

# Unidad 1

## LA INICIATIVA EMPRENDEDORA

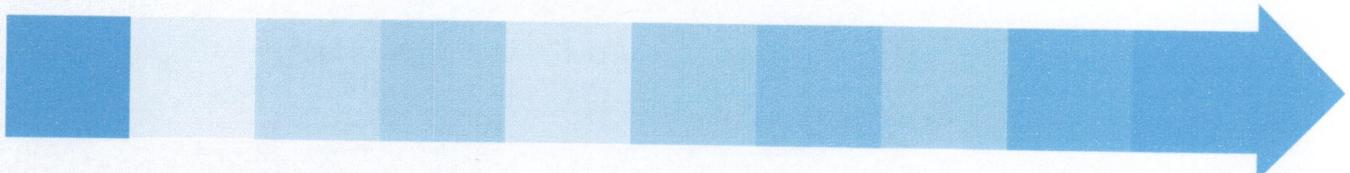
### CONTENIDOS:

1. El trabajador por cuenta propia / ajena
  2. Requisitos y teorías del empresario
  3. El espíritu emprendedor
  4. Características personales de los emprendedores
  5. La idea de negocio
  6. Generando la idea de negocio
- Anexo: ¿Autónomo o con socios?



### OBJETIVOS:

1. Conocer los motivos y la motivación para crear una empresa.
2. Conocer los requisitos y las distintas teorías sobre la figura del empresario.
3. Definir la figura del emprendedor.
4. Autoevaluar la capacidad emprendedora.
5. Redactar la idea de negocio y su propuesta de valor.



# Índice

## 1. La iniciativa emprendedora

1. Trabajador por cuenta propia / ajena .....	9
2. Requisitos y teorías del empresario .....	11
3. El espíritu emprendedor .....	15
4. Características personales de los emprendedores .....	17
5. La idea de negocio .....	19
6. Generando la idea de negocio .....	21
Anexo: ¿Autónomo o con socios? .....	24
Actividades .....	28

## 2. El mercado

1. El mercado .....	33
2. Tipos de mercado .....	35
3. La segmentación del mercado .....	37
4. Estudio de mercado: Los clientes .....	39
Actividades .....	42

## 3. El entorno de la empresa

1. El entorno general de las empresas .....	47
2. Tipos de entorno: sencillo / cambiante .....	47
3. El entorno específico del sector .....	49
4. Análisis de la competencia .....	51
5. El análisis D.A.F.O. del entorno y la empresa .....	53
6. La localización del proyecto .....	55
7. La cultura empresarial e imagen corporativa .....	57
8. La responsabilidad social corporativa .....	59
Actividades .....	60

## 4. El marketing

1. El marketing .....	69
2. El marketing estratégico .....	71
3. Herramientas del marketing operativo .....	71
4. El producto .....	73
5. El precio .....	79
6. La promoción .....	81
7. La distribución .....	83
8. La atención al cliente .....	85
Anexo: La franquicia .....	88
Actividades .....	90

AVITATIVA EMPRENDEDORA

## 5. Recursos humanos

1. La dirección y el liderazgo .....	95
2. La motivación laboral .....	101
3. La organización de la empresa .....	105
4. Obligaciones de la empresa en materia laboral .....	109
Actividades .....	110

## 6. Formas jurídicas

1. Las formas jurídicas .....	115
2. Trámites para la constitución de una empresa .....	123
Actividades .....	126

## 7. El plan de producción

1. El plan de producción .....	131
2. El aprovisionamiento .....	133
3. El análisis de costes .....	137
Actividades .....	142

## 8. Inversión y financiación

1. La inversión y los gastos iniciales .....	147
2. La financiación de la empresa .....	149
3. Fuentes de financiación propias .....	151
4. Fuentes de financiación ajenas .....	153
5. Ayudas y subvenciones públicas .....	159
6. Crowdfunding (financiación colectiva) .....	159
Actividades .....	160

## 9. Análisis contable y financiero

1. La contabilidad .....	165
2. El balance de situación .....	165
3. La cuenta de resultados .....	169
4. El plan de tesorería .....	171
5. El análisis de balances .....	173
Actividades .....	174

## 10. Gestión contable, administrativa y fiscal

1. Gestión administrativa: proceso general, pedido, albarán, factura, formas de pago .....	179
2. Gestión fiscal: IFPF, IVA, IS, calendario fiscal .....	189
3. Gestión contable: libros de contabilidad .....	195
Actividades .....	196

## Primer error: emprender con motivos pero sin motivación

Me gustaría comenzar por el motivo por el cual se está usted planteando emprender un negocio. Responder a esta pregunta no es sencillo porque requiere un ejercicio de honestidad importante por su parte.

La mayoría de emprendedores, cuando se les plantea esta cuestión, acuden a una respuesta-salvavidas: la idea de negocio. Pero la idea es el objeto del negocio, nunca un motivo válido ni es una motivación sólida y duradera.

Otros motivos habituales que justifica el emprendedor son:

- 1- Estar en el paro y tener que salir adelante.
- 2- Odiar al jefe o a la empresa.
- 3- No depender de ningún jefe.
- 4- Tener libertad de horario, poder elegir mis días de vacaciones.
- 5- Ganar más dinero que trabajando por cuenta ajena.
- 6- Querer recuperar el patrimonio que perdió la familia.
- 7- Demostrar algo a los demás o a uno mismo.
- 8- Hacerse rico, dar un pelotazo.
- 9- Contribuir al desarrollo de la región.
- 10- Dedicarse a un tema que gusta y al cual no es posible dedicarse si no es emprendiendo.

### El motivo es irrelevante, mientras haya motivación

Hay que distinguir entre dos términos muy próximos pero que tienen distinto significado: motivo y motivación. Un motivo es el detonante, es la causa. Pero otra cosa es la motivación: las ganas, la ilusión, el deseo profundo de emprender. El motivo que provoca su decisión no es tan importante mientras haya una ilusión real. Para entendernos: ser despedido es un motivo, pero no asegura motivación suficiente para emprender un negocio. Las verdaderas motivaciones son la ilusión y el deseo de emprender en sí mismo.

Pongamos un similitud: para explotar, una bomba precisa de un detonador y de dinamita. El caso que nos ocupa es aquel donde hay detonador y no hay dinamita; hay motivo, pero no motivación; hay causa que lleva a emprender un negocio, pero no hay ilusión suficiente. Ninguna bomba explota si el detonador no la enciende. Tener motivo para emprender no es ni bueno ni malo. Es irrelevante. Por tanto, ¿hay en su caso particular una motivación suficientemente sólida? ¿Tiene usted una verdadera naturaleza de emprendedor?

### ¿Qué es entonces emprender?

Emprender es una forma de enfrentarse al mundo, es una manera de entender la vida con la que no todo el mundo se siente a gusto: es aquella en la que la persona disfruta con la incertidumbre y la inseguridad de qué pasará mañana. El verdadero emprendedor es aquel a quien lo incerto procura un especial placer.

Fuente: Fernando Trias de Bes: Extracto de "El libro negro del emprendedor". Ed. Urano. Se recomienda la lectura del libro para profundizar en estas ideas.

## REDACTA TU PLAN DE EMPRESA

En este apartado del libro irás completando poco a poco tu Plan de Empresa para tenerlo finalizado al final del módulo. El guion del Plan de Empresa lo encontrarás al final de esta unidad 1, pero por ahora es más importante que reflexiones sobre si crees que puedes ser un emprendedor o no. Contesta a las dos siguientes actividades y tenlas en cuenta para la redacción de tu Plan de Empresa:

1º) Puntúa si crees que te encuentras más cerca de un trabajador por cuenta ajena o propia en la siguiente tabla. El 1 es más cercano a cuenta ajena y el 5 a cuenta propia, si bien caben opciones intermedias.

Trabajador cuenta ajena	Puntuación más cercana a:					Trabajador cuenta propia
	1	2	3	4	5	
• Depender de un jefe	1	2	3	4	5	• Ser nuestro propio jefe
• Limitarse a cumplir con el trabajo	1	2	3	4	5	• Asumir responsabilidades sobre la marcha del negocio
• Un salario fijo	1	2	3	4	5	• Beneficios o pérdidas, asume el riesgo
• Cumplir un horario	1	2	3	4	5	• Llevarse el trabajo a casa
• Satisfacción laboral puede limitarla la empresa	1	2	3	4	5	• Satisfacción personal de asumir un reto empresarial

2º) Reflexiona sobre cuáles serían los motivos y la motivación o ilusión que tendrías para crear una empresa:

MOTIVOS	MOTIVACIÓN
¿Qué motivos te llevarían a crear una empresa?	¿Qué grado de ilusión crees que tienes en crear una empresa?

Necesidad de encontrar trabajo, ganar más dinero, salir de la empresa donde estoy, prefiero ser mi jefe, ofrecer un bien o servicio a la sociedad, demostrar algo a los demás, hacerme rico, satisfacción personal, dedicarme a lo que me gusta, otros motivos.

1) Ninguna.  
2) Es posible, según vengan las circunstancias del futuro.  
3) Enorme, es un proyecto que tengo en mente.  
4) No lo he decidido todavía, tengo dudas.

# 1. Trabajador por cuenta propia / ajena

**La primera pregunta a la hora de estudiar este módulo es: ¿Qué prefieres: trabajar por cuenta ajena en una empresa que no sea tuya o trabajar por cuenta propia en tu empresa?**

Si tu intención es tener un contrato de trabajo en una empresa, asumir las responsabilidades de tu puesto de trabajo y olvidarte cuando se cumpla el horario, sin asumir los riesgos de la marcha de la empresa, seguramente tienes el perfil de trabajador por cuenta ajena. Si te mueve por dentro **"la inquietud" de crear tu propia empresa**, asumiendo los riesgos y las responsabilidades que conlleva, es que tienes un perfil de trabajador por cuenta propia.

¿Qué sucede si tengo un perfil de trabajador por cuenta ajena? **¿Me aporta algo este módulo de EIE si no quiero tener mi propia empresa?** Sí, por dos motivos:

- Por un lado **tus inquietudes y tus necesidades laborales de ahora no serán las mismas** que las de dentro de 5 o 10 años: habrás madurado en tu trabajo y estarás más seguro de ti mismo, te podrás encontrar con una oportunidad de crear un negocio que no esperabas o incluso con un capital que antes no tenías. El espíritu emprendedor de crear una empresa puede activarse dentro de unos años porque las personas maduran y cambian con el tiempo.
- ¿Y si no se "activa" el espíritu emprendedor en un futuro? ¿Para qué sirve EIE? Si no tienes ninguna intención de crear una empresa este módulo te aportará **el conocimiento del funcionamiento interno de una empresa**, de sus departamentos y funciones, de las dificultades y de las posibilidades de crecimiento de las empresas; y este conocimiento "sobre" las empresas te será útil para cuando trabajes dentro de una de ellas como trabajador por cuenta ajena.

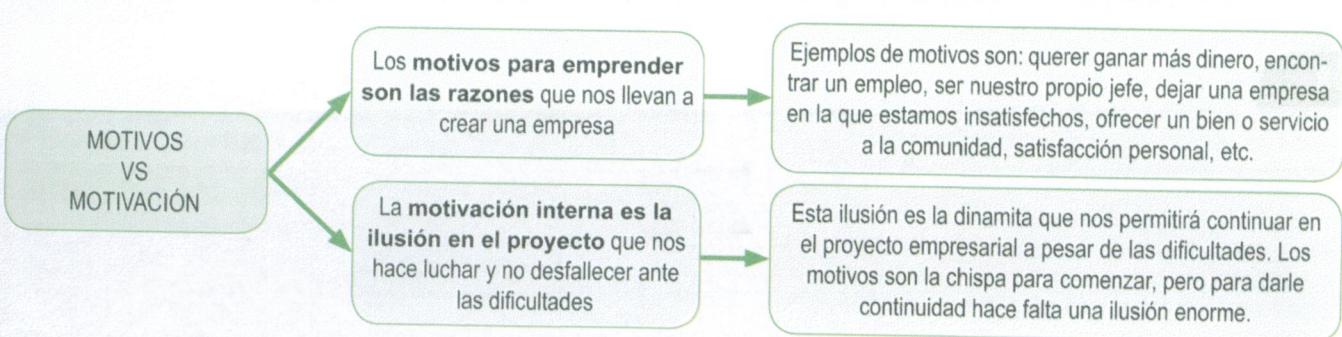
¿Qué **diferencias** encontramos entre ser trabajador por cuenta ajena o por cuenta propia?

Trabajador cuenta ajena	Trabajador cuenta propia
• Depender de un jefe	• Ser nuestro propio jefe
• Responsabilidad limitada a cumplir con su trabajo	• Asumir responsabilidades en la marcha del negocio
• Un salario fijo, con independencia de beneficios	• Beneficios o pérdidas, asume el riesgo económico
• Cumplir un horario de trabajo	• Llevarse la tarea a casa fuera del horario de la empresa
• La satisfacción laboral viene muy determinada por el clima y funcionamiento interno de la empresa	• Es una fuente de satisfacción personal y profesional el asumir un reto empresarial

## A) El empresario a la fuerza

Es aquel empresario que decide montar una empresa porque **"las circunstancias" le han llevado a ello**: "me he quedado sin empleo, en mi sector no hay trabajo ahora mismo, no paro de tirar currículums y nadie me llama, etc". En este caso, una persona decide crear una empresa por **"la necesidad urgente" de encontrar trabajo**, más que por convencimiento interno de querer desarrollar un proyecto empresarial asumiendo todos los inconvenientes que supone ser trabajador por cuenta propia.

Siguiendo a Fernando Trias de Bes, para ser un emprendedor no es tan importante los "motivos" como la **"motivación interna"**, entendida como la **ilusión en el proyecto que nos hace luchar por alcanzarlo**. Amplia esta idea en la lectura del lateral.



## Aprender a emprender

¿Qué necesita España para ser un país de emprendedores? Pues entre otras cosas los déficit que aprecian los emprendedores también tienen que ver con la educación y la tolerancia al fracaso. Iñaki Arrola, fundador de Coches.com y socio del fondo Vitamina K, que apoya a futuros emprendedores, afirma que nuestro país adolece de formación para emprender: "Montar un negocio nunca ha estado bien visto porque se piensa en el fracaso. Hay que enseñar que crear una empresa es posible y que para ello hay que fracasar y no pasa nada. En Estados Unidos se fomenta esta cultura desde el colegio". Es de los que asegura que el paraíso no tiene tanto que ver con favorecer la creación de start up con una ley o con reducir la burocracia, "sino con crear un contexto que de verdad fomente el espíritu emprendedor". Una opinión que comparte con Jordi Vinaixa, director académico del Instituto de Iniciativa Emprendedora de Esade: "Tenemos una cultura de excesiva búsqueda de la seguridad y todo lo relacionado con el riesgo nos es ajeno. Desde el punto de vista legislativo, disponemos de unas normas muy garantistas que hacen que la puesta en marcha de empresas se ralentice. Además, se penaliza el fracaso. Si una persona ha fallado una vez, por ejemplo, si ha tenido un problema de morosidad éste queda en su expediente aunque esté resuelto. No somos de dar segundas oportunidades". Esto es algo superado en Estados Unidos. Por eso es, junto con Israel, uno de los países de referencia de los emprendedores. Además, Arrola admira a este último "porque fomenta la cultura del esfuerzo desde edades tempranas".

Extracto de artículo de Expansión.com (20/5/2013)

## Caso práctico resuelto

Marina ha terminado sus estudios de Técnico en Confección y Moda. Durante estos años ha barajado la posibilidad de trabajar por cuenta ajena en algún taller o fábrica textil, o montar algún negocio propio.

Debido a la crisis sabe que le será difícil encontrar un trabajo estable, por eso le parece atractiva la idea de crear un pequeño taller, donde crear y vender sus propios diseños. Antes de tomar la decisión final, quiere saber si realmente tiene espíritu emprendedor. Por ello debe reflexionar sobre:

- Su capacidad para asumir riesgos: Marina se enfrenta bien a la incertidumbre y no le tiene miedo al fracaso. Sabe que acertar a la primera no siempre es posible. Además sus padres le apoyan en este proyecto.
- Capital inicial: Marina cuenta con un pequeño local propiedad de sus padres. Además estos le harán un préstamo inicial para acondicionarlo y comprar la maquinaria que necesita. Además sabe que puede optar a alguna de las ayudas para jóvenes emprendedores.
- Habilidades: Marina no tiene experiencia profesional. Únicamente conoce el mundo laboral a través de las FCTs. No conoce el mundo empresarial, y aunque ella está muy ilusionada, no se ve capaz de dirigir al pequeño equipo que necesita para poner en marcha el proyecto.

Antes de poner en marcha el proyecto Marina debe incrementar sus habilidades emprendedoras. Es recomendable que trabaje unos años en una empresa del sector, para que conozca mejor su funcionamiento. Además este tiempo le permitirá madurar para ser capaz de dirigir un equipo.

## Cómo nació Facebook

Te proponemos que veas la película La red social.

Esta película narra la aventura de la puesta en marcha de la más conocida red social: Facebook, si bien no todas las escenas son reales se aproximan a la realidad de lo cómo surgiendo este gigante de internet. Mark Zuckerberg, su creador, ingresó en la Universidad de Harvard en 2003 y comenzó a desarrollar una web que permitía a los estudiantes ver la lista de compañeros de clase, con la que se podía calificar a los estudiantes de la universidad. Así surgió la idea de crear una comunidad que utilizaba la red para compartir aficiones y sentimientos.

Pero La red social no habla solo de cómo surgió la idea de Facebook, de hecho deja constancia de como Zuckerberg la tomó prestada de un encargo que le propusieron y la desarrolló con un estilo propio. La película también nos habla de los compañeros de viaje en los primeros momentos de un proyecto emprendedor, y cómo la entrada de nuevos socios en el proyecto hace que se tambaleen las relaciones de amistad entre los fundadores.

- 1) ¿Qué requisitos como empresarios cumplían los 2 fundadores? ¿Qué pensaban sobre cómo obtener el capital?
- 2) ¿Qué ocurre cuando entra el nuevo socio en la empresa? ¿En qué cambia la perspectiva de Zuckerberg?

## Redacta tu plan de empresa

¿Cumples los requisitos para ser empresario? Contesta sinceramente valorando las siguientes cuestiones:

### Riesgo:

- ¿Te gusta asumir riesgos o prefieres la seguridad?
- ¿Tu entorno familiar o de amistades influyen en que asumas riesgos?

### Capital:

- ¿Dispones de un capital mínimo para comenzar?

### Tecnología:

- ¿Conoces la tecnología necesaria y tienes acceso a ella?

### Conocer el negocio:

- ¿Has trabajado antes en ese negocio?

### Conocimientos de gestión:

- ¿Tienes conocimientos de cómo gestionar una empresa?

