

Itinerario Personal para la Empleabilidad II

Bruno J. García González • David Tena Cornelles

M^a Esther Bernabeu García • Carmen López Pérez

15€

+ Gastos de envío

Envío **GRATIS**
a partir de 35€
con Correos

Solo en www.tulibrodefp.es

Novedad
Abril
2025



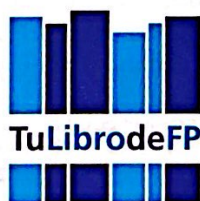
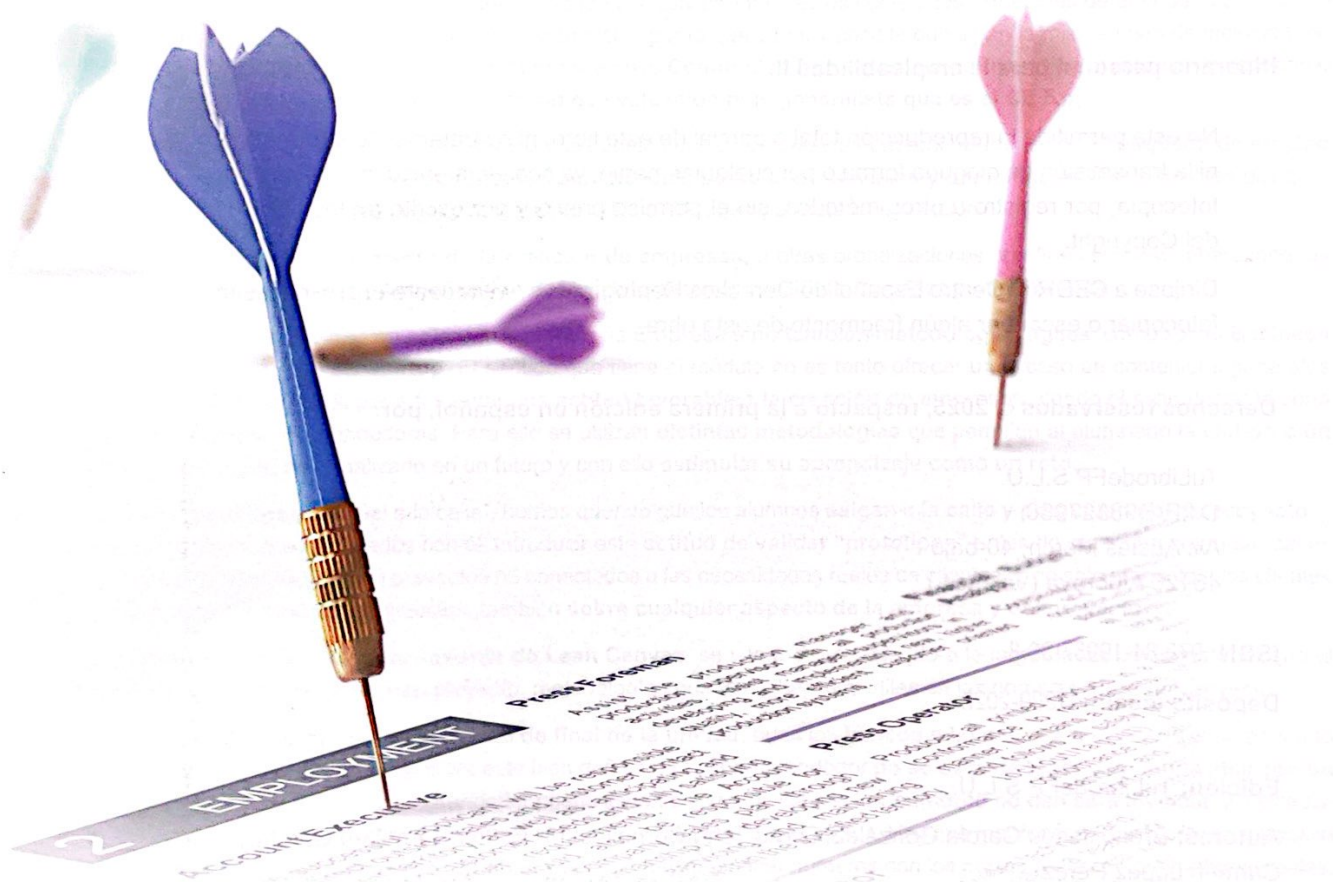
Itinerario Personal para la Empleabilidad II

Bruno Jesús García González

David Tena Cornelles

M^a Esther Bernabeu García

Carmen López Pérez



Cada maestrillo tiene su librito. Nosotros le ponemos ISBN.



Presentación

Este libro está dirigido al alumnado que cursa el módulo de **IPE II** en los **ciclos formativos de Formación Profesional**. Es un libro que supone la **continuidad de IPE I** en cuanto a la **Orientación Laboral**, así como se detiene en **fomentar la iniciativa emprendedora y el espíritu emprendedor** de los estudiantes para que en un futuro, inmediato o a más largo plazo, puedan tomar la **iniciativa de crear una empresa, u otra organización con fines sociales**, y establecerse como trabajadores por cuenta propia.

El libro ha utilizado **como guía los resultados de aprendizaje (RA) y los criterios de evaluación (CE) señalados por la normativa nacional**. Así, las 3 primeras unidades hacen referencia a los 3 primeros resultados de aprendizaje, siendo el 4º RA tratado en las unidades 4-5-6.

La **novedad** del curriculum nacional ha sido la introducción de un **RA5 para el desarrollo de un proyecto de innovación social y sostenible**. Hemos apostado por su **tratamiento de forma diferenciada en una unidad 7**, a partir de los contenidos tratados en el libro de Sostenibilidad aplicada al sistema productivo que podrían ser una base para el desarrollo de este proyecto de innovación social y sostenible. Se ha enfocado hacia la reflexión sobre la manera en que **dichos aspectos sociales y sostenibles están presentes en el proyecto**, para redefinir y mejorar el proyecto inicial **una vez ya han finalizado el RA4** y los alumnos haber alcanzado un **estado avanzado del mismo con un prototipo**. El acotarlo dentro de la UD7 también va a **facilitar la evaluación del mismo**.

La normativa nacional no ha desarrollado los aspectos de la **viabilidad económica-financiera, de formas jurídicas y constitución de empresas, o de impuestos** que afectan a la empresa. Sin embargo, estamos viendo como **algunas Comunidades Autónomas sí que lo están incluyendo en sus proyectos curriculares** como es la **Comunidad de Madrid** con nuevos criterios de evaluación en el RA5, o la **Comunidad Valenciana** con un borrador de un nuevo RA6 dedicado exclusivamente a estos contenidos. En el mes de abril de 2025, aún no se han desarrollado y aprobado la mayoría de curriculums autonómicos, por lo que es muy posible que sigan la misma línea de incluirlos, de ahí que los hemos **mantenido dentro de las UD 8 y 9**, tanto por si en esa **Comunidad Autónoma se incluyen finalmente** en verano, como si el **profesorado cree que tienen su cabida dentro del criterio de evaluación muy generalista que es el CE 5.g)**.

Veremos que las **primeras unidades 1 y 2** se van a desarrollar los contenidos de Orientación Laboral referentes a la **búsqueda de empleo** como trabajador por cuenta ajena, así como al **desarrollo de competencias personales, sociales y emocionales** que le faciliten dicha inserción laboral. Ello obedece a la continuidad que se plantea entre IPE I e IPE II por parte de la legislación.

Posteriormente, el libro se va a enfocar al **fomento de la creación de empresas**, u otras organizaciones con fines sociales, abarcando las **unidades 3 a 9**. Estas unidades suponen una **actualización del módulo anterior de EIE** desde varios puntos de vista:

1º) Incorporando como eje conductor del libro **no solamente el Plan de Empresa sino también metodologías ágiles**, como son el **Business Model Canvas, el Lean Canvas o el Lean Startup**. El sentido que tiene el módulo no es tanto ofrecer un exceso de contenidos generales sobre el mundo de las empresas, sino el llegar a fomentar una **actitud favorable a la creación de empresas**, dando el salto desde la zona de confort hacia otras posibilidades emprendedoras. Para ello se utilizan **distintas metodologías** que permitan al alumnado la **elaboración práctica de su proyecto** donde pueda visualizarlo en un futuro y con ello **estimular su aprendizaje como un reto**.

a) Con las actividades de **Lean Startup** de "Sal a la calle", hemos querido que los alumnos **salgan a la calle y pregunten por su proyecto**, y así puedan validar si van bien o mal encaminados con él. Introducir esta **actitud de validar "prototipos"** antes de crear una empresa real es importante para **salir del idealismo** de algunos proyectos no conectados a las necesidades reales de clientes. Y no solo respecto a los clientes en la entrevista de problema o la entrevista de solución, también **sobre cualquier aspecto de la empresa y del proyecto**.

b) Los lienzos de **Business Model Canvas y su variante de Lean Canvas**, se van a ir proponiendo a lo largo de las unidades para que el alumnado lo vaya completando y dando forma a su proyecto, metodologías que van a ser muy útiles en las primeras fases del proyecto.

c) El **Plan de Empresa se va a mantener como actividad de final de la unidad**, pues los **bancos e inversores** necesitan ver un proyecto global donde la parte de viabilidad económica-financiera esté bien definida. El ser emprendedor **no se trata de tener una bonita idea con un bonito marketing**, se trata de que ese proyecto emprendedor pueda llevarse a la práctica y **si los números no dan será inviable**, y habrá supuesto un coste económico para el emprendedor y para aquellos que le financiaron en sus inicios. Hay que mantener viva la hipótesis de que **si antes no lo han hecho otros tal vez es que no era rentable**, y por eso hay que hacer números con los costes reales de proveedores reales.

2º) Se plantean **fichas de trabajo como eje fundamental de trabajo** del alumno, **alrededor de 10 por cada unidad**. Estas fichas están **vinculadas a criterios de evaluación específicos** para que el profesorado pueda **evaluar todos los criterios a través de alguna ficha, no hay criterio de evaluación sin ficha, lo cual facilitará la programación didáctica**. Se mantienen muchos **videos sobre casos reales** de empresas y emprendedores, que sirvan para fomentar la motivación del alumnado hacia el emprendimiento al tener ejemplos de verdad de cómo han actuado otros emprendedores, así como **ejercicios tipo test y algunos ejercicios de cálculo numérico** en las unidades donde sean precisas.

Por último, se ha utilizado el genérico masculino "un emprendedor", "un empresario" y no la acepción "un/a empresario/a", "un/a emprendedor/a", sin ánimo de discriminación por razón de género y con el único objetivo de facilitar la lectura del texto. En los casos prácticos se utilizan alternativamente nombres masculinos y femeninos, así como se incluyen noticias de casos reales de emprendimiento femenino.

La editorial

Índice

RA / CE	CONTENIDOS	RA / CE	CONTENIDOS
	1. La búsqueda de empleo		6. El marketing
RA1	1. La búsqueda de empleo 6		1. El marketing 110
CE	2. Procesos de selección de personal 9		2. El marketing estratégico 112
Todos de RA1	3. La marca personal 23		3. Herramientas de marketing operativo 112
	Actividades 24	RA4	4. El producto 114
	2. Competencias personales y sociales	CE 4.h)	5. El precio 119
	1. Las competencias personales y sociales 26	CE 4.i)	6. La promoción 121
RA2	2. El trabajo en equipo 28		7. La distribución 124
CE	3. La inteligencia emocional y solución de conflictos 32		8. La atención al cliente 126
Todos de RA2	4. La comunicación 36		9. El prototipo 131
	5. Gestión del tiempo y de las tareas 41		Actividades 134
	Actividades 43	RA5	7. El proyecto social y sostenible
	3. El emprendimiento		1. Innovación y emprendimiento social 136
RA3	1. Los emprendedores y la innovación 46	CE 5.a)	2. Liderazgo ético y sostenible 137
CE	2. Las habilidades emprendedoras 53	CE 5.b)	3. El pensamiento de diseño aplicado a las necesidades sociales y ambientales 138
Todos de RA3	3. Metodologías para emprender 58	CE 5.c)	4. Modelos de negocio para un cambio social 141
	Actividades 67	CE 5.d)	5. La financiación socialmente responsable 143
	Anexo 69	CE 5.e)	Actividades 145
		CE 5.f)	
		CE 5.h)	
		CE 5.i)	
RA4	4. El cliente y la idea		8. Viabilidad económica y financiera
CE 4.a)	1. El segmento de mercado 72		1. El plan de producción 148
CE 4.b)	2. Estudio de nuestro cliente objetivo 75		2. El análisis de costes 150
CE 4.c)	3. La idea de negocio 82	RA5	3. La inversión y los gastos iniciales 157
CE 4.d)	4. Generando la idea de negocio 83		4. La financiación 160
CE 4.g)	Actividades 89	CE 5.g)	5. El balance de situación 169
			6. La cuenta de resultados 172
			7. El plan de tesorería 174
			8. El análisis del balance 176
			Actividades 178
	5. El entorno y la competencia		9. Formas jurídicas e impuestos
	1. El entorno general de las empresas 92		1. Las formas jurídicas 182
RA4	2. Tipos de entorno: sencillo / cambiante 92	RA5	2. Trámites para la constitución de una empresa 187
CE 4.e)	3. El entorno específico del sector 93		3. Los impuestos 192
CE 4.f)	4. Análisis de la competencia 96	CE 5.g)	Actividades 197
	5. Análisis DAFO y CAME 100		Anexos 198
	6. Economía circular y del bien común 102		
	Actividades 107		

Unidad 1

La búsqueda de empleo



ACTIVIDAD: CONOCIENDO AL YO DEL PASADO PARA CONSTRUIR EL FUTURO

Bienvenido de nuevo a IPE. Vamos a retomar el módulo donde lo que dejamos con el libro de texto del año anterior... Ves a tu correo electrónico y ábrelo. Programaste el envío de "Tu carta al Yo del futuro" a finales del curso pasado. Es el momento de leerla. Si no aun te ha llegado, busca en "Enviados". Durante un par de minutos lee la carta en silencio y reflexiona.

1º) Preguntas para la reflexión individual. a) ¿Qué has sentido al leer tu carta? b) ¿Lograste cumplir los objetivos que te planteaste? ¿Por qué sí o por qué no? c) ¿Qué aspectos de tu carta siguen siendo importantes para tí? d) ¿Hay algo que hubieras cambiado o añadido en tu carta del pasado?

2º) Organizaros en grupos de 4-5 alumnos y compartid: a) Un logro importante que mencionaste en tu carta o que alcanzaste durante el curso. b) Un área en la que todavía quieres mejorar. c) Reflexiona y comparte con tus compañeros

3º) Proyección al futuro: Diseñando nuevas metas Redacta un nuevo plan para el curso, reflexionando sobre: a) Logros pasados: Enumera los logros que te llenaron de orgullo durante el curso pasado. b) Nuevas metas: Define 3 objetivos concretos para este curso (aprender una habilidad, mejorar en una competencia, obtener un certificado). c) Acciones concretas: Escribe qué vas a hacer para lograr esos objetivos (pequeñas acciones diarias o semanales).

RESULTADO DE APRENDIZAJE 1.

Planifica y pone en marcha estrategias en los diferentes procesos selectivos de empleo que le permiten mejorar sus posibilidades de inserción laboral

CONTENIDOS	CE	ACTIVIDAD	
1. La búsqueda de empleo	b) Se han desarrollado estrategias para la búsqueda de empleo relacionadas con las técnicas actuales más utilizadas contextualizadas al sector	Ficha 1	Busca en portales de empleo
		Ficha 2	El curriculum vitae (a)
		Ficha 3	Conocer la técnica de la entrevista (a)
2. Procesos de selección de personal:	a) Se han determinado las técnicas utilizadas actualmente en el sector para el proceso de selección de personal c) Se han valorado las actitudes y aptitudes que permiten superar procesos selectivos en el sector privado y en el sector público	Ficha 4	¿Me entrevistas? (c)
2.1. Procesos de selección en el mercado visible		Ficha 5	Creando mi networking y mi perfil de LinkedIn (a)
2.2. Procesos de selección en el mercado no visible		Ficha 6	Autocandidatura: ¿Y si presentamos nuestra oferta? (c)
		Ficha 7	Las bolsas de empleo (a)
2.3. Procesos de selección en el empleo público		Ficha 8	Busca ofertas de empleo público
		Ficha 9	Valora tus actitudes y aptitudes para opositar
3. La marca personal		d) Se ha construido una marca personal identificando las necesidades del mercado actual, sus habilidades, destrezas y su aporte de valor	Ficha 10



1. La búsqueda de empleo

Para prepararte mejor la búsqueda de empleo es preciso **antes comprender qué hacen las empresas** para buscar los candidatos. Si entendemos a las empresas nos prepararemos mejor para lo que buscan y cómo lo buscan.

MERCADO LABORAL

VISIBLE

Publican ofertas en portales de empleo

ESTRATEGIAS DE BÚSQUEDA

Presentar curriculum en portales, esperar a la entrevista

OCULTO, acuden a:

- 1º) Candidatos internos (recomendaciones)
- 2º) Autocandidaturas recibidas
- 3º) Bolsas de trabajo (buscar en centros de formación, asociaciones o colegios prof.)
- 4º) Búsquedas de perfiles en linkedin

- 1º) Networking (contactos personales y LinkedIn)
- 2º) Presentar autocandidaturas sin esperar a la oferta
- 3º) Apuntarse a bolsas de trabajo
- 4º) Marca personal en linkedin para que te encuentren

1.1. El mercado laboral visible

Hoy en día, la mayor parte de la búsqueda de empleo visible se realiza online a través de **portales especializados** que facilitan la conexión entre empresas y candidatos. Estos **portales permiten** encontrar ofertas de trabajo, registrarse, subir un currículum, o incluso que el portal estudie tu porcentaje de posibilidad de ser llamado o de presentar directamente tu demanda de empleo desde la plataforma.

Además, los portales de empleo ofrecen **otros servicios adicionales** como alertas de empleo personalizadas, filtros por sector, ubicación y tipo de contrato, así como recursos útiles para mejorar tu candidatura, como consejos de entrevistas o plantillas de CV.

Los portales los podemos clasificar en generalistas para cualquier sector o específicos de un sector, veamos algunos ejemplos:

Portales generalistas

InfoJobs: el más conocido en España www.infojobs.net

Indeed: Recoge ofertas de diferentes empresas y otros portales. www.indeed.com

LinkedIn Red profesional que combina búsqueda de empleo con creación de contactos. www.linkedin.com

Monster: Portal internacional con una versión específica para España, enfocado en diversos sectores. www.monster.es

Jobandtalent: Plataforma que conecta trabajadores con empresas, para empleos temporales y permanentes. www.jobandtalent.com

Infoempleo: Portal español que ofrece gran variedad de ofertas y recursos para orientación laboral. www.infoempleo.com

Trovit: Motor de búsqueda que reúne ofertas de diferentes portales en un solo lugar. www.trovit.es



FÍJATE

Tu currículum lo va a leer una máquina

Imagínate que para una oferta de 1 persona administrativa en un portal de empleo entregan el currículum 400 candidatos. ¿Te imaginas tener que leerlos todos? Para evitar este trabajo existen **aplicaciones llamadas ATS** donde el reclutador indica unas **palabras clave** (como si fuera google) y realiza una búsqueda en los currículums solo de aquellos que contienen estas palabras o requisitos, **los demás no son seleccionados**. Después del filtro, el reclutador se queda solo con 20 currículums para leer en lugar de 400.

Portales específicos por profesiones	
Sector Tecnológico (IT, informática, ingenierías)	Tecnoempleo: Exclusivo para perfiles tecnológicos y de ingeniería. www.tecnoempleo.com Domestika: Para creativos y diseñadores gráficos. www.domestika.org
Hostelería y turismo	Hosteleo: Centrado en empleos de hostelería, restauración y turismo. www.hosteleo.com Turijobs: Ofertas específicas para el sector turístico. www.turijobs.com
Salud	Medicis Jobboard: permite al personal sanitario y las instituciones de salud en toda Europa reunirse mediante un servicio de anuncios y la disponibilidad de CV. https://www.medicis-jobboard.es/
Educación	Educajob: Especializado en el sector educativo. www.educajob.com
Construcción e industria	Construfy: Ofertas en construcción, arquitectura e ingeniería civil. www.construfy.com

¿? **FÍJATE**

¿TE ATREVES CON EUROPA Y EL MUNDO?

Unión Europea: EURES: Portal oficial de la Comisión Europea para movilidad laboral dentro de la UE. ec.europa.eu/eures

Empleo mundial: Glassdoor y Joooble: Ofrecen información sobre empresas y empleos en el mundo. www.glassdoor.com, www.jooble.org.

FICHA 1 - BUSCA EN PORTALES DE EMPLEO

Objetivo de la ficha: Reconocer qué valoran las ofertas de empleo en un candidato y adaptarse a lo que buscan.

Imagina que ya has acabado tu ciclo de FP y **busca 3 ofertas reales** (como mínimo) en portales de empleo: Infojobs, LinkedIn, Infoempleo, webs especializadas de tu sector, y un metabuscador como Indeed. Restringe la búsqueda a tu localidad o provincia.

1º **Analiza cada una de las ofertas** y rellena la tabla:

Título del puesto	
Funciones y tareas	
Requisitos: formación, experiencia, otros	
Condiciones: duración, horario, salarios	
Habilidades y competencias	
Información sobre la empresa y su proyecto	

2º **Analiza tus puntos fuertes y débiles:**

- a) ¿Qué tipos de **competencias** buscan estas ofertas? Distingue entre hard skills (habilidades del puesto) y soft skills (competencias personales y sociales). ¿Crees que dispondrás de las **suficientes competencias** para asumir esas funciones o tareas cuando termines el ciclo de FP o te hará falta alguna **formación extra**? En su caso, ¿cuál en concreto?
- b) ¿Cuáles son los **requisitos de contratación** que más se repiten? ¿Cuáles son los que **sueles cumplir**? ¿Qué encuentras que **te falta habitualmente** para cumplir con esos requisitos?
- d) ¿Cuáles son las **condiciones laborales que más se repiten**? ¿Aceptarías esas **jornadas** o no? ¿Por qué? ¿Aceptarías esos **salarios** o no? ¿Por qué? ¿Cuánto quisieras ganar?
- e) ¿Cómo destacarías si fueras a una entrevista para esta oferta? Piensa en **tus fortalezas** y **cómo podrías presentarlas**.

3º **"Tu curriculum lo va a leer una máquina"**. Cuando se sube un curriculum a una oferta de trabajo en un portal de empleo, por ejemplo Infojobs, la plataforma tiene detrás una aplicación **ATS que filtrarán palabras claves como adecuadas** para que pases ese primer filtro. Por eso verás que la plataforma te devuelve la información de que tu curriculum es coincidente con la oferta por ejemplo con un 80% o 60%. ¿Cuáles crees que podrían ser las **5 palabras clave** de cada oferta de trabajo? ¿Las cumples o no?

4º Si se indica el nombre de la empresa **investiga sobre esa empresa** en su web o en redes sociales. a) ¿Cuáles son sus principales productos o servicios? b) ¿Qué imagen te da la empresa para trabajar en ella?

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 1 CRITERIO DE EVALUACIÓN B)

1.2. El mercado laboral oculto



RECUERDA

Los portales de empleo son una de las herramientas más eficaces para la búsqueda laboral, pero no son la única opción, ya que para acceder al mercado laboral oculto tendrás que utilizar otras estrategias de búsqueda de empleo.

Mercado laboral oculto

- Son aquellas **oportunidades de empleo** que **no se hacen públicas** a través de una oferta.
- Se gestionan por la empresa por **otros procesos de selección diferentes** como:
 - » 1º- Pedir **recomendaciones** a los propios trabajadores de la empresa.
 - » 2º- Acudir a las **autocandidaturas recibidas** de personas que buscan empleo y dejaron su curriculum antes de que existiera una oferta.
 - » 3º- Solicitar **candidatos en bolsas de empleo** como la del centro de formación de FP o de universidad, de colegios o asociaciones profesionales, o de ETTs.
 - » 4º- **Buscar perfiles en LinkedIn** para ver qué candidatos pueden ajustarse al puesto y hacerles una oferta de empleo.

¿Por qué motivos las empresas acuden al mercado laboral oculto en un 80% de los casos? Veamos las ventajas que les ofrece:

Coste económico	Publicar una oferta de empleo tiene un coste económico. Hay que pagar a la consultora externa de recursos humanos que va a subir la oferta a un portal de empleo, o si se hace a nivel interno pagar el salario de los trabajadores de la empresa que van a subir la oferta y hacer la selección.
Ahorro de tiempos	No solo mientras la consultora externa realiza la selección de posibles candidatos, sino también de las entrevistas que tiene que realizar la propia empresa con los 2-3 candidatos finales que le presenta la consultoría.
Mayor confianza	Si viene recomendado por alguien de la empresa, se minimiza el riesgo de que el candidato no encaje, hay una mayor confianza en que esa persona será válida para el puesto al venir recomendado .
Trabajador despedido	Si se va a prescindir de un trabajador y sustituirlo por otro la empresa no quiere que se sepa por la propia plantilla o el trabajador que va a ser despedido.
No informar a la competencia	A veces la empresa no quiere publicar una vacante para no dar información a la competencia de que hay un área donde necesita reforzarla con personal.
Trabajadores en activo	Esta forma de selección oculta permite acceder a candidatos de otras empresas que no están buscando trabajo pero que son cualificados y le interesa a la empresa hacerles una mejor oferta para que cambie de empresa .

Ejemplo

EL DÍA A DÍA DE UN RECLUTADOR DE RECURSOS HUMANOS

Soy David Antón y me dedico a la selección de personal en una gran empresa de más de 800 trabajadores. El otro día me preguntaron cómo era mi trabajo diario cuando tenía que seleccionar a alguien, si estaba todo el día publicando ofertas en la web, y le dije que no. Te lo explico a continuación qué es lo que hago todos los días:

- 1º) No voy corriendo a publicar una oferta en los portales de empleo cuando necesito contratar para un puesto.
- 2º) En primer lugar veo si puedo ascender o cambiar de puesto a alguien de dentro de la empresa, esa persona ya conoce la empresa y su adaptación será rápida.
- 3º) Pregunto a los trabajadores si me pueden recomendar a alguien de confianza para ese puesto, así minimizo el riesgo de que no encaje como podría pasar si entrase una persona totalmente desconocida.
- 4º) Reviso las candidaturas espontáneas que me puedan haber llegado y que guardé en mi base de datos por si tuviera que recurrir a ellas.
- 5º) Pregunto a centros de formación en sus bolsas de empleo por si tuvieran un candidato que se ajustase.
- 6º) Busco directamente en linkedin, utilizo palabras clave para la búsqueda por criterios que me interesen: puestos desarrollados, experiencia, localidad, competencias, etc.
- 7º) Incluso puedo publicar una vacante (que no oferta) en el perfil de linkedin de la empresa para que solo les llegue la notificación a los seguidores de mi empresa si así lo han activado en el perfil.
- 8º) Y si después de todo no encuentro a nadie, me gastaré el dinero y el tiempo en subir una oferta a un portal de empleo.

2. Procesos de selección de personal

2.1. Proceso de selección en el mercado visible

Cuando las empresas necesitan cubrir un puesto y recurren a un proceso de selección visible para encontrar a la persona que mejor se adapte a lo que están buscando, suelen utilizar las siguientes fases:

1- Necesidad de personal

- La empresa toma la decisión de cubrir un puesto de trabajo.
- Puede ser porque alguien ha dejado la empresa, se ha creado un nuevo puesto o porque hay más trabajo y el equipo actual no puede realizar.

2- Descripción del puesto

- La empresa define el puesto, sus tareas, las condiciones de jornada y el salario.
- También debe indicar los requisitos que deben cumplir los candidatos.

3- Publicación de la oferta

- Suele acudir a empresas externas para que publiquen la oferta en portales de empleo (por ejemplo infojobs), y se encarguen del proceso de selección.
- También es posible subir la oferta a las redes sociales o incluso utilizar carteles físicos (por ejemplo un cartel en una peluquería).

4- Recepción de currículums

- Las personas interesadas presentan su currículum vitae, el documento clave que resume la experiencia, formación y habilidades del candidato.
- Los responsables de selección revisan y filtran los currículums, pero hoy en día se utilizan aplicaciones como las ATS, donde el reclutador indica unas palabras clave y solo se seleccionan aquellos que pasan este filtro.
- Las ATS se utilizan debido a que hay personas que envían su currículum a cualquier oferta sin valorar si realmente son idóneas para ello.

5- Entrevista y pruebas

- Los candidatos que superan el filtro del currículum son invitados a una entrevista. Suelen realizarse 2 entrevistas:
 - » Una primera por la empresa externa de recursos humanos, la cual suele realizar una videollamada para así seleccionar a 2 o 3 candidatos finales que sean potencialmente idóneas para ese puesto.
 - » La segunda y última por la empresa que contratará al trabajador, la cual entrevistará presencialmente a esos 2 o 3 candidatos finales para decantarse por el candidato definitivo.
- También es posible que en algunos puestos se realicen pruebas técnicas o psicotécnicas. Por ejemplo, para un puesto de cocina es posible una prueba práctica donde los candidatos deben preparar un menú sencillo.

6- Elección y contratación

- La empresa decide la persona más adecuada valorando no solo la formación o la experiencia, sino también la actitud y si el candidato encaja con el equipo.
- Se le contacta para confirmar la oferta y se firma el contrato. Comienza un período de prueba para valorar si se adapta a sus tareas, compañeros y entorno de trabajo, periodo que también forma parte del proceso de selección.



FÍJATE

Oportunidades en Europa

El programa europeo EURO-PASS tiene como objetivo ayudar a los ciudadanos a presentar información académica, laboral y personal de manera sencilla y comprensible para toda Europa. Está compuesto por 5 documentos pero los que más nos interesan son:

El Currículum Vitae Europeo (Europass)

Es un formato estándar cuyo objetivo es facilitar la comprensión de tu formación y experiencia para empresas de distintos países. Es muy útil si quieres buscar empleo o prácticas en Europa.

Sigue una estructura clara y organizada que incluye: información personal, experiencia laboral, educación y formación, habilidades personales, información adicional.

Una de sus ventajas es que permite añadir información detallada sobre tus competencias personales, profesionales y sociales adquiridas en la FP. Además, su formato uniforme facilita la comparación entre candidatos de distintos países.

<https://europass.europa.eu/es>

El pasaporte de lenguas

Refleja en 6 niveles las habilidades en competencias lingüísticas: hablar, leer, escribir, escuchar.

A) El curriculum vitae (CV)



FÍJATE

Webs para diseñar tu CV

https://www.canva.com/es_es/
<https://www.doyoubuzz.com/es/>
<https://www.onlinecv.es/>
<https://cvmkr.com/?lang=es>
<https://cvlogin.com/es/>

Web para editar el video Currículum

<https://www.livecareer.es/curriculum-vitae/video-curriculum>

En esta web encontrarás una explicación de los pasos para editar un video Currículum, los programas de vídeo, así como consejos e indicaciones precisas para que sea profesional.

El video Currículum

El CV es nuestra **primera imagen** ante la persona que nos tiene que seleccionar, siendo el promedio que gasta en **leerlo de 30 segundos**, por eso es tan importante la presentación. Conviene utilizar **negritas** y colores, pero sin hacerlo demasiado cargado. Debe ser de **una sola página** e indicar la formación y experiencia de **lo más reciente a lo más antiguo** para que en primer lugar se lea lo último que has hecho.

Es muy importante que **esté adaptado a la oferta de trabajo** para la cual estamos interesados. **No se puede enviar el mismo currículum a todas las empresas**, debe estar adaptado a lo que necesitan. ¡Aportamos nuestro toque de originalidad y creatividad relacionado con la **marca personal** eso hará que llamemos la atención del seleccionador. Más abajo mostramos la estructura del currículum.

- Cada vez es más habitual que el currículum en papel esté dejando paso al **video Currículum**, donde el candidato **se graba y presenta en 2-3 minutos**.
- Algunos **consejos** para su elaboración son:
 - » Cuida la **iluminación** y la calidad del **sonido**, en general la calidad del vídeo.
 - » Utiliza la **ropa** que te fueras a poner para una entrevista en persona.
 - » Cuida los **gestos**, la velocidad del lenguaje, las **muletillas** repetitivas, y repite su grabación las veces que haga falta hasta que salga bien.
 - » **Preséntate** de forma breve con la trayectoria profesional y formación.
 - » **Explica qué buscas** en la empresa y qué puedes aportar.
 - » No olvides indicar **datos** personales de contacto y poner QR en currículum papel.
 - » **Súbelo** a tu canal propio: **linkedin, youtube**, etc.

Datos personales

Datos de contacto

No solo los habituales de nombre, edad, teléfono, correo, sino también los enlaces a redes sociales como linkedin.

Es importante que la fotografía sea reciente y que preguntes a alguien de confianza si es idónea para un currículum.

Objetivo profesional

Es la frase resumen de la marca personal, por lo que no debe ser demasiado largo.

Formación

Títulos

Indicar el centro de formación y el año de comienzo y de finalización. Ordénalos de lo más reciente a lo más antiguo. Si tienes varios títulos selecciona aquellos adecuados a la oferta.

Cursos

Destaca solamente aquella formación relacionada con el puesto y no todos los cursos que has realizado. Señala el centro de formación, la duración en horas y año de realización. Ordénalos de lo más reciente a lo más antiguo.

Idiomas/informática:

Indicar el nivel de estos conocimientos en el caso de que el puesto lo requiera.

Experiencia profesional

Indicar el nombre del puesto de trabajo, el de la empresa, y las fechas de inicio y de finalización en ese puesto de trabajo.

Señalar las funciones principales y competencias **desarrolladas**, y si han habido logros aportados a la empresa gracias al **trabajo** hecho.

Si todavía no tienes mucha experiencia profesional, **hay que** incluir las prácticas de FCT/DUAL, las empresas lo valoran como experiencia profesional.

Recordar destacar siempre aquella experiencia que es **relevante** para la oferta de trabajo a la cual os presentáis, y no otros trabajos que no estén para nada relacionados.

También se puede indicar actividades de voluntariado u **otra** de carácter social a la cual se hayan puesto de manifiesto competencias personales y sociales que se quieran destacar para ese puesto.

Competencias profesionales, personales y sociales

Recuerda de IPE I las competencias relacionadas con las **hard skills** y **soft skills**.

Las ofertas de empleo suelen indicar qué competencias **son** necesarias, por lo que debes indicarla en el currículum en qué **grado** las posees. Recuerda señalar solo las relevantes a la oferta.

Otros datos de interés

Como puede ser carnets de conducir, disponibilidad, etc.

@ FICHA 2 - EL CURRÍCULUM VITAE

A partir del siguiente ejemplo de un alumno del ciclo de grado superior de Agencia de viajes que responde a una oferta de empleo, **presenta tu curriculum vitae respondiendo a una oferta real de trabajo** que esté relacionada con las ocupaciones de tu ciclo formativo. **Busca las palabras clave de esa oferta y chequea si cumples** con los requisitos que las plataformas ATS después filtrarán de forma automática.

OFERTA DE EMPLEO

Asistente de Agencia de Viajes y Gestión de Eventos

Viajes Willy Fog - Madrid

Buscamos un/a Asistente de Agencia de Viajes y Eventos con experiencia y motivación para unirse a nuestro equipo

Funciones:

- Asesorar y gestionar reservas de vuelos, alojamiento y actividades
- Coordinar eventos corporativos y supervisar su ejecución
- Usar sistemas de reservas (Amadeus, Sabre o Galileo)
- Apoyar en tareas administrativas y atención al cliente

Requisitos:

- Grado Superior en Agencia de viajes y gestión de eventos
- Experiencia previa en el sector
- Conocimiento de sistemas de reservas
- Inglés avanzado C1 y francés intermedio A2

Ofrecemos:

- Equipo dinámico y colaborativo
- Desarrollo profesional y beneficios adicionales
- Salario 21.000 - 23.000 euros bruto año
- Contrato indefinido
- Flexibilidad horaria

Chequeamos el curriculum de Agustín:

A) En cuanto a su estructura:

- 1º) Datos de identificación (falta linkedin)
- 2º) Fotografía
- 3º) Objetivo profesional
- 4º) Destaca idiomas y conocimientos informáticos para el puesto
- 5º) Ofrece experiencia de prácticas y tareas desarrolladas
- 6º) La formación de FP y cursos de especialización son idóneos
- 7º) Las competencias son acordes a la oferta

B) Palabras clave de la oferta:

En cuanto a requisitos clave:

- 1º) Grado superior Agencia de viajes y gestión de eventos
- 2º) Experiencia previa
- 3º) Inglés avanzado y francés intermedio
- 4º) Conocimientos de sistemas de reservas: Amadeus, Sabre o Galileo

En cuanto a tareas y competencias:

- 1º) Tareas de asesoramiento y gestión de vuelos y alojamientos
- 2º) Coordinar eventos y supervisión
- 3º) Usar sistemas de reservas
- 4º) Apoyo tareas administrativas
- 5º) Atención al cliente
- 6º) Trabajo en equipo
- 7º) Flexibilidad horaria



AGUSTÍN SENAR

Asistente en agencia de viajes

EXPERIENCIA PROFESIONAL

ASISTENTE EN AGENCIA DE VIAJES
Febrero 25 - Junio 2025

Desarrollo del módulo de Formación en Centros de Trabajo dónde tuve la oportunidad de desarrollar las siguientes tareas:

- Asesoramiento y gestión de reservas de vuelos, alojamientos, transporte y actividades para clientes corporativos e individuales.
- Uso de Amadeus, Sabre y Galileo para la emisión de billetes, modificación de reservas y gestión de Itinerarios.
- Atención al cliente y resolución de incidencias durante el viaje.
- Gestión de documentación y trámites administrativos para viajes nacionales e internacionales.

FORMACIÓN

Grado Superior en Agencia de Viajes y Gestión de Eventos
IES Ramoncín (Benifandango)
2023-2025

Título de Bachillerato Humanidades y Ciencias Sociales.
IES Ramoncín (Benifandango)
2021-2023

Título de Educación Secundaria Obligatoria
IES Ramoncín (Benifandango)
2017-2021

COMPETENCIAS

- Atención al cliente y resolución de incidencias
- Capacidad de comunicación y atención al cliente.
- Habilidad para trabajar en equipo y bajo presión.
- Conocimiento del sector turístico y de eventos.
- Orientación al logro de resultados.

Sobre mí

Profesional del sector turístico con experiencia en gestión de viajes y organización de eventos corporativos. Especializado en la planificación de itinerarios, reservas y atención al cliente

+123-456-7890
agustinsenar@gmail.com
C/Irene Miranda, 77 Torrelavega.

IDIOMAS

Español (materno)
Inglés (C1)
Francés (A2)

CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS

Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint): nivel avanzado
Sistemas de reservas de viajes: Amadeus, Sabre, Galileo: nivel intermedio

Carnet de conducir B2
Disponibilidad para viajar.
Flexibilidad horaria.

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 1 CRITERIO DE EVALUACIÓN A)

B) La entrevista de trabajo

Una entrevista es una conversación entre un entrevistador y un entrevistado que tiene por objeto la investigación para dar con la persona más adecuada para cubrir un puesto de trabajo.

Es fundamental preparar la entrevista con anticipación. Como casi todo, la práctica es un elemento clave así que cuantas más entrevistas se hayan hecho, mejor se abordarán. La entrevista acostumbra a esta dividida en **varias fases**:

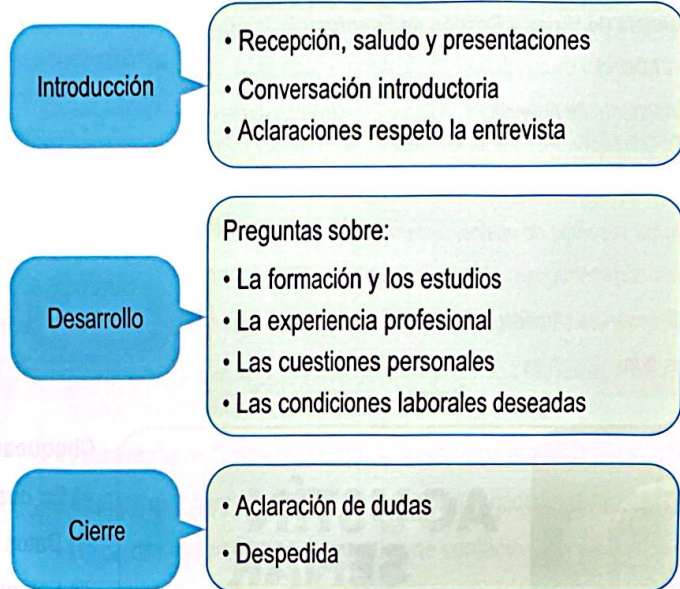
¿? **FÍJATE**

La entrevista del incidente crítico

Es habitual que el entrevistador realice este tipo de preguntas abiertas para saber **cómo actúas, cómo piensas y resuelves problemas ante situaciones reales**. Hacen preguntas del tipo: "Cuéntame una vez que resolviste un problema difícil" o "¿Qué harías si tienes un cliente enfadado?".

Por ejemplo, si queremos una persona innovadora se le preguntaría: "Cuénteme una ocasión en la que hizo algo nuevo o de manera diferente y que originó una mejora en su puesto de trabajo anterior".

Se tratan de preguntas donde el entrevistado no puede dar una respuesta general sino concreta, y se averigua si tiene experiencia real y cómo lo resuelve.



1º) Preparación de la entrevista

El éxito de una entrevista depende en gran medida de si la hemos preparado o no.

Conocer ciertas reglas que debemos tener en cuenta antes, durante y al finalizar la entrevista nos ayudará a sacarle el máximo rendimiento.

Primera impresión	<ul style="list-style-type: none"> • Se dice que los tres primeros minutos marcan de manera decisiva el desarrollo de la entrevista y es difícil superar una primera impresión desfavorable.
Antes de la entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Informarnos sobre la empresa en cuestión y su sector. Consultar la página web de la empresa, preguntar a familiares o conocidos que trabajan en la empresa, etc. • Repasar vuestro currículum. • Preparar la forma de explicar la trayectoria (estudios, empresas, cambios, éxitos, fracasos, proyectos futuros, motivaciones) de manera coherente y positiva. • Preparar con atención las respuestas a preguntas personales (motivaciones, intereses, actitudes, etc). Hay que tener muy claras cuáles son las competencias adecuadas al puesto de trabajo.
Durante la entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Presentaros a la entrevista con la confianza y seguridad. • Adoptar una actitud positiva y coherente respecto a las preguntas de la entrevista. En el caso de tener poca formación pero sí experiencia, se aportan en cambio competencias profesionales, conocimiento del sector, disponibilidad para el aprendizaje... • Hacer preguntas sobre la empresa o el lugar a ocupar.
Al finalizar la entrevista	<p>Una vez finalizada la entrevista, se dedicará tiempo a reflexionar sobre las cuestiones siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impresiones que se han tenido. • Preguntas inesperadas. • Preguntas que te han costado mucho responder. • Todos los datos que consideras útiles para entrevistas posteriores.

2º) La comunicación verbal

Hace referencia a aquello que decimos. Recogemos algunas reglas:

- **Evitar monosílabos**, vocabulario demasiado coloquial o demasiado rebuscado.
- Hay que **evitar tutear**. Se debe utilizar el mismo idioma que la persona entrevistadora.
- **Cambiar** aquellos aspectos que puedan **ser negativos por positivos**. Por ejemplo, ante nuestra "excesiva juventud para el puesto" podemos responder que lo supliremos con motivación hacia el aprendizaje.
- **Demostrar seguridad**.

Expresiones positivas en la entrevista

Manifiestan vuestros éxitos:

- He tenido la oportunidad de aprender...
- He realizado...
- Estuve responsabilizado de...
- Me he preparado muy bien en...
- Me dediqué intensamente a...
- Quedé muy satisfecho de...

Denotan motivación:

- Estoy muy interesado en...
- Estoy deseando aplicar mis conocimientos en...
- Me sentiría feliz sí...
- Me motiva mucho poder...
- Para mí es importante un trabajo...

Denotan seguridad:

- Estoy seguro...
- Mi experiencia es importante....
- Estaré a la altura de...
- Sabré responder...
- Se adapta a mis posibilidades...

3º) Comunicación no verbal

Hace referencia a **cómo lo decimos** y cómo actuamos. Ello proporciona al entrevistador tanta información o más de la que la persona manifiesta con sus palabras. Entre el **60% y el 80% de la comunicación es no verbal**. Ante una incongruencia entre el mensaje verbal y no verbal, **nos inclinamos siempre a creer el no verbal**, porque es más difícil de simular.

Algunas ideas sobre los posibles significados que se pueden atribuir a vuestras conductas y lenguaje no verbal son:

Manera de vestir	• Llevar la ropa que se espera para ese puesto de trabajo al cual se opta.
Higiene	• Tiene mucha importancia la referida a los cabellos y a las manos, sin olvidar el tema de los olores corporales.
Dar la mano	• Evitar dar la mano de forma floja, puesto que denota carencia de energía y falta de decisión.
Expresión facial	• La expresión de la cara indica nuestro estado de ánimo, nuestros sentimientos; por lo tanto, hace falta que nuestra expresión concuerde con el mensaje que estamos dando.
Sonreír	• En momentos concretos de la entrevista es importante sonreír, puesto que significa una apertura de los canales de comunicación.
Postura corporal	• Sentarse de manera correcta, ni apoyado hacia atrás (puede demostrar desinterés) ni muy incorporado hacia adelante (puede demostrar nerviosismo e intranquilidad).
Gesticulación de las manos	• Es correcto que apoyemos nuestras explicaciones con los gestos de las manos, pero en ningún caso esta gesticulación debe ser excesiva.
Manías o tics	• Rascarse la nariz, tocarse los cabellos, picar con los dedos sobre la mesa, etc, denotan nerviosismo e inseguridad, falta de control.
Comer chicle	• En ningún caso entraremos a una entrevista comiendo chicle.
Puntualidad	• Siempre es necesario llegar con antelación suficiente para tranquilizarnos y demostrar interés.
Móvil	• Antes de entrar a la entrevista hay que apagar el móvil para evitar interrupciones inoportunas.
Contacto visual	• Mirar a la cara es el mejor procedimiento para mostrar sinceridad.

PREGUNTAS EN LA ENTREVISTA

Sobre la trayectoria formativa

- ¿Por qué escogisteis los estudios que habéis realizado?

Es muy importante una respuesta ordenada cronológicamente y suficientemente justificada. Hay que evitar respuestas como: "porque no sabía qué hacer" o "porque la nota no me daba para hacer otra cosa".

- ¿Cómo han influido vuestros estudios en el desarrollo de vuestra carrera profesional?

- ¿Qué módulos y asignaturas os interesaron más? ¿Y cuáles menos?

Se pueden resaltar materias relacionadas con el puesto de trabajo solicitado.

- ¿Cuáles os presentaron más dificultades? ¿Por qué?

- Si volvierais a empezar, ¿repetiríais la misma elección de estudios?

Es importante justificar y adecuar la respuesta a la importancia del título con relación al puesto de trabajo.

- ¿Estáis dispuesto a complementar vuestra formación en aquello que haga falta?

Si la respuesta es positiva causará muy buena impresión, puesto que demuestra que tenéis mucho interés en aprender y conseguir la formación necesaria para el puesto de trabajo.

- ¿Qué idiomas conocéis y a qué nivel?

Esta pregunta se comprueba. La sinceridad es muy importante.

- ¿Quién os influyó a la hora de escoger los estudios?

Una vez más, la sinceridad es muy importante, pero recordad que es positivo nombrar a personas con más experiencia.

- ¿En qué medida vuestras notas se deben al esfuerzo personal y en qué medida a vuestra inteligencia?

La constancia y el esfuerzo se valoran mucho en el ámbito laboral.

- ¿Cuál fue la experiencia más gratificante durante vuestra vida como estudiantes?

Hay que mostrar entusiasmo en la respuesta.

- ¿Pensáis seguir estudiando?

Relacionadas con el trabajo

- ¿Por qué crees que tendríamos que contratarte a ti y no a otra persona?

Hay que dar ejemplos en los cuales hayáis resuelto problemas con éxito, hayáis demostrado vuestra fortaleza en un puesto de trabajo.

- ¿Qué esperáis de este trabajo?

Las respuestas tienen que ir dirigidas a las oportunidades que podéis encontrar a la empresa. "Tener la oportunidad de mejorar."

- ¿Qué pensáis de vuestros jefes anteriores?

En ningún caso se puede hablar mal de los jefes anteriores ni de los compañeros.

- ¿Qué valoráis más de un trabajo?

Sobre la experiencia profesional

- ¿Como creéis que os han preparado vuestras experiencias profesionales anteriores?

- ¿Creéis que sin experiencia podéis trabajar en este puesto de trabajo? Hay que responder que la falta de experiencia se suple con potencial, motivación, ilusión etc..

- ¿Qué funciones hacíais en el trabajo anterior?

- ¿Qué tipo de relaciones existían con vuestro anterior responsable?

¿En que coincidíais y en qué no?

- ¿Recordáis alguna situación problemática que surgiera en vuestros trabajos anteriores. ¿Cómo la resolvisteis?

- ¿Cuáles han sido vuestros logros y éxitos en la última empresa?

- ¿Por qué dejasteis el último trabajo?

Personales

- ¿Cuáles son vuestras mejores virtudes?

- ¿Cuáles son vuestros peores defectos?

No digáis que no tenéis. Hay que decir aspectos que sean positivos para el trabajo.

- ¿Cuál es vuestra relación con vuestros padres / hermanos / pareja / amigos?

- ¿Cómo reaccionáis normalmente ante una autoridad?

- ¿Cómo se os definiríais? Hablad de vosotros.

- ¿A que dedicáis el tiempo libre?

Hablad de vuestras actividades y aficiones no profesionales.

- ¿Qué os aporta la práctica de este deporte?

- ¿Por qué os habéis puesto en contacto con nuestra empresa?

Aprovecháis para alabar la empresa: "Es una gran empresa que tiene un nombre muy importante en el sector".

- ¿Por qué os interesa este trabajo?

- ¿Qué pensáis que podéis aportarnos si no tenéis experiencia profesional?

- ¿Qué os hace pensar que estáis capacitados para ocupar este lugar?

Sobre retribuciones económicas

- ¿Cuál es el mínimo para cubrir vuestras necesidades actuales?

- ¿Cuánto queréis ganar?

- ¿Es realmente el factor económico lo más importante en vuestra decisión?

Preguntas que podéis realizar al finalizar

- ¿Cuáles son las funciones concretas del lugar vacante?

- ¿Qué se espera que yo pueda conseguir con este puesto de trabajo?

- ¿Cuál es la situación actual de este puesto de trabajo?

- ¿Cuáles son los desafíos o las dificultades más importantes que puedo encontrar en este trabajo?

FICHA 3 - CONOCER LA TÉCNICA DE LA ENTREVISTA

Objetivo de la ficha: Profundizar en el conocimiento de la técnica de la entrevista.

1º) El simulador de entrevistas

Entra en el siguiente enlace del vídeo de youtube "Entrenador de entrevistas de FP": <http://www.youtube.com/watch?v=ymTG9KUsRDE&feature=BFa&list=PLB1ADD71B18AA9A8B>

Podemos ver que hay 34 pequeños fragmentos de diferentes entrevistas de trabajo donde observaremos los buenos y malos ejemplos de:

- Presentación
- Experiencia laboral
- Formación
- Información personal
- Puesto de trabajo y empresa
- Despedida

Observa el vídeo de cada una de estas 6 fases de la entrevista y anota aquellos comportamientos y contestaciones que son inadecuados. Posteriormente podrás visualizar cómo se realiza correctamente.

2º) La comunicación no verbal

Después de ver el siguiente vídeo contesta a las siguientes preguntas: <https://acortar.link/kqnCft>

- a) Resume los consejos que se dan en el vídeo.
- b) ¿Crees que todos los consejos son igual de importantes? Expresa tu opinión personal.
- c) Conclusión: En la primera fase es muy importante la actitud, nos aceptan por el talento y nos despiden por el talante. ¿Qué opinas sobre ello?

3º) El sexismo en las entrevistas

Visualiza el corto "Recursos Humanos" NoTodoFilmFest: https://www.youtube.com/watch?v=n_jJZRBeus

- a) ¿Crees que algo parecido puede suceder en la vida real? Razona la respuesta.
- b) Sintetiza en una frase la moraleja o lección que se puede aprender de este vídeo.

4º) Lo que buscan las empresas

Observa este vídeo "El Candidato - Heineken - Subtítulos en Español" sobre el proceso de selección:

<https://www.youtube.com/watch?v=UvUawrOo9lo>

- a) ¿Qué es lo que se valora en el candidato?
- b) ¿Crees que este tipo de pruebas de selección se pueden aplicar en todos los puestos de trabajo?

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 1 CRITERIOS DE EVALUACIÓN A)

FICHA 4 - ¿ME ENTREVISTAS?

Objetivo de la ficha: Realizar simulaciones de entrevistas de trabajo para detectar aspectos de mejora.

Nos ponemos en **grupos de tres personas** dividiendo los papeles de entrevistador, entrevistado y observador. Se elegirá **una oferta de empleo real** relacionada con vuestro perfil profesional y supondremos que se ha terminado ya el ciclo formativo y las prácticas.

El **entrevistador** se preparará la entrevista y utilizará ejemplos de preguntas que tenéis como ejemplos en la página anterior. Algunas preguntas básicas podrían ser: ¿Por qué quieres trabajar en esta empresa? ¿Cuáles son tus cualidades y defectos a la hora de trabajar? ¿Qué tareas piensas que se te dan mejor? ¿Por qué crees que te debería contratar?

El **entrevistado** se preparará respuestas posibles, si bien no sabe qué preguntas realizará el entrevistador.

El **observador** se fijará en la comunicación verbal y no verbal del entrevistado.

Al **final** realizaremos una puesta en común de la actividad.

- a) ¿Cómo os habéis sentido desempeñando los diferentes roles?
- b) ¿Cuáles han sido las preguntas más complejas de responder?
- c) ¿Cómo podemos mejorar nuestro desempeño en las entrevistas?
- d) ¿Piensas que las entrevistas de trabajo son similares a esta dramatización? Razónalo.

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 1 CRITERIO DE EVALUACIÓN C)

2.2. Procesos de selección en el mercado oculto

Vimos al inicio de la unidad que no todas las ofertas de trabajo se hacían públicas por lo que la estrategia de apuntarse a portales de empleo y enviar curriculums no nos permitía a llegar a aquellas ofertas que solo se ofrecen en el mercado oculto. Veamos sus procesos de selección y las estrategias de búsqueda en cada uno de ellos.

A) Candidatos internos o recomendados

“Si conoces a alguien encontrarás trabajo”, es una frase que la habrás escuchado muchas veces, y es una realidad en el contexto español donde abundan las microempresas de menos de 10 trabajadores.

Para estas **pequeñas empresas** recurrir a una **empresa externa de recursos humanos** y **asumir su coste** y el tiempo de selección es inabordable, por lo que las redes de contactos se convierten en la principal forma de encontrar candidatos. Y no solo las pequeñas empresas, como vimos al inicio de la unidad las grandes también optan preferentemente por este tipo de búsqueda en el mercado oculto por las ventajas que ofrece.

Además, las recomendaciones no solo se eligen por el ahorro del coste, sino **por la confianza** que supone que un trabajador de la empresa recomiende a otra persona y en cierta medida **“da la cara”** que ésta guardará un perfil que cuadrará con la cultura de la empresa y **no desentona**. Pocos trabajadores se atreven a recomendar a otros amigos o conocidos si luego saben que les va a dejar en mal lugar delante de la empresa.



