliografía. Normas APA

- **CONTENIDO**

Se elaborará un **plan de negocio de una EES** elegida por el estudiante

- **CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

Se valorarán los siguientes aspectos:

- Elección de la EES.

- Estructura del trabajo.
- Calidad de la redacción.
- Desarrollo de los diferentes apartados del Plan de Negocio.

PRUEBAS DE EVALUACIÓN

CUESTIONES DE AUTOEVALUACIÓN

1) Es aquella persona que se responsabiliza de crear innovación dentro de una empresa:

Seleccione una:

- a. Extra-emprendedor.
- b. Emprendedor personal.
- c. Emprendedor social
- d. Intra-emprendedor.

2) Es aquella persona cuya meta es el desarrollo de nuevos proyectos ligados a la creación empresarial:

Seleccione una:

- a. Intra-emprendedor.
- b. Emprendedor económico.
- c. Emprendedor personal.
- d. Extra-emprendedor.

3) Se caracterizan por tener un alto control e iniciativa personal y son capaces de manejar situaciones difíciles:

Seleccione una:

- a. Extra-emprendedor.
- b. Emprendedor social.
- c. Intra-emprendedor
- d. Emprendedor personal.

4) Es una metodología basada en el aprendizaje validado:

Seleccione una:

- a. Business model Canvas
- b. Lean Canvas.
- c. Lean Startup.
- d. Pivotar.

5) Convierte en producto lo que antes era una característica del mismo:

Seleccione una:

- a. Pivote de arquitectura de negocio.
- b. Pivote alejamiento.
- c. Pivote de acercamiento.
- d. Pivote de plataforma.

6) En este pivote, la startup cambia su estrategia buscando otro tipo de crecimiento, buscando crecer más rápido o de una forma más rentable:

Seleccione una:

- a. Pivote de captura de valor.
- b. Pivote de canal.
- c. Pivote de motor de crecimiento.
- d. Pivote de tecnología.

7) Es la descripción, en pocas palabras, de una oportunidad de negocio y el modo en que el emprendedor piensa aprovecharla:

Seleccione una:

- a. Creatividad.
- b. Invención.
- c. Innovación.
- d. Idea de negocio.

8) Es la capacidad humana para generar una idea útil y original que luego será llevada a la realidad:

Seleccione una:

- a. Innovación.
- b. Invención.
- c. Emprendimiento.
- d. Creatividad.

9) Es el medio a través del cual una idea creativa y tangible se convierte en un producto comercial:

Seleccione una:

- a. Invención.
- b. Emprendimiento.
- c. Creatividad.
- d. Innovación.

10) En esta fase del sistema de localización de oportunidades, el emprendedor normalmente ya ha acabado su plan de negocio y tiene una idea más férrea de lo que quiere, y con quién lo quiere:

Seleccione una:

- a. Idea.
- b. Networking.
- c. Mercado.
- d. Gestión y control.

11) Señale la afirmación correcta sobre los estilos de liderazgo:

Seleccione una:

- a. Los resultados no son reflejo de los estilos de liderazgo sino de la motivación del personal.
- b. El estilo de liderazgo no es la forma como el líder utiliza los métodos y técnicas de dirección.
- c. El estilo de liderazgo es una variable que tiene efectos sobre los procesos de decisión y resultados
- d. Todas son falsas.

12) En el liderazgo transformacional es importante, señale la falsa:

Seleccione una:

- a. Que los líderes intervienen solamente cuando las cosas van mal para reprender o castigar los subordinados.
- b. La capacidad del líder de comunicar su visión.
- c. Prestar atención a todos los miembros de su equipo.
- d. Evocar una visión y lograr confianza.

13) Entre las buenas prácticas de un líder, señale la falsa:

Seleccione una:

- a. Damos sentido al trabajo de nuestros colaboradores.
- b. Desarrollamos la cooperación interfuncional.
- c. Mezclamos los factores clave que no satisfacen a las partes.
- d. Tenemos capacidad de síntesis a la hora de resolver problemas.

14) A qué se puede denominar “liderazgo” en una Entidad de Economía Social (EES), señale la cierta:

Seleccione una:

- a. Establecer metas de forma ineficiente dentro del proceso organizativo.
- b. Capacidad de tomar iniciativas sin promover la cultura de equipo.
- c. Fomento de las relaciones positivas que aumente el sentido de valía.
- d. Evaluar a un grupo o a un equipo promoviendo el individualismo.

