

1 Emprendedor e idea emprendedora



Vamos a conocer...

1. El emprendedor
2. Cualidades emprendedoras
3. El intraemprendedor
4. El riesgo empresarial
5. El valor social de emprender
6. La idea emprendedora
7. Trabaja y formula tu idea

CASO PRÁCTICO PROPUESTO

Evalúa tu potencial emprendedor

PROYECTO DE EMPRESA

Herramientas para emprender

Incubando e. proyecto de empresa

Y al finalizar esta unidad...

- Descubrirás en qué consiste el espíritu emprendedor.
- Identificarás los rasgos que caracterizan a la persona emprendedora.
- Analizarás las capacidades, habilidades y actitudes propias del emprendedor.
- Valorarás la figura del emprendedor como agente de cambio social, de desarrollo y de innovación.
- Identificarás al emprendedor social.
- Conocerás la ética empresarial.
- Evaluarás tu potencial emprendedor y aprenderás a desarrollarlo.
- Descubrirás cómo se puede encontrar una idea innovadora.
- Practicarás técnicas para generar ideas creativas y para comunicarlas.

Organiza tus ideas



Descubre

Henry Ford (1863-1947) fue una figura emprendedora relevante, hijo de granjeros que desde muy joven mostró gran interés por la mecánica.

Su idea innovadora consistió en fabricar automóviles sencillos y baratos, destinados al consumo masivo de la clase media americana. Hasta ese momento, el automóvil era un producto de lujo. Se fabricaba de forma artesanal, de manera que acarreaba elevados costes y solo podían permitírselo las personas adineradas. Ford concibió y desarrolló un procedimiento para reducir los costes de fabricación y lograr mayor eficiencia: la producción en serie a través de una cadena de montaje. El chasis del automóvil se colocaba en una cinta, que lo iba desplazando automáticamente y lo hacía pasar por sucesivos puestos, en los que varios grupos de operarios realizaban las tareas encomendadas hasta terminar el coche.

Además, Henry Ford fue uno de los primeros en utilizar la publicidad masiva e idear un sistema de

concesionarios locales, que permitió que el automóvil estuviese disponible en cada ciudad de Estados Unidos.

Su modelo T puso el automóvil al alcance de una población que antes no tenía acceso a él y alteró de manera drástica sus hábitos de vida y de trabajo y la fisonomía de las ciudades.

1. ¿Cuáles fueron las ideas innovadoras de Henry Ford?
2. ¿Qué es para ti una emprendedora o emprendedor?, ¿es lo mismo que empresaria o empresario? ¿Puede actuar como emprendedor un funcionario o una persona que trabaje por cuenta ajena?
3. ¿Cuáles son las ventajas y los inconvenientes de crear tu propia empresa?
4. ¿Qué ocurre si no se tiene éxito a la primera en el mundo empresarial?
5. ¿Crees que tienes madera de empresario o empresaria? Justifica tu respuesta.

El emprendedor

¡Piensa lo que nadie más ha pensado!



¡Ve lo que todos los demás no han visto!

¡Hace lo que nadie más ha hecho!

- El emprendedor actúa en función de las exigencias de cada situación.
- Se mueve en un medio cambiante donde no dejan de aparecer nuevos competidores.
- Las demandas de los consumidores cambian continuamente.

1. El emprendedor

El espíritu emprendedor está estrechamente ligado a la iniciativa y a la acción. Las personas dotadas de espíritu emprendedor son creativas, tienen capacidad innovadora y la voluntad de probar cosas nuevas o hacerlas de manera diferente. Por lo general, son personas que rompen con lo establecido para buscar nuevas maneras de hacer las cosas.

El resultado es un nuevo bien o servicio que proporciona un valor añadido a la sociedad. Por eso, se dice que la empresaria o el empresario contribuye al progreso social y al desarrollo económico.



«Emprendedor» y «empresario» no es lo mismo:

- Empresario es la persona que crea y dirige una empresa.
- Emprendedor es un concepto más amplio: se trata de la persona que inicia una acción creativa e innovadora, lo que generalmente implica aceptar un riesgo.

El emprendedor posee un conjunto de habilidades y actitudes que se pueden desarrollar en muy diversos campos. Uno de ellos es el empresarial, pero también encontramos emprendedores en la política, la investigación, la docencia, la Administración pública, etc.

Ejemplo

¿Te habías planteado alguna vez que Cristóbal Colón encaja en el perfil de persona emprendedora? ¿Y la madre Teresa de Calcuta o Vicente Ferrer?

Actividades

1. Gandhi instauró la resistencia pasiva y sin violencia para pedir la independencia de la India. ¿Se podría considerar un emprendedor? Razona la respuesta.
2. En 1955 Rosa Parks, una mujer negra, se negó a ceder su asiento en el autobús a un viajero blanco. El conductor llamó a la policía y fue detenida. ¿Por qué se considera a Rosa Parks una mujer valiente y con iniciativa? ¿Qué actuación popular siguió a esta acción?



2. Cualidades emprendedoras

2.1. Cualidades personales

Se dice que el emprendedor es una persona con:



¿Sabemos qué significan realmente estos conceptos? Comenzaremos el análisis de las cualidades personales del emprendedor a través de las siguientes actividades:

Banksy: creativo e innovador

Banksy es un artista callejero de identidad desconocida. Su obra ha buscado siempre la crítica social y moral. Ha pintado, entre otros, a un soldado lanzando flores y ha inundado el muro de Cisjordania con sus imágenes de niñas intentando escapar del muro mediante globos.

Actividades

3. Relaciona las cualidades del empresario que se recogen en las cajas de la izquierda con las definiciones situadas a la derecha:

Cualidad	Definición
Iniciativa	Consiste en la facilidad para imaginar ideas y proyectos nuevos.
Autonomía	Supone analizar las situaciones desde una óptica distinta a la habitual y proponer soluciones originales sin miedo al cambio.
Creatividad	Hace referencia a la capacidad para identificar oportunidades de negocio. Un empresario o empresaria no es una persona que predice el futuro, sino que es sensible al entorno, a las necesidades de la sociedad y a los cambios que se están operando o que se producirán en un futuro.
Innovación	Implica funcionar sin necesidad de una supervisión inmediata, elegir personalmente y tomar decisiones personales.
Visión de futuro	Es la acción de dar comienzo a algo, de hablar u obrar por voluntad propia, y adelantarse a cualquier motivación externa o ajena a uno mismo.

4. Relaciona las cualidades con su definición. Para saber si has comprendido bien el significado, ilustra con un ejemplo cada una de las cualidades; es preferible que seas tú el o la protagonista, o alguien de tu entorno. La finalidad de esta actividad es que seas capaz de reconocer cómo actúa una persona que tiene estas cualidades propias del emprendedor y analizar si dispones de ellas (en mayor o menor grado).

Cualidad	Definición
Confianza en uno mismo	Ser una persona realista y objetiva para poder valorar los pros y contras de la idea y conocer sus límites.
Tenacidad	Tener motivación para conseguir las metas profesionales propuestas; no cejar en buscar el éxito del proyecto a pesar de los fracasos y del riesgo que representa.
Responsabilidad	Controlar la propia conducta, en particular los impulsos y reacciones inmediatas.
Autodisciplina	Dar prueba de constancia en aquello que se inicia. Inscribir las propias acciones en la idea de perseverancia y de llegada a término.
Sentido crítico	Percibirse de forma positiva, conocer las aptitudes y capacidades propias y apostar por ellas.
Motivación de logro	Tener la capacidad para asumir las consecuencias de los actos y decisiones tomadas por uno mismo.



Además, el empresario o la empresaria ha de contar con las siguientes habilidades:

Flexibilidad

- Consiste en saber adaptarse a los cambios y tener una mentalidad abierta que le permita entender otras formas de pensar y actuar.
- El empresario o empresaria trabaja en un entorno cambiante y competitivo, donde los avances tecnológicos son constantes y surgen nuevas formas de trabajo, nuevos mercados, etc.
- El emprendedor o emprendedora debe ser consciente de esta realidad y estar siempre dispuesto y preparado para adaptarse, aprender cosas nuevas y cambiar sus formas y métodos de trabajo.

Curiosidad

El emprendedor se interesa por casi todo; las veinticuatro horas del día. En muchos casos, un proyecto surge de observar el entorno y sus necesidades y, para que perdure en el tiempo, es necesario renovarse constantemente.

Proactividad

- Significa tomar la iniciativa y asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; implica decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.
- La esencia de la persona proactiva es la capacidad para subordinar los impulsos a los principios o los valores. Las personas proactivas no afirman que su conducta sea la consecuencia de las circunstancias, sino que es producto de lo que eligen hacer de forma consciente, de acuerdo con sus valores personales.

Capacidad de asumir riesgos

- Es la predisposición a actuar con decisión ante situaciones que requieren cierto arrojo por la dificultad que entrañan.
- Las personas con afán de superación, que se marcan metas y objetivos altos, tienen mayor incentivo a la hora de superar el miedo al riesgo. Hay que ser conscientes de que el riesgo es algo inherente a la vida; asumir riesgos es positivo para aprender de los éxitos y de los fracasos a los que nos enfrentamos.

Tolerancia a la frustración y la incertidumbre

Es necesario enfrentarse a problemas, retrasos, dificultades o imprevistos casi a diario. Es normal que no todo salga bien a la primera, pero hay que saber afrontar los obstáculos y perseverar.

Ejemplo

Henry Ford consiguió en 1891 un puesto de ingeniero en la compañía Edison y dos años después fue ascendido a ingeniero jefe, de modo que pudo dedicarse a sus propios experimentos con motores de gasolina.

Sin embargo, sus primeros intentos fracasaron. No alcanzó el éxito hasta su tercer proyecto empresarial, lanzado en 1903: la Ford Motor Company.



2.2. Habilidades sociales y de dirección

Habilidad comunicativa

Es la facultad de hablar y expresarse con corrección y propiedad, practicando en todo momento la asertividad.

Asertividad

Es la capacidad para expresar los sentimientos, ideas y pensamientos propios sin herir los sentimientos, ideas y pensamientos de otras personas.

Habilidad negociadora

Es la capacidad para exponer y defender las ideas propias ante los demás.

Liderazgo

Supone influir y motivar a los demás hasta implicarlos en la realización de proyectos. El buen líder conoce las cualidades personales y los conocimientos de cada integrante de su equipo y logra que cada persona dé lo mejor de sí misma.

Espíritu de equipo

Es la capacidad para trabajar en estrecha colaboración con los demás, compartiendo objetivos y métodos de actuación, y saber delegar cuando corresponde.

Actitudes de cooperación

Implica poder percibir las necesidades de los demás, tanto de clientes como de empleados y empleadas, proveedores, etc.

Ejemplo

Henry Ford supo aprovechar la reducción de costes que se puso a fabricar coches por medio de la cadena de montaje e incrementó los salarios de su personal muy por encima de lo que ofrecía la competencia; con un salario de cinco dólares diarios se aseguró una plantilla satisfecha y nada conflictiva.

Emprendedoras de éxito

Edurne Pasaban

Es la primera mujer en el mundo que ha coronado los 14 cumbres, ingeniera técnica industrial y empresaria española. Su tesón, autodisciplina y motivación de logro han sido la clave de su éxito. En la actualidad, imparte ponencias a directivos y equipos de trabajo, en las que comparte sus experiencias y ofrece pautas para vencer los obstáculos e incertidumbres que surgen ante cualquier reto personal y profesional.



Actividades

- ¿Por qué fue Henry Ford un innovador? ¿Qué cualidades del emprendedor ves en él? Justifica la respuesta.
- ¡Descubre tu potencial emprendedor! Identifica, de forma individual, qué cualidades crees que posees y por qué. Copia la tabla en tu cuaderno y anota en la columna central tus conclusiones. Muchas veces, otras personas ven en nosotros rasgos que nosotros mismos no percibimos. Consulta a tus compañeros y compañeras qué cualidades piensan que tienes y anota en la columna de la derecha lo que te indiquen; compáralo después con tus respuestas. Reflexiona con detenimiento.

Cualidades del emprendedor	Cómo me veo yo (cualidades del emprendedor que poseo)	Cómo me ven los demás (cualidades que dicen los demás que poseo)
Creatividad		
Autonomía		
Flexibilidad		
Capacidad para asumir riesgos		
Confianza en uno mismo		
Tenacidad		
Responsabilidad		
Autodisciplina		

3. El intraemprendedor

Los funcionarios

Contrariamente a la idea general, los funcionarios también pueden actuar como emprendedores. Algunos reciben el encargo de implantar un proyecto novedoso y tienen que discurrir con iniciativa y autonomía cómo llevarlo a cabo con éxito.

Las cualidades del emprendedor se pueden desarrollar en diversos ámbitos de la vida y en diferentes ambientes laborales, como trabajador por cuenta ajena o incluso como funcionario.

El intraemprendedor es una persona que, trabajando por cuenta ajena en una empresa, desarrolla y lleva a cabo proyectos e ideas con el mismo espíritu de innovación, creatividad y autonomía que si fueran propios. Transforma así una idea en un proyecto realizable, aunque lo haga para una empresa que no es la propia.

Algunas empresas tratan de promover la innovación entre su personal, mediante un sistema de trabajo que les proporciona cierta libertad para que desarrollen su creatividad y generen sus propios proyectos.

En ocasiones, las compañías ceden incluso los fondos necesarios para afrontar estos proyectos.

Ejemplo

Katalin Karikó, nacida en una pequeña ciudad húngara y que creció feliz en una casa de adobe sin agua corriente ni electricidad, es hoy una de las científicas más influyentes del planeta y vicepresidenta de BioNTech. Sus descubrimientos, como intraemprendedora (trabajando en la Universidad o en laboratorios) han sido fundamentales para hacer posibles las dos principales vacunas contra la COVID-19. Durante toda la década de los noventa, nadie apoyó la idea de Karikó, recibía una carta de rechazo tras otra de instituciones y compañías farmacéuticas cuando les pedía dinero para desarrollarla. La idea era buena, pero no estaba de moda: quería usar una molécula frágil y efímera para curar enfermedades o evitar infecciones de forma permanente, el ARN. A principios de la década de 2000, Karikó seguía acumulando rechazos, ya como investigadora de la Universidad de Pensilvania. Un día fue a la fotocopidora y se encontró con Drew Weissman, un científico recién llegado que venía del equipo de Anthony Fauci, una eminencia en VIH y que en la actualidad dirige el instituto público que ha desarrollado la vacuna junto a Moderna. Weissman quería la vacuna contra el virus del sida y acogió a Karikó en su laboratorio para que lo intentase con ARN mensajero. En 2010, un grupo de investigadores de EE. UU. fundó una empresa que compró los derechos sobre las patentes de Karikó y Weissman: su nombre era un acrónimo de ARN modificado: Moderna. Casi al mismo tiempo, otra pequeña empresa alemana fundada por dos científicos de origen turco, BioNTech, adquirió varias de las patentes sobre ARN modificado de Karikó y Weissman para crear vacunas contra el cáncer. Karikó declina los reconocimientos con una mezcla de humildad y orgullo. «En los últimos 40 años no he tenido ni una recompensa a mi trabajo, ni siquiera una palmadita en la espalda. No lo necesito. Sé lo que hago. Esto no se me ha subido a la cabeza. No uso joyas y tengo el mismo coche viejo de siempre», comenta. Cuando era una joven científica, aún en su Hungría natal, su madre le decía que algún día ganaría el Nobel. «Yo le contestaba: ¡pero si ni siquiera puedo conseguir una beca, ni siquiera tengo un puesto fijo en la universidad!»,

Ejemplo

El invento del Post-it® es consecuencia del hallazgo innovador de un intraemprendedor que, a principio, resultó un error. GOOGLE o 3M son ejemplos de empresas promotoras de intraemprendedores.

Los empleados de GOOGLE disponen del 20 % de su jornada laboral para desarrollar proyectos o ideas propias que contribuyan a mejorar los servicios que presta su compañía.

3M permite a los empleados dedicar parte de su tiempo de trabajo a desarrollar ideas, pues considera que pueden ser valiosas tanto para la compañía como para ellos. Gracias a esta política nacieron los Post-it®.

En 1968, el científico Spencer Silver, un trabajador de los laboratorios 3M, investigaba para conseguir un adhesivo fuerte, pero dio con la fórmula de una sustancia reposicionable que se adhería ligeramente a los objetos pero que también podía ser retirada fácilmente, por lo que fue rechazada.

Por otra parte, Art Fry, un químico de 3M, cantaba los domingos en el coro de su iglesia. Para separar las páginas del libro de salmos utilizaba pedacitos de papel que, al abrir el libro, siempre acababan por el suelo. Un día le llegó la inspiración. Se acordó del pegamento que había inventado su compañero fácil de despegar y que no dañaba el papel ni dejaba restos. Fry comenzó a experimentar para aplicarlo a sus papelitos separadores y hacerlos autoadhesivos. El invento era ideal para separar las páginas y escribir notas.



4. El riesgo empresarial

El riesgo es inherente a la actividad emprendedora, ya que esta se desarrolla en un entorno impredecible en el que entran en juego múltiples factores internos y externos a la organización que, en ocasiones, no se pueden controlar.

El riesgo se presenta cuando hay dos o más posibilidades entre las que optar y no se conocen de antemano los resultados a los que conducirá cada una. Todo riesgo encierra la posibilidad de ganar o perder:

Cuanto mayor sea la posible pérdida



Mayor será el riesgo

Los componentes del riesgo empresarial son:



Aunque el riesgo es algo objetivo que no depende de la voluntad ni del deseo del empresario o empresaria, también es una **vivencia personal** de duda y temor, debido a que implica tomar decisiones y ejecutarlas sabiendo que existe la probabilidad de tener pérdidas.

Es importante identificar y analizar los riesgos a los que se debe hacer frente, con el fin de preparar las estrategias adecuadas y tomar las medidas necesarias para minimizar las dificultades. Quien vive una situación de riesgo tendrá que tomar una decisión y asumir sus consecuencias.



