

# Caja de herramientas: Desarrollo de un marco de apoyo para los jóvenes gitanos

Caja de herramientas creada por el INSTITUTO DE DESARROLLO EMPRESARIAL, en colaboración con la INICIATIVA DE DESARROLLO EMPRESARIAL DE ROMA (REDI), NEXES INTERCULTURALS, KNOW AND CAN y ROMEDIA.



---

**Coordinador de contenidos:** Fenia Kalantzi  
**(IED) Diseño gráfico, maquetación:** Dalila Fernandes (Nexes)  
**Año de publicación:** 2020

**Proyecto: Y-Support:** Desarrollo de un marco de apoyo para jóvenes gitanos emprendedores

Con el apoyo del  
Programma Erasmus+  
de la Unión Europea



---

El apoyo de la Comisión Europea a la elaboración de esta publicación no constituye una aprobación de su contenido, que refleja únicamente las opiniones de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en ella.

# CONTENIDO

Introducción	4
Mejores Prácticas	5
Video	12
Retos y habilidades necesarias para los empresarios de la ROMA	14
Recursos	17
Glossario	23
Referencias	35



# INTRODUCCIÓN

El objetivo de este conjunto de herramientas es ayudar a los jóvenes empresarios gitanos, o a cualquier persona interesada en el espíritu empresarial en general, proporcionándoles herramientas y directrices para ayudarles y reforzarles con los conocimientos, las habilidades y las competencias necesarias para entrar de forma dinámica en el mundo empresarial.

La idea principal es comenzar con las MEJORES PRÁCTICAS de las empresas e iniciativas sociales de todos los países de la asociación del proyecto para informar e inspirar sobre las prácticas existentes, comprender la lógica que hay detrás de cada iniciativa, lo que obligó a estos empresarios a iniciar sus ideas y los problemas que pretendían resolver.

El siguiente paso sería revisar los VÍDEOS existentes sobre las dificultades y retos a los que se enfrentan y tienen que superar los gitanos para concienciar e informar sobre la situación existente de nuestros semejantes y trabajar en la aportación de soluciones para luchar contra la exclusión social de todo tipo de colectivos desfavorecidos y crear una sociedad más unida. Además, se incluyen vídeos educativos sobre el espíritu empresarial y consejos útiles sobre cómo convertirse en un empresario de éxito.

Después de la información anterior, el alumno podría revisar claramente los DESAFÍOS existentes y las HABILIDADES NECESARIAS DE LOS EMPRENDEDORES ROMA. Un capítulo enfocado a concienciar y ayudar a los ROMA o no ROMA a entender los retos existentes y qué habilidades son necesarias para superar estos retos y entrar de forma dinámica en el mundo empresarial.

Siguiendo los pasos anteriores se proporcionan algunas herramientas útiles, PLANTILLAS necesarias para cada empresario con instrucciones sobre cómo hacer un buen uso de ellas que cubren muchos campos de un negocio (asuntos financieros, planes de trabajo, planes de marketing)

Otra herramienta útil que podrás encontrar dentro de este kit de herramientas es un GLOSARIO con términos necesarios y de uso común en el mundo empresarial, con ejemplos para una mejor comprensión del concepto de cada término.

**MEJORES**



**PRÁCTICAS**

# MEJORES PRÁCTICAS

En esta sección se pueden encontrar dos buenas prácticas de los países socios que indican algunas iniciativas en sus regiones, que pueden servir de ejemplo, motivar a los nuevos empresarios y ayudarles a ampliar las oportunidades de poner en marcha su propia idea.



País: Rumanía

Nombre de la buena práctica: MamaPan

Tipo (Proyecto existente / Obtenido mediante entrevista):

Proyecto existente

Web: <https://mamapan.ro/>



La panadería MamaPan es una empresa social lanzada en noviembre de 2015, que permite a las mujeres de grupos vulnerables trabajar y sacar adelante productos sanos y auténticos. La organización se centra en madres solteras o con tres o más hijos menores a cargo. Además de la ayuda ofrecida a su grupo vulnerable objetivo, MamaPan ofrece constantemente productos gratuitos a las familias necesitadas. Además, los particulares o las empresas pueden ofrecer productos a los necesitados a través del sitio web de MamaPan haciendo un pedido y luego la empresa les entregará los productos en su dirección. Desde que se fundó la panadería, ha organizado más de 100 talleres con niños, mostrándoles cómo se hace el pan en una panadería artesanal, ha participado en más de 50 ferias mostrando su trabajo y ha conseguido ofrecer un lugar de trabajo a más de 11 madres solteras o con más de 3 hijos.

## Cómo y por qué se desarrolló la idea

Esta empresa social se desarrolló debido a la necesidad que existía de ayudar a los grupos vulnerables, especialmente a las mujeres, ya que en Rumanía hay muchas familias que viven por debajo del umbral de la pobreza.

---

Nombre de la buena práctica : Panadería Concordia  
Tipo (Proyecto existente / Obtenido mediante entrevista):  
Proyecto existente



La panadería Concordia, una empresa social de éxito en Rumanía, forma parte de Concordia Rumanía y se ha establecido como una forma de sostenibilidad para otros proyectos sociales desarrollados por la organización. Mediante la venta de productos de panadería y pastelería, los jóvenes de grupos vulnerables asisten a los cursos de panadería organizados por la Escuela de Oficios, un programa del Centro de Educación y Formación Profesional CONCORDIA. Anualmente, 40 jóvenes de grupos vulnerables se benefician de la formación profesional en la panadería CONCORDIA, cuyos principios combinan la inclusión social, la alimentación saludable y la colaboración con socios abiertos para apoyar causas sociales.

## Cómo y por qué se desarrolló la idea

En Rumanía hay muchas familias con niños que viven en la calle y necesitan reintegrarse socialmente. Dado que no existe suficiente apoyo para garantizar la inclusión social de estas familias, se creó la Panadería CONCORDIA para ofrecer oportunidades de trabajo a los mejores estudiantes de su Escuela de Formación Profesional CONCORDIA. Los alumnos son jóvenes de familias vulnerables o que no tienen un hogar y luchan por la inclusión social.



País: **Bulgaria**

Nombre de la buena práctica: **Empresa social "Pchela" - producción de miel de familias gitanas**

Tipo (Proyecto existente / Obtenido mediante entrevista): **Proyecto existente**

"Nov Pat" La Asociación es una organización romaní que desarrolla el proyecto "Pchela" en el municipio de Hayredin, la región más pobre de la UE y con el mayor desempleo de Bulgaria. El objetivo del proyecto es ofrecer oportunidades de cualificación profesional y fomentar la inclusión de los gitanos en la comunidad local mediante la creación de puestos de trabajo. El primer paso para la integración es desarrollar y fomentar la confianza en las capacidades de las personas y ver cómo los resultados de su trabajo pueden beneficiar a la sociedad.

Los participantes aprenden a adquirir hábitos de trabajo y habilidades en apicultura, mientras que los más motivados reciben colmenas y tutoría para la construcción de sus propias granjas apícolas, otros son contratados como apicultores en la empresa social.

### **Cómo y por qué se desarrolló la idea**

La Asociación se creó con la idea de apoyar y ofrecer servicios sociales a los gitanos y otros grupos vulnerables del noroeste de Bulgaria. En 2008, la Asociación recibió un proyecto del Ministerio de Trabajo y Política Social de Bulgaria con la idea de poner en marcha una empresa social.

Nombre de la buena práctica: **Proporcionar apoyo y oportunidades de trabajo en la industria de la costura a los gitanos del municipio de Pleven**

Tipo (Proyecto existente / Obtenido mediante entrevista): **Obtenido a través de una entrevista**

El objetivo de la iniciativa es apoyar y ofrecer oportunidades de trabajo a los gitanos del municipio de Pleven. En dos pequeños pueblos de los alrededores de Pleven, hay talleres de costura que se dirigen a las personas desfavorecidas de etnia romaní, ofrecen oportunidades de empleo y garantizan el transporte al trabajo y al domicilio de los trabajadores. Cerca del lugar de trabajo hay un mercado especial donde los empleados pueden comprar alimentos con descuento. Los empresarios animan a los hijos de los trabajadores a ir a la escuela y los niños que obtienen buenos resultados reciben dinero adicional. Los empresarios no sólo controlan el progreso de los niños en la escuela, sino que también los niños que no van a la escuela sus padres no reciben un salario mensual. En la región, los gitanos están muy contentos con esta oportunidad e incluso animan a otros gitanos a empezar a trabajar en la industria de la costura.