15) Sobre los estilos de liderazgo, señale la respuesta correcta:

Seleccione una:

- a. El comportamiento de relaciones sirve para que los líderes organicen y definan las funciones.
- b. El comportamiento de tarea tiene relación con mantener relaciones personales.
- c. No existen diferencias apreciables entre lo llamado comportamiento de tarea y de relaciones.
- d. El comportamiento de tarea tiene relación con mantener relaciones personales. El comportamiento de tarea se aplica con: cuándo, dónde y cómo se realizan las actividades.

16) En el liderazgo transaccional es importante, señale la respuesta correcta:

Seleccione una:

- a. Los líderes basan su influencia en un sistema de incentivos y de recompensas.
- b. Los líderes no tratan los problemas ni delimitan los requisitos que deben cumplirse.
- c. Los líderes dejan mucha responsabilidad sobre los empleados.
- d. Ninguna de las respuestas es cierta.

17) Señale la respuesta incorrecta con respecto al liderazgo en materia comunicativa en una Entidad de Economía Social (EES):

Seleccione una:

- a. Este líder no es consciente de que determinadas informaciones son útiles para mejorar el funcionamiento de la entidad y contribuir a lograr los objetivos de la misma.
- b. El auténtico líder forma parte del proceso de comunicación interna de la entidad.
- c. Este liderazgo es concienciarse de que la comunicación interna mejora el funcionamiento de la organización
- d. Este liderazgo es la toma de conciencia de que la comunicación interna mejora el funcionamiento de la entidad y contribuye a lograr los objetivos de la misma.

18) La cohesión existente en un grupo de trabajo se relaciona con:

Seleccione una:

- a. Su rapidez para terminar tareas de gran tamaño.
- b. Su forma de relacionarse.
- c. Su comportamiento.
- d. Su productividad.

19) Con respecto a los grupos formales de trabajo, señala la respuesta correcta:

Seleccione una:

- a. Están determinados por la estructura organizacional de la Entidad de Economía Social (EES).
- b. Sus comportamientos NO están estipulados y son libres.
- c. Se constituyen a través de alianzas sin estructurar.
- d. Ninguna de las respuestas es correcta.

20) En el Liderazgo Laissez-Faire, señale la respuesta correcta:

Seleccione una:

- a. Ninguna de las respuestas es correcta.
- b. Los líderes no tratan los problemas ni delimitan los requisitos que deben cumplirse.
- c. Los líderes dejan mucha responsabilidad sobre los empleados.
- d. Los líderes basan su influencia en un sistema de incentivos y de recompensas.

21) El plan de empresa:

Seleccione una:

- a. Debe incluir un resumen.
- b. Las respuestas anteriores son correctas.

c. Es un documento escrito.

22) Es un documento que se entrega como apéndice de un business plan:

Seleccione una:

- a. Estudio de mercado y análisis estratégico.
- b. Resumen ejecutivo.
- c. Plan financiero.

23) En este apartado se definirán los aspectos relacionados con la producción, la gestión de la calidad, la logística de equipamientos e infraestructura y las medidas de protección en el trabajo:

Seleccione una:

- a. Plan de producción, logística y calidad.
- b. Plan de operaciones y calidad.
- c. Plan de producción y calidad.

24) El punto de referencia para comparar nuestro producto o servicio con otros similares existentes en el mercado se denomina:

Seleccione una:

- a. Plan de Marketing.
- b. Plan Comparativo.
- c. Plan Económico-Financiero.

25) El resumen de los aspectos técnicos y organizativos relacionados con la elaboración de los productos o la prestación de los servicios se llama:

Seleccione una:

- a. Plan de Marketing.
- b. Plan de Operaciones.
- c. Plan Económico-Financiero.

26) El Plan Económico-Financiero:

Seleccione una:

- a. Sirve para determinar la viabilidad económica del proyecto.
- b. Incluye un Plan de inversiones inicial.
- c. Las respuestas anteriores son correctas.

27) ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es correcta?:

- 1) Todo ideador de un negocio está capacitado para ponerlo en marcha
- 2) Un emprendedor no puede predecir los cambios que se producen en el entorno
- 3) En la elaboración del Plan de empresa deben participar todos los socios o promotores del proyecto.

Seleccione una:

- a. La tercera afirmación.
- b. La primera afirmación.
- c. La segunda afirmación.

28) ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es correcta?:

- 1) En el Plan de empresa debe incluirse el currículum de cada uno de los promotores del proyecto.
- 2) La política salarial se determina en el Plan Económico-Financiero.
- 3) La previsión anual de beneficios o pérdidas se denomina Cuenta de resultados.

Seleccione una:

- a. La tercera afirmación.
- b. La segunda afirmación.
- c. La primera afirmación.