Emprendedoras de éxito

El riesgo del alpinista

A Edurne Pasaban le tuvieron que amputar un trozo de la falange del segundo dedo del pie izquierdo y del derecho por congelación durante un ascenso al K2, pero eso no le impidió conseguir su sueño y coronar los 14 ochomiles.

Actividades

7. A continuación te presentamos una serie de frases sobre el fracaso y el riesgo que pronunciaron personajes célebres. ¿Qué enseñanzas hay detrás de cada una?

- Nelson Mandela: «Aprendí que el valor no es la ausencia de miedo, sino el triunfo sobre él. Un hombre valiente no es aquel que no siente miedo, sino el que conquista ese miedo».
- Henry Ford: «El fracaso es una gran oportunidad para empezar de nuevo con más inteligencia».
- Victor Hugo: «El futuro tiene muchos nombres: para los débiles es lo inalcanzable; para los temerosos, lo desconocido; para los valientes, la oportunidad».



Emprendedoras de éxito | ■

Isabel Fernández

Es una deportista española que ostenta la triple corona: oro olímpico, mundial y europeo de judo. De origen humilde, ha labrado su carrera con esfuerzo y tesón. En la actualidad es vicepresidente primera del Comité Olímpico Español (COE) y empresaria (regenta junto a su marido un gimnasio en Alicante). Además, destaca por su humanidad, como ha demostrado con el proyecto de judo para niños autistas que lleva su nombre y que se puso en marcha en 2001, con resultados muy positivos para la evolución de estos jóvenes.



5. El valor social de emprender

Uno de los principales objetivos de la empresa es la obtención de un beneficio económico, pero no hay que olvidar que esta también realiza una serie de funciones de utilidad para la sociedad:

- **Identifica las necesidades de la sociedad y ofrece un bien o servicio que las atienda de forma satisfactoria.**
- **Contribuye al progreso tecnológico.** Con la llegada de nueva competencia, las empresas se ven obligadas a mejorar cada vez más el producto que ofrecen. Por eso se dice que contribuyen al bienestar social, porque identifican y cubren las necesidades de la sociedad con productos que van mejorando con el tiempo.
- **Contrata personas trabajadoras y crea empleo.**
- **Crea y redistribuye riqueza.** Al remunerar al personal contratado, aumenta su poder adquisitivo y permite que puedan consumir más y mejores productos. Así se consigue un aumento de la riqueza colectiva y contribuye al desarrollo del entorno en el que se ubica.

5.1. Empresario y sociedad. Ética empresarial

La empresa ya no tiene como única referencia la rentabilidad económica y la obtención de beneficio. Cada vez se da más importancia a su **comportamiento ético y social**: servir a los consumidores, tratar a los proveedores de forma justa, mantener y generar empleo, pagar salarios justos, etc.

Una empresa con una línea de actuación sostenible es aquella capaz de conseguir:

- a) Un proceso productivo menos agresivo con el medioambiente, limpio y ecológico.
- b) Unas condiciones laborales dignas para su personal.
- c) Una contribución al desarrollo y al beneficio social del entorno en el que realiza su actividad. Por ejemplo, en las zonas rurales y aisladas la creación de empresas puede contribuir a la llegada de información y conocimiento, pero también se debe cuidar cómo crecen esos pueblos, para que su desarrollo sea adecuado y equilibrado.

Ejemplo

Innovación de carácter social en el sector público (Inglaterra)

Los bonos de impacto social, también conocidos como *contratos de pago-por-éxito* y *Social Impact Bonds (SBI)*, ofrecen un mecanismo innovador por medio del cual el Gobierno contrata a un tercero para llenar un vacío en la prestación de servicios sociales.

A diferencia de los contratos tradicionales, el Gobierno paga a los proveedores del servicio solo si estos alcanzan el resultado deseado. Por ejemplo, en lugar de pagar a una empresa sin ánimo de lucro, cuya función es reinserir y ofrecer alternativas a jóvenes delincuentes sobre la base del número de individuos que participaran en el programa, el contrato se paga en función de la reducción de la tasa de reincidencia. Posteriormente, un evaluador independiente determina el impacto a través de un riguroso análisis.

Puedes ampliar información viendo el siguiente vídeo: <<https://bit.ly/TED-SBI>>.

5.2. Los emprendedores sociales

Los **emprendedores sociales** son aquellos que crean una empresa para solucionar un problema social existente, de forma rentable y sostenida en el tiempo. Descubren una oportunidad de negocio que contribuye a mejorar la sociedad; es decir, aprovechan la actividad empresarial para transformar una realidad social.

Se dice que tienen un **triple objetivo**:

- Social.
- Medioambiental.
- Económico.

A diferencia de lo que sucede en una empresa corriente, el principal objetivo del emprendedor social no es obtener la máxima rentabilidad económica, sino generar beneficios para impulsar sus objetivos sociales o medioambientales, que son su prioridad y el centro de sus actuaciones.

En resumen, podemos decir que el emprendedor social se caracteriza por:

- Idear un proyecto con un fin social.
- Ser una persona innovadora capaz de transformar la realidad.
- Plantear un modelo de negocio ético y sostenible.
- Reinvertir el beneficio que obtiene para lograr un producto cada vez mejor y más barato.

Pueden ser ejemplos de proyectos con fines sociales:

- Financiar la actividad de una organización sin ánimo de lucro (ONG).
- Crear una empresa, cuyo personal sean personas en riesgo de exclusión social, con el fin de favorecer su reinserción en la sociedad, etc.



Ejemplo

El **premio Nobel de la Paz Muhammad Yunus** es un ejemplo de emprendedor social. Fundó el Grameen Bank y desarrolló la idea de los microcréditos, pequeños préstamos que se conceden a gente pobre y a empresarios que no pueden recurrir a los bancos tradicionales porque no tienen ninguna garantía o aval; la finalidad es ayudarles a ser económicamente autosuficientes.



Actividades

8. Dos hermanos han creado el *Mine Kafon*, un balón que salva vidas. Descubre esta bonita idea emprendedora, con un marcado fin social, en los siguientes vídeos: <https://bit.ly/BalónSalvaVidas>, <https://bit.ly/BolaDesmana>.
9. Entra en la página web de Ashoka, <http://spain.ashoka.org>, una red internacional de emprendedores sociales cuyo fundador ganó el Premio Príncipe de Asturias a la Cooperación.
Se trata de una organización sin ánimo de lucro que apoya a futuros emprendedores sociales. Descubre quiénes son los líderes del cambio: los emprendedores sociales y los jóvenes changemakers.
10. En parejas, imaginad que vais a crear una empresa con un fin social. Describid brevemente a qué se va a dedicar. Después, poned en común los proyectos sociales que habéis creado todas las parejas de la clase. Finalmente, elegid el proyecto que os parezca más idóneo y viable.

6. La idea emprendedora



La clave del éxito de los buenos empresarios está en generar, formular y poner en marcha una idea creativa. Esto se conoce con el nombre de *idea emprendedora*. Esta idea no tiene por qué ser un extraordinario hallazgo científico, sino que en la mayoría de los casos basta con observar las costumbres de nuestra sociedad, detectar las necesidades no cubiertas y ofrecer una respuesta innovadora y satisfactoria.

A la hora de abrir un negocio se debe reflexionar sobre el bien o servicio que se va a ofrecer. No puede ser uno más del mercado sino que, al contrario, debe diferenciarse de los demás para que el consumidor lo prefiera frente al producto de la competencia.

La pregunta que surge ahora es: ¿cómo podemos fomentar nuestra creatividad empresarial?

El pensamiento creativo se puede aprender, no es espontáneo: por eso hay que trabajarlo con asiduidad.

6.1. ¿Cómo podemos encontrar una idea novedosa?

En el ámbito empresarial se puede innovar de muy diversas maneras:





Encontrar una idea novedosa es posible para todos, no solo para los genios. En ocasiones, basta con observar la evolución de la sociedad.

Ejemplo

Si se observan los cambios que se producen en la sociedad, se pueden encontrar oportunidades de negocio:

Cambios en la sociedad	Nuevas ideas de negocio
Preocupación por el cuerpo y la estética	Proliferación de tiendas de ropa cosméticas, centros de estética, gimnasios, clínicas de cirugía plástica, herbolarios, productos dietéticos...
Mayor tiempo para el ocio	Industrias culturales y creativas (videojuegos, libros, artes escénicas, pintura, escultura, fotografía, cine, televisión, radio, museos y exposiciones); gimnasios; balnearios; empresas de turismo (guías, viajes organizados para mayores, para singles, turismo justo, rural, cultural, de aventura, slow...).
Mejoras en la vivienda e interés por la decoración funcional y el confort	Empresas constructoras, de diseño de interiores y de servicios auxiliares (calefacción, aire acondicionado, electrodomésticos inteligentes, persianas automatizadas, decoración especializada, muebles desmontables o convertibles, viviendas domóticas...).
Nuevas tecnologías	Empresas de programación, telecomunicaciones, videojuegos, internet, medios audiovisuales, teléfonos móviles, venta a través de internet...
Incorporación de la mujer al mercado laboral	Apertura de nuevas guarderías, centros de ocio infantil, servicio doméstico, comida preparada...
Aumento de la esperanza de vida	Proliferación de residencias y centros de día, servicios a domicilio, servicios culturales y de ocio...
Nuevas formas de relacionarse	Búsqueda de pareja por internet, redes sociales de ocio y tiempo libre...
Aumento de la adopción de mascotas en los hogares	Residencias y hospitales de mascotas, restaurantes, venta de productos de alimentación, juegos, clínicas veterinarias especializadas en animales exóticos, etc.
Creciente preocupación por la seguridad	Empresas de seguridad, alarmas, seguros, prevención de riesgos laborales, ciberseguridad...
Preocupación por el medioambiente	Empresas del sector ambiental: selcultura, paisajismo y jardinería, descontaminación de suelos, agricultura ecológica, gestión de aguas, gestión de residuos, energías renovables, educación ambiental, ecoturismo, consultoría ambiental...
El tiempo, un valor en sí mismo	Tiendas con envío a domicilio, empresas de catering, organización de eventos, de limpieza, de lavado y planchado con recogida y entrega a domicilio, talleres de reparación de automóviles que recogen el coche y lo dejan en el garaje del cliente, negocios 24 horas.

Pero innovar es también cuestión de actitud y valentía. Consiste en atreverse a romper moldes. ¿Cuántas ideas que en un principio parecían disparatadas han triunfado e incluso han cambiado nuestra forma de pensar, consumir e incluso relacionarnos con los demás?

Ejemplo

En 2013, los fundadores de Wallapop renovaron el concepto tradicional de mercadillo callejero y lo convirtieron en algo innovador gracias a una nueva forma de vender. Una idea tan sencilla como ganar dinero con aquello que ya no utilizas sirvió a Agustín Gómez, Gerard Olivé y Miguel Vicente para crear la conocida app.

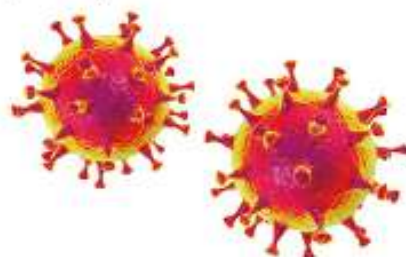
Ejemplo

Una idea que cualquiera hubiera dicho que no era viable: la empresa internacional Star Registry lleva desde 1979 localizando estrellas y registrándolas con el nombre que elige su clientela. Además, te da un pergamino que certifica que tú la has bautizado, el nombre que has elegido y las coordenadas del espacio exterior donde puedes localizarla.

Fuente: <www.emprendedores.es>

Innovar en tiempos de COVID

La empresa que provee de cartelería a MERCADONA aprovechó sus recursos para producir en esta coyuntura excepcional parte de las mamparas de protección y separación que, desde marzo de 2020, MERCADONA ha instalado de forma progresiva en la línea de cajas de sus tiendas, para reforzar la seguridad y salud de su plantilla y clientela.



6.2. Tipos de innovación

Una idea novedosa puede provenir de distintas formas de innovar:

Tipos de innovación

Innovación de producto

Se produce cuando aparece un nuevo bien o servicio en el mercado o cuando se han mejorado de forma significativa sus propiedades, la forma de utilizarse, las características técnicas, los componentes o sus materiales.

Innovación de proceso

Consiste en utilizar nuevos o mejorados procesos de fabricación, logística o distribución de los productos. Lo que experimenta una mejora significativa no es el producto en sí, sino la manera de obtenerlo.

Innovación en organización

Cambios en las prácticas y procedimientos de la empresa con la finalidad de mejorar los resultados e incrementar la productividad.

Innovación de marketing

Utilización de un método de comercialización no empleado antes en la empresa, que puede consistir en cambios de diseño, envasado, posicionamiento, promoción o tarificación y cuyo objetivo será siempre incrementar las ventas.

A la hora de innovar, piensa que el producto tiene diversos componentes que le dan valor:



Producto ampliado

Son los atributos extrínsecos al producto que aumentan su utilidad y proporcionan un valor añadido: servicio posventa, garantía, financiación, entrega y servicio a domicilio, instalación, ventajas del producto respecto a la competencia...

Producto real

Son las características del producto que permiten que cumpla su función básica: diseño, envase, imagen de marca, nivel de calidad...

Producto básico

Son los atributos esenciales del producto y la necesidad básica que satisface.

Existen atributos que son inherentes al producto, como su calidad y diseño; otros son complementarios, pero pueden diferenciarlo de la competencia.

Ejemplo

La utilidad principal de un reloj es dar la hora; sin embargo, cuando la mayoría de la gente compra un reloj, ¿está más preocupada por su precisión y la calidad de la maquinaria o por su aspecto externo?

Actividades

11. Indica, en cada caso, si se trata de una innovación de producto o de proceso:

- La introducción en el mercado de automóviles con sistema de aparcamiento asistido.
- La venta a través de internet.
- La implantación de un software para gestionar la contabilidad de un despacho de abogados.
- El Mine Kafon de la actividad 8, un balón que salva vidas.

7. Trabaja y formula tu idea

Antes de convertir una idea innovadora en un proyecto de empresa, es preciso delimitarla y evaluarla para confirmar su idoneidad. Este proceso se puede realizar contestando las siguientes preguntas:



Trabajar el mapa de empatía, que descubrirás a continuación, te ayudará a contestar de forma adecuada a las preguntas anteriores.

7.1. El mapa de empatía

A la hora de trabajar tu idea es importante conocer lo mejor posible a tu clientela potencial (aquella a la que se dirige tu producto), para identificar qué la hace decidirse por tu producto en lugar de elegir el de la competencia. Para ello, utilizaremos el mapa de empatía.

El mapa de empatía

Recuerda que *empatía* significa ponerse en el lugar del otro. El mapa de empatía es una herramienta que nos ayuda a ponernos en el lugar de nuestra clientela, por eso se pide que nos imaginemos a nuestro «cliente tipo» de la forma más real posible, incluso poniéndole nombre, cara, edad, profesión, posición económica, etc.

El objetivo es ofrecer un producto que se ajuste perfectamente a las necesidades del cliente y por el que esté dispuesto a pagar un precio.

Nos ayudará a entender al cliente, teniendo en cuenta a la persona y su entorno. ...as personas no somos elementos aislados; al contrario, nos vemos influidos de una manera u otra por todo lo que nos rodea (amistades, familia, sociedad, etc.).

El mapa de empatía nos permitirá lograr un mejor ajuste entre nuestro producto y las necesidades o intereses de la clientela, de modo que podremos construir una relación a largo plazo con ella.

Anécdotas emprendedoras



Facebook ha cambiado nuestra forma de relacionarnos. La red que se creó para uso exclusivo de los estudiantes de la Universidad de Harvard tiene hoy un alcance mundial.

Una de las máximas de su creador, Mark Zuckerberg, es «Done is better than perfect» ('Hecho es mejor que perfecto').

Vocabulario

Clientes potenciales

Son los posibles futuros clientes de una empresa.





Debemos ponernos en el lugar de nuestra clientela para identificar:

Qué piensa y siente: qué es lo que realmente le importa, sus principales preocupaciones, sueños y aspiraciones.

Qué ve: cuál es su entorno y cómo es, qué amistades posee, qué propuestas le ofrece ya el mercado.

Qué dice y hace: qué aspecto tiene, cómo se comporta.

Qué oye: qué dicen (o le transmiten) sus amistades, su familia, su personal, sus jefes, las personas influyentes de su entorno; a través de qué canales multimedia le llega la información.

Qué esfuerzos realiza: a qué tiene miedo, qué obstáculos encuentra, qué riesgos debe asumir.

Qué beneficios espera obtener: cuáles son sus deseos reales; cómo mide el éxito.

7.1.1. Trabajando el mapa de empatía

Se recomienda aplicar el mapa de empatía en grupo. Podemos utilizar una hoja de papel o una pizarra y dividirla en seis partes que se correspondan con las variables mencionadas anteriormente.

En el centro situamos al cliente que queremos conocer y definir. Le ponemos cara e identificamos su nombre y sus principales características (sexo, edad, profesión, datos económicos...).

Utilizaremos notas autoadhesivas para incluir en cada compartimento o «caja» las respuestas a las preguntas planteadas.



7.2. Técnicas para estimular la creación de ideas

Existen varias técnicas para generar nuevas ideas de negocio o proporcionar soluciones creativas a nuestros problemas. Las más conocidas son las que se explican a continuación.

7.2.1. La tormenta de ideas o brainstorming

Consta de varias etapas:

- En primer lugar se elige un tema, sobre el cual las personas participantes expresan sus ideas con entera libertad. Hay que tener en cuenta una serie de pautas a la hora de exponer estas ideas:
 - Las críticas están prohibidas.
 - Toda idea es bienvenida, aunque parezca descabellada.
 - Hay que experimentar con tantas ideas como sea posible.
 - Se recomienda construir sobre las ideas de los demás, asociar y desarrollar las ideas de otras personas.

Mientras, alguien coordina y anota estas ideas a la vista de todos.