Los empresarios que prestan este apoyo son gitanos que conocen muy bien las dificultades y los retos a los que se enfrentan los gitanos. Al ofrecerles oportunidades de trabajo y apoyar a sus familias, los empresarios pretenden lograr la plena inclusión e integración de los gitanos.



País: Grecia

Nombre de la buena práctica: Empresa social "HEROMACT"

Tipo (Proyecto existente / Obtenido mediante entrevista):

Proyecto existente

Web: <https://www.linkedin.com/company/heromact>



Hellenic Roma Action (HEROMACT) es una empresa social creada en 2015 por 7 empresarios griegos de etnia gitana. Todavía hoy estas 7 personas son el pilar principal de la organización. Esta organización se esfuerza por construir puentes que faciliten la convivencia de todos los grupos sociales. El primer paso fue identificar, registrar y sensibilizar a los gitanos que han completado la educación postsecundaria o superior. De este modo, se conseguirá derribar el estereotipo de los "gitanos sin estudios", mientras que los científicos gitanos podrán organizarse para romper la exclusión social. Al principio, el objetivo era que la grabación se realizara en todo el país. Sin embargo, la financiación asegurada no permitió a HEROMACT hacerlo. Así, el programa se limitó a tres regiones, Macedonia Central, Tesalia y Ática, ya que allí hay una gran concentración, y los datos que recogieron fueron incluso mejores de lo esperado. Siguen activos en todas las acciones y han participado en el proyecto piloto Roma Civil Monitor (RCM) y han elaborado y coordinado informes de seguimiento de la política de inclusión de los gitanos en Grecia.

#### Cómo y por qué se desarrolló la idea

Los fundadores de esta empresa social eran personas que ya luchaban contra la exclusión social debido a su origen y llegaron con la idea de identificar a los gitanos educados y difundir sus pruebas a través de los medios de comunicación social, las comunidades gitanas, la propia sociedad con el fin de alterar la percepción y eliminar la exclusión social.

---

Nombre de la buena práctica : Modelo de trabajo de integración social a través del empleo en el sector agrícola

Tipo (Proyecto existente / Obtenido mediante entrevista):

Proyecto existente

Web: <https://www.anka.gr/index.php/el/>



La Asociación "Gitanos sin fronteras" lleva a cabo acciones para la inclusión social laboral y la lucha contra la pobreza, promoviendo la igualdad de oportunidades en el mercado laboral, así como la posibilidad de participación activa de los gitanos. En Tesalia, una región agrícola, se ha puesto en marcha una acción relativa a la participación de los gitanos en el ámbito laboral. Desde 2014, con esta acción más de 150 familias de cinco y diez miembros encuentran trabajo. Unas 750 personas están empleadas en trabajos de temporada (como la recogida de pimientos, algodón y tomates). Como resultado, por un lado, los gitanos encuentran trabajo y, por otro, los agricultores encuentran trabajadores.

#### Cómo y por qué se desarrolló la idea

Esta asociación se centra en muchos campos, pero identificó un hueco en el área agrícola y aprovechó la oportunidad para integrar a los gitanos en el proceso. Estas acciones se realizan con la cooperación de los municipios y los sectores agrícolas locales.





País: **España**

Nombre de la buena práctica: **Balance Social (desarrollado por XES)**

Tipo (Proyecto existente / Obtenido mediante entrevista):

**Proyecto existente**

Web: <https://mercatsocial.xes.cat/ca/eines/balancsocial/>



El Balance Social es una herramienta de rendición de cuentas y de medición del impacto desde el punto de vista social, medioambiental y de gobernanza. Las organizaciones que lo hacen pueden utilizar los resultados para mejorar internamente y permiten a la XES disponer de datos agregados sobre los estándares éticos de la Economía Solidaria y el Mercado Social. El balance social evalúa de forma sistemática, objetiva y periódica seis grandes características de cualquier empresa o entidad que quiera ser socialmente responsable: el funcionamiento económico y la política de beneficios; la perspectiva de género; la equidad y la democracia interna; la sostenibilidad medioambiental; el compromiso social y la cooperación; y la calidad del trabajo.

Para ello, existe una herramienta online que da acceso a un cuestionario general a rellenar por la empresa o entidad; y también a cuatro conjuntos de cuestionarios que pueden ser contestados de forma anónima por trabajadores, empresas y/o usuarios o clientes, socios y voluntarios. Con todo ello, se obtiene automáticamente el informe de balance social con todos los indicadores calculados. El Comité de Balance Social evalúa cada informe y decide si la entidad obtiene o no el Balance Social XES. Independientemente de la evaluación, todos los usuarios del balance obtienen un documento que describe y mide sus contribuciones sociales, laborales, profesionales y ecológicas realizadas a lo largo de un ejercicio.

La realización del Balance Social ayuda de cuatro maneras principales. Por un lado, cumple dos objetivos sectoriales de la EES:

1. Reconocimiento por parte de las administraciones y los ciudadanos como parte del SEE  
Desde la XES llevan tiempo trabajando por el reconocimiento y la incorporación de la EB en la toma de decisiones por parte de los procesos de contratación pública de las administraciones y, poco a poco, nos vamos abriendo un hueco.

2. Formar parte del mercado social de la XES y hacer visible la ESS  
Al realizar la valoración del Balance Social, siempre que obtengas una valoración positiva por parte de la Comisión, pasarás a formar parte del Mercado Social, apareciendo en el catálogo online. Además, también contribuirás a hacer visible el conjunto de la ESS catalana a través del Informe del Estado del Mercado Social Catalán que realizamos cada año con tus datos agregados.

Por otro lado, ayuda a las entidades en dos aspectos más:

3. Autoevaluación y mejora continua  
Es una herramienta muy útil para que las empresas y entidades obtengan una autoevaluación periódica que fomente la mejora continua de su funcionamiento interno.

4. Comunicación de los valores de la entidad  
Las infografías y los documentos de resultados son elementos muy útiles para comunicar gráficamente los valores de la organización.

### **Cómo y por qué se desarrolló la idea**

Balanç Social se desarrolló para apoyar a las organizaciones a mejorar internamente en el marco de la ESS y también como medio de transparencia.

Los empresarios que prestan este apoyo son gitanos que conocen muy bien las dificultades y los retos a los que se enfrentan los gitanos. Al ofrecerles oportunidades de trabajo y apoyar a sus familias, los empresarios pretenden lograr la plena inclusión e integración de los gitanos.

Nombre de la buena práctica: **Mapa Pam a Pam (desarrollado por Setem)**

Tipo (Proyecto existente / Obtenido mediante entrevista):

Proyecto existente

Web: <https://pamapam.org/ca/>



Pam a Pam es una herramienta colectiva que muestra que existe una economía al servicio de las personas en Cataluña e invita a todos a participar. Una persona puede hacerlo como usuario, buscando en el mapa iniciativas de alimentación, vivienda, servicios, energía que le permitan consumir según sus valores. Cualquier persona puede formar parte de la comunidad abierta que detecta y entrevista los puntos que aparecen en el mapa. También es posible unirse como iniciativa, hacer visible la iniciativa en el mapa y articularse con otras experiencias de economía solidaria. Se trata de una comunidad abierta de personas formadas en economía social y solidaria, que entrevistan las iniciativas y las ponen en el mapa para que otros las conozcan. Al mismo tiempo, este proceso facilita el trabajo en red entre las iniciativas, así como la obtención de diagnósticos de las diferentes prácticas transformadoras que existen en Cataluña. Es un espacio de aprendizaje colectivo a través del activismo que facilita el consumo responsable y fortalece la economía social y solidaria.

#### Cómo y por qué se desarrolló la idea

Pam a Pam nació en 2013 como respuesta a todas aquellas personas que se acercaban a SETEM para preguntar cómo podían consumir de forma más responsable y vivir de forma más coherente con sus valores. En un principio mostraba alternativas de alimentación, ropa y banca en la ciudad de Barcelona. Dado el éxito de la propuesta, en 2014 Setem trabaja en colaboración con XES para ampliar el alcance de Pam a Pam: extender el mapa a toda Cataluña y a todos los sectores económicos. Este trabajo conjunto permite que Pam a Pam sea la herramienta que haga visibles las alternativas a la ciudadanía y facilite su articulación en el territorio.