FÍJATE

EL BLOG DE BERNAT ESCALERA

Te proponemos que entres en este blog de un profesor de FOL: <http://bernat551.blogspot.com.es/> y consultes el apartado del networking, siendo muy recomendable:

- 1- **“Networking en un evento”**. Es un vídeo muy bueno sobre cómo prepararte para conocer contactos en un evento.
- 2- **“Aprendiendo networking en el aula”**. En esta presentación verás que el 80% de las ofertas son ocultas y no salen a la luz, de ahí la importancia de establecer una red de contactos para localizarlas.
- 3- **“Elevator pitch”**. Un vídeo para que te prepares una presentación de ti en 20 segundos.

Networking

- Es la **red de contactos a nivel profesional** que tiene una persona. Recuerda que viene de “net” (red) y “working” (del verbo work trabajar).
- Esta red **incluye** especialmente **las redes sociales**, como es **LinkedIn** la red de contactos profesionales más importante, pero **también** está formada por la **red de contactos personales** o “físicos” que puedas tener: **familiares, amigos** y conocidos, profesionales que conozcas en eventos y cursos, etc.
- La mayoría de personas **piensa que no tiene contactos** pero no es cierto, todos tenemos, **se trata de activarlos** y sepan que buscamos empleo.
- Tal vez ese conocido no tenga un empleo para ti, pero **igual conoce a alguien que conoce a alguien**, y esa cadena te puede llevar **hasta un empleo**.

Para crear tu red de contactos y que sepan que estamos buscando empleo puedes coger **una agenda e ir anotando**: antiguos compañeros de clase, amigos y conocidos, familiares más lejanos, profesionales con los que trabajaste en algún momento, incluso vecinos, etc. Se trata de **no cortar los vínculos** aunque sean esporádicos porque nunca se sabe cuando los vas a necesitar.

Reglas para crear una buena red de contactos o networking

- 1º) **Da para recibir**, es una regla fundamental. Antes de pedir algo piensa que puedes aportar a las personas con las que vas a contactar. Pregúntate qué necesitan los demás y ayúdales a lograrlo, te devolverán el favor.
- 2º) **Busca contactos diarios**. Buscar trabajo es un trabajo, y crear una red de contactos lleva su tiempo, por lo que plantéate un objetivo diario por ejemplo de crear 5 nuevos contactos al día.
- 3º) **Prepárate para el no**. Si alguien te dice un no eso forma parte de las probabilidades, por lo que debes seguir avanzando.
- 4º) **Se persistente pero no pesado**. No seas invasivo del espacio de los demás, sino provocarás rechazo.
- 5º) **Pide lo que necesitas**, de forma **breve y clara**. Prepárate un “elevator pitch” de máximo 1 minuto que te puede ayudar a que la persona comprenda qué estás buscando.
- 6º) **Asiste a eventos de networking**: hay multitud de eventos de networking en **ferias, conferencias, seminarios, cursos**, etc. Busca los que sean de tu familia profesional y asiste a ellos.
- 7º) Y por supuesto, utiliza la **red social linkedin** para crear tu red de contactos online.

B) LinkedIn: la red social de contactos profesionales

LinkedIn

- Es una **red social profesional** diseñada para **conectar personas** con intereses profesionales en común. En lugar de estar orientada al ocio lo está al ámbito laboral.
- Funciona como un currículum online pero con **muchas más posibilidades**: conectar con empresas, buscar empleo, aprender de otros profesionales, sin olvidar lo más importante que es construir una red de contactos.

¿Por qué usar LinkedIn si estás estudiando FP?

Para construir tu red de contactos	LinkedIn es una red de contactos donde puedes conectar con profesores, compañeros de clase, antiguos alumnos de tu centro educativo, profesionales del sector y empresas. Tener una red sólida puede abrirte puertas , ya sea para unas prácticas, un empleo o simplemente para recibir consejos de gente con más experiencia.
Para mostrar lo que sabes hacer	Muchas veces, cuando buscas empleo o prácticas, es difícil destacar solo con un currículum tradicional. LinkedIn te permite compartir proyectos que hayas realizado, cursos que hayas completado o experiencias laborales que tengas, incluso aunque sean pocas. Publicar contenido relacionado con tu formación y habilidades puede hacer que otros profesionales o empresas se fijen en ti.
Para estar informado	Siguiendo empresas y profesionales del sector, puedes mantenerte al día con las tendencias, novedades y oportunidades laborales. Esto es especialmente útil en sectores que cambian rápidamente, como la tecnología o el marketing

Especialidades de FP y zonas geográficas, ¿es útil LinkedIn para todas?

No todas las especialidades de FP tienen el mismo peso en LinkedIn. **Algunas áreas son más visibles** o demandadas en esta red, mientras que **otras** pueden depender más de **contactos presenciales** o locales.

Por ejemplo LinkedIn **suele destacar** en áreas como Tecnología, informática, administración y gestión, marketing y comunicación, diseño, etc. Pero puede ser **menos relevante** para sectores más locales como hostelería, estética o carpintería, donde las oportunidades suelen gestionarse en redes de contactos personales.

De la misma manera, LinkedIn puede ser más útil para **ciudades** que para **poblaciones más pequeñas**. En zonas rurales o en pueblos pequeños es posible que las empresas locales no utilicen LinkedIn, por lo que es importante combinar el uso de la plataforma con contactos directos, participando en ferias, visitando empresas en persona, etc.

Consejos para empezar en LinkedIn

Crea un perfil atractivo	Incluye una foto profesional . Describe brevemente quién eres , qué estás estudiando y qué objetivos tienes. Asegúrate de añadir tus estudios, habilidades y, si tienes experiencia, aunque sea en prácticas, también añádela.
Conecta con personas de tu entorno	Profesores, compañeros, antiguos alumnos, familiares, y profesionales del sector que te interese. Construir una red de contactos es clave para sacarle partido a LinkedIn.
Publica tus logros y aprendizajes	Comparte tus proyectos, cursos realizados o actividades destacadas. Por ejemplo, si estás estudiando Desarrollo de Aplicaciones, puedes publicar una captura de pantalla de una app que hayas programado, explicando su funcionamiento.
Participa	Comenta las publicaciones de otros , comparte artículos interesantes, y demuestra interés en los temas de tu sector. Esto te ayudará a ser visible dentro de la plataforma.
Marca personal	LinkedIn es el mejor lugar para que publiques tu marca personal, la cual será tu cara visible frente a los demás en esta red social. Lo ampliaremos más adelante.



FÍJATE

Utilidad de LinkedIn

En una zona o en una especialidad donde las relaciones laborales se construyen cara a cara, LinkedIn puede complementar tu esfuerzo, pero no sustituirlo.



FÍJATE

Triunfa con LinkedIn

El éxito en LinkedIn depende de cómo lo uses. No tengas miedo de probar, publicar y conectar. Como todo, lleva tiempo, pero con paciencia y dedicación, puede convertirse en un gran aliado en tu camino profesional.

Te recomendamos consultar este recurso para tener una guía detallada:

Guía LinkedIn para principiantes

<https://triunfaconlinkedin.com/publicaciones/guia-linkedin.pdf>

**FICHA 5 - CREANDO MI NETWORKING Y PERFIL DE LINKEDIN**

Objetivo de la ficha: Crear una red de contactos y perfil de LinkedIn que mejore la futura empleabilidad en el mercado no visible

A. RED DE CONTACTOS

El networking no solo lo forma las redes sociales sino también aquellos contactos personales con los que vayas generando una red que te facilite la búsqueda de empleo en un futuro.

1º) Piensa qué **familiares, amistades, conocidos, compañeros de clase, profesionales** que ya conozcas de tu sector, etc, podrían serte útiles para crear una red de contactos profesionales de cara a encontrar trabajo. Elabora un listado de al menos 5 personas.

2º) Indica **eventos de networking relacionados con tu familia profesional** y los que puedas acudir: ferias de empleo, ferias de tu sector profesional, conferencias, cursos, etc. Señala al menos 3 eventos en el año actual. Puedes recuperar la ficha del Entorno Personal de Aprendizaje de la UD 9 de IPE I, donde ya investigaste los recursos relacionados con blogs profesionales, webs especializadas, etc.

B. COMPLETA TU LINKEDIN

Esta actividad es importante para tu futuro profesional ya que cumple una doble función: es una herramienta muy potente para la búsqueda de empleo y será tu marca personal frente a los demás. Vas a completar tu primer perfil de LinkedIn, o bien a mejorarlo si ya tienes creado uno. Los apartados que deberás ir creando son los siguientes:

1º) La foto de perfil y portada

Será lo primero que llame la atención, por lo que debe ser una foto profesional y con calidad óptima. Si bien puedes editar que tu foto de perfil solo sea visible para tus contactos, en esta red social que es profesional y no para el ocio, conviene que la foto como tu perfil sean públicos para todo el mundo y cualquier futuro empleador pueda encontrarte.

Además, tienes un espacio para otra foto de la portada, donde podrás indicar tu logo, nombre de la marca, eslogan, etc, en definitiva puedes aprovechar para indicar una palabra clave que represente tu marca.

2º) Nombre y titular

La información que publiques aquí es muy importante, ya que es la que Google va a indexar, y también LinkedIn, para que te puedan encontrar, así que debes pensar muy bien las palabras clave que vas a utilizar para que otros te encuentren.

Utiliza tu nombre, pero no tu puesto de trabajo o sector que va en otro apartado.

El **titular** es una línea de texto ubicada debajo del nombre que **por defecto aparecerá el puesto de trabajo actual**. Lo bueno es que lo puedes editar y personalizar, así que es el momento en que **pienses esas palabras claves** que en una línea pueden suponer que quien lo lea tenga más ganas de seguir leyendo tu perfil. En este apartado, si dispones de una **marca personal** (lo veremos más adelante) puedes indicar una frase donde indiques de forma clara a **qué te dedicas y qué beneficios puedes ofrecer a los demás**.

3º) Ubicación

Con la ubicación actual los empleadores podrán saber dónde te **encuentras disponible**.

4º) Sector

Selecciona correctamente el sector que se adecúe al tuyo del listado, ya que los demás filtrarán por ese sector en sus búsquedas.

5º) Información laboral y educativa

Por defecto muestra el último puesto de trabajo y formación. Puedes **modificar** esta información para mostrar aquello que más te interese.

6º) Información de contacto

Con ello facilitarás que **otros te contacten**: la URL si tienes web propia, perfiles en redes sociales, teléfono o mail.

7º) Número de contactos

En tu perfil aparecerá el número de contactos que tienes, pero recuerda que lo importante no es tanto el número como la calidad de los mismos. No se trata de coleccionar contactos, sino que **sean útiles y vinculados a tu sector profesional**.

8º) Extracto

Aquí puedes mostrar un resumen de toda tu **experiencia profesional y formativa**. Recuerda que lo importante está en las **3 primeras líneas**.

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 1 CRITERIOS DE EVALUACIÓN A)

B) La autocandidatura

Además de buscar tener contactos que abran puertas, otra opción para acceder al mercado oculto de empleo es **presentar nuestra propia autocandidatura** en las empresas que nos interesen **sin esperar a que aparezca una oferta de trabajo**. Para ello se redacta una **carta de presentación** de un folio y se acompaña del curriculum. Las **empresas** suelen leerlas y acudir a ellas en los momentos que pueden necesitar cubrir un puesto de trabajo, ya que así **se ahorran los costes de publicar una oferta** en los portales de empleo.

Consejos para presentar la autocandidatura:

1º- Enviar las ofertas a aquellas **empresas que realmente nos interesen**, no de forma genérica a todas. Busca en directorios de empresas listados que sean acordes a tus criterios, como pueden ser las Cámara de Comercio de tu Provincia: <https://www.camara.es/red-global/camaras>

2º- La carta de presentación debe estar **adaptada a cada empresa**, quien lo lea debe notar que conoce a la empresa a la que se dirige el candidato y que éste tiene motivos reales para querer trabajar en ella, y **no ser un copia y pega** que se envía de forma genérica a todas las empresas.

3º- La carta de presentación **no debe superar un folio** constando de **3 párrafos**:

a- En primer lugar se habla de la **empresa** a la que se destina la autocandidatura y lo que sabemos de ella.

b- Se explica de forma breve el **curriculum** del candidato, así como las coincidencias y el porqué puede ser el **candidato ideal** para ese puesto.

c- Se menciona que queremos formar parte de su empresa y se **solicita una entrevista**.

Recordar que la carta de presentación sí que se firma, el curriculum no.



FÍJATE

Seguimiento de tu autocandidatura

Tanto si te desplazas a las empresas para presentar tu autocandidatura como si la envías por mail, debes saber que es muy posible que tu carta y curriculum no llegue a la persona encargada de la selección. Para ello es interesante que **2 semanas después envíes un mail** muy breve recordando el envío del curriculum y tu disposición para trabajar en esa empresa. Es posible que ese mail ya tenga una respuesta sobre el interés real de la empresa en un futuro sobre tu candidatura.

Laura Senar Albiol

C/ Futuro Próspero, 4º-3ª

46000 Valencia

Tfl. 679000000

laura@gmail.com

Mi Naranjo, S.L.

Att. Departamento de RR.HH.

Camino La Volta

12580 Peñíscola (Castellón)

Valencia, a 15 de septiembre de 2025.

A/A Departamento de Recursos Humanos,

A través de LinkedIn he tenido conocimiento de la importante actividad que viene desarrollando su empresa en el sector del comercio digital, por lo que me he decidido a contactar con ustedes.

Recientemente he finalizado con éxito mis estudios de Formación Profesional de Comercio Internacional y durante tres meses he trabajado en una empresa dedicada al transporte internacional de mercancías realizando la Formación en Centros de Trabajo (FCT), realizando tareas como contacto de clientes, gestión de medios de transporte y la coordinación logística.

Además, cuento con competencias en planificación y organización, resolución de problemas y adaptabilidad a entornos dinámicos, lo que me permite desenvolverme con eficacia en situaciones cambiantes. Poseo una gran capacidad de comunicación y negociación, así como habilidades para el trabajo en equipo y la toma de decisiones bajo presión. Mi compromiso, proactividad y orientación a resultados me impulsan a aportar valor en el ámbito del comercio internacional.

Por todo ello, considero que mi colaboración en su departamento de Comunicación y Distribución sería de gran interés para su compañía. Acompañando a la presente, les envío mi currículum vitae y quedo a su entera disposición para realizar una entrevista, donde podré detallarles con mayor profundidad mi experiencia y las aportaciones que puedo hacer a su empresa.

A la espera de sus noticias, les saluda atentamente,

Laura Senar Albiol

**FICHA 6 - AUTOCANDIDATURA: ¿Y SI PRESENTAMOS NUESTRA OFERTA?**

Objetivo de la ficha: Valorar la posibilidad de presentar una autocandidatura sin esperar a las ofertas visibles de empleo, así como redactar una carta de presentación

A- BÚSQUEDA DE EMPRESAS PARA PRESENTAR LA AUTOCANDIDATURA

Una de las principales dificultades de las personas que buscan empleo en ciudades o poblaciones grandes es que no conocen a qué empresas de su sector pueden acudir a presentar su autocandidatura. **¿Dónde encontrar listados de empresas?**

Las **Cámaras de Comercio** tienen centralizada toda la información sobre las **empresas existentes en tu provincia, por localidad, por sector y por subsector**. Ofrecen informes sobre las mismas indicando: actividades a las que se dedican, páginas web de empresa, número de trabajadores, nivel de facturación, etc. **Cobran** por dichos informes en función del número de empresas sobre las que necesitas información y la cantidad de información, pero su información está actualizada y muy organizada por el subsector concreto de actividad. También ofrecen un **primer listado gratuito**.

Estos listados tienen la función de darte pistas para luego **indagar en sus páginas web** y que tu **carta de presentación esté adaptada a la empresa a la cual te diriges**.

Busca la **Cámara de Comercio de tu provincia** y accede al **listado gratuito de 10 empresas de tu sector** a partir del siguiente enlace:

<https://www.camara.es/red-global/camaras>

B- REDACTA LA CARTA DE PRESENTACIÓN

A partir del ejemplo de carta de presentación anterior, redacta una **carta de presentación a una de las empresas del listado** que has encontrado en la **Cámara de Comercio de tu provincia**. Recuerda que debes **indagar en su web** para que tu carta esté **personalizada**.

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 1 CRITERIOS DE EVALUACIÓN C)

C) Las bolsas de empleo

En los **centros integrados de FP** debe existir un departamento de prácticas que cuente con una **bolsa de empleo** para que los titulados en FP de centro, de manera que aquellas empresas interesadas pueden subir una oferta de empleo a la web del centro. Los **IES con FP** también suelen disponer de estas bolsas de empleo.

También es interesante acudir a bolsas de empleo especializadas como son las de las **Asociaciones Profesionales** de tu sector, o de Colegios Profesionales relacionados con tu título. Es habitual que todas cuenten con bolsas de empleo de las empresas asociadas a estas entidades que buscar un perfil especializado.

Por último, también puedes acudir a bolsas de empleo más **generalistas**, como son las **ETT, empresas de selección de personal o el SEPE**, si debes tener en cuenta que en una ETT vas a encontrar principalmente empleo temporal y el SEPE no es muy solicitado por las empresas para buscar candidatos por la avalancha de solicitudes que se reciben. Aun así, son opciones para buscar un primer empleo temporal que aporte experiencia.

**FICHA 7- LAS BOLSAS DE EMPLEO**

Objetivo de la ficha: Buscar posibles bolsas de empleo en el centro, colegios profesionales o ETTs

A. Busca el **departamento de prácticas** en tu CIFP o IES y consulta la **bolsa de empleo**:

1- Rellena el **formulario** si eres alumno mayor de edad para registrarte en la bolsa de empleo del centro. Se te notificarán las ofertas que vayan llegando.

2- Indaga sobre las **ofertas de empleo** que actualmente se han colgado en la web. ¿Te interesaría alguna de ellas? ¿Por qué?

B- Busca si existe un **colegio o asociación profesional** de tu ciclo formativo o sector y si dispone de una bolsa de empleo.

Si la hay indica de una oferta las funciones, los requisitos de los candidatos, y las condiciones como duración del contrato, salario y jornada.

C- Busca en **2-3 ETTs** o empresas de selección si ofertan algún puesto de trabajo relacionado con tu ciclo formativo o sector.

Si la hay indica de una oferta las funciones, los requisitos de los candidatos, y las condiciones como duración del contrato, salario y jornada.

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 1 CRITERIOS DE EVALUACIÓN A)

2.3. Procesos de selección en el empleo público

Si bien la orientación laboral está orientada preferentemente a la búsqueda de un empleo en el sector privado, **no hay que olvidar** las posibilidades de empleo en el **sector público** a través de unas **oposiciones**. En España en 2023 habían más de **3,5 millones de empleados públicos**, por lo que es un sector importante en nuestra economía y para algunas profesiones puede ser la salida laboral preferente.

Aunque pueda parecer que todos son funcionarios realmente hay **4 tipos de empleados públicos**:

1) **Funcionarios de carrera**, han **aprobado unas pruebas** o proceso selectivo (oposiciones y/o concurso), para tener una relación laboral **indefinida** con el Estado, la Comunidad Autónoma o el Ayuntamiento.

Los funcionarios se clasifican **en grupos** según su titulación de acceso:

Grupo	Subgrupo	Título exigido para el acceso
Grupo A	A1	Grado, licenciatura, ingeniería, arquitectura
	A2	Grado, diplomatura, ingeniería o arquitectura técnica
Grupo B	B	Técnico Superior (FP grado superior)
Grupo C	C1	Bachillerato, Técnico (FP grado medio)
	C2	ESO o equivalente

2) **Funcionarios interinos**, ocupan **temporalmente** un puesto de funcionario bien porque realizan una **sustitución** de otro funcionario o porque hay un puesto **vacante** temporal. Para cubrir estos puestos las Administraciones Públicas crean **Bolsas de Empleo Público**, a las cuales se accede por aquellos opositores que no llegaron a sacar plaza en las oposiciones anteriores.

3) **Personal laboral**, las Administraciones Públicas también pueden contratar a personal laboral con los mismos **contratos de trabajo** que las empresas privadas, si bien la selección suele ser a través de oposiciones y no directamente por entrevistas como en las empresas privadas.

4) **Personal eventual**, que ocupan puestos de confianza al ser **nombrados por políticos**, y que una vez se va el cargo político ellos también.

¿Cómo se accede a la función pública?

Las distintas Administraciones Públicas publican **convocatorias de empleo público** en los **boletines oficiales**: Boletín oficial del Estado, Boletines de las Comunidades Autónomas, o boletines de entidades locales como los Ayuntamientos. En esas convocatorias se indican el **sistema de acceso**, el cual debe ser uno de los 3 siguientes:

Oposición	Consiste en superar distintas pruebas , las cuales son eliminatorias y que darán lugar a un orden en la puntuación para decidir quienes obtienen plaza.
Concurso	Es la baremación de los méritos de los candidatos como la experiencia previa, otros títulos, cursos realizados, idiomas, etc.
Concurso-oposición	Es la suma de las dos anteriores , una fase de oposición y otra de concurso, siendo habitual que la fase de oposición sea eliminatoria para pasar al concurso.

Para presentarse a la convocatoria se exigen estos **requisitos**:

- Ser **mayor de 16 años** y tener **nacionalidad española** (o bien de la UE si así se establece).
- Estar en posesión del **título exigible** (grado universitario, FP de grado superior o medio, bachillerato...).
- **No haber sido "despedido"** de ninguna Administración Pública, o sea, no haber sido separado por expediente disciplinario o ser inhabilitado para ejercer funciones públicas.

FÍJATE

Consejos para opositar

Si has decidido que tu futuro es opositar no te olvides de seguir los consejos de quienes ya han pasado por ahí.

En la web opositor.com puedes encontrar consejos para prepararte con éxito la oposición:

- **Supone dinero**: hay que buscar una academia, un preparador, un temario...sin olvidar el dinero que dejas de ganar al no trabajar.
- **Acondiona tu lugar de estudio**: opositar es encerrarte en tu lugar de trabajo.
- Necesitas **planificación, constancia y estar motivado**, sino será imposible estudiar.
- Comenzar con **media jornada**, y a los 3 meses aumentar a 5 horas, luego a 6, etc. Es tu empleo.
- Planifica **simulacros** de examen cada mes.
- Recuerda las **fases de estudio**: lectura, subrayado, resumen, hacer esquemas, memorización, y hacer repasos.

<https://www.opositor.com/trucos-para-preparar-una-oposicion-con-exito/3783>

**FICHA 8 - BUSCA OFERTAS DE EMPLEO PÚBLICO**

Objetivo de la ficha: Buscar ofertas de empleo público relacionadas con el ciclo de FP.

1º) Busca ofertas de empleo público dentro de tu Comunidad Autónoma, provincia o localidad, y que puedan estar relacionadas con tu ciclo de FP. Utiliza por ejemplo las siguientes webs de búsqueda: www.opositor.com y www.opobusca.com.

Si no la hubiese, busca alguna genérica como por ejemplo auxiliar administrativo, policía local o auxiliar de enfermería, ya que son habituales que se convoquen casi todos los años.

Una vez que hayas seleccionado una convocatoria concreta de oposiciones, indica la siguiente información sobre la misma:

- Nombre del puesto.
- Fecha de convocatoria y número de plazas.
- Ámbito territorial: Comunidad Autónoma, provincia o localidad.
- Tipo: Oposición, concurso-oposición.
- Requisitos que se piden para el acceso: nivel de estudios, etc.
- En qué consisten las pruebas de oposición: exámenes teóricos tipo test, pruebas prácticas, psicotécnicos...
- Qué se valora en la fase de concurso: experiencia, cursos, idiomas...

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 1. CRITERIO DE EVALUACIÓN A)

**FICHA 9 - VALORA TUS ACTITUDES Y APTITUDES PARA OPOSITAR**

Objetivo de la ficha: Valorar tus actitudes y aptitudes para opositar a la función pública.

Valora si tienes las actitudes y aptitudes necesarias para superar las pruebas de acceso a la función pública:

Actitudes y aptitudes para el acceso a la función pública	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1- Estoy dispuesto a renunciar a ganar dinero en el presente para aprobar una oposición en el futuro				
2- Estoy dispuesto a renunciar a una parte del ocio y vida social o familiar con tal de aprobar una oposición				
3- Soy una persona constante en el esfuerzo				
4- Me gusta dedicarle horas a estudiar				
5- El puesto de funcionario me motiva mucho laboralmente				
6- Soy una persona resiliente, sé superar los malos momentos y dificultades				
7- Tengo confianza en mí mismo en las posibilidades que tengo de aprobar				
8- Tengo capacidad para almacenar mucha información				
9- Dispongo de las habilidades técnicas y prácticas que se piden en las pruebas				
10- Dispongo del tiempo suficiente para dedicarme a la oposición sin otras obligaciones que me lo impidan, y en todo caso renunciaría a ellas				

Después de haber contestado con sinceridad, puntúa cada pregunta de 4 puntos a 1 punto: muy de acuerdo 4 puntos, de acuerdo 3 puntos, en desacuerdo 2 puntos y muy en desacuerdo 1 punto.

Resultado: De 30 a 40 tienes una predisposición a opositar y habilidades para ello. De 26 a 29 deberás mejorar algunos aspectos para opositar con garantías. Con 25 o menos tienes muchas actitudes y aptitudes a mejorar, valora si quieres opositar realmente.

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 1. CRITERIO DE EVALUACIÓN C)

3. La marca personal

El curso pasado en IPE I vimos la **identidad digital** como la huella que dejamos en internet sobre nosotros mismos, y como esa imagen pública podía influir en nuestra empleabilidad. Ahora se trata de que **intencionalmente definamos una estrategia para proyectar quienes somos** y qué queremos transmitir a nivel profesional en las redes sociales: una **marca personal** que nos defina profesionalmente ante los demás.

Identidad digital

- Es toda la información que **se publica en internet sobre nosotros** y que forma la **imagen** que tienen los **demás respecto a nosotros**.
- Puede proceder de la que **voluntariamente subimos**, de lo que los **demás dicen** sobre nosotros, como del **rastreo digital** que vamos dejando en las aplicaciones que usamos.

Marca personal

- Es la **estrategia de comunicación** que utilizamos en redes sociales para **proyectar quienes somos a nivel profesional**.
- Las **empresas revisan los perfiles en redes** de los candidatos, por lo que una buena marca personal por ejemplo en linkedin te ayudará en la empleabilidad.
- Con una marca personal bien construida **podrás destacar** en el mercado laboral, **generar confianza** con una marca personal coherente y honesta, en definitiva, te permitirá **abrir puertas y conectarte** con futuros empleadores.

3.1. El diseño de tu marca personal

Elaborar una marca personal es mucho más que simplemente hacerte visible, supone un **trabajo de autoconocimiento y de reflexión sobre quién eres a nivel profesional y qué quieres comunicar**. Para gestionar tu marca personal debes seguir **3 pasos**: autoconocimiento, estrategia y comunicación.

Autoconocimiento

- En este momento **puedes recuperar el Ikigai** que realizaste el curso pasado en IPE I: **lo que te gusta hacer, en lo que eres bueno, por lo que te pueden pagar y lo que necesita el mundo**.
- Se trata de que identifiques aquello para lo que **tienes talento y te gusta**, con aquello por lo que **te pueden pagar** en el mercado laboral y **necesitan los demás**.

Estrategia

- Debes **definir** tu misión, visión y valores que te identifican. Veamos qué son.
- **Misión**: Responde a la pregunta de **qué quieres aportar ahora**, qué crees que puedes dar a lo que necesita tu sector. Por ejemplo, si estudias electricidad tu misión puede ser: "Ofrecer soluciones prácticas y seguras ante cualquier problema técnico".
- **Visión**: Es lo que **aspiras a ser profesionalmente a largo plazo**, es tu sueño profesional. Responde a la pregunta de dónde quieres estar dentro de unos años. Por ejemplo, si estudias diseño gráfico puedes imaginarte trabajando en una agencia importante.
- **Valores**: Son la brújula o los **principios y creencias fundamentales** que guiarán tus acciones, y sobre los cuales **construimos nuestra personalidad**. Responden a la cuestión de "Me defino como una persona..."

Comunicación

- Por último, se trata de **redactar una frase que pueda resumir tanto tu autoconocimiento como tu estrategia** (misión, visión y valores).
- En dicho mensaje se destacarán tus **puntos fuertes y tu valor diferencial**.

RECUERDA

Los reclutadores buscan los **perfiles en redes sociales**

Un estudio realizado por una consultora de recursos humanos ha concluido que los responsables de selección buscan en las redes sociales qué se dice de los posibles candidatos.

En concreto un 76% usa Facebook, un 53% twitter y un 48% LinkedIn.

Además, el **69% de los reclutadores han rechazado un candidato tras consultar su perfil en redes sociales**.

Toma nota de lo importante que es tu identidad digital y marca.

<https://www.lhh.com/es/es/insights/los-responsables-de-seleccion-apuestan-por-la-digitalizacion/>

FÍJATE

Ejemplos de valores

- Puntualidad
- Esfuerzo
- Responsabilidad
- Honestidad
- Lealtad
- Respeto
- Integridad
- Compromiso
- Ética profesional
- Justicia
- Generosidad
- Excelencia
- Disciplina
- Tolerancia
- Solidaridad
- Humildad
- Gratitud
- Profesionalidad

Ejemplo misión, visión y valores de alumn@ del GS en Acondicionamiento físico:

MISIÓN: Soy una estudiante de GS en Acondicionamiento Físico apasionada por el mundo del deporte y del ciclismo en particular.

VISIÓN: Lo que quiero es poder desarrollar todas mis competencias

en una empresa que ame el ciclismo que sea honesta y respetuosa con sus trabajadores y clientes y dónde pueda desarrollar todas mis competencias y habilidades.

VALORES: Me defino como una persona honesta, respetuosa y con alto compromiso en todo aquello que desarrollo.

Ejemplo misión, visión y valores de alumn@ del GS en Automoción:

MISIÓN: Soy un estudiante de GS en Automoción cuyo objetivo es garantizar que cada coche que repare sea seguro y funcione como si hubiera salido del taller.

VISIÓN: Mi sueño es convertirme en un experto en coches clásicos y llegar a abrir mi propio taller especializado en ellos.

VALORES: Los valores que me definen son la puntualidad, el compromiso y la excelencia en el trabajo.



FICHA 10 - MI MARCA PERSONAL

Objetivo de la ficha: Diseñar la marca personal redactando sus 3 fases: 1) Autoconocimiento, 2) Estrategia y 3) Comunicación.

1º) Autoconocimiento. Recupera tu ficha de Ikigai de IPE I.

¿En qué eras bueno? ¿Cuál es tu talento? ¿Qué te gustaba hacer? ¿Cuál era tu pasión? ¿Por qué te podrían pagar de lo que eras bueno o te gustaba hacer? ¿Qué necesita el mundo o tu sector profesional? ¿Qué puedes tú aportar al mundo o a tu sector? ¿Cuál era tu sentido de la vida o Ikigai? Si no dispones de esta información del año pasado **ahora es momento para que te la plantees**, o incluso para que la replantees.

2º) Estrategia: Diseña tu misión, visión y valores.

Al igual que si fuéramos una empresa tenemos que establecer la misión, visión y valores, para proyectar qué es lo que te diferencia respecto a los demás,

a) Define tu **misión actual** en tu sector profesional y tu **visión a largo plazo** donde quieres estar en el futuro.

b) Establece tus **valores**. En la página anterior tienes un **listado de valores** que te pueden ayudar para definirte.

3º) Comunicación. Redacta tu marca personal y el titular.

a) En primer lugar debes pensar **cuál es tu público objetivo**: ¿En qué tipo empresas crees que podrías trabajar? Ellas serán a las que les vas a dirigir tu mensaje, por lo que lo primero debes definir las.

Por ejemplo, un alumno del ciclo de GM de Aprovechamiento y conservación del medio natural podría definir su público de la siguiente manera: "Mi público objetivo está compuesto por personas y organizaciones comprometidas con el cuidado del medio ambiente, que buscan profesionales capacitados y apasionados en el campo de la conservación del medio natural."

b) En segundo lugar, se trata de que **redactes una frase que concentre todo el mensaje y tenga sentido para ti**. De esa frase puedes **extraer tu eslogan personal o titular** que serán las palabras clave en tu perfil de LinkedIn. En definitiva debes redactar:

1- Un titular (o eslogan breve)

2- **El detalle de tu marca personal:** un resumen que incluya la parte de tu yo y tus objetivos. El máximo de caracteres que permite LinkedIn son 2.600, si bien se recomienda que **no supere los 2.000 caracteres** y sea más breve del máximo permitido en LinkedIn.

Veamos un ejemplo:

Ejemplo de marca personal de alumn@ del ciclo de GM de Cocina:

Titular: Chef apasionado busca emocionar con sus sabores.

Detalle: Me defino como un apasionado de la cocina, creativo y disciplinado, destacando mi atención al detalle y capacidad para

trabajar en equipo. Lo que me diferencia es mi pasión por la creatividad culinaria y la búsqueda de sabores únicos. Me inspiro en chefs como Ferran Adrià y Joan Roca, quienes revolucionaron la gastronomía. Mi objetivo es convertirme en un chef reconocido y crear experiencias gastronómicas únicas.

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 1. CRITERIO DE EVALUACIÓN D)

Unidad 2

Competencias personales y sociales



RESULTADO DE APRENDIZAJE 2.

Aplica estrategias relacionadas con las competencias personales, sociales y emocionales para el empleo en la búsqueda de la mejora de su empleabilidad.

CONTENIDOS	CE	ACTIVIDAD	
1. Las competencias personales y sociales	a) Se ha valorado la importancia de las competencias personales y sociales en la empleabilidad del sector de referencia	Ficha 1	Mis competencias personales y sociales
	2. El trabajo en equipo	b) Se ha participado activamente en el establecimiento de los objetivos del equipo y en la toma de decisiones del mismo y asumido la responsabilidad de las acciones y decisiones del grupo, participando activamente en el logro de unos objetivos compartidos cooperando con otras personas y compartiendo el liderazgo.	Ficha 2
Ficha 3			Proyecto express: El evento de mi instituto
Ficha 4			La isla de los objetivos
Ficha 5			El semáforo de la asertividad
3. La inteligencia emocional y solución de conflictos	e) Se han aplicado estrategias para canalizar las emociones mostrando una actitud flexible en las relaciones con otras personas.	Ficha 5	El semáforo de la asertividad
	g) Se ha reaccionado de forma flexible y positiva ante conflictos y situaciones nuevas, aprovechando las oportunidades y gestionando las dificultades haciendo uso de estrategias relacionadas con la inteligencia emocional.	Ficha 6	Inteligencia emocional y solución de conflictos
4. La comunicación	c) Se han incorporado al propio proceso de aprendizaje las técnicas y recursos de presentación y comunicación, tanto orales como escritos, adecuados para una comunicación efectiva y afectiva siendo capaz de adaptarlos a cada situación y circunstancias, valorando las oportunidades y dificultades que ofrece cada una de ellas.	Ficha 7	Elevator pitch en acción
		Ficha 8	Comunicación impactante
		Ficha 9	Escribiendo con propósito
5. Gestión del tiempo y de las tareas	d) Se han aplicado técnicas y estrategias para la gestión del tiempo disponible para alcanzar los objetivos tanto individuales como del equipo y programando las actividades necesarias.	Ficha 10	Planificando mi jornada de trabajo
	f) Se han desarrollado estrategias para la programación de actividades atendiendo a criterios de organización eficiente y previendo las posibles dificultades.		

1. Las competencias personales y sociales

En el ciclo formativo de FP vas a aprender no solo conocimientos para desarrollar tu futura profesión, sino también competencias. ¿Qué son las competencias?



FÍJATE

Actitudes y aptitudes

Aunque parecen lo mismo no lo son. Las actitudes son una predisposición **aprendida** a responder de forma positiva o negativa ante una situación (tienes una actitud positiva o negativa con...). Las aptitudes son **innatas**, si bien pueden desarrollarse con el aprendizaje (aptitud para las matemáticas, para la música, para el dibujo, para los deportes...).



VÍDEOS

Visualiza los siguientes vídeos sobre las **hard skills** y las **soft skills**:

1) Diferencia entre habilidades blandas y habilidades duras (3:52)

<https://www.youtube.com/watch?v=Ov20bW1abWM>

Después de ver el vídeo, pon ejemplos de habilidades blandas que crees que podrías desarrollar para mejorar tus oportunidades laborales.

2) FP y softskills (8:06)

<https://www.youtube.com/watch?v=waXWJr3Zzjk>

Las soft skills pueden marcar la diferencia en un trabajo. ¿Qué soft skill crees que es más importante en tu ámbito profesional? ¿Por qué?

Competencias

- Son un conjunto de **conocimientos, destrezas, capacidades y actitudes** con valor para el empleo, de manera que una persona sea capaz de **desempeñar correctamente su trabajo**.
- Para ser competente en un trabajo **no basta** con tener los **conocimientos** (el saber), o también las **destrezas** y sepas hacerlo en la práctica (el saber hacer), además, hacen falta una serie de **competencias personales y sociales** (el saber ser y saber estar) como habilidades sociales, responsabilidad, iniciativa, etc.

Por ejemplo, puede que tengas los conocimientos teóricos de **peluquería**, y que además sepas cortar el pelo en la práctica, pero si no sabes trabajar en equipo con el resto de compañeros de trabajo de la peluquería o no te adaptas a las características propias de cómo se trabaja en esa empresa, **no eres completamente competente** para ese puesto de trabajo.

Esta idea de que para desempeñar correctamente un empleo no es suficiente el conocimiento técnico ha llevado a distinguir entre **habilidades duras (hard skills)** y **habilidades blandas (soft skills)**:

Hard Skills o habilidades duras

- Son las **habilidades técnicas** y conocimientos específicos de un **puesto en concreto**.
- Se adquieren por la **formación** y la experiencia, y una vez que se aprenden son casi imposible de olvidar.
- Por **ejemplo** serían habilidades técnicas de programación informática, de electricidad, de gestión administrativa, de ventas, o de atención sanitaria.

Soft Skills o habilidades blandas

- Son habilidades sobre las **competencias personales y sociales**: a) Las habilidades de comunicación y la capacidad de **trabajar en equipo**. b) De **resolver conflictos**. c) De comportamiento **ético** hacia los demás y hacia la empresa. d) De **autonomía** e iniciativa. e) La capacidad de **aprender de los errores** y la mejora continua. f) O de **adaptarse** a las características propias de la empresa.
- Son habilidades que permiten a los trabajadores desenvolverse **con éxito en cualquier trabajo**, no son específicos de un puesto en concreto.
- Las soft skills marcan la **diferencia entre un candidato idóneo y el ideal**, ante 2 trabajadores con la misma competencia técnica la empresa se decantará por quienes sean más competentes en estas habilidades blandas.



Ejemplo

Dos candidatos para un solo puesto

Un restaurante de la playa va a necesitar a un cocinero más, por lo que se está planteando a cuál de los dos alumnos que tienen de prácticas de FP puede contratar cuando acaben las prácticas. Los dos saben más o menos lo mismo y muestran una alta habilidad en la cocina por lo que se plantean valorar otras habilidades personales y sociales para decidirse.

Juan es muy hablador, se comunica bien con los compañeros, colabora con ellos, sean de la cocina o camareros, y nunca se le ha oído faltarle el respeto a nadie. Cuando se le indica algo nuevo para hacer lo pilla enseguida y se adapta a las nuevas circunstancias con rapidez.

A Manuel sin embargo apenas se le oye, y las pocas veces que ha dicho algo se le ha visto como enojado o negativo, incluso ha lanzado alguna indirecta que otra sin venir a cuento. Algunas veces se le ha tenido que repetir las indicaciones si se salen de lo habitual del menú o la carta trabaja como muy centrado en lo que hace y le cuesta coordinarse con los demás.

¿Qué candidato elegirá el restaurante? Parece evidente que Juan tiene competencias sociales y personales, tiene habilidades de comunicación, colaboración, es respetuoso, tiene capacidad de aprender y adaptarse a lo nuevo. Manuel no tiene habilidades de comunicación, se le aprecia una actitud negativa, no es respetuoso, le cuesta aprender y adaptarse si se sale de lo habitual y no se coordina con los demás.

Si bien la diferencia en personales o sociales a veces no está clara, podemos señalar que las personales son habilidades de una persona para enfrentarse a la vida diaria para **crecer personalmente**, mientras que las sociales siempre requieren **interacción con otras personas**.

COMPETENCIAS PERSONALES		COMPETENCIAS SOCIALES	
Responsabilidad	Autoexigencia para cumplir con sus obligaciones en la empresa.	Habilidades de comunicación	Saber expresar nuestro punto de vista de forma correcta y escuchar el de los demás para ofrecer les feedback o retroalimentación a sus mensajes.
Autonomía	Ser capaz de tomar las decisiones correctas sin necesidad de supervisión.	Empatía	Capacidad de ponerte en lugar de otra persona para así llegar a comprenderla.
Iniciativa e innovación	Capacidad de proponer nuevas soluciones a los problemas.	Asertividad	Supone expresar los propios sentimientos, sin herir a los demás ni tampoco sentirse culpable por expresarlos.
Resiliencia	Capacidad para recuperarse de situaciones complicadas y adversas, de superarse ante las dificultades.	Trabajo en equipo	Los puestos de trabajo no son aislados, es preciso trabajar en equipo y coordinarse con los demás para alcanzar los objetivos comunes de la empresa.
Adaptación al cambio	Capacidad para ajustarse a los nuevos cambios que se vayan introduciendo en la empresa.	Resolución de conflictos	Saber gestionar los conflictos a través del diálogo desde una perspectiva positiva, buscando soluciones satisfactorias para todos.
Disposición a aprender	Estar dispuesto al aprendizaje de las tareas del puesto como de aquellas nuevas que vayan surgiendo.	Colaboración	Trabajar conjuntamente con otras personas, ofreciéndose apoyo mutuo en la realización de tareas.
Resolución de problemas	Evaluar los problemas que vayan surgiendo y realizar propuestas correctas de solución.	Ayuda a otras personas	Disposición a ofrecer nuestro tiempo de trabajo en ayudar a otras personas que por su inexperiencia aún no sean competentes.
Actitud positiva	Es la predisposición a responder ante una situación en un sentido favorable, viendo de forma optimista la solución.	Respeto y tolerancia	Los trabajadores que no son respetuosos o tolerantes con los demás son una fuente de generación de conflictos.



FICHA 1 - MIS COMPETENCIAS PERSONALES Y SOCIALES

Objetivo de la ficha: Valorar las competencias personales y sociales con valor para el empleo.

1º) Valora las **8 competencias personales** y las **8 competencias sociales** puntuándolas del 1 al 5 en una tabla del tipo siguiente:

Competencias personales	1	2	3	4	5	Competencias sociales	1	2	3	4	5
1- Responsabilidad						1- Habilidades de comunicación					

¿En cuáles sacas mayor puntuación? ¿En cuáles menos? Anótalas porque serán tus puntos fuertes y débiles.

2º) **Ayúdate de los test** para valorar tus competencias personales y sociales:

A) Test Barcelona Activa. <https://testcompetencias.barcelonactiva.cat/> Es necesario darse de alta. 220 preguntas en 45 minutos.

El Test de competencias clave evalúa 21 competencias relevantes en el mercado de trabajo actual. Es un primer paso para conocer cuáles son tus puntos fuertes y cuáles son tus puntos de mejora. Al final se emiten 4 informes: 1º) Te evalúa cada una de las 21 competencias. 2º) Te compara con la media de la población en qué competencias destacas y en cuáles menos. 3º) Analiza tus puntos fuertes y puntos débiles. 4º) Un comparador de empleos para ver si tus competencias encajan con un puesto concreto.

B) Cuestionario Competencias Personales para el Empleo del SEPE. <https://www.sepe.es/encuestas/cuestionario-autodiagnostico-version2>. Consta de 40 preguntas, es rápido de responder y anónimo. Evalúa las competencias ligadas a actitudes personales y transversales. Se genera un informe final con el resultado.

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 2 CRITERIO DE EVALUACIÓN A)

2. Equipos de trabajo

?

FIJATE

"Nadie de nosotros es tan inteligente como todos nosotros juntos"

Refrán japonés

?

FIJATE

De los siguientes colectivos, ¿cuáles crees que son grupo y cuáles equipo?

- » La clase a la cual perteneces.
- » Los pasajeros del autobús de las 8 de la mañana.
- » Los miembros de tu equipo favorito de fútbol.
- » Los trabajadores de una peluquería.
- » Los técnicos del departamento de informática de tu empresa.

?

FIJATE

Es muy posible que, en ocasiones, un equipo de trabajo pueda convertirse en grupo o, al revés, un grupo en equipo de trabajo.

El cine nos da ejemplos de ello. Por ejemplo, en la película "Un Domingo Cualquiera" de 1999, protagonizada por Al Pacino, un equipo de fútbol americano se convierte en grupo por el hecho de que cada uno de sus jugadores piensa en su propio lucimiento o beneficio individual. Sin embargo, en la película "Speed" de 1994, protagonizada por Keanu Reeves, un grupo de personas que coge el autobús acaba convirtiéndose en un auténtico equipo para evitar que estalle una bomba puesta en el mismo autobús en el que viajan.

Desde hace varios años, una de las **cualidades básicas requeridas para cualquier organización** es la **capacidad de trabajar en equipo**. Seguro que habrás oído hablar mucho de ello y que habrás participado en varios trabajos en equipo, ya sea en el colegio, en el instituto o en tu trabajo. Pero, ¿realmente aquello fue un equipo? ¿O fue una suma de individualidades? ¿Fuisteis eficaces en vuestro trabajo?

Se habla mucho de trabajar en equipo, pero en realidad **no es tan sencillo como parece**, ya que para ello, entre otras cosas, es fundamental ligar tres aspectos:

OBJETIVOS COMUNES

No pensar en el beneficio propio sino en todo en el equipo

CONFIANZA MUTUA

Confiar y creer en el resto de los compañeros del equipo

BUENA COMUNICACIÓN

Comunicarse y relacionarse de forma fluida, adecuada y sin reservas

2.1. Diferencia entre grupo y equipo

En primer lugar, ¿cuál crees que es la diferencia entre grupo y equipo?

De las muchas diferencias que podemos observar, la diferencia básica radica en que el **equipo de trabajo tiene un mismo objetivo común, un reparto adecuado de tareas y una buena relación entre todos sus miembros** para conseguir ese objetivo.

Según **Stephen Robbins**, la diferencia entre grupo de trabajo y equipo de trabajo radica **fundamentalmente en el beneficio final**. Para este autor, el **grupo de trabajo** mantiene una **relación y comparte información para beneficio individual**, mientras que el **equipo de trabajo** es un conjunto de personas que mediante sus esfuerzos individuales alcanzan un **beneficio grupal**, es decir, común.

De las diferentes teorías sobre el trabajo en equipo podemos concluir que un equipo de trabajo es:

EQUIPO DE TRABAJO

Dos o más **personas con habilidades complementarias** que **se relacionan entre sí** y que, a partir de unas **normas**, trabajan para conseguir unos **objetivos comunes**, obteniendo un **beneficio** para el **equipo en su conjunto**.

2.2. Ventajas e inconvenientes de los equipos

Hay que tener en cuenta que el hecho de trabajar en equipo, además de tener múltiples ventajas, también puede acarrear algunos inconvenientes. Veamos a continuación cuáles son los más importantes:

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Se dan soluciones mejores y más creativas. • Se aprende de los demás miembros. • Se estimula la productividad. • Se pueden llevar a cabo trabajos que una persona sola no podría realizar. • Se mejoran las relaciones sociales. • Se mejoran aspectos relacionales como la asertividad, la empatía, la escucha activa y el respeto. • Aumenta la motivación de los miembros al sentirse relevantes. • Los miembros se sienten más seguros. • Mejores resultados laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo puede ser más lento que de forma individual al haber más personas y depender unas de otras. • Algunos se esconden y no aportan ideas. • Algunas personas pueden reducir el esfuerzo individual. • Algunos pueden intentar usar el equipo para su propio beneficio. • Pueden surgir "piques" o malas relaciones entre los miembros si no se respetan. • La existencia de personas con roles negativos limitadores puede perjudicar la marcha del equipo.

2.3. Las disfunciones en los equipos

Es habitual que todos los equipos sufran momentos en los que su rendimiento no es óptimo. A esto se le llama disfunción. Las 5 disfunciones presentes en los equipos son:

Falta de confianza	Es la base del equipo, sin confianza mutua entre sus miembros el equipo no podrá alcanzar un rendimiento óptimo.
Temor al conflicto	Cuando se prefiere no encarar una discrepancia por miedo al enfrentamiento, y no se afronta lo que parece una situación desagradable. El conflicto en sí no es malo, si está bien gestionado nos puede hacer mejorar como equipo, el problema es no afrontarlo.
Falta de compromiso	Cuando se toma una decisión los miembros del equipo deben comprometerse a cumplirla , aunque estuvieran en contra de ella.
Evadir la responsabilidad	Cuando no se asume la responsabilidad que cada uno debería tener definida, se tiende a "echar balones fuera" y culpar a otras personas o a factores externos a ellos de los resultados. Por ello es muy importante la fase "normativa" en la creación de equipos.
Falta de atención al resultado	Cuando no se presta atención al resultado global del equipo y a su seguimiento, y se presta solo atención a los resultados individuales, dejando de tener sentido el equipo.

2.4. Los roles en los equipos

Un rol es un papel que adquiere una persona en un determinado momento. Cada uno de nosotros desempeñamos multitud de roles durante nuestra vida, incluso un día normal desempeñamos varios. **Desempeñar un rol** se refiere a **actuar de la manera que se espera de ti** en cada momento. Por ejemplo, en la clase desempeñas el rol de alumno, sin embargo, cuando estas en casa con tus padres, cambias y adquieres el rol de hijo, con tus amigos otro rol, con tu pareja otro, etc.

En un equipo nos podemos encontrar que sus miembros desarrollan uno o varios roles a la vez. ¿Cuáles son estos roles en los equipos de trabajo? El investigador **Belbin** estableció que en los equipos de trabajo existen hasta **9 roles diferentes** y que las **empresas más exitosas** eran aquellas que **mezclaban diferentes personas** y se basan en la **heterogeneidad de sus miembros**. Los roles de Belbin son:

FÍJATE

ROLES DE BELBIN

En este vídeo de la serie Lost podemos ver los roles de Belbin desempeñados por sus personajes:

<https://www.youtube.com/watch?v=DL19PWslZs4>

Para saber más sobre los roles de Belbin puedes entrar en: <https://www.belbin.es/>

ROL DE EQUIPO	CONTRIBUCIÓN	DEBILIDAD PERMITIDA
Cerebro	Creativo, imaginativo, poco ortodoxo. Genera ideas y resuelve problemas difíciles.	Ignora los incidentes. Demasiado absorto en sus pensamientos como para comunicarlos eficazmente.
Investigador de Recursos	Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Busca buenas oportunidades. Desarrolla contactos.	Demasiado optimista. Pierde el interés una vez que el entusiasmo inicial ha desaparecido.
Coordinador	Maduro, seguro de sí mismo, identifica el talento. Aclara las metas. Delega bien.	Se le puede percibir como manipulador. Se descarga de trabajo personal.
Impulsor	Retador, dinámico, trabaja bien bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos.	Propenso a provocar. Puede ofender los sentimientos de la gente.
Monitor Evaluador	Serio, perspicaz y estratega. Percibe todas las opciones. Juzga con exactitud.	Carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a otros. Puede ser excesivamente crítico.
Cohesionador	Cooperador, perceptivo y diplomático. Escucha e impide los enfrentamientos.	Indeciso en situaciones cruciales. Evita las confrontaciones.
Implementador	Práctico, de confianza, eficiente. Transforma las ideas en acciones y organiza el trabajo que debe hacerse.	Inflexible en cierta medida. Lento en responder a nuevas posibilidades.
Finalizador	Esmerado, concienzudo, ansioso. Busca los errores. Pule y perfecciona.	Tiene a preocuparse excesivamente. Reacio a delegar.
Especialista	Resuelto, entregado, con intereses limitados. Aporta cualidades y conocimientos específicos.	Contribuye solo en áreas muy limitadas. Se exhibe en tecnicismos.



FICHA 2 - BRAINSTORMING INVERTIDO

Objetivo de la ficha: Generar soluciones en los equipos, favoreciendo el trabajo cooperativo, la toma de decisiones compartidas y el desarrollo de roles diversos dentro del equipo.

El brainstorming invertido es una técnica creativa que puede ayudarte a descubrir soluciones originales a problemas. En lugar de buscar respuestas directamente, el enfoque consiste en imaginar las peores ideas posibles. Parece contradictorio, pero esta estrategia fomenta la creatividad, rompe barreras mentales y saca a la luz perspectivas inesperadas. Más tarde, esas "malas ideas" se transforman en soluciones viables y constructivas.

Presentación del problema. El objetivo es que el equipo enfoque el problema desde una perspectiva contraria, buscando las ideas más absurdas o "negativas" posibles a todas o la mayoría de estas preguntas:

- ¿Cómo podríamos diseñar el peor servicio de atención al cliente?
- ¿Cómo podríamos crear un producto que nadie quiera comprar?
- ¿Qué mensajes publicitarios deberíamos usar para ofender a nuestros clientes?
- ¿Qué decisiones de liderazgo podrían destruir la moral del equipo?
- ¿Cómo podríamos organizar reuniones para que todos se aburran y pierdan tiempo?
- ¿Qué deberíamos hacer para fomentar conflictos constantes dentro del equipo?
- ¿Cómo podemos asegurarnos de que nadie sepa cuáles son los objetivos del proyecto?
- ¿Qué podríamos hacer para que los miembros del equipo nunca cooperen entre sí?

A. Generación de ideas

Escribid las peores ideas posibles relacionadas con el problema planteado ¡Todo está permitido! Aquí no hay respuestas incorrectas ni límites creativos. Puedes exagerar todo lo que quieras.

Por ejemplo, si el problema es diseñar el peor servicio de atención al cliente, podrían surgir ideas como: Poner música de espera de 30 minutos. Responder a los clientes con mensajes automáticos que no solucionen nada. Cobrar por cada llamada realizada.

B. Conversión en positivo

Una vez tenemos una lista de "malas ideas", el equipo debe revisar cada una y pensar cómo convertirla en algo positivo o útil.

Por ejemplo: Si la mala idea era "poner música de espera de 30 minutos", la idea positiva podría ser: "Crear una línea de atención rápida sin tiempos de espera". Si la mala idea era "cobrar por cada llamada", la solución podría ser: "Ofrecer soporte gratuito y accesible a través de múltiples canales".

C. Reflexión y conexión con los roles de Belbin

Impulsor: ¿Quién motivó al equipo a actuar rápidamente y enfrentarse a los retos con energía?

Implementador: ¿Quién organizó las ideas del grupo y las transformó en un plan práctico?

Finalizador: ¿Quién se aseguró de que los detalles estuvieran perfectos y que el trabajo fuera entregado a tiempo?

Coordinador: ¿Quién se encargó de delegar tareas y guiar al equipo hacia el objetivo común?

Investigador de Recursos: ¿Quién aportó ideas frescas o exploró nuevas posibilidades para resolver el problema?

Cohesionador: ¿Quién promovió la armonía dentro del grupo y ayudó a resolver posibles conflictos?

Cerebro: ¿Quién generó las ideas más originales y creativas para abordar el reto?

Monitor Evaluador: ¿Quién analizó las ideas de manera crítica y ofreció un enfoque lógico?