- En una segunda etapa el coordinador o la coordinadora selecciona las mejores ideas, al tiempo que canaliza el debate hacia el consenso sobre las mejores ideas. Todo ello, dentro de un tiempo prudencial que fija el propio grupo.
- Finalmente, se trabajan las ideas hasta alcanzar un punto de decisión.

7.2.2. El pensamiento lateral

Por lo general, nuestro cerebro enfrenta los problemas desde el lado racional; busca soluciones con un enfoque lógico y se basa en la formulación de hipótesis y deducciones.

La mente crea patrones y, una vez que los ha afianzado, adapta toda la información que le llega para que encaje en ese patrón. Este tipo de pensamiento limita la generación de soluciones creativas para problemas que necesitan enfoques nuevos.

Edward de Bono acuñó la expresión *pensamiento lateral* para diferenciarlo del pensamiento lógico, al que llamó *pensamiento vertical*.

En términos empresariales, el pensamiento lateral nos dice que, en ocasiones, la solución no es hacerlo mejor, sino hacerlo de forma diferente.

Ejemplo

Henry Ford utilizó el pensamiento lateral cuando creó el automóvil. Él mismo dijo: «Si hubiera preguntado a la gente qué querían, me habrían dicho que un caballo más rápido; yo les di el automóvil».

El pensamiento lateral rompe nuestra tradicional forma de pensar. Para desarrollarlo podemos utilizar las técnicas llamadas *provocaciones del pensamiento*. Una de ellas es la del escape:

Técnica del escape: se examina el asunto que se desee resolver y se niega o se cancela una característica de este.



Ejemplo: ¿qué ocurriría si elimináramos la etiqueta del precio en cada producto? A partir de esta nueva situación se buscan ideas: ahorraríamos tiempo y costes de etiquetado; a cambio, se indicaría el precio con un único cartel sobre cada pila de productos.



Pensando de manera diferente...

Banksy realizó un gran montaje teatral al destruir parcialmente con una trituradora su obra *Niña con globo* en plena subasta en Sotheby's para denunciar la comercialización del mundo del arte.

La ironía es que el cuadro ha hecho trizas su valor, de 1,18 millones de euros ha pasado a cotizarse en 2,2 millones y ha cambiado de nombre, pues ahora se llama *Love in the bin*.





7.2.3. El listado de atributos

Esta técnica es adecuada para la generación de nuevos productos o para mejorar servicios o productos ya existentes.

Para poner en práctica esta técnica es conveniente elaborar una tabla con varias columnas:

- En la primera se indicarán los componentes del bien o servicio objeto de estudio.
- En la siguiente columna se anotarán los atributos de cada componente.
- Y en la última se escribirán las nuevas ideas que permitirán cambiar o mejorar cada uno de esos atributos.

Actividades

12. Imagina que has decidido crear una empresa que se dedica a fabricar mermeladas, elaboradas de forma artesanal y con ingredientes ecológicos. Es un mercado en el que ya hay competidores, por lo que necesitas mejorar la calidad de los productos. Para realizar este estudio, decides utilizar la técnica del listado de atributos.

Completa la última columna a partir de los ejemplos propuestos:

Componentes	Atributos	Ideas
Ingredientes	Naturales	*****
Envase	Cristal	*****
Precio	Los productos ecológicos suelen ser caros	*****
Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> ■ Natural ■ Sano ■ Cuida la línea 	*****



7.3. El storytelling

Un elemento clave es saber comunicar la idea y convencer al mercado de las bondades de nuestro producto. Un emprendedor tiene que explicar a diversos grupos de personas en qué consiste su proyecto (bancos, posibles inversores, avalistas, clientela, empresas proveedoras, familia, etc.). No siempre es fácil: hay que convertir el modelo de negocio en una historia interesante y atractiva, y adaptarla al público.

Existen técnicas que ayudan a narrar historias de forma visual y atractiva; todas ellas señalan como un aspecto importante empatizar con el cliente, es decir, ponerse en su lugar.

Una de estas técnicas es el *storytelling* o el arte de contar historias. Esta herramienta existe desde tiempos milenarios como una forma de expresión y transmisión del conocimiento y de los valores éticos que han de regir nuestras vidas. Ha estado presente en los cuentos infantiles, en las narraciones orales de las sociedades ancestrales, en los cantos de los juglares y en las historias heroicas de todos los tiempos (el *Poema de Mio Cid*, la *Epopeya de Gilgamesh*...).

Oradores convincentes

¿Sabías que Julio César, cuando narra la guerra de las galias, comienza ensalzando los méritos de sus adversarios galos? De este modo realza más aún su éxito, al triunfar sobre ellos en la batalla.

¿Conoces la historia del cuento de Las mil y una noches? Sherezade salvó su vida narrando historias, que cada noche dejaba sin terminar, para que el sultán le permitiera vivir hasta el día siguiente y así, hasta mil y una noches, cuando el sultán le perdonó la vida y comprendió que se había enamorado de ella.



El *storytelling* se aplica en el ámbito empresarial para contar una historia relacionada con la compañía, sus fundadores o su producto, que genere una conexión emocional con la clientela.

El punto clave consiste en conectar con la audiencia, apelar a su lado emocional y evitar hablar de negocios friamente, para lograr mayor empatía con la clientela potencial. Una historia no solo cuenta una realidad de manera diferente, sino que muestra un lado distinto, da a conocer aspectos desconocidos y genera confianza.

Maya Angelou: «Sabemos que la gente olvidará lo que dijiste, olvidará lo que hiciste, pero nunca olvidará lo que les hiciste sentir».

Además, una narración es fácil de recordar y de transmitir, al plasmar una secuencia y una serie de hechos cercanos al público.

7.4. Elevator pitch

Otra forma de comunicar lo esencial de nuestra idea de negocio es a través del *elevator pitch*, una técnica que toma su nombre de una supuesta situación:

Imagina que tienes que despertar el interés de tu interlocutor en el tiempo que dura un viaje en ascensor: ¡2 minutos!

El *elevator pitch* es un discurso breve, conciso y efectivo a través del cual se presenta un proyecto empresarial en menos tiempo de lo que dura un trayecto de ascensor.

Se suele utilizar para presentar un modelo de negocio ante un inversor, un posible cliente o un colaborador. Es necesario preparar muy bien lo que se quiere decir y cómo se quiere decir para generar interés por el proyecto. Para ello se debe emplear un discurso claro, conciso, sencillo y atractivo. El objetivo no es solo venderles nuestra idea, sino atraer su interés para que nos llamen en un futuro y lograr una entrevista en la que se podrá explicar el proyecto con más detalle.



El *elevator pitch* es una técnica para comunicar nuestra idea de negocio de forma breve.

Actividades

13. ¿Qué historia relata el Poema de Mio Cid y la Epopeya de Gilgamesh? ¿Qué valores pretende transmitir el narrador?

14. Practica el *storytelling*:

- Imagina una historia en la que una persona tiene un problema y lo resuelve con éxito gracias a la compra de ese bien o servicio.
- El o la protagonista de la historia es un trabajador o trabajadora de la empresa que muestra la solución a un problema al utilizar el producto.

TEST DE EVALUACIÓN

RESUELVE EN TU CUADERNO O BLOC DE NOTAS

1. Señala la respuesta correcta:

- a) El intraemprendedor desarrolla su capacidad emprendedora trabajando por cuenta ajena.
- b) Un funcionario puede tener espíritu emprendedor.
- c) El empresario es un tipo de emprendedor.
- d) Todas son correctas.

2. Señala la respuesta correcta:

- a) La responsabilidad consiste en percibirse de forma positiva, conocer las aptitudes y capacidades propias y apostar por ellas.
- b) La proactividad es la capacidad para expresar las ideas, pensamientos y sentimientos propios sin herir los de los demás.
- c) La autodisciplina es la capacidad para asumir las consecuencias de los actos y decisiones tomadas.
- d) La visión de futuro es la capacidad para identificar oportunidades de negocio.

3. Señala la respuesta correcta:

- a) La tenacidad implica ser capaz de asumir las consecuencias de los actos y decisiones tomadas por uno mismo.
- b) Los empresarios de éxito no conocen el fracaso.
- c) La visión de futuro es la acción de dar comienzo a algo, de hablar y obrar por voluntad propia, adelantándose a cualquier motivación externa o ajena a uno mismo.
- d) Ninguna es correcta.

4. En relación con el riesgo empresarial:

- a) Cuanto mayor sea la posibilidad de pérdida, mayor será el riesgo.
- b) Siempre conlleva una situación de incertidumbre y una necesidad de elección.
- c) Depende de cómo lo viva la persona.
- d) Todas son correctas.

5. Señala cuál de las siguientes frases no es propia de un perfil emprendedor:

- a) Soy una persona con suerte. Normalmente todo lo que inicio me sale bien, por eso me lanzo enseguida a un nuevo proyecto; no lo pienso dos veces.
- b) Soy sistemático y organizado. La improvisación me pone nervioso.
- c) Siempre viene bien plantearse nuevas formas de producir y esforzarse para aportar un valor añadido que te diferencie del resto.
- d) Enfrentarme a los problemas es un reto personal, una forma de medir mis facultades.

6. Señala cuál de las siguientes frases es propia de un perfil emprendedor:

- a) Soy muy trabajador y me encanta que me tengan en cuenta para nuevos proyectos, pero no me gusta iniciarlos.
- b) Normalmente no actúo, espero a que el tiempo ponga las cosas en su sitio y a que los problemas se solucionen solos.
- c) Estoy centrado en el cliente, en aquello que le falta o puede necesitar; siempre se puede mejorar.
- d) Planificar es poco realista porque no sabemos qué pasará.

7. Señala la respuesta correcta:

- a) Los emprendedores sociales son aquellos que crean una empresa con el fin de proteger el medioambiente.
- b) La única referencia de una empresa es la rentabilidad económica y la obtención de un beneficio.
- c) Los emprendedores sociales son aquellos que descubren una oportunidad de negocio que contribuye a mejorar la sociedad.
- d) El emprendedor social no afronta riesgos.

8. Señala la respuesta correcta:

- a) La tormenta de ideas se basa en la formulación de hipótesis y deducciones.
- b) El listado de atributos permite examinar el producto o servicio que se quiere ofrecer al mercado, negando o cancelando una característica de este.
- c) El pensamiento lateral rompe nuestra tradicional forma de pensar al proponer soluciones diferentes y creativas.
- d) El pensamiento vertical recibe todas las ideas, incluso las descabelladas.

9. Señala la respuesta correcta:

- a) La innovación de proceso se produce cuando aparece un nuevo bien o servicio en el mercado o cuando se han mejorado de forma significativa sus propiedades o la forma de utilizarse.
- b) La innovación de producto consiste en emplear nuevos o mejorados procesos de fabricación, logística o distribución de los productos.
- c) El objetivo del mapa de empatía es ofrecer un producto que se ajuste perfectamente a las necesidades de la clientela y por el que esté dispuesta a pagar un precio.
- d) El mapa de empatía permite entender a la clientela, aunque no la sitúa en su entorno.

ACTIVIDADES FINALES

1. ¿Qué diferencia hay entre emprendedor y empresario?
2. Elabora un esquema con las cualidades del empresario y clasifícalas en «cualidades personales» y «habilidades sociales y de dirección».
3. ¿Quiénes son los intraemprendedores?
4. ¿Qué caracteriza y distingue a los emprendedores sociales?
5. Imagina que has decidido abrir una panadería moderna y atractiva. Analiza cómo lograr que sea innovadora y de calidad mediante la técnica del listado de atributos. Para ello deberás elaborar una tabla como la que se muestra a continuación:

Panadería		
Componentes	Atributos	Ideas
*****	*****	*****
*****	*****	*****

6. Busca en internet el video del discurso que pronunció Steve Jobs en la ceremonia de graduación de la Universidad de Stanford el 12 de junio de 2005. Puedes ver y escuchar el discurso completo en YouTube: <<http://bit.ly/DiscursodeSteveJobs>>. ¿Qué cualidades del emprendedor se mencionan?
7. Descubre y analiza la idea emprendedora de ZARA:

En ZARA el diseño se concibe como un proceso estrechamente ligado al público. Con una periodicidad semanal se analizan los productos más y menos vendidos; las tiendas informan al equipo de creadores sobre las inquietudes y demandas de la clientela. El objetivo es captar, de forma instantánea, los gustos del mercado para dar una rápida respuesta, suministrar más modelos de los que se agotan y parar la producción de los que no se venden. La idea innovadora consistió en diseñar, producir y distribuir una colección dos veces por semana, lo que permitía realizar cambios de diseños y colores muchas veces al año.

- ¿Cuál era la forma tradicional de diseñar en el mundo textil?
 - ¿Qué elemento innovador introdujo ZARA en el mundo de la moda?
 - ¿Esta forma de trabajo permite cambios rápidos de adaptación al mercado?
8. ¿Cómo responderías al siguiente dilema moral que se planteó en una entrevista de trabajo? Utiliza el pensamiento lateral para obtener la respuesta adecuada. ¡Dale un enfoque diferente!
- «Una noche de lluvia y tormenta conduces tu coche por una carretera solitaria, pasas por una parada de autobús y ves a tres personas esperando: la primera es el hombre o la mujer de tus sueños, el segundo es un viejo amigo que una vez te salvó la vida y la tercera es una anciana solitaria que parece muy enferma. Si solo tuvieras un asiento en tu coche, ¿a quién se lo ofrecerías?».

Emprendedores en el cine

Patch Adams

Se trata de una tragicomedia basada en hechos reales. El Dr. Hunter D. Adams (Robin Williams), tras permanecer encerrado durante un largo periodo en un psiquiátrico, decide estudiar Medicina en la Universidad de Virginia. Para él, el humor es la mejor medicina y siempre está dispuesto a hacer cualquier cosa para hacer reír a sus pacientes, incluso poner en peligro su propia carrera.

Esta película muestra cómo el espíritu emprendedor no solo se desarrolla en las personas que constituyen una empresa, sino también en otros profesionales o en otros ámbitos de la vida.

1. Indica en qué momentos de la película el protagonista actúa mostrando espíritu crítico, capacidad para asumir riesgos, creatividad e innovación.

CASO PRÁCTICO PROPUESTO

Evalúa tu potencial emprendedor

1. Evalúa tu potencial emprendedor realizando este sencillo test:

¿Tienes madera de empresario?

No hay respuestas correctas o incorrectas para este test: si contestas con absoluta sinceridad, descubrirás cuáles son tus puntos fuertes y débiles, de modo que podrás actuar sobre estos últimos para corregirlos. Puntúa cada una de las siguientes afirmaciones (5 = totalmente de acuerdo; 4 = de acuerdo; 3 = NS/NC; 2 = en desacuerdo; 1 = totalmente en desacuerdo), suma todos los puntos y lee el resultado (trabaja en tu cuaderno):

1. Tengo claros mis objetivos profesionales.
2. Me considero preparado para responder a situaciones nuevas.
3. Clarifico lo que es importante para mí.
4. Me he comprometido conmigo mismo a actuar para conseguir mis objetivos profesionales.
5. He planificado, en la medida de lo posible, los pasos que debo dar para lograr mis objetivos profesionales.
6. Me resulta difícil aceptar situaciones cambiantes en lo laboral.
7. Me planteo desafíos a la altura de mi capacidad.
8. Estoy dispuesto a arriesgarme para conseguir mis objetivos profesionales.
9. Estoy dispuesto a superar todos los obstáculos que me impidan conseguir mis objetivos profesionales.
10. Adapto mis planteamientos según se presenten las situaciones.
11. Confío plenamente en mi capacidad para resolver los problemas relacionados con mi ámbito profesional.
12. Encuentro sentido a mis objetivos profesionales.
13. Tengo establecidos cuáles son los niveles que quiero alcanzar profesionalmente.
14. Miro las cosas desde diferentes puntos de vista.
15. Creo que es necesario hacer planes para casos de emergencia.
16. A menudo evalúo mis progresos cuantitativamente.
17. Premio mis progresos.
18. Pienso en todas las posibilidades antes de tomar decisiones o evaluar los hechos.
19. Puedo convertir una situación negativa en una oportunidad profesional para mí.
20. Realmente sé identificar necesidades insatisfechas o no cubiertas por el mercado.
21. Cada circunstancia o persona puede representar una oportunidad para lograr mis objetivos profesionales.
22. Puedo mantener un nivel de actividad elevado a diario sin sentirme excesivamente cansado después.
23. Usualmente, consigo transmitir mi entusiasmo a los demás.
24. Cuando estoy convencido de algo, me resulta fácil convencer a los demás de mis ideas.
25. Adopto una actitud autocrítica ante mis errores; suelo aprender de ellos.

Más de 93 puntos
ALTO

Te autogiertes eficazmente. Organizas y planificas tu tiempo, priorizas acciones. Adecuas las dificultades a tus capacidades. Estás motivado para lograr tus metas y transmites esa motivación a los demás.

Entre 70 y 92 puntos
MEDIO

Todavía no estás convencido de lo que quieres ni de tus posibilidades de éxito. Deberías establecer los objetivos y planificar los pasos que vas a dar.

Menos de 70 puntos
BAJO

Dudas constantemente. Necesitas un plan de marketing personal, identificar tus puntos fuertes y confiar en tus capacidades. Debes adoptar una actitud más flexible para poder adaptarte al cambio.

Fuente: <www.emprendedores.es>

2. No te desanimes si en el test anterior resulta que tu potencial emprendedor es bajo. A lo largo de este curso podrás trabajar y mejorar tus habilidades emprendedoras. Comienza elaborando un listado de aquellas cualidades que consideras que tienes menos desarrolladas; elige las tres más importantes; busca una frase inspiradora para cada una de ellas y ponte como meta su adquisición al final de este trimestre o del curso. Para ello, puede servirte de ayuda escribir las tres cualidades junto a su frase motivadora y colocarla delante de tu mesa de trabajo diaria. Así recordarás tus objetivos y lucharás por ellos.
3. Continúa analizando tus cualidades emprendedoras a través de la siguiente actividad:

a) En primer lugar, identifica cada una de las siguientes frases con la cualidad del emprendedor a la que alude.