País: **Hungría**

Nombre de la buena práctica: **UCCU Roma City Walks (Fundación UCCU)**



**UCCU BUDAPEST**  
ROMA VÁROSI SÉTÁK

Tipo (Proyecto existente / Obtenido mediante entrevista): **Proyecto existente**

Web: <https://www.uccusetak.hu/en/>

Su misión es conseguir que la sociedad mayoritaria conozca y se acerque a la cultura gitana. La Fundación trabaja en 4 ciudades, de las cuales en dos (Budapes, Pécs), sus voluntarios dirigen paseos interactivos desde hace algunos años. Ofrecen los paseos a grupos escolares, a representantes de organizaciones nacionales e internacionales, a embajadas, a empresas y a extranjeros en inglés y en húngaro. Su objetivo es reducir las ideas erróneas y los prejuicios sobre los gitanos en la sociedad para que podamos vivir en un mundo más inclusivo y abierto. El emprendimiento social UCCU Budapest Roma City Walks es una oportunidad para convocar a personas que no podrían cumplir con la misión de Uccu de otra manera.

#### Cómo y por qué se desarrolló la idea

La Fundación Uccu ofrece a los estudiantes de primaria y secundaria la oportunidad de conocer y hablar con jóvenes gitanos. Los voluntarios de Uccu imparten clases interactivas con herramientas de educación no formal sobre la identidad y la cultura gitanas, principalmente a estudiantes de 10 a 19 años. Durante las sesiones, nos esforzamos por que los alumnos adquieran toda la información y experiencia personal posible sobre los gitanos y se abran lo más posible entre ellos y al mundo exterior. De ahí surgieron los paseos por la ciudad, para acercar a los no gitanos las partes de las ciudades que históricamente han estado fuertemente vinculadas a las comunidades gitanas.

---

Nombre de la buena práctica: **Romani Design (Erika Varga, Helena Varga)**

Tipo (Proyecto existente / Obtenido mediante entrevista): **Proyecto existente**

Web: <https://romani.hu/en/>



Romani Design tiene como objetivo y misión desafiar los estereotipos y prejuicios contra el pueblo gitano, al tiempo que se basa en las raíces estéticas de las comunidades romaníes y representa su arraigo y sus profundas conexiones con la cultura húngara. Están muy comprometidos con la responsabilidad social. Romani Design con la Fundación Amaro Trajo lleva a cabo importantes actividades educativas y de formación para empoderar a los jóvenes y mujeres gitanos. Es una empresa social que pretende ayudar a la integración de los gitanos. En todo el mundo representan con orgullo la cultura gitana húngara con sus colecciones y desfiles de moda.

#### **Cómo y por qué se desarrolló la idea**

Romani Design, el primer estudio de moda gitana de Hungría, se fundó en 2010. Es la primera marca de moda gitana de éxito internacional. Creada por las hermanas gitanas húngaras Erika Varga y Helena Varga. La marca se inició como un programa de integración laboral. El programa ayuda a las mujeres desempleadas que han sido excluidas y discriminadas en el mercado laboral por ser gitanas o por su condición familiar y social. El programa de talentos del Romani Design ayuda a los jóvenes a orientarse en su carrera, desarrolla sus habilidades artísticas y tiende puentes entre los alumnos gitanos y no gitanos.

**VIDEOS**

**2**

Esta sección fue creada para proporcionar a los empresarios algunos vídeos existentes con el fin de revisarlos, aprender y escuchar historias interesantes e inspirarse. Debajo de cada video se puede encontrar una cita interesante que se informó en cada material. Todos los vídeos están en inglés.

### 1. Cómo identificar una oportunidad de negocio



“Los negocios exitosos se construyen con una profunda visión de los clientes”

### 3. Cómo utilizar el análisis DAFO



“Toda organización necesita una estrategia clara para hacer crecer su negocio”

“Cuando entiendes tus puntos fuertes y débiles, puedes explotar las oportunidades más relevantes y manejar los hilos”

### 2. Una historia sobre la economía social y solidaria



“La ESS aborda las causas profundas de la pobreza y la desigualdad creando un desarrollo humano justo y sostenible para todos, en todas partes”

### 4. El problema de la experiencia para los empresarios



“Empresarios gitanos”



“La discriminación antigitana está muy extendida”.

# **Retos y habilidades necesarias**

# 3

**para los  
empresarios de  
la ROMA**

El propósito de esta sección es proporcionar una clara comprensión de los retos a los que se enfrentan los grupos desfavorecidos, como la comunidad ROMA, para concienciar, educar y proporcionar soluciones para superar estos retos y reforzar las habilidades necesarias.

### Desafíos de la población gitana

A pesar de las ambiciosas iniciativas que se han puesto en marcha en los últimos años, la situación de los derechos fundamentales de los gitanos en la Unión Europea (UE) sigue siendo profundamente preocupante. La persistente discriminación contra los gitanos y otros grupos desfavorecidos ha demostrado ser un obstáculo para los esfuerzos por mejorar las oportunidades y el nivel de vida de los gitanos.

Los prejuicios no son la única razón por la que la inclusión efectiva de las personas ROMA aún no ha tenido éxito. En el marco de otro proyecto europeo (A new Entrance) se llevó a cabo una encuesta en los países socios del proyecto sobre los retos de las personas ROMA que se incorporan al mundo empresarial según los expertos (personas y organizaciones que han cooperado con personas ROMA).

La mayoría de los expertos mencionaron que los principales obstáculos que impiden a los gitanos emprender son la falta de motivación, la falta de interés y algunos expertos mencionaron que los principales obstáculos son siempre la falta de recursos financieros.

Para superar con éxito los obstáculos mencionados, hemos incluido en las secciones anteriores de esta caja de herramientas historias (mejores prácticas, vídeos) que podrían motivar, informar e intrigar a los grupos desfavorecidos para que se conviertan en empresarios activos.

¡Otras herramientas útiles para potenciar este propósito son:

Enlaces	Descripción
<a href="https://roma.entre.gr/">https://roma.entre.gr/</a>	Una herramienta de autoevaluación para potenciar a los empresarios de la ROMA. Respondiendo a ciertas preguntas, obtendrá conocimientos sobre su elegibilidad para convertirse en un empresario de éxito.
<a href="http://palpush.eu/palpushgame/">http://palpush.eu/palpushgame/</a>	El juego de la iniciativa empresarial - un juego desarrollado como parte de "PAL Network for Support of the Roma Entrepreneurship" otro proyecto cofinanciado por el Programa Erasmus + Un enfoque innovador en el diseño del proyecto incluye el desarrollo y la prueba del juego que fomentará el conocimiento empresarial entre los gitanos, pero no exclusivamente

### Habilidades blandas para empresarios

Tal y como indica la misma investigación (A new Entrance project), un número reducido de personas de la ROMA terminan la educación obligatoria, aunque este porcentaje está aumentando a lo largo de los años. Las habilidades adquiridas en la escuela suelen caracterizarse como habilidades duras. Como empresario, es probable que tenga que trabajar en estrecha colaboración con otras personas, por lo que es esencial que sea capaz de establecer buenas relaciones con su equipo, clientes, proveedores, accionistas, inversores y otros interesados.

Los rasgos de carácter y las habilidades interpersonales que caracterizan las relaciones de una persona con otras personas se caracterizan como habilidades blandas. En el lugar de trabajo, las competencias blandas se consideran un complemento de las competencias duras, que se refieren a los conocimientos y las habilidades profesionales de una persona.

Algunas personas están más dotadas que otras en esta área, pero se pueden aprender y mejorar estas habilidades. Los tipos de habilidades interpersonales que necesitarás incluyen:

■ **Liderazgo y motivación:** Un empresario debe ser capaz de motivar a los demás, compartir la visión claramente en el equipo y delegar tareas y asignaciones de trabajo a otras personas según sus habilidades, experiencia previa y preferencias. Un líder debe inspirar y saber trabajar en estrecha colaboración con los demás.

■ **Habilidades de comunicación:** Como se ha mencionado anteriormente, son bastante importantes las habilidades de comunicación de un emprendedor. Tiene que ser capaz de comunicarse bien para vender su visión del futuro a una amplia variedad de audiencias, incluidos inversores, clientes potenciales y miembros del equipo.