Especialista: ¿Quién aportó conocimientos específicos o experiencia técnica que ayudaron al equipo?

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 2 CRITERIO DE EVALUACIÓN B)

@ FICHA 3 - PROYECTO EXPRESS: EL EVENTO DE MI INSTITUTO

Objetivo de la ficha: Participar en la definición de objetivos y decisiones de un equipo. Establecer la distribución de tareas y asumir la responsabilidad de las mismas

En grupos de 3. Sois un equipo encargado de **organizar un evento en vuestro centro educativo**. El reto es planificarlo en detalle, decidiendo qué tipo de evento será, qué pasos seguiréis para prepararlo y cómo os organizaréis como equipo.

1º **Definid el tipo de evento:** ¿Qué queréis organizar? Puede ser una feria de orientación profesional, una jornada deportiva, un mercadillo solidario, una fiesta de fin de curso, etc. El equipo debe ponerse de acuerdo por consenso y decidir.

2º **Estableced los objetivos del evento:** a) Objetivo principal: ¿Qué queréis lograr con este evento? b) Objetivos secundarios: ¿Qué tareas específicas tenéis que cumplir para lograr el objetivo principal? c) **Repartid las tareas** y responsabilidades: Dividid las responsabilidades entre los miembros del equipo. Cada persona debe asumir al menos una tarea. Ejemplo: Uno será el encargado de la logística (espacios, materiales). Otro se encargará de la comunicación (carteles, redes sociales). Otro gestionará las actividades del evento.

3º **Hablad juntos sobre las decisiones importantes:** ¿Cuándo será el evento? ¿Qué recursos necesitaréis? ¿Qué responsables? ¿Cómo os aseguraréis de que cada tarea se cumpla a tiempo?

4º **Presentación del proyecto.** Cada equipo presentará su plan al resto de la clase, explicando:

- a. Qué tipo de evento habéis organizado.
- b. Cuáles son los objetivos del evento.
- c. Cómo se distribuyeron las tareas.
- d. Cómo se decidieron las principales acciones.

5º Una vez finalizada la actividad, **rellena la siguiente ficha:**

Nombre: _____ Nombre del equipo: _____

Actividad / Evento: _____ Fecha: _____

Parte 1: Autoevaluación. Marca individualmente sobre la X la opción que más se ajuste a tu desempeño en esta actividad:

Participación en el establecimiento de objetivos del equipo		Toma de decisiones del equipo	
Propuse objetivos y colaboré activamente en definirlos	x	Participé activamente en las decisiones y ayudé a buscar consenso	x
Participé de manera puntual, pero no siempre propuse ideas	x	Di mi opinión en algunas decisiones, pero no en todas	x
Dejé que otros definieran los objetivos sin aportar demasiado	x	Me mantuve al margen de la toma de decisiones del grupo	x
Responsabilidad sobre las acciones del grupo		Cooperación y apoyo a los compañeros	
Asumí mi parte de trabajo y me aseguré de cumplir con mis tareas	x	Cooperé activamente, ayudando a mis compañeros cuando lo necesitaban	x
Cumplí con algunas tareas, pero no con todas las asignadas	x	Colaboré de forma puntual, pero no siempre estuve disponible para ayudar	x
No asumí mi parte del trabajo de manera responsable	x	Trabajé por mi cuenta y no colaboré con los demás	x
Compartir el liderazgo			
Asumí el liderazgo cuando fue necesario y ayudé a organizar al equipo.		x	
Participé en las decisiones, pero no asumí un rol de liderazgo.		x	
Evité tomar responsabilidades de liderazgo		x	

FICHA 3 - PROYECTO EXPRESS: EL EVENTO DE MI INSTITUTO

Parte 2: Observación del equipo (rellena en grupo)

Reflexionad juntos y responded brevemente a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo definisteis los objetivos del equipo?
- ¿Cómo os asegurasteis de que todos participaran en la toma de decisiones?
- ¿Cómo se distribuyeron las responsabilidades y cómo se verificó que cada uno cumpliera su parte?
- ¿Qué haríais diferente la próxima vez para mejorar el trabajo en equipo?

Parte 3: Rúbrica del profesor/a (Rellenada por el profesor durante la actividad o al analizar los resultados)

	NIVEL ALTO	NIVEL MEDIO	NIVEL BAJO
Participación en el establecimiento de objetivos	Propone ideas claras y relevantes, colabora activamente en la definición	Participa de forma puntual, pero su aportación es limitada	No participa o deja que otros definan los objetivos
Toma de decisiones	Contribuye de manera activa, busca consenso y respeta las opiniones del grupo	Participa solo en algunas decisiones, sin involucrarse completamente	Evita participar en las decisiones o muestra desinterés
Responsabilidad en las tareas	Cumple todas sus tareas y se asegura de que el equipo avance según lo acordado	Realiza solo parte de las tareas asignadas o necesita recordatorios para cumplirlas	No cumple con sus responsabilidades o entorpece el trabajo del grupo
Cooperación y apoyo	Ayuda a los compañeros, fomenta la colaboración y se muestra dispuesto a cooperar siempre que es necesario	Colabora de forma puntual, pero no se involucra constantemente	Trabaja de forma aislada, sin colaborar ni apoyar al resto del equipo
Liderazgo	Asume el liderazgo cuando es necesario y ayuda a organizar el grupo	Participa en el liderazgo de manera puntual, pero no toma iniciativa	Evita asumir cualquier tipo de responsabilidad de liderazgo

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 2 CRITERIO DE EVALUACIÓN B)

FICHA 4 - LA ISLA DE LOS OBJETIVOS

Objetivo de la ficha: Potenciar la capacidad de trabajo en equipo mediante la organización conjunta para lograr un objetivo común

En equipos de 4-5 personas de manera aleatoria. Cada equipo elige una situación ficticia.

- Sois un grupo de exploradores que acaba de naufragar en una isla desierta. Vuestra misión es organizaros para sobrevivir y encontrar una forma de escapar.
 - Sois arqueólogos en busca de un tesoro perdido. Vuestra misión es organizar un plan para encontrarlo antes de que llegue otra expedición.
 - Sois un equipo de ingenieros que ha sido enviado a una fábrica abandonada en una isla remota. Vuestra misión es restaurar la fábrica para que produzca energía renovable que pueda alimentar al continente antes de que llegue un equipo rival.
 - Sois un grupo de científicos que acaba de llegar a la isla para investigar un fenómeno natural extraño: una planta que brilla en la oscuridad y solo crece aquí. Vuestra misión es estudiar la planta, recoger muestras y enviar un informe antes de que os quedéis sin provisiones.
 - Sois un grupo de líderes encargados de organizar a los habitantes de una pequeña aldea en la isla, que lleva años aislada del resto del mundo. Vuestra misión es ayudarles a construir una comunidad sostenible, asegurando comida, agua y un sistema de liderazgo eficaz.
- Definir el **objetivo principal**. Cada equipo debe escribir un objetivo común que resuma lo que quieren lograr, por ejemplo: "Escapar de la isla en 24 horas."
 - Establecer **3 objetivos secundarios**. Los equipos deben pensar en tres pasos concretos que les ayuden a alcanzar su objetivo principal. "Buscar agua potable en las primeras 2 horas." "Construir un refugio antes de la noche." "Diseñar un mapa con los puntos explorados."
 - Dividir las **tareas**. ¿Qué va hacer cada miembro? ¿Cómo y cuándo lo hará?
 - Presentación**. Cada equipo comparte su objetivo principal y los pasos secundarios con el resto de la clase.
 - Reflexión final**. ¿Fue fácil ponerse de acuerdo en los objetivos? ¿Qué aprendiste sobre trabajar en equipo? ¿Qué harías diferente?

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 2 CRITERIO DE EVALUACIÓN B)

3. Inteligencia emocional y solución de conflictos

¿Qué son las emociones? El término "emoción" proviene del latín movere (moverse), lo que indica que toda emoción implica una acción. Cada emoción genera cambios físicos que **preparan al cuerpo para reaccionar**.

Según Goleman en su libro más conocido "*Inteligencia emocional*", la define como: La capacidad de **reconocer, comprender y gestionar las emociones propias y ajenas** para alcanzar objetivos y mejorar las relaciones interpersonales.

Para llegar a ser una persona con **alta inteligencia emocional** hemos de desarrollar estas 5 fases:

- 1º) **Autoconocimiento emocional:** Reconocer y **comprender las propias emociones**, sin juzgar para tomar mejores decisiones. Por ejemplo, para hablar en clase reconoces que estás nervioso, por lo que identificas lo que te está pasando y aceptas esa emoción sin criticarte.
- 2º) **Autocontrol emocional:** Regular impulsos y estados de ánimo para **evitar reacciones que sean desproporcionadas**. Por ejemplo, si un compañero te critica delante de la clase, en lugar de responder de forma agresiva, respirar y le respondes con calma, explicando cómo te has sentido y por qué no es un comentario adecuado.
- 3º) **Automotivación:** **Posponer gratificaciones** y mantener la **perseverancia para lograr metas**. Fijar metas y desarrollar la resiliencia. Por ejemplo, tienes que aprobar un examen difícil, y en lugar de jugar a videojuegos o saliendo con amigos, lo pospones y te dedicas a estudiar.
- 4º) **Empatía:** **Comprender los sentimientos de los demás** y responder adecuadamente. Por ejemplo, notas que un compañero está triste hace unos días, te acercas y le preguntas cómo está, mostrando interés y comprensión por lo que le está ocurriendo.
- 5º) **Habilidades sociales:** **Manejar relaciones interpersonales** de manera efectiva y fortalecer las relaciones. Por ejemplo, en un trabajo de grupo hay discusiones constantes al no estar claras las tareas. Tomas la iniciativa y reúnes al grupo, escuchas las opiniones de cada uno, propones soluciones y responsabilidades de cada uno de manera justa, mejorando la comunicación y el ambiente del grupo.

Los seres humanos tenemos **5 emociones básicas: La ira, la tristeza, el miedo, el asco y la alegría**. Otras emociones como la envidia, la admiración, la vergüenza o la sorpresa derivan de estas 5.

EMOCIÓN	EFFECTOS	CÓMO GESTIONARLAS
ALEGRÍA	Reduce los sentimientos negativos, proporciona bienestar y refuerza la motivación y la socialización.	Cultivar hábitos que la refuercen, como la gratitud, la conexión con otros y la práctica de actividades placenteras.
TRISTEZA	Disminuye la energía y motiva la introspección tras una pérdida. El llanto ayuda a procesar emociones y recuperar el equilibrio.	Disminuye la energía y motiva la introspección tras una pérdida. El llanto ayuda a procesar emociones y recuperar el equilibrio.
IRA	Aumenta el flujo sanguíneo y la adrenalina, preparando al cuerpo para la acción (luchar o defenderse). Si no se gestiona bien, puede llevar a explosiones de agresividad o resentimiento prolongado.	Para evitar que aumente, es clave intervenir en los primeros pensamientos que la desencadenan y practicar la empatía. También ayuda el distanciamiento y la distracción.
MIEDO	Redirige la sangre a los músculos para facilitar la huida o genera parálisis para evitar ser detectado ante el peligro.	Identificar si la amenaza es real o imaginaria y practicar la respiración consciente para regular la respuesta del cuerpo.
ASCO	Activa el rechazo no solo ante sustancias dañinas, sino también frente a personas o situaciones que percibimos como tóxicas o peligrosas, ayudándonos a alejarnos de ellas.	Reconocer su función protectora y utilizarlo para alejarse de personas o situaciones perjudiciales sin caer en prejuicios irracionales.

FIJATE

Según Goleman, en la consecución de objetivos de una persona es más relevante su **nivel de inteligencia emocional que el coeficiente intelectual**.

¿Estás de acuerdo? ¿Por qué?

FIJATE

Ejercicio práctico

Piensa en alguien con quien hace tiempo no hablas y retoma el contacto.

Pregunta a alguien cercano y en lugar de dar consejos no solicitados, pregúntale: "¿Qué necesitas de mí?"

FIJATE

INSIDE OUT (DEL REVÉS)

Casi seguro que has visto la película de animación de Inside Out (Del revés), ya van por la segunda.

¿Te acuerdas de los personajes de Alegría, Tristeza, Ira, Miedo y Asco? ¿Les pones cara en la película?

Recuerda que todos están presentes en la sala de control, la cuestión es quien toma el control y si dialogan entre ellos.

¿Qué emoción tiene el control en tu sala de mando habitualmente?

¿En qué situaciones muestras una de estas 5 emociones?

3.1. La inteligencia emocional en los equipos de trabajo

La inteligencia emocional no solo mejora la calidad de vida individual, sino que es una herramienta esencial para la eficacia y el éxito en el trabajo en equipo. Una **mala gestión emocional puede generar conflictos, reducir la productividad y afectar la motivación** del equipo. Fomentar la autoconciencia, la empatía y el autocontrol va a permitir construir entornos de trabajo más colaborativos y productivos.

Veamos ejemplos de cómo pueden influir las emociones en los equipos de trabajo:

ALEGRÍA	Es fundamental para la motivación y el sentido de pertenencia. Un equipo que celebra logros y mantiene un buen clima emocional trabaja mejor.
TRISTEZA	Cuando no se gestiona bien, puede reducir el compromiso. Apoyar a compañeros en momentos difíciles refuerza la cohesión del grupo.
IRA	Si no se controla, puede generar tensiones en el equipo. La clave está en la comunicación asertiva para expresar desacuerdos sin agresividad .
MIEDO	Puede frenar la toma de decisiones o la innovación. Crear un ambiente seguro fomenta la confianza y la proactividad.
ASCO	En un equipo puede manifestarse en el rechazo a determinadas actividades o personas . Lo que para unas personas les provoca asco a otros no se lo provoca. Por ello es importante diferenciar cuando el asco puede ser natural de cuando está basado en prejuicios infundados a ciertas actividades y personas.

3.2. La gestión emocional de los conflictos en los equipos

En cualquier equipo de trabajo el conflicto es una realidad inevitable, sin embargo, si está bien gestionado puede convertirse en una **oportunidad de crecimiento y mejora**. La forma en que se abordan las **diferencias de opinión**, los desacuerdos y las tensiones determina el éxito y la cohesión del grupo.

Asertividad y escucha activa

- Dos herramientas clave para la resolución efectiva de conflictos son **la asertividad y la escucha activa**.
- La asertividad es la capacidad de **saber expresar nuestros sentimientos sin herir a los demás ni huir** de la situación. Significa expresarnos con sinceridad y respeto.
- La **escucha activa** fomenta un ambiente de **entendimiento y empatía**, ayudando a que todas las partes se sientan valoradas y comprendidas.
- Cuando los miembros de un equipo **practican la asertividad y la escucha activa**, se genera un **espacio de diálogo abierto** donde se pueden **encontrar soluciones colaborativas**, no solo evita malentendidos y tensiones innecesarias, sino que también promueve una **cultura de trabajo más saludable y productiva**.

Técnicas asertivas

- **Disco Rayado**: Se trata de expresar nuestra postura de forma repetitiva y sistemática. Como un disco que se raya y siempre dice lo mismo.
- Por ejemplo, para dar negativas cuando alguien nos pide algo y no podemos darlo podemos utilizar: "Lo entiendo, pero no es posible".
- **DESC**: Es una técnica útil para expresar una disconformidad en 4 pasos:
 - D: Describir el hecho o situación con el que no estamos de acuerdo.
 - E: Expresar nuestro sentimiento hacia esa conducta o situación.
 - S: Sugerir una solución.
 - C: Consecuencias positivas ante la posible solución.

FÍJATE

Ejemplo asertividad

Imagina que estás en la cola de la caja del supermercado. Llevas un buen rato esperando, cuando de repente te despidas y un señor se te cuela delante de tus propias narices... ¿Qué haces? Ante esto, todos podemos reaccionar de 3 maneras:

- 1) De forma agresiva: reacciono a gritos, insultos y de forma agresiva.
- 2) Huida: no digo nada; me da vergüenza la situación y me lo guardo para mí.
- 3) Asertivo: me dirijo de forma tranquila al señor y le indico de forma educada que debe guardar el turno como todos lo hemos hecho.

FÍJATE

Ejemplo DESC

Pau, siempre llegas una hora tarde cuando quedo contigo (describir).

Me siento ignorado y frustrado porque para mí es importante la puntualidad y dejo de hacer cosas para llegar a la hora (expresar sentimientos).

Te sugiero que a partir de ahora seas puntual (sugerir una solución).

Así yo me sentiré valorado por ti y nuestra relación mejorará (consecuencias positivas).



FICHA 5 - EL SEMÁFORO DE LA ASERTIVIDAD

Objetivo de la ficha: Distinguir entre los tres estilos de comunicación principales (pasivo, agresivo y asertivo) y a practicar respuestas asertivas en situaciones típicas de trabajo en equipo.

1º) Formar grupos de 3 o 4 personas.

En cada grupo, repartid las tarjetas con las situaciones propuestas más abajo. Y unas tarjetas de colores, roja, amarillo y verde. Cada participante responderá o actuará desde uno de los estilos comunicativos.

2º) Id cambiando de roles y situaciones para que cada miembro pase por los 3 roles.

Por turnos, interpreta cómo reaccionarías en la situación que te ha tocado de acuerdo con el estilo asignado:

- Un participante responderá de forma agresiva (rojo).
- Otro reaccionará de manera pasiva (amarillo).
- Otro propondrá una respuesta asertiva (verde).

Por ejemplo, si tu tarjeta dice: "Un compañero no cumple con sus tareas, y eso está afectando al proyecto grupal", podrías responder:

- Rojo (Agresivo): "¡Siempre lo dejas todo para los demás, ya estamos hartos de tu actitud!"
- Amarillo (Pasivo): "No pasa nada, si no puedes hacerlo, ya lo haré yo..."
- Verde (Asertivo): "Me gustaría hablar sobre cómo estamos distribuyendo las tareas. Creo que sería importante que cada uno asuma su parte para que el proyecto salga bien".

SITUACIONES PLANTEADAS:

- 1- Un compañero no cumple con las tareas asignadas y eso está retrasando el proyecto grupal.
- 2- Un miembro del equipo siempre interrumpe o descarta tus ideas durante las reuniones.
- 3- Tienes que asumir más tareas porque un compañero insiste en que "no sabe cómo hacerlo".
- 4- Un compañero ha decidido cambiar parte del trabajo sin consultarlo con el resto del grupo.
- 5- Un miembro del equipo habla de forma negativa sobre el trabajo de los demás en público.
- 6- Sientes que tus aportaciones no son valoradas porque el equipo siempre opta por las ideas de otra persona.
- 7- Un compañero insiste en liderar el proyecto, pero no escucha las opiniones del resto del equipo.
- 8- Un miembro del equipo usa el trabajo que tú realizaste y lo presenta como si fuera suyo.
- 9- Tienes dificultades para explicar tus ideas porque otros compañeros no prestan atención o están distraídos.
- 10- El equipo no logra ponerse de acuerdo sobre quién asumirá ciertas tareas importantes.

3º) Reflexiona en grupo.

Después de cada representación, comenta en tu grupo:

- a) ¿Qué impacto tuvo cada estilo en la comunicación y el equipo?
- b) ¿Qué reacción generó en los demás?
- c) ¿Qué ventajas tiene la comunicación asertiva en comparación con los otros estilos?

4º) Reflexionad juntos como clase.

- a) ¿Qué situaciones os resultaron más desafiantes?
- b) ¿Cómo la asertividad podría aplicarse en otros contextos del trabajo en equipo?
- c) ¿Cómo actuaréis si surge algún conflicto parecido de ahora en adelante?

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 2 CRITERIOS DE EVALUACIÓN E) Y G)

① FICHA 6 - LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Objetivo de la ficha: Identificar emociones básicas y su impacto en contextos laborales. 2º) Aplicar estrategias y técnicas prácticas de gestión emocional en la resolución de conflictos.

1º) Reflexión inicial.

- Explica brevemente qué es la inteligencia emocional según Daniel Goleman.
- Identifica las cinco emociones básicas y describe un ejemplo de cómo cada una puede influir en el trabajo en equipo en la profesión relacionada con tu Ciclo Formativo.
- De los cinco componentes de la inteligencia emocional (autoconocimiento, autocontrol, automotivación, empatía y habilidades sociales) ¿cuál consideras que tienes más desarrollado y cuál necesitas mejorar? Justifica tu respuesta poniendo ejemplos

2º) Aplicación de estrategias de gestión emocional.

Lee cada situación y describe cómo actuarías usando estrategias de inteligencia emocional:

- Un compañero interrumpe constantemente cuando intentas explicar una idea en una reunión en tu equipo de trabajo.

Tu reacción basada en inteligencia emocional es.....

- Tienes un desacuerdo con un compañero sobre el reparto de tareas en un proyecto.

Estrategia de comunicación asertiva que podrías aplicar:.....

- Sientes que no se valoran tus ideas en el equipo de trabajo. ¿Cómo podrías gestionar tus emociones para abordar esta situación de forma positiva?.....

3º) Resolución de conflictos en equipos de trabajo.

Ahora que ya has trabajado la dinámica del semáforo de la asertividad, aplica lo aprendido en estas situaciones. Responde indicando cómo actuarías de manera asertiva utilizando la técnica DESC para resolver cada conflicto

- Un compañero no cumple con las tareas asignadas y está retrasando el proyecto grupal. Respuesta asertiva: _____

- Un compañero presenta como suyo un trabajo que tú realizaste. Respuesta asertiva: _____

- Durante una reunión, sientes que tus ideas no son tomadas en cuenta. Respuesta asertiva: _____

4º) Reflexión final.

- ¿Cómo influyen las emociones en el rendimiento de un equipo de trabajo?
- ¿Qué aprendiste sobre la importancia de la asertividad en la comunicación?
- Escribe un compromiso personal sobre cómo aplicarás lo aprendido en futuros trabajos en equipo.

Tabla de evaluación del profesor/a:

Criterios de evaluación	Excelente	Bueno	Mejorable
Ha identificado correctamente las emociones y su impacto en el trabajo en equipo			
Ha aplicado estrategias de gestión emocional de manera flexible y positiva			
Ha demostrado una actitud asertiva en la resolución de conflictos			
Ha reflexionado sobre la importancia de la inteligencia emocional en el trabajo en equipo			
Ha mostrado iniciativa en proponer soluciones para gestionar conflictos de forma positiva			

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 2 CRITERIOS DE EVALUACIÓN E) Y G)

4. La comunicación

Comunicarse bien no es solo hablar o escribir correctamente. Es **saber conectar con los demás**, hacer que **tu mensaje llegue claro** y, sobre todo, **adaptarte a cada situación** ya que cada contexto va a tener su estilo, su ritmo, su forma de comunicar. No es lo mismo presentar un proyecto en clase que explicar una idea en una reunión de trabajo o escribir un correo formal.

Vamos a ver **algunas técnicas y recursos** clave que te ayudarán a mejorar tanto tu comunicación oral como escrita, para que puedas expresarte con claridad, impacto y confianza.

4.1. La comunicación oral

No todo el mundo nace sabiendo hablar bien en público sin ponerse nervioso, pero sí se puede mejorar. Las claves para hablar bien son:

Estructura clara

- **Organiza tu discurso y no improvises** sin rumbo.
- Un buen mensaje tiene inicio, desarrollo y cierre:
 - » Inicio: Captura la atención con una pregunta, una historia breve o un dato impactante.
 - » Desarrollo: Explica tu idea con ejemplos y datos concretos, evita información innecesaria.
 - » Cierre: Resume los puntos clave y deja una frase para reflexionar o motive a la acción.

Lenguaje claro y directo

- Hablar bien no significa usar palabras complicadas. **Cuanto más claro y directo** seas mejor te entenderán.
- Usa frases cortas y evita rodeos innecesarios. Evita tecnicismos o explicaciones complejas si tu audiencia no los conoce. Sé concreto.

Adaptar el mensaje

- No es lo mismo **hablar con amigos que en una entrevista de trabajo**.
- Piensa en quién te escucha y adapta el tono y el vocabulario. Usa ejemplos cercanos para tu audiencia, que conecten con su experiencia. Si hablas con alguien que no conoce el tema, explícalo de forma sencilla.

Domina el ritmo y las pausas

- No hables **demasiado rápido ni demasiado lento**. Un buen ritmo mantiene la atención del público.
- Usa pausas estratégicas para que la audiencia procese la información. No tengas miedo al silencio: una pausa después de una idea importante refuerza su impacto. Evita llenar los silencios con **muletillas** como "ehh...", "bueno..."

Genera interacción con la audiencia

- No hagas un monólogo. Si puedes, **involucrar a los demás en tu discurso**.
- Haz preguntas para captar la atención. Mira a tu público y observa sus reacciones. Si puedes, incluye ejercicios o ejemplos que requieran participación.

Proyecta confianza y naturalidad

- **Si tú no crees en lo que dices los demás tampoco**.
- Habla con seguridad, aunque estés nervioso. No memorices palabra por palabra, entiende bien el tema y exprésalo con naturalidad. Si te equivocas, sigue adelante con calma.



FÍJATE

Ejemplo claves comunicación oral

- Estructura: Inicio: "¿Sabías que el 80 % de la gente tiene miedo de hablar en público?". Desarrollo: Explica cómo superar el miedo con técnicas específicas. Cierre: "Hablar bien en público no es un talento, es una habilidad que puedes entrenar."
- Lenguaje claro y directo: "Considerando los diferentes factores que influyen en este ámbito, podríamos analizar algunas opciones..." = "Tenemos tres opciones claras para resolver este problema."
- Adaptar el mensaje: "Si hablas de redes sociales: A un grupo de adolescentes: "TikTok ha cambiado la forma en la que consumimos contenido". A un profesor: "Las plataformas digitales han transformado la comunicación en la sociedad actual."
- No dominar ritmo y pausas: "Y entonces ehhh lo que pasa es que bueno, si lo piensas bien, en realidad, ehhh, hay muchas cosas que podrían ser importantes en este tema, o sea..."
- Interacción con audiencia: En lugar de decir "el trabajo en equipo es clave", di "Imagina un equipo de fútbol donde nadie se pasa la pelota. Si cada uno juega solo, pierden el partido. Lo mismo pasa en un equipo de trabajo."
- Proyecto confianza: En vez de decir "Hablar en público es difícil", di "¿A cuántos de aquí les ha dado miedo hablar en público alguna vez?"

4.2. La comunicación no verbal

Pero hablar en público no es solo cuestión de palabras. **Tu cuerpo también comunica, a veces incluso más que lo que dices. Los gestos, las expresiones, la postura, tu tono de voz... todo influye** en cómo te perciben los demás. Si no controlas tu comunicación no verbal, **puedes dar una impresión equivocada**: inseguridad, desinterés o falta de credibilidad. Pero hablar en público no es solo cuestión de palabras. Tu cuerpo también comunica, a veces incluso más que lo que dices. Gestos, expresiones, postura, tono de voz... todo influye en cómo te perciben los demás y si no la controlas puedes dar una impresión equivocada.

Contacto visual	<p>Mirar a la audiencia genera conexión y confianza. Si evitas la mirada, parecerás inseguro o desinteresado.</p> <p>No mires siempre al mismo punto; distribuye tu mirada por todo el grupo.</p>
Expresiones faciales	<p>Tu cara debe reflejar lo que dices.</p> <p>Sonreír de forma natural transmite cercanía y entusiasmo.</p> <p>Evita una expresión rígida o neutral durante toda la presentación.</p>
Postura y movimientos	<p>Mantén una postura erguida, sin encorvarte ni cruzar los brazos, ni poner las manos en los bolsillos.</p> <p>Usa gestos para enfatizar ideas, pero sin exagerar.</p> <p>Moverse por el espacio ayuda a dinamizar la presentación, pero sin desplazarte demasiado o de forma repetitiva.</p>
El tono y la voz	<p>Una voz monótona aburre, variar el tono mantiene el interés.</p> <p>Hablar demasiado rápido genera ansiedad en la audiencia. Usa pausas para reforzar tus ideas.</p> <p>Vocaliza bien para que todos te entiendan, evitando muletillas como "eh", "bueno", "o sea".</p>

Un truco: **practica delante del espejo o grábate**. Así verás cómo te perciben los demás y qué puedes mejorar. Relájate antes de hablar con respiraciones profundas para reducir nervios.

Recuerda: lo que dices es importante, pero **cómo lo dices marca la diferencia**. Un buen lenguaje corporal te hará ver más seguro, convincente y conectado con tu audiencia.

Técnica Elevator Pitch. **Vende tu idea en menos de un minuto**

https://www.youtube.com/watch?v=2b3xG_Yjgvl

Seguro que alguna vez te ha pasado: tienes una idea increíble, pero cuando intentas explicarla, te enrollas o no consigues captar la atención de los demás. Ahí entra el Elevator Pitch.

El elevator pitch es **una presentación rápida de una idea, producto o proyecto en 30 a 60 segundos**. Se llama así porque **imagina que te encuentras con alguien importante en un ascensor (elevator) y solo tienes ese tiempo hasta que llegue a su piso para convencerlo**.

Cómo hacerlo bien:

- Empieza con una frase llamativa que enganche a quien te escucha.
- Explica el problema que resuelves y la solución que propones.
- Cierra con una frase que deje huella, algo que haga que te recuerden.

Ejemplo: "¿Sabías que el 80% de los estudiantes se aburren con los métodos de estudio tradicionales? He creado una app que convierte los apuntes en juegos interactivos. Ya tenemos más de 500 usuarios y buscamos apoyo para crecer. ¿Te gustaría probarla?"

Fácil, directo y al grano. Así debe ser un buen elevator pitch.



FICHA 7 - ELEVATOR PITCH EN ACCIÓN

Objetivo de la ficha: Aprender a expresar una idea de forma clara y convincente en menos de un minuto.

1º) **Forma parejas.** Cada persona preparará un elevator pitch sobre una idea, proyecto o producto.

2º) **Elige uno de estos temas o inventa uno propio:**

- Un proyecto de negocio (ejemplo: una cafetería ecológica).
- Un producto innovador (ejemplo: un móvil que nunca se rompe).
- Una aplicación útil (ejemplo: una app que resume libros en 5 minutos).
- Una causa social (ejemplo: un evento para ayudar a animales abandonados).
- Una idea personal (ejemplo: por qué deberías ser delegado de la clase).

3º) **Escribe tu pitch siguiendo esta estructura:**

- Frase llamativa que enganche.
- Explicación breve del problema y la solución.
- Cierre con una llamada a la acción.

4º) **Presenta tu pitch en 30-60 segundos a tu compañero.**

5º) **Cambio de roles:** después, da feedback sobre claridad, seguridad y estructura.

6º) **Ronda final:** algunos alumnos presentarán su elevator pitch al grupo.

Ejemplo de elevator pitch:

“¿Te ha pasado que estudias horas y al día siguiente no recuerdas nada? No eres el único. Muchos estudiantes tienen el mismo problema porque memorizan sin técnicas efectivas. Por eso hemos creado StudyFlash, una app que transforma tus apuntes en juegos interactivos y preguntas rápidas. Con solo 10 minutos al día, puedes repasar cualquier asignatura de forma divertida y sin aburrirte. Ya la han probado más de 1.000 estudiantes y el 85 % dice que ha mejorado sus notas. La app es gratuita para los primeros usuarios, ¿te gustaría probarla?”

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 2 CRITERIO DE EVALUACIÓN C)



FICHA 8 - COMUNICACIÓN IMPACTANTE

Objetivo de la ficha: Desarrollar habilidades de comunicación oral para mejorar la capacidad de expresión aplicando técnicas de presentación

1º) **Individualmente elegid un tema:**

- Cómo evitar el estrés en los estudios.
- Las profesiones del futuro.
- Inventos que cambiaron la historia.
- Cómo mejorar la vida en nuestra en el Instituto.
- Errores comunes al preparar un currículum y cómo evitarlos.
- La importancia del trabajo en equipo en el mundo laboral.
- Cualquier otra que consideréis.

2º) **Cread una presentación con estas reglas:** a) Título llamativo en la primera diapositiva. b) Más imágenes, menos texto (una idea por diapositiva). c) Usad una historia real o un dato curioso (poner la fuente de información) para enganchar.

3º) **Presentad en 3-5 minutos** cada uno, usando las técnicas de la teoría.

4º) **Feedback grupal:** los compañeros comentarán qué funcionó bien y qué mejorarían.

Consejo: Imagina que estás explicándolo a alguien que no sabe nada del tema.

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 2 CRITERIO DE EVALUACIÓN C)

**FÍJATE**

Ejemplo de mal correo formal:
 "Hola, quería preguntarte sobre el trabajo porque tengo dudas y no sé cómo hacerlo, si puedes ayudarme te agradecería porque no sé qué hacer y me han dicho que pregunte."

Ejemplo correo bien escrito:

"Hola, profesor/a. Tengo dudas sobre el trabajo que debemos entregar la próxima semana. ¿Podría indicarme dónde encontrar más información sobre las pautas a seguir? Muchas gracias."

4.3. La comunicación escrita

Hablar bien es importante, pero también saber escribir correctamente. Ya sea para **hacer una presentación en PowerPoint o Canva, un informe, un correo** o incluso un mensaje en redes, escribir bien marca la diferencia. Recuerda que el mensaje escrito tiene que estar **adaptado** a la persona a la que se dirige.

Las presentaciones impactantes: Una presentación **aburrida llena de texto** en una diapositiva no funciona. Lo importante es que el contenido sea claro, visual y ordenado.

Claves para una buena presentación:

- Usa **pocas palabras**, frases cortas y palabras clave, si puedes decirlo en 10 palabras mejor que en 20.
- No hagas que lean y lean, **evita repeticiones**, haz que te escuchen, utiliza **imágenes**.
- Usa un **diseño limpio**, colores que no cansen la vista, una tipografía fácil de leer.
- **Organiza el texto:** introducción, desarrollo y conclusión, que **tenga sentido** e hilo conductor.
- **Cuenta una historia:** No pongas solo datos, usa ejemplos y situaciones reales.
- **Una idea por diapositiva.** Si pones demasiada información, el público se pierde.

Si alguna vez te has aburrido con una presentación llena de texto en letra pequeña... **¡no hagas lo mismo!**

**FICHA 9 - ESCRIBIENDO CON PROPÓSITO**

Objetivo de la ficha: Identificar los diferentes registros del lenguaje escrito para reconocer cuándo y cómo usarlos

1º) Cada alumno escribirá el mismo mensaje en tres versiones diferentes:

- a) **Correo formal.**
- b) **Mensaje informal:** explicar lo mismo en un grupo de WhatsApp.
- c) **Informe breve:** escribir la información en tono profesional.

2º) **Comparad con un compañero y analizad:**

- a) ¿Qué diferencias hay en tono y estructura?
- b) ¿Cuál de los tres es más claro y directo?

Los mensajes pueden ser por **ejemplo:**

- 1) Avisar de un retraso en la entrega de un trabajo.
- 2) Consulta sobre fechas de recuperación de exámenes.
- 3) Pedir información sobre prácticas en una empresa.
- 4) Preguntar sobre las funciones a realizar en el centro de prácticas.

Ejemplo:

- **Correo formal:** Estimado profesor/a, quería consultarle si podríamos reunirnos el jueves para aclarar unas dudas sobre el examen. Dígame qué horario le vendría bien. Gracias

- **WhatsApp:** Oye ¿sabes si el profe puede quedar el jueves para resolver dudas? Quiero preguntarle unas cosas antes del examen

- **Informe breve:** Se solicita una reunión con el profesor el jueves para resolver dudas del examen. Queda pendiente su confirmación de horario.

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 2 CRITERIO DE EVALUACIÓN C)

5. La gestión del tiempo y de las tareas

¿Por qué es importante organizarse bien? A todos nos ha pasado: empiezas el día con muchas cosas por hacer y, cuando te das cuenta, ya es tarde y sigues con la mitad pendiente.

La diferencia entre sentirse productivo y estar agobiado es una buena gestión del tiempo.

No se trata de hacer más cosas en menos tiempo, sino de hacerlas mejor, sin acabar estresado.

Saber organizarse ayuda a:

- Evitar ir con prisas de última hora.
- Tener claro qué hacer y cuándo, sin olvidos ni caos.
- Trabajar mejor en equipo, porque todos saben qué les toca.
- Terminar las tareas a tiempo y con menos esfuerzo.

5.1. Técnicas y estrategias para gestionar el tiempo

No hace falta ser un experto en planificación, pero hay pequeños trucos o técnicas que pueden marcar la diferencia.

Técnica del plan del día

- Antes de empezar la jornada haz una lista de tareas ordenadas por **prioridad**.
- **No más de 5 cosas importantes** para que sea realista.
- Si hay **tareas pequeñas agrúpalas** para hacerlas juntas y no perder tiempo cambiando de una cosa a otra.

Método Primero lo más difícil

- Si hay una tarea **complicada** o que no te apetece nada hacer, **hazla la primera**.
- Dejarla para el final solo hará que estés pensando en ella todo el día y, además, con menos energía.

Técnica de los Bloques de Tiempo

- Divide el día en **franjas de trabajo**, por ejemplo:
 - » Mañana: Atención al público y responder correos.
 - » Mediodía: Revisar documentos y organizar facturas.
 - » Tarde: Tareas administrativas y reuniones.
- Esto evita estar saltando de una tarea a otra sin terminar nada.

Colchón de 10 minutos

- Siempre deja un **margen de tiempo** entre actividades por si **surgen imprevistos**.
- Si crees que algo te llevará 30 minutos, calcula 40 para no quedarte sin tiempo y evitar estrés.

Eliminación de distracciones

- Cuando estés haciendo una tarea importante, evita distracciones como el **móvil o revisar correos cada dos minutos**.
- Si necesitas consultar algo, agrúpalo y hazlo todo junto en un rato concreto.



FÍJATE

Errores comunes que hacen perder el tiempo

A veces creemos que estamos organizados, pero en realidad cometemos errores sin darnos cuenta. Algunos muy habituales son:

- Pensar que puedes hacer **más cosas de las que realmente caben** en el día.
- **No dejar margen para imprevistos**. Todo puede retrasarse, así que es mejor planificar con flexibilidad.
- **Saltarte la planificación** constantemente. No pasa nada si hay cambios, pero si cada día improvisas, nunca terminarás las cosas a tiempo.
- **No descansar**. Trabajar sin pausas no significa ser más productivo, al contrario, cansa más y hace que rindas peor.

5.2. Cómo programar actividades sin perder el control

No basta con hacer una lista de tareas, hay que **darles un orden lógico y adaptarse a lo que puede surgir** en el día. Algunas claves para hacerlo bien:

- Divide el trabajo en **bloques de tiempo**. No hagas todo a la vez, agrupa tareas similares y **asigna momentos específicos** para cada tipo de trabajo.
- **Empieza por lo que más impacto tiene**. Lo más importante o lo que tiene una fecha límite **debería ir primero**.
- **Reserva espacio para lo inesperado**. Siempre hay algo que se atrasa o que toma más tiempo **del previsto**, así que deja margen en la planificación.
- **Usa herramientas para organizarte**. Puede ser una agenda, una app o incluso una simple **hoja con horarios**. Lo importante es que te ayude a visualizar tu día.

Algunas aplicaciones y herramientas para organizarse mejor:

	<p>1. Google Calendar (Gratuito)</p>	<p>Link: https://calendar.google.com/</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ideal para programar reuniones, plazos y tareas con recordatorios. • Permite compartir calendarios con compañeros o jefes. • Se sincroniza con el correo y el móvil, por lo que siempre tienes acceso.
	<p>2. Trello (Gratuito y con versión premium)</p>	<p>Link: https://trello.com/es</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usa tableros y listas para organizar tareas pendientes, en proceso y terminadas. • Muy visual y fácil de usar para programar el trabajo de la semana. • Perfecto para trabajos en equipo porque permite asignar tareas a otras personas.
	<p>3. Microsoft To Do (Gratuito)</p>	<p>Link: https://to-do.office.com/</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permite hacer listas de tareas y establecer prioridades. • Se puede sincronizar con Outlook y otras herramientas de Microsoft. • Ideal para quienes prefieren organizarse con listas sencillas.
	<p>4. Notion (Gratuito con opciones de pago)</p>	<p>Link: https://www.notion.com/es-es</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es una mezcla de notas, listas de tareas y base de datos. • Muy útil para organizar información en diferentes formatos. • Puede servir para planificar proyectos o incluso como agenda personal.
	<p>5. Evernote (Gratuito y con versión premium)</p>	<p>Link: https://evernote.com/es-es</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permite tomar notas y organizar tareas en un mismo sitio. • Se pueden adjuntar archivos, imágenes y enlaces. • Buena opción para quienes prefieren escribir y tomar apuntes sobre su planificación.
	<p>6. Focus To-Do (Gratuito y con versión premium)</p>	<p>Link: https://www.focustodo.cn/</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación basada en la técnica Pomodoro (trabajar en intervalos con descansos). • Útil para quienes tienen problemas de concentración y necesitan dividir el tiempo en bloques.



FICHA 10 - PLANIFICANDO MI JORNADA DE TRABAJO

Objetivo de la ficha: Organizar y distribuir el tiempo de trabajo de manera eficiente, estableciendo prioridades y adaptándose a posibles imprevistos.

PASO 1: Definición de tareas

Identifica **cinco** tareas propias de tu sector de estudios y enuméralas.

Asegúrate de incluir tareas con diferentes niveles de prioridad y urgencia.

PASO 2: Creación del Cronograma

a) Organiza tu **jornada** de trabajo (ejemplo: de 8:00 a 16:00 o de 9:00 a 17:00).

b) Distribuye las **tareas** en el tiempo disponible.

c) Utiliza una de estas **herramientas digitales** para organizarte: 1º) Google Calendar: Para programar las tareas con horarios y recordatorios. 2º) Trello: Para organizar las tareas en listas según prioridad. 3º) Microsoft To Do: Para crear una lista con tiempos estimados.

HORA	TAREAS	NOTAS
09:00 - 10:00		
10:00 - 11:00		
11:00 - 11:45		
11:45 - 12:00		
12:00 - 12:30		
12:30 - 13:30		
13:30 - 14:00		
14:00 - 15:00		
15:00 - 16:00		
16:00 - 17:00		

Adjunta una captura de pantalla o describe cómo has usado la herramienta elegida.

PASO 3: Explicación de tu planificación

Justifica la distribución de tu tiempo respondiendo estas preguntas:

- ¿Cuál fue la primera tarea que programaste y por qué?
- ¿Agrupaste tareas similares para optimizar el tiempo? ¿Cómo?
- ¿Cómo te ayudó la herramienta digital en la organización del trabajo?

PASO 4: Adaptación a imprevistos

Durante la jornada, surgen algunos problemas que afectan tu planificación. Elige tres imprevistos posibles dentro de tu sector y descríbelos. Luego, modifica tu planificación teniendo en cuenta estos cambios y explica cómo reajustaste el trabajo sin afectar las tareas prioritarias.

PASO 5: Reflexión final

Responde estas preguntas para analizar tu planificación:

- ¿Cuál fue la parte más difícil al organizar tu jornada?
- ¿Qué tarea tomó más tiempo del que habías previsto?
- ¿Cómo podrías mejorar tu planificación para adaptarte mejor a los imprevistos?
- ¿La herramienta digital te facilitó la organización? ¿La recomendarías en tu futuro trabajo?

¡RECUERDA! Lo importante no es que el plan sea perfecto, sino que sepas ajustarlo ante imprevistos y justificar tus decisiones.

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 2 CRITERIOS DE EVALUACIÓN D) Y F)



EJEMPLO PLANIFICANDO MI JORNADA DE TRABAJO TÉCNICO REP VEHÍCULOS

Nombre del alumno: Juan Pérez. Fecha: 5 de febrero de 2025

PASO 1: Definición de tareas

1. Cambio de aceite y filtros en dos vehículos (Prioridad alta, los clientes necesitan los coches lo antes posible).
2. Cambio de neumáticos en un coche que se recoge a las 17:00 (Debe estar listo antes de esa hora).
3. Diagnóstico de un fallo eléctrico en un coche con problemas en las luces (Puede ser un fallo menor o algo más complejo).
4. Ordenar herramientas y revisar el inventario de repuestos (No es urgente, pero es necesario hacerlo antes del final de la semana).
5. Asistir a una reunión con el jefe de taller a las 12:00 (Se discutirá la planificación de citas para el día siguiente).

PASO 2: Creación del Cronograma

- a) Organiza tu jornada de trabajo (ejemplo: de 8:00 a 16:00 o de 9:00 a 17:00).
- b) Distribuye las tareas en el tiempo disponible.
- c) Utiliza una de estas herramientas digitales para organizarte: 1º) Google Calendar: Para programar las tareas con horarios y recordatorios. 2º) Trello: Para organizar las tareas en listas según prioridad. 3º) Microsoft To Do: Para crear una lista con tiempos estimados.

HORA	TAREAS	NOTAS
09:00 - 10:00	Cambio de aceite y filtros (vehículo 1)	Prioridad alta
10:00 - 11:00	Cambio de aceite y filtros (vehículo 2)	Prioridad alta
11:00 - 11:45	Diagnóstico de fallo eléctrico	Puede requerir más tiempo
11:45 - 12:00	Preparación para la reunión	Revisión de notas
12:00 - 12:30	Reunión con el jefe de taller	Planificación de citas
12:30 - 13:30	Cambio de neumáticos	El cliente lo recoge en la tarde
13:30 - 14:00	Pausa para almuerzo	-
14:00 - 15:00	Continuación del diagnóstico eléctrico	Revisión completa del sistema
15:00 - 16:00	Organización de herramientas e inventario	No urgente, pero necesario
16:00 - 17:00	Revisión final y limpieza del área de trabajo	Cierre del día

Herramienta utilizada: Google Calendar

He programado las tareas con tiempos estimados y recordatorios.

La reunión está marcada con alerta 15 minutos antes.

Agrupé tareas similares juntas para no perder tiempo cambiando de actividad.

PASO 3: Explicación de tu planificación

Hice primero el cambio de aceite porque es lo que los clientes necesitaban con más urgencia.

Agrupé las tareas mecánicas en la mañana y dejé la parte organizativa (inventario y limpieza) para la tarde.

Utilicé Google Calendar porque me permite visualizar bien las horas y recibir alertas.

PASO 4: Adaptación a imprevistos

Durante el día surgieron estos problemas:

1. Un cliente llega sin cita previa con una urgencia: su coche ha dejado de arrancar y necesita ayuda inmediata.
2. Uno de los neumáticos pedidos no ha llegado, por lo que no puedo completar el cambio en ese momento.
3. El fallo eléctrico del coche es más complicado de lo esperado, y requiere más tiempo.

Reajuste: 1. Pospuse la organización del inventario para el día siguiente. 2. Reasigné el diagnóstico eléctrico para la tarde y empecé con la reparación del coche sin cita previa. 3. Llamé al proveedor de neumáticos para confirmar la llegada del repuesto y reprogramé la instalación.

PASO 5: Reflexión final

Lo más difícil fue ajustar los tiempos cuando surgieron imprevistos. El diagnóstico eléctrico tomó más tiempo del esperado, lo que atrasó otras tareas. En el futuro, dejaría más margen entre tareas críticas para evitar acumulaciones. Google Calendar fue útil porque me permitió reorganizar horarios fácilmente.

Unidad 3

El emprendimiento



RESULTADO DE APRENDIZAJE 3. Pone en práctica las habilidades emprendedoras necesarias para el desarrollo de procesos de innovación e investigación aplicadas que promuevan la modernización del sector productivo hacia un modelo sostenible.

CONTENIDOS		CE	ACTIVIDAD	
1. Los emprendedores y la innovación	1.1. La figura del empresario	3.a) Se ha identificado el concepto de innovación y su relación con la construcción de una sociedad más sostenible que mejore el bienestar de los individuos.	Ficha 1	El inventor, el innovador, el imitador y el oportunista
	1.2. La zona de confort		Ficha 2	Salir de la zona de confort
	1.3. El espíritu emprendedor y la innovación		Ficha 3	Empresas innovadoras
	1.4. Innovación y desarrollo sostenible	3.f) Se han incorporado los objetivos de las políticas e iniciativas relacionadas con la sostenibilidad y el medio ambiente en la estrategia empresarial enfocado al desarrollo de un modelo económico y social sostenible. 3.e) Se ha desarrollado la competencia digital necesaria para la mejora de los procesos de innovación e investigación aplicadas que promuevan la modernización del sector productivo.	Ficha 4	Estrategias empresariales sostenibles
2. Las habilidades empreedoras	2.1. Trabajar por cuenta propia o ajena	3.c) Se han aplicado las habilidades emprendedoras necesarias para promover el emprendimiento y el intraemprendimiento	Ficha 5	Emprender por cuenta propia y sus motivaciones
	2.2. Características personales de los emprendedores		Ficha 6	Autoevaluación del emprendedor
			Ficha 7	Autoevaluación del intraemprendedor
3. Metodologías para emprender	3.1. Lean Startup	3.b) Se han analizado las distintas metodologías para emprender y su importancia para favorecer la innovación y como fuente de creación de empleo y bienestar social.	Ficha 8	Sal a la calle y entrevista a un emprendedor
	3.2. Design Thinking		Ficha 9	Redacta tu plan de empresa: El equipo emprendedor
	3.3. Business Model Canvas	3.d) Se ha puesto en práctica el trabajo colaborativo como requisito para el desarrollo de procesos de innovación.	Ficha 9	Redacta tu plan de empresa: El equipo emprendedor
	3.4. Lean Canvas		Ficha 10	Conocer las metodologías para emprender
	3.5. Plan de empresa			

1. Los emprendedores y la innovación

1.1. La figura del empresario

Vamos a partir de los estudios que se han realizado sobre qué significa ser empresario para poder llegar al concepto de emprendedor y la innovación. Así, en primer lugar vamos a ver los **3 requisitos básicos** que debe cumplir mínimamente una persona para poder convertirse en empresaria:

Riesgo

- Debe ser una **persona que acepte el riesgo**. Si desea la seguridad de tener un empleo y un sueldo estable no será una persona idónea para crear una empresa. Una empresa tampoco es un segundo trabajo, ya que requiere la presencia continua en el negocio.
- El **contexto familiar** puede limitar la aceptación del riesgo que supone crear una empresa: el cuidado de hijos, la pérdida de empleo del cónyuge o heredar la empresa familiar son condiciones que influirán en la aceptación o no del riesgo. De igual manera, un **círculo de amistades** donde haya empresarios o trabajadores por cuenta ajena también generará expectativas positivas o negativas hacia el riesgo.

Capital y tecnología

- Debe disponer de un **capital inicial** para afrontar la creación de la empresa, si no de su totalidad, al menos de un 50% para buscar fuentes de financiación ajena. Los bancos no financian el 100% de la inversión, ya que exigen que el empresario asuma riesgos aportando capital al proyecto, o como mucho que esté respaldado por un avalista que se responsabilice de la deuda.
- Además, deberá tener **acceso a la tecnología** para crear ese tipo de negocio. Por ejemplo, para poder abrir un taller de reparación de vehículos requerirá de un determinado tipo de maquinaria, la cual deberá conocer el empresario y poder acceder a los proveedores que la facilitan.

Habilidades

1º) Conocer el negocio:

Cada negocio tiene sus propias particularidades, por ello es preferible que **antes** haya sido **trabajador por cuenta ajena** en una empresa del mismo sector. Por ejemplo, una peluquera que trabaja 3 años en una peluquería y luego abre la **suya propia**.

2º) Disponer de conocimientos de administración y gestión:

Muchos **jóvenes empresarios** creen que llevar una empresa supone ser un "técnico" que dispone de un capital para crear una empresa y que se **dedica a la actividad productiva delegando en una gestoría** toda la administración y gestión de la empresa.

Si bien se pueden delegar algunas **tareas repetitivas a la gestoría**, dirigir una empresa implica estar tomando decisiones continuamente sobre la gestión. **Pensar que es la gestoría quien llevará toda la gestión es un error.**

3º) Habilidades personales y sociales:

Para crear y mantener una empresa se requieren unas **características de personalidad** que permitan ser capaz de **crear un proyecto e ilusionar y hacer partícipes a los demás** implicados en el mismo. Requiere una **visión optimista** y una elevada tolerancia a la frustración y las adversidades.

Ser empresario también supone mantener unas **relaciones sociales** continuas con clientes y proveedores, lo que requiere cierto don de gentes, de **escucha activa, empatía y asertividad** en las relaciones sociales.

FÍJATE

Observatorio del emprendimiento

El **proyecto GEM** (Global Entrepreneurship Monitor) es un **observatorio internacional** que desde 1999 analiza el emprendimiento a través de informes anuales. El **informe GEM España de 2023** indica:

- La **tasa de emprendimiento** es del **6,8%** de los encuestados, siendo el de la población inmigrante del **13,1%**.
- El **57%** abre una empresa para ganarse la vida porque escasea el trabajo y el **22%** para continuar una tradición familiar.
- El **49%** no iniciaría un negocio por miedo a fracasar.
- El **53%** cree que tiene los conocimientos y habilidades para iniciar un negocio.
- El **31%** percibe que hay oportunidades en el entorno para emprender.
- El **30%** percibe que el contexto español es fácil para iniciar un negocio (y el **70%** que no).

¿Qué opinas de las conclusiones de este estudio sobre el emprendimiento? ¿Qué es lo que más te ha llamado la atención?

A) 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.

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.
- Para este autor, los **verdaderos empresarios son los innovadores**, pues son capaces de llevar al mercado un nuevo producto u ofrecerlo de forma distinta, innovar una nueva forma de organizar la empresa, o vender un producto en un mercado distinto. Estos empresarios innovadores sacarán unos beneficios extraordinarios al no tener competencia al principio en su innovación; sin embargo, corren con el riesgo de que su innovación no sea aceptada, de ahí que Schumpeter los considere los verdaderos empresarios.
- A continuación de la innovación **se produce la imitación**: las demás empresas pasan a imitar esa innovación que ya funciona, con lo que los beneficios extraordinarios que habían conseguido los innovadores desaparecerán al repartirse entre todas las empresas. Los empresarios innovadores necesitarán volver a realizar otra innovación para seguir sacando una ventaja respecto al resto de empresas.

Teoría de la tecnoestructura (Gabraith-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.

No todo invento es un éxito comercial

La historia del coche eléctrico

<https://www.youtube.com/watch?v=89Raval512k> 10:40

¿Sabías que en 1884 se inventó el primer coche eléctrico? ¿Y en 1912 el primer enchufable? Sí, **hace más de 120 años que existe el coche eléctrico**, antes que la empresa Tesla desarrollase su gama de coches en 2008. ¿Qué sucedió? En la década de 1920 la gasolina bajó de precio, había mejores carreteras, la autonomía y velocidad de los coches de gasolina era mucho mayor, así como la apuesta de empresas como Ford llevó a que el coche de gasolina fuese la mitad de barato que el eléctrico, decantándose la industria por el primero.

Puedes ver en el siguiente vídeo una explicación actual a favor del porqué Ford apostase por el coche de gasolina: *El día que Ford y Edison fabricaron un auto eléctrico... y fracasaron*: <https://www.youtube.com/watch?v=K5getaCzSaY> 13:00

Pero es posible que hayas oído hablar del científico e inventor **Nicola Tesla**, en cuyo honor la empresa actual de automóviles eléctricos lleva su nombre, si bien habrás oído hablar más de Edison como inventor de la bombilla. Si estás interesado en comprender por qué muchos inventos eléctricos de Tesla no tuvieron éxito puedes ver este documental sobre la historia de Tesla y Edison que llegaron a coincidir en la misma empresa y de la "guerra" que existió entre ambos.