- Me gusta alcanzar los objetivos que me propongo y necesito fijarme continuamente nuevos retos.
- A pesar de que las cosas vayan bien, considero necesario seguir experimentando.
- Me gusta establecer contactos y relaciones por el simple hecho de conocer gente e intercambiar información.
- En mi familia hay, o ha habido, algún negocio rentable.
- Normalmente, cuando algo me sale mal no paro hasta que descubro en qué me he equivocado.
- A la hora de realizar un trabajo no necesito instrucciones precisas.
- Aunque encontrase un buen trabajo no abandonaría la idea de crear mi propia empresa.
- No me asusta arriesgar todo lo que tengo para montar una empresa; es la mejor inversión que puedo hacer.
- No me importa que las personas en quienes delego no cuenten conmigo para tomar pequeñas decisiones dentro de su ámbito de actuación.
- No suelo despertarme durante la noche debido a las preocupaciones.
- Suelo organizar e intentar nuevas cosas y disfruto mucho con ello.

b) A continuación, reflexiona sobre el grado de adquisición personal de dicha cualidad con la ayuda de una tabla como esta:

Mi potencial emprendedor		
Frase	Cualidad del emprendedor a la que alude	Grado de adquisición personal de dicha cualidad
El trabajo requiere un esfuerzo intenso que estoy dispuesto a aceptar.	Capacidad de trabajo	Me considero una persona trabajadora y constante. Presento los trabajos de clase a tiempo y todos los días dedico unas horas al estudio.

4. Saber trabajar en equipo es una cualidad propia del emprendedor, que tendrás que desarrollar a lo largo de este curso trabajando el proyecto de empresa con tus compañeras y compañeros.

Reflexiona sobre el trabajo en equipo y completa la siguiente tabla en tu cuaderno de trabajo:

El trabajo en equipo		
	Ventajas	Inconvenientes
Para los individuos	■ Se trabaja con menos tensión.	■ Se diluye el trabajo individual.
Para las empresas	■ Se hallan soluciones más creativas.	■ Se tarda más a la hora de tomar decisiones.

PROYECTO DE EMPRESA 1

Herramientas para emprender

Objetivos

- Conocer las herramientas que existen en la actualidad para ayudar a los emprendedores a crear una empresa.
- Descubrir el potencial emprendedor propio.
- Reflexionar acerca de las cualidades emprendedoras propias y trabajar para mejorarlas.

Desarrollo

La Administración pública y otras organizaciones publican en internet diversas herramientas que ayudan a los emprendedores en su camino hacia la creación de empresas. Puedes navegar por algunas de ellas:

- En Castilla y León puedes encontrar: <<http://bit.ly/jcyl-ICE>>, <www.redei.es>, <www.emprenderencyl.es>.
- En Andalucía: <www.andaluciaemprende.es>.
- Las Cámaras de Comercio ayudan a los emprendedores de muy diversas maneras:
 - <<http://www.creacionempresas.com>>
 - <www.camaramadrid.es>

Puntos de atención al emprendedor (PAE)

- Son oficinas dependientes de organismos públicos o privados.
- Pueden ser presenciales o virtuales.

Funciones de los PAE

- Informar y asesorar a los emprendedores.
- Realizar telemáticamente todos los trámites para el inicio, ejercicio y cese de la actividad empresarial.

- Busca un PAE cercano a tu localidad.

Los viveros de empresa

Los viveros de empresa son espacios físicos destinados a favorecer el espíritu emprendedor y la creación y consolidación de nuevas empresas. Ofrecen una serie de servicios a precios más reducidos que los que ofrece el mercado, como:

- Alquiler de pequeños despachos, locales o espacios modulares en los que instalarse.
- Servicios administrativos compartidos, fax, copistería, línea telefónica, internet, etc.
- Asesoramiento y apoyo por parte de personal experto en creación de empresas.
- Red de emprendedores (*networking*).

Estos equipamientos incrementan las posibilidades de supervivencia de un proyecto empresarial, si bien solo están pensados para los primeros años de su puesta en marcha. El plazo máximo de permanencia suele ser de dos o tres años. En la actualidad, existen viveros de empresa gestionados por ayuntamientos, comunidades autónomas, cámaras de comercio o universidades.

- Busca un vivero de empresa cercano a tu localidad.



Vivero de empresa de Moratajaz, Madrid.
Fuente: <www.madrid.es>.

Incubando el proyecto de empresa

Objetivos

- Comenzar a reflexionar sobre tu idea emprendedora.
- Generar ideas emprendedoras.
- Comprobar la viabilidad de la idea formulada a través de una investigación de mercado.
- Aprender a formular y a transmitir ideas y proyectos con entusiasmo y autoconfianza.

1. Tu idea emprendedora

A partir de las indicaciones propuestas en esta unidad para encontrar una idea novedosa y mediante el uso de las técnicas estudiadas para fomentar la creatividad (como el *brainstorming*, el pensamiento lateral o el listado de atributos), generad en grupo varias ideas emprendedoras.

1.1. Seleccionad la mejor idea y redactadla por escrito.

Tened en cuenta que se debe responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué bien o servicio voy a ofrecer al mercado?
- ¿Qué necesidades satisface?
- ¿Qué valor añadido aporta, es decir, qué novedad incluye? ¿En qué se va a diferenciar de lo que ofrece la competencia?
- ¿A quién se dirige el producto?

1.2. Una vez que hayas seleccionado una idea emprendedora para tu proyecto, elabora un mapa de empatía. Te ayudará a conocer a tu futura clientela y saber si el producto que ofreces satisface sus necesidades.

Imprime en un papel grande (A3 o A2) el mapa de empatía y ponlo en la pared. Utiliza papel autoadhesivo y rotuladores de colores para ir cumplimentando cada uno de sus apartados.

Identifica a tu posible futura clientela y agrúpala con base en aquellos atributos que sean comunes. Elige un cliente tipo, aquel que te parezca más representativo. Puedes incluso ponerle un nombre concreto y hasta una foto en el centro del mapa de empatía, para que te identifiques por completo con él.

Se trata de imaginar y comprender al cliente como persona, en su entorno social, económico y cultural, como alguien que se ve afectado por los que lo rodean y por su contexto en general. Esta tarea te resultará mucho más fácil si te imaginas con todo detalle a un posible cliente, qué aspecto tiene, cómo se comporta, cuáles son sus aspiraciones, preocupaciones, necesidades y frustraciones. Indica también dónde vive, en qué trabaja, etc.

Solo si se conoce al cliente de esta forma se podrá construir una relación duradera y conseguir que sea fiel a tu producto.



PROYECTO DE EMPRESA 2

continuación

Después de haber imaginado con detenimiento al cliente, responde a las preguntas que se plantean en el lienzo. Contesta basándote en el grado de conocimiento que tengas de dicho cliente y formulando hipótesis. Te servirá de punto de partida para trabajar.

Puedes dar un paso más y validar tus hipótesis sobre tu cliente tipo realizando un trabajo de campo: sal a la calle o contacta con las compañeras y compañeros del instituto (si son clientes potenciales) y pregúntales, mediante una encuesta o una entrevista, si todo lo que has anotado en el mapa de empatía concuerda con su realidad. Como verás, se trata de adaptar tu percepción a la realidad que te encuentras.



2. Comunica tu idea

2.1. Ha llegado el momento de presentar tu idea emprendedora a tus compañeros de clase. Tienes que convencerles de que será un éxito. ¡Utiliza la imaginación y entusiasmo a tu auditorio!

Puedes narrar tu historia a través de imágenes que ayuden a visualizarla: utiliza un video, un *role playing* (una representación teatralizada), una presentación multimedia o cualquier otro medio que te haga llegar al corazón de tu público.

Antes hablábamos de las técnicas de Julio César y Sherezade. ¡Pueden servirte de inspiración!



2.2. Por otra parte, es muy probable que tengas que utilizar el *elevator pitch* en congresos, ferias o certámenes que organizan rondas de estos microdiscursos para poner en contacto potenciales inversores con emprendedores. Imagina que te vas a presentar a un congreso de este tipo para tratar de conseguir inversión. ¡Prepara un discurso que dure entre dos y cuatro minutos!

Cómo preparar un *elevator pitch*:

1. Ten en cuenta que el **objetivo final** es conseguir que el inversor o la inversora te vuelva a llamar para hablar con más detenimiento de tu proyecto y, así, decidir si invertirá en él.
2. Prepara tu discurso respondiendo a una serie de **preguntas** que te ayudarán a concretar lo que tienes que decir:



- ¿Quién eres?; ¿a qué te dedicas?
- ¿Cuál es tu modelo de negocio?; ¿qué producto (bien o servicio) ofreces?; ¿qué necesidades cubre?; ¿a quién se dirige?; ¿qué te diferencia del resto?
- ¿Quién es tu competencia?; ¿qué ventaja tienes sobre ella?
- ¿Por qué deberían apostar por ti?

3. **Cómo estructurar un *elevator pitch*:**

- Comienza con una breve presentación.
- Expón de qué trata el proyecto. Transmite la esencia y responde a todas estas preguntas de forma clara, ordenada y concisa.
- Si puedes aportar cifras, mejor. Quien vaya a invertir se moverá por datos financieros.
- Termina con una frase ingeniosa, que llame la atención y ayude a recordar tu proyecto. También puedes mencionar los éxitos ya logrados.

4. **Ensayá y repasa el discurso una y otra vez, cronométralo y practica;** pero ten en cuenta que no puede sonar a un discurso muy preparado, sino que debes exponerlo con naturalidad y soltura.

Tu *elevator pitch* debe ser capaz de definir tu proyecto, diferenciarse del resto y despertar interés. Por eso es fundamental que consigas atrapar y retener la atención de quien te escuche. Se trata de una tarjeta de presentación expres que debe transmitir la mejor imagen posible de tu negocio.

Ten en cuenta que el *elevator pitch* debe adaptarse a la persona a la que vaya dirigido, y por eso es necesario realizar diferentes versiones y destacar en cada caso lo que interese a nuestro interlocutor o interlocutora (inversores, socios, clientea, personas dentro de un jurado, etc.).



Debes condensar en escasos minutos los puntos clave de tu negocio: qué problema quieres solucionar, cuál es la propuesta y cómo la vas a llevar a cabo.



2 La empresa y su entorno



Vamos a conocer...

1. La empresa: fines, recursos y tipos
2. El entorno empresarial
3. El mercado
4. Cultura e imagen corporativa
5. Análisis DAFO
6. La construcción del modelo de negocio

CASOS PRÁCTICOS PROPUESTOS

Business Model Canvas

Lean Startup

PROYECTO DE EMPRESA

Iniciando el proyecto de empresa

Estudio de mercado

Y al finalizar esta unidad...

- Identificarás qué se entiende por empresa y conocerás los tipos de empresa que existen y la finalidad que persiguen.
- Reflexionarás sobre la influencia que tiene en la empresa su entorno genérico y el específico.
- Aprenderás los conceptos básicos del mercado.
- Podrás realizar un buen estudio de mercado utilizando las herramientas más útiles.
- Comprenderás la importancia de la imagen y la cultura corporativa: misión, visión y valores.
- Serás capaz de realizar una matriz DAFO y tomar decisiones sobre la estrategia más adecuada.
- Diferenciarás distintos modelos de negocio.

Organiza tus ideas



Descubre

ALGAENERGY es una empresa especialista en la biotecnología de microalgas que aprovecha la capacidad fotosintética de las algas utilizando el CO₂ para alimentarlas, y así obtener productos de uso comercial (alimentos o productos de higiene corporal) y otros de utilidad industrial o energética.

ALGAENERGY tiene ubicados sus campos de cultivo de las microalgas en los mismos terrenos de la central de ciclo combinado que IBERDROLA tiene en Arcos de la Frontera, en la provincia de Cádiz. Allí obtiene CO₂, que es el principal nutriente que estos microorganismos necesitan para crecer.

Aparte de la fabricación de sus productos, consigue reducir los residuos que resultan perjudiciales para el medioambiente al utilizar un gas de efecto invernadero.

Por su labor, la empresa fue galardonada con el Premio Medio Ambiente 2020 que otorga la Junta de Andalucía, en la categoría de Economía Circular, una modalidad que reconoce las iniciativas que

promueven el tránsito hacia este tipo de economía, la cual fomenta la reutilización de los productos y el reciclaje, así como la reducción y valorización de los residuos.

En su página web, ALGAENERGY se define como «la empresa con mayor grado de innovación y compromiso ambiental en el sector de las microalgas». Y aseguran que «además del I+D+i, también son parte integral de nuestro ADN valores como la responsabilidad, la ética, la moralidad, la profesionalidad, la justicia y la transparencia».

1. ¿Qué beneficios aporta ALGAENERGY a la sociedad?
2. Identifica la misión de la empresa.
3. ¿Qué es la economía circular?
4. Busca en la página web <www.algaenergy.es> cuáles son los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con los que ALGAENERGY está comprometida.



Economía circular

La economía circular es un modelo productivo que pretende reducir la generación de residuos y el consumo de materias primas, agua y fuentes de energía, alargando la vida útil de los productos mediante su reutilización, reparación y renovación.

1. La empresa: fines, recursos y tipos

La empresa es una unidad económica de producción en la que se combinan los factores de producción para obtener bienes o servicios que satisfagan las necesidades humanas y lograr beneficios.

La empresa es un sistema abierto en permanente interacción con el entorno, que recibe *inputs* (entradas) y al que ofrece *outputs* (salidas) una vez que los primeros han sido sometidos a un proceso de transformación.



1.1. Fines de la empresa

Los fines de la empresa se dividen en las siguientes categorías:

Fin económico externo

Tras identificar las necesidades de la sociedad y de su clientela, la empresa establece y organiza los factores productivos (materias primas, mano de obra, etc.) para obtener los bienes y servicios que satisfagan dichas necesidades.

Fin económico interno

Los ingresos empresariales van dirigidos, por un lado, a remunerar a su personal por el trabajo realizado y, por otro, a pagar dividendos a los socios e inversores como contraprestación por la rentabilidad obtenida gracias a su inversión.

Fin social externo

La actividad económica de las empresas contribuye al desarrollo y progreso económico de la sociedad y al aumento de su riqueza colectiva, ya que generan empleo y pagan impuestos. Aportan también a su entorno avances sociales, a través de medidas que mejoran las condiciones en el trabajo, de prevención de riesgos laborales o del cuidado del medioambiente.

Fin social interno

En la empresa, el personal se puede desarrollar profesionalmente a partir de la experiencia y la formación y gracias a su ascenso e integración social, siempre que las relaciones humanas dentro de la empresa sean satisfactorias.



1.2. Tipos de empresas

Existen varios tipos de clasificación de empresas. Entre las principales destacan las siguientes:



1.3. Recursos empresariales básicos

Los elementos o recursos que la empresa necesita para desarrollar su actividad se agrupan así:



2. El entorno empresarial

El entorno es el medio externo, generalmente cambiante y dinámico, que condiciona la actividad de una empresa y con el cual interactúa y sobre el que influye, pero no controla.

Dentro del entorno de la empresa se puede distinguir entre:

- **Entorno genérico o macroentorno:** conjunto de variables externas que influyen en todas las empresas por igual, con independencia del sector y de la actividad.
- **Entorno específico o microentorno:** conjunto de factores y agentes propios de un grupo de empresas del sector o rama de actividad concreta.



Actividades

1. Reflexiona acerca de las aportaciones a la sociedad que promueve la creación de nuevas empresas.
2. Señala a qué tipo de empresa pertenecen los siguientes negocios según el sector productivo:
 - Gimnasio deportivo.
 - Taller de joyería.
 - Granja avícola.
 - Salón de estética.
3. Clasifica las siguientes empresas en grupos según pertenezcan al sector público, privado o mixto: EL CORTE INGLÉS, VODAFONE, ENDESA, RTVE, BANCO SANTANDER, DANONE, RENFE, HALCÓN VIAJES.
4. Cita un ejemplo de cada uno de los tipos de empresa según su ámbito territorial.
5. Relaciona cada uno de los aspectos que se nombran a continuación con alguno de los recursos empresariales básicos:
 - Factor empresarial pasivo.
 - Globalización de los mercados.
 - Financiación de la empresa.
 - Procesos y procedimientos productivos.
 - Competencia profesional de sus equipos.
 - Coordinación de los recursos materiales y humanos.
 - Búsqueda de objetivos comunes.
 - Medio externo.

3. El mercado

El mercado es un lugar o medio donde se produce un intercambio económico entre los vendedores (oferta) y los compradores (demanda).

Para cualquier nuevo proyecto o empresa en funcionamiento es importante conocer los siguientes conceptos básicos del mercado con el fin de tomar decisiones adecuadas que garanticen su viabilidad:

- El mercado total es el conjunto de compradores reales o potenciales de un producto concreto en un periodo determinado.
- La división del mercado en grupos afines de clientes con unas características comunes es la **segmentación del mercado**, que se realiza a partir de:
 - Criterios geográficos: barrio, localidad, zonas cálidas o frías.
 - Criterios demográficos: edad y sexo.
 - Criterios personales: estilo de vida, profesión, ingresos y cultura.
 - Criterios familiares: tamaño o estructura, situación familiar.
 - Criterios psicológicos: motivaciones de compra, actitud y expectativas.
 - Criterios conductuales: nivel o hábitos de consumo o fidelidad.
- La **clientela potencial** es el grupo de personas que, por sus características, pueden llegar a ser clientes.

Los segmentos con clientes potenciales se conocen como **mercados meta**, **target** o **mercado objeto**.

Una empresa puede dirigir su oferta a uno o varios segmentos de mercado. En principio, debe dirigirse a aquellos que pueda atender mejor y que resulten más rentables.

Actividades

6. Relaciona en tu cuaderno las actividades de las cajas naranjas con su público objeto, que se enumera en las cajas verdes.

Agencias de viajes para jubilados.

Reparto de mercancías a domicilio.

Restaurante en un polígono industrial.