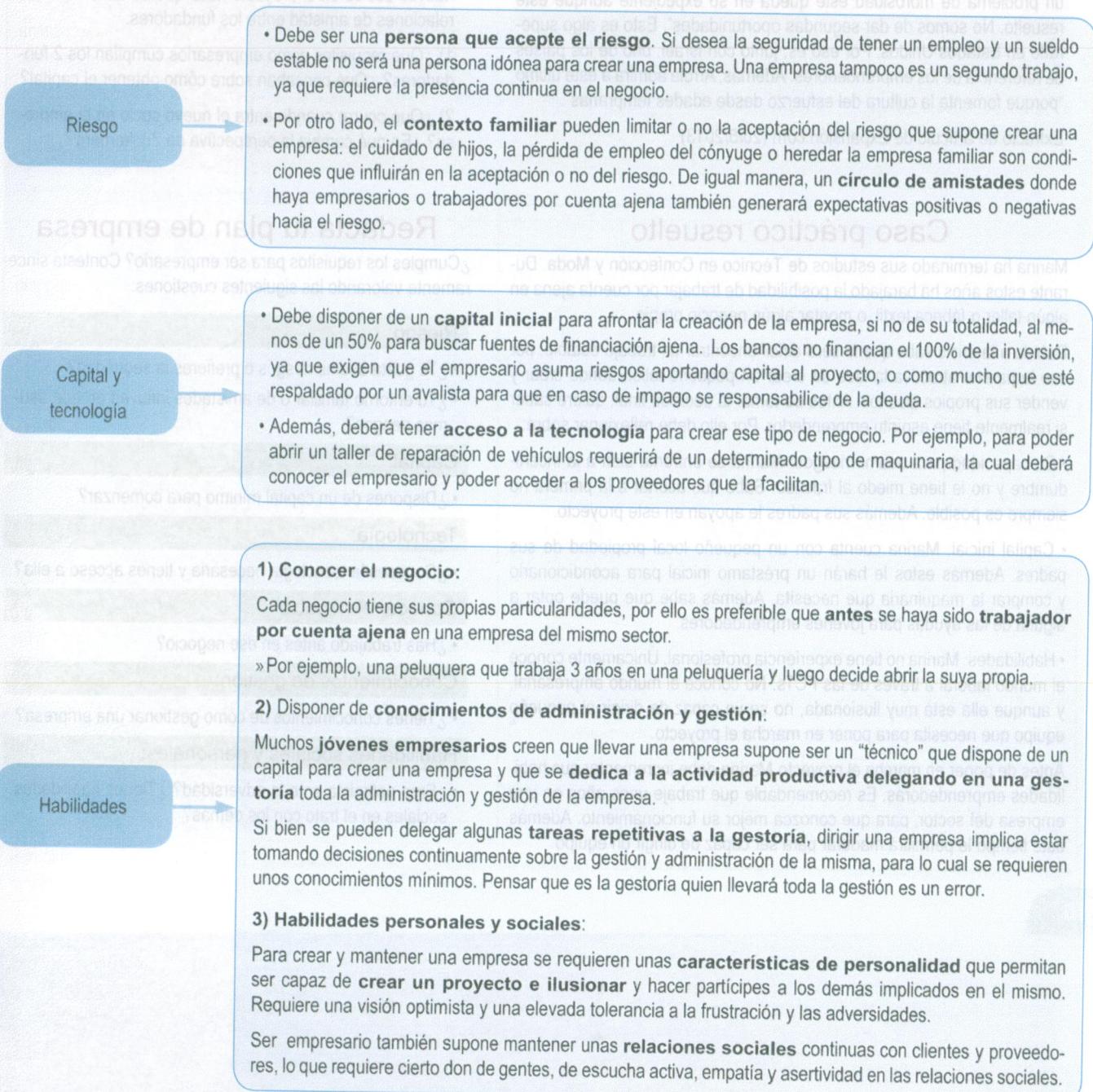
### Habilidades sociales y personales:

- ¿Eres optimista ante la adversidad? ¿Tienes habilidades sociales en el trato con los demás?

## **2. Requisitos y teorías del empresario**

#### A) Requisitos básicos del empresario

Hay **3 requisitos básicos** que debe cumplir mínimamente una persona para poder convertirse en empresaria: aceptar el riesgo que supone la aventura de crear una empresa, disponer de un capital mínimo y acceso a la tecnología necesaria de esa actividad, y poseer unas habilidades personales y sociales que le permitan desarrollar el proyecto empresarial. Veamos detenidamente cada uno de ellos:



## Mujeres emprendedoras

La mujer, como en otros ámbitos de la vida social, va ganando puestos en el mundo empresarial. Esta labor necesita del reconocimiento de las instituciones públicas y privadas. Y una de las formas de reconocer esta labor es a través de Premios como los otorgados por la Asociación Española de Mujeres Empresarias de Madrid (ASEME), que pretende promover el espíritu emprendedor entre las mujeres, estimulando la iniciativa privada.

Esta Asociación ha querido premiar la acción de cinco mujeres, reconociendo su labor y trayectoria profesional con los siguientes galardones:

- » Premio Empresaria del Año ha recaído en la directora general de Grupo Editorial SENDA, Matilde Pelegrí.
- » Premio Directiva a Koro Castellano, directora para España y Portugal de Amazon y de BuyVIP.com.
- » Premio Emprendedora a Alejandra Yagüe, diseñadora de joyas y responsable de la firma Alexandra Plata.
- » Premio Pyme a María Luisa Banzo, fundadora del restaurante La Cocina de María Luisa.
- » Premio Compromiso Social a Margarita Maiza y Urbieta, actual responsable de los comedores sociales de la Orden de Malta en Madrid.

FUENTE: [www.aseme.es](http://www.aseme.es)

## Caso práctico resuelto

Todas las siguientes personas dicen que son empresarios. Indica desde qué teoría se ven como empresarios:

- Marta, informática, ha elaborado un nuevo GPS para bicicletas de montaña, el cual vende muy bien en su pequeña empresa.
- Leonardo es director de una importante multinacional.
- Isabel tenía una inmobiliaria, pero con la crisis ha abierto un centro de formación para desempleados.
- Raúl trabajó en la empresa de fontanería de su padre y ahora tiene la suya propia.

Solución:

- Teoría de la innovación, lleva un invento al mercado.
- Tecnoestructura, es director de una empresa.
- Teoría de la oportunidad, cambia de negocio cuando ve una nueva oportunidad.
- Teoría de la incubadora, aprendió de su padre.

## Ejemplos de empresarios

La mejor forma de **entender las teorías** que se formulan sobre los empresarios es encontrar **ejemplos reales de personas** que reúnen algunas de estas características. A continuación te proponemos los siguientes ejemplos:

- **Empresario riesgo:** El Jeque Mansour bin Zayed bin Sultan Al Nahyan (nacido en 1970) es un político de Emiratos Árabes Unidos y miembro de la familia goberante de Abu Dhabi. Pero sobre todo es conocido por ser el actual propietario de uno de los más importantes clubes de fútbol de la liga inglesa, el Manchester City, siendo su papel principal el de capitalista. Además es miembro del Consejo Supremo del Petróleo y posee participaciones en varias empresas comerciales, como Virgin Galactic y Sky News Saudita.
- **Empresario Innovador:** ¿Quién no ha oído hablar del genial Steve Jobs, quien junto a un amigo y en un garaje creó el Apple I, considerado el primer ordenador personal de la historia? El Apple II, una mejora del modelo anterior, fue introducido en 1977, convirtiéndose en el primer ordenador de consumo masivo. El éxito de ventas llevó a Apple a ser la empresa de mayor crecimiento en Estados Unidos.
- **La tecnoestructura:** Si le ponemos cara al grupo Inditex (Zara, Massimo Dutti...) rápidamente pensamos en su fundador y máximo accionista, Amancio Ortega. Sin embargo, éste se ha apartado ya de la dirección del grupo, cediéndole el testigo a Pablo Isla, un ejecutivo con un currículum impresionante: Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid, Abogado del Estado, exdirector de los Servicios Jurídicos del Banco Popular, exdirector General de Patrimonio del Estado en el Ministerio de Economía y Hacienda, exresidente del grupo Altadis y miembro del Consejo de Administración de Telefónica, S.A.
- **Empresario oportunita:** ¿Sabías que el inventor de la fregona fue un español llamado Manuel Jalón? Este zaragozano consiguió mejorar la calidad de vida de muchas mujeres españolas cuando, al aplicar un palo a la mopa o bayeta, cambió la forma tradicional de limpiar el suelo de rodillas.
- **Teoría de la Incubadora:** Cristóbal Balenciaga es uno de los más famosos modistas y diseñadores españoles. Balenciaga comenzó su andadura profesional de la mano de su madre, costurera de algunas familias importantes de la época. Posteriormente inició un período de aprendizaje como sastre en algunos de los mejores establecimientos del momento, tanto en España como en Francia.
- **Teoría de la marginación social:** seguro que en tu entorno hay algunas personas que han perdido su empleo y se han planteado iniciar una actividad por cuenta propia como medio de ganarse la vida. Si alguno de ellos ha decidido emprender su propio negocio, es un auténtico empresario.

## UD 1 LA INICIATIVA EMPRENDEDORA

### B) Teorías del empresario

Existen multitud de teorías sobre quién es un empresario. Nos centraremos en las 5 teorías básicas que pueden ayudar a comprender qué significa ser empresario. En el lateral podrás encontrar ejemplos sobre estas teorías.

Teoría del  
empresario riesgo  
(Knight-1921)

El empresario es el capitalista que pone el dinero y **asume el riesgo económico**. Compra los medios o factores de producción a un precio determinado y realiza una previsión de ventas. Si acierta, ganará; si no, perderá el capital aportado.

Teoría del  
empresario innovador  
(Schumpeter-1944)

Para Schumpeter el cambio tecnológico viene dado en 3 etapas:

- 1) La **invención**, que se lleva a cabo en los laboratorios.
- 2) La **innovación**, que es llevar a la práctica los inventos y las ideas.
- 3) La **imitación**, cuando la innovación la llevan a cabo muchas empresas.

Teoría de la  
tecnología  
(Galbraith-1967)

En el siglo XX aparecen empresas que necesitan mayor volumen de capital, con lo que surgen grandes compañías que son financiadas por muchos propietarios: los accionistas de la empresa.

Para Galbraith, los empresarios no son los capitalistas o accionistas de las empresas, sino **los directivos que toman decisiones** sobre cómo dirigir la empresa a partir de las directrices básicas que marca la Junta de Accionistas. En las **pequeñas empresas coincidirá** el propietario y el directivo-empresario, pero en las grandes sí que existe una separación entre propietarios y directivos, siendo los segundos los empresarios.

Teoría de la  
oportunidad  
(Kirzner-1973)

Para este autor el empresario es aquel que **sabe ver una oportunidad de negocio en el mercado**, es capaz de intuir y descubrir dónde están esas oportunidades en el mercado no detectadas por nadie hasta ese momento, por lo que busca sacar ventaja de ser el primero en cubrir esas necesidades de los clientes.

Estos empresarios son muy arriesgados, **cambiando de un negocio a otro** a corto plazo si ven una oportunidad mejor, por lo que no suelen especializarse en una actividad en concreto.

Teorías  
socioculturales

Las teorías socioculturales se basan en que son **las condiciones sociales y culturales** las que facilitan o no que aparezcan empresarios. Destacamos dos teorías:

1) **Teoría de la incubadora**: muchos empresarios surgieron porque trabajaron en otra empresa donde aprendieron y fueron concibiendo sus propias ideas para más adelante ponerlas en práctica en su propia empresa. También esta teoría señala que muchos empresarios aprendieron el rol de empresario en su familia y de las expectativas generadas en heredar la empresa familiar.

2) **Teoría de la marginación social**: muchos empresarios surgen por enfrentarse al estado de marginación en que viven al perder el empleo y debido a la dificultad de encontrar trabajo con la que se encuentran.

## Lean Startup: diseña-valida-aprende (¡Sal de la oficina/clase!)

*¡Sal de la oficina!* Escribia Steve Black el creador del método Lean Startup para la creación de empresas. De la misma manera te proponemos a lo largo del curso *¡Sal de clase!* e indaga en el mundo de los emprendedores, de los clientes, de los proveedores, de las empresas, si todo lo que trabajamos en clase y tus ideas sobre el plan de empresa son acertadas o no.

Como primera actividad te proponemos:

### Sal a la calle y entrevista a un emprendedor

Hemos visto los requisitos para ser empresario: riesgo, capital, habilidades; la diferencia entre tener motivos y motivación para crear una empresa. ¿Qué piensan los empresarios de verdad sobre estos requisitos? ¿Qué motivos le llevaron a crear una empresa? ¿Tan importante es la motivación? Te proponemos que al finalizar esta unidad entrevistes a un emprendedor de verdad sobre estos aspectos.

Una pequeña guía de la entrevista:

- Busca alguien de tu entorno cercano en primer lugar, la confianza hará que sea más fluida la entrevista.
- Expícale antes de comenzar que se trata de una actividad de clase sobre los requisitos y las características que tienen los emprendedores.
- Te proponemos las siguientes 10 preguntas, aunque puedes añadir alguna más.
- Si hay confianza y la otra persona te da permiso para ello, graba la entrevista con el móvil, así podrás luego recuperar todo lo que te ha dicho.

1- ¿Qué motivos te llevaron a crear la empresa?	7- ¿Qué sabías de este tipo de negocio antes de empezar?
2- ¿Cómo te surgió la idea?	8- ¿El emprendedor debe saber cómo gestionar una empresa?
3- ¿Cómo fueron los comienzos? ¿Por qué?	9- ¿Qué habilidades personales se necesitan para ser emprendedor?
4- ¿Crees que la ilusión es importante para no desfallecer?	10- ¿Qué consejo me darías?
5- ¿Qué riesgos se asumen cuando se es emprendedor?	* Puedes añadir algunas más que estén relacionadas.
6- ¿Es necesario disponer de todo el capital para comenzar?	¡Y no te olvides de dar las gracias!

1º) ¿Qué opinas después de la entrevista sobre los requisitos para ser empresario, sobre sus motivos y la motivación?

2º) ¿Qué más te ha llamado la atención?

3º) ¿Cambiarias en algo la redacción del plan de empresa de esta unidad tras la entrevista?

### Selfie Emprendedor

¿Has realizado la entrevista anterior?

Si es así te proponemos que al finalizar la misma te hagas un "selfie emprendedor" con el emprendedor y la subas al siguiente blog:

<http://selfieemprendedor.blogspot.com.es/>

En este blog podrás ver cómo otros alumnos de otros centros de FP han subido su selfie emprendedor junto a la entrevista.

Para ello tu profesor/a de FOL deberá antes inscribirse en la actividad a través de #SelfieEmprendedor y ofreceros el enlace para subir vuestro selfie junto a la entrevista. Entra en el blog y consulta cómo lo han hecho otros alumnos de FP en cursos anteriores.

El Selfie Emprendedor es una idea original de las profesoras de FOL: Paz Fernández de Vera, Isabel González Pérez y Elena Rodríguez Jiménez.

### 3. El espíritu emprendedor

El espíritu emprendedor hace referencia a la **capacidad innovadora de probar cosas nuevas o hacerlas de una manera diferente**. Por ello, innovación y espíritu emprendedor son dos ideas que van unidas, en la línea de la teoría del empresario innovador de Schumpeter. Para este autor, el término innovación no va unido necesariamente a inventar un producto nuevo en el mercado, sino que existen varias formas de ser innovador:

Formas de ser innovador según Schumpeter y ejemplos	
• Presentando un <b>nuevo producto</b> en el mercado	El chupa-chups: un caramelo que se coge con un palo; o el yogur helado: un helado sano y saludable que utiliza como ingrediente el yogur natural.
• Abriendose a un <b>nuevo mercado o clientes</b> donde no se había vendido antes	Vender alimentos a otros colectivos específicos, como el turron o el chocolate sin azúcar para diabéticos; o los alimentos sin gluten para celíacos.
• Descubriendo una nueva fuente de <b>aprovisionamiento</b> de materias primas	Buscar un nuevo proveedor fuera de la localidad habitual de la empresa incluso acudir al mercado exterior fuera de España para traerlo directamente desde allí.
• Aplicando una nueva <b>manera de producir</b> el producto u <b>ofrecer el servicio</b>	La venta por internet utiliza la red para ofrecer todo tipo de productos y servicios. Se trata de un cambio en la manera de ofrecer el servicio con la venta directa.
• <b>Organizando</b> la empresa de una manera diferente en cuanto al organigrama o gestión de recursos humanos	Empresas tecnológicas como Google, Apple o Microsoft se caracterizan por motivar y potenciar la creatividad de sus empleados.

Una posible **definición de emprendedor** sería:

"Aquella persona que convierte una idea en proyecto concreto, sea una empresa o una organización con fines sociales, generando algún tipo de innovación en el entorno y con ello beneficios económicos y sociales."

Por lo tanto, lo que **caracteriza** a un emprendedor es:

- Su **capacidad para convertir en proyecto real una idea**. El emprendedor "emprende" en el sentido de que es activo y convierte el mundo de las ideas en realidades. El emprendedor no es quien tiene la idea sino quien **es capaz de hacerla realidad**.
- El proyecto puede ser **crear una empresa como una organización social**, por ejemplo el fundador de una ONG también sería un emprendedor.
- Al convertir la idea en proyecto real **genera algún tipo de innovación en el entorno**, lo cual lleva beneficios económicos y sociales tanto para el emprendedor como para el entorno.

#### A) Tipos de emprendedores

Como vimos en la teoría de la tecnoestructura, los directivos de las empresas también podían ser considerados los verdaderos empresarios en el sentido de que dirigían la empresa. Esta misma idea la podemos aplicar al concepto de emprendedor, de manera que **para ser emprendedor no hace falta crear una empresa** o una organización social, sino que los directivos o personas con responsabilidad de un proyecto pueden ser considerados emprendedores. Esto da lugar a dos tipos de emprendedores:

El emprendedor empresario

Es aquél que lanza un nuevo proyecto empresarial asumiendo el riesgo económico del mismo. **Crea la empresa desde el inicio y asume el riesgo** de la innovación que conlleva.

El emprendedor corporativo

Es aquella persona que **trabaja dentro de una organización**, pero que dispone de la autonomía suficiente para **plantear nuevos proyectos** y desarrollarlos como si fueran propios. Por ejemplo, los gestores de una ONG y los altos cargos de la Administración que trabajan en organizaciones que ya están creadas. También se llama **intraemprendedor** a aquel trabajador que tiene autonomía para emprender.

## Redacta tu plan de empresa: Autoevaluación del emprendedor

Antes de desarrollar tu proyecto empresarial es interesante que descubras si posees las características más importantes de todo emprendedor. Este pequeño test te ayudará. Un 5 es la puntuación máxima y un 1 la puntuación mínima.