Genios (Edison vs Tesla) La electricidad

<https://www.youtube.com/watch?v=t7OHDgVuKfI&feature=youtu.be> 44:02



Coche eléctrico de Thomas Parker (1895)



Tesla (2012)



FICHA 1 - EL INVENTOR, EL INNOVADOR, EL IMITADOR Y EL OPORTUNISTA

Objetivo de la ficha: Diferenciar las diferentes figuras que aparecen en el proceso de innovación empresarial.

McDonalds: el inventor, el innovador, el imitador y el oportunista

En 1954 se abrió el primer McDonalds, fruto de la invención e innovación que llevaron a cabo los hermanos McDonalds en su restaurante. En estos 3 vídeos puedes ver la historia de esta empresa donde aparecen distintos personajes, desde los inventores e innovadores que lo llevaron a la práctica, los imitadores que copiaron su idea, hasta el oportunista que la expandió por todo el mundo.

1º) Los inventores: *Gigantes de la comida: Los McDonadls*

<https://www.dailymotion.com/video/x7pnhux> 3:54

2º) Los innovadores y los imitadores: *Gigantes de la comida: Famosos arcos dorados*

<https://acortar.link/eGV9aT> 3:11

3º) El oportunista: *Ray Kroc fundador de McDonalds- la historia*

<https://www.youtube.com/watch?v=zYuptaFQNmQ> Hasta min 12:00

a) ¿Qué prejuicios tiene uno de los hermanos sobre las trabajadoras del restaurante? ¿Qué solución le da el otro hermano al problema de rentabilidad que tenían en el restaurante? Indica la propuesta de valor que propone.

b) En el segundo vídeo, ¿qué error cometen los dos hermanos? ¿Qué otras empresas se aprovechan de ello?

c) ¿Por qué crees que Ray Kroc cumple el perfil de empresario oportunista? ¿Cómo consiguió quedarse con la empresa y qué visión tenía del negocio?

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 3 CRITERIO DE EVALUACIÓN A)

1.2. La zona de confort

Es la **zona psicológica segura** en que estás cuando te mueves en un **entorno que dominas**, allí todo resulta conocido y no arriesgamos, lo tenemos todo controlado y creemos que estamos a salvo de cualquier peligro, pero sin embargo tampoco crecemos.

La **zona de confort** la forman las **cosas que hacemos habitualmente**: cuando compramos y salimos a los mismos sitios, nos divertimos de la misma manera, vamos siempre al mismo lugar de vacaciones año tras año, si trabajamos en la misma empresa sin arriesgarnos a un cambio, incluso cuando no ampliamos nuestro círculo de amistades y mantenemos las relaciones sociales de siempre. Es un entorno predecible y que nos da seguridad, pero tiene el inconveniente de no permitir el crecimiento.

Cuando salimos de la zona de confort nos encontramos con una **zona de aprendizaje**, una zona en la que **amplias la visión del mundo**, donde puedes observar y experimentar, y por tanto aprender. Por ejemplo cuando viajas a un país desconocido, aprendes su cultura y enriqueces tus puntos de vista; cuando decides trabajar de algo nuevo que no habías hecho ahora; o cuando te vas a vivir a un piso de estudiantes a otra ciudad porque te has matriculado en la universidad y dejas, temporalmente, la casa de tus padres.

Las teorías psicológicas hablan de que existe una **zona de pánico o de miedo**, sin embargo, todas las **teorías** no tienen la misma visión de dónde situarla y de su función. Así mismo, algunas también añaden una **zona mágica o de crecimiento**.

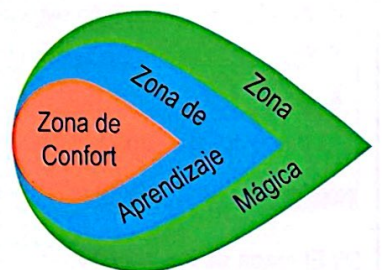
1) Modelo clásico: zona de confort- zona de aprendizaje- zona de pánico

En 1908, Yerkes y Dodson descubrieron que las personas rendían más si se encontraban en un estado de **comodidad relativa**, donde existiera **cierto grado de ansiedad pero no excesiva**, pues si sobrepasaban ese límite las personas comenzaban a estresarse, desmoralizarse y ese nivel alto de ansiedad generado les hacía ser menos productivas. Este modelo plantea que si bien es preciso salir de la zona de confort tampoco hay que lanzarse sin paracaídas, hay que salir de la zona de confort pero **dando pequeños pasos para no generar mucha ansiedad** y evitar llegar a una zona de **pánico que nos paralice**. Es cierto que algunas personas pueden dar un gran salto desde su zona de confort y saben controlar su nivel de ansiedad, pero la mayoría deben ir dando pequeños pasos **buscando ese equilibrio** en una zona de aprendizaje.



2) Modelo optimista: zona de confort- zona de aprendizaje- zona mágica

Este modelo cree que más allá de la zona de aprendizaje **no existe una zona de pánico** donde ocurran cosas gravísimas, sino una **zona mágica** donde pueden ocurrir cosas maravillosas, es la zona de los **grandes retos**. Si avanzas más allá de la zona de aprendizaje no se pierde lo que ya se tenía, sino que se amplía mucho más la zona de confort y la zona de aprendizaje (como se ve en el gráfico). Para ello debes **superar tus miedos**: miedo a fallar, al qué dirán, al ridículo y a la vergüenza, y que tu motivación sea superior a tus miedos para avanzar hacia zonas desconocidas. Además de superar tus miedos, deberás **tener un objetivo, un sueño**, y tener claro del **porqué y para qué persigues ese sueño**, entonces, en ese momento, buscarás en tu zona de confort y de aprendizaje todas las herramientas que te hacen falta y avanzarás hacia tu zona mágica, esa zona donde los sueños se hacen realidad. Puedes saber más en el libro y vídeo del lateral de Matti Hemmi "*¿Te atreves a soñar?*"



3) Modelo intermedio: zona de confort- zona de miedo- zona de aprendizaje- zona de crecimiento

Este modelo es más reciente, y cree que la **zona de miedo debe seguir apareciendo**, sin embargo no está más allá de la zona de aprendizaje creando un pánico horrible, sino que **es la etapa siguiente a la salida de la zona de confort**. Todo aprendizaje requerirá un grado de incertidumbre previo, para **salir de la zona de confort** deberás pasar antes por una **zona de miedos y dudas que deberás gestionar**, y entonces **en ese momento estarás en disposición de aprender**. También cree que existe una zona de **grandes retos** más allá de la zona de aprendizaje a la que llama zona de crecimiento.



VÍDEOS

Tu zona mágica:

¿Te atreves a soñar?

<https://www.youtube.com/watch?v=xohtXUWrmw4> 7:28

En estos 7 minutos se explica perfectamente las distintas zonas de confort, de aprendizaje y mágica, y cómo ir pasando de una a otra.

Tiene más de 7 millones de visitas... y es que los dibujos acompañan a la explicación. ¿Te animas a verlo?



FICHA 2 - SALIR DE LA ZONA DE CONFORT

Objetivo de la ficha: Impulsar salir de la zona de confort para abordar nuevas posibilidades emprendedoras

1º) Visualiza uno de los dos siguientes vídeos y responde a las preguntas:

A) Discapacidad y emprendimiento: El circo de las mariposas. <https://www.youtube.com/watch?v=tbBWAjEwg1I> 24:47

Es un cortometraje sobre una persona con una discapacidad severa que es capaz de vencer sus miedos, para que entiendas cómo es posible salir de la zona de confort incluso en situaciones más complicadas de las habituales. Will, una persona con una discapacidad, sin brazos y sin piernas, se enfrenta a un gran reto en el nuevo circo. a) ¿Dónde se encontraba en su zona de confort? b) ¿En qué contexto aprendió sus nuevas habilidades? c) ¿Cómo consigue llegar a su zona mágica?

B) El nómada viajero. <https://escuelanomadadigital.com/nomada-digital/>

Un nómada digital es una persona que utiliza Internet para desempeñar su ocupación y/o para vender sus conocimientos a otras personas o empresas. En otras palabras, trabaja de forma remota lo que le permite poder llevar una "vida nómada", o sea, poder vivir viajando y trabajando como un nuevo estilo de vida.

Si trabajas a través de Internet ello te permite poder estar en cualquier lugar del mundo mientras realizas tu trabajo, tu oficina puede ser cualquier sitio, puedes ser tanto un freelance, un emprendedor como un trabajador por cuenta ajena. Antonio G. te muestra su experiencia de vuelta al mundo en 1.000 días mientras llegó a facturar más de 1 millón de € viajando por 61 países. En su web tienes múltiples vídeos, entre ellos: <https://www.youtube.com/watch?v=UIJbQQWWMFQ> 36:46

a) Reflexiona dónde estaba su zona de confort y cómo consigue llegar a su zona mágica.

b) ¿Te atreves a viajar por el mundo por trabajo? ¿Hasta dónde está el límite que saldrías a trabajar fuera de tu localidad: 10km, 50km, 100km, 1.000km, 10.000km...?

2º) Planifica una semana diferente

Te proponemos el siguiente plan a través de 7 actividades para salir de tu zona de confort.

Vas a planificar una semana diferente, cada día harás algo nuevo y así saldrás de tu zona de confort. Con las siguientes 7 indicaciones busca una actividad en tu rutina diaria y propón algo nuevo. Elige qué día de la semana harás cada actividad y redáctala en una hoja aparte. A la semana siguiente pon una cruz en aquellas que hayas cumplido.

	¿Qué es?	Día	Lo hice
1- Descubre un sitio nuevo			
2- Sigue una ruta diferente			
3- Prueba hacer algo nuevo			
4- No elijas la opción más segura			
5- Di sí a cosas que dirías no			
6- Déjate fluir			
7- Tira lo que de verdad no necesitas			

Nota: Salir de la zona de confort no significa realizar conductas antisociales o poco éticas, tus límites terminan donde empiezan los derechos de los demás.

3º) El mapa de los sueños

Es una herramienta muy poderosa que nos ayuda a plasmar nuestros sueños y nos recuerda la importancia de cumplirlos.

1- Haz un listado de todo lo que te gustaría lograr.

2- Ordénalo de mayor a menor importancia y decide lo más valioso.

3- Ahora viene el trabajo manual: Coge una cartulina de color y busca imágenes y frases que puedan representar tus sueños. Puedes buscar las imágenes en la web o bien fotos propias e imprimirlas en color, o incluso usar recortes de revistas.

4- Colócala en un lugar visible: la puerta de tu habitación, detrás del ordenador, un lugar donde lo veas todos los días.

Ejemplos: Busca en "Google imágenes" ejemplos en los que inspirarte.

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 3 CRITERIO DE EVALUACIÓN A)

1.3. El espíritu emprendedor y la innovación

El espíritu emprendedor es la **capacidad innovadora de probar cosas nuevas o hacerlas de manera diferente**. Siguiendo a Schumpeter y su teoría del empresario innovador, la innovación no solo significa inventar un producto nuevo sino también hacer las cosas de manera diferente:

Formas de ser innovador según Schumpeter y ejemplos

Presentando un nuevo producto en el mercado	Un dron o la inteligencia artificial son nuevos productos del siglo XXI que han venido para quedarse.
Abriéndose a un nuevo mercado o clientes donde no se había vendido antes	Es típico modificar las características de los alimentos para llegar a nuevos clientes que no lo consumían, como la coca-cola zero para quienes desean menos azúcar.
Descubriendo una nueva fuente de aprovisionamiento de materias primas	Buscar un nuevo proveedor fuera de la localidad habitual de la empresa, incluso acudir al extranjero para traerlo directamente desde allí.
Aplicando una nueva manera de producir el producto u ofrecer el servicio	Eliminar los intermediarios y vender el producto solamente por la tienda online propia, como hace esta editorial.
Organizando la empresa de una manera diferente en cuanto al organigrama o gestión de recursos humanos	Usar el teletrabajo como manera principal de producción por los trabajadores.

"Un emprendedor es 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 de **convertir una idea en proyecto real**, emprende porque es activo y lo hace realidad. Además, puede crear tanto una empresa como una organización social (una ONG, asociación o fundación), y al convertir la idea en proyecto real genera algún tipo de innovación en el entorno, lo cual conlleva beneficios económicos y sociales para el emprendedor y el entorno.

FICHA 3 - EMPRESAS INNOVADORAS

Objetivo de la ficha: Investigar cómo otras empresas han sido innovadoras en su mercado

Elige uno de estos 2 vídeos de 2 empresas innovadoras y responde a las preguntas.

¿Te acuerdas del videoclub? La innovación de Netflix

El error empresarial más grande del siglo. Caso Netflix

Canal EmprendeAprendiendo

<https://www.youtube.com/watch?v=IRk3tg7xIFs> 11:48

- ¿Cuál fue la idea de los fundadores de Netflix?
- ¿Qué porcentaje de la población tenía DVD por entonces?
- ¿Qué innovación llevo a cabo en su página web para que los clientes tuvieran una sensación de experiencia única?
- ¿En qué consistía su innovación del modelo de suscripción?
- Blockbuster, la cadena más importante de videoclubs, rechazó el pacto con Netflix, siendo luego un gran error empresarial. ¿Por qué motivos rechazó el modelo de Netflix?
- Años más tarde 3 empresas se disputaban el mercado de las películas en DVD. ¿Cuáles eran y quién salió vencedora?
- ¿En qué consistía la innovación del streaming por parte de Netflix? ¿Qué valor generaba en los clientes este producto? Valora la actitud empresarial de Blockbuster y de Netflix como innovadores.

Coco Chanel- La empresaria innovadora del siglo XX

Chanel: una casa de leyenda

<https://www.rtve.es/alacarta/videos/flash-moda-monograficos/flash-moda-monograficos-chanel-casa-leyenda/3664257/> 28:03

- ¿Cuál es la innovación principal que realiza en la ropa de mujer hace 100 años?
- ¿Qué perfume inventó? ¿En qué consistía esta innovación?
- ¿Qué significaba antes el color negro y qué cambio realizó ella?
- ¿Qué innovó respecto a las joyas y diamantes?
- En 1954, a los 71 años, realiza una última innovación: su chaqueta. Cuando le preguntan qué era lo más difícil de su profesión, ¿qué visión sobre la mujer responde? ¿Crees que ha perdurado?
- El vídeo termina con la visión del actual gerente de Chanel. ¿Qué características como emprendedora aprecia en su fundadora?

Para saber más sobre su biografía:

Las guerras de Coco Chanel

<https://acortar.link/7P3E2a> 55:10

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 3 CRITERIO DE EVALUACIÓN A)

1.4. Innovación y desarrollo sostenible

Como hemos visto con Schumpeter, por innovación hay que ir más allá de sacar un nuevo producto al mercado (la innovación de producto), y considerar también las innovaciones de procesos, de las formas internas que tiene la empresa y que le permite ser más eficiente y ahorrar costes, cuando se comercializa de forma distinta, o cuando se organiza de otra manera o bien se introducen mejoras tecnológicas.

La innovación sostenible supone no solo crear nuevos productos sostenibles, sino también nuevos procesos o técnicas, o formas de trabajo, que generen un impacto positivo en el medioambiente, en la sociedad y la economía. Veamos algunos ejemplos de innovación sostenible:

- **Innovación de producto:** Alimentos plant-based, que son alternativas a la carne, hechas de plantas que reducen la huella ambiental y fomentan una alimentación más ética.
- **Innovación de proceso:** Procesos de economía circular: Empresas que reutilizan materiales para reducir residuos, como Patagonia, que recicla ropa usada.
- **Innovación organizacional:** Políticas de cero papel: Promover una cultura empresarial más sostenible.
- **Innovación tecnológica:** Purificadores de agua accesibles: Tecnologías como LifeStraw que permiten obtener agua potable en lugares sin acceso seguro.

A) Estrategia empresarial y sostenibilidad

La estrategia empresarial es la hoja de ruta que guía a la empresa hacia sus metas, definiendo cómo usar sus recursos, diferenciándose de la competencia y adaptándose a los cambios del entorno. Vemos 4 formas en que la estrategia empresarial puede ser sostenible:

Eficiencia energética	Implementar tecnologías y prácticas que reduzcan el consumo de energía: equipos de bajo consumo, energías renovables y sistemas inteligentes de gestión energética.
Recursos cercanos	Aprovechando los recursos cercanos: Favorecer proveedores y materiales locales para reducir el impacto ambiental del transporte y fortalecer la economía local.
Economía circular	Implementando los principios de la economía circular: Reutilizar, reciclar y reducir residuos para minimizar el uso de materias primas y maximizar la eficiencia.
Transportes sostenibles	Gestionando ecológicamente los transportes: Fomentar el uso compartido de vehículos, la movilidad sostenible y la reducción de emisiones en la cadena de suministro.



FIJATE

A) ¿Qué es la innovación sostenible? Definición, ejemplos y buenas prácticas

En este artículo podrás ampliar información sobre innovación y desarrollo sostenible:

<https://ideascale.com/es/blogs/que-es-la-innovacion-sostenible/>

B) En esta guía puedes consultar cómo tu empresa puede contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):

<https://acortar.link/J7oK8f>

C) El proyecto "In3ator" de la ONG "Medicina Abierta al Mundo" ha desarrollado incubadoras neonatales de bajo costo. Utilizan la innovación tecnológica accesible y materiales económicos para crear dispositivos que ayuden a reducir la mortalidad infantil en zonas con recursos limitados:

<https://acortar.link/OPoDYq>



FICHA 4 - ESTRATEGIAS EMPRESARIALES SOSTENIBLES

Objetivo de la ficha: Investigar las posibles estrategias empresariales sostenibles para incorporarlas al futuro proyecto.

Consulta los siguientes 9 ejemplos de empresas que han implementado estrategias sostenibles y propón 2 posibles estrategias en tu sector.

Objetivo de Desarrollo Sostenible: Ejemplo de estrategia	Enlace
2- Hambre cero: Too Good To Go: app que reduce el desperdicio de alimentos en supermercados y restaurantes	https://www.toogoodtogo.com/es
3- Salud y bienestar: Sanitas (Compromiso One Health): impulsa las practicas sostenibles en el ámbito sanitario	https://acortar.link/Xn2v2J
4- Educación de calidad: ProFuturo (Fundación Telefónica y La Caixa): educación digital para niños en situación vulnerable	https://acortar.link/zXbL4S
6- Agua limpia y saneamiento: Aqualia: desarrollo de tecnologías para reutilización y eficiencia en el uso del agua	https://acortar.link/IE4XY2
7- Energía asequible y no contaminante: Iberdrola: inversión en parques eólicos y energía solar para la transición energética	https://acortar.link/jnWYNQ
9- Industria innovación e infraestructura: Acciona: construcción de infraestructuras sostenibles con bajas emisiones de CO ₂	https://acortar.link/sW0gmW
10- Reducción de las desigualdades: Fundación ONCE (Inserta): integración laboral de personas con discapacidad	https://acortar.link/UUdZxd
11- Ciudades y comunidades sostenibles: Zity (Ferrovial): carsharing eléctrico para reducir emisiones en las ciudades	https://acortar.link/x9fVEd
12- Producción y consumo responsables: Ecoalf: moda sostenible hecha con materiales reciclados (plásticos del mar)	https://ecoalf.com/pages/innovacion-y

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 3 CRITERIO DE EVALUACIÓN E) y F)

2. Las habilidades emprendedoras

2.1. ¿Trabajar por cuenta propia o ajena?

Una de las primeras preguntas 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.

Pero, **¿y si tengo claro que no quiero emprender** qué me puede aportar éste módulo?

Puede que hoy no desees emprender, pero tus inquietudes y necesidades pueden ir cambiando y te lo plantees el día de mañana. Además, también es posible emprender dentro de una empresa u organización con la figura del **“intraemprendedor”** que veremos más adelante.

¿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 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**. Amplía esta idea en la lectura de la página siguiente.

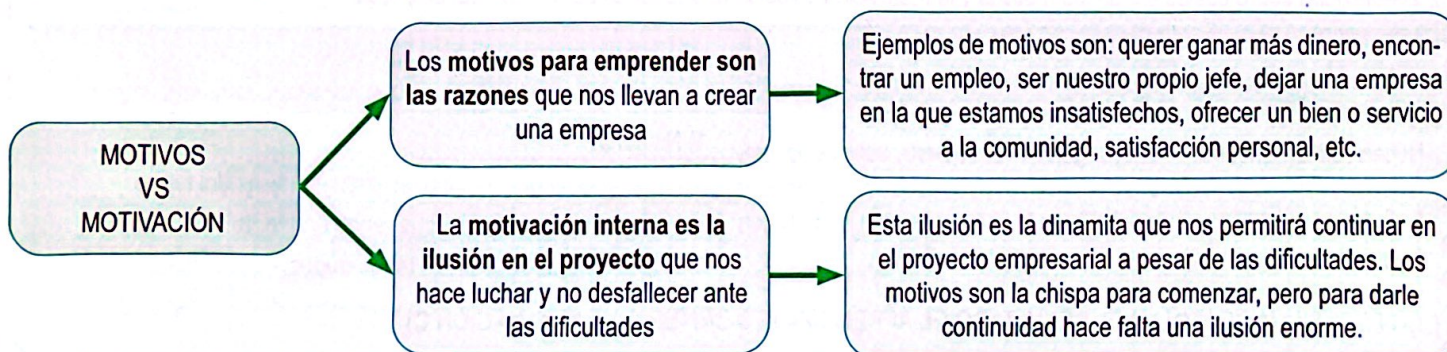
FÍJATE

Observatorio del emprendimiento

Al inicio de la unidad comentamos algunos datos del **proyecto GEM** (Global Entrepreneurship Monitor) que era un **observatorio** que **analiza el emprendimiento** a través de informes anuales. El **informe GEM España de 2023** indicaba:

- El **57%** abre una empresa para ganarse la vida porque escasea el trabajo y el **22%** para continuar una tradición familiar.

¿Qué opinas de ese dato? ¿Se trata de motivos o de motivación? ¿Qué crees que puede suceder a estos emprendedores y por qué?



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 símil: 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 incierto 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.



FICHA 5 - EMPRENDER POR CUENTA PROPIA Y SUS MOTIVACIONES

Objetivo de la ficha: Reflexionar sobre si la autovaloración como trabajador por cuenta ajena o propia y los motivos para ello.

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
• 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 ¿Qué motivos te llevarían a crear una empresa?	MOTIVACIÓN ¿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.

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 3 CRITERIO DE EVALUACIÓN C)

2.2. 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 e innovación	El emprendedor es un innovador por definición. Para emprender es preciso hacer algo nuevo o hacerlo mejor. La creatividad de la persona y su capacidad para aplicarla al proyecto es una característica básica del emprendedor.
Asumir el riesgo	Emprender significa asumir el riesgo de fracasar 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, siempre hay nuevas amenazas que sortear.
Persistencia	El emprendedor no se desanima ante el primer fracaso, pues sabe que siempre hay alguno, ni pretende 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 persistir y saber esperar .
Autoconfianza pero con autocrítica	El emprendedor se marca sus propios objetivos 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 autocrítica que le permita aprender de sus errores , 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 ser una persona organizada a la que no le desborde llevar varios aspectos de la empresa a la vez.
Capacidad de trabajo	El emprendedor debe trabajar durante muchas horas al día , 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 debe dar más de sí mismo para sacar el proyecto adelante.
Habilidades sociales	Ya vimos anteriormente que un emprendedor debe estar comunicándose constantemente con clientes y proveedores . Ello le exige unas habilidades sociales de comunicación, escucha activa y asertividad que le permita interactuar con los demás de forma correcta.
Honradez	Para tener éxito a largo plazo es preciso tener sentido ético : 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.

2.3. Habilidades intraemprendoras

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.

Ello da lugar a dos tipos de emprendedores:

El empresario emprendedor

Es aquel 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.



FICHA 6 - AUTOEVALUACIÓN DEL EMPRENDEDOR

Objetivo de la ficha: Autoevaluar las propias habilidades emprendedoras.

Este pequeño test te ayudará a autoevaluarte como emprendedor. 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. Para mí es un reto aprender cosas nuevas.						21. Trabajo con una una agenda y la cumplo.					
2. Si hay un problema busco una nueva solución.						22. Distingo qué tareas son las más importantes para darles prioridad.					
3. Tengo mi propio estilo de hacer las cosas.						23. Primero termino una tarea y luego ya comenzaré otra.					
4. Los demás piensan que soy una persona innovadora.						24. Mis cosas están organizadas de forma lógica, por lo que encuentro lo que busco.					
5. Me intereso por lo que pasa en el mundo y para mí es una inspiración de ideas.						25. Soy de los que organizan la actividad cuando trabajo en equipo.					
B. ¿Asumo los riesgos?						F. ¿Tengo capacidad de trabajo?					
6. No pasa nada porque ocurra un imprevisto, todos los días me encontraré con algo nuevo no esperado.						26. Tengo facilidad para concentrarme y paso fácil de una tarea a otra.					
7. Sé que tengo que arriesgarme para tomar decisiones.						27. Si la actividad es interesante le dedico todo el tiempo que haga falta.					
8. Reconozco y asumo que no se puede tener un control absoluto de todo lo que pasa.						28. No tengo problemas en estar trabajando mientras otros se divierten o no hacen nada.					
9. No me asusto si aparece un problema, hasta me motiva buscar una solución.						29. No entra en mis planes no estar sin hacer nada de nada, es perder el tiempo.					
10. No tengo miedo al fracaso, sé que siempre hay habrá una nueva oportunidad.						30. Me considero muy trabajador y disfruto participando en nuevos proyectos.					
C. ¿Soy persistente?						G. ¿Cuáles son mis habilidades sociales?					
11. Me dedico totalmente en que mi proyecto salga adelante.						31. Soy una persona sociable que le gusta relacionarse con los demás.					
12. No aguanto dejarme una tarea a medias.						32. Tengo capacidad de escuchar.					
13. Soy responsable con mis obligaciones y las llevo a cabo.						33. Me pongo fácilmente en el lugar de los demás.					
14. Tengo concentración con mi trabajo y no dejo que nada me despiste.						34. Cuando hablo los demás me escuchan y respetan mi opinión.					
15. Me planteo objetivos realistas y hago todo lo posible por alcanzarlos.						35. Estoy capacitado para dirigir un equipo.					
D. ¿Confío en mis capacidades?						H. ¿Tengo sentido ético?					
16. Conozco muy bien cuáles son mis cualidades y limitaciones.						36. Creo que las normas han de cumplirse.					
17. Si los demás opinan sobre mí o me critican lo escucho y analizo.						37. El fin no justifica los medios, hay un límite ético.					
18. Tengo autoconfianza en que podré sacar adelante lo que me propongo.						38. Soy una persona sincera y no me gusta mentir.					
19. Ante los errores sé reconocerlo e intento rectificar.						39. Se puede confiar en mí totalmente.					
20. Me considero como una persona positiva.						40. No voy a hacer lo que sea por obtener una ganancia personal.					

Suma la puntuación obtenida en cada apartado y te dará una idea de qué características ya posees y cuáles necesitas reforzar. En los apartados que la puntuación es inferior a 12 debes mejorarlos. Si la puntuación total del test es inferior a 100, reflexiona sobre si tu perfil no es el de emprendedor.

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 3 CRITERIO DE EVALUACIÓN C)

FICHA 7 - AUTOEVALUACIÓN DEL INTRAEMPRENDEDOR

Objetivo de la ficha: Autoevaluar las propias habilidades intraempresarias.

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 "intraempresaria"? 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.

	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
NO SER EMPRESARIO						PERO SER EMPRENDEDOR					
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 "intraempresario" no hace falta crear una empresa y ser empresario, se puede desarrollar las habilidades empresarias 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 de media) 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 de media).

2º) Tener una motivación hacia las actividades innovadoras y ser capaz de llevarlas a la práctica: Ello se ve con las 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 deben ser altas (mayores de 3 puntos de media).

¿Cuál es tu puntuación?

A) Perfil bajo en Ser Empresario y perfil alto en Ser Emprendedor: Tienes el perfil de intraempresario, no estás dispuesto a crear una empresa pero te gustaría asumir iniciativas y trabajarías 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.

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 3 CRITERIO DE EVALUACIÓN C)

3. Metodologías para emprender

3.1. Lean Startup

¡Sal de la oficina! Escribió **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, por lo que vamos a introducir actividades inspiradas en sus principios que permitan al alumnado de FP validar y comprobar si sus hipótesis están bien encaminadas o bien merece la pena retroceder y cambiarlas antes de que sea demasiado tarde.

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.

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 proyecto emprendedor, 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 proyecto 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 proyecto, 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 **70-100 horas** que dispone el módulo de IPE II se hace inviable.



FICHA 8 - DISEÑA-VALIDA-APRENDE: SAL A LA CALLE Y ENTREVISTA A UN EMPRENDEDOR

Objetivo de la ficha: Validar los requisitos, motivos y motivaciones de emprendedores reales a través de entrevistas.

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 proyecto son acertadas o no.

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.
- Explícale 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) Ponlo en común en clase en grupos de 3 y sacar conclusiones.

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 3 CRITERIO DE EVALUACIÓN B) y D)

3.2. Design thinking

El Design Thinking es una metodología innovadora de búsqueda de soluciones creativas ante las necesidades de los clientes, teniendo muchos aspectos en común con la filosofía de Lean Startup. Los puntos sobre los que se asienta son los siguientes:

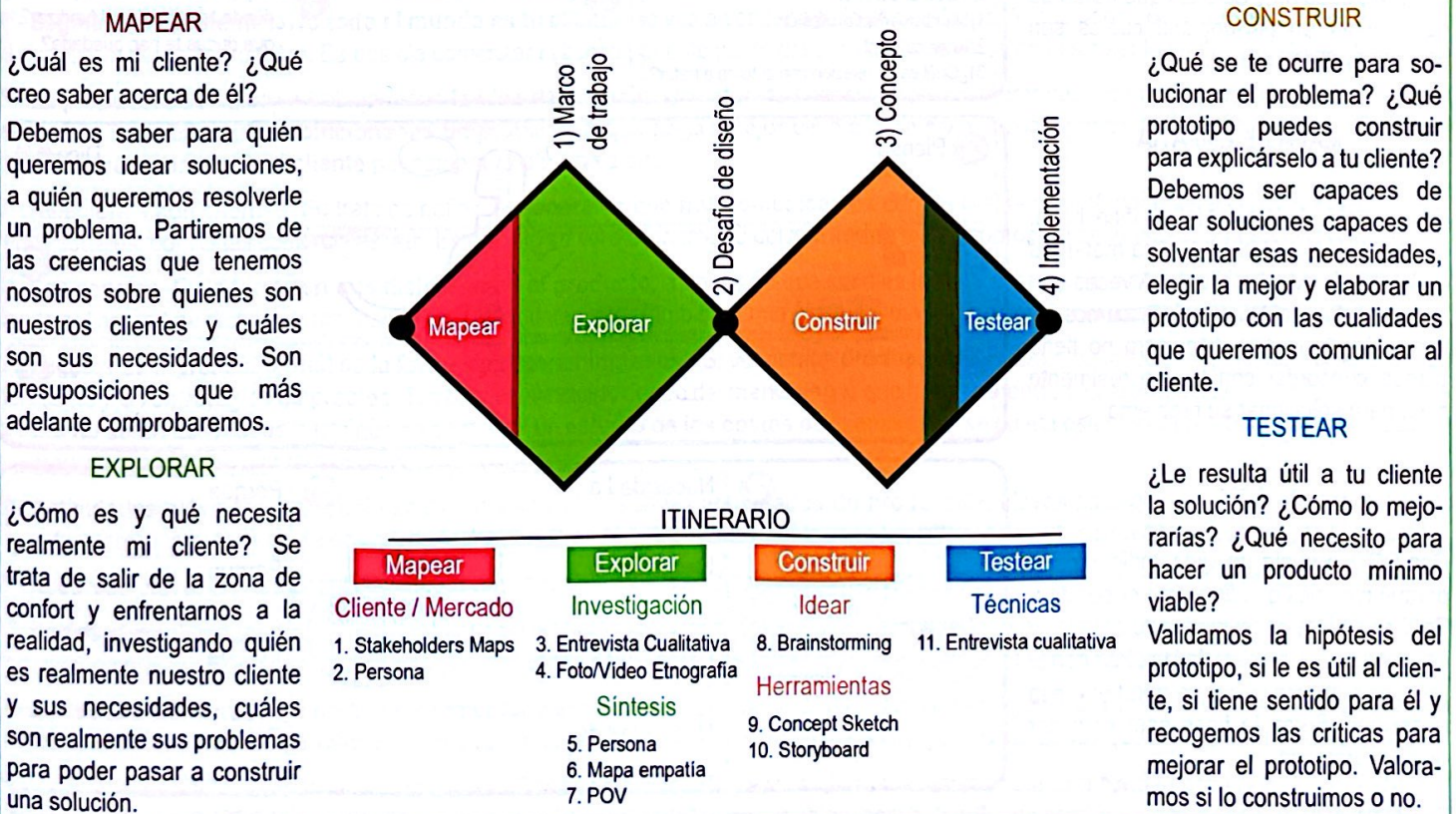
- 1º Favorece la **empatía con el cliente**, con sus necesidades y sus problemas, lo que permite que los productos que saca la empresa estén más adaptados a las necesidades reales de los clientes. Es su principal característica, **centrarse en el cliente y partir de él**.
- 2º Desarrolla el **trabajo en equipo** dentro de la empresa, ya que distintas personas con diferentes puntos de vista ponen en común su visión sobre el problema y las soluciones.
- 3º Genera una **cultura del prototipado** (elaborar prototipos del producto no definitivos). Siguiendo la filosofía Lean Startup, se elaboran pequeños prototipos de productos con las funciones más básicas para que los prueben los clientes y den feedback o información sobre la idoneidad o no de ese prototipo. De esta manera, a través de **aproximaciones sucesivas**, los prototipos se irán acercando al producto final que será el que realmente se sacará al mercado, se trata de ir sacando muchos **prototipos rápidos, baratos e incompletos**, para salir a la calle y probarlos.
- 4º Una **visión integradora** de la innovación del producto, al darle importancia al **contexto** social-cultural-político-ético donde se desarrolla esa innovación. El contexto va a condicionar el éxito o fracaso de la innovación de un producto.
- 5º Potencia la **imaginación y la creatividad**, pasamos a usar también el lado derecho del cerebro más creativo y no únicamente la parte izquierda más racional y analítica, la gestión de la empresa y de la innovación de los productos se hace desde un punto de vista más humanístico.
- 6º Permite **descubrir necesidades latentes** que tal vez el cliente desconozca. Una cosa es **lo que dice el cliente** (lo que responde en las entrevistas) y otra puede ser **lo que hace** (cómo actúa realmente). El design thinking no se queda en la entrevista sino que observa lo que hace el cliente, lo que le permite tener una información más real sobre sus necesidades.

Fuente: Entrevista a Amalio Rey, publicado por el Instituto Vasco de la Innovación: <https://www.youtube.com/watch?v=EVp9oPvx9Hs> 8:02

EJEMPLO: INSTAGRAM, cómo logro el éxito con ayuda de design thinking: <https://www.youtube.com/watch?v=v72tYD9gXhY&t=14s> 2:08

4 PASOS DEL DESIGN THINKING

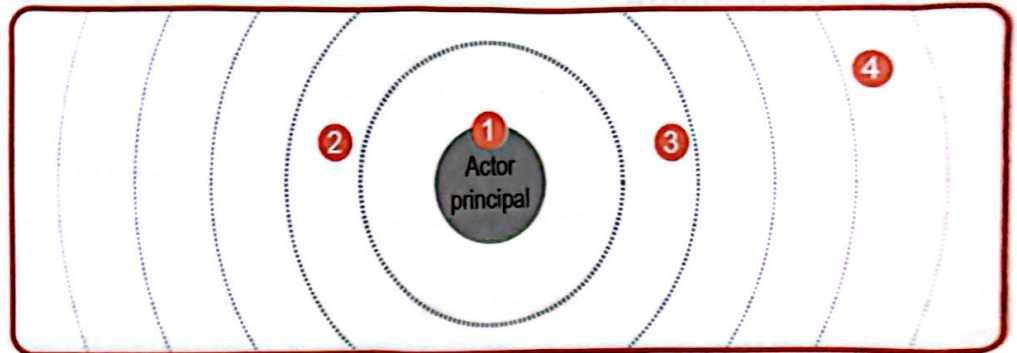
Si bien la idea original contenía 5 pasos, vamos a unir los pasos de idear y prototipar en uno solo llamado *construir* y presentarlo en 4 pasos:



HERRAMIENTAS PARA MAPEAR Y EXPLORAR

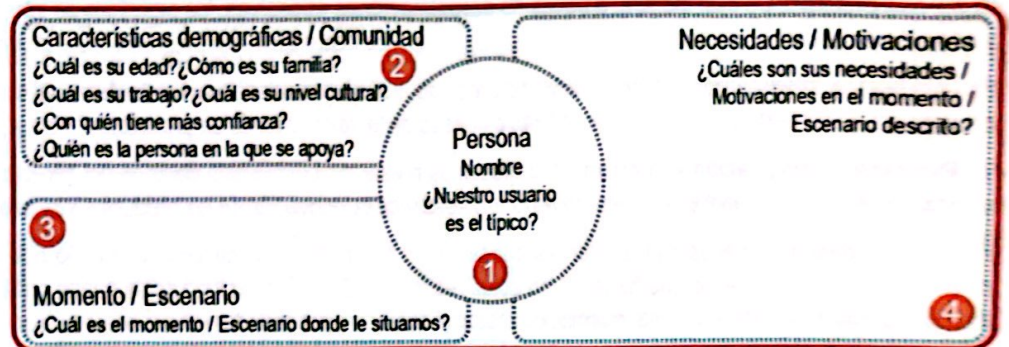
STAKEHOLDERS MAPS

Es un mapa mental de los grupos de interés alrededor de nuestro cliente o actor principal. Por ejemplo, para personas mayores de 70 años podrían ser su familia, el centro de salud, las residencias de mayores o los cuidadores personales.



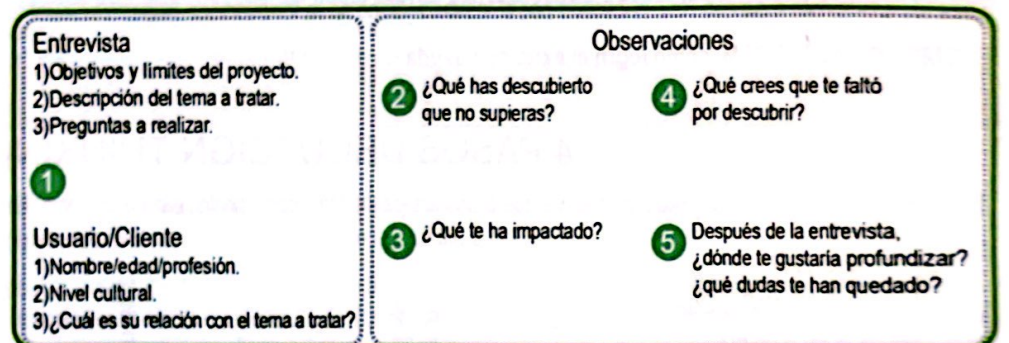
PERSONA

Se trata de crear un arquetipo de nuestro cliente, una síntesis con sus características demográficas, el escenario donde se mueve, y sobre todo las motivaciones y necesidades que tiene según nuestra opinión. Volveremos a utilizar la herramienta más adelante al explorar, pero esta vez con las necesidades reales encontradas.



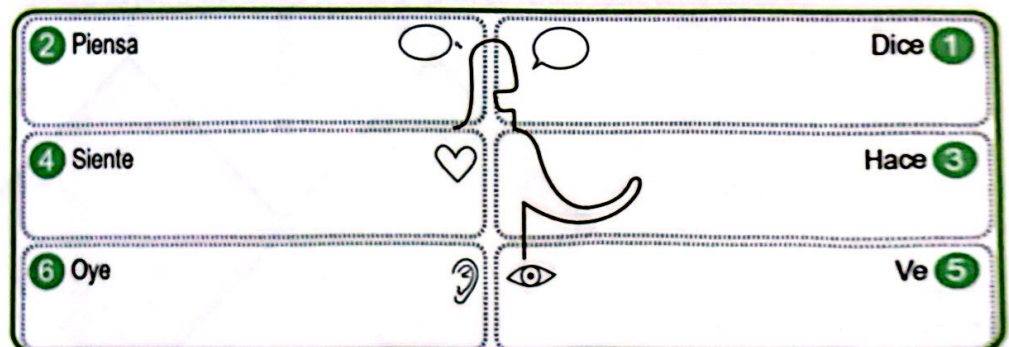
ENTREVISTA CUALITATIVA

Son entrevistas individuales donde se profundiza en los problemas que encuentra el cliente, cómo los resuelve actualmente y qué necesidades tiene. Son entrevistas con preguntas muy abiertas que tratan de comprender en profundidad cuáles son sus necesidades reales.



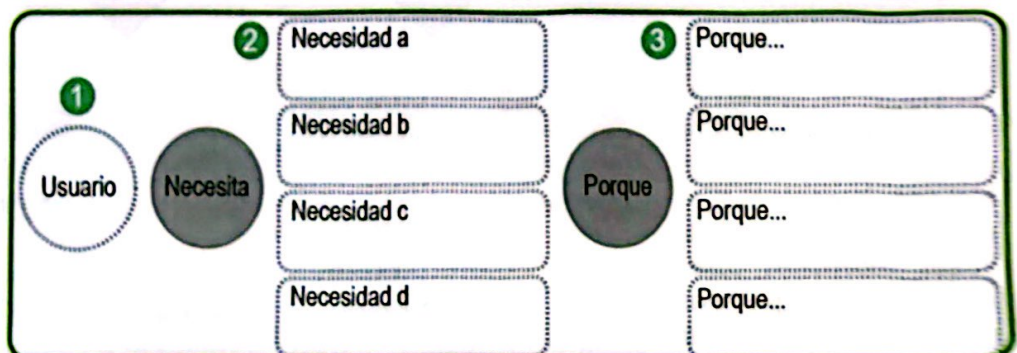
MAPA DE EMPATÍA

Es la síntesis de lo que piensa, dice, hace, siente, ve y oye el cliente, para meternos en la piel de nuestro cliente. A veces con la entrevista cualitativa solo sacamos información de lo que dice, pero no tiene por qué concordar con lo que realmente hace para solucionar su problema.



POV

Con POV, o punto de vista, indicamos el porqué creemos que tiene esa necesidad. Partimos de las necesidades detectadas y con toda la información de las otras herramientas elaboramos un porqué tiene esa necesidad. Serán la base para construir nuestro prototipo.



FUENTE: <https://bikceei.emprenemjunts.es/> . Puedes ampliar las etapas y fichas en este programa coordinado por el CEEI Com. Valenciana.

3.3. Business model canvas

Es una herramienta para **generar un modelo de negocio** que consiste en **resumir los aspectos claves** que debe plantearse un emprendedor a la hora de crear una empresa. Se trata de una herramienta muy valiosa para presentar un **boceto** de los puntos en que se asienta la empresa, y que **obliga a “reflexionar, sintetizar y luego validar” lo realmente importante.**

El Business Model Canvas **consta de 9 partes**, las cuales se dibujan en el siguiente lienzo. La parte de la **izquierda**, números **1 a 5**, hacen referencia al **mercado**, y la parte de la **derecha**, números **6 al 9**, hacen referencia a la **estructura interna** de la empresa. El número indica el **orden en que se recomienda completarlo.**

<p>Socios clave- 8 Se refiere a otras empresas y proveedores que son clave en que nuestro proyecto tenga éxito, y sin los cuales no podemos ofrecer nuestro producto como lo tenemos ideado</p>	<p>Actividades clave- 6 Definir la cantidad de actividades que debemos realizar para generar la propuesta de valor</p>	<p>Propuestas de valor- 2 ¿Cómo pensamos cubrir las necesidades de nuestros clientes? ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva o valor añadido? ¿Por qué otros clientes nos elegirán entre otras propuestas?</p>	<p>Relaciones con clientes- 3 ¿De qué manera nos comunicamos e interactuamos con los clientes?</p>	<p>Segmentos de cliente- 1 ¿A qué mercado nos dirigimos? ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Cuáles son sus necesidades? ¿A qué segmentos de clientes nos vamos a dirigir?</p>
<p>Recursos clave- 7 Las personas, máquinas, instalaciones, patentes, vehículos, etc, que son clave en la empresa</p>		<p>Canales- 4 ¿De qué manera vamos a entregar nuestro producto a los clientes? ¿Tenemos un único canal o varios?</p>		
<p>Estructura de costes- 9 Conocer los centros de costes que van a generar nuestra estructura de empresa, con unas actividades, recursos y socios clave</p>			<p>Fuentes de ingresos- 5 ¿Cómo obtenemos dinero de los clientes? ¿Qué precios tienen los distintos productos?</p>	

A lo largo del “**resto del curso**” vamos a ir **trabajando y completando este lienzo** con un proyecto emprendedor que trabajaréis por grupos. Ahora te indicamos **brevemente cada uno de los apartados** que se completarán con un proyecto concreto en las siguientes unidades:

1º- Segmentos de clientes. **No todo el mundo es tu cliente**, no vas a vender a todo el mundo, por lo que debes **definir cuál es el cliente tipo** al que se va dirigir tu producto. Es posible comenzar el lienzo por este punto del cliente. Lo veremos en la siguiente unidad al estudiar el cliente.

2º- La propuesta de valor se trabajará con la **idea de negocio**. Una idea de negocio debe incorporar cuál es la propuesta de valor o qué vas a ofrecer a tus clientes para **solucionarles un problema y que hagan mejor** de lo que ya hace la competencia actualmente, en definitiva, **qué beneficio va a conseguir el cliente** por comprarte a ti y no a otro.

3º- Relaciones con clientes. Se trata de definir la **manera en que nos comunicamos** con los clientes: por tf, por mail, en una tienda física, por redes sociales, por visitas comerciales, etc. Este punto se verá en la unidad del **marketing** en la **promoción del producto y la atención al cliente.**

4º- Los canales. Es la **forma en que distribuimos el producto**, a través de qué canales le llega el producto a nuestro cliente: tiendas propias, tienda online, red de distribuidores, franquicias, minoristas, etc. También forma parte del **marketing** dentro del apartado de **distribución.**

5º- Fuentes de ingresos. **¿Cuál es la forma de obtener ingresos?** Si vendemos **productos, servicios, suscripciones**, etc, así como el precio del mismo y las **estrategias de precios**. También está incluido dentro del **marketing** lo que hace referencia a la estrategia de precios, si bien estos precios **no serán definitivos** hasta que no se realice un **estudio de los costes** de la empresa y se pueda establecer un precio que sea capaz de superarlos para obtener un margen de beneficios.

6º- Actividades clave. En este punto se desarrollan cuáles son las **actividades de producción claves** para que podamos ofrecer ese bien. Cuando veamos la estructura de costes, de forma previa se habrá detallado cuáles son las **fases de producción** hasta llegar al producto final.

7º- Recursos clave. Son las **personas, máquinas, herramientas, vehículos, ordenadores**, etc, necesarios para producir el producto.

8º- Socios clave. Para que una empresa ofrezca un producto va a **necesitar proveedores de algún tipo**, incluso puede que necesite colaborar con otras empresas. Estos proveedores y empresas serán socios clave para que se llegue a ofrecer un producto al mercado.

9º- Estructura de costes. No porque esté lo último es lo menos importante. Si diseñamos un proyecto **sin mirar los costes no podremos emprender obteniendo un beneficio**, y conllevará una pérdida o bien para nosotros o bien para aquellos allegados a quienes pedimos dinero.

Los apartados 6º a 9º se ven en la unidad de **viabilidad económica-financiera**. Si quieres **emprender con fundamento** debes completar esa unidad. Si **solo desarrollas una bonita idea con un bonito marketing** tienes muchas **posibilidades de perder dinero**, y eso no gusta, ¿verdad?

FÍJATE

Para saber más

Si quieres profundizar sobre las metodologías ágiles como **Lean Canvas** o **Business Model Canvas** puedes visitar la web de innokabi.com.

Podrás encontrar **vídeos** sobre Lean Canvas y Business Model Canvas explicados paso a paso y con ejemplos :

<https://innokabi.com/lienzo-lean-canvas-el-lienzo-de-los-emprendedores/>

<https://innokabi.com/canvas-de-modelo-de-negocio/>

3.4. Lean Canvas

A partir del modelo de negocio de **Business Model Canvas**, Ash Maurya realizó una **variante** más específica para **plasmear ideas en sus estados iniciales**, o sea, un modelo más útil cuando los emprendedores se enfrentan a las **primeras fases de su idea de negocio**.

Ello quiere decir que este modelo es útil para **profundizar** más sobre la **idoneidad de mercado de la idea de negocio**, pero **no va a detallar la estructura interna** de la empresa del Business Model Canvas (los apartados 6º a 8º que detallaban actividades para luego calcular costes).

Por tanto, si queremos una herramienta donde **profundicemos en la fase inicial de la idea de negocio** será más útil el **Lean Canvas**, pero si queremos **validar con la realidad económica** del proyecto deberemos acudir al **Business Model Canvas** ya que realiza un estudio pormenorizado de las actividades, recursos y proveedores para así identificar claramente los costes que aparecen en el proyecto. **Cada herramienta tiene su función** y dependerá de lo que nos planteemos como objetivo de aprendizaje.

El Lean Canvas mantiene la parte de la izquierda de mercado con alguna variante, pero donde más hace modificaciones es en la parte derecha **eliminando actividades, socios clave y recursos clave**.

1º- El **segmento de clientes** (2º). Aquí se hace hincapié en indicar **cuáles son los "Early Adopters"** o primeros adoptantes de nuestro producto. En la unidad siguiente veremos que son aquellos **compradores que compran el producto porque tienen un problema, buscan una solución y están dispuestos a pagar por ello** en busca de que realmente les solucione el problema, lo cual no lo tienen asegurado ya que no está constatado por el mercado que ese producto sea fiable pero **se atreven a correr el riesgo de probar algo nuevo para solucionar su problema**.

2º- Las **relaciones con clientes** (3º) se convierte en **ventaja competitiva**. No es fácil de definir al inicio, pero de la propuesta de valor se debe derivar una ventaja competitiva que **tiene tu proyecto respecto a otras empresas** actuales del mercado.

3º- Los **socios clave** (7º) se convierten en **problema**. En las etapas iniciales más que buscar proveedores clave o socios clave hay que pensar en cuáles son los **problemas reales de los clientes y definirlos bien**, y **qué alternativas encuentra** actualmente en el mercado.

4º- Las **actividades** (6º) clave son la **solución**. Frente a los problemas anteriores debemos definir la **solución que vamos a ofrecer** a los clientes.

5º- Los **recursos clave** (8º) son las **métricas clave**. Se trata de los **indicadores** que nos van a señalar si estamos **consiguiendo resultados o no**, si avanzamos, si retrocedemos y por tanto hay que **pivotar** y cambiar las bases del proyecto. Este apartado es importante dentro de una **filosofía de lean startup**, el **validar constantemente los puntos del proyecto** para modificarlo y para eso hacen falta indicadores.

Problema 3 principales problemas del cliente (Alternativas)	Solución 3 características del producto/servicio	Proposición de valor única Una frase clara y simple que explique cómo vamos a solucionar los problemas al cliente	Ventaja especial Qué te hace diferente/especial	Segmentos de cliente Segmento objetivo (Early Adopters)
	Métricas clave Actividades clave a medir que sirvan para tomar decisiones		Canales Vía de acceso a clientes	
Estructura de costes Analiza los gastos de la empresa		Flujos de ingresos Cómo vamos a ganar dinero		

A) Ejemplo Lean Canvas: una tienda online para vender Stevia

Posiblemente conozcas el producto de Stevia, un **producto natural** que es un **sustitutivo del azúcar**.

Vamos a imaginar que **queremos abrir una tienda online y vender Stevia** y para ello recurrimos a **elaborar un Lean Canvas** para plasmar nuestras ideas iniciales sobre el proyecto.

El resultado (inventado) podría ser similar al siguiente. Hemos dividido el lienzo en dos partes arriba-abajo por motivos del diseño vertical de la página. La finalidad del ejemplo es que veas como el lienzo se va resolviendo poco a poco reflexionando sobre cada uno de sus apartados.

<p>PROPOSICIÓN DE VALOR ÚNICA</p> <p>Una frase clara, simple, sencilla que explique qué te hace especial y cómo vas a ayudar a tus clientes a resolver su problema</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poder seguir tomando dulces pero con muy pocas calorías, de un producto natural y saludable 	<p>VENTAJA ESPECIAL</p> <p>Qué te hace especial/diferente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oferta de recetas, cursos y envíos exclusivos de productos a los clientes 	<p>SEGMENTO DE CLIENTES</p> <p>Segmento objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personas con una dieta baja en calorías <p>(Early adopters)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mujer, entre 35 años, va al gimnasio, saludable y en forma
<p>FLUJO DE INGRESOS</p> <p>Cómo vamos a ganar dinero</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta Online • Cursos y Talleres • Ebooks y Libros 		
<p>PROBLEMA</p> <p>Problemas Top 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Postres y comidas "poco dulces" en dietas para adelgazar. • No hay endulzantes "naturales" • Endulzantes actuales muy procesados <p>(Alternativas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Azúcar • Sacarina • Miel 	<p>SOLUCIÓN</p> <p>3 Características del producto/servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producto saludable. • Endulzante natural y poco procesado. • Producto muy bajo en calorías. 	
<p>MÉTRICAS CLAVE</p> <p>Actividades Clave a Medir</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tráfico Web • Incremento nuevos clientes • Recurrencia clientes 		
<p>ESTRUCTURA DE COSTES</p> <p>Gastos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servidor • Diseño • Web • Marketing online • Posicionamiento SEO • Sueldos • Materia prima • Otros... 		



3.5. Plan de empresa

Antes de la irrupción de las metodologías anteriores, los emprendedores utilizaban exclusivamente este modelo de negocio “o de gestión” para elaborar su plan para emprender un negocio. Se trata de un plan muy detallado de todo aquello que estaba relacionado con su proyecto y hacia especial hincapié en la necesidad de desarrollar una parte económica que le diese consistencia al proyecto frente a terceros, como es la presentación del proyecto a bancos o a posibles inversores para su financiación.

El plan de empresa te va a permitir investigar la realidad y reflexionar sobre detalles del proyecto que antes no te habías parado a pensar, y es que cuando se obliga a redactar la letra pequeña investigando la realidad uno se da cuenta de esos “pequeños detalles” que hacen inviable un proyecto.

En las siguientes unidades vamos a desarrollar el plan de empresa al final de cada tema, presentando las preguntas de esa fase del proyecto, para que pueda ir elaborándose poco a poco un plan de empresa si es esa la metodología elegida para el aprendizaje.

El plan de empresa definitivo debe ser breve, entre 20-40 páginas, dejando para anexos datos e informes, puesto que la persona que lo lee no tiene mucho tiempo. Suele ir presentado con un 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.

Guion del plan de empresa

1. El equipo emprendedor. UD 3

- a) Miembros del equipo
- b) El Interés en el proyecto.
- c) Capacidad emprendedora.

2. El cliente. UD 4.

- a) El segmento de mercado: el Early Adopter
- b) El cliente: perfil y mapa empatía.
- c) Problemas del cliente.

3. La idea de negocio. UD 4

- a) Redacción de la idea.
- b) La propuesta de valor.