Clases de refuerzo escolar.

Club de degustación de vino.

Sumijer.

Estudiantes de primaria, secundaria y bachillerato.

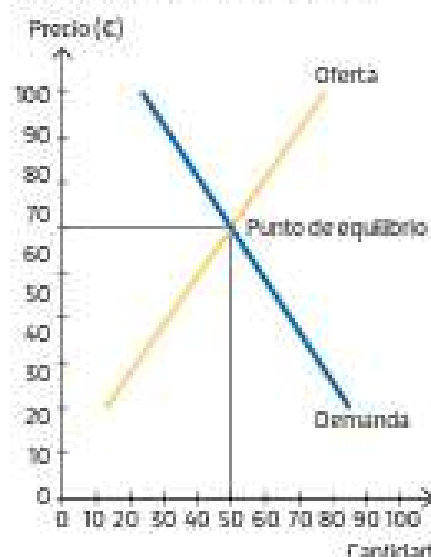
Compradores de productos online.

Población a partir de 65 años.

Obreros de la zona que comen fuera de casa.

Equilibrio del mercado

Se dice que el mercado está en equilibrio cuando la cantidad demandada por los compradores se iguala con la cantidad ofertada por los vendedores a un precio determinado (precio de equilibrio).



Tipos de estudios

Los **estudios cuantitativos** proporcionan solo datos a la información de la empresa, mientras que los **estudios cualitativos** valoran la calidad o la intención de compra, de oportunidades y amenazas, etc.



Fuentes de información

Las **fuentes primarias** son las que recopilan información nueva del mercado (encuestas, entrevistas o reuniones de grupos de consumidores potenciales o expertos).



Si la información ya está recogida en otros estudios o investigaciones se habla de **fuentes secundarias** (publicaciones o informes internos y externos).

3.1. Estudio de mercado

El estudio de mercado es una investigación de todas las variables y agentes que aporten información útil con el objeto de tomar decisiones sobre la estrategia que se va a seguir para que una idea, producto o servicio sea viable.

La viabilidad de una idea o producto tiene que satisfacer necesidades reales de los clientes; este ha de ser innovador o diferente del que ofrece la competencia o tener un precio competitivo y adecuado.

En el estudio se deben analizar y valorar los siguientes aspectos:

- Variables del macroentorno y microentorno y su tendencia de evolución.
- Características, número y distribución geográfica de los clientes potenciales, con especial atención al nicho de mercado o necesidades no cubiertas que va a satisfacer el producto. Es conveniente conocer sus gustos, el precio que están dispuestos a pagar, sus hábitos de consumo, la frecuencia y el lugar de compra o la importancia que le dan a la marca.
- La competencia, con el fin de conocer las claves de su éxito, su número, tamaño y ubicación, los productos o servicios que comercializa y el importe de sus ventas, sus estrategias promocionales, satisfacción y opiniones de sus clientes y sus puntos fuertes y débiles.
- Análisis y valoración de los proveedores, en especial de la calidad de sus productos, el servicio al cliente, plazos de entrega, política de precios, formas de pago y garantías y servicios posventa.

Según el objetivo del estudio, su coste y la clientela potencial se utilizarán diversas fuentes y herramientas para la recogida de información:

- La encuesta pregunta directamente al cliente sobre una nueva idea o producto. Puede ser telefónica, presencial o a través de internet.
- La observación directa estudia el comportamiento del cliente en los establecimientos propios y de la competencia, o bien simula una compra con una pseudocompra o cliente fantasma; también recoge datos de tráfico de personas que pasan por delante de un local comercial.
- La búsqueda de contenidos generados en la web y redes sociales sobre el sector productivo y los agentes del mercado, sobre los productos o servicios ofertados y sobre las tendencias de consumo; se fija la atención en las búsquedas más populares o los comentarios de los usuarios y usuarias en redes sociales.
- La entrevista a un experto del mercado para tener una visión sobre el sector.
- Las reuniones de grupo entre cinco y ocho personas de distinto ámbito social, edad, sexo y formación, que reflexionan sobre idea, producto, marca o precio.
- En los paneles de consumo o de compra se pregunta a las personas lo que han consumido o comprado para determinar el tamaño del mercado potencial.

- Acudir a las ferias o eventos sectoriales o de emprendimiento, informarse en revistas especializadas o con documentación técnica o económica.

Con los datos recogidos, hay que realizar un informe, un análisis DAFO que se complementa con las estrategias que se deben seguir. Es importante indicar las conclusiones principales, unos objetivos comerciales y concretar una previsión de la cuota de mercado que debe alcanzarse con unas ventas a corto y medio plazo.

La **cuota de mercado** es el porcentaje de participación de la empresa en el mercado de un producto específico durante un periodo determinado, en términos de unidades o de ingresos, para evaluar el crecimiento de la empresa.

$$\text{Cuota de mercado por ingresos} = \frac{\text{Importe de las ventas de la empresa}}{\text{Importe de las ventas totales del mercado}} \times 100$$

$$\text{Cuota de mercado por unidades} = \frac{\text{Unidades vendidas de la empresa}}{\text{Total de unidades vendidas del mercado}} \times 100$$

Ejemplo

En una localidad con tres bares las ventas totales de bocadillos son de 1000 unidades al mes. El líder del mercado ha vendido 600 bocadillos y los otros dos tienen unas ventas de 200 unidades cada uno.

Por ello, la cuota de mercado sería del 60 % para el primer bar y de un 20 % cada uno de los otros dos.



3.2. La estrategia del océano azul

La estrategia del océano azul (W. Chan Kim y René Mauborgne, 2005) defiende la necesidad de que las empresas dejen de competir entre sí (océano rojo) y pasen a crear nuevos mercados por medio de la innovación (océano azul).

Océano rojo

Características

Mercado de alta competencia. La única forma de conseguir un espacio es competir con los demás en precio o calidad.

Estrategias

- Competir en el espacio de mercado existente.
- Derrotar a la competencia.
- Explotar la demanda existente.
- Escoger entre valor y coste.
- Alinear el sistema empresarial con la elección estratégica entre la diferenciación o el bajo coste.

Océano azul

Características

Nuevo mercado sin explorar y sin competencia. Se crea una nueva demanda con un modelo de negocio innovador.

Estrategias

- Crear un espacio no explorado en el mercado.
- Conseguir que la competencia sea irrelevante.
- Crear y captar nueva demanda.
- Romper el dilema entre valor y coste.
- Alinear el sistema empresarial buscando la diferenciación y el bajo coste.



Actividades

7. El mercado de las autocaravanas en España presenta las siguientes cifras de venta:

Marca	Unidades vendidas al año
Rimor	3721 unidades
Moncayo	4332 unidades
Benimar	6723 unidades
Knauss	2575 unidades
Total	17351 unidades

- Calcula la cuota de mercado de cada marca de autocaravanas.
- ¿Cuál es la empresa líder del mercado? ¿Cuál es la diferencia en cuota de mercado entre la empresa líder y la peor posicionada?

8. Los supermercados de una localidad alicantina presentan las siguientes cifras de venta:

Supermercado	Importe de ventas
MERCADONA	350 000 €
Eroski	262 500 €
DIA	175 000 €
LIDL	87 500 €
Total	875 000 €

- Calcula la cuota de mercado de cada supermercado e indica cuál será la empresa líder.
- ¿Cuál es la diferencia en cuota de mercado entre la empresa líder y la peor posicionada?

9. Calcula la cuota de mercado de cada empresa con los datos obtenidos el año anterior.

Empresa	Unidades vendidas	Importe de ventas
Empresa A	100 unidades	6400 €
Empresa B	140 unidades	10 220 €
Empresa C	35 unidades	5150 €
Empresa D	470 unidades	35 250 €
Total	745 unidades	55 020 €

10. Elige las herramientas más adecuadas para realizar un estudio de mercado con el que se quiere conocer cómo ha sido la aceptación por parte de los clientes del perfume que se ha lanzado al mercado hace seis meses.

Se está pensando en lanzar otras fragancias diferentes. ¿Qué herramientas son las más apropiadas?





4. Cultura e imagen corporativa

La cultura y la imagen corporativa de una empresa están condicionadas por su entorno externo (país, industria, cultura y valores sociales) y por su entorno interno (filosofía, normas y reglas de conducta y creencias personales de sus integrantes).

4.1. Cultura corporativa

La cultura corporativa es un conjunto de creencias, expectativas, valores y estrategias comunes, compartidos y conocidos por los integrantes de la organización, que influye en su forma de comportarse.

Elementos de la cultura corporativa

Misión

La **misión** es una breve presentación escrita acerca de **qué es la empresa** y que justifica su existencia. Se expresa en primera persona y en plural.

Visión

La **visión** es el **objetivo al que quiere llegar la empresa** en un futuro como fruto del esfuerzo y de sus acciones. Debe ser concisa, posible, compartida e inspirar a sus miembros a actuar y a comportarse.

Valores

Los **valores** son aquellos principios con un fuerte **contenido ético** que son considerados como válidos por los integrantes de la organización.

Estrategias

La **estrategia** es un conjunto de acciones que tienen como finalidad **decidir qué hacer y dónde para alcanzar los objetivos** fijados por la empresa, respecto a un periodo concreto y destinados a cumplir la misión.

Se formularán unos objetivos generales para el negocio y unos objetivos operacionales para cada departamento y empleado.



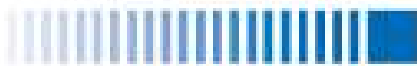
Ejemplo

La misión del GRUPO COSENTINO es «ser una empresa líder que, responsablemente, imagina y anticipa con sus clientes, superficies innovadoras de alto valor para el mundo de la arquitectura y el diseño».

Sus marcas Silestone®, Dekton® o Sensa by Cosentino® contribuyen a alcanzar su visión de «líderar el mercado global de superficies, a través de la acción de sus marcas, con soluciones arquitectónicas innovadoras que proporcionan diseño, valor e inspiran la vida de sus clientes». Esta compañía almeriense tiene como propósito «inspirar a las personas a través de espacios innovadores y sostenibles» y por ello está comprometida con el medioambiente, apuesta por la innovación (ODS 9) como palanca esencial para la producción sostenible y la economía circular.

Todos estos son elementos de la cultura corporativa del GRUPO COSENTINO.





Ejemplo

Los signos identificativos de la empresa que influyen sobre la imagen corporativa son el nombre comercial, el logotipo y la marca.

Stakeholders

La actividad empresarial afecta de diferente forma a sus diversos grupos de interés o stakeholders: accionistas e inversores, directiva y personal, clientela y empresas proveedoras, competencia y cualquier organización pública o privada de ámbito local, nacional e internacional.



4.2. Imagen corporativa

La **imagen corporativa** es la representación mental que los agentes externos de la empresa (accionistas, clientes, proveedores, etc.) se forman de ella en función de las informaciones que reciben.

Las principales herramientas para mejorarla son los planes de publicidad y relaciones públicas, el cuidado de la comunicación externa y la relación de los integrantes de la empresa con los agentes externos.

4.3. Responsabilidad social corporativa: balance social

La **responsabilidad social corporativa (RSC)** es, según el Libro Verde de la Comisión Europea, «la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en las relaciones con su entorno».

Las ventajas de desarrollar una adecuada política de RSC son:

- Mejora de la imagen de la empresa.
- Incremento del grado de compromiso de la plantilla.
- Mayor lealtad por parte de la clientela.
- Relaciones más estables con los proveedores.
- Incremento de la credibilidad de la empresa ante las instituciones, la sociedad y los inversores.

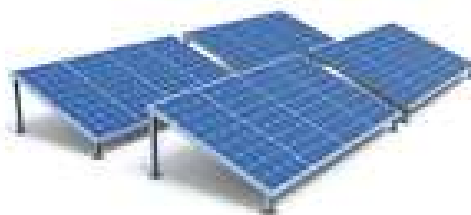
Se considera que la RSC hace referencia a una triple dimensión:

- **Dimensión económico-financiera y de gestión:** obtiene rentabilidad económica de forma sostenible y en armonía con el medio natural y social, y es transparente en su gestión.
- **Dimensión medioambiental:** se reduce y limita el efecto negativo del proceso productivo sobre el medioambiente.
- **Dimensión social:** contribuye al desarrollo social del entorno en el que realiza su actividad y devuelve a la sociedad parte de su beneficio económico.

Los indicadores ayudan a medir, comparar y mejorar políticas de responsabilidad social corporativa de las empresas. Entre los más utilizados están el GRI (*Global Reporting Initiative*), que es un indicador internacional para elaborar balances de sostenibilidad, o la Norma ISO 26000, que normaliza las líneas de actuación.

El **balance social** es un instrumento de gestión para planificar, organizar, dirigir, registrar, controlar y evaluar cuantitativa y cualitativamente la gestión de la RSC de la empresa, en un periodo concreto respecto a unas metas establecidas con anterioridad.

No existe un modelo estandarizado de balance social, aunque el más reconocido internacionalmente es el modelo del Instituto ETHOS, basado en el sistema GRI.



5. Análisis DAFO

El análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) representa gráficamente en una matriz los puntos débiles y fuertes de una empresa, junto con las oportunidades y amenazas del entorno, para tomar decisiones sobre las estrategias que se deben seguir y alcanzar así sus objetivos.



A partir de los datos recogidos, se elaboran estrategias que conduzcan a mantener las fortalezas, corregir las debilidades, afrontar las amenazas y explotar las oportunidades recogidas en la matriz CAME. Posteriormente, se completan con el DAFO cruzado.

Matriz CAME		
	Análisis interno	Análisis externo
Factores negativos	Estrategias para corregir debilidades.	Estrategias para afrontar amenazas.
Factores positivos	Estrategias para mantener fortalezas.	Estrategias para explotar las oportunidades.

Matriz DAFO cruzado		
	Amenazas	Oportunidades
Debilidades	Estrategias de supervivencia (debilidades + amenazas) Buscan una salida a una situación complicada, minimizando los daños.	Estrategias de reorientación (debilidades + oportunidades) Corrigen alguna debilidad mediante el aprovechamiento de una oportunidad.
Fortalezas	Estrategias defensivas (fortalezas + amenazas) Su objetivo es protegerse de posibles amenazas usando las fortalezas propias.	Estrategias ofensivas (fortalezas + oportunidades) Buscan obtener el máximo beneficio de una oportunidad usando una fortaleza.





Actividades

11. Claudia es socia de un club de adiestramiento canino y participa con frecuencia en concursos nacionales, en los que se encarga de preparar a los perros antes de la competición. Todo el mundo le dice lo paciente y tranquila que es, tanto con las personas como con los perros.

Le encantaría tener su propio negocio y trabajar con animales, por lo que ha decidido montar una peluquería canina. Tiene algo de experiencia en cortes de raza y, además, posee el certificado de profesionalidad de Adiestramiento de base y Educación canina. Los servicios que va a ofrecer son cortes de raza para exposiciones y concursos, cuidado de los perros, baños de mantenimiento, tratamientos y cortes funcionales y cómodos tanto para los dueños como para los perros.

Ha trabajado durante tres años como dependienta en una tienda de juguetes y es técnica en Gestión de Ventas y Espados Comerciales. Sin embargo, no tiene formación específica como peluquera de perros, por lo que quiere hacer un curso de formación con contenidos teóricos y prácticos en cortes para diferentes razas de perros y cortes comerciales.

Claudia vive en un pueblo de Ciudad Real, que tiene 30 000 habitantes. Hay censados aproximadamente 600 perros y cada vez hay más interés por cuidarlos. En el área de influencia, hay otros 1000 perros más.

La peluquería canina abrirá de lunes a sábado. Debe buscar un local para alquilar, que tenga fácil acceso y aparcamiento. Va a habilitar también una zona para que los dueños esperen sentados mientras se arregla a los perros, y donde se les ofrecerá café o té.

Ha de tener en cuenta asimismo la inversión para comprar el mobiliario y equipamiento, como bañera de acero o de cerámica, mesa de peluquería canina completa regulable en altura con horca y lazo, secador expulsor, máquina de pelar, cuchillas de varios milímetros, tijeras, cortaúñas de perro, peines de diferentes tamaños, canda o cepillo universal de varios tamaños y cosmética, champú y acondicionador.

Por otro lado, debe fijar medidas preventivas, porque trabajar con animales puede ser peligroso. Además, tiene que eliminar residuos de origen animal siguiendo los procedimientos que se exijan al respecto. Todos estos datos son importantes para que el Ayuntamiento le otorgue el permiso de apertura.

Claudia ha observado que en la zona no hay ningún negocio de cuidado de animales diferente a los veterinarios. Y el interés por cuidar y conseguir mayor bienestar de los animales cada vez es mayor entre los habitantes de la zona, que además han ido alcanzando mayor nivel de renta.

Realiza un análisis DAFO y propón la estrategia más adecuada que debe seguir Claudia para abrir su negocio. Te puedes ayudar de la herramienta que encontrarás en la siguiente página web: <https://difo.ipyme.org/>.

12. Elabora el análisis CAME. Para ello, toma como referencia el DAFO de una empresa que organiza campamentos y actividades para personas con diversidad funcional.

D

- Socios poco experimentados como empresarios.
- Imagen de poca experiencia, no hay reputación ni marca conocida en el mercado.
- Difícil acceso en transporte público.
- Escasez de recursos económicos.
- Espuesta inversión inicial y costes, frente al bajo nivel de ingresos al principio.

A

- Activa conjuntura económica española.
- Sector con elevada oferta organizada, fines de semana, puentes y periodos vacacionales.
- Campamentos para personas con diversidad funcional.

F

- Apertura especializada en diversidad funcional.
- Socios con una completa formación teórica y práctica en personas con diversidad funcional.
- Destacado capital humano que se dedica a la atención al cliente.
- Adaptación de las instalaciones y a las necesidades de los usuarios.
- Uso de las TIC, que favorecen la distribución y comercialización de los servicios.
- Recursos pedagógicos, culturales y deportivos para los usuarios.
- Bajo coste, gracias al acceso a cualquier tipo de usuario.