	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
A. ¿Soy una persona creativa?						E. ¿Sé organizarme?					
1. Conocer cosas nuevas me parece un reto interesante.						21. Me marco una agenda y la cumplo.					
2. Me gusta buscar soluciones nuevas a los problemas.						22. Sé distinguir las actividades importantes de las accesorias y les doy prioridad.					
3. Busco la forma de hacer las cosas con mi estilo propio.						23. Hasta que no finalizo una tarea no empiezo otra.					
4. Las personas de mi entorno me ven como una persona innovadora.						24. Organizo mis cosas de una forma lógica, siempre encuentro lo que busco.					
5. Me interesa lo que ocurre a mi alrededor y veo la realidad como una fuente de ideas.						25. Cuando formo parte de un equipo, me gusta organizar la actividad.					
B. ¿Asumo los riesgos?						F. ¿Tengo capacidad de trabajo?					
6. No me importan los imprevistos, sé que cada día me encontraré situaciones nuevas.						26. Me concentro con facilidad y no me cuesta pasar de una tarea a otra.					
7. No me preocupa arriesgarme porque forma parte de la toma de decisiones.						27. Cuando me interesa una actividad, no me importa dedicarle todo el tiempo necesario.					
8. Sé que no se puede tener un control absoluto de las situaciones y lo asumo.						28. Soy capaz de trabajar mientras otros descansan o se divierten.					
9. No me asustan los problemas y me motiva buscar las mejores soluciones.						29. Estar sin hacer nada me parece una pérdida de tiempo.					
10. No temo al fracaso porque sé que siempre hay nuevas oportunidades.						30. Soy muy trabajador y me gusta formar parte nuevos proyectos.					
C. ¿Soy persistente?						G. ¿Cuáles son mis habilidades sociales?					
11. Cuando se trata de que mi proyecto salga adelante, mi dedicación a él es total.						31. Me gusta relacionarme con otras personas.					
12. No soporto dejar tareas inacabadas.						32. Sé escuchar.					
13. Soy consciente de mis obligaciones y las cumplo.						33. Soy capaz de ponerme en el lugar de los demás.					
14. Me centro en mi trabajo y no dejo que nada me despiste.						34. La gente me escucha y respeta mi opinión.					
15. Me marco objetivos realistas y hago todo lo posible por alcanzarlos.						35. Me siento capaz de dirigir un equipo.					
D. ¿Confío en mis capacidades?						H. ¿Tengo sentido ético?					
16. Conozco mis cualidades y limitaciones; me marco objetivos en función de ellas.						36. Pienso que es necesario cumplir las normas.					
17. Escucho, analizo y acepto críticas y opiniones de los demás.						37. En mi opinión, el fin no justifica siempre los medios.					
18. Confío en mi capacidad para sacar adelante lo que me propongo.						38. Soy sincero, aunque a veces sea difícil.					
19. Si me equivoco, lo reconozco e intento rectificar.						39. Soy una persona en la que se puede confiar.					
20. Soy una persona positiva.						40. No estoy dispuesto a hacer cualquier cosa por obtener un beneficio.					

Una vez realizado el test, suma la puntuación obtenida en cada apartado y te dará una idea de cuáles son aquellas características del emprendedor que ya posees y aquellas que te faltan o necesitas reforzar. Si en algunos de los apartados la puntuación es inferior a 12 debes mejorar especialmente esa característica. Si la puntuación total del test es inferior a 100, reflexiona sobre ello y valora otras posibilidades distintas al emprendimiento.

## 4. Características personales de los emprendedores

En el siguiente cuadro se desarrollan las **8 características principales** de un emprendedor. Podríamos buscar muchas más, pero estas 8 sintetizan los aspectos personales que debería reunir un emprendedor que quisiera lanzar un proyecto.

Creatividad y tendencia a la innovación	El emprendedor es <b>un innovador</b> por definición. Para emprender es preciso hacer algo nuevo o hacerlo mejor. Por tanto, la creatividad de la persona y su capacidad para aplicarla al proyecto es una característica básica del emprendedor.
Asumir el riesgo	Emprender significa asumir <b>el riesgo de fracasar</b> en el intento. Ahora bien, el riesgo que se va a asumir debe calcularse y realizar los estudios previos necesarios. El riesgo siempre está presente en el emprendedor, no desaparece con la puesta en marcha exitosa del proyecto, <b>siempre hay nuevas amenazas</b> que sortear.
Persistencia	El emprendedor <b>no se desanima</b> ante el primer fracaso, pues sabe que siempre hay alguno, ni prefiere un éxito instantáneo. Sabe aprovechar lo bueno de los intentos fracasados para mejorar en el siguiente intento. Además, los principios siempre son duros, hay que <b>persistir y saber esperar</b> .
Autoconfianza pero con autocritica	El emprendedor se <b>marca sus propios objetivos</b> con realismo, tiene confianza en alcanzarlos, sabe lo que quiere conseguir y el esfuerzo que ello requiere. Sin embargo, el emprendedor no siempre acertará, con lo que tiene que tener capacidad de autocritica que le permita <b>aprender de sus errores</b> , de lo contrario se cerrará en sus ideas.
Capacidad de organización	El emprendedor debe organizar diferentes recursos (humanos, materiales, capital, etc) para lograr sus objetivos. Por tanto, debe <b>ser una persona organizada</b> a la que no le desborde llevar varios aspectos de la empresa a la vez.
Capacidad de trabajo	El emprendedor debe trabajar <b>durante muchas horas al día</b> , llevándose el trabajo a casa en muchas ocasiones, pues su trabajo viene dado en función de las exigencias del proyecto que emprende. No significa que no deba fijarse un límite de trabajo, pero sí que <b>debe dar más de sí mismo</b> para sacar el proyecto adelante.
Habilidades sociales	Ya vimos anteriormente que un emprendedor debe estar <b>comunicándose constantemente con clientes y proveedores</b> . Ello le exige unas habilidades sociales de comunicación, escucha activa y assertividad que le permita interactuar con los demás de forma correcta.
Honradez	Para tener <b>éxito a largo plazo</b> es preciso tener <b>sentido ético</b> : respeto por los demás, cumplimiento de los compromisos, cumplimiento de la ley, etc. Proceder de forma no ética puede suponer beneficios a corto plazo, pero a largo plazo produce descrédito y desconfianza.

### Lean Startup: diseña-valida-aprende

#### Pregúntale a un familiar que te conozca

Ya te has autoevaluado si posees las características personales para ser un emprendedor, ¿pero qué piensan los demás sobre ello? Te proponemos que le pregunes a personas de tu entorno familiar que puedan conocerte bien: tu madre, tu padre, tus hermanos o bien otras personas cercanas, y les des el mismo test de la página anterior para que lo completen al opinar sobre tu capacidad emprendedora. También puedes darle el test a 2 personas si crees que es mejor tener 2 opiniones.

Aprende:

1º) ¿En qué aspectos coincidís más o menos y en cuáles no?

2º) ¿Qué te ha aportado su opinión? ¿Cambiarías tu puntuación del test?

## Sobre esa gran idea que usted dijo que tenía

No hay nada más patético que alguien que te dice: "He tenido una idea de negocio genial, no puedo explicártela porque como me la roben... me muero". Esa persona acaba siempre por explicártela -¡claro que sí!-, pero no sin antes hacerte jurar y perjurar que no vas a decírselo a nadie. A éstos yo los llamo "emprendedores Gollum", como en el *Señor de los Anillos* ("¡Mi tesorooooo!"). Son emprendedores muertos antes de empezar. Por suerte muchos de ellos no llegan nunca a poner en marcha su negocio, porque los que lo intentan, en su gran mayoría, fracasan.

Lo importante no es la idea, sino la forma de la idea. Esto es algo fundamental que ningún emprendedor debe olvidar. No todas las buenas ideas son buenos negocios. Insisto: lo que tiene valor es la forma que una idea toma. Si yo digo que quiero fabricar y vender juguetes que sean educativos y baratos, nadie dará un duro por esta idea. Pero en eso consiste Imaginarium. Imaginarium es una idea sencilla que, explicada, no tiene valor aparente. Su valor está en *cómo* esa idea se ha llevado a cabo, en la forma de la idea.

Victor Arrese, el fundador y creador de la cadena de comida Fresc&Co., explicó su idea a muchas personas antes de poder hacerla realidad: un bufete libre con solo ensaladas, pasta y pizzas. Explicado así, no tiene mucha gracia. Porque lo interesante es la forma que se le da a la idea. En su caso, la idea, juzgada de inviable por los empresarios de restauración que consultó, resultó un éxito. ¿Por qué? En gran medida porque identificó en aquellos reparos los elementos en los que tenía que trabajar más. Así, la forma final de su idea fue la de restaurantes modernos, en el centro de las ciudades, menús a mil pesetas (6€), ingredientes sanos, posibilidad de repetir las veces que quisiera...

Ésta es una máxima universal: más vale una idea mediocre brillantemente implementada que una idea brillante mediocremente implementada. Claro que es posible tener una ocurrencia feliz o inventar y patentar algo que funcione, pero por cada emprendedor que triunfe gracias a una idea feliz encontrará veinte que triunfan gracias a la forma de una idea que ni fu ni fa. El mundo está lleno de ejemplos de ideas que explicadas no valen nada, pero cuyo éxito se debe a la forma como han sido hechas realidad.

### ¿Por qué le van a comprar?

No sé centre en *qué* le van a comprar (eso no es importante), sino en *por qué* le van a comprar (eso sí que es la clave). Lo importante no es el producto, sino la ventaja que sea capaz de construir y ofrecer.

¿Y qué es una ventaja? No hace falta que lea muchos libros de estrategia empresarial. Se lo resumiré. La gente le va a preferir a usted solo por dos motivos: porque hace algo mejor o porque lo hace igual que los demás pero más barato. Y no hay más.

Si no puede responder a esta pregunta, no tiene todavía negocio. Pero no es solo eso. Si no es capaz de responder con una sola frase, es que su idea todavía no está bien definida. Un concepto de negocio que no pueda explicarse en menos de 30 segundos difícilmente tendrá éxito. Porque si no puede resumirlo en una frase tampoco va a entenderlo un cliente.

Por tanto, eso de que no le quiten la idea es una memez. No se trata de no explicarla. ¡Al contrario! Coméntala con el mayor número de personas posibles y así obtendrá un montón de información sobre esa idea.

Fuente: Fernando Trias de Bes: Extracto de "El libro negro del emprendedor". Ed. Urano. Se recomienda la lectura del libro para profundizar en estas ideas.

## Ejemplos de fuentes de ideas de negocio

Experiencia profesional	Amancio Ortega, fundador y principal accionista del Grupo Inditex (Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka...), inició su andadura profesional con 14 años trabajando en comercios textiles de La Coruña.
Aficiones personales	Enzo Ferrari, fundador de la mítica Scuderia Ferrari, desde niño fue un apasionado de la velocidad, los coches y las carreras de automóviles
Observar una carencia en el mercado	La importancia de las economías emergentes como China ha hecho que el número de alumnos que desean estudiar este idioma se multiplique. La falta de centros especializados en la enseñanza de estos idiomas ha sido aprovechada por numerosos centros que han creado o ampliado su oferta.
Estudio de otros mercados	Pedro Espinosa, fundador de las heladerías Llaollao importó la idea del yogur helado desde Estados Unidos a España, donde no existía este producto.
Observación de tendencias	La crisis económica ha variado los hábitos de muchos consumidores, convirtiéndose en algunos casos en oportunidades de negocio, como son las peluquerías low cost o las agencias de viajes orientadas al turismo económico.
Ofrecer un nuevo producto	La empresa Pelamatic ha presentado su nueva creación "Orange Peel", una máquina que pela cualquier tipo de fruta y verdura sin "necesidad de mancharse las manos ni coger cuchillos". Ganó el primer premio de "El Salón Internacional de Inventos Inventalia".
Ofrecer un producto pero de forma distinta	El interés del público por los llamados "panes de autor" ha hecho que proliferen en muchas ciudades españolas panaderías (como Panaria, PanPan...) que junto al producto de siempre ofrecen nuevas combinaciones de ingredientes y servicios como cafetería o catering.

## Sé creativo:

### Fuentes de ideas de negocio

Piensa en una idea de negocio para crear una empresa que se base en alguna de las siguientes fuentes:

- Si fuera una empresa que se basase en tu experiencia profesional o tu titulación.
- Si se basase en tus aficiones.
- Una idea basada en una carencia que hayas visto en el mercado.
- Una idea de un negocio que funcione en otros lugares y aquí no.
- Un nuevo producto que inventarías para venderlo.
- Una idea donde cambiarías alguna característica o le darías un nuevo uso a un producto.
- Una idea donde venderías un producto que ya existe a otros clientes.

## 5. La idea de negocio

Todo proyecto emprendedor comienza con una idea de negocio. Veamos qué es la idea y de qué 3 aspectos consta:

**La idea es la visión que tiene el emprendedor de su proyecto empresarial, la cual viene a resumir 4 aspectos**

- a) **La actividad** a la que se va a dedicar: qué producto vende, en qué sector.
- b) **A quiénes** les va a vender el producto y qué **necesidad** va a cubrir en ellos.
- c) **El porqué de la venta de ese producto**, por qué le comprarán a él y no a la competencia, qué ofrece a los clientes para que se venda el producto, qué hace que no hagan los demás, qué le diferencia. Este aspecto se llama "**propuesta de valor**" o factor diferenciador.
- d) **Qué objetivos** pretende alcanzar a corto plazo, por ejemplo en 1 año.

### A) Fuentes de ideas de negocio

Las ideas de negocio surgen de una oportunidad que el emprendedor ve como viable para lanzar un proyecto empresarial. Los orígenes de estas ideas de negocio pueden venir de:

Características personales	
La experiencia profesional en otra empresa	Muchos emprendedores primero <b>han trabajado en otra empresa</b> de esa misma actividad y han ido perfilando su idea de negocio para posteriormente lanzarse como trabajador por cuenta propia. Esta experiencia puede venir precedida de <b>poseer un título académico</b> en ese sector, pero otras veces el emprendedor no tiene ninguna titulación previa, sino que ha aprendido de la experiencia.
Las aficiones personales	El practicar un deporte, un hobby, o <b>cualquier actividad en el tiempo libre</b> puede dar lugar a una idea de negocio al conocer los detalles de esa actividad y de las necesidades que hay que cubrir en los clientes
La observación del entorno económico	
La observación de una carencia en el mercado	Un emprendedor puede observar oportunidades en el entorno: existen <b>servicios mal prestados o bien no hay ninguna empresa</b> que ofrezca ese servicio en esa zona, existiendo clientes que quisieran comprarlo. En estos casos el emprendedor va a ofrecer un producto a unos clientes insatisfechos con el producto actual o que tenían que desplazarse a otra zona geográfica para adquirirlo.
El estudio de otros mercados	Algunos emprendedores se dedican a observar qué es lo que <b>ya funciona en otros mercados</b> o lugares, y lo "importan" a nuestro país para ser los primeros en ofrecer ese producto que se ha demostrado que ya funciona.
La observación de tendencias	Continuamente aparecen <b>nuevas tendencias o pautas de consumo</b> en la población. Hay nuevos productos que están en auge y que los consumidores están dispuestos a incluir en su cesta de la compra. El emprendedor en este caso es un observador de lo que se vislumbra que comienza a triunfar en el mercado, por lo que se adelanta a los competidores y ofrece un producto que previsiblemente será aceptado por los clientes.
La innovación de un producto	
Ofrecer un nuevo producto	En este caso el emprendedor toma un <b>invento nuevo y lo lleva al mercado</b> . Es una opción muy arriesgada, pues todavía no tiene información sobre si será aceptado por los clientes, por ello es más típico de las grandes empresas que ya tienen varios productos y lanzan otros nuevos y prueban si son aceptados o no por el mercado. Innovar no es sólo ofrecer un nuevo producto al mercado sino también <b>ofrecerlo de manera distinta</b> , por ej:
Ofrecer un producto de forma distinta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cambiar alguna característica</b> del producto para que sea diferente: con el interés por la ecología y el ahorro energético, los híbridos y los vehículos eléctricos van ganando más adeptos.</li> <li>• Darle <b>un nuevo uso</b> al producto: La aspirina se utilizaba inicialmente para el dolor de cabeza, sin embargo, se promocionó su nuevo uso para cualquier tipo de dolor muscular.</li> <li>• Vender el producto a <b>otros clientes</b>: Chocolates Valor, con su campaña de publicidad "Placer adulto", quiere ampliar su clientela de los niños al mundo de los adultos.</li> </ul>

## Sé creativo: La prueba del ladrillo

Te proponemos la siguiente actividad para ir poniendo a prueba tu capacidad de creatividad e inventiva:

Debes escribir en un minuto todas las posibles utilidades que le podrías dar a un ladrillo, excepto para construir casas o una pared.

Anótalas bien pues luego deberás mencionarlas en clase en voz alta.

## Genera ideas de negocio

1º) Propón de **1 a 3 ideas** de negocio a nivel individual y redacta sus atributos:

Idea	Actividad/producto	Clientes	Necesidad que cubre	Propuesta de valor	Objetivo 1 año
a					
b					
c					

2º) Valora cada idea puntuando de **1 a 10 puntos** los siguientes aspectos:

Idea	Interés personal / ilusión	Problema y necesidad que cubre	¿Existen suficientes clientes que pagaría por ello?	Propuesta de valor	Recursos humanos disponibles	Recursos económicos disponibles	Puntuación global
a							
b							
c							

Si tu plan de empresa es individual elige una idea de negocio para tu proyecto, si es en grupo continúa con la siguiente actividad.

## Trabaja en grupo la idea de negocio

1º) Cada miembro del grupo explicará de 1 a 3 ideas de negocio que ha descrito en la actividad anterior, para ello dispondrá de 1 minuto como máximo por idea. A continuación cada miembro **repartirá 100 puntos** entre las ideas de negocio presentadas por las demás personas del grupo y se recogerán en una tabla como la que se muestra a continuación. Las 3 ideas con más puntuación pasarán a la siguiente fase.

Idea	Miembro 1	Miembro 2	Miembro 3	Miembro 4	Total
a					
b					
c					

2º) Valorar las 3 mejores ideas con la actividad del **Sombrero de Bono**.

Se trata de una dinámica donde todos los miembros de un grupo se ponen un determinado "sombrero" o punto de vista sobre un tema y deben valorarlo en consecuencia. La dinámica se realiza con 6 sombreros o puntos de vista, pero por agilizar el trabajo utilizaremos 4 sombreros:

- 1- El sombrero rojo: el emocional, a primera vista qué suscita esa idea.
- 2- El sombrero negro: lo negativo, porqué podría fracasar esa idea.
- 3- El sombrero amarillo: lo positivo, qué tiene de bueno la idea.
- 4- El sombrero verde: las alternativas y mejoras, qué podría mejorarse para que fuera mejor idea.

Idea	ROJO	NEGRO	AMARILLO	VERDE
a				
b				
c				

Por último volver a repartir 100 puntos entre las 3 ideas de negocio y elegir una idea de negocio para trabajar el plan de empresa.

## B) La propuesta de valor de la idea

Los expertos en creación de empresas coinciden en que **lo importante en la idea de negocio no es el producto** que se va a vender, sino **la propuesta de valor que hay detrás**. Los emprendedores que no son capaces de **responder en 30 segundos** a cualquiera de estas preguntas suelen ser emprendedores "enamorados de sus productos", pero que no saben ver si el producto tendrá aceptación por los clientes y, por tanto, **salida en el mercado**. Preguntas que pueden ayudar a pensar sobre cuál es la propuesta de valor son las siguientes:

¿Por qué se va a vender? ¿Qué les ofreces a los clientes para que lo compren? ¿Qué tiene el producto para que sea distinto de la competencia? ¿Qué necesidades está cubriendo de los clientes para que quieran comprarlo? ¿Qué beneficios aporta a los clientes la compra de tu producto? ¿Es de mayor calidad, mejor precio, qué es lo que te hace diferente?

## 6. Generando la idea de negocio

Para generar la idea de negocio un buen método consiste en primer lugar generar muchas ideas de negocio para después ir valorándolas una a una de forma más racional y tomar la decisión de cuál es la más conveniente.

### A) Trabajo individual

1º Piensa primero en **varias ideas de negocio** y explica de cada la actividad/producto que se va a vender, el cliente al que va dirigido, la necesidad que cubre, la propuesta de valor y un objetivo a 1 año que pretendas conseguir.