29) El análisis DAFO se realiza dentro de:

Seleccione una:

- a. El Plan de Operaciones.
- b. El Plan de Recursos Humanos.
- c. Estudio de mercado y análisis estratégico.

30) Demanda, clientes y competencia son:

Seleccione una:

- a. Información externa o del mercado.
- b. Información interna o de la empresa.
- c. No informan de nada.

31) En relación al modelo de gobierno, señale la afirmación verdadera:

Seleccione una:

- a. Los conflictos entre accionistas y directivos no existen.
- b. Los managers deben actuar de acuerdo con los intereses de los accionistas.
- c. Se debe maximizar las ineficiencias en la negociación.
- d. Ninguna es verdadera.

32) Un adecuado código de buen gobierno se sustenta en los criterios siguientes, señale la falsa:

Seleccione una:

- a. Mejorar los sistemas de control internos.
- b. Crear y potenciar el funcionamiento de los comités de auditoría.
- c. Otorgar un papel relevante y operativo a los consejeros independientes.
- d. Ocultar la remuneración de los administradores.

33) Entre las funciones de los comités de auditoría, están (señale a afirmación falsa):

Seleccione una:

- a. Ayudar a la formulación de estrategias y aprobar las estrategias generales.
- b. Analizar la existencia de políticas contables o fiscales agresivas o poco usuales.
- c. Entender y evaluar la planificación financiera y la función de control.
- d. Garantizar la calidad de la información financiera.

34) Las empresas son socialmente responsables cuando (Señale la verdadera):

Seleccione una:

- a. Ninguna es verdadera.
- b. Se orientan a la satisfacción de las necesidades.
- c. La preservación del entorno es un factor poco decisivo socialmente.
- d. No tienen en cuenta a los que se benefician de su actividad comercial.

35) Señale la afirmación falsa sobre estrategia y capital medioambiental:

Seleccione una:

- a. Ninguna es falsa.
- b. El capital medioambiental humano reside en los agentes internos.

- c. Las empresas con estrategia más reactiva son las que poseen el capital medioambiental.
- d. Las empresas con estrategia más proactiva son las que poseen el capital medioambiental.

36) Respecto al gobierno en los negocios internacionales, señale la verdadera:

Seleccione una:

- a. Una razón que favorece el comercio internacional es la diferenciación de productos.
- b. Las restricciones a la competencia en situaciones de competencia imperfecta, no originando flujos de transacciones comerciales internacionales.
- c. La integración regional elimina restricciones de las políticas comerciales internacionales.
- d. Las diferencias en las capacidades no son importantes para el comercio internacional.

37) En cuanto a los países emergentes, señale la afirmación falsa:

Seleccione una:

- a. El surgimiento de China ha tenido un impacto en América Latina.
- b. Ninguna es falsa.
- c. Las economías industrializadas no han cedido liderazgo a las emergentes.
- d. Las economías ricas han cedido protagonismo a las emergentes.

38) Respecto a los tipos de acuerdos de cooperación (señale la verdadera):

Seleccione una:

- a. Los contratos de larga duración no llegan a ser acuerdos de cooperación.
- b. Joint venture da derecho a utilizar los derechos de propiedad industrial.
- c. Las redes se caracterizan por acuerdos entre los más diversos participantes.
- d. Franquicias es un tipo de acuerdo accionarial.

39) El Comercio Electrónico está basado o realiza acciones (señale la falsa).

Seleccione una:

- a. Intercambio de información basado en la transmisión electrónica.
- b. Prestación de servicios a los clientes.
- c. Transmisión postal y en base a catálogos en papel.
- d. Acciones de marketing como la publicidad.

40) Entre los factores que afectan al rendimiento de la cooperación (señale la falsa):

Seleccione una:

- a. La verticalización de las organizaciones y los grupos de individuos.
- b. Niveles de confianza y libertad de sus miembros.
- c. Generar confianza mutua, ayuda, indulgencia y coraje.
- d. Niveles de confianza y falta de libertad de sus miembros.

41) La mayoría de las políticas públicas... (Indique la afirmación verdadera)

Seleccione una:

- a. ..de la ES se proyecta sin perseguir el crecimiento económico.
- b. No están orientadas a la contribución a la generación de empleo en las EES.
- c. ..de la ES se proyecta como una institución en contra de la sostenibilidad.
- d. Van destinadas a crear un entorno cultural favorable para las EES.

42) Las medidas destinadas a la ES pueden clasificarse como: Indique la verdadera.

Seleccione una:

- a. Las medidas de carácter cognitivo son dirigidas a la actuación de las EES en cualquier sector de la actividad económica.
- b. Las medidas de carácter cognitivo dirigidas al reconocimiento de las EES como actor público.
- c. Las medidas institucionales dirigidas al sector educativo y formativo.
- d. Las medidas institucionales dirigidas a la formación jurídica de la EES como actor privado.