O

- Mercado en auge.
- La gente se preocupa cada vez más por disfrutar del ocio y el tiempo libre.
- Amplia gama de servicios.





6. La construcción del modelo de negocio

El modelo de negocio define qué ofrece la empresa al mercado, cómo lo va a conseguir, quién va a ser su público objetivo y cómo lo va a vender, es decir, es cómo una organización crea, entrega y captura valor.

La construcción del modelo de negocio se hace, habitualmente, elaborando un plan de empresa, invirtiendo mucho tiempo y dedicación. Sin embargo, puede ocurrir que una vez que se haya terminado ya no se adapte a la realidad de ese momento, porque los cambios en los mercados son rapidísimos. Para solucionar esta situación se están utilizando métodos más ágiles, como el Business Model Canvas o el Lean Startup.

Redacción del plan

En etapas iniciales de la idea de negocio no es aconsejable empezar a redactar el plan de empresa, porque el conocimiento del mercado, de la clientela, de los proveedores y del comportamiento del sector al que se dirige es escaso. Por ello, se aconseja empezar por el Lean Canvas si la idea es novedosa y está en fase incipiente, o por el Business Model Canvas, si no lo es.

6.1. El plan de empresa

El plan de empresa es un documento para planificar, evaluar y controlar los aspectos más importantes del negocio, desde la idea hasta los detalles más concretos relativos a su puesta en marcha.



El plan de empresa es una carta de presentación del negocio, necesaria para obtener financiación, ayudas públicas e inversión, o para negociar con los proveedores.

Aspectos formales del plan de empresa

- Información completa, breve, concisa y convincente. No más de 50 páginas.
- Redacción, ortografía y estilo cuidados al máximo.
- Estructura ordenada en epígrafes, con portada e índice paginado.
- Margenes adecuados y numeración de las páginas del documento.
- Elementos tipográficos que resalten los contenidos más importantes y que realcen los títulos, como negrita o cursiva, así como distintos tipos y tamaños de letra, pero sin abusar de ellos.
- Esquemas visuales que se utilizarán para resumir lo expuesto y comprender el texto.
- Papel, impresión y encuadernación de calidad.

No existe un único modelo de plan de empresa, aunque es necesario abarcar todas las áreas del negocio y suele incluir estos apartados:

- Presentación de la idea emprendedora y del proyecto.
- Presentación de los promotores.
- Cultura empresarial: misión, visión y valores.
- Estudio de mercado.
- Plan de marketing.
- Plan operativo.
- Plan de recursos humanos y organización.
- Plan de inversiones y plan de financiación.
- Forma jurídica de la empresa y protección legal de la idea.
- Trámites de constitución.

Se debe incluir un buen resumen ejecutivo en las primeras dos o tres páginas que sirva de síntesis y presentación del plan de empresa.





6.2. Business Model Canvas

El Business Model Canvas, de Alexander Osterwalder, es una herramienta para analizar en un lienzo de forma sencilla, ágil y visual nueve bloques que representan las áreas clave de una empresa y que influyen en su viabilidad.

Los pasos que se deben seguir son los siguientes:

Paso 1. Dibujar o imprimir el lienzo Canvas en un papel tamaño XXL y colgarlo en la pared para que sea visible y se trabaje de forma muy interactiva y dinámica. Se utilizarán rotuladores y pòsits de colores para añadir, cambiar o mover una idea o concepto durante el análisis.

Paso 2. Rellenar los nueve módulos del Canvas siguiendo un método y orden de trabajo. Primero se analiza la parte derecha, que incluye aspectos del mercado y entorno de la empresa, y a continuación la parte izquierda, que recoge las actividades o estrategias que se deben emprender para que la empresa lleve su «propuesta de valor» al mercado.

En el lienzo se indica con números el orden que se ha de seguir.

LIENZO MODELO DE NEGOCIO CANVAS (BMC)



¿Cuánto?

Paso 3. Tomar decisiones cuando el lienzo se ha terminado. Es recomendable que este se deje expuesto para que los promotores tengan una visión global de la empresa con un simple vistazo.

6.3. El método Lean Startup

El método Lean Startup se utiliza para fallar rápido y barato en las primeras fases del desarrollo del modelo de negocio de una startup, a fin de reducir el riesgo al validar de forma ágil la idea mediante el lanzamiento al mercado de un producto mínimo viable, cuyos resultados se miden para aprender sobre el mercado y mejorar el modelo de negocio.

El Lean Startup se puede aplicar tanto a nuevos productos o servicios tecnológicos como a cualquier iniciativa privada o pública, y propone un ciclo continuo de aprendizaje de crear-medir-aprender.

1. **Crear.** Tras plantear la idea general de negocio, se desarrolla el producto mínimo viable (PMV), que es un prototipo del producto o servicio diseñado con sus características fundamentales. Este es lanzado al mercado en el mínimo tiempo posible, para poder testearlo con clientes reales y aprender sobre el negocio, el producto y el mercado. Sobre el PMV se plantean unas hipótesis de creación de valor para unos clientes concretos y unas hipótesis de crecimiento sobre cómo los clientes lo descubren. Dichas hipótesis se prueban en el mercado.

2. **Medir.** Las hipótesis tienen que ser verificadas en el mercado con unos indicadores accionables que muestren la relación causa-efecto entre las acciones y los resultados, para aprender rápido y adaptar el modelo de negocio a las necesidades reales de los clientes. Los indicadores vanidosos no sirven para este análisis.

Algunas herramientas para medir el impacto del PMV son propuestas por la contabilidad de la innovación (por ejemplo, datos de Google Analytics o seguidores en Facebook, Twitter o Instagram).

Hay que focalizarse en aprender sin que salga caro. Se utilizarán lotes pequeños del PVP para reducir costes si se detectan fallos.

3. **Aprender.** La información que se obtiene de la idea, producto o modelo de negocio permite cambiarlo totalmente (pivotar), cambiarlo en parte (optimizar) o seguir con la idea tal y como está (perseverar).



El emprendedor aprende de los ciclos cortos que se repiten y cambia según las necesidades que detecte. Tiene que ir a un modelo de negocio escalable y rentable.

Lean Startup

Eric Ries y Steve Blank, basándose en su experiencia como emprendedores, proponen el método Lean Startup, basado en el sistema de producción ágil (lean) de los fabricantes de coches japoneses aplicada a las startups.

Startup

«La startup es una organización temporal en búsqueda de un modelo de negocio escalable y replicable» (Steve Blank).

«La startup está diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema» (Eric Ries).

En una startup debe haber innovación (producto nuevo o propuesta de valor) con alto grado de incertidumbre y tiene que ser escalable y replicable.

Ejemplo

GROUPON nació como una plataforma para organizar manifestaciones sociales, pero sus fundadores no conseguían obtener beneficio con este modelo de negocio. Un día, al ver un anuncio de pizza de 2x1 en la pizzería situada debajo de su oficina, decidieron hablar con los dueños y enviar la oferta a su base de datos, lo cual generó un gran número de ventas. Todo este proceso de cambio de estrategia dio lugar a la plataforma de cupones y descuentos que es hoy en día.



6.4. Lean Canvas

El Lean Canvas es un método híbrido, creado por Ash Maurya, que combina el método Lean Startup con el modelo de negocio Canvas, para que las startups puedan diseñar modelos de negocio.

En el modelo de negocio basado en la metodología Lean Startup se utiliza el Lean Canvas en vez del Business Model Canvas, porque este último va más dirigido a los modelos de negocio consolidados.

En el Lean Canvas el cambio más importante y principal es el enfoque. En el lado derecho se representa el mercado, mientras que en el lado izquierdo aparecen los bloques de producto, lo cual resulta más real para una startup. También cambia algún concepto y el orden que se debe seguir para realizarlo.

LIENZO LEAN CANVAS

PRODUCTO

Problema

2

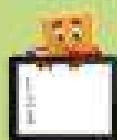
Averiguar cuáles son los tres principales problemas de los clientes.



Solución

4

Definir tres características importantes del producto o servicio que ayudan a resolver los problemas.



Métricas clave

8

Definir tres o cuatro indicadores que midan el modelo de negocio, qué actividades medir y cómo.



Proposición de valor única

3

Indicar de forma clara, simple, sencilla y en una sola frase (un mini pitch) qué te hace especial y cómo vas a ayudar a tus clientes a resolver su problema.



MERCADO

Segmentos de cliente

1

Identificar y conocer los segmentos de clientes sobre los que trabajar y, sobre todo, esforzarse en averiguar quiénes podrían ser los *early adopters* o usuarios visionarios con los que comenzar a trabajar.



Ventaja especial

9

Recoger lo que nos hace especiales y diferentes, lo que favorece que los clientes sigan viniendo a por más.



Canales

5

Indicar cómo se va a hacer llegar la solución a los segmentos de clientes.



Estructura de costes

7

Detallar todos aquellos elementos que cuestan dinero a la empresa, y que en la práctica indican el gasto aproximado que se tendrá mensualmente; al principio este gasto será el mínimo posible.



Fujos de ingresos

6

Reflexionar sobre las estrategias para obtener ingresos en la startup, los márgenes, el valor del cliente, modelo de recurrencia, etc.





Actividades

13. Indica si las siguientes afirmaciones sobre el plan de empresa son verdaderas o falsas y aporta una argumentación:
- Solo hay que incluir aquella información que el emprendedor considere necesaria.
 - La información debe ser redactada de manera cuidada.
 - Siempre se debe escribir a mano.
 - Es preciso incluir una portada y un índice paginado.
 - Es un documento de uso interno, por lo que la información que contiene es confidencial.
 - Al solicitar financiación es conveniente tener elaborado el plan de empresa.
 - Un proyecto de empresa no es lo primero que se debe hacer si la idea es novedosa.
 - Los epígrafes del proyecto de empresa son rígidos y los emprendedores no pueden cambiarlos.
14. Coloca los siguientes aspectos en alguno de los nueve módulos del Business Model Canvas y señala si están relacionados con el mercado o con la empresa:
- | | |
|--|--|
| ■ Externalización del servicio informático. | ■ Las familias con hijos son el target principal. |
| ■ Proveedores clave o principales y proveedores secundarios. | ■ Socios que tiene la empresa. |
| ■ Distribución de los productos a través de empresas de reparto a domicilio. | ■ Tarjeta de puntos por servicio realizado. |
| ■ Comentarios sobre la empresa en las redes sociales. | ■ Coste de las materias primas. |
| ■ Características más importantes de nuestro servicio que satisfacen una necesidad concreta de la clientela. | ■ Tráfico en la página web de una empresa o llamada gracias a un anuncio puesto en Google Ads. |
| ■ Indicadores que medirán el modelo de negocio, qué actividades medir y cómo. | ■ Precio más bajo que el de la competencia, lo cual nos hace ser más competitivos. |
| ■ Utilización de una app para contratar el servicio. | ■ Suscripción anual a un precio más bajo. |
| | ■ Alquiler del local. |
15. FACEBOOK fue lanzada al mercado en 2004 y ofrecía servicios de redes sociales y medios sociales en línea.

No era la primera red social del mercado, pero Mark Zuckerberg y sus socios introdujeron como novedad un muro como elemento central en el que los usuarios de Facebook podían dejar mensajes y colgar enlaces, videos, fotos o música. Nunca antes se había comercializado algo similar y no tenían referencia de la aceptación que iba a tener en el mercado ni si iba a gustar a los «clientes»; tampoco sabían cómo iban a obtener ingresos.

Los clientes iniciales eran los estudiantes de Harvard, aunque actualmente cualquier usuario con una edad mínima legal puede registrarse en Facebook. Las empresas e instituciones también pueden tener su página en esta red social.

Inicialmente solo se podía acceder a Facebook desde el ordenador. Sin embargo, ahora se puede hacer desde cualquier dispositivo con conexión a internet, como una tablet o un smartphone.

Facebook obtiene la mayoría de sus ingresos a través de la publicidad y, desde 2012, cotiza en Bolsa y ha adquirido empresas como INSTAGRAM o WHATSAPP.

Los servicios siguen aumentando y se enfrentan a una intensa presión debido a la circulación de fake news, la incitación al odio y las representaciones de violencia que prevalecen en sus servicios, aspectos que la empresa está intentando contrarrestar, como también los problemas con la privacidad de los usuarios.

- a) Explica si FACEBOOK, en sus inicios, se podía considerar una startup. Si la respuesta es afirmativa, señala cuál era la propuesta de valor para sus usuarios.
- b) ¿Con qué datos se puede comprobar que el negocio de FACEBOOK es replicable y escalable?
- c) Si un emprendedor pone en funcionamiento una red social con los mismos servicios que presta FACEBOOK, ¿se podría considerar una startup? Justifica tu respuesta.
16. Compara los bloques que se incluyen en el análisis del método Business Model Canvas con los del Lean Canvas. ¿Por qué se incluyen estos cambios?

TEST DE EVALUACIÓN

RESUELVE EN TU CUADERNO O BLOC DE NOTAS

1. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es característica de una empresa?
 - a) Es una unidad económica de producción.
 - b) En ella se combinan los factores de producción.
 - c) Los productos y servicios que genera satisfacen necesidades humanas.
 - d) Todas son correctas.
2. ¿Cuál es el factor activo en una empresa?
 - a) La organización.
 - b) El entorno.
 - c) Los recursos humanos.
 - d) Los recursos materiales.
3. El porcentaje de participación de la empresa en el mercado es:
 - a) El target.
 - b) La cuota de mercado.
 - c) La estrategia.
 - d) Los inputs.
4. En relación con los siguientes factores, ¿cuál pertenece al microentorno?
 - a) Factores culturales.
 - b) Factores sociopolíticos.
 - c) Normativa técnica del sector.
 - d) Normativa laboral.
5. Los bloques en el Lean Canvas son:
 - a) El producto y el mercado.
 - b) El PMV y la hipótesis.
 - c) El mercado y la empresa.
 - d) Todas son correctas.
6. La necesidad de que las empresas dejen de competir entre sí es propia de la estrategia conocida como:
 - a) Ofensiva.
 - b) Océano rojo.
 - c) Defensiva.
 - d) Océano azul.
7. ¿Cómo se conocen aquellos principios con un fuerte contenido ético?
 - a) Valores.
 - b) Misión.
 - c) Visión.
 - d) Estrategia.
8. En el análisis DAFO, la falta de experiencia de los emprendedores se considera una:
 - a) Oportunidad.
 - b) Debilidad.
 - c) Fortaleza.
 - d) Amenaza.
9. Los segmentos con clientes potenciales se conocen como:
 - a) Mercado meta.
 - b) Mercado objeto.
 - c) Target.
 - d) Todas son correctas.
10. ¿Cómo se llama el instrumento de gestión de la RSC?
 - a) Logo.
 - b) Balance social.
 - c) Indicadores.
 - d) Imagen corporativa.
11. En relación con el plan de empresa, señala la respuesta correcta:
 - a) Hay que incluir un resumen ejecutivo al principio.
 - b) Los datos son siempre inventados por los promotores.
 - c) No debe ocupar más de 100 páginas.
 - d) Todas son correctas.
12. Respecto al Business Model Canvas, ¿cuántas áreas clave analiza?
 - a) Cinco áreas clave.
 - b) Nueve bloques.
 - c) Siete apartados.
 - d) Tres aspectos del negocio.
13. Indica cuál o cuáles de las siguientes afirmaciones hacen alusión al Lean Canvas:
 - a) La innovación de proceso se produce cuando aparece un nuevo bien o servicio en el mercado o cuando se han mejorado de forma significativa sus propiedades o la forma de utilizarse.
 - b) La innovación de producto consiste en emplear nuevos o mejorados procesos de fabricación, logística o distribución de los productos.
 - c) Se puede utilizar tanto para proyectos innovadores como para aquellos que no lo son.
 - d) Todas las afirmaciones anteriores se refieren al Lean Canvas.

ACTIVIDADES FINALES

- 1. La empresa se considera un sistema abierto. ¿Por qué? Relaciona la respuesta con el entorno de la empresa y con las relaciones sociales y laborales que hay dentro de ella.
- 2. Clasifica las siguientes empresas según el área de actividad, la titularidad del capital y el ámbito de actuación: RENFE, un concesionario de vehículos local, TELEPIZZA, FERROVIAL, MOVISTAR, panadería de barrio y EL CORTE INGLÉS.
- 3. ¿Qué se entiende por entorno genérico y por entorno específico? Indica a cuál de los entornos pertenecen cada uno de los siguientes elementos:
 - Proveedores.
 - Tipo de interés.
 - Competencia del sector.
 - Relaciones con los sindicatos y tasa de paro.
- 4. La empresa TEX se enfrenta a los siguientes desafíos: un fortalecimiento del euro, que encarece sus exportaciones a Estados Unidos y Latinoamérica; mayor competencia en el mercado nacional por parte de otras cadenas de moda nacionales e internacionales; un aumento del precio del petróleo que repercute negativamente en sus costes; y la entrada en la Unión Europea de países de Europa central y del Este, que abre la posibilidad de nuevos mercados.
 - Señala qué desafíos corresponden a cambios en el entorno específico y cuáles corresponden a cambios en el entorno genérico o general. Justifica tus respuestas.
- 5. Busca en Internet la misión, visión y valores de la cultura corporativa de las siguientes empresas: MOVISTAR, TELEPIZZA, ENDESA y COCA-COLA.
- 6. Relaciona y compara la estrategia de(el octavo azul) con la creación de una startup en el mercado.
- 7. Relaciona las siguientes estrategias del DAFO cruzado con la combinación de situaciones:
 - Estrategias ofensivas.
 - Estrategias defensivas.
 - Estrategias de reorientación.
 - Estrategias de supervivencia.
- 8. ¿Cuál es la triple dimensión a la que hace referencia la responsabilidad social corporativa?
- 9. Explica las ventajas e inconvenientes de elaborar un plan de negocio.



Emprendedores en el cine

El jardinero fiel

La compañía farmacéutica internacional KDH y su aliada en el país, TRES ABEIAS, han creado un fármaco que se empleará en el tratamiento de la tuberculosis multiresistente.