4. El entorno y la competencia. UD 5

- a) El entorno general.
- b) El entorno específico.
- c) La competencia.
- d) Análisis DAFO y CAME.
- e) Contribución a la Economía Circular

5. Estrategias de Marketing. UD 6.

- a) Estrategia de posicionamiento.
- b) Producto básico, formal y ampliado.
- c) Ciclo de vida del producto y estrategia de producto.

d) Estrategia de precio.

e) Actividades de promoción.

f) Canal de distribución.

g) Plan de atención al cliente.

h) Presentación del prototipo y entrevista de solución.

6. Viabilidad económico-financiero. UD 8

a) El plan de producción.

b) Proveedores.

c) Análisis de costes fijos y variables.

d) El umbral de rentabilidad y el precio de venta.

e) Inversiones y gastos iniciales.

f) Plan de financiación.

g) Previsión de resultados y balance de situación.

h) Plan de tesorería.

i) Análisis contable y ratios.

j) Estimación de impuestos.

7. Forma jurídica y puesta en marcha. UD 9.

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

b) Trámites y plazos para la puesta en marcha de la empresa.

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.

CEEI. <https://ceeivalencia.emprenemjunts.es/?op=8&n=392>

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 30 años implantados en algunas provincias de España.

Son una fuente de recursos muy importante para aquellos emprendedores con un perfil innovador y tecnológico, con titulación universitaria o de FP grado superior, si bien están abiertos a cualquier tipo de emprendedor. En su web puedes encontrar los siguientes recursos:

a) "99 Guías de actividades empresariales" las cuales están agrupadas por sectores donde se realiza un estudio de mercado de cómo se encuentra esa actividad en concreto, así hay fichas sobre gabinetes de diseño gráfico, carpintería metálica, centros de estética, ludotecas, bioenergía, tiendas de decoración, herbolarios, turismo rural, pubs, tiendas de iluminación, y un largo etcétera hasta 99 actividades.

b) Plan de Empresa Online", una herramienta para analizar la viabilidad de la idea de negocio.

www.infoautonomos.com

Si quieres 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.



FICHA 9 - REDACTA TU PLAN DE EMPRESA: EL EQUIPO EMPRENDEDOR

Objetivo de la ficha: Autoevaluar la capacidad emprendedora del equipo emprendedor

A lo largo del curso al final de cada tema te propondremos preguntas para que investigues o reflexiones aspectos de tu plan de empresa.

En esta unidad las preguntas van relacionadas con la valoración de la capacidad emprendedora del equipo emprendedor, por lo que debe ser respondido por cada alumno del grupo y después puesta en común y valorar la complementariedad entre los miembros del equipo.

A) ¿Cumples los requisitos para ser empresario?

Riesgo:

- ¿Te gusta asumir riesgos o prefieres la seguridad?
- ¿Tu entorno familiar o 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?

B) A partir de la ficha 5 sobre si prefieres trabajar por cuenta propia/ajena y tus motivos y motivaciones:

Cuenta propia / cuenta ajena:

- ¿Dónde existe mayor motivación para trabajar por cuenta propia o por cuenta ajena?

Motivos / motivaciones

- ¿Cuáles son los motivos para emprender?
- ¿Qué grado de ilusión crees que tienes en crear una empresa?

C) A partir de las fichas 6 y 7 sobre habilidades emprendedoras e intraemprendedoras:

Habilidades emprendedoras:

- ¿En qué habilidades emprendedoras destacas?
- ¿Son suficientes tus habilidades emprendedoras?

Habilidades intraemprendedoras:

- ¿Estás motivado para ser un intraemprendedor?

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 3 CRITERIO DE EVALUACIÓN B) y D)



FICHA 10 - CONOCER LAS METODOLOGÍAS PARA EMPRENDER

Objetivo de la ficha: Identificar el grado de conocimiento de las distintas metodologías para emprender

1º) Responde el siguiente test:

1º) El método que busca validar las ideas previas "saliendo de la oficina" y entrevistando a clientes es:

- a) Lean Startup.
- b) Business Canvas Model.
- c) Design Thinking

2º) El Design Thinking tiene los siguientes pasos:

- a) Mapear-Prototipar-Marketing-Validar.
- b) Mapear- Crear- Validar- Aprender.
- c) Mapear- Explorar- Construir- Testear.

3º) El mapa de empatía es una técnica del Design Thinking que:

- a) Trata de meternos en la piel del cliente, siendo una síntesis de lo que piensa, dice, hace, siente, ve y oye.
- b) Es una entrevista cualitativa de lo que piensa realmente el cliente.
- c) Trata de crear un arquetipo de la persona del cliente

4º) La fase de testear en el Design Thinking:

- a) Propone un prototipo de producto para ser validado por el cliente.
- b) Valida los prototipos si le es útil al cliente y tiene sentido para él.
- c) Explora quien es realmente el cliente.

5º) El Business Model Canvas (BMC) es un modelo de negocio donde el lienzo propuesto:

- a) Está dividido en 9 partes donde lo más importante son los costes.
- b) Se comienza por los apartados de segmento de cliente y propuesta de valor.
- c) Se proponen 9 apartados para reflexionar sobre el mercado.

2º) Responde a las siguientes cuestiones:

- a) Explica con tus palabras porqué para el Lean Startup es importante salir de la oficina y validar en el mundo real las hipótesis e ideas que se tienen en el proyecto.
- b) Explica con tus palabras qué es la cultura del prototipado en el Design Thinking.
- c) Explica con tus palabras las técnicas de Design Thinking de Persona, Mapa de empatía y POV.
- d) Explica con tus palabras la diferencia en los apartados del Business Model Canvas de segmentos de cliente, relaciones con cliente y canales.
- e) Explica con tus palabras los nuevos apartados del Lean Canvas de problema, solución y métricas clave.

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 3 CRITERIO DE EVALUACIÓN B)

6º) La propuesta de valor del BMC consiste en:

- a) Cómo pensamos cubrir las necesidades de los clientes y porqué nos elegirán a nosotros.
- b) A qué mercado nos dirigimos y cuáles son sus necesidades.
- c) De qué manera nos comunicamos con nuestros clientes.

7º) El Lean Canvas es:

- a) Un modelo de negocio compuesto de 9 partes sobre el mercado y la estructura interna de la empresa.
- b) Un modelo de negocio que destaca los costes y los ingresos para alcanzar la viabilidad económica del proyecto.
- c) Una modificación del BMC útil para los proyectos en sus fases iniciales de plasmar las ideas.

8º) El Lean Canvas se diferencia del BMC en que:

- a) Las relaciones con los clientes pasan a ser la ventaja competitiva.
- b) Los socios clave pasan a ser la solución.
- c) Ambas son ciertas.

9º) En el Lean Canvas:

- a) Se eliminan las actividades y segmentos de cliente del BMC.
- b) Las métricas son los indicadores que señalarán si estamos consiguiendo resultados o no los estamos consiguiendo y hay que pivotar.
- c) Ambas son ciertas.

10º) El Plan de empresa:

- a) Es un modelo de negocio o gestión muy detallado de todo lo relacionado con el proyecto.
- b) Hace hincapié en mostrar la parte de la viabilidad económica frente a terceros como bancos o inversores.
- c) Ambas son ciertas.



Repasa conceptos (test)

A) Los emprendedores y la innovación

1º) 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.

2º) 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 financian si el empresario no asume riesgos.

3º) 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.

4º) 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.
- c) Aquel que busca un empleo donde permanecer un tiempo.

5º) La zona de confort:

- a) Es la zona de madurez donde has llegado al máximo de tus posibilidades.
- b) Es la zona psicológica segura cuando te mueves en un entorno que dominas.
- c) Es la zona de aprendizaje donde podemos seguir creciendo.

6º) Para el modelo clásico de la zona de confort:

- a) Hay que salir de la zona de confort dando pequeños pasos para no generar mucha ansiedad.
- b) Hay que evitar llegar a la zona de pánico que nos paralice.
- c) Ambas son ciertas.

7º) Para el modelo optimista de la zona de confort:

- a) Existe una zona de pánico más allá de la zona de aprendizaje.
- b) Más allá de la zona de aprendizaje hay una zona mágica donde pueden ocurrir cosas maravillosas.
- c) La etapa de la zona de miedo es la siguiente a la zona de confort.

8º) 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.

9º) Innovación sostenible:

- a) Consiste en crear nuevos productos que sean sostenibles.
- b) Consiste en innovar nuevos procesos que sean respetuosos con el medio ambiente.
- c) Ambas son ciertas.

B) Las habilidades emprendedoras

10º) 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.

11º) 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.

12º) El emprendedor corporativo:

- a) Trabaja en una organización, pero tiene autonomía para plantear proyectos nuevos y llevarlos a la práctica como si fueran propios.
- b) Ejemplos son los gestores de una ONG y altos cargos de la Administración.
- c) Ambas son ciertas.

**Repasa conceptos (test)****13º) Son habilidades del emprendedor:**

- a) El asumir el riesgo y persistir en su proyecto.
- b) El trabajar dentro de una organización de forma eficiente.
- c) El obtener el máximo de beneficio sin escatimar los medios que se utilicen.

14º) El intraemprendedor se caracteriza por:

- a) Ser un emprendedor que obtiene el máximo de beneficio para su empresa.
- b) Ser una persona innovadora que le gusta emprender proyectos pero le gusta hacerlo dentro de una organización ya creada por otros.
- c) Ser un emprendedor que no tiene miedo a perder el dinero que ha invertido.

15º) Según Trias de Bes en “El libro negro del emprendedor” a la hora de buscar socios:

- a) Las personas buscan asociarse principalmente por el miedo a que vaya mal el proyecto y a estar solo.
- b) Un socio es un recurso del proyecto que no es caro al remunerar con parte del beneficio de la empresa.
- c) A la hora de escoger socios lo principal es que aporte valor real.
- d) Todas son ciertas.

C) Metodologías para emprender**16º) El método que busca validar las ideas previas “saliendo de la oficina” y entrevistando a clientes es:**

- a) Lean Startup.
- b) Business Canvas Model.
- c) Design Thinking

17º) El Desing Thinking tiene los siguientes pasos:

- a) Mapear-Prototipar-Marketing-Validar.
- b) Mapear- Crear- Validar- Aprender.
- c) Mapear- Explorar-Construir-Testear.

18º) El mapa de empatía es una técnica del Design Thinking que:

- a) Trata de meternos en la piel del cliente, siendo una síntesis de lo que piensa, dice, hace, siente, ve y oye.
- b) Es una entrevista cualitativa de lo que piensa realmente el cliente.
- c) Trata de crear un arquetipo de la persona del cliente

19º) La fase de testear en el Design Thinking:

- a) Propone un prototipo de producto para ser validado por el cliente.
- b) Valida los prototipos si le es útil al cliente y tiene sentido para él.
- c) Explora quien es realmente el cliente.

20º) El Business Model Canvas (BMC) es un modelo de negocio donde el lienzo propuesto:

- a) Está dividido en 9 partes donde lo más importante son los costes.
- b) Se comienza por los apartados de segmento de cliente y propuesta de valor.
- c) Se proponen 9 apartados para reflexionar sobre el mercado.

21º) La propuesta de valor del BMC consiste en:

- a) Cómo pensamos cubrir las necesidades de los clientes y porqué nos elegirán a nosotros.
- b) A qué mercado nos dirigimos y cuáles son sus necesidades.
- c) De qué manera nos comunicamos con nuestros clientes.

22º) El Lean Canvas es:

- a) Un modelo de negocio compuesto de 9 partes sobre el mercado y la estructura interna de la empresa.
- b) Un modelo de negocio que destaca los costes y los ingresos para alcanzar la viabilidad económica del proyecto.
- c) Una modificación del BMC útil para los proyectos en sus fases iniciales de plasmar las ideas.

23º) El Lean Canvas se diferencia del BMC en que:

- a) Las relaciones con los clientes pasan a ser la ventaja competitiva.
- b) Los socios clave pasan a ser la solución.
- c) Ambas son ciertas.

24º) En el Lean Canvas:

- a) Se eliminan las actividades y segmentos de cliente del BMC.
- b) Las métricas son los indicadores que señalarán si estamos consiguiendo resultados o no los estamos consiguiendo y hay que pivotar.
- c) Ambas son ciertas.

25º) El Plan de empresa:

- a) Es un modelo de negocio o gestión muy detallado de todo lo relacionado con el proyecto.
- b) Hace hincapié en mostrar la parte de la viabilidad económica frente a terceros como bancos o inversores.
- c) Ambas son ciertas.

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 **exista 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.

¿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 suyos que un tipo brillante sin escrúpulos. Busque personas que tengan principios morales y éticos similares a los suyos. ¿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.

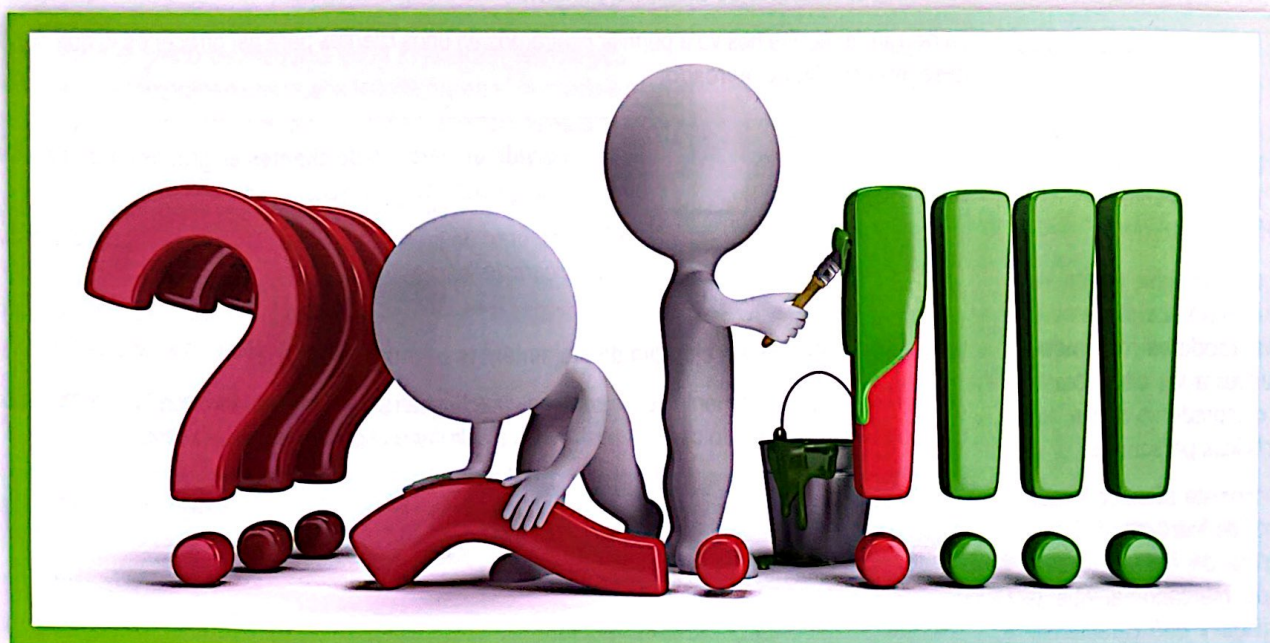
FUENTE: Extracto de "El libro negro del emprendedor". Fernando Trias de Bes. Ed. Urano.

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.

Unidad 4

El cliente y la idea



RESULTADO DE APRENDIZAJE 4.

Identifica, define y valida ideas de emprendimiento generadoras de nuevas oportunidades a partir de estrategias de análisis del entorno socio-productivo utilizando metodologías ágiles para el emprendimiento.

CONTENIDOS	CE	ACTIVIDAD
1. El segmento de mercado	a) Se han identificado los problemas de las personas destinatarias potenciales del proyecto emprendedor como paso previo a la propuesta de soluciones que se conviertan en oportunidades	Ficha 1 Investigamos los segmentos por edad: las generaciones
2. Estudio de nuestro cliente objetivo	a) Se han identificado los problemas de las personas destinatarias potenciales del proyecto emprendedor como paso previo a la propuesta de soluciones que se conviertan en oportunidades	Ficha 2 Entrevista del problema del cliente objetivo
	g) Se han realizado entrevistas de problema para validar el perfil y el problema de las personas destinatarias de la idea emprendedora	Ficha 3 Lienzo propuesta de valor- Early Adopters- Entrevista de problema
	c) Se ha diseñado un modelo de negocio y/o gestión derivado de la idea emprendedora	Ficha 4 Mapa de empatía y entrevista de problema
3. La idea de negocio	b) Se ha puesto en práctica el proceso creativo con el fin de conseguir una idea emprendedora que aporte valor económico, social y/o cultural	Ficha 5 Completa la Business Model Canvas y Lean Canvas- 1
		Ficha 6 Genera ideas de negocio
4. Generando la idea de negocio	c) Se ha diseñado un modelo de negocio y/o gestión derivado de la idea emprendedora	Ficha 7 Sal a la calle y pregunta por tu idea
	d) Se han incorporado valores éticos y sociales a la idea emprendedora analizando modelos de balance social	Ficha 8 Completa la Business Model Canvas y Lean Canvas- 2
Unidad el cliente y la idea		Ficha 9 Incorpora valores éticos y sociales
	c) Se ha diseñado un modelo de negocio y/o gestión derivado de la idea emprendedora	Ficha 10 Redacta tu plan de empresa: La idea de negocio y el cliente

1. El segmento 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.

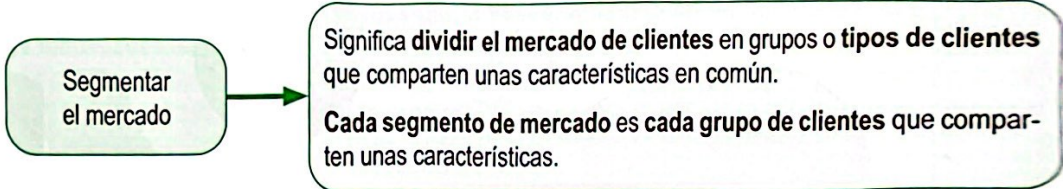
La herramienta que nos va a permitir centrarnos en unos clientes para así ofrecerles lo que necesitan es la segmentación de mercado.

FÍJATE

Los segmentos en los automóviles

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.



Veámoslo mejor con un ejemplo de alojamientos turísticos.

¿Podemos dividir el segmento de las personas que buscan un alojamiento turístico? Sí, vemos a continuación como cada segmento con sus gustos van a solicitar un tipo de producto distinto:

Segmento: personas que buscan...	Producto que demanda
Únicamente una habitación para descansar	• Hotel
Un espacio más amplio con la posibilidad de cocinar	• Apartahotel
El contacto con la naturaleza y no les importan compartir determinados servicios y disfrutar de zonas comunes de ocio	• Campings
El contacto con la naturaleza pero más comodidad que un camping, así como compartir con otras personas conocidas ese espacio	• Casas rurales
Alojamiento más económico que el de un hotel y desean estar en contacto con los residentes del lugar	• Pisos turísticos o de particulares

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.

1.1. 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.

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.

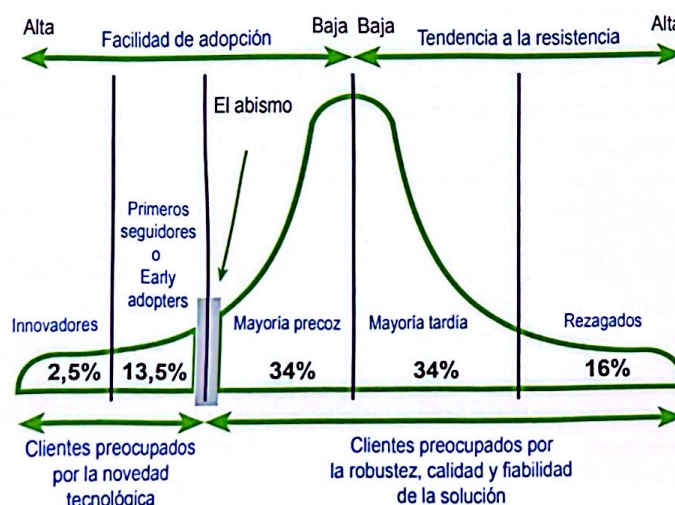
A éste primer cliente se le llama **“Early Adopters”** o primeros seguidores, y nos interesa preparar el producto para satisfacer las necesidades o problemas de estos primeros compradores.

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, ofréceles que prueben tu idea y mantén el contacto de forma permanente. Escucha sus sugerencias, pues están motivados a darte soluciones reales a problemas reales.



Segmentos por edades: Las Generaciones

Una segmentación de mercado habitual es la de las generaciones por tramos de edad de 20 años. Las características principales son:

Baby Boomers (1945-1965)

Les gusta ver, escuchar y leer noticias a través de la TV o periódico impreso. A nivel tecnológico han vivido el nacimiento de la televisión y el cambio de blanco y negro, la lavadora eléctrica, el fax, los móviles, ordenadores e internet. En la televisión les gusta principalmente ver programas de concursos, noticias, documentales y política. Leen mucha prensa escrita, novelas y libros de superación personal.

Generación X (1965-1980)

La generación X o también llamados inmigrantes digitales, actualmente son los que mueven el mundo a nivel laboral y económico. Tienen un poco de su generación anterior, Baby Boomers, y otro poco de su generación venidera, por su vida analógica en su infancia y digital en su madurez, por ello se adaptan fácilmente al cambio. Les gusta tener éxito y mostrarlo, a través de gadgets, accesorios, viajes o propiedades.

Generación Y o Millennials (1980-2000)

Prefieren aprender de manera autodidacta, por ello los tutoriales de internet son su fuente de conocimiento. Les encantan los vídeos ya que pueden visualizarlos en cualquier momento. Y ya no les gusta tanto ni la radio ni la TV.

Nacieron con internet, y por ello les encanta comunicarse a través de redes sociales, vídeos, blogs o entretenerse con videojuegos o juegos en línea a través de smartphones y tablets. No les interesan ni los medios de comunicación ni las noticias. No les gusta leer ni tampoco tienen interés en profundizar en la información que les llega a través de las redes sociales.

Son emprendedores que buscan abrir sus propias empresas o trabajar desde casa, ya que no se sienten cómodos con los horarios de las oficinas. Duran poco en el trabajo por las expectativas que se hacen de él. Se les critica ser narcisistas (generación selfie).

Generación Z (2000-actualidad)

También conocidos como los Centennials. No han conocido la vida que no sea como la tecnológica actual. Es la generación multicanal. Internet es parte de su vida y de su rutina diaria, estando conectados continuamente. Se comunican con imágenes y textos breves, comparten y son generadores de contenidos. Están socialmente comprometidos y también con el medio ambiente, actuando colectivamente.

Fuente: Diferencias entre la generación Baby boomers y la XYZ. <https://acortar.link/EwvKcu>

Singles, daddies y seniors, nuevos segmentos del mercado

A partir de los años 80 aparecen nuevas formas de definir la situación personal de las personas. El soltero/a era un término negativo (incluso se hicieron famosas las frases como "te vas a quedar para vestir santos" o "se te va a pasar el arroz"). Ahora se cambió por el de **single**, una persona que es libre, que vive feliz, y que económicamente no tiene problemas, y vive desahogada, al no tener que asumir los gastos que suponen por ejemplo los hijos. Pero no solo aparecen los singles, también nuevos términos ingleses como los **daddies** (padres con hijos), **dinkies** (parejas sin hijos) o los **bobos** (burgueses bohemios), si bien los **seniors** (mayores de 65) ya era un término más conocido. Con ello aparecen **nuevos grupos de consumo** con un estilo de vida diferente a los que las empresas deben cubrir sus necesidades.

Daddies y singles

El Observatorio del Banco Cetelem realizó un estudio para diferenciar los estilos de vida y consumo de los padres con hijos (**daddies**) de los solteros (**singles**), entre personas de 35 a 55 años con un nivel de ingresos superior a los 40.000€ al año. Entre las principales diferencias apreciaron las siguientes: Los singles le dedican mucho más presupuesto a hoteles, viajes y turismo, así como a tratamientos de belleza, que los daddies que se centran en gastos familiares. Los singles tienen mucha más capacidad de ahorro que los daddies (un 10% más). Especialmente, los daddies que tienen hijos más mayores necesitan acudir más al endeudamiento. Mientras 3 de cada 4 daddies tiene que pedir préstamos, 2 de cada 4 singles son los que necesitan financiación. Fuente: <https://elobservatoriocetelem.es/>

Los seniors o "silverización"

Se considera silverización a toda orientación económica o empresarial orientada a los mayores de 65 años. Tradicionalmente los millenials han sido el foco de atracción de las empresas, pero las marcas están apostando por orientar sus productos a los segmentos seniors creando productos diferenciados. Así, Juan Carlos Alcaide nos indica los siguientes ámbitos: 1) La estética, cosmética y cuidados. 2) El turismo. 3) Del ocio con actividades de grupo. 4) Automoción con vehículos adaptados a sus necesidades. 5) Alimentos ideales para este segmento, así como en la restauración. 6) Sanitario y de cuidados personales. 7) La moda, creando diseños propios para el segmento.

Fuente: Juan Carlos Alcaide. Hacia la 'silverización' de productos y servicios. 07/05/2019 https://www.huffingtonpost.es/entry/hacia-la-silverizacion-de-productos-y-servicios_es_5cd06906e4b0e4d757367043



FICHA 1 - INVESTIGAMOS LOS SEGMENTOS POR EDAD: LAS GENERACIONES

Objetivo de la ficha: Identificar las características de segmentos de mercado por edad

Para comprender los problemas de los clientes primero debemos ser conscientes de que pertenecen a un segmento de mercado, el cual es particular con sus problemas, necesidades y motivaciones. Vamos a profundizar en estudiar los segmentos de mercado por edades: **la generación Y o millennials, la generación Z o centenials, los singles, los daddies y los silvers.**

a) Visualiza los siguientes vídeos y explica **3 diferencias entre la generación Y y la generación Z:**

¿A qué generación perteneces? <https://www.youtube.com/watch?v=IZd1CCER98s> 4:13

Generación Z <https://www.youtube.com/watch?v=JAFYt5jeWhg> 1:44

b) Vamos a ver cómo compran estos segmentos y su relación con las marcas. Entra en el siguiente video y analiza las siguientes **cinco diferencias entre la generación Y y Z para comprenderlos como potenciales clientes:**

Entendiendo a los Millennials y Generación Z <https://www.youtube.com/watch?v=63okZEdAy50> 8:49

Ejemplos de diferencias que aparecen en el vídeo: 1- Celebridades vs youtubers. 2- Marcas famosas vs mi propio estilo (fidelidad a la marca vs dos o tres marcas). 3- Compras online vs compras offline. 4- Precio y calidad vs primera impresión. 5- Poco valor social vs mucho valor social.

c) En el artículo anterior explicamos las diferencias entre singles, daddies y silvers. Explica las características básicas de cada uno de esos 3 segmentos y qué tipo de productos suelen comprar.

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 4 CRITERIO DE EVALUACIÓN A)

2. Estudio de nuestro 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 porqué 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	¿Quién compra? A veces el comprador no es el mismo que el consumidor, por ejemplo en los regalos.
	¿Dónde compra? En qué tipo de establecimientos suele ir a comprar: hipermercados, centros comerciales, tiendas de su zona, por internet, etc.
	¿Cuándo lo compra? Todos los días, una vez a la semana, al mes, al año, ocasionalmente, etc.
¿Por qué lo compra?	¿Cuánto compra? Grandes cantidades de una sola vez o muchas veces en pequeñas cantidades.
	• Por el precio.
	• Porque le da seguridad, la marca es conocida y fiable.
	• Por hábitos, lo compra desde hace mucho tiempo y le cuesta cambiar a otro.
	• Por experiencias anteriores, lo compró antes y quedó satisfecho.
• Por seguir las modas, todo el mundo lo tiene.	
• Por imitar a otras personas a las que les ha ido bien.	
• Porque le gusta cambiar e innovar.	
• Porque lo compró de forma impulsiva sin pensarlo.	
• Por sus valores y convicciones personales.	



FICHA 2 - ENTREVISTA DE PROBLEMA DEL CLIENTE OBJETIVO

Objetivo de la ficha: Realizar entrevistas a posibles compradores para validar el perfil y el problema que tienen con el producto

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 DEL CLIENTE OBJETIVO O TARGET

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 condicionarte."
Datos básicos	<ul style="list-style-type: none"> • 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". • 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.
¿Qué problemas encuentra en este producto?	<p>En lugar de explicarlo 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"> • Estamos pensando lanzar un producto relacionado con "XXXXX", ¿qué problemas encuentras en el día a día al comprar "XXXXX"? • De todos los problemas, ¿cuáles son los principales?
¿Qué está usando actualmente?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué está comprando actualmente? • ¿Quién compra el producto? La misma persona u otra. • ¿Dónde lo compra? En tiendas, centros comerciales, internet. • ¿Cuándo lo compra? Una vez al día, a la semana, al mes, año. • ¿Cuánto compra? De uno en uno, en packs, mucha cantidad, etc.
¿Por qué lo compra?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué beneficios tiene con ese producto? • ¿Qué necesidad cubre al comprar este producto? • El motivo de la compra es: <ul style="list-style-type: none"> • - Por el precio • - Por la calidad • - Por costumbre • - Por la seguridad • - Por modas • - Por impulso • - Por convicciones personales
¿Cómo preferiría que fuese este producto?	<ul style="list-style-type: none"> • A la hora de comprar este producto, ¿qué problemas concretos encuentra? • ¿Cómo preferiría que fuese este producto? • ¿Pagaría por un nuevo producto que solucionase este problema? ¿Cuánto?
Presentación de nuestro producto	<ul style="list-style-type: none"> • Breve presentación en 2 minutos de nuestro producto, la intención no es venderlo sino presentarlo. • Preguntarle si podremos más adelante realizar otra entrevista cuando tengamos ya el producto. • Preguntarle si conoce a otras personas a quienes podríamos realizar esta entrevista. • ¡No te olvides de dar las gracias!

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 4 CRITERIO DE EVALUACIÓN A) y G)

2.1. Lienzo de propuesta de valor y Early Adopters

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) 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:	Ejemplo
Qué trata de conseguir, qué aspiraciones tiene y qué necesidades le motivan, en definitiva: qué busca al comprar un producto similar al nuestro.	En un gimnasio podría buscar tener una vida más saludable, perder peso, estar más en forma, conocer otras personas, etc.
B- Las acciones:	Ejemplo
¿ Qué está haciendo actualmente para conseguir los anteriores objetivos? ¿Cómo satisface esa necesidad?	Acude al gimnasio del barrio, hace running por su cuenta, pertenece a un grupo de senderismo, etc.
C- Los problemas:	Ejemplo
¿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.	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:

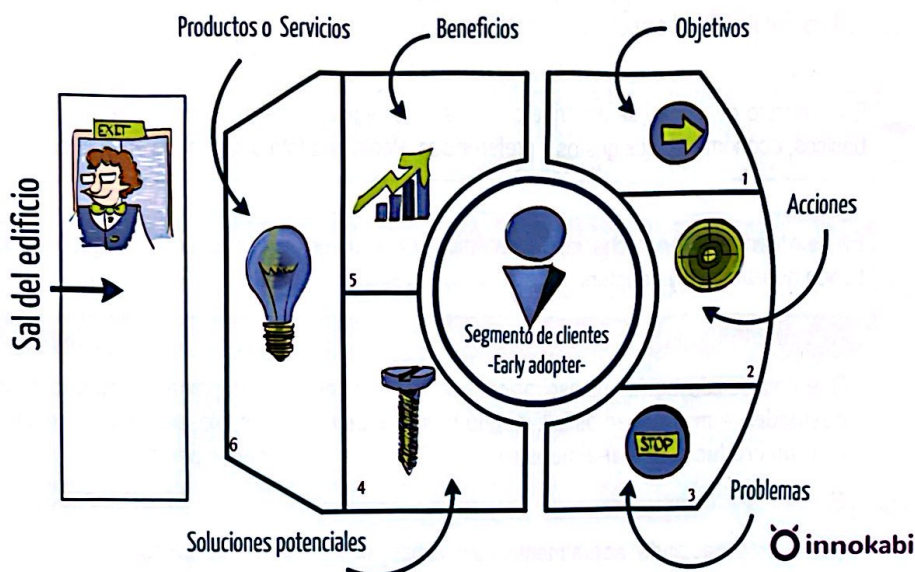
A- Las soluciones potenciales:	Ejemplo
Realizar un listado de las posibles soluciones que resuelvan o bien disminuyan los problemas que tienen los clientes y ordenarlas por la gravedad de problemas que solucionan. De esta forma las soluciones van emparejadas con los problemas reales.	Se podría tener un horario flexible antes de entrar o salir al trabajo a primera hora de la mañana o al mediodía, hacer un descuento el primer año, o contratar un monitor personal por cada X personas.
B- Los beneficios:	Ejemplo
De las soluciones salen los beneficios que obtienen los clientes: ¿por qué motivos paga el cliente ese producto que va a comprar? ¿Qué va a obtener?	Una mayor flexibilidad en su tiempo, un mejor precio, una atención más personalizada.
C- Los productos o servicios:	Ejemplo
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.	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.

FICHA 3 - LIENZO PROPUESTA VALOR- EARLY ADOPTERS-ENTREVISTA DE PROBLEMA

Objetivo de la ficha: Realizar entrevistas a posibles compradores para validar el perfil y el problema que tienen con el producto



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 quieres 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 que tiene.

2º) **¿Tu producto estaba solucionando esos problemas? ¿Tu propuesta de valor 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 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?

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 4 CRITERIO DE EVALUACIÓN A) Y G)

2.2. Mapa de empatía y entrevista de problema

En la unidad anterior vimos que una de las metodologías era el **Desing Thinking**, y como una de sus herramientas el **Mapa de empatía**.

Vamos a partir de esta herramienta para **conocer a nuestro cliente con el mapa de empatía y diseñar una entrevista de problema a partir de los resultados del mapa**. Lo veremos mejor con el siguiente ejemplo.

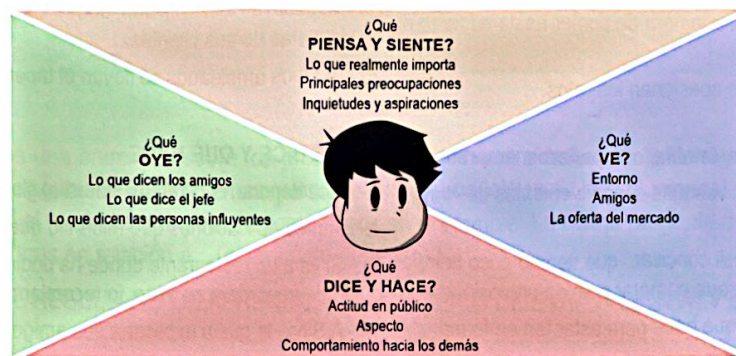
Un grupo de alumnos que cursaron el módulo de IPE II están poniendo en práctica las metodologías ágiles que aprendieron a través del Aula de Emprendimiento. El reto en el que está inmerso el equipo es el siguiente:

¿CÓMO PODRÍAMOS..... OFRECER UNA COMIDA MÁS SALUDABLE A GENTE QUE HACE DEPORTE?

Y una posible solución que se plantean sería abrir un **ESTABLECIMIENTO CON MENÚS ESPECIALES PARA DEPORTISTAS**.

Lo cierto es que, en este momento, quieren conocer mejor los aspectos emocionales del "dueño del problema" y se han puesto a confeccionar un **mapa de empatía de lo que piensa y siente, ve, oye, dice y hace el cliente**.

Clasifica en el siguiente mapa de empatía las 24 hipótesis a las que ha llegado el equipo. Indica en un pólit en cada uno de los 4 apartados. No hace falta que pongas la frase entera, con el número y 2 palabras es suficiente. Solución en la siguiente página, ¿te atreves a hacerlo sin mirar?



1. Le gusta cuidar su aspecto físico y cree firmemente que a través del deporte y la alimentación saludable lo puede conseguir.
2. Comprueba que cada vez más gente se opera para tener un "aspecto saludable" y que cada vez hay más empresas que se dedican a retocar la imagen personal.
3. Oye a sus amigos hablar sobre las ventajas e inconvenientes de ciertas dietas.
4. Hace deporte, concretamente va al gimnasio, hace crossfit y sale a correr.
5. Considera que es muy importante ser metódica y mantener su rutina diaria en la comida y en el deporte.
6. Le preocupa que no pueda seguir su dieta cuando sale a comer con sus amigos o compañeros/as de trabajo.
7. Emplea aplicaciones que miden lo que camina, calorías que gasta...
8. Mucha gente manifiesta que es difícil conciliar, que tiempo poco tiempo para él y que por ello no le queda otra que comprar comida precocinada.
9. Echa en falta en los supermercados de barrio más productos orientados para deportistas.
10. Silvia, 30 años, soltera, trabaja como técnico de control de calidad. Practica deporte regularmente. Vive en zona urbana. Renta media. Tiene inquietudes: cultura, viajar, aprender idiomas...
11. Si va a un restaurante donde ha podido comer lo que quería y estaba a su gusto de acuerdo a su dieta, lo recomienda a sus amigos.
12. Silvia ve que las personas que no hacen deporte están menos saludables que ella.
13. Algunos amigos le comentan que qué hace para estar tan en forma.
14. Estar en forma es importante para ella, porque el deporte le motiva y le hace sentirse mejor (ya sabéis las endorfinas que se producen al hacer deporte hacen que te sientas bien, sobre todo al terminar...)
15. Algunas empresas premian a trabajadores que hacen ejercicio (menos bajas por estrés laboral y más productividad): aplicaciones que miden el desgaste energético y que premian al trabajador con monedas que pueden canjear por regalos.
16. En más de una ocasión ha oído comentar que no es económico adquirir comida de calidad.
17. La oferta del mercado para deportistas es amplia, en todo tipo de servicios, excepto en alimentación, donde los restaurantes no se preocupan apenas de las dietas de sus clientes.
18. No tiene tiempo para desplazarse, a la hora de comer hasta su restaurante favorito.
19. A Silvia le gusta explicar a sus amigos qué dietas y ejercicios hace.
20. Algunos empleados se llevan el táper al trabajo.
21. Le encanta superar sus límites y le apasionan los retos.
22. Silvia oye quejarse a las personas porque han engordado, pero siguen alimentándose de la misma manera.
23. Siempre hace reseñas de los restaurantes a los que va, así como de las tiendas a las que acude a comprar material deportivo.
24. Está suscrita a varios canales de youtube donde sigue a influencers que llevan vida sana y hacen deporte.

CARACTERIZACIÓN / AVATAR

Silvia, 30 años, soltera, trabaja como técnico de control de calidad. Practica deporte regularmente. Vive en zona urbana. Renta media. Tiene inquietudes: cultura, viajar, aprender idiomas... La solución a su mapa de empatía es la siguiente:

A) QUÉ PIENSA/ QUÉ SIENTE (lo que le motiva y lo que le preocupa)

- 1.- Le gusta cuidar su aspecto físico y cree firmemente que a través del deporte y la alimentación saludable lo puede conseguir.
- 5.- Considera que es muy importante ser metódica y mantener su rutina diaria en la comida y en el deporte.
- 6.- Le preocupa que no pueda seguir su dieta cuando sale a comer con sus amigos o compañeros/as de trabajo.
- 9.- Echa en falta en los supermercados de barrio más productos orientados para deportistas.
- 14.- Estar en forma es importante para ella, porque el deporte le motiva y le hace sentirse mejor (ya sabéis las endorfinas que se producen al hacer deporte hacen que te sientas bien, sobre todo al terminar...)
- 18.- No tiene tiempo para desplazarse, a la hora de comer hasta su restaurante favorito.
- 21.- Le encanta superar sus límites y le apasionan los retos.

C) QUÉ OYE (lo que dicen los amigos, familia, compañeros, empresas)

- 3.- Oye a sus amigos hablar sobre las ventajas e inconvenientes de ciertas dietas.
- 8.- Mucha gente manifiesta que es difícil conciliar, que tiempo poco tiempo para él y que por ello no le queda otra que comprar comida precocinada.
- 13.- Algunos amigos le comentan que qué hace para estar tan en forma.
- 16.- En más de una ocasión ha oído comentar que no es económico adquirir comida de calidad.
- 22.- Silvia oye quejarse a las personas porque han engordado, pero siguen alimentándose de la misma manera.

B) QUÉ VE (lo que ve que hacen sus amigos, familia, compañeros, empresas...)

- 2.- Comprueba que cada vez más gente se opera para tener un "aspecto saludable" y que cada vez hay más empresas que se dedican a retocar la imagen personal.
- 12.- Silvia ve que las personas que no hacen deporte están menos saludables que ella.
- 15.- Algunas empresas premian a trabajadores que hacen ejercicio (menos bajas por estrés laboral y más productividad): aplicaciones que miden el desgaste energético y que premian al trabajador con monedas que pueden canjear por regalos.
- 17.- La oferta del mercado para deportistas es amplia, en todo tipo de servicios, excepto en alimentación, donde los restaurantes no se preocupan apenas de las dietas de sus clientes.
- 20.- Algunos empleados se llevan el táper al trabajo.

D) QUÉ DICE Y QUÉ HACE

- 4.- Hace deporte, concretamente va al gimnasio, hace crossfit y sale a correr.
- 7.- Emplea aplicaciones que miden lo que camina, calorías que gasta...
- 11.- Si va a un restaurante donde ha podido comer lo que quería y estaba a su gusto de acuerdo a su dieta, lo recomienda a sus amigos.
- 19.- A Silvia le gusta explicar a sus amigos qué dietas y ejercicios hace.
- 23.- Siempre hace reseñas de los restaurantes a los que va, así como de las tiendas a las que acude a comprar material deportivo.
- 24.- Está suscrita a varios canales de youtube donde sigue a influencers que llevan vida sana y hacen deporte.

Propuesta de Entrevista de problema a partir del mapa de empatía

El objetivo es centrarnos en los problemas (no en las soluciones), así como en las conductas pasadas y presentes (no en las futuras).

1. Queremos conocer qué haces a la hora de cuidar tu dieta en tu día a día (relacionado con hipótesis 4)
2. ¿Haces deporte de manera regular? (5) Nunca, 1 vez a la semana, 1 a 3 veces, 4 o más veces.
3. ¿Te gustaría trabajar en una empresa que fomente la vida saludable (premiar actividad física...)? (15)
4. ¿Qué tipo de aplicaciones usas para llevar vida saludable? ¿En qué te gustaría que te ayudasen estas aplicaciones? (7)
5. Sigues alguna web, plataforma, red social, influencer... vinculada con dieta, deporte... ¿cuál? ¿qué contenidos de valor te ofrecen? (1 y 24)
6. En qué establecimientos comerciales compras (físico/virtual) (9)
7. Cuáles son los alimentos/suplementos/bebidas que más compras (9)
8. ¿Qué importancia tiene para ti consumir productos de proximidad en tu restaurante? (17): Baja/media/alta
9. De los siguientes procesos de cocinado, cuáles son los que más empleas (ordénalos por frecuencia) (5):
Horneado, cocción, plancha, crudo, freidora de aceite, freidora de aire, vapor, guiso. Otros (cuáles):
10. ¿Qué problemas encuentras cuando te llevas tu comida al lugar de trabajo? (táper). (20)
11. De los siguientes alimentos, ¿cuáles son los que más echas en falta cuando sale a comer fuera de casa? (ordénalos por preferencia) (6)
Legumbres, Fruta del día, Productos no procesados, Platos libres de azúcares
12. ¿En qué te fijas a la hora de buscar un restaurante con comida sana? (23)
13. Enumera los 3 principales problemas que encuentras, relacionados con nutrición, cuando comes fuera de casa.

* Agradecimiento al profesor Rubén Navajas Villegas y al departamento de FOL del IES Mateo Alemán por este ejemplo para el libro de IPE II.

FICHA 4 - MAPA DE EMPATÍA Y ENTREVISTA DE PROBLEMA

Objetivo de la ficha: Elaborar un perfil del cliente y una entrevista de los problemas que encuentra actualmente con el producto

1º) Mapa de empatía.

Entrevista a una persona que esté dentro del segmento de mercado al que te diriges preguntándole sobre qué piensa y siente, qué oye, qué ve, y comprobando qué dice y hace, respecto al producto genérico de nuestro proyecto. Cuando tengas todas las respuestas clasifícalas dentro del mapa de empatía.



2º) Entrevista de problema.

Esta vez se trata de que prepares una entrevista sobre los problemas que encuentra actualmente con ese producto. Debe tener alrededor de 10 preguntas, y enfocarse en preguntarle los problemas que tiene con el producto (y no las soluciones). Las preguntas deben partir de las hipótesis o respuestas que dio en el mapa de empatía, tal como vimos en el ejemplo. La última pregunta debe ser: "Nos gustaría saber los 3 principales problemas que encuentras en relación a....(el producto genérico)?"

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 4 CRITERIO DE EVALUACIÓN A) Y G)

FICHA 5 - COMPLETA LA BUSINESS MODEL CANVAS Y LEAN CANVAS - 1

Objetivo de la ficha: Usar metodologías ágiles para el desarrollo del proyecto emprendedor

Completa el segmento de clientes del Business Model Canvas y el segmento de clientes y problema del Lean Canvas.

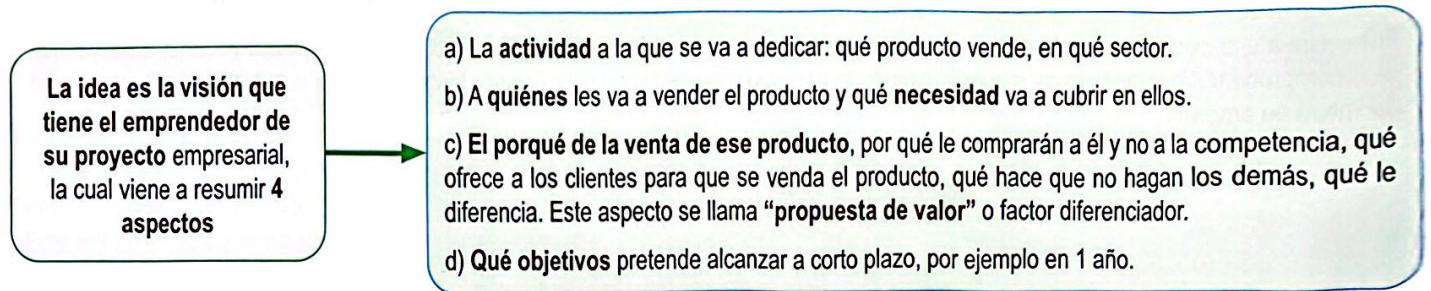
Socios clave- 8	Actividades clave- 6	Propuestas de valor- 2	Relaciones con clientes- 3	Segmentos de cliente- 1
	Recursos clave- 7		Canales- 4	
Estructura de costes- 9			Fuentes de ingresos- 5	

Problema	Solución	Proposición de valor única	Ventaja especial	Segmentos de cliente
	Métricas clave		Canales	
Estructura de costes			Flujo de ingresos	

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 4 CRITERIO DE EVALUACIÓN C)

3. La idea de negocio

Todo proyecto emprendedor comienza con una idea de negocio. Veamos qué es la idea y de qué 4 aspectos consta:



3.1. 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 han trabajado en otra empresa de esa misma actividad y han ido perfilando su idea de negocio para posteriormente lanzarse como trabajador por cuenta propia. Juan Roig fundador de Mercadona comenzó trabajando en la empresa familiar de Cárnicas Roig. Esta experiencia puede venir precedida de poseer un título académico 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 cualquier actividad en el tiempo libre 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. William Harley y Arthur Davidson eran unos apasionados de los motores y las bicicletas que acabaron creando una de las marcas más relevantes en el mundo de las motos.
La observación del entorno económico	
La observación de una carencia en el mercado	Un emprendedor puede observar oportunidades en el entorno: existen servicios mal prestados o bien no hay ninguna empresa 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 ya funciona en otros mercados 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 nuevas tendencias o pautas de consumo 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 invento nuevo y lo lleva al mercado . 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.
Ofrecer un producto de forma distinta	Innovar no es sólo ofrecer un nuevo producto al mercado sino también ofrecerlo de manera distinta , como cambiar alguna característica o darle un nuevo uso. Por ejemplo KFC ideó una taza que sea comestible: una galleta en forma de taza, envuelta en papel de azúcar y con una capa de chocolate blanco.

3.2. 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?

4. 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.

4.1. 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 pretendes conseguir.

2º) **Valora 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 pagarían por esta idea? ¿Cómo cuántos?
- d) La propuesta de valor, porqué te comprarían 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.

4.2. 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 pasarán 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.

Sé creativo

1º) **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.

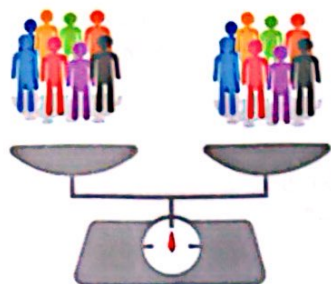
2º) **Fuentes de ideas de negocio:** Piensa en 5 minutos una idea para cada una de las fuentes de negocio: a) Si fuera una empresa que se basase en tu experiencia profesional o tu titulación. b) Si se basase en tus aficiones. c) Una idea basada en una carencia que hayas visto en el mercado. d) Una idea de un negocio que funcione en otros lugares y aquí no. e) Un nuevo producto que inventarías para venderlo. f) Una idea donde cambiarías alguna característica o le darías un nuevo uso a un producto. g) Una idea donde venderías un producto que ya existe a otros clientes.

4.3. La incorporación de valores éticos y sociales

Dentro de la filosofía del módulo de IPE II, el **proyecto** que propongamos **debe incorporar valores éticos y sociales, apostando por la sostenibilidad, la equidad y la justicia social.**

¿Cómo hacerlo? Te proponemos partir del análisis de los **indicadores del “balance social”** de las empresas, de aquellos puntos que nos **indican el impacto que tiene la actividad de la empresa en estas áreas:** acciones sociales con los trabajadores, acciones sociales externas en el entorno, impacto económico y medioambiental, y cumplimiento de la normativa y evaluación de acciones.

En la siguiente tabla hay **16 ejemplos de estos indicadores** que pueden aparecer en un balance social, para que puedas incorporar a tu proyecto los que consideres convenientes. En la ficha 4 podrás reflexionar sobre ello.



ELEMENTOS DEL BALANCE SOCIAL		
ELEMENTOS	ASPECTOS ANALIZADOS	EJEMPLOS CONCRETOS
ACCIONES SOCIALES INTERNAS	1- Condiciones laborales: contratos, subcontratación, movilidad, y despidos	Contratación indefinida prioritaria y control de la subcontratación precaria
	2- Formación y promoción profesional	Plan anual de formación continua y programa de promoción interna
	3- Políticas de igualdad y no discriminación	Igualdad salarial entre géneros y protocolo contra la discriminación
	4- Salud laboral y bienestar	Rotación de tareas, acceso a fisioterapia y campañas de salud mental
ACCIONES SOCIALES EXTERNAS	5- Relación con la comunidad	Colaboración con asociaciones del barrio y participación en foros locales
	6- Apoyo a proyectos sociales	Donación del 1% de beneficios a ONG y voluntariado corporativo
IMPACTO AMBIENTAL	7- Uso eficiente de recursos (agua, energía)	Instalación de paneles solares y sistemas de reciclaje de agua
	8- Gestión de residuos y prevención de la contaminación	Clasificación de residuos y convenios con empresas de reciclaje
	9- Políticas de sostenibilidad medioambiental	Plan de reducción de huella de carbono a 5 años
RESULTADOS EMPRESARIALES CON ENFOQUE SOCIAL	10- Integración de la RSE en la rentabilidad	Inclusión de objetivos sociales en el plan estratégico empresarial
	11- Distribución justa de beneficios	Reparto proporcional de beneficios según productividad y salario
CUMPLIMIENTO NORMATIVO Y POLÍTICAS DE RSC	12- Cumplimiento de la normativa laboral y medioambiental	Auditoría anual de cumplimiento normativo
	13- Aplicación de códigos de conducta	Código ético interno firmado por todo el personal
	14- Certificaciones y estándares voluntarios	Certificación ISO 14001 en gestión ambiental
EVALUACIÓN DE ACCIONES	15- Indicadores sociales y ambientales	Tasa de absentismo, siniestralidad y consumo energético
	16- Evaluación del impacto de las medidas adoptadas	Informe anual de sostenibilidad con análisis de la evolución de los indicadores y propuestas de mejora



FICHA 6 - GENERA IDEAS DE NEGOCIO

Objetivo de la ficha: Poner en marcha el proceso de creación de la idea de negocio

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 pagarían 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.

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 4 CRITERIO DE EVALUACIÓN B)



FICHA 7 - DISEÑA-VALIDA-APRENDE: SAL A LA CALLE Y PREGUNTA POR TU IDEA

Objetivo de la ficha: Validar con personas reales la viabilidad de la idea de negocio planteada

Los miembros del grupo que han generado la idea van a preguntar por su idea de negocio, primero individualmente y luego puesta en común.

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 preguntarles 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- veo el problema en...	Propuestas de mejora de la idea
1				

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) Puesta en común. Tras recoger las distintas encuestas realizadas reflexionar sobre **qué cambiaría la idea original** de negocio tras esta pequeña encuesta.

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 4 CRITERIO DE EVALUACIÓN B)



FICHA 8 - COMPLETA LA BUSINESS MODEL CANVAS Y LEAN CANVAS-2

Objetivo de la ficha: Usar metodologías ágiles para el desarrollo del proyecto emprendedor

Completa la **propuesta de valor** del Business Model Canvas y la **proposición de valor única y ventaja especial** del Lean Canvas

Socios clave- 8	Actividades clave- 6	Propuestas de valor- 2	Relaciones con clientes- 3	Segmentos de cliente- 1
	Recursos clave- 7		Canales- 4	
Estructura de costes- 9			Fuentes de ingresos- 5	

Problema	Solución	Proposición de valor única	Ventaja especial	Segmentos de cliente
	Métricas clave		Canales	
Estructura de costes			Flujo de ingresos	

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 4 CRITERIO DE EVALUACIÓN C)



FICHA 9 - INCORPORA VALORES ÉTICOS Y SOCIALES

Objetivo de la ficha: Incorporar indicadores del balance social que supongan añadir valores éticos y sociales al proyecto

A partir de la tabla anterior de elementos e indicadores de un balance social de la empresa, reflexiona qué ejemplos de los propuestos podrían incorporarse a tu proyecto. Si ya lo has trabajado en el módulo de sostenibilidad, ¡incorpora aquellas ideas!

- 1º) ¿Qué acciones sociales internas con los trabajadores crees que podría tener el proyecto?
- 2º) ¿Qué acciones sociales externas que conlleven un beneficio a la comunidad se podrían añadir?
- 3º) ¿Es posible añadir alguna acción en el impacto ambiental?
- 4º) ¿Es posible añadir alguna acción del resto de elementos?
- 5º) Elige entre todas las respuestas al menos 2 acciones que creas que es posible añadir al proyecto.

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 4 CRITERIO DE EVALUACIÓN D)

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 perjurarse 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.

Ésta es una máxima universal: más vale una idea mediocre brillantemente implementada que una idea brillante mediocrementemente 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! Coméntela 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.



FICHA 10 - REDACTA EL PLAN DE EMPRESA- EL CLIENTE Y LA IDEA DE NEGOCIO

Objetivo de la ficha: Elaborar el plan de empresa en sus apartados de idea de negocio y cliente

1º) Es muy importante que 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: Define los problemas que tienen actualmente los early adopters.

¿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:

- ¿A qué segmento de mercado se dirige tu producto? Describe los criterios de segmentación y el cliente objetivo al que te diriges.
- ¿Existen varios segmentos o tipos de clientes en tu empresa? Si existen varios segmentos: ¿Vas a utilizar una estrategia segmentada, diferenciada o indiferenciada?
- ¿Quiénes son tus Early Adopters o primeros seguidores que comprarían el producto? ¿Qué les caracteriza?