43) Respecto a las subvenciones para el fomento de la economía social en la Región de Murcia y sus diferentes programas: (Indique la afirmación verdadera)

Seleccione una:

- a. El programa de inversiones en ES subvenciona la asistencia técnica prestada por las EES
- b. El programa de difusión y fomento de la ES, tiene como objeto subvencionar a las EES que incorporen socios trabajadores por tiempo indefinido y a jornada completa.

- c. El programa de organizaciones empresariales de la ES pretende fomentar y consolidar nuevas estructuras representativas o asociativas de la ES.
- d. El programa empleo en cooperativas tiene como objeto subvencionar por cada socio trabajador.

**44) Las Entidades de Cobertura y Entidades de Apoyo a la Economía Social:
(Indique la afirmación verdadera)**

Seleccione una:

- a. En España las políticas públicas con incidencia en EES han sido impulsadas por los gobiernos con competencias en materia de Trabajo.
- b. Las nuevas estructuras de naturaleza pública o privada-publica no han respondido a las demandas de los diferentes contextos, territorios o ciclos de vida de estas EES.
- c. La existencia de organismos públicos especializados ha dificultado el proceso de creación de las políticas públicas competentes en esta materia.
- d. Han sido impulsadas en España desde el Estado con competencias en Seguridad Social.

45) Señale la afirmación falsa sobre la ES.

Seleccione una:

- a. En las empresas españolas de la Economía Social existe un claro dominio del factor trabajo, de las personas y del objeto social sobre el capital.
- b. Existe interés de instituciones comunitarias en implicar a la Economía Social en los objetivos para el equilibrio del mercado y disminuir la tasa de desempleo.
- c. La Economía Social nace debido al aumento de la riqueza pero no ha sido suficientemente reconocida en Europa.
- d. La Economía Social nace debido al aumento de las necesidades sociales y se ha fortalecido en los últimos años.

46) Fomento en Materia de Cooperación Agraria y Agroalimentaria. Señala la afirmación verdadera.

Seleccione una:

- a. El modelo de empresa cooperativa en el sector agrario ofrece un modelo estable de desarrollo económico que no está ligado al territorio.
- b. Las ayudas de transferencia tecnológica en la industria agroalimentaria no tienen relación con nuevas oportunidades de negocio a través de las EES.
- c. Los sistemas tecnológicos solo son propios de la industria terciaria enfocada a servicios
- d. Las cooperativas agrarias pueden ser agentes promotores del desarrollo local.

47) Señale la afirmación falsa en relación al fomento en materia de cooperación agraria y agroalimentaria: ayudas para grupos operativos.

Seleccione una:

- a. Tienen como objetivo apoyar la diversificación en las producciones.
- b. Tienen como base la independencia de los grupos afectados.
- c. Tienen como objetivo apoyar la seguridad alimentaria.
- d. Tienen como base la asociatividad.

48) Señale la afirmación falsa en relación al fomento en materia de cooperación agraria y agroalimentaria: ayudas para Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas (OPFH).

Seleccione una:

- a. Estas entidades tienen que reunir unos requisitos mínimos en cuanto al número de socios.
- b. Las OPFH deben de cumplir determinadas normas en relación a su objeto y funcionamiento.
- c. Las OPFH están constituidas por productores de frutas y hortalizas o entidades que las agrupen.
- d. Las OPFH suelen ser siempre Entidades de Economía Social: Cooperativas y Asociaciones.

49) En las Estructuras de Apoyo a la Economía Social. Señale la verdadera.

Seleccione una:

- a. Son estructuras de baja especialización en la función representativa.
- b. CEPES, Confederación Empresarial Española de la Economía Social agrupa a varias confederaciones y grupos empresariales significativos de la ES.
- c. En su rol, solo está presente la función política y no la económica.
- d. Ninguna de las anteriores es verdadera.

50) Las Empresas de Economía Social... (Indique la afirmación falsa):

Seleccione una:

- a. Deberían alcanzar un determinado nivel de innovación tecnológica para que pueda optar a vías internas y/o externas de generación de eficiencia.
- b. La innovación social hace referencia a la introducción de cambios relacionados con nuevas formas organizativas y de gestión, las redes sociales y los procesos de innovación medioambiental.

- c. Se hallan vertebradas en estructuras sectoriales e intersectoriales de ámbito solamente regional.
- d. Entre sus metas principales figuran las relativas a la inserción socio-laboral, la protección y el respeto al medioambiente.