2º **Valorá de cada una** de las ideas los siguientes aspectos:

- a) El interés personal o ilusión en el proyecto.
- b) El problema que resuelve y la necesidad que cubriría en los clientes.
- c) ¿Existen suficientes clientes que pagaría por esta idea? ¿Cómo cuántos?
- d) La propuesta de valor, porqué te comprarian a ti y no a otro, qué les ofreces que sea diferente.
- e) ¿Con qué recursos humanos dispones para llevar esa idea? ¿Solo o necesitarías a alguien más?
- f) ¿Con qué recursos económicos dispones ahora para llevar la idea a cabo? ¿Puedes pedir ayuda o financiación?

Una vez hayas valorado todos estos aspectos realiza una valoración global de cada idea de negocio para decantarte por una.

### B) Trabajo en grupo

1º En primer lugar cada miembro del grupo deberá realizar el **trabajo individual anterior** y proponer de **1 a 3 ideas** de negocio al grupo.

2º Los miembros del grupo **repartirán un máximo de 100 puntos** entre todas las ideas de negocio y pasaran las 3 con mayor puntuación.

3º Se valorarán las ideas a través de la dinámica de **los sombreros de Bono**. Se trata de una dinámica donde todos los miembros de un grupo se ponen un determinado "sombrero" o punto de vista sobre un tema y deben valorarlo en consecuencia. La dinámica se realiza con 6 sombreros o puntos de vista, pero por agilizar el trabajo **utilizaremos 4 sombreros**:

4º Por último el grupo se decidirá por una propuesta de idea de negocio, para lo cual puede **volver a repartir 100 puntos** entre las distintas ideas de negocio.

**IMPORTANTE:** Esta idea de negocio es una hipótesis de partida. Se trata de ir dándole cuerpo a lo largo del curso y comprobar su viabilidad.

### Redacta tu plan de empresa

Redacta tu idea de negocio. Puedes ayudarte de las siguientes cuestiones:

Actividad:	Clients:	Problema o necesidad que cubre:	Propuesta de valor:	Objetivo a 1 año:
¿Qué actividad vas a realizar? ¿Qué productos vas a vender?	¿A quienes se va a vender el producto? ¿Están dispuestos a pagar por ello?	¿Qué problema está resolviendo? ¿Qué necesidad está cubriendo de los clientes?	¿Cuál es tu propuesta de valor? ¿Qué ofreces para que te compren a tí? ¿En qué te vas a diferenciar de la competencia?	Por ejemplo: cubrir gastos, ganar tal cantidad de dinero, promocionar la empresa aún perdiendo dinero, ganar un sueldo.

## Lean Startup: diseña-valida-aprende

### Sal a la calle y pregunta por tu idea de negocio

**1º) Sal de clase y pregunta al menos a 3 personas qué opinan** de la idea de negocio, basándote en los 4 sombreros de Bono (rojo, amarillo, negro y verde).

Lo ideal sería alrededor de 10 personas pero dependerá de tu producto en concreto.

Deben ser personas que puedan conocer un producto parecido y puedan darte una información válida sobre el mismo (por ejemplo, si se vas a abrir un gimnasio deberías preguntarle a personas que vayan al gimnasio, no a quien no va pues no podrá ayudarte mucho a la hora de opinar sobre tu idea).

También debes valorar la posibilidad de preguntarle a otros empresarios que vendan ese mismo producto, lo cual sería muy enriquecedor.

Encuesta nº	La primera impresión que tengo de la idea es...	Puntos fuertes- a favor- me gusta la idea por...	Puntos débiles- en contra- le veo el problema en...	Propuestas de mejora de la idea
a				

**2º) Puedes practicar primero** las mismas preguntas con tus **compañeros de clase**, y recibe sus respuestas de lo que opinan de tu idea de negocio. Es aconsejable que al menos respondan otras 4-5 personas o equipos.

**3º) ¿En qué cambiaría la idea original** de negocio tras esta pequeña encuesta?

## Lean Startup como actividad complementaria

**¡Sal de la oficina!** Escribía Steve Black el creador del método de creación de empresas Lean Startup. Steve Black percibió que era poco útil redactar un plan de empresa superdetallado y salir al mercado a vender con ese plan si antes no se habían validado en el mundo real las hipótesis o ideas en que se basaba el plan de empresa. De esta manera, creó un método basado en ir realizando varias comprobaciones previas por el camino antes de tener perfilado el producto final y la empresa con la que el emprendedor saldría a la calle.

Su método hoy es reconocido a nivel mundial como el referente en la creación de empresas y un emprendedor no debería formarse sin tener en cuenta al menos sus principios, si bien en este manual no vamos a seguir su método estrictamente, ya que necesitaríamos más de 100 horas de las que no disponemos durante el curso, pero sí que vamos a introducir actividades inspiradas en su principios que permitan al alumnado de FP validar y comprobar si sus hipótesis que plasma en el plan de empresa están bien encaminadas o bien merece la pena retroceder y cambiarlas antes de que sea demasiado tarde.

El método de Lean Startup se basa en el círculo: crear-medir-aprender, el cual hemos adaptado para una mejor comprensión como diseña-valida-aprende. En la fase de diseño los alumnos van a elaborar una pequeña parte del plan de empresa, pero en lugar de acabar ahí con la redacción del mismo, van a realizar actividades, dentro del aula y sobre todo fuera de ella, que permitan comprobar si su proyecto es mejorable antes de que el plan de empresa esté muy avanzado, y ya sea tarde para realizar modificaciones pues el curso está ya casi terminando. Fruto de esta fase de exploración, los alumnos van a aprender y poder mejorar su plan de empresa, cerrándose el círculo con un mejor diseño del mismo.

Evidentemente, se pueden dar las vueltas que sean necesarias hasta acertar con el producto y con el mejor modelo de negocio para venderlo, pero en las 60 horas que dispone el módulo de EIE se hace inviable, por lo que proponemos dar una vuelta a cada parte del plan de empresa para mejorarla, y seguir avanzando a la siguiente unidad para que los alumnos tengan una visión de conjunto de todos los aspectos que implica crear una empresa.

Las actividades de Lean Startup se van a realizar dentro del aula pero sobre todo fuera de ella. Si Steve Black decía ¡Sal de la oficina! de la misma manera los alumnos aplicarán el principio de ¡Sal de clase! para comprobar si lo que están escribiendo va encaminado o es posible mejorarlo. Con estas actividades los alumnos van a salir a la calle a entrevistar a emprendedores y a posibles clientes y proveedores, lo cual les va a dar una visión más realista de su proyecto, les motivará más y volverán al aula con nuevas inquietudes.

Las actividades de Lean Startup se van a aplicar a todas las unidades, no solo para validar el encaje del producto con los clientes, por lo que la organización de la empresa o los aspectos económicos también serán tratados con estas actividades.

## UD 1 LA INICIATIVA EMPRENDEDORA

TuLibrodeFP 2017

### ¿Soy una persona intraemprendedora?

Antes de finalizar la unidad, es posible que hayas llegado a la conclusión que no quieres crear ninguna empresa el día de mañana, sin embargo el ser emprendedor no se agota en crear una empresa, por lo que te preguntamos:

¿Eres una persona "intraemprendedora"? O sea, ¿creer que eres una persona innovadora que le gusta emprender en nuevos proyectos pero le gustaría hacerlo dentro de una organización ya creada sin necesidad de crear una empresa?

Veámoslo con el siguiente cuestionario. Dale un 5 para la puntuación máxima y un 1 para la puntuación mínima.

NO SER EMPRESARIO	1	2	3	4	5	PERO SER EMPRENDEDOR	1	2	3	4	5
A. Riesgo económico						C. Iniciativa y creatividad					
1. Estaría dispuesto a invertir un dinero en un proyecto.						9. Me encanta embarcarme en nuevos proyectos.					
2. No tengo miedo a perder lo invertido.						10. Soy de los que da el paso para crear algo nuevo.					
3. Si tuviera ya el dinero estaría vendiendo algo en una pequeña empresa.						11. A menudo se me ocurren ideas nuevas de cómo hacer las cosas.					
4. Ganar el máximo dinero es una de mis prioridades.						12. Las personas de mi entorno me ven como una persona innovadora.					
B. Trabajo estable						D. Persistencia, confianza y trabajo					
5. Mi sueño es tener un trabajo fijo.						13. Cuando me interesa una actividad, no me importa dedicarle todo el tiempo necesario.					
6. La seguridad económica de una nómina es lo principal.						14. Confío en mi capacidad para sacar adelante lo que me propongo.					
7. Cuando termina la jornada no quiero llevarme el trabajo a casa.						15. Soy capaz de trabajar mientras otros descansan o se divierten.					
8. Lo que quisiera es cumplir el horario y olvidarme del trabajo.						16. Cuando se trata de que mi proyecto salga adelante, mi dedicación a él es total.					

Para ser un "intraemprendedor" no hace falta crear una empresa y ser empresario, se puede desarrollar las habilidades emprendedoras dentro de una organización ya creada. Por ello son 2 los perfiles que se preguntan en el test:

1º) No tener motivación para ser empresario: Para ello, la puntuación del riesgo económico ha de ser baja (menos de 3 puntos) y la puntuación en la búsqueda de un trabajo estable que no lleve el trabajo a casa ha de ser alta (más de 3 puntos).

2º) Tener una motivación hacia las actividades innovadoras y ser capaz de llevarlas a la práctica: Ello se ve con la cuestiones sobre la capacidad de tener iniciativa y creatividad, así como las de persistencia, confianza y capacidad de trabajo para llevar el proyecto innovador a la práctica. Estas puntuaciones deber deben ser altas (mayores de 3 puntos).

#### ¿Cuál es tu puntuación?

A) Perfil bajo en Ser Empresario y perfil alto en Ser Emprendedor: Tienes el perfil de intraemprendedor, no estás dispuesto a crear una empresa pero te gustaría asumir iniciativas y trabajarias por ellas dentro de una organización.

B) Perfil alto en Ser Empresario y perfil alto en Ser Emprendedor: Tienes el perfil de empresario, te gustaría crear una empresa y además crees que tienes las habilidades para ello.

C) Perfil bajo en Ser Empresario y perfil bajo en Ser Emprendedor: Tienes el perfil de trabajador por cuenta ajena que quiere desarrollar su trabajo pero no implicarse en innovaciones o proyectos nuevos ni trabajar por ellos. Has de tener en cuenta que, como norma general aunque hay excepciones, a los empresarios prefieren trabajadores que están dispuestos a tomar la iniciativa con nuevas propuestas que mejoren la empresa.

## Anexo: ¿Autónomo o con socios?

Seguiremos en este apartado a **Fernando Trias de Bes**, en su libro "*El libro negro del emprendedor*", quien señala que la mayoría de las ocasiones el emprendedor debe comenzar su proyecto empresarial sin socios. Veamos los motivos que indica y las recomendaciones en caso de asociarse.

**Los emprendedores noveles tienden a iniciar su negocio con otros socios emprendedores**, que aporten no solo capital sino también trabajo y participen activamente en la empresa, en un porcentaje mucho más elevado que cuando se trata de una segunda o tercera iniciativa empresarial.

Antes de asociarse con alguien hay que responder a la pregunta: **¿Por qué se asocia?** Si profundizamos en las verdaderas razones **el motivo principal suele ser el miedo**: Miedo a emprender, miedo a que las cosas vayan mal, miedo a no ser capaz de hacerlo todo, miedo a cometer errores, miedo en definitiva a estar solo. Los emprendedores inexpertos buscan compañeros de viaje más por el miedo, la aversión al riesgo y el **querer sentirse acompañados** que por verdadera necesidad.

Existen verdaderos promiscuos en esto de invitar a socios a meterse con ellos en la cama. Es preciso preguntarse si los socios a los que se está dando entrada **son en verdad necesarios o sencillamente se trata del amigo del amigo que siempre estaba presente** cuando se hablaba del proyecto, que había aportado algunas sugerencias, y, ¡claro, no se le va a dejar de lado! Hay personas que por el hecho de compartir la idea y de recibir algunas aportaciones interesantes ya sienten la obligación de invitar a uno más a la fiesta. Déjese de historias y malos sentimientos, **de invitar porque sí a gente que ni lo merece ni le interesa su vida emprendedora**, personas que, en realidad, están buscando si pueden ganar más dinero del que ganan. Pero, claro, parece que en los primeros compases, cuando solo hay una idea sobre la mesa, da la sensación de que cualquier recurso añadido, cualquier cabeza pensante que además le ve potencial a nuestra idea, no pueda ser excluida del proceso, o por lo menos, hay que tenerla en cuenta. ¡Nada de eso!

Vamos a hablar de recursos. Porque, lo siento, voy a ser muy directo: **un socio es un recurso más**. Y como tal debe considerarlo el emprendedor. Ese recurso tiene dos salvedades: una, que **es el más caro de todos los recursos** (se remunera con acciones). Y dos: es un recurso que **puede llegar a tener la capacidad de paralizar nuestra actividad**. **Es un crédito a muy largo plazo y al 22% de interés**, un interés tan abusivo como descomunal.

Hablemos, pues, de **recursos**:

- Si está pensando en tener socios porque necesita dinero, **hable con un banco**.
- Si está pensando en tener socios porque solo no puede con todo, **contrate un trabajador**.
- Si está pensando en tener socios porque hay un área que no domina, **subcontrate ese servicio**.
- Si está pensando en tener socios porque necesita comentar ciertas cosas, **contrate un coach** (un consejero).
- Si está pensando en tener socios porque tiene miedo, **haga deporte**, preferentemente un deporte de resistencia física que desarrolle la capacidad de aguante.

El crédito cuesta intereses, el trabajador cuesta su sueldo, contratar servicios supone costosos honorarios, en cambio, el socio ¡es gratis! ¿Verdad? ¡Mentira! **El socio es el más caro** de todos los recursos **porque se remunera con los frutos que su actividad emprendedora** sea capaz de dar. No se le ocurra compartirlo con nadie, no por egoísmo, sino porque **en el futuro estará pagando muy caro un momento de flaqueza** acontecido varios años atrás cuando aún tenía que descubrir y, probablemente, **creerse lo que usted era capaz de hacer**.

### ¿Hay situaciones en que sería recomendable asociarse?

- Hay situaciones en las que **un socio capitalista** puede ser necesario, porque existen proyectos en los que un banco no va a confiar y, en cambio, una sociedad capital riesgo o un *business angel* sí va a hacerlo. Proyectos de empresa que cuestan bastante más dinero del que uno dispone. Insisto: socio capitalista.
- La única situación que justifica contar con un socio es que **existe alguna carencia que usted no puede cubrir por sí mismo o subcontratarlo** con alguien, por ejemplo que necesite alguien **que conozca muy bien el sector** donde va a emprender y en el que usted no tiene experiencia alguna, o que el proyecto sea muy complejo y sea necesario la concurrencia de varios puntos de vista.
- Si usted no se reconoce con madera de emprendedor y **no tiene ese carácter luchador**, entonces sí, busque socios que tengan esas características y que en los momentos duros le ayudarán a mantener el tipo. Hay personas que tienen la facultad de **saber rodearse de la gente apropiada**.
- Hay una situación en la cual es bueno tener socios, y es el caso en que el emprendedor **debido a una enfermedad o a su edad**, requiere de alguien que gobierne el barco durante una ausencia temporal o definitiva.

## UD 1 LA INICIATIVA EMPRENDEDORA

on la que los socios se separan o no tienen en cuenta las necesidades de los demás. La relación entre socios es fundamental para el éxito de una empresa.

TuLibrodeFP 2017

### ¿Autónomo o con socios? (Continuación)

#### ¿Cómo escoger a los socios?

A pesar de la recomendación anterior, sé que la inmensa mayoría la ignorará y se asociará con alguien. No pasa nada, yo también lo hice y la verdad que me fue muy bien. Pero reconozco que tuve mucha suerte porque, como en un matrimonio, no sabes en realidad con quién te has casado hasta al cabo de un tiempo.

#### Los valores por encima de todo

Escoger socios es muy parecido a seleccionar a las personas **con quienes dar la vuelta al mundo en un submarino**: el espacio es pequeño, y **se acaban conociendo las intimidades** de los compañeros, se viven muchos momentos agobiantes, situaciones en las que parece que no hay salida, situaciones críticas donde hay que tomar decisiones desagradables... En el caso de emprender es muy parecido, de sus socios **va a conocer todas sus miserias**, así que tienen que ser personas que **compartan algo fundamental: su misma escala de valores**.

Es mucho **mejor un socio mediocre cuyos principios estén bien alineados con los tuyos que un tipo brillante sin escrúpulos**. Busque personas que tengan **principios morales y éticos similares a los tuyos**. ¿Y cómo se sabe? Pregúntele qué espera de la vida, cuán a menudo ve a sus hijos, qué cosas del mundo le preocupan, qué cree de las personas del sexo contrario, cuáles son las cosas con las que sueña, las que detesta... Entérese de cómo es esa persona. **No se asocie con alguien que no conozca bien**. Una relación estable con socios requiere responsabilidad, generosidad y confianza. **Rodéese de personas "sanas" y honestas**, que compartan sus mismos valores ante la vida. Honestidad **por encima de capacidades técnicas o intelectuales**.

#### Segundo, complementariedad

Una vez comprobados los valores, es fundamental que su futuro socio **no sea una persona demasiado parecida a usted** en otra dimensión: el carácter. Meta usted a dos personas con mentalidad de líder en un cohete en una expedición a la luna y verá qué sucede. Se ha comprobado que las empresas de dos socios que han prosperado estaban compuestas por **personas de caracteres distintos, pero complementarios**. Por ejemplo: uno analítico, cerebral, tranquilo y metódico; y otro visceral, audaz, nervioso y creativo.

Para que una asociación funcione ha de haber **diversidad de talentos, no hay que asociarse con amigos porque te hace ilusión**. Una vez me vinieron a ver tres amigos que iban a montar una imprenta, y los tres, hasta el momento, solo habían trabajado en el departamento comercial. Ninguno sabía nada sobre la parte técnica ni sobre la parte logística. Ya sé que se puede cubrir con empleados, pero mi sugerencia fue que, puestos a ser tres socios no capitalistas, ¿no sería mejor que uno fuese experto en comprar, otro en imprimir y otro en vender?

#### Finalmente, que aporte valor real

Una vez conseguido alguien con quien coincide en la escala de valores y es complementario con su carácter, solo queda asegurarse de que no sea una "patata". No se ría, hay inútiles con una capacidad asombrosa de disimularlo y futuros emprendedores, necesitados de socios, con una capacidad asombrosa para no querer darse cuenta. Hay que **escoger alguien que nos aporte valor**, porque más valor implica más conocimientos, más trabajo y mejores ideas. La persona con quien se asocie debe ser alguien **cuya opinión le merezca respeto**, que sea una autoridad para usted.

#### En general, una misma ambición

Conseguidos los anteriores tres criterios, que son los esenciales para escoger un socio, hay que **pactar muy claramente cuál es la ambición**, el objetivo que se persigue al emprender: ¿Cuánto quieren facturar? ¿Cuánto quieren llegar a ganar? ¿Se trata de emprender para luego vender el negocio? ¿Hasta dónde quieren llegar? Hay que definir qué es lo que se quiere, **hay que estar seguros de que nuestros objetivos sean también los de nuestros compañeros de viaje**.