Estudio de 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. También puedes incluir como anexo el mapa de empatía y la entrevista de problema desde el mapa de empatía.
- **Redacta unas conclusiones** en este apartado con los siguientes puntos:
 - ¿Qué problemas están encontrando nuestros posibles clientes en un producto parecido al nuestro?
 - ¿Qué producto están usando actualmente? ¿Quién, dónde, cuándo y cuánto compra?
 - ¿Por qué motivos lo compran?
 - ¿Cómo preferirían que fuese ese producto?
 - ¿Cambiaríais el segmento al que iba dirigido el producto?

2º) Redacta tu idea de negocio. Puedes ayudarte de las siguientes cuestiones:

a) Actividad:

¿Qué actividad vas a realizar? ¿Qué productos vas a vender?

b) Clientes:

¿A quiénes se va a vender el producto? ¿Están dispuestos a pagar por ello?

c) Problema o necesidad que cubre:

¿Qué problema está resolviendo? ¿Qué necesidad está cubriendo de los clientes?

d) Propuesta de valor:

¿Cuál es tu propuesta de valor? ¿Qué ofreces para que te compren a ti? ¿En qué te vas a diferenciar de la competencia?

e) Objetivo a 1 año:

Por ejemplo: cubrir gastos, ganar tal cantidad de dinero, promocionar la empresa aun perdiendo dinero, ganar un sueldo.

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 4 CRITERIO DE EVALUACIÓN C)



Repasa conceptos (test)

A) Segmentación de mercado

1º) 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.

2º) 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.

3º) 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.

4º) 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.

B) Los clientes

5º) 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.

6º) 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.

7º) 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.

8º) En el mapa de empatía necesito saber del cliente:

- a) Lo que dice, lo que oye y lo que siente.
- b) Lo que dice, lo que oye, lo que ve y lo que sienta y piensa.
- c) Lo que dice, lo que oye, lo que siente y piensa.
- d) Lo que dice, lo que ve, lo que hace y lo que oye.

C) 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.
- d) Lo innovadora que resulte la nueva propuesta.

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.

Softs skills: Persistencia y capacidad de trabajo

Así es la historia de éxito de Oprah Winfrey, de pobre a millonaria, mira sus triunfos y fracasos

<https://www.youtube.com/watch?v=YFzA8E2MSgc> 10:24

"Lo que aprendí a una edad muy temprana era que yo era responsable de mi vida. Y a medida que fui más consciente espiritualmente, aprendí que todos somos responsables de nosotros mismos, que creas tu propia realidad por la forma en que piensas y, por lo tanto, actúas. No puedes culpar al apartheid, a tus padres, a tus circunstancias. Porque no eres tus circunstancias, eres tus posibilidades, si sabes eso puedes hacer cualquier cosa."

¿Cómo Consiguió Oprah Winfrey su Fortuna? El Poder de una Marca Personal

Canal EmprendeAprendiendo

<https://www.youtube.com/watch?v=ticX0uP53vM> 6:37

Oprah Winfrey ha tenido una dura vida, pero después de una larga carrera, consiguió fortuna mediante su show televisivo y diferentes emprendimientos. En este vídeo vemos cómo lo ha conseguido y analizaremos el poder de una marca personal para empezar proyectos.

a) ¿Qué opinas sobre la cita de Oprah Winfrey? ¿En qué te inspira su biografía?

b) ¿Qué características de personalidad posee para haber alcanzado el éxito profesional? ¿Cómo ha podido conseguirlo viniendo de las circunstancias tan difíciles como venía ella?

¿Sabías que LEGO casi quiebra tres veces?

Canal EmprendeAprendiendo

<https://www.youtube.com/watch?v=DSqASqX22Lg> 10:25

Lego nos deja la gran enseñanza de saber recuperarse en tiempos difíciles. Su fundador Ole Kirk Christiansen siempre supo ver oportunidades en los obstáculos.

En 1941 su taller de madera quedó totalmente destruido tras incendiarse. Sin embargo, lejos de desanimarse, tomó la decisión de construir una fábrica incluso más grande para atender mejor a la mayor demanda que estaban teniendo.

Cuando en 1981 la patente de sus diseños de bloques finalizó, muchas empresas inician un camino que casi le lleva a la quiebra. Se fabrican y venden productos muy parecidos a los de Lego, despareciendo con ello la fortaleza que había conseguido a través de sus patentes. Es entonces cuando Lego adquiere nuevas licencias para fabricar sets especiales temáticos de la cultura popular de entonces (Star Wars, el Señor de los Anillos y Harry Potter, entre otros). Éstas, además de multiplicar enormemente sus ventas, se convirtieron en su factor diferenciador y la mejor barrera para evitar la entrada a sus competidores.

La startup valorada en 30.000.000.000\$. El caso airbnb

Canal EmprendeAprendiendo

https://www.youtube.com/watch?v=bVe0_9Ppe4M 6:13

Airbnb es una plataforma que junta caseros que quieren alquilar una vivienda con posibles inquilinos, cobrando una comisión por ser el intermediario. Pero sus inicios en 2007 fueron muy difíciles, así su facturación no superaba los 200\$ a la semana en los primeros dos años.

a) ¿Cuál fue su primera idea de negocio?

b) ¿Qué les sucedió en el primer año con los inversores de Silicon Valley?

c) ¿Qué idea creativa para financiarse tuvieron? ¿Cuánto ganaron y para qué les sirvió?

d) ¿Qué decidieron hacer en 2009 a punto de quebrar por segunda vez? ¿Qué consiguieron?

e) ¿De qué se dieron cuenta al ir a hablar directamente con sus clientes? ¿Qué mejoras llevaron a cabo?

f) Tras alquilar un famoso su casa, ¿de qué se dieron cuenta? ¿En qué cambió su producto?

g) ¿Qué lecciones saca de esta empresa el autor del vídeo? Relaciona la tercera lección con el concepto de design thinking.

Estefanía Segovia. Charla TED: La Discapacidad como una Capacidad

https://www.ted.com/talks/estefania_segovia_la_discapacidad_como_una_capacidad 9:56

Desde su diagnóstico de Lupus e insuficiencia renal a los 15 años se ha dedicado al activismo por los derechos de las personas discapacitadas. A los 20 años se sometió a un trasplante renal y actualmente es Presidenta de la Asociación Ecuatoriana de Pacientes Trasplantados, Directora de la Comisión de Responsabilidad Social de la Federación de Estudiantes de la PUCE y tiene un programa de radio llamado "Detrás del espejo".

Cuando la vida de Estefanía Segovia transcurría como la de una adolescente sin problemas y disfrutando del momento, su vida frenó y el brusco giro que dio supuso el verdadero principio de la actual Estefanía. Lidiando con la enfermedad, la discapacidad y la incertidumbre sobre su propia existencia, llegó a convertirse en la activista por los derechos de las personas con discapacidad que es hoy. Lección de valentía y ejemplo de las personas cuya grandeza surge en los momentos límites de su vida. *"A todos nos falta algo, todo tenemos discapacidad, pero debemos utilizar esto para encontrar nuestro verdadero poder y hacer de las cosas que nos faltan nuestra fortaleza"*.

Unidad 5

El entorno y la competencia



RESULTADO DE APRENDIZAJE 4.

Identifica, define y valida ideas de emprendimiento generadoras de nuevas oportunidades a partir de estrategias de análisis del entorno socio-productivo utilizando metodologías ágiles para el emprendimiento.

CONTENIDOS	CE	ACTIVIDAD
1. El entorno general de las empresas		Ficha 1 Análisis del macroentorno
2. Tipos de entorno: sencillo / cambiante		Ficha 2 Análisis del entorno sencillo/cambiante
3. El entorno específico del sector		Ficha 3 Análisis del microentorno
4. Análisis de la competencia		Ficha 4 Recoge información publicada
		Ficha 5 Recorre la zona y visita comercios
		Ficha 6 Las mejores empresas y la competencia directa
5. Análisis DAFO y CAME		Ficha 7 Elabora el DAFO
		Ficha 8 Elabora el CAME
6. Economía circular y del bien común		Ficha 9 Sensibilizando en la Economía Circular
		Ficha 10 El proyecto y la Economía Circular y del Bien Común
		Ficha 11 Día internacional del reciclaje
Unidad El entorno		c) Se ha diseñado un modelo de negocio y/o gestión derivado de la idea emprendedora

1. El entorno general de las empresas

Las empresas no viven aisladas del mundo sino que se desenvuelven en un entorno que les afecta en su actividad diaria. Veamos los factores generales que afectan a todas las empresas o macroentorno a través del análisis P.E.S.T.:

Factores político-legales	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema político y de gobierno del país: las instituciones que existen y las decisiones políticas que se toman. • La legislación que afecta a las empresas: normativa laboral y de impuestos, ayudas.
Factores económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Momento de crecimiento o crisis económica, así como la renta disponible de las familias para realizar compras. • Situación del mercado laboral: desempleo, si hay recursos humanos cualificados. • Tipo de interés de los bancos, Tasa de IPC o inflación de precios.
Factores socio-culturales	<ul style="list-style-type: none"> • Los estilos de vida: qué hábitos de consumo tienen (compran en el súper o en pequeñas tiendas), qué costumbres y pautas de ocio sigue la población, qué modas. • Cambios sociales: cambios en el modelo de familia, etc. • Situación demográfica: descenso de la natalidad, aumento de la esperanza de vida, inmigración y emigración.
Factores tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo tecnológico: innovaciones en productos y en procesos industriales. • Inversión en I+D+i (investigación, desarrollo e innovación) con vistas al futuro.

FÍJATE

El entorno ha ido evolucionando de uno sencillo donde había pocos cambios, el mercado iba absorbiendo todo lo que se producía, sin turbulencias (por ejemplo la tienda de toda la vida); a un entorno mucho más cambiante, dinámico, poco previsible, donde se vende en muchos mercados a la vez, y sobre todo muy hostil, en el que hay que reaccionar rápidamente a la competencia y, si es posible, adelantarse a ella introduciendo alguna innovación.

Ello ha obligado a que las empresas deban estar atentas a los movimientos y cambios del entorno para anticiparse a esos cambios que están por venir. Esta actitud de anticipación se llama "Actitud Estratégica", donde las empresas diseñan una estrategia con la que esperan sacar una ventaja frente a sus competidores. En palabras de Schumpeter, serían los innovadores los que, al ser los primeros que ofrecen un bien o servicio al mercado, consiguen adelantarse a sus competidores, y de esta manera sacan ventaja hasta que llegan los imitadores.

2. Tipos de entorno: sencillo / cambiante

Un entorno sencillo es aquel donde se producen pocos cambios y es más fácil reaccionar a él, y un entorno más cambiante, dinámico, es aquel donde no paran de sucederse los cambios, donde la competencia no para de innovar y hay que reaccionar ante ella.

	SENCILLO	CAMBIANTE
ESTABILIDAD	ESTABLE	DINÁMICO
COMPLEJIDAD	SIMPLE	COMPLEJO
INTEGRACIÓN	INTEGRADO	DIVERSIFICADO
HOSTILIDAD	FAVORABLE	HOSTIL

Estabilidad

Un entorno es estable cuando no cambia o es fácil de predecir. En una carnicería los cambios en los servicios son pocos, mientras que en el diseño de videojuegos sabemos que es dinámico, con constantes cambios y a veces imprevisibles.

Complejidad

Si los conocimientos que se requieren son simples, como un kiosco; o si bien los conocimientos son más complejos y hay que estar actualizándose constantemente, como el mundo de la informática.

Integración

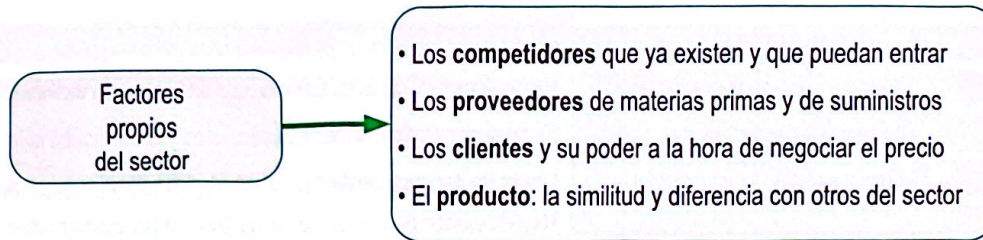
Si las empresas venden en un solo mercado, como una farmacia que solo vende al mercado del barrio; o si fabrican y venden en distintos mercados, como una multinacional que abarca varios países y varios entornos a la vez.

Hostilidad

Si es un entorno favorable, donde no hay apenas competencia y no hay que reaccionar a ella con rapidez; o bien un entorno hostil, donde la competencia no para de introducir innovaciones y cambios y hay que reaccionar rápidamente para no quedarse atrás.

3. El entorno específico del sector o microentorno

A las empresas también les afecta una serie de **factores más concretos propios de su sector**. Por ejemplo, no es lo mismo una empresa del sector de la construcción que una escuela infantil pues a cada una les va a afectar una serie de factores más propios del sector o microentorno en el que se desenvuelven. Veamos cuáles son esos factores para después analizarlos desde el modelo teórico de Porter.



Michael Porter (1980) elaboró un **modelo** para estudiar los elementos que influían en cada sector de la economía. Este modelo está formado por las siguientes **fuerzas competitivas**:

Grado de competencia entre empresas actuales

La **rivalidad** que exista entre las empresas actuales va a depender de:

- El **número de empresas que ya existan**: A más empresas, más competencia entre ellas. Si hay pocas se podrán repartir el mercado más fácilmente entre ellas.
- El **crecimiento del sector**: Si es un sector que está en crecimiento habrá menos competencia, ya que hay nuevos clientes a los que poder vender. Pero si está estancado se competirá más por los pocos clientes.
- **Diferenciar el producto de otro de la competencia**: Cuando no se puedan diferenciar y parezcan todos iguales (como el caso del agua), existirá más competencia entre esas empresas, ya que el cliente puede cambiar.
- El **exceso de capacidad de producción**: Si todas las empresas pueden producir mucha cantidad de producto, habrá más rivalidad por colocarlo. Por ejemplo, una empresa de telefonía no tiene límite de producción, puede atender todas las líneas que haga falta, pero un bar tiene un límite de capacidad donde ya no caben más clientes.
- Las **barreras de salida del sector**: Habrá más competencia en sectores donde hay dificultades para abandonar el sector, como por ejemplo el haber realizado una inversión muy grande y no poder vender los activos (máquinas, inmuebles, etc), o por barreras emocionales como la lealtad del empresario al negocio (autónomo que no tiene otro modo de subsistencia, empresa de tradición familiar, etc).

Posibilidad de entrada de nuevos competidores

Esta **amenaza** de nuevas empresas dependerá de las barreras de entrada:

- La necesidad de realizar **grandes inversiones** de capital.
- La **diferenciación del producto** de empresas ya establecidas, si ya tienen un **producto con una marca diferenciada** será más difícil entrar en el sector, por ejemplo competir con la Coca-cola.
- La dificultad de poder **acceder** a los **canales de distribución**: Mayoristas, minoristas, tiendas, etc. Una empresa nueva deberá localizar y negociar con los distribuidores de su producto.
- Los **requisitos legales** que ponen las administraciones públicas.

Amenaza de otros productos sustitutos

- Son los productos que tienen el **mismo uso y satisfacen la misma necesidad**, por ejemplo las tablet respecto a los ordenadores portátiles, que pueden cumplir la misma función.

Poder de negociación de proveedores y de clientes

- Los **proveedores tendrán más poder si**: 1) Hay pocos proveedores, pues se dependerá más de los pocos que existan. 2) No hay otros productos sustitutos, ya que habrá que comprarles a ellos necesariamente. 3) Si la empresa no es un cliente importante para el proveedor, pues le compra poca cantidad.
- Los **clientes tendrán más poder si**: 1) Hay pocos clientes, las empresas competirán por venderles a los pocos que hay. 2) Hay productos sustitutos, por lo que los clientes pueden irse a la competencia. 3) Es un cliente importante que hace gran cantidad de compras y que por tanto le exigirá un mejor precio.

EJEMPLO ANÁLISIS ENTORNO ESPECÍFICO

Luca y Maia está pensando en adquirir una casa de turismo rural en un pueblo en las montañas del Maestrazgo, en la provincia de Teruel. Para ello, antes de introducirse en el negocio, deciden realizar un análisis del entorno específico en el que se mueve este tipo de negocio a través del modelo de Porter con las 5 fuerzas competitivas:

FUERZAS	FACTORES	ANÁLISIS DEL RESULTADO
Grado de competencia de empresas actuales	Número de empresas	Existen muchas casas de turismo rural en la zona en distintos pueblos de la zona.
	Crecimiento del sector	Es un sector en gran auge.
	Diferenciación del producto	Las casas son muy similares, distinguiéndose por el entorno donde se sitúan.
	Exceso de capacidad productiva	Hay un exceso de capacidad productiva por las casas rurales vacías que todavía podrían alquilarse.
	Barreras de salida	Las barreras de salida son grandes por la inversión realizada y por la fidelidad de propietarios a su negocio desde hace años.
Posibilidad de entrada de futuros competidores (barreras de entrada)	Inversión inicial	Requiere una fuerte inversión inicial.
	Poder diferenciarse de los productos que ya existen	Es difícil diferenciarse de otras casas rurales, requiere publicidad y boca-boca, así como posicionarse en la web.
	Acceder a los canales de distribución	Requiere acceder a los canales de turismo rural en la web y situarse en ellos como oferta.
	Requisitos legales	Requisitos de la Consejería de Turismo y licencias.
Amenaza de productos sustitutivos	Productos que sin ser casas rurales pueden ofrecer el mismo servicio	Existe una oferta variada de turismo rural, como son los hoteles rurales donde se alquilan habitaciones a menor precio.
Poder de negociación de proveedores	Número de proveedores	Existe multitud de proveedores de los servicios que requiere una casa rural (mobiliario, instalaciones, etc).
	Productos sustitutivos (del proveedor)	Existe multitud de productos diferentes donde elegir para instalar y adecuar una casa rural
	Cantidad comprada al proveedor	La cantidad comprada es pequeña.
Poder de negociación de clientes	Número de clientes	Cada vez aumenta más el número de usuarios, pero todavía no hay un exceso de clientes.
	Productos sustitutivos para los clientes	Existen otros productos sustitutivos en la oferta de turismo rural, así como otros tipos de turismo: de playa, cultural, etc.
	Cantidad comprada por el cliente	Los clientes suelen alquilar solo una vez, aunque hay algunos clientes que repiten otros años.



FICHA 1 - ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Objetivo de la ficha: Analizar los diferentes componentes del macroentorno

Analiza el entorno de tu proyecto emprendedor respondiendo a las siguientes preguntas:

Análisis del macroentorno o PEST:

- Políticos: ¿Hay estabilidad política y social? ¿Hay subvenciones?
- Económicos: ¿Existe crisis en tu sector? ¿Hay desempleo?
- Sociales: ¿Están cambiando los gustos de los clientes?
- Tecnológicos: ¿Hay cambios tecnológicos que influyen en mi empresa?

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 4 CRITERIO DE EVALUACIÓN F)



FICHA 2 - ANÁLISIS ENTORNO SENCILLO-CAMBIANTE

Objetivo de la ficha: Analizar el entorno desde la perspectiva sencillo / cambiante

Analiza el entorno de tu proyecto emprendedor respondiendo a las siguientes preguntas sobre el **entorno sencillo/cambiante**:

- ¿Es un entorno donde se producen **muchos cambios o pocos**? ¿Por qué?
- ¿Se requieren **muchos conocimientos** para dirigir una empresa de ese sector o no se necesita estar actualizándose constantemente?
- ¿Se va a vender el producto en **un solo mercado o hay distintos** mercados donde puede venderse?
- ¿Hay **mucho competencia** en el sector y hay que responder con rapidez? ¿En el sector la competencia no para de sacar innovaciones?

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 4 CRITERIO DE EVALUACIÓN F)



FICHA 3 - ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Objetivo de la ficha: Analizar los diferentes componentes del microentorno según el modelo de Porter

Analiza el **microentorno** de tu proyecto emprendedor respondiendo a las siguientes preguntas:

1º) ¿Cuál crees que es el grado de **competencia entre las empresas actuales**?

- ¿Hay muchas o pocas empresas sobre este negocio?
- ¿Está creciendo el sector?
- ¿Tu producto es similar a otros del mercado?
- ¿Las otras empresas pueden vender más de lo que venden?
- ¿Qué barreras de salida existen si tuvieras que dejar el negocio?

2º) ¿Hay posibilidad de que **entren nuevos competidores**?

- ¿Cuánto tendrían que invertir para entrar?
- ¿Pueden ofrecer un producto distinto del tuyo?
- ¿Pueden acceder a los canales de distribución, mayoristas, minoristas, clientes, etc.?
- ¿Se necesitan requisitos legales exigentes?

3º) ¿Hay **otros productos que puedan sustituir al tuyo**? ¿Qué productos pueden satisfacer la misma necesidad sin llegar a ser lo mismo?

4º) ¿Qué **poder tienen los proveedores**?

- ¿Hay muchos proveedores donde elegir?
- ¿Si un proveedor no te gusta, puedes cambiar y comprar otro producto similar?
- ¿Le compras gran cantidad de producto al proveedor y ello permite negociar precios, o le compras poco y no hay fuerza para negociar?

5º) ¿Qué **poder tienen los clientes** a la hora de negociar?

- ¿Hay escasos y no puedes negociar mucho?
- ¿Pueden comprar otro producto similar al tuyo que cubra su necesidad?
- ¿Te compran mucho los clientes y tienen poder para negociar precios?

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 4 CRITERIO DE EVALUACIÓN F)

4. Análisis de la competencia

Hemos pasado de un entorno sencillo y no cambiante a un entorno dinámico, donde todo cambia muy deprisa y hay que reaccionar rápidamente a la competencia para no quedarse atrás y sobrevivir. **Desconocer qué competencia existe o no saber qué es lo que está haciendo puede hacer peligrar el proyecto empresarial.** Por ello, no hay que caer en el error de subestimar a la competencia: **¡Si están en el mercado algo bueno estarán haciendo!**

FÍJATE

Benchmarking

Tal vez hayas oído hablar esta palabra inglesa alguna vez. Es un proceso para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores más duros, aquellos que realizan las mejoras prácticas en el sector.

FÍJATE

Registro mercantil

Si tu competencia son sociedades (SL, SA, etc), una forma de encontrar información sobre su facturación y ventas es acudiendo al **Registro Mercantil**, ya que las sociedades deben hacer público sus balances contables.

Otra forma es entrar en las webs de agencias que realizan informes comerciales de empresas, como por ejemplo en www.einforma.com, empresa especializada en el análisis de morosidad de las empresas y que te ofrece de forma gratuita 5 informes gratis de 5 empresas.

¿Qué necesito saber de la competencia?

Cuántos son y cómo se llaman	¿Cuántas empresas ofrecen el mismo producto en mi zona geográfica? ¿Dónde se encuentran exactamente? ¿Quiénes son, cómo se llaman?
Qué venden	¿Qué productos venden? ¿Cómo son esos productos?
Cuánto venden	¿Cuánto venden? ¿Hay alguna empresa líder que venda más? ¿Son varias y forman oligopolio? ¿Hay muchas pequeñas que facturan poco?
Precios	¿A qué precio venden sus productos? ¿Son más caros, más baratos? ¿Qué estrategias de precios tienen: descuentos, una guerra de precios, etc? ¿Permiten pagar a plazos o cobran al contado?
Promoción	¿Qué estrategias de publicidad y promoción utilizan? ¿Cómo se dan a conocer al consumidor? ¿Es eficaz su promoción?
Distribución	¿A través de qué canales de distribución venden? ¿Venta al consumidor, a mayoristas, a minoristas, venta por internet?
Satisfacción y atención al cliente	¿Qué opinan los clientes de ellos? ¿Están satisfechos? ¿Qué deberían mejorar y no lo hacen? ¿Ofrecen algún servicio de atención al cliente?
Estrategias	¿Qué estrategias de empresa están llevando a cabo? ¿De innovación, de crecimiento, de estabilidad, de abandono del mercado?
D.A.F.O.	¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles? Ver el punto siguiente.

Dónde buscar listados de empresas competidoras

Una de las principales dificultades de los emprendedores que no son comercios es conocer quiénes son las empresas de la competencia, ya que la competencia puede estar en otra localidad o barrio.

¿Dónde encontrar listados de empresas? Estos listados tienen la función de darte pistas para luego indagar en sus páginas web.

CÁMARA DE COMERCIO DE TU PROVINCIA

Las Cámaras de Comercio tienen centralizada toda la información sobre las empresas existentes en tu provincia, por localidad, por sector y por subsector. Ofrecen informes sobre las mismas indicando: actividades a las que se dedican, páginas web de empresa, número de trabajadores, nivel de facturación, etc.

Cobran por dichos informes en función del número de empresas sobre las que necesitas información y la cantidad de información, pero su información está actualizada y muy organizada por el subsector concreto de actividad. También ofrecen un primer listado gratuito.



FICHA 4 - RECOGE INFORMACIÓN PUBLICADA

Objetivo de la ficha: Recoger la información publicado respecto al sector y empresas en la Cámara de Comercio de la provincia

Una primera aproximación general sobre tu sector es buscar información que ofrezcan las asociaciones profesionales y revistas especializadas, así como en las cámaras de comercio de tu provincia.

1º) Información de tu sector:

- a) Busca si existen asociaciones profesionales de tu sector que te den información sobre empresas que existan en el sector.
- b) Busca qué revistas profesionales existen y si hay ferias especializadas a las que puedas acudir y sacar información.

2º) Busca empresas en la Cámara de Comercio:

- a) Entra en la Cámara de Comercio de tu provincia y busca listados en el localizador de quiénes son competencia en la zona.
- b) Redacta un listado entre 5 y 10 empresas que puedan ser competencia directa a tu proyecto y visita sus webs.

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 4 CRITERIO DE EVALUACIÓN F)



FICHA 5 - RECORRE LA ZONA Y VISITAS COMERCIOS

Objetivo de la ficha: Recoger información de cómo trabaja la competencia en el caso de comercios

Si tu proyecto es un comercio, realiza un pequeño recorrido por la zona donde piensas ubicar tu empresa. Elabora una estrategia para actuar como cliente encubierto y así obtener información de la competencia. Puedes realizar una llamada telefónica si no quieres entrar al local o también puedes decirle a un amigo que entre y observe.

1º) Recorrido por la zona:

- a) Cuántas empresas hay similares a la que piensas crear.
- b) Dibújalas en un mapa para ver su área de influencia.
- c) Observa si hay "aceras muertas", aquellas por donde no pasa nadie, porque en su lugar la gente circula por la otra. Un método muy utilizado es contar cuántas personas pasan que cumplan los requisitos de nuestro segmento o cliente objetivo.
- d) Cuántos clientes entran en esas empresas.
- e) Qué productos ofrecen, de qué calidad y precio, etc.

Recoge la información en una tabla y valórala.

2º) En una visita al local:

- a) Prepara qué producto piensas comprar para poder sacar la máxima información del mismo, qué información vas a pedir, cómo lo vas a preguntar, en definitiva, prepara bien el guion.
- b) Prepara qué vas a observar: productos, calidad, precios, clientes, cómo atienden a los clientes, disposición del local, etc.

Recoge la información en una tabla y valórala.

3º) En una llamada telefónica:

- a) Prepara un guion de lo que piensas preguntar.
- b) Habla como un cliente con naturalidad. Recuerda: los clientes normales no hacen muchas preguntas ni hacen preguntas muy técnicas, actúa como cliente.

Recoge la información en una tabla y valórala.

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 4 CRITERIO DE EVALUACIÓN F)



FICHA 6 - LAS MEJORES EMPRESAS Y MI COMPETENCIA DIRECTA

Objetivo de la ficha: Identificar cuáles son las mejores empresas del sector y qué hacen bien, así como la competencia directa

LAS MEJORES EMPRESAS DE LA COMPETENCIA:

En el mercado ya existen empresas que ofrecen ese producto o uno similar. Se trata de preguntarse:

- 1º) ¿Quiénes son las mejores empresas de la competencia que ya hacen bien las cosas?
- 2º) Después de visitar las webs de la competencia, elige las que creas que son las **2-3 mejores** empresas de la competencia.
- 3º) ¿Cuáles crees que son sus **puntos fuertes** que le hacen ser las mejores? ¿Tienen **algún punto débil** que puedas mejorar?

MI COMPETENCIA DIRECTA:

Puede ser que tu competencia directa, en tu zona o de tu producto, no sean las mejores empresas ya que vendéis en ámbitos distintos. Elige **2-3 empresas que sean tu competencia directa y analízalas en profundidad.**

- 4º) ¿Qué necesitas saber de tu competencia directa?
 - a) Cuántos son y dónde están.
 - b) Cuánto venden, si son grandes o pequeñas empresas.
 - c) Sus productos, su calidad, sus precios, cómo venden.
 - d) Las estrategias de publicidad y marketing que siguen.
 - e) El nivel de satisfacción de sus clientes.
 - f) La estrategia de mercado que siguen: innovar, crecer, estable.
 - g) Sus puntos fuertes, qué hacen bien, y sus puntos débiles, los motivos por los que los clientes dejarían de comprarles.
- 5º) Saca conclusiones:
 - a) ¿Qué hace la **competencia mejor** que vosotros? ¿Qué **podrías hacer mejor** que ellos?
 - b) ¿En qué **cambiaría la idea original** tras este estudio? ¿Cambiaríamos a otros **clientes**?

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 4 CRITERIO DE EVALUACIÓN F)

5. El análisis D.A.F.O. y C.A.M.E.

Una vez hemos analizado el entorno general y específico de nuestra idea de negocio, ya podemos realizar un **análisis global de nuestra empresa y del entorno que le rodea.**

Para ello nos serviremos del sistema D.A.F.O., que como vimos en orientación laboral responde a las iniciales de **Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades**, para analizar **qué oportunidades nos ofrece y qué amenazas existen** (análisis externo), y por otro cuáles son las **fortalezas y las debilidades internas de la empresa** frente a ese entorno (análisis interno).

Pero **no podemos quedarnos ahí en el diagnóstico** del DAFO de cómo estamos ahora mismo, podemos utilizar toda esa información para desarrollar **un plan de futuro, una estrategia**, que nos permita mejorarnos y aprovechar todas las oportunidades que se nos ofrecen.

Ello lo realizaremos a través del **CAME**, que son las siglas de **Corregir** (las debilidades), **Afrontar** (las amenazas), **Mantener** (las fortalezas) y **Explotar** (las oportunidades). Como puedes ver, **cada letra va dirigida a un cuadro del DAFO:**

MANTENER LAS FORTALEZAS	CORREGIR LAS DEBILIDADES
EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES	AFRONTAR LAS AMENAZAS

	FAVORABLE	DESFAVORABLE
INTERNOS EMPRESA	<p>FORTALEZAS</p> <p>Los puntos fuertes con que cuenta la empresa y que suponen una ventaja respecto a otras empresas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Ofrecer un producto de calidad 2- Atención exclusiva al cliente 3- Conocimiento del sector 4- Producir con menos costes y más barato 5- Disponer de la tecnología adecuada 6- Recursos humanos cualificados 	<p>DEBILIDADES</p> <p>Los puntos débiles que pueden hacer no cumplir los objetivos, y que suponen una posición desfavorable frente a la competencia.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Ser nuevo en el sector, falta de experiencia 2- Escasa capacidad de gestión empresarial 3- Plantilla escasa o no cualificada 4- No disponer de la tecnología suficiente 5- Reacción lenta a pedidos imprevistos. 6- Ausencia de capital suficiente para la empresa
	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Son aspectos positivos del entorno: posibles mercados, los nichos de negocio, que están ahí en el entorno para ser reconocidos a tiempo y sacar provecho de ellos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Un mercado nuevo con posibilidades de crecer 2- Escasez de competencia en la zona 3- Demanda y clientes desatendidos 4- Etapa de crecimiento económico en el sector 5- Cambios en los estilos de vida y consumo 6- Cambios tecnológicos, nuevos productos 	<p>AMENAZAS</p> <p>Son los factores del entorno que pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa. Si son reconocidos a tiempo pueden esquivarse o reconducirse.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Productos de la competencia más baratos 2- Nuevos competidores con costes más baratos o con mayor calidad del producto 3- Cambios en los gustos de los consumidores 4- Aumento continuo del precio de proveedores 5- Escasez de financiación de los bancos 6- Cambios en la legislación que reordena el sector
EXTERNOS ENTORNO		

Busca el DAFO de la actividad de tu empresa

El CEEI de Alcoy ofrece en su web 150 fichas sectoriales de estudios del DAFO de distintas actividades económicas. Su finalidad es: "Mostrar las características principales de varias oportunidades de negocio en la Comunitat Valenciana para que el emprendedor pueda hacer una primera valoración de la idea empresarial, con datos objetivos y de mercado, de forma que le sirva de ayuda para la toma de decisiones y la elaboración de un Plan de Empresa." Link: <https://ceeialcoi.emprenemjunts.es/?op=8&n=18461>

Aunque sea un estudio de otra comunidad de España, puede darte una idea general de a qué se enfrenta una empresa prototipo de tu actividad. Las 150 fichas están organizadas en 15 sectores, aquí abajo tienes un ejemplo de las actividades que tienen desarrollada una ficha DAFO:

SECTORES	Ejemplos de fichas DAFO de comercio mayorista y minorista:
Actividades de asesoría, consultoría e investigación	Tienda de Mascotas y Alimentación Animal
Actividades de formación	Tienda de Iluminación
Actividades de reciclaje y ambientales	Tienda de Calzado
Servicios telemáticos y nuevas tecnologías	Comercio Minorista de Confección y Complementos
Servicios de imagen, comunicación y sonido	Comercio de Proximidad (ampliado abajo)
Servicios de atención sanitaria, personal y física	Franquicias
Productos y alimentos artesanales	Tiendas de Informática con Reparación y Mantenimiento
Servicios de ocios, diversión y cultura	Panadería-Cafetería
Turismo, hostelería y restauración	Tienda de Segunda Mano
Comercio mayorista y minorista (ampliado en lateral)	Tienda de Ropa de Segunda Mano
Fabricación de productos diversos	Tienda de Productos Ecológicos
Agricultura, ganadería y pesca	Tienda de Ropa Infantil
Servicios de seguridad, limpieza, atención doméstica, tercera edad y menor	Floristería
Actividades de construcción y reforma	Arreglo de ropa y composturas
Servicio de transporte y reparación de vehículos	Empresas de Vending
	Personal Shopper
	Coworking
	Tienda de Muebles

EJEMPLO COMPLETO DE DAFO

Christian, Sergio, Andrea y Gonzalo, exalumnos del IES Mateo Alemán, han detectado un problema relativo a la escasez de turismo astronómico que existe en el centro de la península.

La solución que proponen a este problema, y que están trabajando, es abrir una casa de turismo rural en un pueblo de la sierra de Gredos, en Ávila, orientada al turismo astronómico. La propuesta de valor es poder divisar el firmamento, sin contaminación lumínica, con equipos semi-profesionales, ofreciendo talleres orientados a sus clientes.

Tras hacer un "trabajo de campo" han llegado a las siguientes conclusiones:

1. Gonzalo contactó con el Centro de Interpretación de la Naturaleza de la comarca y las estadísticas obtenidas lo dicen todo: el número de visitantes de la zona ha ido creciendo significativamente en los últimos años.
2. Tras poner en práctica la metodología design thinking tienen evidencias reales del problema: Tienen vídeos de gente que con su telescopio sube muchos fines de semana a los montes de su localidad a ver la puesta del sol y a divisar los astros nocturnos.
3. Andrea y Gonzalo tienen conocimientos en astronomía, y han realizado distintos cursos y talleres en este campo.
4. Los equipos de observación del firmamento, han de ser buenos, y no es fácil contactar con proveedores de garantía.
5. Google Trends les ha "chivado" cómo han ido a más las búsquedas en google relacionadas con palabras como "mirar cielo", "mirar las estrellas", "telescopio".
6. La Consejería de Turismo de Castilla y León no exige unos trámites especiales en relación al tema de licencias, así como tampoco en relación a los requisitos que debe reunir la casa para formar parte de la oferta turística.
7. Sergio ha tenido un primer contacto algún banco y sabe que los intereses por los préstamos son altos en este momento de incertidumbre económica.
8. Andrea, Christian, Sergio y Gonzalo enfocan su idea más allá de la búsqueda de beneficio económico, y tienen claro que a diferencia de las casas rurales de la zona, van a impulsar acciones de responsabilidad social: han previsto desarrollar talleres dirigidos a niños de la comarca con el fin de concienciarles de la importancia de tener una atmosfera "sana" que nos regale la posibilidad de vislumbrar todo aquello que "está ahí arriba".
9. Los jóvenes emprendedores no tienen experiencia en la gestión de un negocio.
10. Pese a apostar por un mercado maduro (turismo), ellos tienen una propuesta de valor única, ya que han sido capaces de encontrar una solución a un problema no resuelto hasta ahora.
11. Andrea forma parte de la asociación "Amigos del Planetario", y tiene contactos con amantes de la astronomía (dos veces al mes se reúne en el Planetario con personas aficionadas a la astronomía).
12. El acceso a las canales de distribución no es complejo, simplemente exige acceder a los distintos canales de turismo rural en internet y situarse como oferta en ellos, así como darse a conocer en redes sociales concretas.
13. Existen productos sustitutivos en la zona: un albergue, un campamento y dos hoteles rurales.
14. El modelo de negocio que se impulsaría a partir del problema detectado pasa por adquirir una casa, reformarla, adaptarla y dotarla de aquello que aporta valor al cliente. Tras hacer un cálculo orientativo de inversiones y gastos iniciales, los emprendedores sólo tendrían ahorrado el 25% de la financiación necesaria.
15. Tienen un gran conocimiento de su early adopter. Partiendo de las hipótesis formuladas en el lienzo "early adopter-propuesta de valor", diseñaron una muy buena "entrevista problema", la cual llevaron a redes sociales aficionadas a la astronomía, y les permitió aprender mucho.
16. Christian realizó un ciclo de sistemas microinformáticos y redes, y es un experto en el diseño de webs.
17. Existen discrepancias en el equipo. Todos están de acuerdo con la existencia del problema, si bien Sergio y Andrea apuestan por una solución más propia de la metodología lean startup. Ellos recuerdan sus clases de iniciativa emprendedora, y tras madurar el problema, tocaría hacer un prototipo del producto el cual se mostraría al early adopter. Una casa es muy difícil de prototipar y de testar, y ellos apuestan por una app de astronomía, la cual sí sería fácil de mostrar a aquellos que tienen el problema y a partir de aquí seguir aprendiendo.
18. La junta de Castilla y León acaba de aprobar una ley que destina fondos para aquellos emprendedores que apuesten por desarrollar actividades vinculadas al medio ambiente.
19. Gonzalo tiene a su cuidado a su madre, y muchos fines de semana tendría problemas para acudir a la casa a impartir los talleres, por lo que tendría que acudir necesariamente Andrea, la otra emprendedora con conocimientos de astrofísica.
20. Todo el equipo cursó empresa e iniciativa emprendedora, actual IPE II, con el profesor Rubén y tienen muy buenos conocimientos de emprendimiento y metodologías innovadoras en la solución de problemas.

* Agradecimiento al profesor de FOL Rubén Navajas del IES Mateo Alemán por este ejemplo para el libro de IPE II.

SOLUCIÓN EJEMPLO DAFO

	FAVORABLE	DESFAVORABLE
INTERNOS EMPRESA	FORTALEZAS 2- Tienen evidencias reales del problema 3- Conocimientos de astronomía 8- Acciones de responsabilidad social 10- Solución a un problema no resuelto 11- Contactos con alianzas clave 15- Gran conocimiento del early adopter 16- Cristian es experto en webs 20- Conocimientos de Lean Startup	DEBILIDADES 9- Sin experiencia en gestión de empresa 14- Escasez de financiación propia 17- Discrepancias en el equipo 19- Problemas para conciliar
	OPORTUNIDADES 1- Incremento de visitantes 5- Google Trends: cada vez hay más búsquedas 6- Flexibilidad en los trámites legales 12- Facilidad en el acceso los canales de distribución 18- Ayudas públicas al turismo en Castilla León	AMENAZAS 4- Dificultad de acceso a proveedores 7- Intereses de préstamos son altos 13- Productos sustitutivos

FICHA 7 - ELABORA EL DAFO

Objetivo de la ficha: Elaborar la matriz DAFO del proyecto emprendedor

A partir del proyecto de empresa, y consultando los ejemplos del libro y de las fichas del CEEI de Alcoi, elabora la matriz D.A.F.O.

	FAVORABLE	DESFAVORABLE
INTERNOS EMPRESA	FORTALEZAS • ¿Qué puntos fuertes tiene tu idea? • ¿Qué crees que puedes hacer mejor que otros?	DEBILIDADES • ¿Cuáles son tus puntos débiles? • ¿Son solamente personales o hacen referencia a la tecnología y el capital?
EXTERNOS ENTORNO	OPORTUNIDADES • ¿Qué oportunidades crees que existen en tu entorno? • ¿Y en un futuro inmediato?	AMENAZAS • ¿Qué amenazas ves más importantes del entorno? • ¿Vienen de la competencia o de otros factores?

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 4 CRITERIO DE EVALUACIÓN F)

FICHA 8 - ELABORA EL CAME

Objetivo de la ficha: Elaborar estrategias empresariales después del diagnóstico del DAFO

Elabora una estrategia para cada cuadrante de la matriz C.A.M.E. para el D.A.F.O. anterior:

MANTENER LAS FORTALEZAS	CORREGIR LAS DEBILIDADES
EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES	AFRONTAR LAS AMENAZAS

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 4 CRITERIO DE EVALUACIÓN F)

6. Economía circular y del bien común

FÍJATE

Puedes ampliar más en:

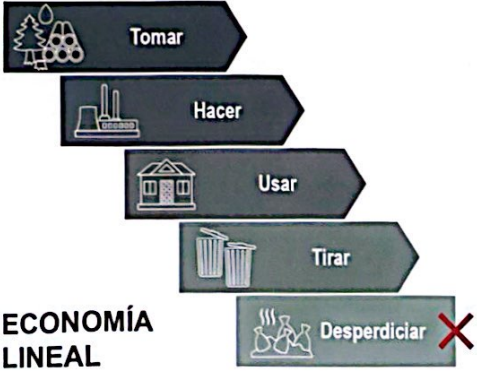
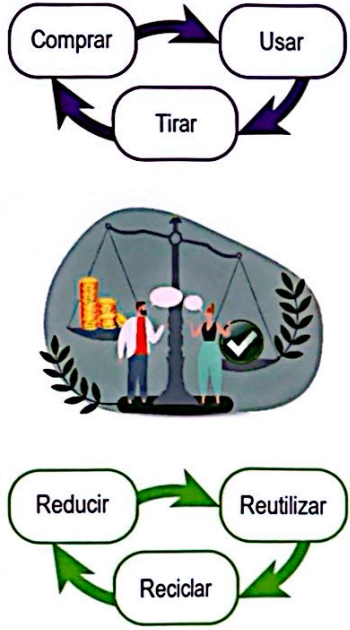
Economía Circular:
<https://youtu.be/Lc4-2cVKxp0?si=Pu-0rTNfgXaX-SNn0>

Economía del Bien Común:
https://youtu.be/Wz2OUD3lLzk?si=awzri5YMt_VYiCXh

- Economía circular**: Enfoque que busca reducir el desperdicio y aprovechar al máximo los recursos mediante el reciclaje, la reutilización y la regeneración de materiales
- Economía del bien común**: Modelo económico basado en valores como la equidad, la justicia social, la solidaridad y la sostenibilidad ambiental

6.1. Economía verde y circular frente a economía lineal

La economía circular es un modelo económico regenerativo que se centra en maximizar el uso de recursos mediante la reutilización, reparación, reciclaje y recuperación de materiales al final de su vida útil. Busca eliminar el concepto de residuo y promover la restauración de los sistemas naturales, minimizando la extracción de recursos y reduciendo la generación de desechos.



Al comparar los beneficios de la economía verde y circular frente a la economía lineal vemos claras ventajas en la sostenibilidad, la eficiencia y el bienestar social. Veamos 5 aspectos claves de ambos enfoques:

	Economía Lineal	Economía verde y circular
Uso de recursos	Se basa en el modelo "comprar-usar-tirar", que implica la extracción continua de recursos naturales y eliminación de productos al final de su vida útil.	Promueve la eficiencia en el uso de recursos, la reutilización, reciclaje y prolongación de la vida útil de los productos. Se reduce la dependencia de recursos naturales y se minimiza la extracción.
Generación de residuos	Genera una gran cantidad de residuos , ya que los productos se desechan después de su uso, contribuyendo a la contaminación y a la saturación de vertederos.	Reducen significativamente la generación de residuos, cerrando el ciclo de vida de los materiales y productos.
Impacto ambiental	Alto impacto ambiental debido a la explotación intensiva de recursos, las emisiones de gases de efecto invernadero y la contaminación de los residuos.	Reducen el impacto ambiental mediante el uso de energías renovables, la reducción de emisiones y la gestión sostenible de los recursos.
Sostenibilidad económica	Viabilidad a corto plazo , pero no es sostenible a largo plazo debido al agotamiento de recursos y los crecientes costes ambientales y sociales asociados a la contaminación.	Viabilidad a largo plazo , promoviendo la innovación, eficiencia y resiliencia. Optimiza el uso de recursos y reduce los costes de gestión de residuos y la compra de nuevas materias primas.
Impacto social	Desigualdades sociales , los beneficios económicos se concentran en ciertos sectores, mientras que los costes ambientales y sociales afectan a las comunidades más vulnerables.	Desarrollo más equitativo y justo , creando oportunidades de empleo en sectores emergentes y mejorando la salud y calidad de vida al reducir la contaminación.

A) Las 7R de la economía circular

La economía circular utiliza el modelo llamado de las 7R, que corresponden a las siguientes siglas:

7R	Actividad
Reducir	Reducir el volumen de envases
Repensar	Diseñar procesos con materias primas más sostenibles
Remodelar	Dar nuevos usos a los productos
Reparar	Reparar las roturas de productos
Reutilizar	Aumentar el nº de usos a los productos
Recuperar	Reintroducir materiales usados de nuevo en el proceso
Reciclar	Transformar residuos en materias primas

Por ello, la economía circular va más allá de "solo reciclar", y aunque sea la más conocida y habitual, existen más actividades con R que permiten un mundo más sostenible. Veamos algunos ejemplos:

Reciclar pequeños residuos metálicos	Una iniciativa público-privada en colaboración con Nestlé que permite la clasificación de productos de aluminio y acero de pequeño tamaño como cápsulas de café, latas, chapas, etc. que hasta ahora terminaban en el vertedero.
Repensar	Diseñar palas de aerogeneradores totalmente reciclables. La pala reciclable (RecyclableBlade) de Siemens Gamesa utiliza un nuevo sistema de resina que se disuelve fácilmente en condiciones moderadas al final de su vida útil.
Reutilizar baterías de coches eléctricos	Proyecto Second Life, desarrollado por Endesa en colaboración con Nissan, utiliza las baterías de vehículos eléctricos que han finalizado su uso principal, para el ensamblaje en un gran sistema de almacenamiento estacionario de respuesta rápida.



Link: <https://acortar.link/FXio9B>

6.2. Economía del Bien Común (EBC)

Es un modelo económico desarrollado por Christian Felber, basado en valores como la equidad, la justicia social, la solidaridad y la sostenibilidad ambiental. Este modelo analiza las contradicciones del modelo económico actual y propone soluciones.

Contradicción	Descripción	Propuesta de solución
Valores constitucionales vs Valores del mercado	Las constituciones democráticas promueven la dignidad, solidaridad y justicia. El sistema económico promueve el lucro y la competencia, incentivando el egoísmo y la codicia.	Reformar el orden económico legal para alinearlos con los valores constitucionales y humanos. Sustituir el lucro y la competencia por contribución al bien común y cooperación.
Comportamiento ético vs Éxito económico	Actuar sin ética (explotación, evasión, contaminación) puede llevar al éxito financiero. Comportarse éticamente suele ser más costoso.	Redefinir el éxito empresarial: premiar a las empresas que actúan de forma ética mediante incentivos fiscales, financieros y en compras públicas.
Medición del éxito medios vs fines	Se mide el éxito económico con el PIB y el beneficio. Contradice el objetivo real de la economía: satisfacer necesidades humanas y generar bienestar.	Medir el éxito económico mediante: El Producto del Bien Común (a nivel país) y el Balance del Bien Común (a nivel empresa), que evalúan el cumplimiento de los valores.

Veamos algunos ejemplos:

Incorporar los valores constitucionales	Crear cooperativas o empresas sociales donde todos los socios tengan voz y voto. Priorizar proveedores locales y comercio justo. Integrar cláusulas de impacto social en el plan de negocio. Medir el impacto positivo en la comunidad, no solo las ganancias.
Aplicar el comportamiento ético	Transparencia total en precios y condiciones laborales. Emprender con prácticas de economía circular. Obtener certificaciones éticas y medioambientales. Participar en concursos de emprendimiento con enfoque social.
Medir el alcance medioambiental y social	Usar el Balance del Bien Común como herramienta interna para evaluar decisiones. Presentar informes de impacto social y ambiental junto al balance financiero. Replantear objetivos: ¿Cuántas personas ayudamos? ¿Cuántos empleos dignos creamos? Participar en redes de Economía del Bien Común.

FICHA 9- SENSIBILIZANDO EN LA ECONOMÍA CIRCULAR

Objetivo de la ficha: Sensibilizar en la importancia de la Economía Circular con empresas y casos reales

Elige 2 de los 4 vídeos siguientes sobre situaciones reales y responde a las cuestiones planteadas:

“El beneficio del desperdicio”

Visualiza el programa de RTVE: El escarabajo Verde “El beneficio del desperdicio”

- ¿Qué fabrica la empresa del vídeo a partir de la madera obtenida de palets reciclados? ¿Cuánto tiempo lleva fabricar cada unidad?
- ¿Qué porcentaje de residuos se recicla en Europa?
- ¿Cuántos millones de euros ha destinado la UE en fondos para fomentar el ecodiseño, el reciclaje y la economía circular?
- ¿Cuántos puestos de trabajo directos se prevé crear en Europa con estas políticas?
- ¿Qué te parece el coche solar que nos proponen?

Link: <https://acortar.link/FMkzd5>



“Rebañar el plato”

Visualiza el programa de RTVE: El escarabajo Verde “Rebañar el plato”

- ¿Qué porcentaje de alimentos se desperdicia anualmente?
- ¿Qué uso podría darse?
- ¿En qué eslabón de la cadena de valor se producen las pérdidas?
- ¿Qué se puede hacer para evitar ese volumen de desperdicio agrícola?
- ¿Qué responsabilidad tenemos los consumidores?

Link: <https://acortar.link/9vos09>



“La economía circular”

Visualiza el vídeo: El escarabajo verde “La economía circular”

- ¿Cómo define la economía circular?
- ¿Cuál es el modelo de negocio de la empresa Fonebank?
- ¿Cuál es el modelo de negocio de Cashconverters?
- ¿De qué habla el documental “Sangre en tu móvil”?
- ¿Cuál es el modelo de negocio de la empresa Umicore?
- ¿Cuál es el modelo de negocio de la empresa Mud Jeans?

Link: <https://acortar.link/dY40i9>

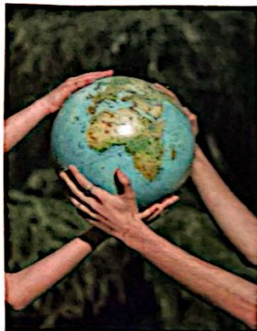


“Economía Circular: descubre lo que es antes de que reviente el Planeta”

Visualiza el vídeo: “Economía Circular: descubre lo que es antes de que reviente el Planeta”, publicado por la Fundación COTEC y analiza:

- ¿Cómo es el modelo de fabricación y uso actual?
- ¿Qué problemas medioambientales genera?
- ¿Qué beneficios aportaría la economía circular?
- ¿Qué opciones de consumo de no poseer nos plantea?
- ¿Crees que desaprovecharemos esta oportunidad? Si no cabe eliminar

Link: <https://acortar.link/SyZmYi>



CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 4 CRITERIO DE EVALUACIÓN E)

FICHA 10 - EL PROYECTO Y LA ECONOMÍA CIRCULAR Y DEL BIEN COMÚN

Objetivo de la ficha: Aplicar principios de la Economía Circular y del Bien Común al proyecto así como de las 7Rs

1º) Analiza tu proyecto y reflexiona sobre si aplicas principios de la economía circular y del bien común con este cuestionario:

	SI	Parcialmente	NO
A. ECONOMÍA CIRCULAR			
1 - ¿Tu proyecto busca minimizar los residuos generados en su proceso productivo?			
2 - ¿Utilizas materiales reciclados o reciclables en tus productos o servicios?			
3 - ¿Diseñas productos que puedan ser reparados, reutilizados o remanufacturados fácilmente?			
4 - ¿Incorporas estrategias de reutilización de materiales o insumos dentro de tu negocio?			
5 - ¿Tu modelo de negocio incluye procesos de reciclaje o gestión eficiente de desechos?			
6 - ¿Has identificado maneras de optimizar el uso de energía y recursos naturales en tu operación?			
7 - ¿Tu empresa colabora con otras para compartir recursos y reducir el desperdicio conjunto?			
8 - ¿Fomentas la educación y sensibilización sobre el consumo responsable y el reciclaje?			
B. ECONOMÍA DEL BIEN COMÚN			
9 - ¿Tu proyecto promueve la equidad y la justicia social en su cadena de valor?			
10 - ¿Ofreces condiciones laborales justas y salarios dignos a tus colaboradores?			
11 - ¿Tu empresa fomenta la transparencia y la participación democrática en la toma de decisiones?			
12 - ¿Buscas activamente generar un impacto positivo en la comunidad donde operas?			
13 - ¿Tienes políticas de inclusión y diversidad dentro de tu equipo y operaciones?			
14 - ¿Tu modelo de negocio prioriza el bienestar de las personas y el medio ambiente sobre el lucro?			
15 - ¿Colaboras con otras empresas o iniciativas para fortalecer el desarrollo sostenible?			

Si tienes una alta cantidad de respuestas afirmativas en ambas secciones, tu proyecto está bien encaminado hacia un modelo sostenible y ético. Si encuentras muchas respuestas negativas o parciales, puedes explorar estrategias para integrar más principios de Economía circular y Economía del bien común en tu emprendimiento.

2º) Incorpora a tu proyecto una actuación concreta aplicable a tu actividad profesional asociada a cada una de las 7Rs señalando que beneficios aporta respecto al modelo clásico de producción. Consulta el Catálogo de buenas prácticas de economía circular y selecciona un proyecto que desarrolle alguna actividad sostenible de minimización de impactos aplicable a tu actividad profesional.

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 4 CRITERIO DE EVALUACIÓN E)

FICHA 11 - DÍA INTERNACIONAL DEL RECICLAJE

Objetivo de la ficha: Sensibilizar al entorno del centro educativo sobre la importancia del reciclaje

El 17 de mayo es el Día Internacional del Reciclaje. Su objetivo es concienciar sobre la importancia de reducir el volumen de nuestros residuos, reciclar el mayor número posible de estos y minimizar nuestro impacto negativo en el medioambiente.