■ **Escuchar:** Una parte importante de la comunicación no es sólo ser capaz de compartir tus ideas, sino tener empatía y escuchar a los demás. Tu capacidad para escuchar y absorber información y opiniones puede hacerte ganar o perder como empresario. La parte de la escucha incluye las necesidades de tu equipo, pero también los comentarios de los clientes, que pueden ayudarte a mejorar los productos/servicios que ofreces.

■ **Relaciones personales:** Consciente de sí mismo, capaz de regular sus emociones y de responder positivamente a los comentarios o críticas.

#### ! Otros enlaces y herramientas útiles

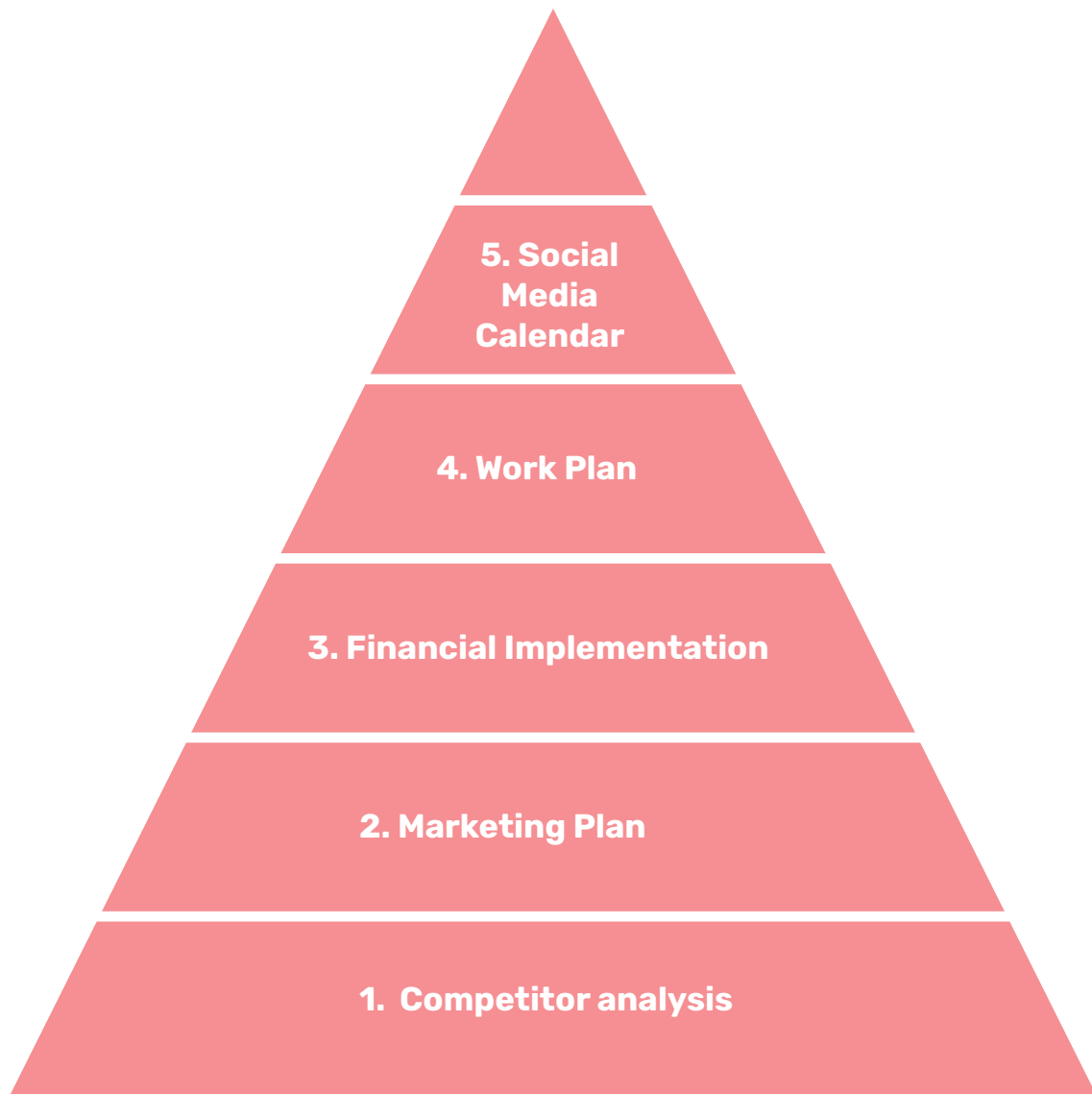
Enlaces	Descripción
<a href="https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_36.htm">https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_36.htm</a>	Pruebe su capacidad de relacionarse con la gente: haga el test para identificar su nivel de habilidades personales
<a href="https://www.mindtools.com/pages/article/newCDV_59.htm">https://www.mindtools.com/pages/article/newCDV_59.htm</a>	Inteligencia emocional Un artículo que ofrece una serie de estrategias para desarrollar atributos cruciales



# Recursos

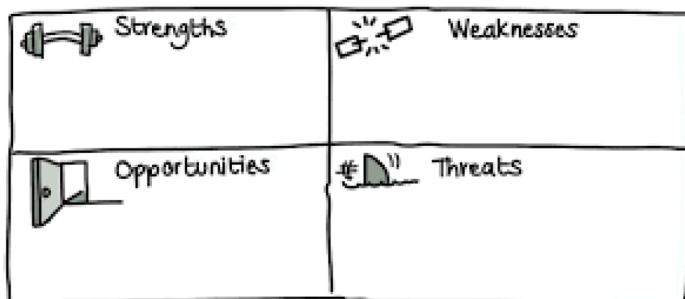
4

En esta sección vamos a proporcionar paso a paso cuáles son los recursos más importantes que debes utilizar una vez que comiences tu propio negocio, en qué orden y también proporcionaremos instrucciones y consejos sobre cómo utilizarlos eficazmente.



**PASO 1**

# SWOT ANALYSIS



1. Propuesta de ventas Swot. Aquí podrá encontrar una plantilla que aplica el proceso DAFO a un análisis de la competencia, permitiéndole comparar su negocio con otras empresas. Le permiten crear un análisis detallado de la competencia con la estructura del marco DAFO. Vea cómo se miden los puntos fuertes y débiles de su empresa, identifique qué competidores representan amenazas, vea qué oportunidades pueden estar perdiendo los demás y mucho más.

SWOT COMPETITOR ANALYSIS TEMPLATE				
Competitor Index				
	LOCATION	CONTACT INFORMATION	EMPLOYEES	ANNUAL SALES
OUR COMPANY				
COMPETITOR -A-				
COMPETITOR -B-				
COMPETITOR -C-				
INTERNAL FACTORS				
STRENGTHS	OUR COMPANY	COMPETITOR -A-	COMPETITOR -B-	COMPETITOR -C-
SUPERIOR QUALITIES				
BEST REVENUE SOURCES				
CORE COMPETENCIES				
OVERALL ADVANTAGES				
WEAKNESSES	OUR COMPANY	COMPETITOR -A-	COMPETITOR -B-	COMPETITOR -C-
INCOMPETENCIES				
SOURCES OF REVENUE LOSS				
RESOURCE DEFICITS				
AREAS OF IMPROVEMENT				
EXTERNAL FACTORS				
OPPORTUNITIES	OUR COMPANY	COMPETITOR -A-	COMPETITOR -B-	COMPETITOR -C-
TECHNOLOGICAL ADVANCEMENTS				
EVOLVING CUSTOMER NEEDS				
MARKET VOIDS				
FAVORABLE TRENDS				
THREATS	OUR COMPANY	COMPETITOR -A-	COMPETITOR -B-	COMPETITOR -C-
OBSTACLES				
ECONOMIC CLIMATE				
MARKET SHIFTS				
AREAS OF VULNERABILITY				

Tabla 1

**CÓMO**

- Al iniciar su negocio, debe identificar lo que ofrece en comparación con otros y cómo se diferencia su servicio/producto en términos de calidad, precio, etc. Para ello, puede realizar un análisis de la competencia con la ayuda de la tabla anterior.
- Tienes que identificar las empresas que ofrecen servicios/productos similares a los tuyos y hacer una investigación sobre estas empresas (número de empleados, información de contacto, ubicación, ventas anuales)
- Se hará una investigación adicional en cuanto a la calidad, el precio, las técnicas de marketing que utilizan estas empresas y cómo se puede sacar provecho de las técnicas existentes y aplicar métodos mejorados e innovadores.
- Otro factor que debe tener en cuenta son los puntos débiles y las amenazas que puede

## PASO 2

**Plan de marketing.** Otra herramienta útil que puedes encontrar es el Plan de Marketing. Toda empresa necesita hacer un PM para alcanzar su grupo objetivo y nosotros hemos recopilado toda la información necesaria para que conozcas los pasos para lograrlo. Por favor, revise los objetivos de aprendizaje de la presentación.