#### ¿Cómo pactar con los socios?

- El primer pacto de todos: **cómo vamos a separarnos**. Es mejor pactar cómo nos vamos a pelear cuando **aún somos amigos**. ¿Cree que van a ser socios toda la vida? No, por tanto, si algún día van a separarse, hay que proceder a pensar para cuando eso ocurra.
- **No puede irse a partes iguales cuando no todo el mundo aporta lo mismo**. El dinero y los activos entregados a la empresa se valoran por su precio justo y se convierten en **capital** de la empresa a cambio de acciones. **El trabajo se remunera con sueldo de mercado**, no con acciones, pagadero ahora o temporalmente dejándolo como deuda para cuando existan beneficios más adelante. Las aportaciones que **cedan** los socios a la empresa se **alquilarán** o si es dinero **será un préstamo** a devolver al socio.

FUENTE: Extracto de "El libro negro del emprendedor". Fernando Trias de Bes. Ed. Urano.

Se recomienda la lectura del libro para profundizar en estas ideas.

Nota del editor: La negrita ha sido incluida por la editorial a efectos didácticos de comprensión y facilidad lectora.

# El plan de empresa

El plan de empresa es una herramienta de trabajo que tiene una doble función:

1º) **De reflexión y clarificación del emprendedor/es de la idea de negocio y de su viabilidad**, tanto comercial como económica. El plan de empresa no solamente tiene la función de entregarlo a una entidad bancaria para solicitar un préstamo, también sirve para concretar las ideas y ver la viabilidad de las mismas. Al **profundizar en las ideas iniciales** se ven los detalles que hay que preparar y así posteriormente poder reaccionar frente a ellos. Por otro lado, si son varios socios y ya no se ponen de acuerdo en el plan de empresa, difícilmente se pondrían de acuerdo posteriormente. En este sentido tiene una **función preventiva** antes de lanzarse a un negocio sin valorar sus consecuencias.

2º) **De presentación ante un tercero**, bien sea a un posible inversor, a una entidad bancaria porque nos lo exigen para pedir el préstamo, o porque solicitemos una ayuda o subvención pública. En este sentido el plan de empresa **debe ser breve**, entre 20-40 folios, dejando para los anexos todos los datos de informes y estudios del mercado o análisis contables. La persona que lo lee no tiene mucho tiempo, por lo que debe ser ajustado y proporcionado para hacerse una idea de la viabilidad comercial y económica del proyecto. Suele venir presentado con el llamado "**resumen ejecutivo**" que no es más de 1-2 folios donde se explica la idea y su propuesta de valor, los socios y la viabilidad comercial y económica.

## GUIÓN DEL PLAN DE EMPRESA DEL MÓDULO DE E.I.E.

### 1. Presentación del proyecto y del emprendedor. UD1.

#### a) Presentación breve del proyecto.

#### b) El emprendedor/es:

- Interés en el proyecto.

- Capacidad emprendedora.

### 2. La idea de negocio. UD 1.

#### a) Redacción de la idea.

#### b) La propuesta de valor y objetivo.

### 3. El mercado y los clientes. UD 2.

#### a) Tipo de mercado.

#### b) El segmento de mercado.

#### c) Estudio de mercado: los clientes.

### 4. El entorno y la competencia. UD3.

#### a) El entorno general.

#### b) El entorno específico.

#### c) La competencia.

#### d) Análisis DAFO.

#### e) La localización de la empresa.

#### f) Misión, visión y valores.

#### g) Responsabilidad Social Corporativa.

### 5. Estrategias de Marketing. UD 4.

#### a) Estrategia de posicionamiento.

#### b) Estrategia de producto.

#### c) Estrategia de precio.

#### d) Estrategia de distribución.

#### e) Atención al cliente.

### 6. Recursos humanos. UD 5.

#### a) Organigrama de la empresa.

#### b) Diseño de puestos y selección de personal.

#### c) Plan de motivación laboral.

#### d) Contratación y coste de los trabajadores.

#### e) Organización de la prevención.

### 7. Forma jurídica. UD 6.

#### a) Forma jurídica y motivos por los que se ha elegido.

### 8. Plan de producción. UD 7.

#### a) El plan de producción y proveedores.

#### b) La gestión del almacén e inventarios.

### 9. Análisis económico-financiero. UD 7-8-9-10.

#### a) Análisis de costes. UD 7:

##### » Los costes fijos y variables.

##### » El umbral de rentabilidad y el precio de venta.

#### b) Inversiones y gastos iniciales. UD 8.

#### c) Plan de financiación. UD 8.

#### d) Previsión de resultados y balance de situación. UD 9.

#### e) Plan de tesorería. UD 9.

#### f) Análisis contable y ratios. UD 9.

#### g) Estimación de impuestos. UD 10.

### 10. Plan de puesta en marcha. UD 6 y 10

#### a) Trámites y plazos para la puesta en marcha de la empresa. UD 6

#### b) Documentación administrativa-contable. UD 10.

TuLibrodeFP 2017

## UD 1 LA INICIATIVA EMPRENDEDORA

### Herramientas para el plan de empresa

Te presentamos algunas herramientas que te pueden ser útiles para consultar o profundizar algún aspecto sobre la creación de empresas. Existen múltiples páginas web donde podrás encontrar información, por lo que te recomendamos algunas para que comiences a indagar.

[www.emprendedores.es](http://www.emprendedores.es)

Se trata de una revista especializada en el campo de la creación de empresas y los emprendedores. Dispone de una revista en papel pero también numerosa información gratuita en la web. Algunos ejemplos de artículos para la creación de empresas son:

"Una idea viable; Trámites para crear una empresa; Cómo elaborar un plan de negocio, 40 planes de negocio, Quien te ayuda a emprender, Cómo crear una startup, Las decisiones difíciles del emprendedor, etc."

Te recomendamos: "Cómo elaborar un plan de negocio", y "40 planes de negocio" donde se muestran ejemplos de las inversiones necesarias para abrir dichos negocios.

<http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/como-crear-una-empresa>

[www.infoautonomos.com](http://www.infoautonomos.com)

Si quieras darte de alta como autónomo en esta web encontrarás muchos documentos prácticos en un lenguaje sencillo de comprender. Abarcan todas las temáticas de las situaciones que le puede ocurrir a un autónomo y tienen una perspectiva práctica para ser entendible.

Disponen de una herramienta para en 11 pasos hacerte autónomo: 1) La idea. 2) Estudio de mercado. 3) Plan de empresa. 4) Ser o no autónomo. 5) Formarse. 6) Financiación. 7) Ubicación. 8) Proveedores. 9) Alta / obligaciones. 10) Contratar. 11)Vender / facturar.

Además, dispone de otros documentos en materia de seguridad social, pago de impuestos, facturación, de carácter práctico que te podrán ser de interés.

<http://www.infoautonomos.com/hazte-autonomo/>

CEEI. [www.guiasceei.com](http://www.guiasceei.com)

Sus siglas significan Centro Europeo de Empresas Innovadoras. Son centros financiados principalmente por la UE para fomentar y ayudar a los emprendedores en la creación de empresas, los cuales llevan alrededor de 20 años implantados en algunas provincias de España.

Son una fuente de recursos muy importante para aquellos emprendedores con un perfil innovador y tecnológico, con una titulación universitaria o bien de FP grado superior, si bien están abiertos a cualquier tipo de emprendedor. En su web puedes encontrar los siguientes recursos: "Guías de actividades empresariales" donde se realiza un estudio de mercado de cómo se encuentra una actividad empresarial concreta; "memofichas" donde se explican todos los trámites y requisitos para la constitución y gestión diaria de una empresa; "Plan de Empresa Online", una herramienta para analizar la viabilidad de la idea de negocio; jornadas gratuitas sobre diversas temáticas; etc.

Agencias de Desarrollo Local

En muchos ayuntamientos está constituida la figura del agente de desarrollo local que te podrá asesorar sobre la creación y puesta en marcha de una empresa en tu localidad. Te pueden ofrecer un asesoramiento personalizado sobre tu proyecto que no ofrece la información publicada en la red, por lo que es aconsejable acercarse al ayuntamiento o entidad comarcal correspondiente.

### Repasa el plan de empresa de esta unidad

A lo largo de la unidad has ido contestando a preguntas que te han ayudado a plantearte tu interés en la creación de una empresa, tus aptitudes personales, así como la idea de negocio. Se trata ahora de que lo recopiles para elaborar tu plan de empresa en los siguientes apartados:

#### 1. El interés y capacidad del emprendedor/es

- ¿Cuáles son los motivos del emprendedor y su motivación?
- ¿Posees los 3 requisitos para ser empresario: riesgo, capital y habilidades?
- ¿Qué características personales del emprendedor posees?
- Si sois varios socios valorar la complementariedad y vuestros valores.

#### 2. La idea de negocio

- Redacta tu idea de negocio aportando una propuesta de valor.



## Casos prácticos a resolver

### A) Trabajador por cuenta propia/ajena

**1º**) Juan trabaja de electricista en una fábrica de automóviles desde hace 5 años. El otro día, hablando con un compañero de trabajo, le comenta: "¿Sabes? Me lo voy a montar por mi cuenta, porque estoy harto del jefe y de los turnos de esta empresa, y además así podré elegir mis vacaciones cuando me dé la gana."

a) ¿Qué motivos tiene Juan para crear una empresa? Según lo que hemos visto en la teoría, ¿tiene motivación?

b) ¿Crees que tendría éxito como emprendedor (con la información de que dispones en el enunciado)?

**2º**) Mari Angeles está pensando en abrir una gestoría para pequeñas empresas donde llevarles las nóminas, los seguros sociales, impuestos, contabilidad, etc. Está trabajando en una empresa en el departamento de recursos humanos, pero la política de la empresa no le agrada porque no tiene autonomía para tomar decisiones y las que recibe del jefe las ve incoherentes. Además, ella se ve a sí misma dirigiendo la gestoría, tratando con los clientes, llevándoles la documentación, lo que le hace una ilusión enorme, por lo que si hay que sacrificarse durante una temporada lo hará, pues cree que está capacitada para sacarlo adelante.

a) ¿Qué motivos tiene Mari Angeles para crear una empresa? ¿Y tiene motivación?

b) ¿Crees que tendría éxito como emprendedora (con la información de que dispones en el enunciado)?

### B) Requisitos y teorías del empresario

**3º**) Inma y Elena trabajan juntas de maestras en una escuela infantil desde hace varios años. Inma es muy inquieta y le pregunta a Elena qué le parece si montan una escuela infantil entre las dos, pues ella tiene un dinero ahorrado que podría invertir, ya saben cómo funciona una escuela, saben las gestiones necesarias pues han sido las dos jefas de estudio y han tramitado toda la documentación, y conocen profesoras que podrían sumarse al proyecto y con las que mantienen una muy buena relación. Elena le contesta que no está interesada. Ella prefiere tener su sueldo fijo en el colegio y no quiere arriesgarse, además el don de gentes no es lo suyo y ya acabó cansada como jefa de estudios. Analiza si Inma y Elena reúnen los requisitos para ser empresarias.

**4º**) Tomás y Alejandro son dos amigos que siempre están de guasa acerca de a quién le va mejor en su empresa. Tomás es propietario de una ferretería donde tiene contratados a un encargado y 3 trabajadores que realizan toda la gestión y el trabajo. Alejandro es el gerente de una pequeña empresa de pinturas de 30 trabajadores. Alejandro le dice siempre a Tomás que el verdadero empresario es él, que está al pie del cañón gestionando la empresa, pero Tomás le replica que no, que él es el dueño y es el verdadero empresario. Analiza quién de los dos crees que tiene razón desde las teorías del empresario.

**5º)** Indica para las siguientes personas en qué teoría del empresario podrían situarse:

a) Ana, que ha visto que las tiendas de outlet de ropa tienen un gran tirón y ha decidido abrir una en el centro de su localidad.

b) Bernardo, su abuelo fue el panadero que abastecía a toda la comarca, negocio que heredó su padre y que él seguirá el día de mañana.

c) El creador de la serie CSI Las Vegas, que ahora ve como todas las cadenas tienen series sobre policía criminalística muy parecidas a la suya.

d) Ernesto, es propietario de 3 granjas de pollos pero por su edad ya no las gestiona, sino que ha contratado a un gerente.

e) El gerente de la empresa anterior, que en su tarjeta de visita indica "empresario".

### C) El emprendedor

**6º)** En un concurso del joven emprendedor han llegado hasta la final dos equipos, uno de 3 chicos y otro de 3 chicas. La prueba final consiste en que sepan buscar nuevas formas de ser innovador en un negocio pero sin necesidad de inventar un producto nuevo. Los dos negocios que se les plantean son: una tienda de repuestos de automóviles y una peluquería. Las preguntas-guía son las siguientes:

1) ¿Podéis venderle vuestro producto a un mercado o a clientes nuevos a los que hasta ahora no se había vendido antes?

2) ¿Podéis encontrar una nueva fuente de aprovisionamiento de materias primas, más baratas o de mejor calidad?

3) ¿Podéis ofrecer el servicio de distinta manera con alguna innovación que sea aceptada por los clientes?

4) ¿Se puede organizar la empresa y los trabajadores de alguna manera que sea innovadora y más eficaz que antes?

Organizad grupos de 3 y elegid uno de los negocios. Plantead innovaciones posibles. Luego comentadlos en clase y elegid el más viable.

**7º)** Es habitual que en las cenas de los sábados de un grupo de amigos siempre salga alguien con alguna idea de un proyecto innovador y los demás le sigan y vayan añadiéndole funciones (y podíamos también hacer...!). Al día siguiente también es habitual que no se retome el tema, y mucho menos el lunes, día de trabajo. ¿Estábamos ante un grupo de emprendedores? ¿Por qué?

### D) La idea de negocio

**8º)** Indica para los siguientes emprendedores cuál fue su fuente o fuentes de idea de negocio:

a) Jesús, es diseñador de moda y acude a todos los desfiles a observar tendencias de mercado, especialmente si son de otros países.

b) Carla, se ha dado cuenta que no hay una sola papelería en todo el pueblo y que todo el mundo tiene que coger el coche para ir a 5 km.



### Repasa conceptos (test)

Si buscas una forma de revisar lo que has aprendido, este es tu lugar. Puedes elegir entre tres tipos de preguntas: A) El trabajo por cuenta propia/ajena, B) La diferencia entre motivos y motivación para crear una empresa es que: y C) El emprendedor.

#### A) El trabajo por cuenta propia/ajena

1º) El trabajador por cuenta propia se distingue del de cuenta ajena en que:

- a) Se limita a cumplir con su trabajo.
- b) Asume el riesgo económico.

c) Depende de un jefe.

d) Nunca se lleva el trabajo a casa.

#### B) La diferencia entre motivos y motivación para crear una empresa es que:

- a) Los motivos son siempre externos y la motivación es interna.
- b) Los motivos son las razones que tenemos para crearla y la motivación es la idea de negocio que nos empuja a abrirla.
- c) Los motivos son las razones que tenemos para crearla y la motivación la ilusión interna que sentimos por crearla y que nos hace luchar y no desfallecer en los malos momentos.
- d) Los motivos son la dinamita y la motivación la chispa para comenzar el proyecto.

#### C) El emprendedor

3º) Entre los requisitos para ser empresario se encuentran las habilidades que hace referencia:

- a) A la habilidad manual para trabajar en ese negocio.
- b) A conocer el negocio, a tener conocimientos de gestión y a tener habilidades personales y sociales.
- c) A conocer el negocio y a ser un emprendedor.

#### D) Respecto al requisito de tener capital para montar una empresa es cierto que:

- a) Con aportar el 10% es suficiente, los bancos financian el resto.
- b) La empresa debe disponer siempre del 100% del capital.
- c) La empresa debe aportar al menos el 50%, pues los bancos no la financian si el empresario no asume riesgos.

#### E) Según la teoría del empresario innovador:

- a) Los verdaderos empresarios son los innovadores, puesto que realizan inventos en los laboratorios.
- b) Los verdaderos empresarios son los innovadores, puesto que llevan al mercado un nuevo producto o lo ofrecen de forma distinta, lo que les da una ventaja respecto a los demás.
- c) Los verdaderos empresarios son los imitadores de los innovadores, pues ya tienen el camino andado y sacan mayor beneficio.

#### 6º) La teoría de la incubadora es aquella que piensa que el empresario es:

- a) Aquel que ve una oportunidad de negocio en el mercado.
- b) Aquel que ha aprendido el rol de empresario en la empresa familiar o en otra empresa.

#### 7º) Lo que caracteriza a un emprendedor es:

- a) La capacidad de crear nuevas empresas con beneficio económico.
- b) La capacidad de convertir en proyectos reales las ideas, generando algún beneficio para el emprendedor como para el entorno.
- c) Siempre es un empresario, pues son dos términos casi idénticos.

#### 8º) El emprendedor corporativo:

- a) Trabaja dentro de una organización, pero tiene tal autonomía que puede plantear proyectos nuevos y llevarlos a la práctica como si fueran propios.

b) Ejemplos son los gestores de una ONG y los altos cargos de la Administración.

c) Ambas son ciertas.

#### D) La idea de negocio

9º) En la idea de negocio lo verdaderamente importante es:

- a) La actividad a la que se vaya a dedicar el emprendedor y a quién se va a vender.

b) La propuesta de valor del porqué se va a vender su producto.

c) Los objetivos a largo plazo que se plantee.

#### 10º) Las fuentes de ideas de negocio que provienen de la observación del entorno económico son:

- a) La experiencia profesional y las aficiones personales.
- b) La observación de una carencia en el mercado, estudiar las nuevas tendencias y ofrecer un nuevo producto al mercado.
- c) Estudiar las nuevas tendencias, estudiar nuevos mercados y ofrecer un mismo producto pero de forma distinta.
- d) Estudiar las nuevas tendencias, estudiar nuevos mercados y observar una carencia en el mercado.
- e) Ofrecer un nuevo producto o bien ofrecerlo de forma distinta, cambiando alguna característica, dándole un nuevo uso o vendiéndolo a otros clientes.

**ENTORNO EMPRESARIAL****"Al 69% de los jóvenes les gustaría crear su propio empleo"**

Los jóvenes consideran que la mayor ventaja de emprender está en la experiencia que supone el poder organizar el propio horario y no tener jefe. Opinan que lo negativo es la incertidumbre, el fracaso y el pago de impuestos.

El tejido empresarial que conforma los principales países de la Unión Europea está compuesto básicamente por emprendedores. En España, el 99,88% de las empresas son pymes, según el Directorio Central de Empresas. Los emprendedores son los mayores empleadores del país y el motor de crecimiento y desarrollo de la economía española.

Sin embargo, ¿cómo ven los jóvenes españoles la posibilidad de emprender su propio negocio? ¿Cuáles son sus perspectivas? ¿Con qué facilidades cuentan y cuáles son los principales inconvenientes para llevar a cabo sus proyectos?

El 68,8% de los jóvenes españoles estaría dispuesto a emprender un negocio, pero un 79% afirma desconocer las posibilidades de financiación y políticas del Gobierno para llevarlo a cabo. Además, un 52,4% reconoce como primer obstáculo para crear una empresa la falta de dinero y un 12,6% alega falta de crédito bancario o inversores para financiar el proyecto como principal inconveniente. Todo ello según la I Encuesta Adecco Jóvenes Emprendedores.