TRES ABEIAS realiza en Kenia las pruebas del medicamento y ensaya con pacientes que reciben el tratamiento de manera gratuita, pero coaccionados, ya que son amenazados con retirarles la prestación sanitaria si se niegan a realizar las pruebas.

1. ¿Qué tipo de empresa es KDH? ¿Y TRES ABEIAS?
2. ¿Crees que los experimentos llevados a cabo con la diápraxa en Kenia están condicionados por el entorno? ¿Crees que la empresa se comportaría de la misma manera en Europa?
3. ¿Crees que la política de RSC de KDH y TRES ABEIAS es legal? ¿Es ética? La finalidad es conseguir un medicamento que se usará principalmente en África. ¿Crees que el fin justifica los medios? ¿Saldría perjudicada su imagen de empresa? ¿Cómo crees que podría reaccionar la empresa?

CASO PRÁCTICO PROPUESTO 1

Business Model Canvas

Objetivos

- Conocer la metodología del Business Model Canvas.
- Aprender a presentarse uno mismo desde el punto de vista profesional.

Desarrollo

Manuela y Pedro quieren poner en marcha una idea de negocio que consiste en construir unos alojamientos rurales en una preciosa reserva natural cerca de las montañas y de las playas en Cantabria. Son propietarios de las casas y de las fincas, aunque tienen que reformarlas y acondicionarlas.

Las instalaciones del negocio estarían compuestas por tres cabañas de piedra y madera totalmente independientes unas de otras. Todas tienen unas fantásticas vistas, están totalmente amuebladas y equipadas, y disponen de calefacción, chimenea y wifi. Cada una puede alojar hasta seis personas.

Pedro y Manuela tienen previsto ofrecer a sus clientes la posibilidad de contratar actividades para conocer la vida rural del entorno, senderismo y jornadas culturales y gastronómicas. Están negociando acuerdos con restaurantes, asociaciones culturales, de ocio y deportivas para poder realizar lo que está programado.

Han decidido que sus clientes sean familias con niños, personas amantes de la naturaleza o gente que quiera vivir experiencias gastronómicas.

Ellos van a vivir en un pueblo cercano a las cabañas y se van a encargar de atender personalmente a los clientes, desde el acondicionamiento de las cabañas hasta la acogida de los huéspedes o la organización de las actividades. Van a tener a tres trabajadores que se encargarán de la limpieza, el mantenimiento y la atención a la clientela.



En la zona hay dos establecimientos hosteleros: uno de ellos es una casa rural y el otro es un pequeño hotel. En la comunidad autónoma hay una asociación de establecimientos hosteleros.

Por otro lado, dispondrán de una página web propia, redes sociales y varias plataformas de reserva hostelera para ofrecer información sobre sus cabañas. Creen que es importante desarrollar comunidades de clientes en las redes sociales, para favorecer la comunicación y escuchar las aportaciones de los interesados. Como canal de promoción de su oferta van a emplear su página web y su blog, perfiles sociales de la empresa, así como la atención telefónica para la gestión de reservas, y la asistencia a ferias y eventos del sector en los que promocionarán sus servicios.



Los ingresos se obtendrán de las estancias de sus clientes y de las actividades que se realicen. El precio será similar al de la competencia.

Tareas a realizar

1. Ayuda a Manuela y a Pedro a completar las nueve áreas clave del Business Model Canvas en las que su empresa genera valor y obtiene rendimientos.

CASO PRÁCTICO PROPUESTO 2

Lean Startup

Objetivos

- Aplicar el modelo Lean Startup.
- Diseñar productos o servicios que ofrezcan una propuesta de valor a la clientela potencial.
- Ser capaz de desarrollar un producto mínimo viable.
- Elaborar un Lean Canvas.

Desarrollo

WR motor es la primera compañía en lanzar al mercado una motocicleta eléctrica para ofrecer estos vehículos con un diseño futurista y un motor eléctrico potente.

La agilidad y la maniobrabilidad son la base de su manejo y su facilidad de uso; lo que, combinado con los propulsores eléctricos, proporciona una aceleración instantánea.

Los nuevos conceptos de WR motor están diseñados especialmente para un entorno urbano. El diseño de la batería está pensado para que sea extraíble y pueda recargarse en el hogar o en la oficina, de manera que cualquier toma de corriente doméstica estándar pueda usarse como entrada de carga.

Los *early adopter* son personas entre 18 y 70 años, preocupadas por el medioambiente, con necesidad de moverse por las ciudades pero que no tienen carne de moto.

Los primeros modelos han sido probados en Madrid y Barcelona, entre personas que viven en las afueras de la ciudad y que se deben desplazar a esta todos los días para trabajar. Se han creado dos grandes grupos: los que trabajan en las zonas céntricas y los que lo hacen a las afueras.

Se ha hecho un seguimiento de la satisfacción del producto y los clientes han ido aportando ideas a WR motor para mejorar el producto. Por ejemplo, se han introducido mejoras en el diseño y prestaciones técnicas, como el incremento de la autonomía en 200 km y la reducción del tiempo de recarga, que ahora es de 3 horas.

Las ventas han ido creciendo durante los tres últimos años y, actualmente, se exportan motos eléctricas a varios países de Europa, lo que convierte a WR motor en líder en el segmento de las motos eléctricas, a pesar de que varias grandes compañías han empezado a comercializar motos similares.

WR motor tiene intención de convertirse en líder en movilidad eléctrica en los próximos años e inspirar a nuevos usuarios con nuevas formas de conducir.



Tareas a realizar

1. Plantea una hipótesis, un producto nuevo y una propuesta de valor siguiendo estos pasos:
 - Crea un producto mínimo viable (PMV).
 - Mide los resultados obtenidos.
 - Realiza un aprendizaje validado.
 - Repite el ciclo si es necesario.
2. Recoge todas las decisiones que tomes en un Lean Canvas.

PROYECTO DE EMPRESA 1

Iniciando el proyecto de empresa

Objetivos

A partir de ahora vas a comenzar a preparar el proyecto de empresa, para lo cual deberás trabajar y analizar cada uno de sus puntos según los temas que estudies en las distintas unidades. De momento, puedes ir elaborando un borrador de los apartados que proponemos. A lo largo del curso podrás retocar, mejorarlo y ampliarlo en cada una de las unidades.

La primera decisión que deberás tomar versará sobre los aspectos formales del plan de empresa: vocabulario, estructura, contenido o la presentación del documento; es importante cuidar la presentación, en especial el orden, la coherencia y la estructura. Cada página del proyecto irá numerada y se respetarán márgenes y sangrías. Además, se incluirán una portada y un índice numerado.

Descripción del proyecto

Esta parte incluye una descripción detallada, clara y sencilla de en qué consiste el proyecto, qué aporta de innovador, cuáles son las necesidades a las que se pretende dar respuesta y con qué ventajas competitivas se cuenta.

No olvides explicar cuál es el producto o servicio que se va a comercializar e indica el nombre comercial, la marca y el logotipo de la empresa.

Presentación de los promotores

En este apartado hay que presentar de forma breve a los promotores y promotoras del proyecto para demostrar, especialmente a los bancos o posibles inversores, que el negocio es desarrollado por personas que tienen unas habilidades, conocimiento del sector, experiencia previa, formación o cualquier otro recurso que se considere beneficioso.

Una buena presentación debe incluir datos de cada inversor: nombre y apellidos, formación, experiencia profesional (incluidas prácticas, becas, éxitos profesionales...) y rasgos de la personalidad que muestren habilidades emprendedoras (repasa la primera unidad de este libro).

Hay que recoger también las funciones y tareas que desarrollará cada uno en el proyecto, tanto directivas como de producción, así como el grado y el tipo de implicación y responsabilidad en el desarrollo del proyecto, es decir, si la dedicación será exclusiva o se compaginará con un trabajo por cuenta ajena, si la aportación será solo dineraria o se contribuirá con dinero y trabajo y el objetivo profesional, etc.

Cultura empresarial: misión, visión y valores

Tu empresa ha de poseer una adecuada política de responsabilidad social corporativa y, por lo tanto, deberás desarrollar los tres elementos que conformarán la cultura empresarial: misión, visión y valores.

Elabora tu Business Model Canvas



Vuelve a tu Canvas

Tras conocer la idea que has incubado en la unidad anterior, dibuja el lienzo del Business Model Canvas en un papel XXL y completa las nueve áreas clave de tu empresa. Utiliza pós-its y rotuladores de colores.

El lienzo se debe dejar expuesto para tener una visión global de la empresa y facilitar la toma de decisiones.

Estudio de mercado

En el proyecto de empresa hay que realizar el estudio de mercado de la futura empresa, antes de iniciar el negocio o de lanzar un nuevo producto, para conocer sus características e indagar sobre la viabilidad comercial de la idea.

Tipo de mercado en el que opera la empresa

Es preciso que analices la evolución del consumo de tu producto y las perspectivas generales del sector en el que se enmarca: si es un sector ya maduro o con previsión de crecimiento.

Se debe indicar también el sector económico al que pertenece la empresa según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (<www.ine.es>).

Análisis del microentorno y del macroentorno

El análisis del microentorno y el macroentorno se centra en el estudio de la coyuntura económica, política y social, y las características concretas del sector y tendencias de evolución.

En este apartado hay que determinar también si existen oportunidades de negocio (nicho o hueco de mercado) y relacionarlo con tu idea de negocio, para poder justificar su elección.

Análisis de los consumidores o clientes

Se deben investigar también las características de los consumidores potenciales: necesidades y expectativas, pautas de consumo (frecuencia y lugar de compra, influencia de las marcas, etc.), hábitos de compra, nivel de renta, etc. A veces puede resultar interesante preguntarse, al margen del poder adquisitivo del futuro cliente, cuánto estará dispuesto a pagar por el bien o servicio.

Análisis de la competencia

En el análisis de la competencia se tiene que buscar información sobre las principales empresas competidoras e indicar su tamaño, productos o servicios que comercializan, precios, servicios adicionales, estrategias comerciales y de distribución, etc. Asimismo, se deben determinar los puntos fuertes y débiles de cada empresa y la cuota de mercado durante el último año.

Análisis de los proveedores

Se identificará quiénes serán los proveedores de la empresa y las condiciones de compra (calidad, financiación, portes, etc.).

Análisis DAFO y determinación de estrategias

Con los datos recogidos hay que realizar un informe, un análisis DAFO, que se complementa con las estrategias que se deben seguir y que se recogen en el análisis CAME.

Fuentes, medios y herramientas utilizadas

Se especificarán las herramientas que se van a utilizar y se explicará por qué se han elegido. Es fundamental tener claro el objetivo de la investigación, su coste y el público potencial.

Conclusiones y cuota de mercado

Es importante que se indiquen las conclusiones principales, los objetivos comerciales y que se concrete una previsión de la cuota de mercado que se pretende alcanzar, junto con las ventas a corto y medio plazo.

3 El plan de marketing



Vamos a conocer...

1. Marketing
2. Marketing mix clásico
3. Nuevas formas de marketing
4. La franquicia y sus elementos

CASOS PRÁCTICOS PROPUESTOS

Marketing en NARANJA Express

Franquicia de un taller mecánico

PROYECTO DE EMPRESA

Plan de marketing

Y al finalizar esta unidad...

- Conocerás qué se entiende por «marketing».
- Identificarás los diferentes tipos de marketing.
- Distinguirás las herramientas que componen el marketing mix.
- Aplicarás las nuevas tendencias en marketing.
- Serás capaz de realizar un correcto diseño del plan de marketing para tu proyecto empresarial.
- Reflexionarás sobre la posibilidad de utilizar el modelo de franquicia para crear una empresa.

Organiza tus ideas



Descubre

Xavier Gabriel, lotero de Sort y dueño de LA BRUJA D'OR (LA BRUJA DE ORO), ha demostrado ser un auténtico genio del marketing y de la comunicación.

LA BRUJA D'OR vendió en el año 2005 un total de 3 millones de décimos de lotería nacional, lo que supuso el 8 % de las ventas totales en toda España, con una cifra de facturación de 78 millones de euros.

En 1995 se constituyó como la primera administración de lotería en España que vendía décimos a través de internet. Actualmente su página web, <www.labrujadeoro.es>, recibe más de 4000 conexiones diarias y representa el 89 % de sus ventas.

La empresa de Xavier Gabriel ofrece también el primer servicio de venta de lotería a través de centralita telefónica, con 12 líneas que atienden más de 500 pedidos diarios.

Pero la administración de lotería del municipio leridano de Sort no solo reparte suerte, sino que parte de sus beneficios están destinados a la FUNDACIÓN LA BRUJA D'OR, institución privada dirigida a personas menores de 21 años con síndrome de Down o con alguna enfermedad inusual de baja prevalencia.

1. ¿Crees que el nombre elegido por Xavier Gabriel para su administración de lotería ha sido acertado?
2. ¿Aporta el nombre LA BRUJA D'OR alguna información positiva sobre el producto que se comercializa?
3. ¿Es la distribución un factor determinante dentro del marketing mix desarrollado por LA BRUJA D'OR?
4. ¿Qué tipo de acción de marketing se pone en práctica a través de la FUNDACIÓN LA BRUJA D'OR? ¿Es una acción positiva para la imagen de la empresa?
5. ¿Cuál crees que ha sido la clave del éxito de esta aventura empresarial?



El logo de la empresa, la bruja dorada de la suerte, ayuda a reforzar el mensaje del hombre comercial: suerte, magia, oro.



1. Marketing

El marketing es un proceso para identificar, anticiparse y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores con el propósito de aumentar los beneficios de la empresa, de modo que cada parte consigue algo que considera que tiene un valor y es útil.

En el marketing se distingue entre el marketing tradicional, que desarrolla acciones usando los canales *offline* o tiendas físicas, y el marketing digital, que utiliza canales *online* a través de internet y de las redes.

El consumidor actual es multicanal, porque hace uso de ambos canales. Por ello, las estrategias del marketing *offline* y del marketing digital deben integrarse en lo que se conoce como *blended marketing*.

El plan de marketing es un documento en el que se plasman de forma esquemática los objetivos que se pretenden conseguir, las estrategias que se van a implementar y la planificación que se seguirá, en relación con el desarrollo y la comercialización de los bienes o servicios.

El marketing mix es un conjunto de herramientas que analiza el comportamiento de los mercados y de los consumidores, para generar acciones que buscan retener y fidelizar a la clientela mediante la satisfacción de sus necesidades.

En el marketing tradicional las estrategias se agrupan en las 4P del marketing, que son completadas con la segunda generación de las 4P, las cuales intentan dar soluciones a las nuevas demandas del mercado:



Para adaptarse al uso que se hace de la tecnología y a los actuales hábitos sociales de consumo, se han desarrollado las 4P del marketing digital.





2. Marketing mix clásico

A continuación se explican detalladamente las BP del marketing mix.

2.1. Producto (*product*)

El producto es el conjunto de atributos tangibles (forma, tamaño, color...) e intangibles (marca, imagen, servicio...) valorados por el consumidor en un bien o servicio.

2.1.1. Niveles del producto

El consumidor compra un producto por el beneficio que percibe y asocia a su consumo. Por ello en su diseño hay que definir los siguientes niveles:

- **Producto básico:** atributos básicos dirigidos a satisfacer necesidades.
- **Producto formal o aumentado:** añade elementos que mejoran su imagen comercial como la calidad, el envase, la marca, el diseño y las características técnicas.
- **Producto ampliado o total:** incorpora servicios que le hacen ser más valorado por el usuario, como la forma de entrega o el pago, la instalación, el servicio posventa o la garantía.

Diferenciar el producto del que ofrece la competencia es presentarlo con algún elemento distintivo como el diseño, la marca, el modelo, el envase o la etiqueta, que lo hace más atractivo para los compradores.

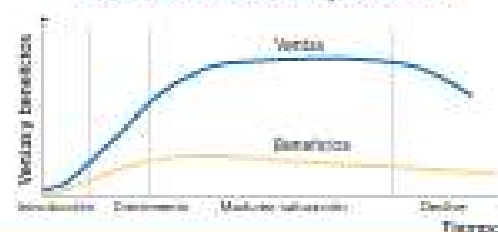
2.1.2. Ciclo de vida del producto

El ciclo de vida de un producto son las diferentes etapas por las que pasa este debido a las modificaciones que sufre, desde su lanzamiento o introducción en el mercado hasta su retirada.

No todos los productos se ajustan a este modelo, por ejemplo, no les ocurre a los artículos de primera necesidad (alimentos).



Ciclo de vida de un producto



Fase de introducción	Fase de crecimiento	Fase de madurez	Fase de declive
<p>Entrada del producto por primera vez en el mercado.</p> <p>Las ventas crecen muy despacio, al tener que darse a conocer. Para ello se emplean estrategias como la publicidad y promociones dirigidas a clientes y distribuidores.</p> <p>Ejemplo: para una nueva crema hidratante se dan muestras gratuitas en revistas, unidas a la publicidad de la crema.</p>	<p>Los consumidores ya conocen e identifican el producto; las ventas y beneficios aumentan y aparece la competencia. Se consolida su posición aumentando la calidad, con más publicidad e introduciéndose en nuevos segmentos de mercado o canales de distribución.</p> <p>Ejemplo: las novedades en la consola Wii de NINTENDO hacen que sigan aumentando sus ventas.</p>	<p>Las ventas y beneficios se estabilizan. El precio es esencial, debido a la intensa competencia y a la sensibilidad del cliente frente a este.</p> <p>Para mantener la cuota de mercado, se incrementan los gastos en publicidad y se diferencia el producto.</p> <p>Ejemplo: la Coca-Cola Light y la Coca-Cola Zero aparecen para competir con los refrescos light de la competencia.</p>	<p>La demanda del producto disminuye.</p> <p>Se puede decidir retirarlo del mercado u optar por una renovación total del antiguo producto, relanzándolo como si fuera nuevo.</p> <p>Ejemplo: en el año 2006 la empresa NIKON anunció que dejaba de producir cámaras de fotos analógicas para centrarse en las digitales.</p>

2.1.3. La matriz Boston Consulting Group (BCG)

La matriz Boston Consulting Group (BCG) permite clasificar los productos de una empresa según su participación y tasa de crecimiento.