### Learning Objectives

- 1) To know what **a marketing strategy and plan** is.
- 2) To know **which elements are part** of marketing strategy and plan.
- 3) To know **which tools help you** to make the marketing strategy and plan.
- 4) To make **your marketing strategy and plan**.



**IR A LA PRESENTACIÓN**

## PASO 3

**Plantilla de flujo de caja.** El flujo de caja es el dinero ganado o gastado por las inversiones que realiza la empresa, como la compra de equipos o la inversión en otras empresas. El estado de flujo de caja proyectado puede permitir al gestor financiero planificar la adquisición y los usos de la tesorería, de modo que se puedan conseguir los mínimos costes financieros y una posición financiera sólida. Ayuda a la dirección a evaluar su capacidad para cumplir con sus obligaciones, es decir, el pago a los acreedores, el reembolso de los préstamos bancarios, el pago de intereses, impuestos y dividendos. En esta plantilla encontrará un calendario e instrucciones sobre cómo completarlo para llevar una gestión financiera y organizar todas las obligaciones.

Cash Flow (12 months)														
Enter Company Name Here														
	Pre-Startup EST	Jan-21	Feb-21	Mar-21	Apr-21	Mai-21	Jun-21	Jul-21	Aug-21	Sep-21	Oct-21	Nov-21	Dec-21	Total Item EST
Cash on Hand (beginning of month)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>CASH RECEIPTS</b>														
Cash Sales														
Collections fm CR accounts														
Loan/ other cash inj.														
<b>TOTAL CASH RECEIPTS</b>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Cash Available (before cash out)</b>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>CASH PAID OUT</b>														
Purchases (merchandise)														
Purchases (specify)														
Purchases (specify)														
Gross wages (exact withdrawal)														
Payroll expenses (taxes, etc.)														
Outside services														
Supplies (office & oper.)														
Repairs & maintenaoe														
Advertising														
Car, delivery & travel														
Accounting & legal														
Rent														
Telephone														

### CÓMO

- Esta plantilla le ayudará a organizar todos sus gastos y beneficios.
- Tienes que anotar la cantidad existente que tienes, la que esperas y todos tus gastos y actualizar el documento cuando haya nueva información.

¡ Puede encontrar instrucciones más detalladas en el documento CASH FLOW TEMPLATE

## PASO 4

**Planificadores de trabajo-**Esta plantilla es útil para todo tipo de empresarios. Lo primero que hay que hacer es anotar todas las actividades que hay que realizar diariamente. Tareas prioritarias, reuniones programadas, recordatorios importantes. Es importante decidir todas las actividades un día antes para empezar el día sabiendo lo que tienes que hacer. Esta acción le ayudará a mantenerse tranquilo y organizado.

El siguiente paso es hacer la planificación semanal. Cuando se tiene mucha información y tareas con plazos, hay que describir las actividades más importantes en un planificador semanal, para evitar que se pierda algún plazo o reunión.

El tercer paso incluye un plazo de 12 meses. Como empresario, compartes una visión y necesitas mantener los recordatorios para lograrla estableciendo un plazo de un año para alcanzar algunos objetivos. Todas estas actividades son significativas para hacer crecer una imagen profesional como empresario y mantenerse bien organizado. Vea a continuación las formas de la plantilla.



## PASO 5

**Calendario de contenidos en las redes sociales** Además de las actividades que hay que llevar a cabo, son bastante importantes las actividades de difusión. Si quieres acercarte a la gente a mayor escala, necesitas crear un calendario en el que guardarás todas las actividades de difusión, como las publicaciones en las redes sociales, en la página web de tu empresa, la comunicación con las partes interesadas, etc. Tendrá que crear un patrón sobre la frecuencia con la que realiza estas actividades, y estas plantillas le ayudarán a llevar un registro y a mantenerse organizado.

[INSERT MONTH + YEAR]						
MONDAY	TUESDAY	WEDNESDAY	THURSDAY	FRIDAY	SATURDAY	SUNDAY
	Twitter post			New campaign		
		Twitter post				
				New campaign		

KEY
Meeting
Important
New Product Launching
New campaign
Twitter post
LinkedIn post
Instagram post
Facebook post
Other

## CÓMO

- Planifique sus actividades de difusión con carácter mensual.
- Utilice diferentes colores, como se muestra en la Tabla 6, para diferenciar las actividades, para facilitar la revisión.

DAY	DATE	TIME	MESSAGE	CHARACTERS	LINK	IMAGE
<b>MONDAY</b>						
	2020.xx.xx	8:00:00		0		
	2020.xx.xx	17:00:00		0		
<b>TUESDAY</b>						
	2020.xx.xx	9:00:00		0		
	2020.xx.xx	19:00:00		0		
<b>WEDNESDAY</b>						
	2020.xx.xx	10:00:00		0		
	2020.xx.xx	15:00:00		0		
<b>THURSDAY</b>						
	2020.xx.xx	8:00:00		0		
	2020.xx.xx	13:00:00		0		
<b>FRIDAY</b>						
	2020.xx.xx	9:00:00		0		
	2020.xx.xx	15:00:00		0		
<b>SATURDAY</b>						
	2020.xx.xx	10:00:00		0		
	2020.xx.xx	17:00:00		0		
<b>SUNDAY</b>						
	2020.xx.xx	11:00:00		0		
	2020.xx.xx	15:00:00		0		

DAY	DATE	TIME	MESSAGE	LINK	IMAGE
<b>MONDAY</b>					
	2020.xx.xx	8:00:00			
	2020.xx.xx	17:00:00			
<b>TUESDAY</b>					
	2020.xx.xx	9:00:00			
	2020.xx.xx	19:00:00			
<b>WEDNESDAY</b>					
	2020.xx.xx	10:00:00			
	2020.xx.xx	15:00:00			
<b>THURSDAY</b>					
	2020.xx.xx	8:00:00			
	2020.xx.xx	13:00:00			
<b>FRIDAY</b>					
	2020.xx.xx	9:00:00			
	2020.xx.xx	15:00:00			
<b>SATURDAY</b>					
	2020.xx.xx	10:00:00			
	2020.xx.xx	17:00:00			
<b>SUNDAY</b>					
	2020.xx.xx	11:00:00			
	2020.xx.xx	15:00:00			

Cuadro 7

DAY	DATE	TIME	MESSAGE	CHARACTERS	LINK	IMAGE
<b>MONDAY</b>						
	2020.xx.xx	8:00:00		0		
	2020.xx.xx	17:00:00		0		
<b>TUESDAY</b>						
	2020.xx.xx	9:00:00		0		
	2020.xx.xx	19:00:00		0		
<b>WEDNESDAY</b>						
	2020.xx.xx	10:00:00		0		
	2020.xx.xx	15:00:00		0		
<b>THURSDAY</b>						
	2020.xx.xx	8:00:00		0		
	2020.xx.xx	13:00:00		0		
<b>FRIDAY</b>						
	2020.xx.xx	9:00:00		0		
	2020.xx.xx	15:00:00		0		
<b>SATURDAY</b>						
	2020.xx.xx	10:00:00		0		
	2020.xx.xx	17:00:00		0		
<b>SUNDAY</b>						
	2020.xx.xx	11:00:00		0		
	2020.xx.xx	15:00:00		0		

**CÓMO**

Cuadro 8

Las tablas 7 y 8 son para cada uno de los medios de comunicación social que utilizas para tu empresa. (FB, Instagram, Twitter). Es una buena manera de organizar tus actividades por separado y luego en conjunto.

# Glossario

5



Esta sección se ha creado para explicar y presentar a los jóvenes empresarios los términos con los que se encontrarán a medida que avancen en el universo empresarial y que les ayudarán a comprender mejor.