Entre los aspectos positivos de emprender, los jóvenes encuestados valoran la experiencia que supone montar su propia empresa, poder organizar su propio horario y no tener jefe. Entre lo más negativo, los futuros emprendedores destacan la posibilidad de fracasar, la incertidumbre y tener que pagar el impuesto para autónomos.

**Ciertas dudas**

Según la I Encuesta Adecco Jóvenes Emprendedores, el 68,8% de los encuestados –jóvenes de entre 18 y 35 años- estaría dispuesto a crear su propia empresa frente a un 28,2% que no se ha planteado esta posibilidad y un 3% que no sabe qué haría. Por edades, son los jóvenes de entre 30 y 35 años quienes más piensan en emprender, así lo afirman tres de cada cuatro encuestados; mientras que los que cumplen entre 18 y 21 años son los menos propensos. No obstante, más de la mitad (51,8%) sí ha pensado en montar su propio negocio. Por sexos, apenas se aprecian diferencias a la hora de ser emprendedor: los hombres (69%) y las mujeres (68,6%) ven por igual la creación de una empresa.

En cuanto a la situación laboral de los consultados, son los trabajadores por cuenta ajena los más dispuestos a emprender, así lo afirma el 77,2%, seguidos de los estudiantes (70,6%) y los desempleados (67,8%).

Sin embargo, sólo el 21% de los encuestados reconoce estar familiarizado con las posibilidades de financiación y ayudas para emprendedores del Gobierno, frente al 79% que desconoce qué herramientas están disponibles a la hora de crear un negocio.

**Los obstáculos**

Los jóvenes españoles consideran la falta de dinero como el mayor hándicap (52,4%), además de la falta de crédito bancario o de inversores que financien el proyecto (12,6%). En tercer lugar, es la inseguridad ante el proyecto lo que frena a los encuestados, el 11,3% no termina de creer en la idea que tiene en mente.

Otros problemas con los que los futuros emprendedores se encuentran son la falta de experiencia en el negocio que quieren abrir (8,7%), el desconocimiento de la logística de la empresa (8,5%) y el desconocimiento de los trámites a seguir para crearla (6,4%).

Sin embargo, no todos los consultados tienen muy clara la viabilidad de sus ideas pues sólo el 19,9% de los jóvenes cree que su negocio triunfaría, frente a un 2,2% que no lo ve posible y un 77,8% que tiene dudas sobre el éxito de la empresa.

Fuente: <http://www.apd.es/Inicio/Noticia.aspx?i=e8a3a1d2-2b55-4650-9981-42f0518e13e7>

1º) Segundo el estudio, ¿cuál es el porcentaje de jóvenes que estarían dispuestos a emprender un negocio? ¿Qué opinas de esa cifra? ¿Cuántos alumnos de clase estásis dispuestos a crear vuestro propio negocio? ¿Qué porcentaje de alumnos es, se acerca al 69%? Razona a qué crees que puede deberse la posible diferencia de porcentajes entre la encuesta y vuestra clase, por ejemplo: ¿Es la clase poco emprendedora? ¿O las respuestas dadas a la encuesta no reflejan una verdadera motivación, sino más bien motivos?

2º) ¿Cuáles son los principales motivos o aspectos positivos para emprender? ¿Y entre lo negativo? Relacionalos con lo estudiado en el tema.

3º) Dentro del tramo de 18 a 35 años, ¿qué tramo de edad es el más propenso a emprender? ¿Hay diferencias entre hombres y mujeres?

4º) ¿Cuáles son los mayores obstáculos que perciben los jóvenes encuestados para crear una empresa?

5º) ¿Qué opinan sobre la viabilidad de sus ideas de negocio? ¿Qué crees que puede significar este dato si lo relacionamos con el 69% que está dispuesto a crear su propia empresa? Puedes basarte en la diferencia entre tener motivos y tener motivación.

# Unidad 2

## EL MERCADO Y LOS CLIENTES

### CONTENIDOS:

1. El mercado
2. Tipos de mercado
3. La segmentación del mercado
4. Estudio del mercado: Los clientes



### OBJETIVOS:

1. Conocer las características y el tipo de mercado al que se dirige la empresa.
2. Realizar una segmentación del mercado.
3. Realizar una entrevista de problema dirigida al cliente objetivo y primeros seguidores.

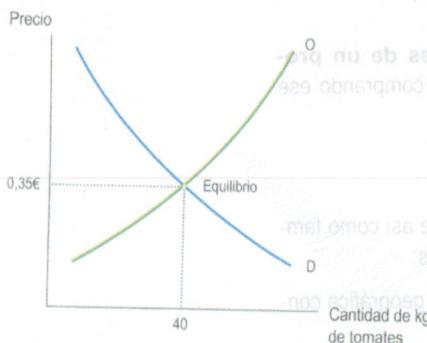


## Caso práctico resuelto

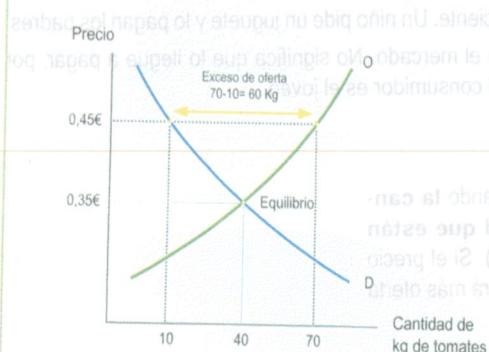
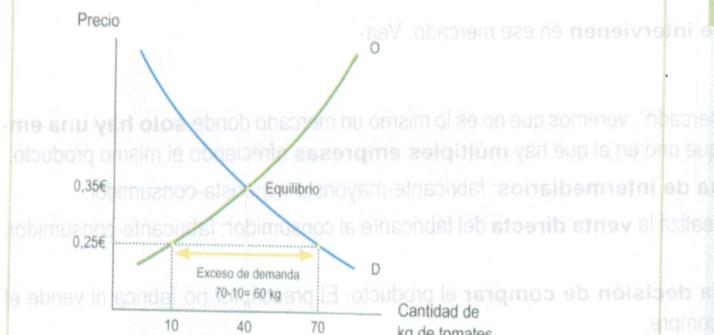
Calcula el punto de equilibrio de un mercado de tomates en una comarca. Los datos que tienen los agricultores a partir de las ventas de años anteriores son los siguientes:

Precio	Cantidad demandada	Cantidad ofrecida
0,25 €/kg	70	10
0,30 €/kg	50	30
0,35 €/kg	40	40
0,40 €/kg	30	50
0,45 €/kg	10	70

- 1) Representa gráficamente las curvas de oferta y demanda indicando el precio y la cantidad de equilibrio, donde la oferta es igual a la demanda:



- 2) Dibuja qué sucedería si el precio fuese de 0,25€/kg o de 0,45€/kg. Indica las cantidades que se demandarían y que se ofrecerían, así como los excesos de demanda y de oferta:



## Caso práctico resuelto

Calcula la cuota de mercado de varias tiendas de muebles, en una población donde se han vendido 1.000 muebles, a partir de las siguientes ventas:

Tienda A 225 muebles

Tienda B 500 "

Tienda C 200 "

Tienda D 75 "

Solución:

Fórmula: cuota de mercado = Ventas de la empresa / ventas del sector

Tienda A = 225 / 1.000 = 22,5%

Tienda B = 500 / 1.000 = 50%

Tienda C = 200 / 1.000 = 20%

Tienda D = 75 / 1.000 = 7,5%

Total = 100%

En el mercado de muebles de esa población hay una tienda líder, la B, que tiene una cuota de mercado del 50%.

## Redacta tu plan de empresa

A partir de la idea de tu negocio, reflexiona sobre los siguientes aspectos para tu plan de empresa:

### Cuotas de mercado:

- ¿Crees que existe alguna o algunas empresas que tienen mayor cuota de mercado que las demás? ¿Cuáles son?
- ¿O crees que existen muchas pequeñas empresas que se reparten más o menos igual el mercado?
- ¿A qué cuota de mercado aspirarías en tu primer año de proyecto empresarial?
- Busca en la página del INE (Instituto Nacional de Estadística) el tamaño de mercado o ventas totales del sector donde se ubica tu empresa: [www.ine.es](http://www.ine.es)

### Estructura del mercado:

- ¿Cómo es la estructura del mercado a donde se dirige tu plan de empresa?
- ¿Hay intermediarios: mayoristas, minoristas?
- ¿Hay prescriptores que influyen en la decisión de la compra aunque lo consuma y pague otra persona?

### Precio de equilibrio:

- ¿Cuál crees que es el precio de equilibrio de mercado del producto de tu empresa donde la oferta se iguala a la demanda? Si tienes varios productos señala algunos.

## UD 2 EL MERCADO Y LOS CLIENTES

TuLibrodeFP 2017

# 1. El mercado

Las empresas para poder vender su producto deben acudir al mercado, pero **¿qué es el mercado?** La palabra mercado tiene varios significados, así podemos entender el lugar donde acudimos a realizar la compra de un producto (me voy "al mercado"), pero nos interesa entender el mercado desde el punto de vista del **marketing** como los consumidores que nos compran un producto o que nos lo pueden llegar a comprar en un futuro.

En definitiva, por mercado entenderemos **los consumidores reales y potenciales de un producto**. Por ejemplo, el mercado de los smartphones son los consumidores que están comprando ese producto ahora y que podrían llegar a comprarlo en un futuro.

### A) Tamaño, cuota y estructura del mercado

Para una empresa es importante conocer cuál es el tamaño del mercado al que se dirige así como también qué cuota de mercado tiene sobre el total del mercado. Veamos estos dos conceptos:

**Tamaño de mercado:** Es la **cantidad total vendida de ese producto** en un área geográfica concreta y durante un período concreto.

**Cuota de mercado:** Es la cantidad de **ventas de un producto por una empresa respecto al total de ventas** de ese producto por todas las empresas del sector. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Cuota} = \text{ventas empresa} / \text{ventas del sector}$$

La **estructura de un mercado** viene dada por los **agentes que intervienen** en ese mercado. Veamos qué agentes pueden intervenir:

Fabricantes de bienes y empresas de servicios

- En el punto siguiente, "Tipos de mercado", veremos que no es lo mismo un mercado donde **solo hay una empresa** ejerciendo el monopolio, que uno en el que hay **múltiples empresas** ofreciendo el mismo producto.

Intermediarios o canal de distribución

- Puede ser que exista una **cadena de intermediarios**: fabricante-majorista-minorista-consumidor.

Prescriptores

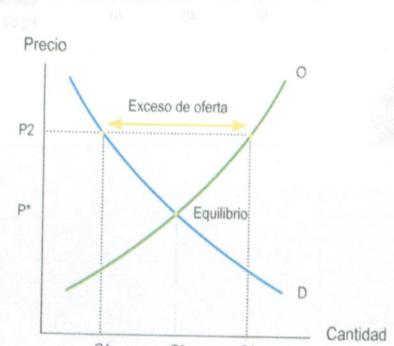
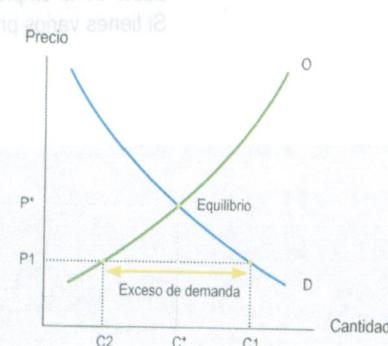
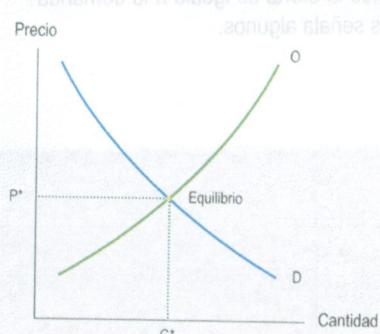
- Son aquellos que **influyen en la decisión de comprar** el producto. El prescriptor no fabrica ni vende el producto, solo influye en que se compre.

Consumidores

- Por ejemplo, un médico prescribe recetas y las paga el paciente. Un niño pide un juguete y lo pagan los padres.
- Es el **demandante del producto**, el que lo solicita en el mercado. No significa que lo lleve a pagar, por ejemplo, un joven pide una moto y la pagan los padres; el consumidor es el joven.

### B) Equilibrio de mercado

Un mercado está en equilibrio cuando la **oferta es igual a la demanda**, es decir, cuando la **cantidad que están dispuestos a comprar** los compradores coincide con la **cantidad que están dispuestos a vender** los vendedores a un **precio determinado** (precio de equilibrio). Si el precio es demasiado barato, habrá más demanda que oferta, y si el precio es demasiado caro, habrá más oferta que demanda. Veámoslo con unos gráficos:



## Tipos de mercado

Como ves en la clasificación de los mercados, existen distintos modelos que responden a unas características determinadas.

Estos son modelos teóricos, es decir, no todas las empresas cumplen todas las características que hacen que se encuadren claramente en uno u otro tipo de mercado.

La realidad económica nos demuestra esta situación, como puedes comprobar en las siguientes noticias que fueron recientemente publicadas en periódicos nacionales:

### ¿Se rompe el monopolio de las ITV?

"El Gobierno ya prepara la liberalización del sector de las ITV. Los talleres independientes también podrían llevar a cabo estos servicios, incluso las empresas de transportes por carretera, que también estaban especificadas como incompatibles hasta ahora. Para ello es necesaria una inversión de 100.000 euros por cada línea de revisión, o dos millones para instalar una estación. La gestión de las ITV corresponde a las Comunidades Autónomas, por lo que éstas decidirán en última instancia qué modelo de gestión aplicarán." (Cinco Días 11/7/2012)

### Un claro ejemplo de oligopolio: tres operadoras concentran el 90%

El mercado de telecomunicaciones español creció en 2014. La mala noticia es que, tras las operaciones de adquisición y fusiones emprendidas durante el año, el pastel vuelve a ser cosa de tres. Telefónica, Vodafone (fusionada con Ono), y Orange (en proceso de adquisición de Jazztel) concentran prácticamente el 90% de la banda ancha fija y de las líneas de móvil. El camino recorrido desde 1998, cuando se liberalizaron las telecomunicaciones y surgieron decenas de operadores que competían entre sí, ha llegado casi al mismo punto de salida con tres únicos competidores.

### ¿Se puede romper la competencia perfecta?

"El panadero valenciano José Navarro convulsiona desde septiembre el mercado distribuyendo 50.000 barras diarias a 20 céntimos. Fuentes patronales temen que su "delicada" situación empeore con la irrupción en la guerra comercial de las cadenas de supermercados. Supondría, dicen, una segunda vuelta de tuerca a la "reconversión" que atravesó su actividad cuando las grandes superficies lanzaron bollos como producto reclamo a mitad de precio hace más de una década." (El País, 19/12/2012)

### La competencia monopolística... ¿son iguales todos los productos?

La respuesta es no. Y las empresas buscan el modo de diferenciarse. Hoy en día el "Made in Spain" es un valor a tener en cuenta.

Según publicó el 3 de Mayo de 2012 Europa Press "El 78% de los españoles afirma que está dispuesto a pagar más dinero por consumir productos fabricados en España, ya que para el 81% de los ciudadanos es importante que los productos que compra sean de origen nacional, según el estudio 'Prima Made in Spain' de la firma Opinea."

## Control de la competencia

**La Comisión Nacional de la Competencia multa con 88 millones a nueve empresas lácteas y dos asociaciones lácteas**

La Comisión ha impuesto dicha multa por haber concertado el reparto del mercado de aprovisionamiento de leche cruda en una infracción única y continuada desde al menos el año 2000 al 2013.

En el listado de sancionados finalmente figuran (por orden de cuantía): Danone, 23,2 millones; Corporación Alimentaria Peñasanta, 21,8 millones; Grupo Lactalis Iberia, 11,6 millones; Nestlé España, 10,6 millones; Puleva, 10,2 millones, y Calidad Pascual (antes Grupo Leche Pascual), con 8,5 millones; Senoble Ibérica (proveedora de Mercadona), 929.644 euros; Central Lechera Asturiana, 698.477 euros, y Gremio de Industrias Lácteas de Cataluña, 200.000.

Según la Comisión, las prácticas anticompetitivas llevadas a cabo por los infractores han consistido en intercambiar información sobre precios de compra de leche de vaca cruda, volúmenes de compra de ganaderos y excedentes de leche. Asimismo, algunas de las empresas intercambiaron información con la intención de controlar los excedentes de leche y la conversión de ésta en leche en polvo, condicionando de manera artificial el precio de aprovisionamiento de la leche cruda. Además, en determinados momentos, se habrían materializado en acuerdos concretos para coordinar los precios de compra de leche y para la cesión de ganaderos entre industriales.

Estas prácticas permitían a las empresas ajustar precios y condiciones comerciales a los ganaderos, limitando la competencia en el mercado y el aprovisionamiento de leche cruda. "Como consecuencia de ello, los ganaderos carecían de libertad para fijar el precio de su producto y la empresa a la que suministraban, distorsionando el normal funcionamiento del mercado en beneficio de los transformadores", sostiene el regulador.

El regulador sostiene que las industrias lácteas tienen un gran poder de negociación en el mercado. Al respecto, recuerda que el mercado tiene un elevado grado de concentración de la demanda en los principales compradores, pues apenas una docena de empresas aca-para más del 60% de las recogidas. Fuente: El País, 3 de marzo de 2015

## Redacta tu plan de empresa

Respecto al tipo de mercado al que te diriges:

### Monopolio y oligopolio:

- ¿Existe alguna empresa claramente líder que llega actuar casi como monopolio, por ejemplo marcando los precios a seguir?
- ¿Existen algunas empresas líderes que hacen de oligopolio en el mercado? ¿Pactan precios o no lo hacen?

### Competencia perfecta y monopolística:

- ¿Existen muchas pequeñas empresas y el producto es muy parecido? ¿Debes aceptar el precio que viene por el mercado?
- ¿Tu mercado se distingue por marca y debes diferenciarte también por marca de la competencia?

## 2. Tipos de mercado

Existen muchas formas de clasificar los mercados, aunque la más habitual es clasificarlos según el número de empresas que ofrecen el producto: monopolio, oligopolio con pacto, oligopolio sin pacto, competencia perfecta y competencia monopolística. Veamos las características de cada uno:

- Es la situación del mercado donde **solo existe una empresa** que ofrece ese producto, de manera que todos los clientes deben comprarle el producto a esa empresa.

### Monopolio

- En estas condiciones, la empresa que actúa en un monopolio establecerá las **condiciones que crea oportunas**, fijando el precio y la cantidad que crea que puede vender.
- Hoy en día los monopolios **están prohibidos por ley**, aunque podemos encontrar empresas que **pueden acercarse a un monopolio**, como son los talleres de la ITV (Inspección Técnica de Vehículos) o los estancos, si bien sus precios vienen regulados por ley. Este tipo de empresas suelen ser **controladas** de alguna manera por el **Estado**, de hecho, los anteriores monopolios eran estatales, como Telefónica.

### Oligopolio

- Hay **pocas empresas** que ofrezcan ese bien en el mercado.
- Suelen darse en sectores que requieren **grandes cantidades de inversión** y donde no pueden entrar empresas pequeñas.
- Podemos distinguir dos tipos de oligopolio:
  - **Oligopolio con pacto**: las empresas pactan precios y condiciones en lugar de competir entre ellas, lo cual encarece el precio de cara al consumidor final. Es el caso de las gasolineras que pactan precios, y por eso es difícil encontrar una empresa que baje mucho los precios respecto a las demás.
  - **Oligopolio sin pacto**: en este caso las empresas tienen una guerra de precios y de ofertas entre ellas, pues compiten fuertemente para quedarse con la mayor cuota de mercado. Es el caso de la telefonía móvil, donde hay una guerra de precios para quitarle clientes a la competencia.