En grupos diseñar una actividad de concienciación para celebrar ese día en vuestro centro educativo. Seleccionar entre todos la más interesante e intentar, con la ayuda del delegado de clase y el profesorado de FOL, reuniros con la dirección del centro para llevarla a cabo dentro del propio centro ese día. Por último, recuerda a la dirección lo importante que es subir a las redes sociales del centro esta actividad para promover su concienciación.

Para daros ideas consultar estos vídeos:

- 1- "¿Cómo reciclar? - Guía completa de reciclaje". Publicado por "Algo hay que hacer". Link: <https://acortar.link/PIIHcp>
- 2- ¿Qué es la Economía circular? Las 7 erres: más allá de reducir, reutilizar y reciclar: Link: https://youtu.be/aAkJA64R-c?si=9EF_PfFFJP3qJU_O
- 3- Plásticos en el mar: causas, consecuencias y soluciones. Link: <https://www.youtube.com/watch?v=VmNen39jXHE>

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 4 CRITERIO DE EVALUACIÓN E)



FICHA 12 - REDACTA EL PLAN DE EMPRESA- EL ENTORNO Y LA COMPETENCIA

Objetivo de la ficha: Reflexionar sobre las características del entorno y la competencia y elaborar estrategias empresariales

Redacta el apartado del entorno y la competencia. Puedes haberlo trabajado en las fichas anteriores, o bien de forma alternativa a través de esta actividad que las reúne todas en conjunto.

EL MACROENTORNO

- a) Políticos: ¿Hay estabilidad política y social? ¿Hay subvenciones? b) Económicos: ¿Existe crisis en tu sector? ¿Hay desempleo? c) Sociales: ¿Están cambiando los gustos de los clientes? d) Tecnológicos: ¿Hay cambios tecnológicos que influyen en mi empresa?

EL ENTORNO SENCILLO / CAMBIANTE

- a) ¿Es un entorno donde se producen **muchos cambios o pocos**? ¿Por qué? b) ¿Se requieren **muchos conocimientos** para dirigir una empresa de ese sector o no se necesita estar actualizándose constantemente? c) ¿Se va a vender el producto en **un solo mercado o hay distintos** mercados donde puede venderse? d) ¿Hay **mucha competencia** en el sector y hay que responder con rapidez? ¿En el sector la competencia no para de sacar innovaciones?

EL MICROENTORNO

- a) ¿Cuál crees que es el grado de **competencia entre las empresas actuales**? ¿Hay muchas o pocas empresas sobre este negocio? ¿Está creciendo el sector? ¿Tu producto es similar a otros del mercado? ¿Las otras empresas pueden vender más de lo que venden? ¿Qué barreras de salida existen si tuvieras que dejar el negocio?
- b) ¿Hay posibilidad de que **entren nuevos competidores**? ¿Cuánto tendrían que invertir para entrar? ¿Pueden ofrecer un **producto** distinto del tuyo? ¿Pueden acceder a los canales de distribución, mayoristas, minoristas, clientes, etc.? ¿Se necesitan requisitos legales exigentes?
- c) ¿Hay **otros productos que puedan sustituir al tuyo**? ¿Qué productos pueden satisfacer la misma necesidad sin llegar a ser lo mismo?
- d) ¿Qué **poder tienen los proveedores**? ¿Hay muchos proveedores donde elegir? ¿Si un proveedor no te gusta, puedes cambiar y comprar otro producto similar? ¿Le compras gran cantidad de producto al proveedor y ello permite negociar precios, o le compras poco y no hay fuerza para negociar?
- e) ¿Qué **poder tienen los clientes** a la hora de negociar? ¿Hay escasos y no puedes negociar mucho? ¿Pueden comprar otro **producto** similar al tuyo que cubra su necesidad? ¿Te compran mucho los clientes y tienen poder para negociar precios?

LA COMPETENCIA

- a) Recoge la información publicada en asociaciones y revistas especializadas en el sector sobre las empresas de la competencia.
- b) Busca empresas en el listado de la Cámara de Comercio de tu provincia que puedan ser competencia.
- c) Si es un comercio, realiza un recorrido por la zona, visita la competencia y realiza llamadas telefónicas e indica la información que has obtenido sobre ellas.
- d) Busca cuáles son las mejores empresas de la competencia e investiga qué hacen a través de sus webs.
- e) Busca 2-3 empresas que sean la competencia directa y analízalas a fondo: cuántos son, dónde están, qué venden y cuánto, su calidad, sus precios, las estrategias de marketing, sus puntos fuertes y sus puntos débiles. ¿Qué hacen mejor y cuáles son sus puntos débiles?

DAFO Y CAME

- a) Indica el DAFO de tu proyecto.
- b) Señala las estrategias del CAME se han tomado a partir del DAFO.

LA ECONOMÍA CIRCULAR Y DEL BIEN COMÚN

- a) Después de realizar el cuestionario, indicar si estáis aplicando principios de la economía circular y del bien común, y en qué podríais mejorar el proyecto.
- b) Indica las actuaciones concretas respecto a las 7Rs que toma el proyecto.

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 4 CRITERIO DE EVALUACIÓN C)



Repasa conceptos (test)

A) El entorno

1º) Los hábitos de consumo de la población hacen referencia a uno de los siguientes factores del análisis P.E.S.T.

- a) Político-legales.
- b) Económicos.
- c) Socioculturales.
- d) Tecnológicos.

2º) Un entorno cambiante se caracteriza por ser:

- a) Dinámico, sencillo, complejo y hostil.
- b) Dinámico, complejo, integrado y hostil.
- c) Dinámico, simple, diversificado y hostil.
- d) Dinámico, complejo, diversificado y hostil.

3º) La diferencia entre un entorno integrado y un entorno hostil es que:

- a) El entorno integrado se refiere a los conocimientos sencillos que hacen falta y el entorno hostil al número de empresas que existen.
- b) El entorno integrado se refiere a que las empresas venden en un solo mercado y el entorno hostil a que las empresas no paran de introducir innovaciones y cambios a los que reaccionar.
- c) El entorno integrado se refiere a que las empresas venden en muchos mercados y el entorno hostil a que apenas hay competencia.

4º) El grado de competencia entre las empresas actuales no va a depender de:

- a) El número de empresas que ya existan.
- b) Diferenciar el producto de otro de la competencia.
- c) La necesidad de realizar grandes inversiones.
- d) Las barreras de salida del sector.

5º) Los proveedores tendrán más poder si:

- a) Hay muchos proveedores y entre todos hacen más fuerza.
- b) No hay productos sustitutos y hay que comprarles a ellos.
- c) La empresa sea un cliente importante para el proveedor.
- d) Hay posibilidad de entrada de nuevos competidores.

6º) Los clientes tendrán más poder si:

- a) Hay pocos clientes, y las empresas compiten por los pocos que hay.
- b) Hay pocos productos sustitutos disponibles en el mercado.

B) El análisis de la competencia

7º) Para buscar datos de la competencia podemos acudir:

- a) Al Registro Mercantil, si son sociedades o empresarios individuales.
- b) A la Cámara de Comercio de la Provincia.
- c) a) y b) son ciertas.

8º) Respecto a la competencia:

- a) En un entorno cambiante y hostil no hace falta conocerla.
- b) Hay que basarse en el principio de que si están en el mercado algo bueno estarán haciendo.
- c) Ninguna es cierta.

C) El D.A.F.O. y el C.A.M.E.

9º) Señala cuál de las siguientes afirmaciones es cierta:

- a) Las fortalezas y las oportunidades son externas del entorno, y las debilidades y amenazas vienen de dentro de la empresa.
- b) Las fortalezas y las amenazas son internas de la empresa, y las debilidades y las oportunidades vienen del entorno.
- c) Las fortalezas y las debilidades son internas de la empresa, y las oportunidades y las amenazas vienen del entorno.
- d) Las fortalezas y las debilidades son externas del entorno, y las oportunidades y las amenazas vienen del entorno de la empresa.

10º) Un ejemplo de oportunidad es:

- a) Ofrecer un producto de calidad.
- b) Ausencia de capital suficiente.
- c) Cambios en los estilos de vida y de consumo.
- d) Productos de la competencia más baratos.

11º) En la estrategia C.A.M.E. es cierto:

- a) La C se refiere a Corregir nuestras amenazas.
- b) La A se refiere a Afrontar las debilidades.
- c) La M se refiere a Mantener las oportunidades.
- d) La E se refiere a Explotar las oportunidades.

12º) La Economía circular se caracteriza por:

- a) Buscar reducir el desperdicio y aprovechar al máximo los recursos mediante el reciclaje, la reutilización y la regeneración de materiales.
- b) Ser un modelo económico basado en valores como la equidad, la justicia social, la solidaridad y la sostenibilidad ambiental.
- c) Ninguna es cierta.

Producto Interior Bruto (PIB)

PAÍS-ZONA	PIB 2024	PIB per capita 2024		PIB per capita por CCAA	Año 2023
España	+3,2	32.590€		España	Media= 100
Zona euro19	+0,9	43.040€	1	Madrid	136%
Alemania	-0,2	50.820€	2	País Vasco	128%
Francia	+1,2	42.630€	3	Navarra	120%
Italia	+0,7	37.180€	4	Cataluña	114%
Reino Unido	+0,9	49.172€	5	Aragón	112%
Holanda	+1,0	63.030€	6	Baleares	111%
Portugal	+1,9	26.700€	7	La Rioja	106%
Grecia	+2,3	22.560€	8	Castilla León	96%
EEUU	+2,8	79.305€	9	Galicia	92%
China	+5,0	12.303€	10	Cantabria	92%
Japón	+0,1	30.034€	11	Asturias	91%
			12	Comunidad Valenciana	85%
			13	Murcia	84%
			14	Castilla La Mancha	83%
			15	Canarias	79%
			16	Extremadura	76%
			17	Andalucía	75%

Fuente: INE, Expansión

CUESTIONES:

1º) Documento PIB por países:

a) ¿Cómo se encuentra el PIB de la UE y España en 2024?

b) ¿Cómo está el PIB de grandes economías como Alemania, Francia, Italia o Reino Unido?

c) ¿Cuánto están creciendo China, Japón y EEUU?

2º) Documento PIB por persona por CCAA:

a) ¿Cuánto es Madrid respecto a Andalucía en %?

b) ¿En qué posición se encuentra tu comunidad autónoma?

The Body Shop: Anita Roddick, pionera en RSC en 1976

Anita Roddick fundó The Body Shop en 1976. Pese a sus problemas médicos (una hepatitis C) y económicos (los bancos no la financiaban), logró crear una empresa de cosméticos cuyo distintivo fue el respeto por el medio ambiente, el no realizar pruebas con animales y la reducción de los envases y su reutilización. Además contribuyó con el comercio justo cooperando en los lugares de origen de las materias primas para ayudar a desarrollar dichas comunidades. Cuando todavía no existía el concepto de Responsabilidad Social Corporativa, Anita Roddick fue la pionera en poner en práctica esta idea de forma global en las 2000 franquicias de su marca en 51 países. Sin embargo, esta marca hoy en día es menos conocida ya que vendió su empresa en 2006, antes de su muerte, a L'Oreal.

Pero veamos en este vídeo su historia:

¿Es una empresa o una ONG? | Caso The Body Shop 12:54 Canal EmprendeAprendiendo

<https://www.youtube.com/watch?v=tMIsATTeLq8>

Cuestiones:

- ¿Cómo llegó a aprender sobre cosméticos naturales? ¿Qué opinaba de los grandes envases?
- ¿Qué le llevó a emprender? ¿Cuál fue su primer negocio? ¿Qué situación le llevó a emprender de nuevo?
- ¿Qué ocurrió con el primer crédito que pidió? ¿A qué se debió?
- ¿Qué le diferenciaba de otras empresas respecto a los animales y los envases? ¿Cuántos tamaños de envases tenía su empresa?
- ¿Qué opinaba de la publicidad? ¿Cuál fue su estrategia para que la conociesen?
- ¿Cómo fueron sus inicios? ¿Qué tuvo que cambiar para que el negocio despegase?
- Cuando la empresa se hizo grande, decidió realizar campañas de comercio justo y defensa del medio ambiente. ¿Qué le supuso?
- ¿Qué pretendía al vender su empresa a L'Oreal? ¿Lo consiguió? ¿De quién es ahora la empresa?
- Indica las 3 lecciones que puedes sacar de este vídeo.

Unidad 6

El marketing



RESULTADO DE APRENDIZAJE 4.
 Identifica, define y valida ideas de emprendimiento generadoras de nuevas oportunidades a partir de estrategias de análisis del entorno socio-productivo utilizando metodologías ágiles para el emprendimiento.

CONTENIDOS	CE	ACTIVIDAD
1. El marketing		
2. El marketing estratégico		Ficha 1 El posicionamiento del producto
3. Herramientas de marketing operativo		
4. El producto	i) Se ha experimentado con la puesta en práctica de estrategias de marketing para desarrollar destrezas en técnicas de comunicación y venta	Ficha 2 Definiendo el producto
5. El precio		Ficha 3 Estrategias de precios
6. La promoción		Ficha 4 Actividades de promoción
		Ficha 5 Presenta tu proyecto
		Ficha 6 El canal de distribución
7. La distribución		Ficha 7 Historias de la distribución
8. La atención al cliente		Ficha 8 El plan de atención al cliente
Unidad Marketing		c) Se ha diseñado un modelo de negocio y/o gestión derivado de la idea emprendedora
	Ficha 10 Redacta el plan de empresa: El marketing	
9. El prototipo	h) Se ha validado la solución mediante la creación de prototipos buscando el encaje problema-solución	Ficha 11 Creando el prototipo
		Ficha 12 Sal a la calle: La entrevista de solución

1. El marketing

Cuando oímos hablar de marketing lo primero que nos viene a la cabeza es la palabra “ventas”, de manera que un experto en marketing se suele entender en lenguaje común como un experto en ventas. Éste fue el primer enfoque del marketing: una serie de actividades para conseguir las máximas ventas por parte de la empresa y sobre todo muy ligadas a la publicidad persuasiva.

Sin embargo, el concepto del marketing ha evolucionado. Ya no se trata de vender a toda costa nuestro producto a los clientes, el marketing ahora tiene un doble objetivo:

- En primer lugar, **satisfacer las necesidades de los clientes**, de los consumidores del mercado. El foco principal pasa a ser el cliente con sus demandas y sus necesidades.
- Para en segundo lugar, **lograr beneficios** u otros objetivos de la empresa.

De la unión de ambos objetivos tenemos un nuevo concepto de marketing:

El marketing es el conjunto de actividades que tratan de **satisfacer las necesidades de los clientes** con el fin de **alcanzar los objetivos de la empresa**, que son principalmente: la obtención de beneficios, el crecimiento de la empresa, o bien otros fines sociales.

Si el marketing pasa a tener su foco en cubrir las necesidades de los clientes, en primer lugar hay que realizar un estudio de mercado para conocer sus necesidades, sus gustos y preferencias. De ahí que en la anterior unidad 3 hayamos realizado un estudio del mercado para disponer de la base del marketing.

1.1. El plan de marketing: estratégico y operativo

El **plan de marketing** es un documento donde escribiremos los **objetivos** que queremos alcanzar, así como las **acciones** de marketing que vamos a realizar y en qué **plazos**.

- En primer lugar, debemos realizar **previamente un estudio de mercado** para conocer sobre todo a nuestros clientes objetivos y a nuestra competencia. A continuación, decidiremos **qué objetivos y estrategias** seguiremos para alcanzar nuestro objetivo. Esta 1ª fase se llama **Marketing Estratégico**.
- En segundo lugar, elegiremos **las acciones concretas de marketing que vamos a poner en práctica**. Esta 2ª fase se llama **Marketing Operativo** (o marketing-mix). Estas acciones concretas son las llamadas “**4 p**” del marketing: **producto, precio, promoción y distribución** (place en inglés). Profundizaremos en ello a lo largo del tema.

Una de las cuestiones más desconocidas del marketing es que **va más allá de las actividades de publicidad**. Cuando el marketing nació se enfocó hacia el aumento de ventas, por lo que la estrategia más adecuada era persuadir a los clientes en la compra del producto a través de la publicidad.

Hoy en día el marketing es una actividad que **influye en el conjunto de la empresa, ya que todos participan en cubrir las necesidades del cliente**: desde el diseño del producto y sus características (departamento de producción), qué precio es el que quieren pagar los clientes (departamento económico-contable), cómo hacerle llegar el producto al cliente y su logística (almacén y transporte), pasando por las clásicas de la publicidad y venta personal así como la atención y satisfacción del cliente. De ahí que se haya pasado de la publicidad a “las 4 p” del marketing-mix.



FÍJATE

El marketing digital

El marketing a través de los medios digitales está en crecimiento frente a los medios tradicionales como prensa, radio, TV, buzoneo, etc.

Dentro del marketing digital encontramos los medios pagados:

- SEO: conseguir más visibilidad en los buscadores como Google, por ejemplo contratando campañas de Google Adwords donde se pagan ciertas palabras para salir en los primeros puestos. Es importante cuidar los metadatos de nuestra web o palabras clave para que nos encuentren.
- SEM: pagar publicidad en Google o en alguna app para móviles, con banners publicitarios que enlacen a nuestra web.
- SMO: pagar campañas de publicidad o de otro tipo en las redes sociales como Facebook Ads o en Twitter.

Y los **medios propios** que no se pagan a terceros pues los generamos con la actividad diaria:

- Web o blog propio que sea atractivo para el público objetivo al que nos dirigimos.
- Actividad en las redes sociales, generando contenido valioso para nuestros clientes.
- Campañas de mailing a nuestra base de datos de clientes informando o promocionando un nuevo producto.

El marketing experiencial está de moda

Marketing experiencial: claves y ejemplos para emocionar

Los buenos ejemplos de marketing de experiencias dejan recuerdos muy agradables. Cada vez más empresas integran el marketing basado en las experiencias en sus estrategias. Y es que es la mejor forma de conseguir crear un vínculo emocional (¡positivo!) con el cliente, algo imprescindible para sobrevivir como marca frente a la competencia que satura el mercado.

¿Qué es el marketing experiencial?

La definición de marketing experiencial dice que esta estrategia o filosofía consiste en **crear experiencias** para conseguir llegar al cliente de forma creativa y memorable, consiguiendo **crear vínculos emocionales entre consumidores y marcas**.

Quizás lo más importante del marketing basado en experiencias, el núcleo, es que **el producto no es el centro, ni la marca, ni su mensaje: el centro es el cliente, sus percepciones y sus emociones**. Toda la estrategia va encaminada a proporcionar **experiencias memorables** a los consumidores.

Las marcas que son capaces de estimular nuestros **sentidos** de forma positiva, nos hacen **vivir experiencias que después recordaremos con agrado**. Y además del placer sensorial, están las emociones y los **sentimientos** que generan estas experiencias, esenciales para la toma de decisiones.

Los vínculos emocionales que generan estas experiencias harán que **volvamos una y otra vez** a donde nos hicieron sentir tan bien, porque **las experiencias emocionales son las que más valoramos**. Gracias a las experiencias se consigue crear un **valor diferencial, un vínculo emocional con los consumidores**, que les llevará a buscar la marca.

El ser humano necesita la **tensión emocional para decidir**, las decisiones son un acto emocional.

Esto supone un cambio importante de las reglas del juego: el marketing emocional no persigue a los consumidores, **la marca no persigue al consumidor tratando de impactarle con su mensaje: es el cliente el que buscará la marca con la que establecer un vínculo emocional**.

Los consumidores percibimos a las marcas en forma de sensaciones positivas o negativas, y les atribuimos características humanas. **Las marcas nos caen bien o mal**, nos gustan o no, y en eso basamos nuestras decisiones de compra.

El marketing experiencial da a las marcas la oportunidad de **mostrar su mejor lado a los consumidores**, de "caerles bien", para conseguir **conectar con ellos**, convertirlos en **clientes** y alimentar su **fidelidad**.

Fuente: Extracto del artículo de Natalia de la Peña Frade en:

<https://es.semrush.com/blog/marketing-experiencial/>

Conecta con el marketing experiencial

Vamos a mostrarte algunos vídeos para que comprendas mejor el concepto de marketing experiencial, no hay mejor manera que sentir esa experiencia para comprender el concepto.

El cajero de la felicidad de Coca-Cola 2:58

<https://www.youtube.com/watch?v=dS5mcwbpRE4&feature=youtu.be>

Es uno de los mejores ejemplos. ¿Crees que quién recibió los 100€ como regalo lo habrá olvidado? ¿Crees que compartieron su experiencia en las redes sociales? ¿Cómo crees que percibirán la marca las personas que participaron en esta experiencia? De ello se trata, de crear vínculos emocionales positivos con la marca, en eso consiste el marketing emocional, una flecha dirigida a las emociones para crear una fidelidad del cliente.

Pero no hace falta ser Coca-Cola ni crear máquinas dispensadoras de dinero gratis. En el siguiente vídeo puedes ver como con pequeños detalles cualquier empresa puede hacer marketing emocional.

¿Qué es el marketing experiencial? - Ejemplos para enamorar a tus clientes 13:49

<https://www.youtube.com/watch?v=Qp04neE5U8>

En este vídeo la joven Carlota nos explica de una manera muy amena y sencilla ejemplos fáciles de marketing emocional: desde la experiencia de sus clases de yoga, Ikea y las salas de cine, la ya mencionada Coca-Cola, o la empresa donde trabaja que cuida de los detalles para generar experiencias positivas, incluidos los trabajadores quienes también pueden ser receptores de estas experiencias positivas de marketing experiencial. ¿Habías pensado que cuidar de tus trabajadores también puede ser marketing experiencial?

IKEA BIG Sleepover 2:01

<https://www.youtube.com/watch?v=YMJD53fxihU&feature=youtu.be>

Vamos a ver uno de los muchos ejemplos de Ikea, a quien se le considera uno de los precursores de este tipo de marketing.

La cadena de muebles y decoración Ikea hizo realidad un sueño de los usuarios británicos de Facebook que formaron el grupo "Quiero dormir en Ikea" con 100.000 seguidores. El deseo se hizo realidad para 100 usuarios de Essex quienes pudieron pasar la noche en Ikea. Las condiciones: tener más de 25 años y ponerse un pijama, aunque tuvieron que hacerse las camas ellos mismos. Eso sí, los invitados en las instalaciones de Ikea recibieron toda clase de mimos antes de dormir. Hubo un pequeño paquete regalo que incluía zapatillas de estar por casa, linterna o masajes gratuitos. También pudieron acomodarse con bebidas sin alcohol delante de una gran pantalla y ver "Monsters Inc" antes de dormir. O dejarse leer un cuento. A las 23h en punto se apagaron las luces. A los más dormilones les tocó sufrir un poco, a las 6.30h de la mañana sonó el despertador, al fin y al cabo el negocio debe continuar. Una experiencia inolvidable.

Otro caso más... a ver si adivinas de qué es la empresa antes de que finalice el vídeo:

¿Lo harías por un amigo? Marketing emocional 2:57

https://www.youtube.com/watch?v=j6NakyH6K_4&feature=youtu.be



FÍJATE

La teoría de los océanos azules usada por el Circo del Sol

El Circo del Sol fue creado en Canadá en 1984, pero cansado de competir con otros circos en pagar a las mejores estrellas decidieron innovar creando circos que combinaban lo tradicional con el teatro y dirigiéndose así no solo a los niños sino también a los adultos.

Para ello, se basó en esta teoría, que defiende que mientras la mayoría de empresas compiten ofreciendo el mismo producto luchando por el precio (océanos rojos por lo lucha), hay otras que innovan y se desplazan a otros territorios donde no hay empresas (océanos azules o plácidos). Pero éste océano azul no está esperando, hay que crearlo como hizo el Circo del Sol. ¿Cómo lo hizo? Plan-teándose estas 4 preguntas:

1) Eliminar: ¿Qué factores que las empresas del sector ven necesarios hay que eliminar? Vieron que había que eliminar los animales y los shows de estrellas.

2) Reducir: ¿Qué hay que reducir y ofrecer menos? Las bromas y el humor, o situaciones de peligro.

3) Aumentar: ¿Qué es preciso aumentar respecto a lo que considera normal el sector? Tener una única sede y no itinerante.

4) Crear: ¿Qué factores que el sector nunca ha pensado en ellos hay que introducir y crearlos? La música artística y la danza, un entorno más refinado, combinar el teatro con el circo.

Con todo ello, el Circo del Sol creó un nuevo producto de calidad y barato que no ha podido ser imitado por otras empresas.

2. El marketing estratégico

Como hemos visto en el punto anterior, una vez hemos realizado el estudio de mercado, nos marcamos unos objetivos y unas estrategias de marketing para alcanzarlas. La **principal estrategia de marketing** que debemos decidir es la **Estrategia de posicionamiento** de nuestro producto respecto a la competencia. La pregunta es: ¿Cómo nos queremos posicionar en la mente del consumidor para que nos vean distintos de la competencia? ¿Qué queremos que vean distinto en nosotros respecto a los demás?

Estrategia de posicionamiento

Consiste en decidir **con qué características** se desea que los consumidores **perciban el producto**, para que **lo vean como diferente** a los productos de la competencia y sea mejor percibido.

Existen dos estrategias de posicionamiento principales:

Posicionamiento en calidad

• Se trata de una **estrategia de diferenciación del producto**, para que sea percibido por los consumidores como distinto por **su calidad, su marca, su imagen**, etc. Por ejemplo la marca de relojes Rolex se ha posicionado en calidad alta y todos sus mensajes van dirigidos a que sea así percibido; o la marca de pilas Duracell se ha posicionado en que sus pilas son las que más duran.

Posicionamiento en precio

• Se trata de una **estrategia basada en liderazgo de costes**, la empresa intenta **producir más barato** que la competencia y que así sea percibido por los consumidores. Por ejemplo: Mediamarkt ("Yo no soy tonto") o Mercadona ("Siempre precios bajos") o Ikea en muebles, son posicionamientos en precio.

Para saber qué posicionamiento tiene la empresa y sus productos en la mente del consumidor utilizaremos el **mapa de posicionamiento**, donde ubicaremos **dónde nos perciben** los clientes a nosotros en calidad/precio y **dónde están situadas las demás** empresas de la competencia. Fíjate en el ejemplo de las marcas de leche del lateral y no olvides en tu plan de empresa posicionar tu producto respecto a la competencia. Una estrategia útil es buscar dónde existe un cuadrante sin cubrir actualmente.

Sin embargo, esta forma de percibir que la estrategia de marketing debe estar basada o bien en calidad o bien en precio está cambiando últimamente con nuevas teorías. Así, la **teoría de los Océanos Azules**, que ha utilizado empresas como el **Circo del Sol**, defiende que **es posible ofrecer a la vez al mercado una calidad alta y un precio bajo**, si la empresa es innovadora y se adentra en un nuevo territorio u océano azul donde es el primero en ofrecer ese producto innovador.

3. Herramientas del marketing operativo

El marketing dispone de unas **herramientas** que vienen a llamarse el **marketing-mix**. Se denominan **las 4P del marketing** por sus iniciales en inglés: Product, Price, Promotion y Place (lugar o distribución):

Producto

Aquellos bienes y servicios que se ofertan al mercado y cubren una necesidad de los clientes.

Precio

No solo es el valor en dinero de la compra, también está comunicando un estatus social (es caro porque se dirige a clase alta), y sitúa a la empresa respecto a la competencia en el mapa de posicionamiento.

Promoción

Comunica al cliente la existencia del producto y sus características, o bien lo recuerda, para estimular la compra del producto.

Distribución

Son las acciones para llevar el producto hasta el cliente con 3 requisitos: en el momento y lugar que lo necesite y con la cantidad solicitada.

El mapa de posicionamiento: posicionarse para diferenciarse

Es una herramienta de marketing que permite saber en qué situación se encuentra nuestra empresa respecto a la competencia en la mente del consumidor de forma gráfica (un mapa).

Importante: todo mapa de posicionamiento es subjetivo, quiere decir, está en la mente del consumidor, de manera que 10 clientes nuestros podrían dar lugar a 10 mapas distintos en la mente de cada consumidor, por lo que debemos buscar el que estadísticamente sea más común entre ellos.

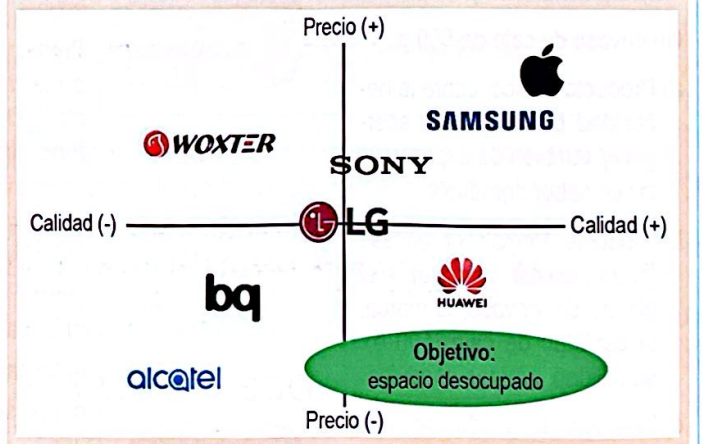
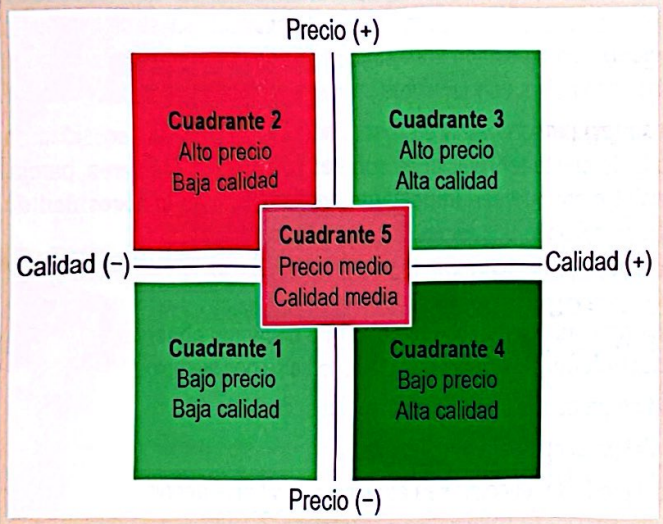
Consiste en dos ejes (vertical y horizontal) que se cruzan y en cuyos extremos se sitúan los valores máximos y mínimos.

Lo habitual, aunque no siempre, es colocar en un eje de Y el precio y en el otro eje X la calidad, si bien podemos utilizar otras variables que pensemos que son importantes: el diseño, la fiabilidad, etc. Si utilizamos precio y calidad nos saldrán 4 cuadrantes: calidad alta-precio alto, calidad alta-precio bajo, calidad baja-precio alto, calidad baja-precio bajo.

Lo normal es que los productos estén colocados en diagonal, en los cuadrantes de alta calidad-precio alto, y de baja calidad-precio bajo, pero la realidad no funciona así. Un producto puede ser caro y además que lo percibamos que ofrece una mala calidad, o que un producto sea de calidad y además está a buen precio, por lo que podemos encontrar productos en los 4 cuadrantes. También existe un 5º cuadrante en el centro, lo cual no es aconsejable, al no destacar en nada, ni calidad ni precio, tenderá a desaparecer.

Una vez establecidos los cuadrantes podemos situar a las empresas de la competencia y también la nuestra, y empezar a buscar los espacios desocupados como objetivo empresarial. Así, si vemos que el cuadrante de calidad alta- precio bajo está desocupado, podremos abordar una estrategia empresarial de posicionarnos en ese cuadrante, como podemos ver en el ejemplo de las tablets del lateral. Hay empresas que han logrado situarse en este cuadrante, como Decathlon o Ikea, ofreciendo una calidad medio-alta a un precio medio-bajo.

Por ejemplo, el mapa de posicionamiento de marcas de tablets, situando en el eje Y el precio y en el eje X la calidad, sería:



FICHA 1 - EL POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO

Objetivo de la ficha: Definir la estrategia de posicionamiento en cuanto calidad/precio y en relación a la competencia

Indica respecto a los ejes de calidad y precio cómo posicionarías tu producto:

- 1º) ¿Qué calidad va a tener el producto: alta- media-baja?
- 2º) ¿A qué precio se va a vender: alto-medio-bajo?
- 3º) ¿Qué valor queremos que perciban los clientes en nuestro producto? Recuerda que no es lo mismo calidad que "calidad percibida", ya que esto último depende del marketing.
- 4º) ¿Qué otros productos existen como el tuyo en el mercado?
- 5º) Dibuja en el mapa de posicionamiento de calidad/precio dónde estaría ubicado tu producto, así como los productos de la competencia.

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 4 CRITERIO DE EVALUACIÓN I)

**FÍJATE****La miopía de marketing**

"La gente no compra productos, compra soluciones."

Tedd Levitt describió en 1960 la miopía de marketing como el error que cometían las empresas que se aferran a sus productos olvidando la necesidad que realmente estos satisfacen:

"Nadie quiere una taladradora de ¼ de pulgada... Lo que todo el mundo desea son huecos en la pared de ¼ de pulgada".

Las personas no quieren taladradoras, lo que necesitan es hacer agujeros en las paredes de una medida determinada.

**FÍJATE**

Ejemplos: El café y el coche

Un envase de café de 500 g:

- Producto básico: cubre la necesidad básica de dar energía, y también de experimentar un sabor agradable.
- Producto formal: el envase (sobre, cristal, plástico) y el diseño del envase, la marca, la cantidad de café (500 g), su calidad, aromas añadidos.
- Producto ampliado: recetas en la etiqueta de posibilidades de preparación del café.

Un coche de gama alta:

- Producto básico: cubre la necesidad de transportarse de un lugar a otro, así como la necesidad de estatus o de relacionarse con los demás.
- Producto formal: las características técnicas del coche, su calidad, las prestaciones, la marca, el diseño y color.
- Producto ampliado: la posibilidad de financiación, la garantía de varios años en las piezas y el servicio post-venta.

4. El producto

En este apartado veremos la primera herramienta del marketing-mix: **el producto que vendemos, sea un bien o un servicio**. Suele existir una confusión en el lenguaje coloquial en llamar productos a los bienes que se pueden tocar y diferenciar entre "productos o servicios". Esa diferencia no es correcta, ya que los servicios también son productos, por lo que incluyen tanto a los bienes como a los servicios.

El producto es todo aquello que se puede ofrecer al mercado porque satisface una necesidad y que puede ser tanto un bien como un servicio.

4.1. Niveles del producto

La **estrategia de producto es la primera** por la que debe comenzar una empresa pues es la base de todas las demás. No significa que un buen producto garantice el éxito, pero un mal producto seguro que dirige hacia el fracaso.

Para ello debe comenzar por fijar los 3 niveles del producto: el producto básico, el producto formal y el producto ampliado. Nuestros clientes **se fijarán a la vez en los 3 tipos** de niveles del producto a la hora de decidirse por su compra.

Producto básico

Es la **necesidad básica que cubre en el consumidor**. Si el marketing pretende satisfacer necesidades, el consumidor al comprar el producto satisface esa necesidad. **Por ejemplo**, con un bolígrafo se satisface la necesidad de escribir, con el agua la necesidad de beber, con un billete de metro o bus trasladarse.

Pero, ¿y cuándo una persona va a un restaurante? ¿Satisface la necesidad de alimentarse, o la de mantener relaciones sociales con amigos, familiares, pareja, etc? ¿O ambas? De ahí que sea **importante analizar cuál es la necesidad de fondo** que está cumpliendo la compra de un producto.

Producto formal

Son las **características** o atributos tangibles que podemos **observar** en el producto. El **producto formal de un yogur Danone** sería por ejemplo:

- La **cantidad** de producto: un pack de 4 yogures, de 8, de 12...
- La **calidad** del producto: baja, media, alta...
- El **diseño** del producto, el color: sea atractivo a la vista al abrirlo.
- Su **envase**: la pegatina, el recipiente de plástico o de vidrio, el cartón que une los yogures, la información del envase, etc.
- La **marca**: marca única Danone u otra marca de la empresa.
- Las características **técnicas**: qué alimentos contiene, qué sabor, etc.
- La **caducidad**: que sea duradero hasta que llegue a las tiendas de alimentación, el cliente lo compre y se mantenga unos días en la nevera.
- Los **servicios adicionales**: cuida tu línea, sin azúcares añadidos, con oligoelementos u otras propiedades nutritivas, sin gluten, etc.

Producto ampliado

Son las **ventajas adicionales que se añaden** a la compra del producto formal y que lo hacen distinto a otros productos semejantes, como son: el **servicio postventa**, la **garantía**, las facilidades de **financiación a plazos**, el **envío a domicilio**, o la **instalación**.

Por ejemplo: al comprar muebles los transportan e instalan en casa, o con posibilidad de pago en 12 meses; o la política de algunos grandes almacenes de devolver siempre el dinero en el servicio postventa.

4.2. El ciclo de vida de los productos

Los productos tienen un ciclo de vida: nacen y aparecen en el mercado en algún momento, crecen sus ventas y al final mueren o desaparecen cuando los consumidores dejan de comprarlos. Según en qué fase de vida se encuentra el producto las **estrategias de marketing van a ser diferentes según estemos en una fase u otra**, por ello debes saber utilizar la estrategia correcta en cada fase:

Introducción

- Es el momento posterior al lanzamiento del producto donde las ventas empiezan a **crecer lentamente** y no se suelen conseguir beneficios.
- Los clientes no conocen el producto por lo que el **gasto en publicidad es muy grande**.
- Es un producto **"incógnita"**, se trata de un producto novedoso que no sabemos qué va a pasar, tan solo vemos que crece poco a poco pero sus ventas todavía son pequeñas.

Crecimiento

- El producto empieza a venderse de forma masiva, hay un **gran incremento de las ventas** con beneficios.
- La empresa debe **realizar publicidad persuasiva**, así como **distinguir su producto** de la competencia que está empezando a imitar este producto que está funcionando (recordar a Schumpeter).
- Es el producto **"estrella"** de la empresa, con tasas de crecimiento de ventas muy altas.

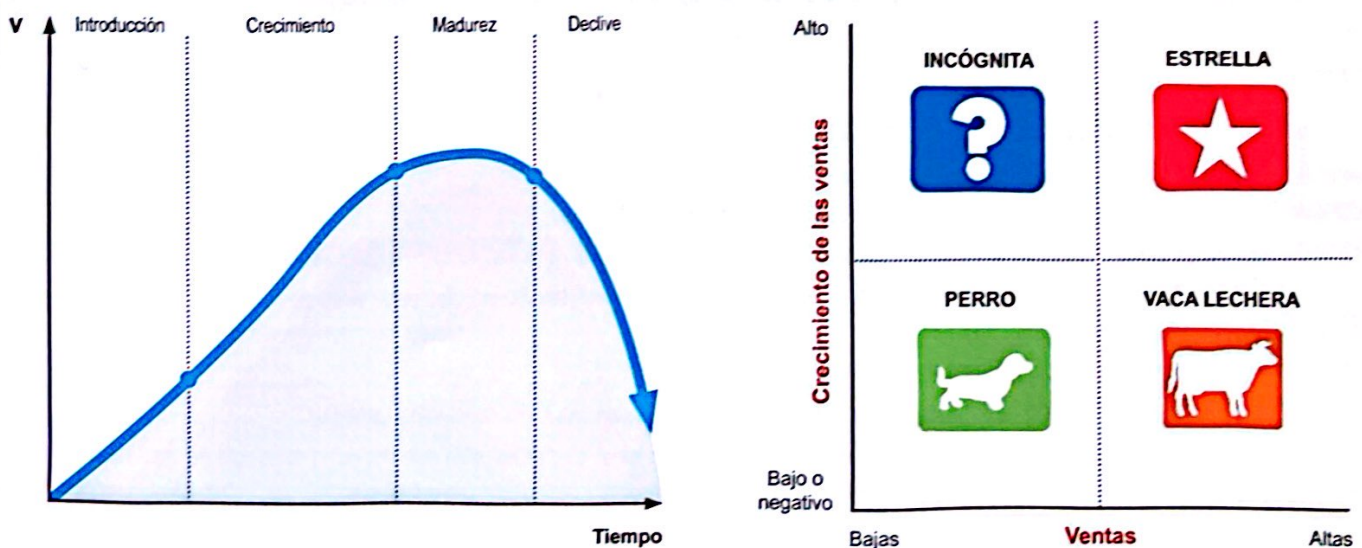
Madurez

- Casi todo el mundo ya tiene el producto y se ha **llegado al tope de ventas**. Es un producto que **siempre tiene ventas pero ya no va a crecer mucho más**.
- La **competencia es muy fuerte**, por lo que para aumentar las ventas la estrategia que se intenta es **quitarle clientes a la competencia** (como los móviles). Las empresas deben intentar **fidelizar al cliente** y mantenerlo para que no se vaya (premios, sorteos, regalos, descuentos, productos gratis, etc).
- Se trata de un producto **"vaca"** que sigue dando beneficios pero que ya no va a crecer más sus ventas.

Declive

- Las **ventas y beneficios disminuyen**, cada vez compran menos el producto, bien porque los consumidores han cambiado de gustos o porque **aparece otro producto nuevo que los sustituye** (como con los aparatos de DVD).
- Es un producto llamado por la BCG **"perro"**, donde la empresa debe **decidir si abandona el producto**, si lo mantiene y sigue ofreciéndolo a ese **pequeño segmento de mercado**, o lo **relanza con alguna innovación**, volviendo a generar un "nuevo producto" que volverá a estar en la fase de introducción.

El ciclo de vida del producto y la matriz BCG



¿Dónde situarías a los coches de gasolina, los híbridos, los eléctricos y los patinetes eléctricos?

4.3. Bienes sustitutos, complementarios e independientes

Los productos se pueden clasificar según su relación con la demanda de otros productos los podemos clasificar en:

- **Bienes complementarios:** Se utilizan conjuntamente ya que se complementan. Por ejemplo, la compra de viviendas y de muebles, si por la crisis baja la demanda de uno también baja la del otro.
- **Bienes sustitutos:** Como vimos en la unidad anterior, sustituyen uno al otro, si se consume más de uno se consumirá menos del otro, como por ejemplo el caso de la carne de pollo y de pavo.
- **Bienes independientes:** Si cambia el precio de uno no influye en que se compra más del otro, son independientes. Por ejemplo, un ordenador y un gel de baño.

4.4. Estrategias sobre productos

A) De diferenciación:

Ya hemos visto anteriormente que una estrategia básica es **diferenciar nuestro producto** de la competencia para que se perciba como diferente. ¿Cómo podemos diferenciarlo? **Actuando sobre las características del producto formal**, por ejemplo, sobre el **diseño** con formas o colores que llamen la atención; ofreciendo mucha **mayor calidad o mayor cantidad** que otros productos similares; cambiando **el envase o el embalaje**, para que sea más manejable o más atractivo; etc.

Un ejemplo de diferenciación de producto a través del diseño es una empresa que fabrica "pendrives" pero con el **diseño personalizado** según lo pide cada comprador, como puede ser la forma del logo de la empresa. ¿Qué vende esta empresa? ¿Pendrives o diseño? Al incorporar el diseño personalizado al pendrive, ha logrado diferenciarse del resto de pendrives. Fíjate en las fotografías del lateral izquierdo.

B) De marca:

La **marca** es el **nombre y diseño que identifica el producto o la empresa** frente a otros similares. La marca engloba **dos elementos**: el nombre y el logotipo.

- 1) El **nombre** será de la empresa o bien del producto, debe poder pronunciarse y memorizarse.
- 2) El **logotipo** es el **diseño** escrito del nombre, con un determinado tipo de letra y color. Por ejemplo, Coca-cola está escrito en color rojo, con las letras unidas y las C en mayúsculas; o la forma en que está escrito Google con colores.

Al logotipo le **suele acompañar la imagen o dibujo (el grafismo)**, para que pueda distinguirse mejor de la competencia. Por ejemplo, en Coca-Cola sería la chapa de color rojo donde se coloca el nombre. No todas las marcas utilizan una imagen o dibujo para acompañar al nombre, y solo muestran el nombre de la empresa con un diseño, por ejemplo Google, muestra su nombre pero no añade dibujos.

Además, a la marca le **suele acompañar** en ocasiones el **eslogan** o frase corta fácil de recordar, que describe algunas características del producto que se quieren asociar en la mente del consumidor. Por ejemplo, en Coca-Cola aparece el eslogan: "Siempre Coca-Cola".

Recordar que la **función de la marca es generar confianza** al consumidor, cuando tenga dudas sobre un producto tenderá a comprar la marca que le da seguridad en lugar de una desconocida. Otra **función es fidelizar a los clientes**, hay clientes que siempre compran la misma marca por fidelidad.

Tipos de marca:

Marca única	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los productos de la empresa se venden con la misma marca. • Por ejemplo los productos Samsung.
Marca múltiple	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa utiliza una marca para cada uno de sus productos. • Por ejemplo P&G vende sus productos con marcas distintas: Fairy, Ariel, Ambipur, Gillette, Don Limpio, etc.
Segundas marcas	<ul style="list-style-type: none"> • Una empresa crea otra marca para vender otro producto más barato en otro segmento de mercado y así llegar a esos clientes. • Por ejemplo Dacia es la segunda marca de Renault.
Marcas blancas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién no ha oído hablar del producto Hacendado de Mercadona o del producto Carrefour? • Se trata de marcas de cadenas de distribución (Mercadona, Carrefour, etc) que venden productos de distintos fabricantes. Funciona de la siguiente manera: los fabricantes elaboran productos para esa cadena de distribución, y en lugar de llevar la marca del fabricante, es la empresa de distribución quien le pone la marca al producto. • Puede haber empresas que tengan dos marcas, como Casa Tarradellas: por un lado fabrica para Mercadona el producto "Hacendado", pero por otro tiene sus propios productos con marca Casa Tarradellas.

Consejos para elegir una marca y un logo

Uno de los aspectos determinantes del éxito de un proyecto es la elección acertada del nombre o marca de nuestro producto o empresa. ¿De qué nos sirve tener un buen producto o servicio si nuestros clientes no lo identifican o si les causa una impresión negativa?

Para realizar esta elección fundamental debes tener en cuenta:

1. Claridad, no mezcles los mensajes, que esté claro lo que ofreces.
2. Descriptivo, debe describir el negocio y el enfoque del mismo.
3. Memorable, que sea fácil de recordar, no lo compliques.
4. Corto, el cerebro no puede manejar mucha información a la vez.
5. Sencillo, fácil de pronunciar.
6. Modernidad, no uses términos desactualizados.
7. Único, se quedará en la mente de los clientes.
8. Atractivo, para tu audiencia meta a la que te diriges.
9. Duradero, que pueda sobrevivir al paso del tiempo.
10. Que tenga algo de sentido para el cliente.

Haz una lluvia de ideas con las personas relacionadas con tu proyecto, hasta las que parezcan más absurdas, selecciona las mejores y repítelas en voz alta y comprueba cómo suenan.

Para saber más: <https://www.logaster.com.es/blog/choose-business-name/>

Los 5 pasos para elegir el logo perfecto:

Paso 1: Determinar el núcleo de tu marca: ¿Qué representa tu empresa? ¿Cómo se posiciona en el mercado? ¿A qué clientes deseas dirigirte?

Paso 2: Encontrar el estilo de tu logotipo: con letras, figuras...

Paso 3: Seleccionar los colores óptimos, cada color significa algo.

Paso 4: Seleccionar el tipo de letra.

Paso 5: Revisar el logotipo y que combinen los elementos entre sí.

Profundiza en estos pasos con el ejemplo que propone la autora Paula Segura en el artículo siguiente:

El branding: ¡una guía práctica para crear el logotipo perfecto! 28/06/19

<https://business.trustedshops.es/blog/manual-de-branding-logotipo-perfecto/>

Ciclo de vida de producto

Obsolescencia programada: comprar, tirar, comprar

<https://www.youtube.com/watch?v=HqREKBi4eII> 1:14:30

Es un documental muy completo sobre qué es la obsolescencia programada y sus consecuencias.

Vamos a guiarte en los minutos más importantes para que puedas resolver las siguientes cuestiones:

- 1º) ¿Por qué es tan especial la bombilla centenaria? (3:55-6:35)
- 2º) El Cártel Phoebus de 1924:
 - a) ¿En qué consistió? ¿Quiénes lo crearon y con qué objetivos? (6:35-8:45)
 - b) ¿Cómo consiguió Phoebus presionar a los fabricantes de bombillas para que no durasen más de 1.000 horas de 2.500 que duraban? (8:45-12:05)
 - c) ¿Qué ha sucedido con las patentes posteriores que mejoraban la duración? (12:30-13:50)
- 3º) El modelo de crecimiento económico actual:
 - a) ¿Cómo se consiguió en los años 50 llevar al mercado una obsolescencia que no fuera obligatoria, pero sí aceptada por los consumidores? (25:26-29:25)
 - b) ¿Cómo actúa la obsolescencia programada como pilar del modelo de crecimiento económico del mundo occidental desde los años 50? ¿Y qué problema puede conllevar? (29:25-32:30 y 55:00-1:01:10t)

Logotipos y marca

Vídeo: 12 Logos famosos con un significado oculto 10:43

<https://www.youtube.com/watch?v=8BrR3DD57tk>

Existen algunos logotipos que vemos todos los días y se han convertido en parte de nuestra cultura. Tanto es así, que muchas veces no hace falta leer el nombre de la compañía debajo, ya que su logo es tan popular que lo reconocemos al instante.

- a) ¿De dónde vienen los logos de McDonalds, Amazon y Google?
- b) Indica otras 2 curiosidades de otros logos vistos en el vídeo.

Artículo: El curioso origen de 58 nombres de marcas y un curso para crear tus propios nombres 28/12/16

<http://www.brandemia.org/el-curioso-origen-de-58-nombres-de-marcas-y-un-curso-para-crear-tus-propios-nombres>

Aquí tienes nada menos que 58 logos de marcas famosas y de dónde surgió la idea.

- a) Indica 5 logos que te hayan llamado la curiosidad de dónde vienen.
- b) Inspírate en alguna idea de las vistas para crear tu logo de empresa, tienes muchos ejemplos, elige alguna idea y adelante.



FICHA 2 - DEFINIENDO EL PRODUCTO

Objetivo de la ficha: Definir todos los elementos del producto: básico, formal, ampliado; los productos sustitutivos; y la fase de vida del producto en que se encuentra; estableciendo estrategias de marketing respecto al producto

1º) Basándote en tu idea de negocio establece el **producto básico, formal y ampliado**. Guíate de las siguientes preguntas:

a) Producto **básico**: la necesidad. ¿Qué necesidad está cubriendo en los clientes? Recuerda la unidad de la idea de negocio.

b) Producto **formal**: las características formales.

1- Qué cantidad de producto y qué calidad.

2- El diseño y el envase, en su caso.

3- La marca (la desarrollas en la pregunta 4º).

4- Las características técnicas, cómo es el producto, la caducidad.

5- Si ofrece algún servicio añadido ese producto.

c) Producto **ampliado**: ventajas adicionales. ¿Qué otras ventajas, además del producto en sí, ofrece comprar ese producto? **Por ejemplo:** instalación, financiación, servicio postventa y garantía, envío a domicilio, otras ventajas.

2º) ¿Existen **bienes sustitutivos** de tu producto? ¿Y complementarios? Es importante que definas bien cuáles son aquellos bienes sustitutivos, ya que su mayor demanda conllevará que no se venda tanto el tuyo.

3º) Es muy importante que indiques en **qué fase del ciclo de vida** se encuentra el producto que quieres vender. De ello dependerá que utilices unas estrategias u otras de marketing:

a) Fase de **introducción**: producto incógnita. ¿Por qué es un producto incógnita? ¿Qué estrategia debes utilizar? ¿Qué riesgo asumes?

b) Fase **crecimiento**: producto estrella. ¿Es un producto del que están empezando a crecer mucho sus ventas? ¿Qué estrategias debes utilizar?

c) Fase de **madurez**: producto vaca. ¿Es un producto que ya lo tiene todo el mundo? ¿Qué estrategia debes seguir?

d) Fase de **declive**: producto perro. Si es un producto del que bajan sus ventas, ¿por qué quieres seguir vendiéndolo? ¿Qué puedes modificar de él para continuar en el mercado con ese producto?

4º) Basándote en tu idea de negocio, busca **qué estrategias sobre el producto** vas a utilizar de las 4 siguientes:

a) De **diferenciación** del producto: ¿En qué se va a diferenciar tu producto de la competencia?

b) De **marca**:

1- Elabora una marca, incluyendo: el nombre que le vas a dar y el logotipo. Incorpórale un grafismo o dibujo a la marca.

2- Piensa en un eslogan que identifique a la empresa.

c) De **incorporación** de servicios adicionales: Súmale al producto algún servicio añadido que pueda diferenciar tu producto de la competencia.

d) De **alargamiento** de la vida del producto: Si tu producto está al final de su ciclo de vida, piensa en alguna innovación para modificarlo y lanzarlo al mercado.

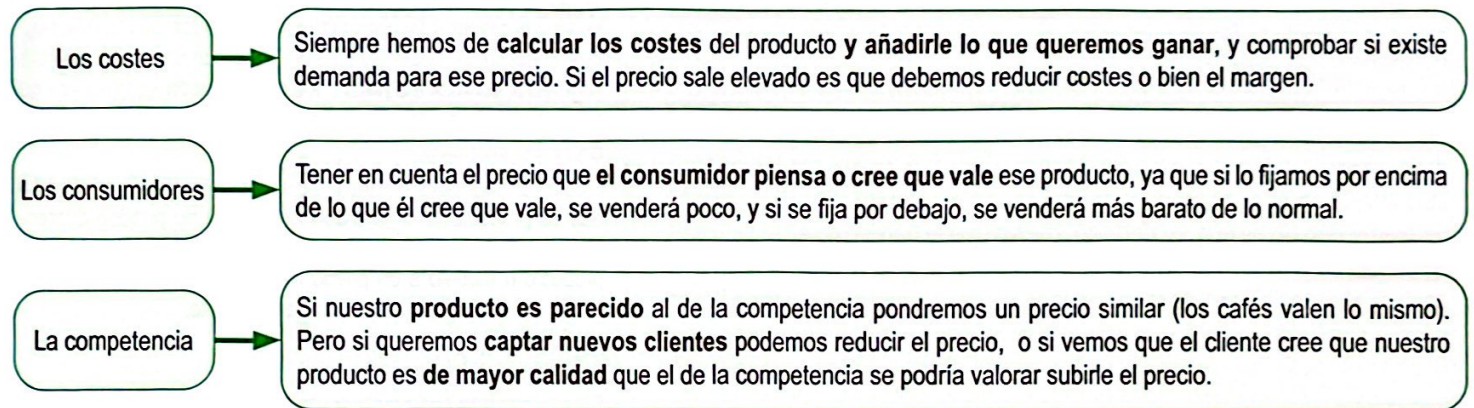
CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 4 CRITERIO DE EVALUACIÓN I)

5. El precio

Lo primero que nos viene a la cabeza es que el precio es **el importe que paga un comprador**. Sin embargo, el precio **también está comunicando** un estatus social (es caro porque se dirige a clase alta), y sitúa a la empresa respecto a la competencia en el mapa de posicionamiento (es más caro o más barato que la competencia). Por ello, **a la hora de fijar el precio** no solo hay que pensar en los beneficios que puede dar un precio, hay que preguntarse cómo nos van a ver los clientes con ese precio (caros o baratos), o si lo estamos haciendo más barato o más caro que la competencia, así como si hemos utilizado un precio más caro de lo normal porque se pretende darle un prestigio de calidad al producto.