PLAZO	DEFINICIÓN	EJEMPLO	REFERENCIA
<b>A</b>			
<p><b>Publicidad</b></p>	<p>Una presentación que llama la atención en cualquier medio y que normalmente cumple la función de marketing de persuadir a los consumidores para que compren un producto/servicio, pero que también puede funcionar para aumentar o mantener la conciencia de una marca y de los valores distintivos con los que pretende aliarse (parte de la forma en que una marca se posiciona frente a sus rivales: véase posicionamiento de la marca). En cuanto a las funciones comunicativas, aunque el anuncio es principalmente un género persuasivo, los anuncios no se limitan a fines comerciales (por ejemplo, los anuncios políticos); también pueden ser informativos (sobre todo en los anuncios de los organismos públicos) y, en el contexto de la aglomeración de demandas de atención que compiten entre sí, a menudo buscan ser entretenidos. Véase también “above-the-line”; “advertising appeals”; “advertising formats”; “commercial”.</p>	<p>Sus objetivos publicitarios deben establecerse en su plan de negocio</p>	<p><a href="https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110930151153571">https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110930151153571</a></p>



PLAZO	DEFINICIÓN	EJEMPLO	REFERENCIA
<b>B</b>			
<b>Balance de situación</b>	Resume el activo, el pasivo y los fondos propios de una empresa en un momento determinado.	El balance es uno de los documentos fundamentales que componen los estados financieros de una empresa	<a href="https://www.bdc.ca/en/articletools/entrepreneur-toolkit/templatesbusinessguides/glossary/pages/balancesheet.aspx">https://www.bdc.ca/en/articletools/entrepreneur-toolkit/templatesbusinessguides/glossary/pages/balancesheet.aspx</a>
<b>Marca</b>	Se refiere a las palabras y símbolos como el nombre, el logotipo y el eslogan que representan la identidad de una empresa.	Nike es un campeón de la construcción de marcas.	<a href="https://creativesparkbigidea.uk/wpcontent/uploads/2019/04/entrepreneurship-glossary.pdf">https://creativesparkbigidea.uk/wpcontent/uploads/2019/04/entrepreneurship-glossary.pdf</a>
<b>Idea de negocio</b>	Una empresa de éxito comenzará con una idea de negocio convincente. Por lo general, la idea implicará un producto o servicio que se intercambia por dinero.	Elegir una buena idea de negocio es fundamental para tener éxito en la empresa.	<a href="https://creativesparkbigidea.uk/wpcontent/uploads/2019/04/entrepreneurship-glossary.pdf">https://creativesparkbigidea.uk/wpcontent/uploads/2019/04/entrepreneurship-glossary.pdf</a>
<b>Red de negocios</b>	La creación de redes empresariales es el proceso de establecer una relación mutuamente beneficiosa con otros empresarios y posibles clientes. Los beneficios de las redes empresariales son las ganancias intangibles que se obtienen al comunicarse con otros profesionales del sector o relacionados con él.	La creación de redes empresariales es un término que hace referencia a la reunión con otros propietarios de empresas, proveedores potenciales u otros profesionales con experiencia empresarial, para ayudarle a hacer crecer su negocio.	<a href="https://www.thebanancesmb.com/whatis-businessnetworking-andwhat-are-thebenefits-2947183">https://www.thebanancesmb.com/whatis-businessnetworking-andwhat-are-thebenefits-2947183</a>
Plan de negocio	Describe la dirección y la estrategia de una empresa. En particular, identifica los clientes objetivo de una empresa, sus necesidades, describe los productos y servicios que la empresa ofrece a los clientes.	El plan de negocio se basa en el conocimiento de las soluciones que quieren los clientes y cómo las van a utilizar.	<a href="https://www.bdc.ca/en/articletools/entrepreneur-toolkit/templatesbusinessguides/glossary/pages/businessplan.aspx">https://www.bdc.ca/en/articletools/entrepreneur-toolkit/templatesbusinessguides/glossary/pages/businessplan.aspx</a>

PLAZO	DEFINICIÓN	EJEMPLO	REFERENCIA
<b>C</b>			
<b>Flujo de caja</b>	Mide cuánto ingresa una empresa frente a cuánto gasta. Si entra más dinero del que sale, el flujo de caja es positivo. El flujo de caja es negativo si ocurre lo contrario.	Se considera que una empresa es próspera cuando su flujo de caja es positivo durante un periodo prolongado.	toolkit/templates-businessguides/glossary/pag es/cash-flow.aspx
<b>Previsión de tesorería</b>	Una estimación de la cantidad de dinero que una empresa gastará y recibirá en un periodo de tiempo determinado (normalmente un año).	Para predecir la futura situación financiera de la organización, utilizaré una previsión de tesorería	<a href="https://creativespark-bigidea.uk/wp-content/uploads/2019/04/entrepreneurship-glossary.pdf">https://creativespark-bigidea.uk/wp-content/uploads/2019/04/entrepreneurship-glossary.pdf</a>
<b>Compromiso con la comunidad</b>	Enraizamiento territorial la adaptación de las iniciativas a las realidades de los territorios y a la contribución que éstos hacen a su entorno más cercano. En cada iniciativa, el concepto de territorio puede variar en función de la escala de prestación de servicios.	Compromiso con la comunidad local, reforzando la red entre diferentes organizaciones para construir una actividad o servicio común.	<a href="https://pamapam.org/ca/criteris/">https://pamapam.org/ca/criteris/</a>
<b>Copyright</b>	Los derechos de autor, un término que se asocia más con los escritores y los productores de música, son una forma de protección de las obras literarias, científicas y artísticas, publicadas o no, que una empresa puede crear para asociar o promocionar su producto o marca.	La ley tradicional de derechos de autor fue concebida para ocuparse principalmente de la creación, distribución y venta de obras protegidas en copias tangibles	
<b>Responsabilidad social de las empresas</b>	La responsabilidad social de las empresas (RSE) es un modelo empresarial de autorregulación que ayuda a una empresa a rendir cuentas socialmente, tanto a sí misma como a las partes interesadas y al público. Al practicar la responsabilidad social corporativa, también llamada ciudadanía corporativa, las empresas pueden ser conscientes del tipo de impacto que tienen en todos los aspectos de la sociedad, incluidos los económicos, sociales y medioambientales.	Los clientes de la empresa X tienen una buena percepción de su imagen gracias a las campañas de RSC desarrolladas por la empresa	<a href="https://www.investopedia.com/terms/c/corp-socialresponsibility.asp">https://www.investopedia.com/terms/c/corp-socialresponsibility.asp</a>

PLAZO	DEFINICIÓN	EJEMPLO	REFERENCIA
<b>D</b>			
<b>Marketing directo</b>	Se comunica directamente con un cliente potencial a través de correos electrónicos, llamadas telefónicas u otros canales. Incluye mensajes personalizados que invitan al destinatario a llamar a un número de teléfono, visitar un sitio web.	El marketing directo se dirige a clientes específicos	<a href="https://www.bdc.ca/en/articlestools/entrepreneurtoolkit/templatesbusinessguides/glossary/pages/directmarketing.aspx">https://www.bdc.ca/en/articlestools/entrepreneurtoolkit/templatesbusinessguides/glossary/pages/directmarketing.aspx</a>
<b>Diligencia debida</b>	La diligencia debida es una investigación, auditoría o revisión realizada para confirmar los hechos de un asunto en consideración. En el mundo financiero, la diligencia debida requiere un examen de los registros financieros antes de realizar una transacción propuesta con otra parte	El inversor particular puede llevar a cabo la diligencia debida sobre cualquier acción utilizando la información pública disponible.	<a href="https://www.investopedia.com/terms/d/duediligence.asp">https://www.investopedia.com/terms/d/duediligence.asp</a>