### Competencia perfecta

- Es un tipo de mercado donde existen **muchas empresas que ofrecen el mismo producto**, tratándose además de un producto que no puede diferenciarse de una empresa a otra, de manera que ninguna domina en el mercado.
- El sector de la **agricultura** y de alimentos básicos suele trabajar bajo este modelo, ya que hay muchas empresas y todas ofrecen un producto muy similar, por lo que **el precio viene dado por el mercado**.
- Por ejemplo, el precio de la barra del pan, de la leche, del trigo, del arroz, etc, no suele variar mucho de una empresa a otra; pues todas ofrecen un producto parecido y si alguna empresa lo pone más caro no vende.
- Es un **modelo teórico más que real**, puesto que los consumidores **valoran más aspectos además del precio**, por ejemplo, **la atención al cliente** del dueño del establecimiento o **la cercanía de la tienda**. Además, todos los consumidores **no tienen toda la información** sobre todos los precios de todas las empresas, por lo que terminan muchas veces comprando por estos criterios de cercanía o trato personal.

### Competencia monopolística

- Por un lado es una situación de competencia porque existen **muchas empresas** que ofrecen el producto, sin embargo, las empresas **buscan distinguir su producto de los demás por la calidad y por la marca**, de manera que terminan actuando como un monopolio subiendo los precios de su producto.
- Al ser percibido su producto como único en el mercado (por calidad o marca) la empresa tiene **margin de maniobra para subir los precios**, puesto que los consumidores estarán dispuestos a pagar más por conseguir ese producto "único" que es distinto de los demás.
- Las empresas intentan pasar de una situación de **competencia perfecta a monopolística**, ¿por qué? Porque en una situación de competencia perfecta si alguien baja precios obliga a las demás a hacerlo, pero si su producto **está diferenciado en calidad o marca, puede mantener el precio** porque está dando más calidad. De ahí que una de las tareas del marketing sea posicionar un producto como diferente.
- Por ejemplo, la ropa de marca, los alimentos que se muestran como más saludables, los automóviles, etc.

## Los tipos de clientes:

### La curva de difusión de la innovación

Everett M. Rogers describió que en el proceso de innovación tecnológica existían diversos tipos de clientes y consumidores que compraban el producto según el grado de madurez de la innovación tecnológica, así los primeros que compraban una nueva tecnología en el mercado tenían un perfil muy distinto a los que la compraban cuando llevaba tiempo implantado.

Por ejemplo en los móviles: siempre hay personas que están esperando el último modelo para comprarlo, son innovadores y disfrutan poseyendo la última tecnología, y cambiarán enseguida de producto cuando salga algo nuevo. Son los llamados "**innovadores**", preocupados más por **tener lo último** que por su utilidad real.

Después están los "**Early adopters**", los primeros seguidores cuyo interés no es tecnológico sino que **quieren solucionar un problema real**. Ya compran otro producto y están dispuestos a cambiar si lo nuevo lo soluciona realmente. Los primeros compradores de móviles eran los ejecutivos, pues les permitía estar siempre conectados en sus apretadas agendas.

Una vez los primeros seguidores hacen sus compras, si están satisfechos harán correr la voz y lo adquirirá la "**mayoría precoz**" o primera mayoría. Son **prácticos** y comprarán el producto si se ha demostrado que a otros les funciona. Así, si los Early adopters no aceptan el producto ellos tampoco lo comprarán, produciéndose el llamado "**abismo**": un producto que solo lo compraron unos pocos.

A continuación viene la segunda mayoría o "**mayoría tardía**", son más conservadores y no quieren asumir ningún riesgo. Se decantan a comprar el producto porque piensan que al no tenerlo se están quedando atrás respecto a los demás.

Por último, los "**rezagados**" siguen sacándole problemas al producto a pesar de que se ha demostrado que funciona y casi todo el mundo lo usa. Terminan comprándolo pero **le ponen pegas**.



## El gran error de inicio:

### "Todos son mis clientes"

La primera pregunta que un emprendedor debe hacerse es: "**¿Quién es mi cliente?**". Si la respuesta es muy genérica: todos son realmente mis clientes, o todos quieren mi producto, o todos los jóvenes, etc, es un mal comienzo. Ni siquiera las grandes empresas comenzaron vendiéndole a "todos" los clientes (Samsung comenzó vendiendo frutas, verduras y pescado; Amazon solo libros), por lo que tuvieron que hacerse en sus inicios la pregunta de quién era realmente el primer cliente que les iba a comprar. A este primer cliente se le llama "**Early Adopters**" o primeros seguidores, y nos interesa preparar el producto para satisfacer las necesidades o problemas de estos primeros compradores. Veamos sus características:

- Son personas que **tienen un problema** o una necesidad y **acuden al mercado** para usar una solución de las que hay, si bien están insatisfechos con la solución actual.
- Están **dispuestos a pagar** por esta solución y ya lo hacen con otro producto del mercado.
- Estarían dispuestos a **ayudar a las empresas** en la búsqueda de soluciones, por lo que responderán de forma sincera ante cualquier consulta sobre un producto, pueden incluso participar de forma activa en redes sociales.

#### ¿Cómo tratar con ellos?

Cuando encuentres a personas que encajan en el perfil de tus "primeros seguidores", hazlo de la manera más personal posible, ofrécelas que prueben tu idea y mantén el contacto de forma permanente. Escucha sus sugerencias, pues están motivados a darte soluciones reales a problemas reales.

## Redacta tu plan de empresa

Es muy importante que a partir de tu idea de negocio concretes cuál es el segmento de mercado al que se dirige tu empresa y como son los "early adopters" que te comprarán en primer lugar:

¿Qué criterios son los que realmente te ayudan a segmentar o clasificar a los clientes?

- ¿Geográficos? ¿Demográficos? ¿La renta? ¿Su profesión? ¿Los rasgos psicológicos? ¿Sus gustos? ¿Si es particular o empresa?
- ¿Existe otro criterio que sea importante para tu empresa?

#### Define tu segmento de mercado

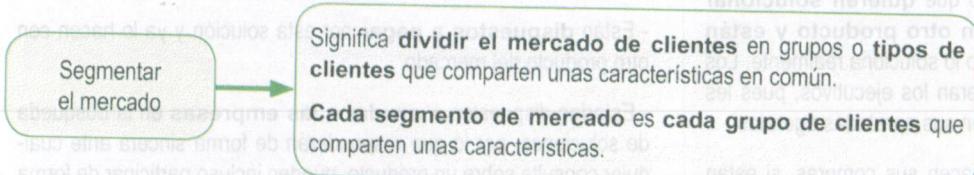
- Redacta todas las características anteriores que te sean útiles para obtener cómo es ese cliente objetivo a quien te diriges.
- Describe a los Early Adopters o primeros "Adoptantes" a los que tu proyecto se dirige
- ¿Existen varios segmentos o tipos de clientes en tu empresa?
- Si existen varios segmentos: ¿Vas a utilizar una estrategia segmentada, diferenciada o indiferenciada?

## UD 2 EL MERCADO Y LOS CLIENTES

### 3. La segmentación del mercado

Para que nuestro proyecto sea viable no podemos plantearnos venderle a todo el mundo todos los productos, hemos de **“especializarnos” y “centrarnos” en algunos clientes y algunos productos**, para ofrecerles a esos tipos de clientes el producto concreto que necesitan.

La **herramienta** que nos va a permitir centrarnos en unos clientes para así ofrecerles lo que necesitan es la **segmentación de mercado**.



Veámoslo mejor con un **ejemplo del mercado de compradores de coches**.

¿Podemos dividir todos los compradores de coches en diferentes tipos de clientes? Desde luego, y los fabricantes lo saben y por ello centran su fabricación en atender a los distintos tipos de mercado. Así, por ejemplo, si atendemos a estos tipos de segmento encontramos los siguientes productos:

Segmento	Tipo de producto (coche) que demanda
Jóvenes con renta media	• Utilitario
Jóvenes con renta alta	• Deportivo
Familias con varios hijos	• Monovolumen y últimamente todoterreno
Mayor de 45 años con renta alta	• Berlina de alta gama
Empresario que maneja gran carga de kg	• Furgoneta / VAN

#### A) Cómo segmentar el mercado

Debemos pensar en primer lugar **qué clientes** son los que pueden necesitar o comprar el producto. Estos clientes son tanto los clientes que **ya nos compran el producto como aquellos clientes potenciales** que todavía no nos compran pero que queremos que lo hagan en un futuro.

A continuación, definimos **qué criterios de segmentación o características** nos van a servir para **clasificar a los clientes en tipos de clientes**. ¿Será la edad, la renta, los gustos, **qué es lo que me diferencia realmente a unos clientes de otros para poder clasificarlos?** Ello dependerá de cada mercado, pero a título de **ejemplo** enumeramos algunas de las características más usadas:

#### Algunos criterios para segmentar un mercado de clientes

Geográficos	Provincia, localidad, zona, países, etc.
Demográficos	Sexo, edad, estado civil, nacionalidad, etc.
Económicos	Renta alta, renta media, renta baja, o renta media-baja, etc.
Profesión	Los que tengan una determinada profesión o no la tengan.
Psicológicos	Rasgos de personalidad: Va a la moda, es tradicional, es innovador, etc.
Gustos	Para cada producto hay unos gustos de consumo distintos.
Empresa	No es empresa, es un autónomo, es una empresa pequeña, es grande, etc.

#### FÍJATE

Piensa en cualquier marca de coche y cómo saca al mercado distintos modelos de coche para atender a los diferentes tipos de compradores según sus características personales. En eso consiste atender a cada segmento de mercado, de ahí la importancia de definir “tu segmento de mercado” al que te vas a dirigir y qué características tiene para ofrecerle el producto adecuado.

#### FÍJATE

##### Estrategias de segmentación

En función de si utilizamos o no la misma estrategia para todos nuestros segmentos de mercado tenemos 3 posibles estrategias:

- **Estrategia diferenciada:** utilizar una estrategia diferente para cada uno de los segmentos.
- **Estrategia concentrada:** nos centramos en un solo segmento de mercado y nos olvidamos del resto.
- **Estrategia indiferenciada:** usamos la misma estrategia para todos nuestros segmentos, para todos los clientes la misma estrategia.

## Entrevista a alumnos del centro / familiares / clientes de verdad

Una vez tienes perfilado tu segmento de clientes y quienes pueden ser tus primeros compradores, se trata de que profundices en tus posibles clientes y sepas más de ellos. Para ello utilizarás la **entrevista de problema para saber si lo que queremos ofrecer realmente está resolviendo un problema de nuestros clientes o no.**

Para comenzar, puedes entrevistar a alumnos del centro, o bien a familiares o a tus amigos si tu producto lo compran otras personas, cada proyecto necesitará un tipo de clientes a entrevistar. Si lo ves posible, puedes entrevistar a personas de la calle desconocidas que puedan ser posibles clientes de verdad. Realiza al menos 10-12 entrevistas. Recuerda que cada entrevista no tiene que durar más de 10-15 minutos.

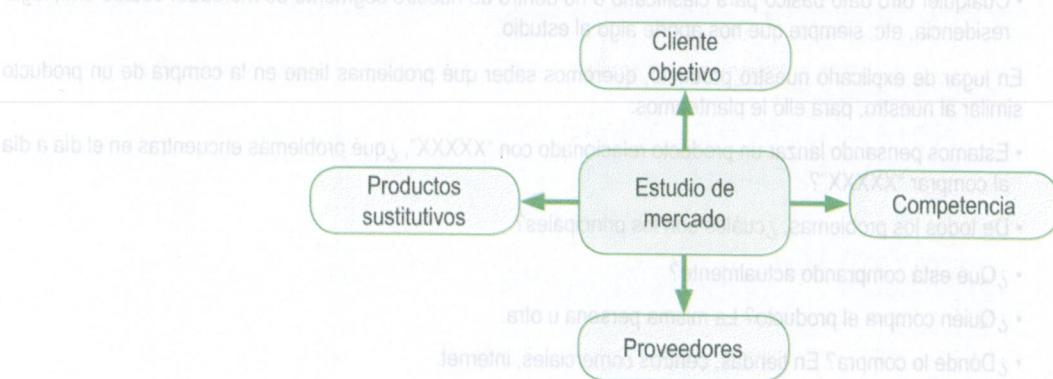
### GUIÓN DE ENTREVISTA DE PROBLEMA

Objeto de la entrevista	Un ejemplo de cómo empezar: "Estamos realizando un trabajo para una asignatura de creación de empresas y necesitamos entrevistar a futuros clientes para saber si el producto que tenemos en mente realmente merece la pena. Al final de la entrevista te cuento en qué hemos pensado para no condicionararte."
Datos básicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Datos básicos: Tramo de edad (por ej, 15-20, 20-30, etc), sexo, si es necesario el tramo de renta (por ej, menos 15.000€, 15.000-20.000, etc). Es preferible no preguntar la edad exacta sino el "tramo de edad".</li> <li>Cualquier otro dato básico para clasificarlo o no dentro de nuestro segmento de mercado: estado civil, lugar residencia, etc, siempre que nos aporte algo al estudio.</li> </ul>
¿Qué problemas encuentra en este producto?	<p>En lugar de explicarle nuestro producto, queremos saber qué problemas tiene en la compra de un producto similar al nuestro, para ello le planteamos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estamos pensando lanzar un producto relacionado con "XXXXX", ¿qué problemas encuentras en el día a día al comprar "XXXXX"?</li> <li>• De todos los problemas, ¿cuáles son los principales?</li> </ul>
¿Qué está usando actualmente?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué está comprando actualmente?</li> <li>• ¿Quién compra el producto? La misma persona u otra.</li> <li>• ¿Dónde lo compra? En tiendas, centros comerciales, internet.</li> <li>• ¿Cuándo lo compra? Una vez al día, a la semana, al mes, año.</li> <li>• ¿Cuánto compra? De uno en uno, en paks, mucha cantidad,etc</li> </ul>
¿Por qué lo compra?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué beneficios tiene con ese producto?</li> <li>• ¿Qué necesidad cubre al comprar este producto?</li> <li>• El motivo de la compra es: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Por el precio</li> <li>- Por la calidad</li> <li>- Por costumbre</li> <li>- Por la seguridad</li> <li>- Por modas</li> <li>- Por impulso</li> <li>- Por convicciones personales</li> </ul> </li> <li>• A la hora de comprar este producto, ¿qué problemas concretos encuentra?</li> <li>• ¿Cómo preferiría que fuese este producto?</li> <li>• ¿Pagaría por un nuevo producto que solucionase este problema? ¿Cuánto?</li> </ul>
Presentación de nuestro producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Breve presentación en 2 minutos de nuestro producto, la intención no es venderlo sino presentarlo.</li> <li>• Preguntarle si podremos más adelante realizar otra entrevista cuando tengamos ya el producto.</li> <li>• Preguntarle si conoce a otras personas a quienes podríamos realizar esta entrevista.</li> <li>• ¡No te olvides de dar las gracias!</li> </ul>

## 4. Estudio del mercado: los clientes

¿Por qué es necesario realizar un estudio de mercado? Porque **muchos negocios fracasan** no porque el producto sea malo o por la idea de negocio que tuvieron, sino porque **no realizaron un estudio de mercado** que les ofreciese **información** sobre cómo son los **clientes**, quién es y qué ofrece la **competencia**, si hay otros **productos** que sean **sustitutivos** del nuestro o quiénes son los **proveedores** que necesitamos. Desconocer todas estas variables hace que muchos emprendedores fracasen en sus proyectos empresariales, ya que **no se fundamentan en una información correcta del mercado**. En esta unidad **comenzaremos por los clientes** y en la siguiente nos **centraremos en la competencia**.

Seguir, vivir, obsever -> obtener -> obtener información de los mercados -> obtener información de los clientes -> obtener información de la competencia -> obtener información de los proveedores



### A) Análisis de nuestro cliente objetivo o "target"

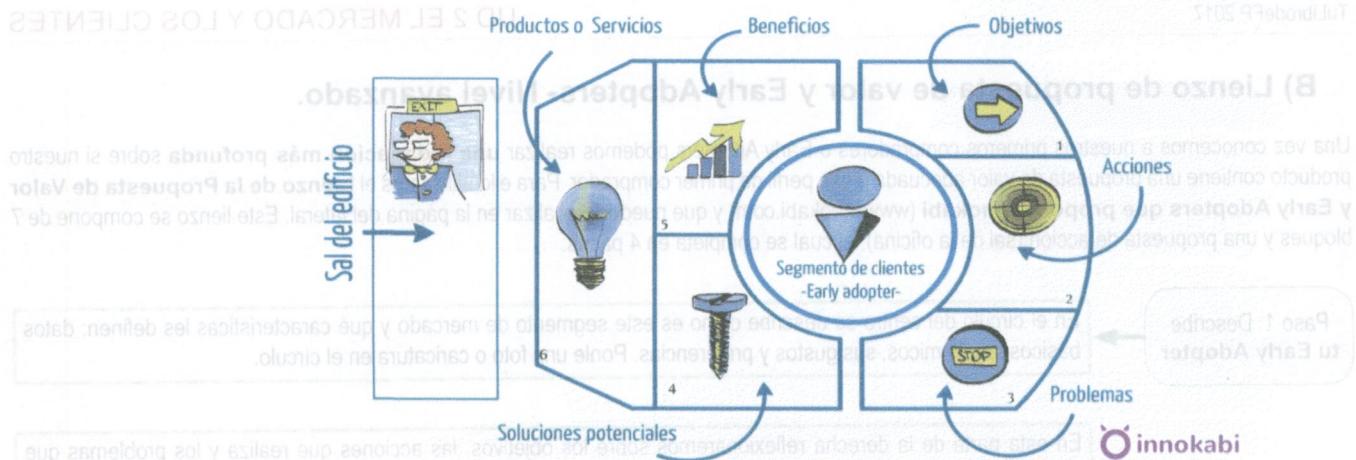
El estudio de mercado un paso fundamental es conocer bien a nuestro cliente al que nos dirigimos (llamado cliente objetivo o target). Anteriormente, al segmentar el mercado, ya conseguimos información sobre nuestro cliente, pero **ahora queremos profundizar y saber más cosas sobre él**, sobre todo nos centraremos en sus gustos, en los hábitos de compra y por qué compra ese producto.