Ejemplo

Ejemplos de productos matriz BCG

- Estrella: tabletas (como el iPad).
- Incógnita: coches eléctricos.
- Vaca lechera: Coca-Cola.
- Perro: cámaras analógicas sustituidas por los smartphones.

La evolución normal de un producto es comenzar como dilema, pasar a ser estrella, convertirse después en vaca lechera y acabar siendo perro.



Palabra:

BBVA

Logotipo:



Combinación de letras y logotipo:



Marca tridimensional (forma del producto):



2.1.4. Marca

La marca es un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que trata de identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de la competencia.

Elementos de una marca:

- **Nombre:** palabra o palabras con un sonido agradable, sin dobles significados, fácil de recordar, reconocer y sin dificultades de pronunciación.
- **Logotipo:** símbolo que identifica al producto. Puede llevar letras o solo dibujos.
- **Anagrama:** combinación de letras de la marca que no admite dibujos o símbolos.

Estrategias de marca:

- **Estrategia de marca única:** consiste en comercializar todos los productos de un fabricante con la misma marca.
- **Estrategia de marcas múltiples:** es la fusión de empresas, que mantienen el nombre de sus productos con marcas distintas para llegar a más consumidores.
- **Estrategia de segundas marcas:** se trata de marcas propias creadas por una empresa que ya dispone de marcas reconocidas. Segmenta y amplía el mercado para dirigirse a un target distinto al que normalmente lo hacen.
- **Estrategia de marcas del distribuidor:** es un conjunto de las marcas comerciales propiedad del distribuidor y las marcas de productos genéricos, también denominadas marcas blancas.

Ejemplo

Ejemplos de estrategias de marca

- **Marca única:** YAMAHA comercializa motos e instrumentos musicales.
- **Marca múltiple:** HENKEL IBERICA usa marcas distintas en limpiadores similares (Misto, Estrella, Perlan).
- **Segundas marcas:** PMI es la segunda marca de PASQUAL.
- **Marca de distribuidor:** MERCADONA vende productos de su propia marca.

2.2. Precio (price)

El **precio** es la cantidad que paga el cliente por la compra de un producto o servicio. Este debe ser razonable según el beneficio que se percibe.

El precio es una decisión estratégica por las repercusiones psicológicas en la decisión de compra. Por ello se debe fijar un precio con el que se consigan beneficios, pero que a la vez sea aceptado por el mercado.

Al determinar los precios de los productos se deben utilizar simultáneamente los siguientes criterios:

1. **Basado en los costes** → al coste total del producto se le añade un margen fijo o porcentual de beneficio.

$$\text{Precio} = \text{coste total} + \text{margen de beneficio}$$
2. **Basado en la percepción del comprador** → busca un equilibrio entre el beneficio que se espera al adquirir un bien y el sacrificio económico que se va a realizar.
3. **Basado en los precios fijados por la competencia** → estos serán similares salvo que una empresa pueda diferenciarse de las demás.



2.2.1. Estrategias de precios

DESCUENTOS Y PROMOCIONES

Precios reducidos que fomentan la venta.

- Descuento por pronto pago de las facturas.
- Descuento por volumen de compra (rappel) al adquirir gran cantidad de un bien.
- Descuentos periódicos o rebajas en temporadas del año, conocidas y esperadas por el consumidor.
- Descuentos aleatorios u ofertas, que consisten en reducciones en el precio que no se repiten de forma periódica y que el comprador no espera.
- Descuentos estacionales en épocas de bajo consumo.

PRECIOS PSICOLÓGICOS

Usan la percepción del cliente sobre el precio.

- Precio impar o no redondeado: se utilizan los decimales para asociarlo a un precio menor.
- Precio par o redondeado: se acerca al número entero próximo para mejorar la imagen de un artículo.
- Precios de prestigio: que son altos para que el producto o la marca se asocie a calidad y renombre.
- Precios de referencia de productos líderes en ventas, con los que se compara el precio del producto.

ESTRATEGIAS PARA VARIAS LÍNEAS DE PRODUCTOS

Se comercializan varios productos.

- Lider en pérdidas: ofrece algún producto a precio reducido, aún sin beneficios, para atraer a los compradores y estimular la venta de otros productos que sí son rentables.
- Precio paquete: consiste en fijar un precio conjunto para dos o más productos inferior a la suma de los precios de cada uno de ellos.
- Precios cautivos: se fija un precio bajo a un producto principal y se compensa la diferencia con el precio del producto complementario, necesario para el funcionamiento del primero.

PRECIOS PARA PRODUCTOS NUEVOS

- Penetración: implica vender a precio bajo para estimular la compra.
- Descremación: se vende a un precio elevado para dar imagen de prestigio.



La logística también forma parte de la distribución.

2.3. Distribución (place)

La distribución son las tareas que llevan a decidir dónde, cuándo y cómo debe entregarse el producto al consumidor.

La distribución agrupa los canales, el lugar de venta, la logística y el transporte y los métodos de pago, entre otros.

2.3.1. Canal de distribución

El canal de distribución es el conjunto de agentes implicados en llevar los productos desde el proveedor hasta el consumidor final.

Un canal directo no tiene intermediarios entre fabricante y cliente, frente a los canales indirectos, que pueden ser cortos (con un máximo de dos intermediarios) o largos (con más de dos intermediarios).

Los intermediarios realizan algunas de las funciones de distribución entre fabricante y consumidor final (almacenamiento, transporte, comercialización y servicios complementarios), y pueden ser:

- Mayoristas: compran cantidades elevadas de productos para vender a otros intermediarios, pero nunca al consumidor final.
- Minoristas: venden directamente al consumidor, como las tiendas.

2.3.2. Tipos de distribución

Los tipos de distribución más habituales son:

Intensiva: se comercializa en el mayor número de puntos de venta posible, para llegar a cubrir un amplio territorio y obtener buena cifra de ventas.

Selectiva: se seleccionan unos puntos de venta concretos en un área geográfica.

Exclusiva: se vende en establecimientos autorizados en exclusiva, en un determinado territorio o área de mercado.



La carrera entre mundo online y offline es cada vez más ardua y por ello hay que coordinar esfuerzos en los diferentes canales de marketing.

Showrooming

Consiste en mirar y probar un producto en las tiendas físicas para luego comprarlo en Internet, donde, normalmente, se puede conseguir a mejor precio.

2.3.3. Canal offline vs. canal online

El canal *offline* es la venta de productos o servicios a través de tiendas físicas, con un contacto directo entre comprador y vendedor.

El canal *online* es la venta a través de Internet, que permite eliminar intermediarios y reducir costes, y posibilita acceder a nuevos segmentos de mercado aunque estén lejos del entorno de la empresa.

En la tienda física la atención al público se limita a su horario de apertura, frente a la venta online, que se extiende 24 horas al día.

En el canal tradicional hay que cuidar la ubicación, el ambiente, el escaparate y la distribución de la tienda para que entre el mayor número de personas posible. En el canal online hay que conseguir muchas visitas a la página web; para ello hay que cuidar al máximo su diseño, intentar facilitar el contacto con el cliente (teléfono, e-mail, formularios, chat...) y detallar información como la forma y el plazo de entrega del pedido o el método de pago.

2.4. Promoción (promotion)

La promoción son aquellas acciones dirigidas a dar a conocer el producto, su marca y sus beneficios entre la clientela.

La promoción utiliza estos tres elementos claves para comunicar:

Informar sobre los productos, sus características, etc.

Persuadir a nuevos clientes o aumentar la frecuencia de compra.

Recordar aspectos positivos del producto que estimulen su venta.

Para realizar dicha promoción y, por tanto, incrementar la demanda a corto plazo del producto se utilizan las siguientes actividades:

- La **publicidad** es una forma de comunicación que informa sobre productos, servicios y marcas para estimular sus ventas. Los medios publicitarios más habituales son anuncios de televisión, cuñas de radio, carteles, **bonners** en internet, anuncios en prensa, etc.
- Las **relaciones públicas** son actividades cuyo objetivo es mejorar la imagen de marca o de la empresa entre determinados grupos de personas o entidades, a través de los medios de comunicación. Incluye financiación de actos culturales, patrocinio de equipos deportivos, donaciones a organizaciones no gubernamentales (ONG), etc.
- El **merchandising** son técnicas dirigidas a destacar el artículo en el punto de venta para diferenciarlo de la competencia y fomentar su venta. Comprende la ubicación del producto en el local, su localización en la estantería, el uso de música o elementos audiovisuales, el estudio de zonas frías y calientes, etc.
- La **promoción de ventas** se basa en ofrecer ventajas transitorias y de corta duración por la compra de un artículo o servicio.
- La **fidelización** comprende todas aquellas acciones que pretenden conservar al cliente para que no cambie de marca o de establecimiento, como vales descuento, puntos acumulables, etc.
- El **servicio posventa** es la actividad comercial que tiene lugar tras la venta entre comprador y vendedor.
- Los **mensajes SMS** o al correo electrónico son un medio de comunicación comercial para mejorar la relación, fidelizar o ganar nueva clientela. Desde el punto de vista legal, el destinatario debe autorizar este envío; para ello se utilizan las suscripciones voluntarias mediante formularios de captura en las páginas web, en campañas de fidelización o promoción.
- La **publicidad viral** son videoclips divertidos, juegos, **flashs** interactivos, imágenes e incluso textos que la gente compartirá. Los videos publicitarios se pueden subir a Vimeo o YouTube y en redes sociales.
- Los **bonners** son un tipo de publicidad online que consiste en incluir una pieza publicitaria dentro de una página web con el objetivo de atraer tráfico hacia el sitio web del anunciante, el cual paga por su inclusión.



Otras actividades promocionales

Otras actividades promocionales pueden ser la celebración de jornadas, congresos u otros eventos, concursos, muestras gratuitas o regalos, entre otros.

2.5. Personas (people)

Las personas son el equipo de colaboradores de la empresa de cuyo comportamiento con la clientela depende el éxito comercial y empresarial de una compañía.

Las personas de una organización son los mejores promotores y quienes más influyen en su buena imagen como empresa y marca, aunque no trabajen en relación directa con los clientes (primera línea).

Los clientes se forman una idea positiva o negativa de una entidad, producto, servicio o marca en función del buen o mal servicio que reciben, del saber hacer de los empleados o del trato que les den.

Para tener éxito en los negocios se debe conocer el perfil del consumidor (sexo, edad y clase económica), sus deseos, expectativas y necesidades, y desarrollar procesos eficaces de comunicación con ellos.

Las organizaciones empresariales han de valorar y cuidar a sus «clientes internos», es decir, a sus empleados y empleadas. La formación facilita al personal un mejor conocimiento del negocio y le hace sentirse más valorado, integrado y motivado.

Actividades

1. ¿Qué es el blended marketing?
2. Indica qué tipos de marketing existen y qué canales de distribución utilizan.
3. Señala en qué etapa de vida del producto se encuentran los siguientes productos o servicios: discos de vinilo, móvil flexible que se puede plegar, pizza de jamón y queso en un formato diferente al habitual, nuevo modelo de Mini frente al modelo antiguo, Cola Cao clásico, smartphone con conexión 5G y nueva colección de fascículos coleccionables.
4. Dentro de la marca, señala qué es el nombre, el logotipo y el anagrama.
5. En relación con la estrategia de marca, ¿cuáles son las diferencias entre la estrategia de marcas múltiples y la estrategia de segundas marcas?
6. METALISA quiere lanzar al mercado unos perfiles metálicos para ventanas de calidad similar a los que ya se comercializan. Para tomar la decisión averigua que la competencia vende un producto similar por 30 €. Los costes de producción para METALISA son de 15 € y tiene como objetivo obtener un 35 % de beneficio. En función de los criterios de establecimiento de precio, ¿a cuánto podría vender sus perfiles para que sean competitivos?
7. Cola Cao es un cacao soluble líder en ventas en España desde su lanzamiento en 1946. El producto original se conoce como Cola Cao Original. Actualmente se comercializan, entre otros, el Cola Cao 0%, para quien quiere cuidar su línea, o el Cola Cao Noir, que va destinado a un público adulto por la mezcla de cacao y su sabor intenso.
 - ¿En qué fase del ciclo de vida se encuentran el Cola Cao Original y el Cola Cao Noir? ¿Y en la clasificación de la matriz Boston Consulting Group?
8. La empresa COCA-COLA realizó una importante campaña de marketing para posicionar los productos Zero. Entre las acciones emprendidas destacaban las siguientes:
 - Anuncio de televisión con el eslogan «Todo el sabor, cero calorías».
 - Sorteo de viajes a Nueva Zelanda para cuatro amigos con una edad comprendida entre 18 y 30 años.
 - Patrocinio de eventos deportivos y culturales (como Rock in Rio), especialmente dirigidos a los jóvenes.
 - a) Clasifica cada una de estas acciones según el tipo de estrategia de promoción que se ha utilizado.
 - b) ¿Cuál era el mensaje que se quería transmitir? ¿Y el público objetivo?
 - c) ¿Por qué crees que se utilizaron simultáneamente diferentes acciones de marketing?



2.6. Proceso (process)

Los procesos son el conjunto de metodologías y procedimientos de trabajo utilizados por la empresa desde la idea hasta la comercialización de un producto o servicio.

Los procesos incluyen la descripción de cómo se va a elaborar un producto, cuándo se ofrecerá y cómo gestionar las quejas. Estos deben ser constantemente revisados y alineados a las demandas de la empresa, del personal y del consumidor.

Para que el proceso sea efectivo hay que prescindir de toda aquella actividad que no añada valor, acciones innecesarias y que conlleven un coste añadido, pero se ha de tener en cuenta que los recortes no afecten a la calidad del producto.



2.7. Presencia (physical evidence)

La presencia o evidencia física son todos aquellos elementos corporativos que hacen el ambiente agradable para el cliente y que lo atraen desde un primer momento.

El consumidor se forma una idea de la calidad y la utilidad de una marca a partir de aspectos como la imagen corporativa, la cultura o su identidad.

La evidencia física incluye la atmósfera de los locales (color, tamaño, olor, sonido, música...), la decoración o el mobiliario, y la disposición de los espacios para crear un ambiente adecuado y mejorar el aspecto del local.

Otro aspecto de la presencia es todo aquello que hace más completo el servicio ofrecido al consumidor al añadirle valor, porque lo agrada y le hacen ver calidad en la marca. Por ejemplo, las tarjetas de visita, los uniformes del personal o detalles hacia el cliente como son los jabones, cremas u otros artículos de higiene que se ofrecen en los hoteles.



Ejemplo



Una empresa inmobiliaria está cambiando de sede social. Al pensar cómo van a ser sus instalaciones, ha tomado la decisión de decorar la zona de oficina lo mejor posible.

El mobiliario elegido no solo será ergonómico, sino que también tendrá unos colores azul y blanco, líneas modernas y los distintos elementos estarán lo suficientemente separados.

Se van a colocar plantas naturales en distintas zonas de la oficina, habrá música ambiental y los ambientadores darán un olor agradable al local.

También se van a poner elementos decorativos relacionados con el sector inmobiliario y de la actividad de la empresa.

En el edificio hay una cafetería, máquinas de café y baños suficientes, y el equipamiento de oficina necesario.

2.8. Productividad y calidad (*productivity & quality*)

La **productividad** busca las mejores prácticas en la ejecución del servicio, con el afán de emplear coherentemente los recursos; reducir los costes y optimizar el tiempo de los equipos de trabajo, sin que esto afecte a la **calidad** del servicio, la cual debe ser evaluada desde la perspectiva del cliente.

La productividad y la calidad deben ir unidas, ya que una reducción de costes no debe mermar la calidad ni implicar que los clientes y empleados se vean afectados. De igual manera, las mejoras de calidad no deben sobrepasar el coste que el cliente está dispuesto a pagar por dicha mejora.

La tecnología ha ayudado mucho al desarrollo e incremento de la productividad y ha hecho que aumente la calidad de muchos productos sin necesidad de incrementar su precio. Esto ha favorecido, en muchas ocasiones, que aumente la competencia y que bajen los precios.

Actividades

9. Relaciona cada estrategia de precio con su grupo correspondiente: descuentos y promociones, precios psicológicos, estrategias para varias líneas de productos o precios para nuevos productos.
 - Precios rebajados después de Navidad.
 - Precio alto de un nuevo ordenador.
 - Impresora barata y cartucho caro.
 - Precio reducido por comprar más unidades de producto.
 - Nuevo champú muy barato.
 - Producto a 4,99 €.
 - Paquete de tres latas de guisantes, que resulta comparativamente más económico que comprar solo una lata.
 - Oferta de 2x1.
10. ¿Qué es un canal directo? Cita ejemplos de este tipo de distribución.
11. Dentro de los tipos de distribución, señala con cuáles se corresponden las siguientes situaciones:
 - En FERRARI el fabricante desea diferenciar su producto mediante una política de alta calidad, de prestigio o de calidad de servicio, en la que el servicio posventa es importante.
 - Línea de galletas Digestive de FONTANEDA.
 - Boutiques NESPRESSO o alguno de los centros de EL CORTE INGLÉS en los que se pueden comprar cápsulas y máquinas de café NESPRESSO.
12. ¿Qué aspectos se deben cuidar en los lugares de venta offline y online?
13. ¿En qué consiste el showrooming?
14. En la promoción hay tres elementos básicos para comunicar. Indica cuáles son.
15. En relación con las herramientas promocionales, une cada definición de la columna de la izquierda con el concepto correcto de la columna derecha. Trabaja en tu cuaderno.

Acciones que pretenden conservar al cliente.

Pieza publicitaria online.

Técnicas dirigidas a destacar el artículo en el punto de venta.

Actividades para mejorar la imagen de marca.

Videoclip divertido.

Merchandising

Publicidad viral

Relaciones públicas

Banners

Fidelización