PLAZO	DEFINICIÓN	EJEMPLO	REFERENCIA
<b>E</b>			
<b>Comercio electrónico</b>	El proceso de compra, venta o intercambio de productos y servicios por vía electrónica, generalmente a través de Internet.	El comercio electrónico ofrece muchas ventajas para las empresas, ya que no tiene horario comercial, lo que significa que una tienda en línea puede vender durante todo el día a los visitantes del sitio.	<a href="https://www.bdc.ca/en/articlestools/entrepreneurtoolkit/templatesbusinessguides/glossary/pages/e-commerce.aspx">https://www.bdc.ca/en/articlestools/entrepreneurtoolkit/templatesbusinessguides/glossary/pages/e-commerce.aspx</a>
<b>Tipo de cambio</b>	Indica cuánto cuesta comprar unidades de una moneda utilizando una moneda diferente.	Por ejemplo, el tipo de cambio del euro es de 0,825. Esto significa que 1 dólar estadounidense puede cambiarse por 0,825 euros.	<a href="https://www.bdc.ca/en/articlestools/entrepreneurtoolkit/templatesbusinessguides/glossary/pages/exchangerate.aspx">https://www.bdc.ca/en/articlestools/entrepreneurtoolkit/templatesbusinessguides/glossary/pages/exchangerate.aspx</a>

PLAZO	DEFINICIÓN	EJEMPLO	REFERENCIA
<b>E</b>			
<b>Comercio electrónico</b>	El proceso de compra, venta o intercambio de productos y servicios por vía electrónica, generalmente a través de Internet.	El comercio electrónico ofrece muchas ventajas para las empresas, ya que no tiene horario comercial, lo que significa que una tienda en línea puede vender durante todo el día a los visitantes del sitio.	<a href="https://www.bdc.ca/en/articlestools/entrepreneurtoolkit/templatesbusinessguides/glossary/pages/e-commerce.aspx">https://www.bdc.ca/en/articlestools/entrepreneurtoolkit/templatesbusinessguides/glossary/pages/e-commerce.aspx</a>
<b>Tipo de cambio</b>	Indica cuánto cuesta comprar unidades de una moneda utilizando una moneda diferente.	Por ejemplo, el tipo de cambio del euro es de 0,825. Esto significa que 1 dólar estadounidense puede cambiarse por 0,825 euros.	<a href="https://www.bdc.ca/en/articlestools/entrepreneurtoolkit/templatesbusinessguides/glossary/pages/exchangerate.aspx">https://www.bdc.ca/en/articlestools/entrepreneurtoolkit/templatesbusinessguides/glossary/pages/exchangerate.aspx</a>

PLAZO	DEFINICIÓN	EJEMPLO	REFERENCIA
<b>F</b>			
<b>Franquicia</b>	Una franquicia (o franquicia) es un método de distribución de productos o servicios en el que intervienen un franquiciador, que establece la marca o el nombre comercial de la marca y un sistema de negocio, y un franquiciado, que paga un canon y a menudo una cuota inicial por el derecho a hacer negocios bajo el nombre y el sistema del franquiciador. Técnicamente, el contrato que vincula a las dos partes es la “franquicia”, pero ese término se refiere más comúnmente al negocio real que opera el franquiciado.	En una franquicia con formato de negocio, el franquiciador proporciona al franquiciado no sólo su nombre comercial, productos y servicios, sino todo un sistema para operar el negocio.	<a href="https://www.franchise.org/faqs/basics/what-is-a-franchise">https://www.franchise.org/faqs/basics/what-is-a-franchise</a>

PLAZO	DEFINICIÓN	EJEMPLO	REFERENCIA
<b>G</b>			
<b>Cadena de suministro mundial</b>	La “globalización” a través de las cadenas de suministro mundiales ayuda a facilitar la entrada en nuevos mercados, permite el crecimiento empresarial y proporciona a las empresas el acceso a nuevas tecnologías a través de asociaciones con empresas extranjeras.	La gestión de la cadena de suministro global implica la planificación de cómo funcionará toda la cadena de suministro como un todo integrado, con el objetivo de generar un nivel óptimo de servicio al cliente y ser lo más rentable posible.	<a href="http://www.tradeready.ca/2017/topics/supply-chainmanagement/globalsupply-chainmanagement/">http://www.tradeready.ca/2017/topics/supply-chainmanagement/globalsupply-chainmanagement/</a>

PLAZO	DEFINICIÓN	EJEMPLO	REFERENCIA
<b>H</b>			
<b>Cobertura</b>	Una cobertura es una inversión para reducir el riesgo de movimientos adversos de los precios de un activo. Normalmente, una cobertura consiste en tomar una posición compensatoria en un valor relacionado.	Los inversores y los gestores de dinero utilizan prácticas de cobertura para reducir y controlar su exposición a los riesgos. Para cubrirse adecuadamente en el mundo de la inversión, hay que utilizar varios instrumentos de forma estratégica para compensar el riesgo de movimientos adversos de los precios en el mercado.	<a href="https://www.investopedia.com/terms/h/hedge.asp">https://www.investopedia.com/terms/h/hedge.asp</a>

PLAZO	DEFINICIÓN	EJEMPLO	REFERENCIA
<b>I</b>			
<b>Innovación</b>	La innovación es básicamente una herramienta con la que los empresarios aprovechan los cambios que se producen en el entorno empresarial como una oportunidad para un negocio o servicio diferente	La innovación es un componente clave de la ventaja competitiva de esta empresa	Peter Drucker, 1985, Innovación y espíritu empresarial
<b>Propiedad Intelectual</b>	Una invención protegida, las obras literarias y artísticas, los símbolos de diseño, los nombres y las imágenes utilizadas en los negocios	La propiedad intelectual puede consistir en patentes, diseños industriales, marcas, derechos de autor, etc.	<a href="https://www.bdc.ca/en/articletools/entrepreneurtoolkit/templatesbusinessguides/glossary/pages/intellectualproperty.aspx">https://www.bdc.ca/en/articletools/entrepreneurtoolkit/templatesbusinessguides/glossary/pages/intellectualproperty.aspx</a>
<b>Intercooperación</b>	Trabajar con otras iniciativas de la EES, promoviendo la construcción del mercado social: se establece un circuito económico y de satisfacción de necesidades donde todas las áreas (producción, distribución, consumo, financiación) actúan bajo los principios de la EES.	Trabajo entre empresas que promueven la ESS, comprando y vendiendo productos o servicios entre las organizaciones/empresas.	<a href="https://pamapam.org/ca/criteris/">https://pamapam.org/ca/criteris/</a>

PLAZO	DEFINICIÓN	EJEMPLO	REFERENCIA
<b>J</b>			
<b>Empresa conjunta</b>	Una empresa conjunta es un acuerdo de cooperación entre dos o más entidades comerciales, a menudo con el fin de iniciar una nueva actividad empresarial. Cada entidad aporta activos a la empresa conjunta y acuerda cómo repartir los ingresos y los gastos.	Una empresa conjunta puede consistir en que dos empresas con diferentes áreas de experiencia trabajen juntas para crear un nuevo producto o prestar un nuevo servicio.	<a href="https://www.the-balancesmb.com/whatis-a-joint-ventureand-how-does-itwork-397540">https://www.the-balancesmb.com/whatis-a-joint-ventureand-how-does-itwork-397540</a>

PLAZO	DEFINICIÓN	EJEMPLO	REFERENCIA
<b>K</b>			
<b>Factor clave del éxito</b>	Los factores clave del éxito (o KSF, por sus siglas en inglés) son estrategias empresariales fundamentales para el éxito de la relación con sus clientes.	Los factores clave de éxito los deciden las necesidades y preferencias de su mercado y sus clientes, no su empresa. Sin embargo, los consumidores no te van a decir cuáles son esos KSF.	<a href="https://www.thebalancesmb.com/whatare-key-successfactors-2295508">https://www.thebalancesmb.com/whatare-key-successfactors-2295508</a>

PLAZO	DEFINICIÓN	EJEMPLO	REFERENCIA
<b>L</b>			
<b>Logística</b>	La práctica de coordinar procesos y gestionar materiales para crear productos o servicios y venderlos a los clientes.	La logística incluye materiales y bienes físicos, así como la coordinación y gestión de datos.	<a href="https://www.bdc.ca/en/articletools/entrepreneurtoolkit/templatesbusinessguides/glossary/pages/logistics.aspx">https://www.bdc.ca/en/articletools/entrepreneurtoolkit/templatesbusinessguides/glossary/pages/logistics.aspx</a>