#### ¿Qué necesito saber de mis clientes objetivos?

Datos básicos	Sexo, edad, estado civil, nacionalidad, lugar donde vive, etc.
Datos económicos	Nivel de renta, precio que está dispuesto a pagar, etc.
Gustos y preferencias	¿Qué le gusta del producto? ¿Cómo preferiría que fuese el producto?
Hábitos de compra	<p>¿Quién compra? A veces el comprador no es el mismo que el consumidor, por ejemplo en los regalos.</p> <p>¿Dónde compra? En qué tipo de establecimientos suele ir a comprar: hipermercados, centros comerciales, tiendas de su zona, por internet, etc.</p> <p>¿Cuándo lo compra? Todos los días, una vez a la semana, al mes, al año, ocasionalmente, etc.</p> <p>¿Cuánto compra? Grandes cantidades de una sola vez o muchas veces en pequeñas cantidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por el precio.</li> <li>• Porque le da seguridad, la marca es conocida y fiable.</li> <li>• Por hábitos, lo compra desde hace mucho tiempo y le cuesta cambiar a otro.</li> <li>• Por experiencias anteriores, lo compró antes y quedó satisfecho.</li> </ul>
Por qué lo compra?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por seguir las modas, todo el mundo lo tiene.</li> <li>• Por imitar a otras personas a las que les ha ido bien.</li> <li>• Porque le gusta cambiar e innovar.</li> <li>• Porque lo compró de forma impulsiva sin pensarlo.</li> <li>• Por sus valores y convicciones personales.</li> </ul>

## Lean Startup: diseña-valida-aprende

### Lienzo propuesta valor- early adopters y entrevista de problema



#### DISEÑA: COMPLETA EL LIENZO DE PROPUESTA DE VALOR Y EARLY ADOPTERS

Siguiendo los pasos completa el lienzo con las explicaciones de la página del lateral. Completa **primero algunas características** de tus Early Adopters. Luego vas a "empatizar" y **ponerte en el lugar del cliente** para redactar qué necesidades, acciones y problemas crees que tienen tus clientes. Plantea **por último tus soluciones** potenciales, beneficios y productos.

#### VALIDA: PRACTICA LA ENTREVISTA DE PROBLEMA CON CLIENTES DE VERDAD

Ya has practicado la entrevista de problema con compañeros de clase o con familiares. Ahora se trata de que **salgas a la calle y busques posibles clientes de verdad, esos Early Adopters** que tienen el perfil de los primeros compradores que podrían ser tus primeros clientes.

Para ello, vuelve a utilizar la **Entrevista de problema de la hoja anterior** y entrevista a 10-12 personas desconocidas que puedan ser tus posibles clientes. En el caso de que sean personas conocidas deberían ser potenciales clientes que llegarían a comprarte y pagar por tu producto, por lo que hay que ir **más allá del círculo de amistades y familiares** que van a decirte, normalmente, lo que quieras escuchar.

#### APRENDE: REDISEÑA TU PROPUESTA DE VALOR Y TU SEGMENTO DE MERCADO:

Ya tienes la información de la entrevista, ¿y ahora? Ahora viene lo importante:

1º) **¿Realmente existía ese problema en el que habías pensado?** ¿Era tan importante? ¿Qué hace realmente el cliente para solucionarlo? Vuelve al lienzo y rediseña: las necesidades del cliente, qué acciones está realizando ahora mismo y los problemas qué tiene.

2º) **¿Tu producto estaba solucionando esos problemas?** ¿Tu propuesta de valor de la UD1 es la adecuada? Deberás volver al lienzo y diseñar de nuevo las soluciones potenciales, los beneficios y los productos.

En definitiva, **replantéate 2 cuestiones:**

1) **Si tu propuesta de valor de la UD1 cubría una necesidad** y un problema real o debes reelaborarla.

2) **Si tu segmento de mercado era el adecuado:** ¿Era ese segmento de mercado al que debía dirigirse mi idea de negocio?

### B) Lienzo de propuesta de valor y Early Adopters- Nivel avanzado.

Una vez conocemos a nuestros primeros compradores o Early Adopters podemos realizar **una indagación más profunda** sobre si nuestro producto contiene una propuesta de valor adecuada a ese perfil de primer comprador. Para ello utilizamos el **Lienzo de la Propuesta de Valor y Early Adopters que propone Innokabi** ([www.innokabi.com](http://www.innokabi.com)) y que puedes visualizar en la página del lateral. Este lienzo se compone de 7 bloques y una propuesta de acción (sal de la oficina), el cual se completa en 4 pasos:

Paso 1: Describe tu Early Adopter

En el círculo del centro se describe cómo es este segmento de mercado y qué características les definen: datos básicos, económicos, sus gustos y preferencias. Ponle una foto o caricatura en el círculo.

Paso 2: Empatiza con tus clientes

En esta parte de la derecha reflexionaremos sobre los objetivos, las acciones que realiza y los problemas que tienen nuestros early adopters:

#### A- Los objetivos y necesidades:

Qué trata de conseguir, qué aspiraciones tiene y qué **necesidades** le motivan, en definitiva: **qué busca al comprar un producto similar al nuestro**.

Ejemplo

En un gimnasio podría buscar tener una vida más saludable, perder peso, estar más en forma, conocer otras personas, etc.

#### B- Las acciones:

**¿Qué está haciendo actualmente** para conseguir los anteriores objetivos? ¿Cómo satisface esa necesidad?

Ejemplo

Acude al gimnasio del barrio, hace running por su cuenta, pertenece a un grupo de senderismo, etc.

#### C- Los problemas:

**¿Qué problemas encuentra o sufre** el cliente con las soluciones que está utilizando? Ordena estos problemas desde los más importantes o graves a los menos.

Ejemplo

No tiene tiempo de acudir al gimnasio, le parece demasiado caro, le gustaría tener un monitor personal, etc.

Paso 3: Diseña la propuesta de valor

En la anterior unidad habíamos redactado una propuesta de valor para nuestra idea de negocio, ahora se trata de volver sobre ella y comprobar si realmente parte de las necesidades y problemas de los clientes:

#### A- Las soluciones potenciales:

Realizar un listado de las posibles soluciones que **resuelvan o bien disminuyan los problemas** que tienen los clientes y ordenarlas por la gravedad de problemas que solucionan. De esta forma las **soluciones van emparejadas con los problemas** reales.

Ejemplo

Se podría tener un horario flexible antes de entrar o salir al trabajo a primera hora de la mañana o almiodia, hacer un descuento el primer año, o contratar un monitor personal por cada X personas.

#### B- Los beneficios:

De las soluciones salen los beneficios que obtienen los clientes: **¿por qué motivo paga el cliente ese producto que va a comprar?** ¿Qué va a obtener?

Ejemplo

Una mayor flexibilidad en su tiempo, un mejor precio, una atención más personalizada.

#### C- Los productos o servicios:

Por último, se trata de **describir los productos** o los servicios que ofrece el emprendedor a partir de todo el estudio anterior. De esta manera los productos son una consecuencia de lo que necesita el cliente.

Ejemplo

Un gimnasio que cuente con un horario desde las 7 de la mañana, un descuento del 30% el primer año y un monitor personal que realizará el seguimiento diario de cada cliente.

Paso 4:  
Sal del edificio y entrevista

Piensa en **5-10 personas** que puedan encajar en tu perfil de early adopter y que puedas **entrevistar en una semana**. El objetivo de la entrevista es sencillo: se trata de que comprobemos **si lo que nosotros pensamos de los clientes es cierto** o bien estamos equivocados y es más bien una invención nuestra.



## Casos prácticos a resolver

## A) El mercado y tipos

1º) En el mercado de lavadoras automáticas, los estudios demuestran que la demanda de los consumidores y la oferta por parte de las empresas se comportan de la siguiente manera:

Precio	Cantidad demandada	Cantidad ofrecida
200€	2.000	600
250€	1.200	1.200
300€	800	1.500
350€	600	1.800
400€	400	2.100

a) Dibuja el gráfico de la curva de oferta y de la curva de demanda.

b) ¿A qué precio se cruzarán la oferta y la demanda? ¿Qué cantidad se venderá a ese precio?

c) ¿Qué pasaría si las empresas pusieran un precio de 200€? Dibújalo e indica la cantidad que excedería.

d) ¿Y si el precio fuese de 350€? Dibújalo igualmente e indica la cantidad que excede.

2º) Manolo tiene un restaurante en una importante localidad turística donde se hayan 2 restaurantes más, por lo que quiere saber la cuota de mercado que tiene respecto a los otros dos. Los datos los ha podido obtener del registro mercantil lo que le ha permitido poder hacer el cálculo.

Restaurante A= facturación 150.000€

Restaurante B= facturación 250.000

Restaurante de Manolo= facturación 200.000€

a) Calcula la cuota de mercado de cada uno de los 3 restaurantes.

b) ¿En qué tipo de mercado clasificarías la situación de los 3 restaurantes? ¿Monopolio, oligopolio, competencia perfecta, monopolística?

c) Después de ver los datos, Manolo se cuestiona la estrategia de bajar precios y competir duramente con los otros dos restaurantes que están llevando entre los tres. Así qué se plantea dos opciones:

- O pactar precios con los otros dos restaurantes para no hacerse la competencia y ganar más margen.

- O diferenciarse en calidad y servicio y ofrecer otros menús más atractivos para los clientes, para intentar hacerse un nombre.

¿En qué tipo de mercado se estaría situando el restaurante de Manolo según cada una de las dos estrategias?

d) Manolo decide seguir la estrategia de diferenciarse en calidad y servicio. ¿Qué crees que harán a continuación los otros dos restaurantes?

3º) Indica para los siguientes casos a qué tipo de mercado se aproxima más según la clasificación vista en el tema:

a) Las barras de pan. b) Los productos de estética personal (por ejemplo en Druni). c) La gasolina. d) La fabricación de tabaco.

## B) Segmentación del mercado

4º) Si tuvieras que abrir en tu población una tienda de motocicletas o bien un centro de estética, ¿a qué segmento de mercado se dirigiría tu empresa? Elige una de las dos empresas y decide los criterios de segmentación y dale valores a esos criterios. Al final redacta tu segmento de mercado y decide las características del producto que vas a ofrecer.

5º) Vamos a buscar tipos de clientes según la curva de difusión de la innovación. Indica quiénes serían clientes innovadores, early adopters, primera mayoría, segunda mayoría y rezagados en alguno de los siguientes productos (el que mejor conozcas).

Ponlo luego en común con tu equipo de trabajo del plan de empresa.

a) En las consolas de juegos PS o Xbox.

b) En los ordenadores y productos de la marca Apple.

c) En los smartphones de la marca Samsung.

## C) Estudio de mercado: los clientes

6º) Jorge está pensando en elaborar una encuesta para pasarla a los posibles clientes en la misma calle donde piensa abrir una tienda informática. Indica a qué ámbito del estudio del cliente objetivo o target hace referencia cada una de las preguntas:

a) ¿Qué le gustaría que ofreciese una tienda informática?

b) ¿Dónde compra habitualmente un ordenador?

c) ¿Va a comprarlo personalmente o se lo suelen regalar?

d) ¿Qué valora más a la hora de decidirse por un ordenador: el precio, la calidad, la seguridad de la marca, etc?

e) ¿Suele innovar o ser impulsivo a la hora de comprar un ordenador o sigue los mismos hábitos y le cuesta cambiar?

7º) Inma quiere abrir una agencia de viajes pues acaba de terminar el ciclo superior de estos estudios. Ha realizado un curso donde le han explicado que existe una lienzo de la propuesta de valor con Early Adopters y está practicando con ello. Lo primero que se le plantea es cómo clasificar todo lo que tiene en: objetivos y necesidades, las acciones, los problemas, las soluciones potenciales, los beneficios, y los productos o servicios, pues todo le parece lo mismo.

Ayúdale a clasificar qué es cada concepto: a) Necesidad de descubrir nuevos destinos. b) Comprar en las webs de agencias de viajes. c) La gente se marea entre tanta página y oferta. d) Una explicación personalizada de los destinos que sea rápida y eficaz. e) Clientes más contentos al ganar tiempo y ser atendidos en sus intereses personales. f) Una agencia de barrio con atención personalizada a través de un programa que guía fácilmente sobre las necesidades y gustos del cliente.

## B) Segmentación del mercado

TuLibrodeFP 2017



### Repasa conceptos (test)

#### A) El mercado y tipos

##### 1º En un mercado que está en equilibrio, si los vendedores (la oferta) decide subir el precio de venta:

- a) Continuará estando en equilibrio, pues variar el precio no influye.
- b) Se producirá un exceso de demanda, quiere decir, que se demandará más cantidad de producto que la que ofrecen las empresas.
- c) Se producirá un exceso de oferta, quiere decir, que se demandará menos producto del que ofrecen las empresas y se quedará sin vender.

##### 2º En la competencia perfecta:

- a) Existen muchas empresas que ofrecen el mismo producto el cual no puede diferenciarse de una empresa a otra.
- b) Es un modelo teórico más que real, puesto que se valora también la cercanía y la atención al cliente.
- c) Ambas son ciertas.

##### 3º En la competencia monopolística:

- a) Existen muchas empresas, las cuales ofrecen el mismo producto al mismo precio.
- b) Las empresas buscan distinguirse por calidad y marca.
- c) Es un mercado típico del sector agrícola.
- d) Todas son ciertas.

#### B) Segmentación de mercado

##### 4º Segmentar un mercado es:

- a) Atender a los clientes que son nuestro cliente prototipo a través de una estrategia concentrada.
- b) Utilizar una estrategia indiferenciada donde todos los clientes van a recibir el mismo producto.
- c) Dividir nuestros clientes en grupos de clientes que comparten características en común.

##### 5º Si nos interesa utilizar una estrategia diferente para cada segmento de mercado utilizaremos:

- a) La estrategia concentrada.
- b) La estrategia diferenciada.
- c) La estrategia indiferenciada.
- d) Ninguna es cierta.

## UD 2 EL MERCADO - ACTIVIDADES

#### 6º En la curva de difusión de la innovación, los clientes que se encuentran en la primera mayoría:

- a) Quieren tener lo último que sale al mercado.
- b) Quieren solucionar un problema, ya compran otro producto y están dispuestos a cambiar de producto.
- c) Son prácticos, lo comprarán si está demostrado que funciona.
- d) Son conservadores, lo comprarán para no quedarse atrás.

#### 7º En la curva de difusión de la innovación, los clientes llamados Early Adopters:

- a) Son personas que tienen un problema y ya acuden al mercado a solucionarlo comprando un producto.
- b) No están dispuestos a cambiar de producto.
- c) No están dispuestos a ayudar a las empresas en la búsqueda de soluciones, por lo que no son sinceros en sus respuestas.

#### C) El estudio de mercado: los clientes

##### 8º El estudio de mercado incluye:

- a) El cliente objetivo, la competencia y los proveedores.
- b) El cliente objetivo, la competencia y los productos sustitutivos.
- c) El cliente objetivo, la competencia, los proveedores y los productos sustitutivos.

##### 8º Si decido realizar una entrevista de problema debo considerar:

- a) Que el objetivo es saber si nuestro producto resuelve un problema.
- b) Que recoja al menos 20 encuestas.
- c) Que la entrevista dure al menos 20 minutos.
- d) Presentar nuestro producto para que sepan de qué hablamos.

##### 9º En el lienzo de la propuesta de valor y Early Adopters, lo primero que hay que realizar es:

- a) Una entrevista problema a los clientes.
- b) Describir nuestra propuesta de valor.
- c) Empatizar con los clientes.
- d) Describir a nuestros Early Adopters.

##### 10º De los clientes objetivos necesito saber:

- a) Sus hábitos de compra.
- b) Por qué compra el producto.
- c) Sus gustos y preferencias.
- d) Todas son ciertas.

## Repasa el plan de empresa de esta unidad

A lo largo de la unidad has ido contestando a preguntas sobre el mercado. Recógelas en el siguiente esquema:

### El mercado y tipos:

- ¿A qué tipo de mercado se acerca más tu producto? ¿Hay distinción por marca? ¿Hay alguna empresa líder o muchos pequeños? ¿Qué cuota de mercado tienen?
- ¿Cuál es el precio de mercado para ese producto? ¿Cómo es la estructura del mercado?

### El segmento de mercado:

- ¿A qué segmento de mercado se dirige tu producto? Describe los criterios de segmentación y el cliente objetivo al que te diriges.
- ¿Quiénes son tus Early Adopters o primeros seguidores que comprarían el producto? ¿Qué les caracteriza?

### Estudio del mercado: los clientes:

- Incluye **como anexo** las entrevistas de problema a 10-12 personas. Puede que hayas realizado la entrevista a personas más cercanas (alumnos del centro o familiares o amigos) o bien a personas desconocidas si te ha sido posible acceder a ellas.
- **Redacta unas conclusiones** en este apartado con los siguientes puntos:
  - a) ¿Qué problemas están encontrando nuestros posibles clientes en un producto parecido al nuestro?
  - b) ¿Qué producto están usando actualmente? ¿Quién, dónde, cuándo y cuánto compra?
  - c) ¿Por qué motivos lo compran?
  - d) ¿Cómo preferirían que fuese ese producto?
  - e) ¿En qué cambiaría vuestra propuesta de valor y la idea de negocio? ¿Cambiaríais el segmento al que iba dirigido el producto?

## ENTORNO EMPRESARIAL

### "La Comisión Nacional de la Competencia multa a las petroleras"

#### Multa de 32,4 millones a cinco petroleras por pactar precios

Multa millonaria las petroleras por pactar precios. La Comisión Nacional de los Mercados y de la Competencia ha impuesto sanciones por 32,4 millones de € a Repsol, Cepsa, Disa, Galp y Meroil, siendo el grueso para Repsol con 20 millones y Cepsa con 10 millones. La sanción declara que incurrieron en prácticas prohibidas de coordinación de precios, intercambio de información y pactos de no agresión.

Los 4 pactos fueron: 1) Repsol-Cepsa, acuerdo de coordinación en Zaragoza en julio de 2013; pacto de no agresión en julio-agosto de 2011 sobre las gasolineras abanderadas; e intercambio de información estratégica. 2) Cepsa-Disa, pacto de no agresión en 2011 y acuerdo sobre precios en Ceuta en julio 2013. 3) Disa-Meroil, intercambio de información sobre precios en 2012 en Sant Joan Despí (Barcelona) y en 2013 sobre márgenes operativos. 4) Galp-Meroil, intercambio de información en 2013.

Fuente: El País, 26-2-15.

#### Competencia acusa a las petroleras de cerrar el mercado a los rivales

El organismo denunció que persisten numerosas barreras para la entrada y expansión de nuevos operadores, lo que "repercute en altos precios para los consumidores", según el estudio de mercado mayorista de carburantes de España. Este informe subraya que la competencia en el sector mayorista no es satisfactoria, a pesar de los recientes cambios normativos en el sector minorista de estaciones de servicio que han mostrado ciertos avances.

Según las conclusiones de este estudio, una de las principales causas que impiden la aparición y expansión de nuevos operadores petroleros es la estructura que ostentan los operadores tradicionales ( Repsol, Cepsa y BP), los cuales están presentes en toda la cadena de valor, es decir, desde el refino hasta la comercialización. "Esta situación favorece situaciones de concentración e integración vertical del mercado, donde tienen un poder de mercado significativo y no replicable", asegura. Repsol copa el 36% del mercado, Cepsa el 15%, y BP el 7,5%. Las tres heredaron el antiguo monopolio de Campsa.

Las acusaciones son rechazadas por el sector, que reitera que la competencia entre las distintas empresas en los puntos de venta es muy efectiva. Repsol, que acaba de recibir otra multa, recusó al presidente de la Comisión, José María Marín, por "enemistad manifiesta y falta de imparcialidad", mientras Cepsa hizo lo propio y adujo "falta de imparcialidad objetiva" del supervisor, que desestimó los recursos.

Fuente: El País, 15-7-15

**Cuestiones:** ¿Qué opinión te suscita este artículo? Por tu experiencia al poner gasolina, ¿percibes que los precios pueden estar pactados? ¿Crees que realmente hay poca competencia entre los grandes mayoristas? Debate estas ideas en clase.