PLAZO	DEFINICIÓN	EJEMPLO	REFERENCIA
<b>M</b>			
<b>Cuenta de mercado</b>	Por cuota de mercado se entiende la proporción de las ventas reales (ya sea en cantidad vendida o en volumen de dólares) de un producto en un periodo determinado y en una zona geográfica determinada	Nuestra empresa tiene una cuota de mercado del 24%.	<a href="https://www.syndicatoroom.com/learn/glossary/marketing-plan">https://www.syndicatoroom.com/learn/glossary/marketing-plan</a>
<b>Segmentación del mercado</b>	La planificación de las operaciones de marketing es un proceso complejo que guía a la empresa hacia la consecución de sus objetivos de marketing utilizando los recursos de marketing disponibles.	Hemos encontrado el mejor segmento de mercado en el grupo de personas de 20 a 40 años interesadas en la meditación, en la capital de Rumanía	<a href="https://www.syndicatoroom.com/learn/glossary/marketing-plan">https://www.syndicatoroom.com/learn/glossary/marketing-plan</a>
<b>Segmentación del mercado</b>	La segmentación del mercado es un término de marketing que se refiere a la agrupación de posibles compradores en grupos o segmentos con necesidades comunes y que responden de forma similar a una acción de marketing. La segmentación del mercado permite a las empresas dirigirse a diferentes categorías de consumidores que perciben el valor total de determinados productos y servicios de forma diferente.	Hemos encontrado el mejor segmento de mercado en el grupo de personas de 20 a 40 años interesadas en la meditación, en la capital de Rumanía	<a href="https://www.investopedia.com/terms/m/marketsegmentation.asp">https://www.investopedia.com/terms/m/marketsegmentation.asp</a>
<b>Mezcla de marketing</b>	La combinación de productos, precios, lugares y promociones que utiliza para diferenciarse de la competencia.	El marketing mix es un modelo básico para las empresas, ya que establece las tácticas que una empresa utiliza para promocionar su marca o producto en el mercado.	<a href="https://www.bdc.ca/en/articletools/entrepreneurtoolkit/templatesbusinessguides/glossary/pages/marketingmix.aspx">https://www.bdc.ca/en/articletools/entrepreneurtoolkit/templatesbusinessguides/glossary/pages/marketingmix.aspx</a>
<b>Posicionamiento en el mercado</b>	Cómo presenta una empresa sus productos/servicios en relación con sus competidores, de mayor calidad, más baratos, etc.	El objetivo del posicionamiento en el mercado es establecer la imagen o identidad de una marca.	<a href="https://creativespark-bigidea.uk/wp-content/uploads/2019/04/entrepreneurship-glossary.pdf">https://creativespark-bigidea.uk/wp-content/uploads/2019/04/entrepreneurship-glossary.pdf</a>



PLAZO	DEFINICIÓN	EJEMPLO	REFERENCIA
<b>P</b>			
<b>Margen de beneficios</b>	El margen de beneficios es una proporción del beneficio de una empresa (ventas menos todos los gastos) dividido por sus ingresos. El ratio de margen de beneficios compara los beneficios con las ventas y le indica lo bien que la empresa está gestionando sus finanzas en general. Siempre se expresa en forma de porcentaje.	Debemos aumentar el margen de beneficio en un 5% en el siguiente trimestre.	<a href="https://www.the-balance.com/profit-margin-types-calculation-3305879">https://www.the-balance.com/profit-margin-types-calculation-3305879</a>
<b>Desarrollo personal</b>	Considerar las necesidades generales de las personas que forman parte de ella e intentar dar una respuesta desde el ámbito del trabajo, la participación y los cuidados. El valor del cuidado de las personas que trabajan o participan en la iniciativa, así como los mecanismos que permiten conciliar la vida personal con el trabajo o el tratamiento de las emociones. Considerar que la corresponsabilidad es transformadora: la capacidad, empatía y voluntad de asumir colectivamente, con el consiguiente impacto económico en la iniciativa, las necesidades individuales.	Promover la formación de nuestro equipo y crear un lugar seguro para el equipo.	<a href="https://pamapam.org/ca/criteris/">https://pamapam.org/ca/criteris/</a>

PLAZO	DEFINICIÓN	EJEMPLO	REFERENCIA
<b>R</b>			
<b>Análisis de ratios</b>	El análisis de ratios compara los datos de las partidas de los estados financieros de una empresa para revelar información sobre la rentabilidad, la liquidez, la eficiencia operativa y la solvencia.	El análisis de ratios puede marcar el rendimiento de una empresa a lo largo del tiempo, al tiempo que compara una empresa con otra del mismo sector o industria.	<a href="https://www.investopedia.com/terms/r/ratioanalysis.asp">https://www.investopedia.com/terms/r/ratioanalysis.asp</a>

PLAZO	DEFINICIÓN	EJEMPLO	REFERENCIA
<b>S</b>			
<b>Posición estratégica</b>	El posicionamiento estratégico es una herramienta estratégica utilizada por las empresas para diferenciarse de los competidores establecidos o potenciales	Debemos adoptar una posición estratégica diferente debido a la fuerte competencia en el mercado	Porter, M. E., 1990, La ventaja competitiva de las naciones
<b>Puesta en marcha</b>	Una Start Up se define como una nueva empresa que aún no ha logrado un flujo de caja positivo sostenible o que ha estado en funcionamiento durante un período de tiempo limitado.	Mantener el esfuerzo en una startup es especialmente difícil debido a las altas tasas de fracaso y a los resultados inciertos	<a href="https://blog.theentrepreneursadvisor.com/coachscorner/glossary-forentrepreneurs-andmicroenterprises/#Copyrights">https://blog.theentrepreneursadvisor.com/coachscorner/glossary-forentrepreneurs-andmicroenterprises/#Copyrights</a>
<b>SEO</b>	SEO es una abreviatura de Search Engine Optimization (optimización para motores de búsqueda) que describe los métodos utilizados para obtener una posición más alta en la página cuando se utiliza un término de búsqueda en un motor de búsqueda. La teoría es que cuanto más alto aparezca el sitio web en un listado de páginas, más visitantes atraerá.	Una empresa de SEO ofrece servicios de optimización de motores de búsqueda a las empresas para ayudarles a mejorar su visibilidad en línea	<a href="https://blog.theentrepreneursadvisor.com/coachscorner/glossary-forentrepreneurs-andmicroenterprises/#Copyrights">https://blog.theentrepreneursadvisor.com/coachscorner/glossary-forentrepreneurs-andmicroenterprises/#Copyrights</a>
<b>Pequeña y mediana empresa (PYME)</b>	Las PYME son empresas con menos de 250 empleados y una facturación inferior a 50 millones de libras.	Los principales factores que determinan si una empresa es una PYME son: el número de empleados; el volumen de negocio o el total del balance.	<a href="https://creativespark-bigidea.uk/wp-content/uploads/2019/04/entrepreneurship-glossary.pdf">https://creativespark-bigidea.uk/wp-content/uploads/2019/04/entrepreneurship-glossary.pdf</a>

PLAZO	DEFINICIÓN	EJEMPLO	REFERENCIA
<b>T</b>			
<b>Tracción</b>	El interés o el apoyo que los clientes prestan a un producto o servicio	Cuando no hay tracción, las ventas se agotan y la base de clientes disminuye, independientemente del esfuerzo realizado en la empresa.	<a href="https://creativespark-bigidea.uk/wp-content/uploads/2019/04/entrepreneurship-glossary.pdf">https://creativespark-bigidea.uk/wp-content/uploads/2019/04/entrepreneurship-glossary.pdf</a>
<b>Transparencia</b>	La posibilidad de que la información real de una empresa, gobierno u organización pueda ser consultada por los diferentes sujetos afectados por la misma, de manera que puedan tomar decisiones informadas sin asimetría de información.	Visualizar la memoria económica y técnica en la web; el estado de las empresas;	<a href="http://www.oecd.org/acerca/">http://www.oecd.org/acerca/</a>

## REFERENCIAS

Fuentes de buenas prácticas:

<https://mamapan.ro/> <https://www.linkedin.com/company/heromact> <http://www.concordia.org.ro/intreprindere-sociala>

<https://www.anka.gr/index.php/el/> <https://mercatsocial.xes.cat/ca/eines/balancsocial/>

<https://pamapam.org/ca/> <https://www.uccusetak.hu/en/>

<https://romani.hu/en/>

Definición de habilidades blandas (investopedia.com)

8 principales habilidades blandas de los empresarios de éxito | MightyCall

# Y-Support



With the support of the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union