5.1. Factores que determinan la fijación de los precios

Cuando una empresa fija los precios debe tener en cuenta a la vez los siguientes 3 factores:



5.2. Estrategias de precios

Las estrategias de precios que más utilizan las empresas son:

Precio gancho	<ul style="list-style-type: none"> Consiste en poner un precio muy bajo para que el cliente entre en el establecimiento y, una vez dentro, adquiera otros productos que no están tan baratos. Es típico de los supermercados poner ofertas gancho como la leche, porque saben que una vez dentro ya se comprarán más productos.
Precio de penetración	<ul style="list-style-type: none"> Cuando una empresa entra nueva en el mercado lo que hace normalmente es poner precios más baratos que la competencia para captar a los primeros clientes. También se utiliza para lanzar un nuevo producto sobre el que se quiere llamar la atención.
Precios psicológicos	<ul style="list-style-type: none"> Se utilizan cifras que dan la sensación de que el precio es menor. Está comprobado que se percibe como mucho menor un precio terminado en 95 o 99 que en ceros. Son preferibles los precios impares que los pares.
Precios descremados o desnatados	<ul style="list-style-type: none"> Consiste en sacar un producto a precio alto, para que se perciba como un producto de clase o renta alta y luego, disminuir los precios para venderlo en los niveles de renta inferiores que desean comprar el producto. Así, las nuevas tecnologías tienen unos precios carísimos, pero conforme va pasando el tiempo van bajando de precio.
Precios de prestigio	<ul style="list-style-type: none"> Los clientes tienden a asociar un precio caro a calidad alta y un precio barato a una calidad baja, por lo que la información sobre el precio hace que los clientes indecisos busquen un precio medio que asocian a una calidad media.
Precios descuento	<ul style="list-style-type: none"> Por rebajas: en temporadas fijas a lo largo del año, como enero o verano en el caso de la ropa. Por comprar mucha cantidad: se llama "rappel" y es un descuento por el volumen de compras. Por pronto pago: en los sectores donde se paga a 30-60 días si se paga al contado se suele hacer un descuento.
Discriminación de precios	<ul style="list-style-type: none"> Consiste en fijar precios distintos a colectivos distintos, como por ejemplo la entrada en las discotecas o el precio del billete de autobús para jubilados. También puede ser por zonas geográficas.
Precio paquete	<ul style="list-style-type: none"> Si se compra el pack entero es más barato que las piezas por separado. Por ejemplo, es más barato comprar un pack de 3 latas de atún que 3 latas de atún por separado.
Precio en dos partes (precio cautivo)	<ul style="list-style-type: none"> Un precio fijo más un precio variable según la cantidad de producto consumida. Por ejemplo, las pizzas tienen un precio base y luego según el número de ingredientes se le añade un precio variable. Una estrategia relacionada es el precio cautivo, la parte fija es barata y la variable sale cara. Por ejemplo el café Nespresso: la cafetera es barata pero donde está el negocio realmente es en las cápsulas de café.

¿Regalar producto o bajar precio?

En la Revista Emprendedores (www.emprendedores.es) podrás encontrar varios consejos sobre promociones eficaces y técnicas para efectuar descuentos:

¿Regalamos producto o bajamos el precio?

"La promoción del 2 x 1 es perfecta para aumentar volumen de ventas en productos que ya conoce el consumidor. Se trata de acciones que sirven para recordarle que siga consumiendo algo que conoce y que además le gusta. No obstante, si queremos introducir un nuevo producto en el mercado, hay que animar al consumidor a que lo pruebe, poniéndolo mucho más barato y facilitándole la compra. El sampling (muestras gratuitas) también es una buena opción para esto: te lo regalo para que lo pruebes gratis", explica A. Henriques.

Descuentos sí, pero temporales.

"La sensibilidad al precio, buscar el producto más barato dentro de una categoría, es una tendencia clara que se acentúa en estos momentos, pero no es algo que se aplique con igual intensidad en todos los mercados. El segmento de gran consumo es el más afectado, puesto que el público objetivo de estas empresas es el de las familias", explica A. Henriques. Y advierte: "No se debe confundir la sensibilidad al precio con la necesidad de bajarlo. Hay que ofrecer descuentos, promociones, pero con la idea de que se trata de algo temporal. Si bajas precios y tu consumidor no percibe el esfuerzo que realizas, lo único que consigues es dañar tu margen. Hay que tener en cuenta que la mayoría de los compradores conoce el precio de dos o tres productos, pero no todos".

¿Precios redondos o porcentajes de descuento?

"Los descuentos funcionan si son temporales y si se hacen con una relación adecuada con el precio que tiene el producto. No es lo mismo aplicar un descuento del 30% a un coche que a un champú. En gran consumo, es más eficaz aumentar producto al mismo precio o las promociones 2 x 1, mientras que en artículos de mayor valor (electrodomésticos o tecnología), el descuento tiene más valor. Y lo puedes aplicar ya sea en porcentaje o poniendo el precio anterior de referencia, para que el consumidor sepa cuánto se ahorra".

Precios descremados y precios de prestigio

Fijate en estas dos estrategias de marketing utilizadas por las empresas y que nos influyen diariamente en nuestras compras:

Precios descremados

- Es una estrategia muy utilizada en las nuevas tecnologías y que tiene mucho éxito. Cuando aparece una nueva tecnología (como la última pantalla de TV) sale a un precio muy caro de manera que solo la pueden adquirir los de una determinada renta. Cuando ya se haya vendido a este "segmento de renta alta", se baja el precio, y se comienza a vender a los clientes del segmento de "renta media"; y cuando ya lo han comprado en este segmento, se vuelve a bajar para que lo puedan adquirir los de "renta baja". Con ello se va generando un deseo de compra en las rentas inferiores.
- Llegará un momento en que los clientes de renta superior verán que su producto lo tiene todo el mundo y no pueden diferenciarse de ellos; en ese momento la empresa sacará un nuevo producto o modelo a un precio muy caro para que lo puedan comprar y así puedan seguir diferenciándose.

Precios de prestigio

- Si tenemos que comprar, por ejemplo, un "cartucho o tóner de impresora" y nos presentan dos productos: uno barato y otro más caro, tendremos que tomar una decisión: ¿Quiero el barato y poca calidad, o el caro y más calidad?
- Pero si la tienda saca a la estantería un tercer cartucho o tóner de impresora a un precio muy elevado, cuando los clientes vean los 3 productos y sus 3 precios, muchos decidirán comprar el del medio, porque pensarán que ni es calidad baja ni precio caro. Con ello se consigue guiar a los indecisos, así como aumentar las ventas del producto que realmente le interesa a la empresa vender: el segundo producto en lugar del primero.

🎯 FICHA 3 - ESTRATEGIAS DE PRECIOS

Objetivo de la ficha: Establecer estrategias concretas respecto a la política de precios

Basándote en tu idea de negocio, establece a qué criterio de fijación de precios le vas a dar más importancia: según el coste, según la competencia o según lo que el cliente está dispuesto a pagar; así como diseña estrategias de precios que sean convenientes para tu proyecto.

- 1º) ¿Qué criterio de fijación de precios será preferente? Según los costes, la competencia o los consumidores. ¿Por qué?
- 2º) Estrategia gancho y de penetración: Busca un producto con precio gancho para que entren en tu empresa, así como productos más baratos al ser nueva tu empresa.
- 3º) Precios descremados: ¿Se trata de un producto cuyo precio va bajando poco a poco, como son las tecnologías? ¿En qué momento se encuentra?
- 4º) Precios psicológicos: Establece en los productos una cifra impar, evitando los ceros.
- 5º) Discriminación de precios: ¿Es posible dar distintos precios a colectivos distintos?
- 6º) Precio de prestigio: Da referencias de prestigio a tus clientes, y pon distintos precios según la calidad de la que quieras informar.
- 7º) Descuentos: Piensa en los posibles descuentos: si hay fechas de rebajas o pueden darse descuentos por volumen de compra o pronto pago.
- 8º) Precio paquete y en dos partes: ¿Tu producto se puede vender en packs o en dos partes?

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 4 CRITERIO DE EVALUACIÓN I)

6. La promoción

La promoción o **estrategia de comunicación** de la empresa **trata de estimular la compra** de los productos de la empresa de tres formas: 1) **Comunicando que existe el producto.** 2) **Persuadiendo** al consumidor a que lo compre. 3) **Recordándole** que existe el producto.

Las actividades de promoción son:

Publicidad

- Es la comunicación de la empresa a través de **los medios de comunicación de masas**:
 - » La **televisión, la radio, la prensa**: su inconveniente es que son caros pero llegan a mucho público.
 - » **Posicionamiento en google: SEO y SEM**. Pagar a google el colocar tu web en la parte superior o lateral.
 - » El **buzoneo** a través de folletos y el **correo directo a domicilio**: es apropiado si el negocio es un comercio de barrio o de una zona concreta (un local de comida rápida), pero llega a muchas personas que no les interesa.
 - » El **mailing** a través del correo electrónico: si los mails están segmentados a nuestro público objetivo es muy apropiado, pero tienen el problema de llegar al spam o de ser borrados por el receptor sin más.
 - » En las **redes sociales**: Puedes pagar en Facebook, Twitter o LinkedIn una **campaña publicitaria**.
- **¿Cómo debe ser la publicidad?** En primer lugar debe captar la atención y que se pueda comprender su mensaje. En segundo lugar debe ser creíble y que pueda convencer al cliente. Por último, que sea recordado.
- **¿Cuál elegir?** Debes valorar el coste y con qué medio será mejor recibido por tu público objetivo.

Merchandising

- Son las actividades de promoción que buscan **destacar el producto en el punto de venta**. También se llama animación en el punto de venta, y es habitual en el **sector comercial** y grandes almacenes.
- Las actividades de merchandising pueden ser:
 - » Los **rótulos, los escaparates**, así como los **carteles informativos** de los productos dentro de la tienda.
 - » La **disposición de los productos** en el comercio: en qué **estanterías**, a qué altura, en qué pasillos, etc.
 - » La **ambientación** del comercio: la iluminación, la decoración y el uso de colores, la música, los pósters, etc.
 - » Los **artículos publicitarios**: los **bolígrafos** con nombre de la empresa, las **bolsas y su diseño**, etc.

Promoción de ventas

- No confundirlo con el término "promoción" en general. Aquí nos referimos a las actividades comerciales **de corta duración que buscan estimular las ventas** de forma inmediata ("está de promoción").
- Por ejemplo: las **muestras gratuitas**, los **regalos**, las degustaciones, el **2 x 1 ó el 3 x 2**, la participación en **sorteos** con la compra del producto; son todas actividades que intentan, durante un periodo corto de tiempo, pues no pueden ser permanentes, estimular las ventas.

Fidelización

- Son actividades que pretenden **conservar al cliente para que no se vaya a la competencia** (fidelizarlo, que sea fiel a la empresa).
- La mejor forma de fidelizar a un cliente **es no defraudarle**. Pero además hay otras actividades concretas muy usadas por algunas empresas: los **puntos acumulables** (cada tantos puntos un móvil gratis, o una entrada gratis al cine), los **vales descuentos** (vale por un descuento del 10% en la siguiente compra).

Relaciones públicas

- Son las actividades que realiza la empresa para **crear una imagen positiva ante el exterior** (sociedad, clientes, etc). Lo que persigue es que la **opinión pública sea favorable a la empresa**, por lo que no hay que confundirlo con la Responsabilidad Social Corporativa que vimos en el tema del entorno.
- Algunas actividades son: el **patrocinio de actividades culturales** (las fiestas del pueblo, un concierto) o **deportivas** (el patrocinador del equipo que pone su nombre en las camisetas), o **donaciones a una ONG**.

Venta directa

- Es la actividad que realiza el **personal comercial de la empresa** (vendedores, comerciales, etc) con el cliente directamente, **persona a persona**.
- El personal comercial hace más funciones que **persuadir** para la compra, también **informa** sobre el producto dejando la decisión al cliente, así como **recoge información** sobre su satisfacción con nuestros productos.



FICHA 4 - ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN

Objetivo de la ficha: Concretar las actividades de promoción del producto

Basándote en tu idea de negocio, redacta las actividades de promoción que vas a llevar a cabo.

1º) **La publicidad:**

a) ¿Qué medios de publicidad crees que son los adecuados para tu empresa? ¿Los masivos? ¿El buzoneo? ¿Internet? ¿A través de la página web? ¿El mailing? ¿A través de redes sociales?

b) Diseña un folleto de publicidad de una sola página donde se indiquen los productos que vendes, precios, localización de la empresa, etc. Intenta captar la atención y ser creíble.

c) Diseña también una tarjeta de visita que incluya tu marca y tus datos de contacto.

2º) **El merchandising:** ¿Vendes en una tienda o local? Indica las actividades sobre rótulos, escaparates, carteles, estanterías, ambientación, etc.

3º) **Promoción de ventas:** ¿Puedes realizar promociones de corta duración como muestras, regalos, participación en sorteos, 2 x 1, etc?

4º) **Fidelización:** ¿Qué piensas hacer para conservar tus clientes? ¿Qué puedes ofrecerles? ¿Vales descuentos, puntos acumulables?

5º) **Relaciones públicas:** ¿Puedes patrocinar alguna actividad que genere buena imagen para tu empresa?

6º) **Venta directa:** ¿Quién va a vender en tu empresa? ¿Qué actividades va a realizar: persuadirles en la venta, informar, recoger información?

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 4 CRITERIO DE EVALUACIÓN I)



FICHA 5 - PRESENTA TU PROYECTO

Objetivo de la ficha: Poner en práctica técnicas de presentación del proyecto emprendedor

Cuando tu proyecto comience a caminar te encontrarás que deberás de presentarlo a otras personas: en un evento, una feria, en los pasillos durante unas jornadas, a otro empresario que te presentan y del que necesitarías su colaboración, y un sin fin de situaciones inesperadas donde te preguntan de qué va tu proyecto.

Debes estar preparado para esa situación, no puedes dejarlo a la improvisación de la primera idea que se te ocurra e ir enlazando una idea tras otra sin haber explicado la esencia verdadera de tu proyecto. Para que una presentación tenga éxito el principio básico es **PREPARAR-PREPARAR-PREPARAR**. Nadie nace enseñado para explicar su proyecto de empresa y deberás de prepararte antes que vas a decir. Te ofrecemos a continuación una guía básica de 5 pasos:

1- Las primeras palabras son básicas, esos 10-20 segundos son los que captan la atención, por lo que no puedes perder el tiempo con rodeos ni mareando con generalidades. Puedes comenzar con datos impactantes o con una historia personal de cómo nació tu proyecto. Por ejemplo: nos dimos cuenta que los padres/madres separados no tenían una guardería en el pueblo para dejar a los niños e ir a trabajar, por lo que decidimos crearla.

2- Explica tu propuesta o solución de forma sencilla, clara, en pocas palabras. Ejemplo: nuestra guardería tiene un horario de apertura temprano y compatible con los horarios laborales de los padres, por lo que no tienen que acudir a otras guarderías de otros pueblos.

3- ¿Por qué tu proyecto es bueno? Explica lo que ya hayas realizado. Ejemplo: en un año ya hemos conseguido que todos los padres del pueblo se hayan decidido por nuestra guardería.

4- ¿Por qué tú? Demuestra que eres auténtico y te crees el proyecto, habla desde el corazón como una vivencia personal y que estás implicado en él. Deben captar tu compromiso con ese proyecto.

5- Pídele su contacto y su tarjeta de visita. Si necesitas alguna colaboración de la persona a la que has presentado tu proyecto, es imprescindible que le pidas su tarjeta y tú entregues la tuya, y comunicarle que te pondrás en contacto con ella.

Como presentar tu proyecto delante de un público <https://youtu.be/E6StRLc38VU>

Networking en un evento <https://www.youtube.com/watch?v=yb9PXJluyP4>

ACTIVIDAD: ELEVATOR PITCH

En unidades anteriores vimos en qué consistía esta técnica, donde se simulaba que estabas en un ascensor y tenías menos de 1 minuto para explicarle el proyecto a alguien que puede colaborar en él. Prepara tu presentación en un máximo de 60 segundos, y exponla en clase delante de un posible colaborador siguiendo la guía de 5 pasos anterior. ¿Te atreves a probar en un ascensor de verdad? Si tenéis la oportunidad probad a convencer en ascensor de 5 plantas en el tiempo máximo de subir y bajar de nuevo.

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 4 CRITERIO DE EVALUACIÓN I)

Storytelling: el arte de contar historias

Es el término empleado en marketing para referirse al arte de contar historias para que el público empatee y conecte emocionalmente con una marca. Ya vimos al inicio de la unidad la importancia del marketing experiencial para conectar con las emociones. Pues bien, el storytelling es una herramienta del marketing que va a contar historias de manera que el producto le llegue al corazón del cliente.

Seguro que has visto el siguiente vídeo publicitario de Lotería de Navidad que consiguió llegarnos al corazón y vincularnos emocionalmente con la experiencia de jugar a la Lotería en esas fechas:

Lotería de Navidad. El mayor premio es compartir

<https://www.youtube.com/watch?v=P9wab-inrKI> 2:32

El siguiente vídeo nos cuenta la historia de otro producto famoso con más de 200 años de historia:

Johnnie Walker, el hombre que caminó alrededor del mundo

<https://www.youtube.com/watch?v=qYCMHpdIWEQ> 6:31

Hemper es una historia de transformación social. Una historia de cómo el cáñamo producido por las castas más bajas de Nepal se convierte en un producto valioso que dignifica el trabajo de sus productores.

Hemper: mochilas de cáñamo Made in Nepal

<https://www.youtube.com/watch?v=n650JeL-NCg> 6:42

Como has podido ver en estos ejemplos hay varias maneras de contar historias.

Una de ellas es contar una historia donde el cliente se sienta identificado con ella. Qué mejor manera de llegar a un cliente que compra habitualmente la Lotería de Navidad que ponerse en su lugar de como se sentiría si un año se le olvidase, pero que alguien se ha acordado de él.

Otra es contar una historia sobre la propia empresa, como hace Johnnie Walker al relatar como fue creciendo a lo largo de 200 años y crear esa afinidad con el cliente de este producto, de la originalidad de la forma de su botella, etc. Pero también podemos contar historias sobre la evolución de la empresa basándonos en sus valores éticos y su responsabilidad social corporativa.

Anuncios en redes sociales

¡Cuidado! 6 Errores enormes al poner anuncios en Facebook e Instagram 10:07 Canal EmprendeAprendiendo

<https://www.youtube.com/watch?v=WRutbxWM5sc>

- Indica los 6 errores más comunes que suelen cometerse.
- ¿Qué hay que hacer en lugar de promocionar la página en Facebook?
- ¿Qué es un pixel en un anuncio?
- ¿A qué hay que vincular la cuenta de Instagram?
- Antes de poner anuncios, ¿de qué hay que tener una estrategia?
- ¿Cómo hay que hacer el *retarget*?

Promociones: no te rayes y lo regales

9 promociones más catastróficas que hicieron perder millones de dólares 7:30

<https://www.youtube.com/watch?v=3LSof-uM6P8>

A veces podemos tener la tentación de querer regalar el producto para promocionarlo sin medir las consecuencias. Señala 3 casos que más te hayan llamado la atención del vídeo.

Dayketing: aprovecha fechas señaladas

El dayketing es la estrategia de utilizar las fechas señaladas como excusa para aumentar las ventas de la empresa. Pero no se trata solo de hacer una promoción especial y vender más, sino aprovechar ese día para comunicar nuestros valores como marca y crear conexión con nuestro público. Recuerda la importancia del marketing experiencial de generar un vínculo emocional con el cliente.

En el siguiente artículo puedes consultar ejemplos de campañas de dayketing de empresas y los anuncios que se utilizaron. Además, se explican los pasos a seguir para elaborar un plan de dayketing.

Cómo aprovechar fechas señaladas para hacer "dayketing"

<https://www.makinglovetomark.es/blog/como-aprovechar-fechas-destacadas-para-hacer-dayketing/>

Vídeo de ejemplo: **Día del Padre Navidul** 1:09

<https://www.youtube.com/watch?v=72yUrMbzX5A&feature=youtu.be>

Estrategias de merchandising habituales y creativas

10 Trucos que usan los supermercados para vender más 3:35 <https://www.youtube.com/watch?v=dqBdB1v7IPw>

En este vídeo podrás ver los trucos más utilizados en los supermercados: 1. Carrito que se va hacia la izquierda. 2. Marketing olfativo. 3. Ubicar los productos básicos lejos. 4. Colocar a la altura de los ojos las marcas más caras o rentables. 5. Música para manipular la rapidez / lentitud en las compras. 6. Precios acabados en 5. 7 ó 9, evitando precios redondos. 7. Obligación de pararnos constantemente al andar por el super. 8. Productos desordenados para pensar que son más económicos. 9. Góndolas de productos. 10. La iluminación.

Investiga: Indica de tu supermercado habitual si alguna de estas estrategias de merchandising es habitual. Pon al menos 5 ejemplos.

Spider-Man Grabs Coffee 1:40 <https://www.youtube.com/watch?v=E0yoonHWOXw&feature=youtu.be>

¿Te ha gustado el vídeo? Ahora sé creativo. Imagina que dispones de todos los recursos necesarios y piensa en una estrategia de merchandising que utilizarías para tu negocio del plan de empresa.

7. La distribución

La distribución consiste en **conducir el producto hasta el cliente** para que lo tenga disponible **en el lugar, cantidad y momento que lo necesite**, y para ello **utiliza los canales de distribución** que en función de los intermediarios puede ser directo o indirecto.

Canal directo	<ul style="list-style-type: none"> No existen intermediarios, por lo que el fabricante vende directamente al consumidor. FABRICANTE → CONSUMIDOR. Algunos fabricantes disponen de tiendas abiertas al público para vender sus productos, pero sobre todo con la aparición de internet muchas empresas venden directamente a los clientes sin intermediarios, abaratando con ello el precio.
Canal indirecto	<ul style="list-style-type: none"> Hay intermediarios, uno o varios, que recogen el producto del fabricante y se encargan de hacérselo llegar a los consumidores hasta el punto final de venta o comercio minorista. Existen dos tipos de intermediarios: los mayoristas, que solo venden al por mayor a otras empresas, y los minoristas, que venden a los clientes. Según se utilicen mayoristas o minoristas tendremos el canal corto y el canal largo. El canal largo es: FABRICANTE → MAYORISTA → MINORISTA → CONSUMIDOR Y el canal corto es: FABRICANTE → MINORISTA → CONSUMIDOR

7.1. Estrategias de distribución

La empresa, a la hora de distribuir su producto, debe elegir qué tipo de canal utiliza para llegar al cliente.

En el caso de un fabricante que vaya a vender a través de tiendas existen 3 opciones:

Distribución intensiva	<ul style="list-style-type: none"> La finalidad es que le llegue el producto al mayor número de clientes y que tengan fácil el acceso a su compra, por ello el producto se distribuye en todos los posibles lugares de venta, por tanto, el número de minoristas es alto. Por ejemplo, la Coca-cola la podemos comprar en multitud de puntos de venta (comercios y bares), o las frutas y verduras se distribuyen en gran número de tiendas minoristas (verdulería-frutería-hipermercados...).
Distribución selectiva	<ul style="list-style-type: none"> Es la distribución del producto a través de un número reducido de minoristas. Se utiliza en bienes de compra esporádica como electrodomésticos o muebles, donde los clientes están dispuestos a desplazarse al lugar de venta como a las zonas y centros comerciales.
Distribución exclusiva	<ul style="list-style-type: none"> Es la distribución que utiliza un único intermediario que tiene la exclusiva en un territorio para vender el producto. Se utiliza con bienes que quieren destacar por ser de lujo o marca, como el café Nespresso, que solo se vende en la propia web o en El Corte Inglés.

7.2. Nuevas formas de distribución

El mundo de las formas de distribución ha sufrido en los últimos años importantes innovaciones, apareciendo nuevas formas como son las franquicias o la venta por internet. Veamos algunas de ellas:

La franquicia	<ul style="list-style-type: none"> Es el contrato entre un franquiciador y un franquiciado, en el cual el primero le cede al segundo la posibilidad de explorar en exclusiva un producto, una marca y un saber hacer en un territorio, a cambio de unos cánones y de unos porcentajes sobre las ventas. Puedes ampliar más información sobre las franquicias al final del tema.
Comercio electrónico	<ul style="list-style-type: none"> O venta a través de internet. Es una forma de distribución directa donde el fabricante puede hacer llegar sus productos a los consumidores entregando el bien en su domicilio o en el lugar designado por él. La venta a través de internet puede ser a través de páginas web especializadas (como Amazon) o bien que la propia empresa disponga de su propia página y recoja los pedidos a través de ella (como PC Componentes en informática). En el primer caso, se podría entender que existe un intermediario (Amazon) que hace de minorista frente a los clientes (pero en una tienda virtual y no física).
Venta telefónica	<ul style="list-style-type: none"> Algunas empresas ofrecen la posibilidad de la compra por teléfono, como Mercadona y otros supermercados.
Vending	<ul style="list-style-type: none"> Es la venta a través de máquinas expendedoras. Es una forma de distribución en crecimiento típica de productos alimenticios y bebidas, por ejemplo tomarse un café, un bote de refresco o algún alimento ligero en una sala de espera de un hospital, de una empresa, etc.

FICHA 6 - EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Objetivo de la ficha: Definir el canal de distribución que va a usar la empresa

Basándote en tu idea de negocio, ¿cuál es el canal de distribución y la forma más adecuada para que tu producto llegue al cliente?

- 1º) Canal directo: ¿Eres fabricante y vendes directamente a los clientes? ¿Vendes a través de internet, página web, tienda propia?
- 2º) Canal indirecto: ¿Vendes tus productos a mayoristas o minoristas? ¿Eres un minorista que vende al cliente?
- 3º) Nuevas formas de distribución: ¿Has pensado abrir una franquicia? ¿O vender, además, mediante comercio electrónico o por venta telefónica?

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 3 CRITERIO DE EVALUACIÓN I)

FICHA 7 - HISTORIAS DE LA DISTRIBUCIÓN

Objetivo de la ficha: Reflexionar sobre dos empresas de distribución y las razones de su éxito

Visualiza estas dos historias de dos gigantes de la distribución mundial como son Amazon y Alibaba y responde a las cuestiones planteadas.

La historia de Amazon

Amazon, el gran gigante del comercio electrónico tiene una historia. Inicialmente creada en 1995 como tienda online de libros es hoy en día el gran rey de la venta online mundial. Su fundador vio en internet su gran potencial y dejó un trabajo estable y bien pagado para crear Amazon. Visualiza en el siguiente vídeo su historia:

La historia del rey del comercio electrónico | Caso Amazon 7:54 Canal EmprendeAprendiendo

<https://www.youtube.com/watch?v=eMeQxbMA6CM>

- a) ¿Qué ejercicio y reflexión le llevó a Jeff Bezos a dejar la empresa donde trabajaba para crear una empresa de venta online?
- b) ¿Por qué eligió el nombre de Amazon? ¿Qué significado tenía?
- c) ¿Por qué pudo superar la crisis de la burbuja de internet de comienzos del siglo XXI?
- d) Explica la visión estratégica de Amazon a través de las siguientes ideas: corto plazo / largo plazo, beneficios / reinventir, innovación.

La historia de Glovo

Todos hemos visto a los ryders de Glovo, bien por la calle o tal vez si has realizado algún pedido para tu domicilio. Vamos a analizar la historia de Glovo, sus etapas y crecimiento, sus ventajas y sus dificultades.

La app de envíos que no contrata ningún repartidor | Caso Glovo 12:56 Canal EmprendeAprendiendo

<https://www.youtube.com/watch?v=tmFz4VggR88>

- a) ¿Cómo comenzó la idea de Glovo cuando Óscar Pierre estaba estudiando? ¿En qué empresa se inspiró?
- b) ¿Cómo consiguió contactar con su actual socio?
- c) ¿Qué financiación consiguieron al inicio y dónde acudieron?
- d) ¿Cómo hicieron para buscar a los repartidores? ¿Qué requisitos se les pedía?
- e) En sus inicios se dieron cuenta de que el modelo de negocio no era escalable. ¿Qué es lo que observaron que fallaba?
- f) ¿Qué crearon para modificar la propuesta de valor y solucionar los anteriores problemas?
- g) Al ampliar su mercado a Madrid vieron que había competencia, como Just Eat que ya existía antes, y la nueva Deliveroo. Como eran empresas con más recursos, ¿qué estrategia adoptó?
- h) Más adelante se dieron cuenta que Just Eat no era su principal competencia. ¿Qué empresas eran y qué hicieron para tener una ventaja competitiva?
- i) ¿Cuál es la última estrategia de Glovo desde 2019?
- j) Para finalizar, ¿cuál es el principal problema legal que tiene Glovo actualmente? ¿Qué relación mercantil o laboral crees que existe realmente según lo que vimos en IPE I el curso pasado?

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 4 CRITERIO DE EVALUACIÓN I)

8. La atención al cliente

Siempre se ha dicho: "el cliente siempre tiene la razón", y el marketing no es ajeno a este principio. Como vimos en la **definición de marketing**, no se trata de vender a toda costa sino de **cubrir las necesidades del cliente** al mismo tiempo que alcanzamos los objetivos de la empresa. Es tan importante el cliente que hoy en día se ha convertido en la **5ª P (people)** del marketing-mix.

Además, si no atendemos bien a los clientes y **no están satisfechos con nosotros los perderemos**, lo cual nos obligará de nuevo a **gastar un dinero en buscar nuevos clientes**, cuando con **menos dinero habríamos mantenido a los que ya teníamos**. Piensa por ejemplo en alguna gran compañía telefónica con quien hayas tenido algún problema, y reflexiona sobre el gasto en el que deben incurrir con promociones buscando nuevos clientes, cuando tal vez deberían invertir en conservar y fidelizar a los que ya tienen para no perderlos.

8.1. El departamento de atención al cliente

Las empresas pueden tener un departamento de atención al cliente, pero si son pequeñas puede haber una persona encargada de ello. De todas formas, todo el personal debe tener entre sus valores la atención al cliente como uno de sus principios. Veamos sus **ventajas**:

Ventajas del departamento de atención al cliente

- **Se pierden menos clientes**, lo que conlleva una reducción de costes al no tener que buscar nuevos clientes que sustituyan a los que se han perdido.
- **Reduce el número de reclamaciones**, pues en primer lugar se le atiende mejor, y en el caso de haber una sugerencia o queja se realiza un seguimiento hasta su solución.
- **Los clientes quedan más satisfechos** si la empresa dispone de una persona responsable en atenderle y que ha sabido solucionar la reclamación. **Se mejora la imagen** de la empresa.
- **Se obtiene información** a partir de las quejas y sugerencias, y con ello de los **posibles productos defectuosos** de la empresa en el mercado, así como de las **posibles mejoras** del mismo.
- La empresa puede **medir la satisfacción** de los clientes a través de encuestas.
- La empresa **gestiona el servicio postventa** y las posibles **devoluciones**.
- **Motiva y forma** al resto de **personal** en la orientación y atención hacia el cliente (charlas, etc).
- **Reduce las reclamaciones legales** y el gasto en defensa jurídica en los Juzgados o bien en las oficinas del consumidor.

8.2. Las claves de la atención al cliente

Te presentamos las claves de un **estudio** realizado por A. Valerie y colaboradores sobre **cuáles eran los 10 factores que más valoraban** los clientes para estar **satisfechos con la atención recibida**. En su estudio comprobaron que no todos los factores valían igual, por lo que unos eran más importantes que otros. Los factores y su porcentaje de importancia son los siguientes:

FACTOR CLAVE	Descripción y % de satisfacción sobre el total	
1- Cumplir todas las promesas	• Es el más importante. Son todas las promesas explicadas verbalmente y las que aparecen en los catálogos, carteles, etc, como las que supuestamente debe cumplir la empresa y que por tanto están en la mente del comprador.	34%
2- Respetar el tiempo del cliente	• El cliente valora el interés que tiene la empresa por su tiempo, no se trata de hacerlo todo de forma inmediata, sino de que se pueda apreciar el interés por hacerlo.	22%
3- Obsesión por los detalles	• Es la actitud que mantiene a la empresa en relación al aspecto físico de personas e instalaciones: frío, calor, limpieza, comodidad, limpieza física del personal, etc.	11%
4- Ser siempre cortés	• Este bloque supone el 19% de la satisfacción del cliente. El cliente espera que sea atendido de forma cortés y educada, que los trabajadores asuman un rol profesional y que tengan claro lo que deben hacer y lo que no, y buscarán la seguridad psicológica de profesionalidad en toda la empresa y no solo en quienes lo atienden. Por otro lado, con la gran circulación de información, el cliente espera que no se haga un uso ilegal de sus datos.	19%
5- Mantener un rol profesional		
6- Dar seguridad al cliente		
7- Respetar la confidencialidad		
8- Ser muy accesibles	• El acceso se ve en la atención al teléfono o al correo, si hay alguien al otro lado o no contesta nadie. Hay que comunicarse con los clientes de forma comprensible y no en una jerga técnica que no comprendan. Por último, el saber reconocer un error es valorado de forma positiva por los clientes, si bien es lo que menos puntúa de los 10 factores.	14%
9- Comunicar comprensiblemente		
10- Reaccionar frente al error		

Fuente: Joan Elias. "Clientes Contentos de Verdad".

Fidelización de clientes

Lo caro que es perder clientes

Según el portal Marketingdirecto.com, "muchas empresas son incapaces de seguir el ritmo que les piden los consumidores. Las marcas no se dan cuenta de que **les cuesta diez veces más atraer a un nuevo cliente que mantener fiel a uno**, y en muchos casos, ignoran las redes sociales. Según un estudio realizado por Accenture, **la mitad de los consumidores entrevistados ha dejado una marca debido al mal servicio**. Más de la mitad de estos consumidores habría sido fiel a la marca si ésta hubiera sido amable con él y casi un 70% habría continuado si la duda se hubiera resuelto con tan solo una llamada. El problema no acaba aquí, las malas experiencias se expanden como la pólvora. **Un consumidor con una experiencia negativa habla mal de la marca a dieciséis posibles clientes**, en cambio, **tan solo a nueve cuando la experiencia ha sido positiva**. Este efecto, combinado con el gran coste de reemplazar a un cliente, está obligando a las marcas a mejorar sus estrategias."

- ¿Cuánto cuesta atraer a un nuevo cliente que mantener fiel a uno?
- ¿Por qué la mitad de los consumidores dejó una marca?
- ¿A cuántas personas se lo cuenta un cliente con una experiencia negativa frente a uno con una experiencia positiva?

www.marketingdirecto.com

Fidelización en el pequeño comercio

A la hora de fidelizar clientes hay que tener en cuenta la regla de Pareto 80/20: El 20% de los clientes va a aportar el 80% de las ventas, por lo que es importante tenerlos contentos y fidelizados. Algunas técnicas de fidelización son:

- Ofrece recompensas por repetición de compras: cuánto más compre más puntos acumula de cara a futuros beneficios.
- Descuentos exclusivos o rebajas anticipadas para socios: realiza ofertas puntuales que sean exclusivas para los socios.
- Presentación y venta exclusiva de productos: invítalos a la presentación de tu nuevo producto para que sean los primeros en comprarlo.
- Regalos sorpresa, algún detalle con los clientes habituales.
- Sentimiento de pertenencia a un grupo: intenta crear una comunidad en torno a tu negocio, que suban fotos, etc.

5 técnicas de fidelización para el pequeño comercio 07/12/2017

<https://www.infoautonomos.com/blog/5-tecnicas-de-fidelizacion-pequeno-comercio/>

Compradores misteriosos

Una técnica que utilizan algunas empresas es contratar a alguien que se hace pasar por cliente para comprobar la atención al cliente. En el siguiente vídeo puedes ver sus ventajas:

Compradores misteriosos: les pagan por ir de compras 3:59

<https://www.youtube.com/watch?v=e8vB02-R0ns&feature=youtu.be>

Fans vs clientes

Fidelización: Fans, y no solo clientes 2:03

<https://www.youtube.com/watch?v=enYmHRcjBZQ>

Tener fans es mucho más que tener clientes.

¿Qué diferencia hay entre fans y clientes? Busca las 7 diferencias entre ambos.

Harley Davidson Live by it subtítulo en español 2:30

<https://www.youtube.com/watch?v=2SfkqaKnScE>

Harley Davidson forma una de las comunidades más fieles a un producto. Fruto de ello, el lema de su empresa es:

"Vendemos un estilo, un sentimiento de vida. Las motos las entregamos gratis."

¿Por qué crees que este vídeo consigue fidelizar a su cliente / fan? Responde de forma general basándote en los valores que se muestran en el vídeo.

El poder de los testimonios y reseñas

"Tienes que probar esto", cuatro palabras que seguramente despertarán un interés inmediato en cualquiera y es más probable que lo probemos. Te mostramos 8 estadísticas que demuestran ese poder:

Los consumidores buscan testimonios

- El 92% de los consumidores leen reseñas y testimonios en línea cuando consideran una compra.
- El 81% de los compradores generalmente realizan investigaciones antes de contratar a un proveedor
- El 95% de las personas dice que las reseñas, ya sean positivas o negativas, influyen en sus decisiones de compra.

Los vendedores quieren testimonios

- Los testimonios de los clientes y los estudios de casos se consideran las tácticas de marketing de contenido más efectivas, identificadas por el 89% y el 88%, respectivamente, de los vendedores B2B.
- El 89% de los especialistas en marketing dicen que los testimonios de los clientes y los estudios de casos son las formas de contenido más efectivas para influir en las compras.

Los testimonios aumentan la confianza

- El 88% de los consumidores confían en las recomendaciones en línea tanto como en las personales.
- 9 de cada 10 personas dicen que confían más en lo que dice un cliente sobre un negocio que en lo que ese negocio dice sobre sí mismo.
- El 91% de los millennials confían en las recomendaciones en línea tanto como de las de amigos y familiares.

Fuente: <https://cepynews.es/estadisticas-demuestran-poder-testimonios>

FICHA 8 - EL PLAN DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Objetivo de la ficha: Redactar y ser consciente de la necesidad de establecer una política de atención al cliente

Redacta un plan de atención al cliente con el siguiente esquema:

1º) Organización de la atención al cliente:

- ¿Qué persona o personas son las que se van a encargar de atender a los clientes en caso de que lo requieran?
- ¿En qué horario? ¿Habrá un teléfono específico de atención al cliente?
- ¿Cómo quedan registradas las llamadas o correos de clientes?
- ¿La página web dispone de una pestaña de atención al cliente para recibir sus reclamaciones y sugerencias?

2º) Gestión de reclamaciones y sugerencias:

- ¿Cómo se van a gestionar las reclamaciones? ¿Quién recoge la reclamación y quién la soluciona? ¿Cómo se contesta al cliente?
- ¿Cómo se registran las sugerencias? ¿Quién las lee?

3º) Servicio postventa y garantía:

- ¿Cómo se organizan las devoluciones? ¿Quién comprueba la garantía y si es un producto defectuoso? ¿Bajo qué criterios?
- ¿Qué servicios postventa podemos ofrecer?

4º) Encuestas de satisfacción:

- ¿Qué debería incluir una encuesta de satisfacción del cliente?
- ¿Quién la elabora? ¿A qué clientes se debe enviar?
- ¿La página web dispone de alguna encuesta voluntaria?

5º) Orientación hacia el cliente: ¿Cómo se transmite la filosofía de orientación hacia el cliente al equipo de trabajo de la empresa? ¿Quién se encarga de transmitirla?

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 4 CRITERIO DE EVALUACIÓN I)

FICHA 9 - COMPLETA LA BUSINESS MODEL CANVAS Y LEAN CANVAS-3

Objetivo de la ficha: Usar metodologías ágiles para el desarrollo del proyecto emprendedor

Completa relaciones con los clientes, canales e ingresos del Business Model Canvas y solución, canales e ingresos del Lean Canvas.

Socios clave- 8	Actividades clave- 6	Propuestas de valor- 2	Relaciones con clientes- 3	Segmentos de cliente- 1
	Recursos clave- 7		Canales- 4	
Estructura de costes- 9		Fuentes de ingresos- 5		
Problema	Solución	Proposición de valor única	Ventaja especial	Segmentos de cliente
	Métricas clave		Canales	
Estructura de costes		Flujo de ingresos		

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 4 CRITERIO DE EVALUACIÓN C)



FICHA 10 - REDACTA EL PLAN DE EMPRESA- EL MARKETING

Objetivo de la ficha: Redactar el plan de marketing del proyecto

Puedes haber trabajado ya el plan de marketing poco a poco en fichas anteriores, o bien, de forma alternativa, te proponemos esta actividad que las reúne a todas:

Estrategia de posicionamiento calidad/precio

- a) ¿Qué **calidad** va a tener el producto: alta- media-baja?
- b) ¿A qué **precio** se va a vender: alto-medio-bajo?
- c) ¿Qué valor queremos que **perciban** los clientes en nuestro producto? Recuerda que no es lo mismo calidad que "calidad percibida", ya que esto último depende del marketing.
- d) ¿Qué **otros productos** existen como el tuyo en el mercado?
- e) Dibuja en el **mapa de posicionamiento** de calidad/precio dónde estaría ubicado tu producto, así como los productos de la competencia.

Define el producto básico, formal y ampliado:

- a) Producto **básico**: la necesidad. ¿Qué necesidad está cubriendo en los clientes? Recuerda la unidad de la idea de negocio.
- b) Producto **formal**: las características formales.
 - 1- Qué cantidad de producto y qué calidad.
 - 2- El diseño y el envase, en su caso.
 - 3- La marca (la desarrollas en la pregunta 4º).
 - 4- Las características técnicas, cómo es el producto, la caducidad.
 - 5- Si ofrece algún servicio añadido ese producto.
- c) Producto **ampliado**: ventajas adicionales. ¿Qué otras ventajas, además del producto en sí, ofrece comprar ese producto? Por ejemplo: instalación, financiación, servicio postventa y garantía, envío a domicilio, otras ventajas.

Define los productos sustitutivos

- ¿Existen **bienes sustitutivos** de tu producto? ¿Y complementarios?

Fase de vida del producto

- a) Fase de **introducción**: producto incógnita. ¿Por qué es un producto incógnita? ¿Qué estrategia debes utilizar? ¿Qué riesgo asumes?
- b) Fase **crecimiento**: producto estrella. ¿Es un producto del que están empezando a crecer mucho sus ventas? ¿Qué estrategias debes utilizar?
- c) Fase de **madurez**: producto vaca. ¿Es un producto que ya lo tiene todo el mundo? ¿Qué estrategia debes seguir?
- d) Fase de **declive**: producto perro. Si es un producto del que bajan sus ventas, ¿por qué quieres seguir vendiéndolo? ¿Qué puedes modificar de él para continuar en el mercado con ese producto?

Estrategias de producto

- a) De **diferenciación** del producto: ¿En qué se va a diferenciar tu producto de la competencia?
- b) De **marca**:
 - 1- Elabora una marca, incluyendo: el nombre que le vas a dar y el logotipo. Incorpórale un grafismo o dibujo a la marca.
 - 2- Piensa en un eslogan que identifique a la empresa.
- c) De **incorporación** de servicios adicionales: Súmale al producto algún servicio añadido que pueda diferenciar tu producto.
- d) De **alargamiento** de la vida del producto: Si tu producto está al final de su ciclo de vida, piensa en alguna innovación para modificarlo y lanzarlo al mercado.

Continúa...

FICHA 10 - REDACTA EL PLAN DE EMPRESA- EL MARKETING (Continuación)

Estrategias de precios

- a) ¿Qué criterio de fijación de precios será preferente, según los costes, la competencia o los consumidores? ¿Por qué?
- b) Estrategia **gancho y de penetración**: Busca un producto con precio gancho para que entren en tu empresa, así como productos más baratos al ser nueva tu empresa.
- c) Precios **descremados**: ¿Se trata de un producto cuyo precio va bajando poco a poco, como son las tecnologías? ¿En qué momento se encuentra?
- d) Precios **psicológicos**: Establece en los productos una cifra impar, evitando los ceros.
- e) **Discriminación** de precios: ¿Es posible dar distintos precios a colectivos distintos?
- f) Precio de **prestigio**: Da referencias de prestigio a tus clientes, y pon distintos precios según la calidad de la que quieras informar.
- g) **Descuentos**: Piensa en los posibles descuentos: si hay fechas de rebajas o descuentos por volumen de compra o pronto pago
- h) Precio **paquete y en dos partes**: ¿Tu producto se puede vender en packs o en dos partes?

Actividades de promoción

- a) La **publicidad**:
 - 1- ¿Qué **medios de publicidad** crees que son los adecuados para tu empresa? ¿Los masivos? ¿El buzoneo? ¿Internet? ¿A través de la página web? ¿El mailing? ¿A través de redes sociales?
 - 2- Diseña un **folleto** de publicidad de una sola página donde se indiquen los productos que vendes, precios, localización de la empresa, etc. Intenta captar la atención y ser creíble.
 - 3- Diseña también una **tarjeta de visita** que incluya tu marca y tus datos de contacto.
- b) El **merchandising**: ¿Vendes en una tienda o local? Indica las actividades sobre rótulos, escaparates, carteles, estanterías, ambientación.
- c) **Promoción de ventas**: ¿Puedes realizar promociones de corta duración como muestras, regalos, participación en sorteos, 2 x 1, etc?
- d) **Fidelización**: ¿Qué piensas hacer para conservar tus clientes? ¿Qué puedes ofrecerles? ¿Vales descuentos, puntos acumulables?
- e) **Relaciones públicas**: ¿Puedes patrocinar alguna actividad que genere buena imagen para tu empresa?
- f) **Venta directa**: ¿Quién va a vender? ¿Qué actividades va a realizar: persuadirles en la venta, informar, recoger información?

El canal de distribución

- a) Canal **directo**: ¿Eres fabricante y vendes directamente a los clientes? ¿Vendes a través de internet, página web, tienda propia?
- b) Canal **indirecto**: ¿Vendes tus productos a mayoristas o minoristas? ¿Eres un minorista que vende al cliente?
- c) **Nuevas formas** de distribución: ¿Has pensado abrir una franquicia? ¿O vender mediante comercio electrónico o por venta telefónica?

El plan de atención al cliente

- a) **Organización** de la atención al cliente:

¿Qué persona o personas son las que se van a encargar de atender a los clientes en caso de que lo requieran? ¿En qué horario? ¿Habrá un teléfono específico de atención al cliente? ¿Cómo quedan registradas las llamadas o correos de clientes? ¿La página web dispone de una pestaña de atención al cliente para recibir sus reclamaciones y sugerencias?
- b) **Gestión de reclamaciones** y sugerencias:

¿Cómo se van a gestionar las reclamaciones? ¿Quién recoge la reclamación y quién la soluciona? ¿Cómo se contesta al cliente? ¿Cómo se registran las sugerencias? ¿Quién las lee?
- c) **Servicio post-venta y garantía**:

¿Cómo se organizan las devoluciones? ¿Quién comprueba la garantía y si es un producto defectuoso? ¿Bajo qué criterios? ¿Qué servicios post-venta podemos ofrecer?
- d) **Encuestas** de satisfacción:

¿Qué debería incluir una encuesta de satisfacción del cliente? ¿Quién la elabora? ¿A qué clientes se debe enviar? ¿La página web dispone de alguna encuesta voluntaria?
- e) **Orientación hacia el cliente**: ¿Cómo y quién transmite la filosofía de orientación hacia el cliente al equipo de trabajo de la empresa?

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 4 CRITERIO DE EVALUACIÓN C)

9. El prototipo

En este momento **ya tienes mucha información del proyecto**: una idea de negocio, unos clientes a los que dirigirte, una competencia estudiada y unas estrategias de marketing que abarcan el producto, el precio, la promoción, la distribución y la atención al cliente. Todo ello **lo has podido resumir en un modelo de negocio con el Business Canvas o Lean Canvas** (¡ya tienes la mitad completado!) **o desarrollar con un plan de empresa**.

Se trata ahora de que pongamos a prueba y **validemos el trabajo realizado** hasta este punto. Anteriormente has ido realizando entrevistas y encuestas a compañeros de instituto, familiares, amigos y a clientes posibles de verdad. Les has preguntado en la entrevista de problema qué necesidades y problemas tenían respecto a un producto parecido al tuyo.

Ahora **ya has creado tu producto** y le has puesto precio, forma de venderlo y promocionarlo y de distribuirlo. Se trata de que valides si el **"prototipo"** que tienes de producto es aceptado por los clientes a través de la **"entrevista de solución"**, que como su nombre indica significa que: **"vamos a buscar si nuestro prototipo de producto es la solución que necesitan nuestros clientes"**. Todo un reto, ¿no?

Para ello, **en primer lugar realizaremos un "prototipo"** de nuestro producto. ¿Qué es un prototipo? Igual lo has escuchado en otro momento, es como **una maqueta del producto** donde se pueden **observar sus características**, si bien no tiene todas las funciones del producto y no se puede usar al 100%. De igual manera, si fuera un servicio, también habrá que hacer un prototipo del servicio, por ejemplo con una presentación power-point, o incluso creando una página web gratuita de prueba para ofrecer ese servicio.

En **segundo lugar**, habrá que realizar la **"entrevista de solución"** con posibles clientes, para comprobar si nuestra solución les parece adecuada, y sobre todo escuchar y recoger información para mejorar nuestro producto. No se trata de venderles el producto, se trata de escuchar y anotar, observar cómo va reaccionando y **qué opina de nuestro prototipo**.

¿**A quiénes nos podemos acercar a realizar la entrevista de solución?** Pues en primer lugar a las **mismas personas** que estuvieron dispuestas a respondernos en la **entrevista de problema**. Si ya nos dieron una opinión sobre qué problema encontraban en un producto como el nuestro, ahora estarán dispuestos a ayudarnos en la solución que le planteamos. En segundo lugar, si no fuera posible con las anteriores personas, buscaríamos nuevos posibles clientes que puedan darnos una respuesta verdadera sobre nuestro prototipo (la familia y los amigos suelen decirnos lo que queremos escuchar, por lo que en principio no nos valen).

Una vez hayamos recogido las respuestas de los clientes, **puede ocurrir 2 cosas**:

1) **Tengamos que "pivotar"**, o sea **volver a definir** nuestro producto, nuestra idea, la forma de venderlo, el precio, alguna característica. Es habitual que algo tengamos que cambiar. De hecho, la teoría de **Lean Startup se basa en ese principio**: realizar prototipos y más prototipos y recoger información de si es viable, hasta alcanzar aquello que requieren los clientes y es vendible, **"antes de que se te acabe el dinero con los prototipos"**. Lo que se trata de evitar es salir al mercado con un producto que no está comprobado si realmente lo quieren los clientes. Solo hay que ver la cantidad de tiendas y empresas que cierran a los pocos meses pues **nunca comprobaron la realidad "antes de tiempo"**. Por eso más vale chocar con la realidad ahora y no después una vez invertido el dinero.

2) Hemos **acertado** y tenemos el **"producto mínimo viable"** que los clientes están dispuestos a comprar. Bien, pasamos a la **segunda parte del Canvas**: debemos ser **capaces de organizar y crear la empresa que sea viable económicamente...** que veremos a continuación.

FICHA 11 - CREANDO EL PROTOTIPO

Objetivo de la ficha: Crear un prototipo del producto que vamos a vender para validarlo posteriormente

Crea un prototipo de tu producto. Un prototipo puede ser **de un bien o de un servicio**. Si queremos elaborar un prototipo de algo que se pueda tocar, podemos utilizar:

- Un **diseño gráfico** del mismo, el dibujo es lo primero que viene a la mente y con ello podemos mostrar lo que pretendemos.
- El **papel y cartón** u otro material para construirlo por fuera.
- Una **impresora 3D** si dispone el centro y es asumible el coste.

Si es un servicio que no se puede tocar:

- Puedes **presentarlo con un power-point** de pocas páginas.
- Puedes crear una **web gratuita** con Jimdo o con Wix y enseñar el servicio que piensas ofrecer con él.

El límite está en el tiempo, el presupuesto y en vuestra imaginación.

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 4 CRITERIO DE EVALUACIÓN H)



FICHA 12 - SAL A LA CALLE: LA ENTREVISTA DE SOLUCIÓN

Objetivo de la ficha: Validar el prototipo creado anteriormente, en busca del encaje problema-solución

Al igual que la entrevista de problema, no vamos a vender nuestro producto, solo a **recoger información** sobre él. Lo importante es **seleccionar** bien a los clientes de la entrevista, pues si no les interesa tu producto poco podrán aportar. Recurre a los entrevistados en la entrevista de problema. Los **pasos** a seguir son:

- 1- Explica de forma breve el **objetivo** que es presentarle un prototipo, intenta contar alguna breve historia para ponerle en situación.
- 2- Prueba del prototipo: **enséñaselo y déjale que lo pruebe** o muéstrale la web, déjale que vaya preguntando y no le presiones.
- 3- Preséntale el **precio** que pensabas cobrar.
- 4- Pregúntale las **dudas** y si puede aconsejarte otra persona para entrevistarle. No te olvides de anotar todo lo que te ha dicho.
- 5- Presenta los resultados y conclusiones de la entrevista de solución.
- 6- ¿Pivotarías y modificarías algo tras la entrevista de solución? ¿Vas por el camino adecuado?

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 4 CRITERIO DE EVALUACIÓN H)

Anexo: LA FRANQUICIA

A) ¿QUÉ SON Y QUÉ APORTA CADA PARTE?

McDonalds, Telepizza, Midas, Europcar, son nombres de franquicias conocidas, pero ¿qué es una franquicia? La franquicia es un **contrato** entre dos empresas: el franquiciador y el franquiciado.

- El **franquiciador** le entrega un producto o un servicio al franquiciado, junto con la marca o nombre comercial y el llamado "know-how" o **saber hacer** de cómo llevar ese negocio, para que explote ese negocio en una zona geográfica en régimen de exclusividad.
- El **franquiciado** debe pagarle al franquiciador una serie de cantidades: un canon de entrada fijo, un porcentaje sobre las ventas o **royalties**, más otro porcentaje sobre las ventas para gastos en publicidad llamado canon de publicidad.

En el siguiente cuadro podrás ver las aportaciones de cada uno:

Franquiciador	Franquiciado
Aporta: producto o servicio + marca + saber hacer	Aporta: canon de entrada + royalty + canon de publicidad

B) ¿CUÁLES SON LAS REGLAS BÁSICAS DE FUNCIONAMIENTO?

- a) El franquiciado va a tener la exclusividad en una determinada **zona geográfica**, eso le garantiza las ventas en esa zona.
- b) El franquiciado debe **seguir las instrucciones** del franquiciador, debe seguir el know-how o saber hacer de cómo se ofrece el **producto** a los clientes y no puede salirse de él. El franquiciador le ofrecerá cursos de formación sobre cómo dirigir la franquicia y le entregará el **manual** con todos los procedimientos.
- c) El franquiciador puede **inspeccionar al franquiciado** por dos motivos: para saber si está siguiendo el know-how de la marca y para **comprobar** el nivel de ventas, pues le factura un porcentaje de las ventas.
- d) El franquiciado **paga una cantidad fija** al inicio llamada canon de entrada, y posteriormente un **porcentaje sobre las ventas**. Además pagará **otro porcentaje** sobre las ventas que irá dirigido a **financiar la publicidad** que hace el franquiciador.
- e) La **duración** del contrato debe ser lo suficientemente larga para que el franquiciado pueda recuperar el dinero pagado con el **canon de entrada**. Una vez terminada la duración del contrato, suele pactarse que el franquiciado no pueda abrir un negocio de características **similares**.

C) ¿QUÉ VENTAJAS TIENE LA FRANQUICIA PARA CADA PARTE?

Franquiciador	Franquiciado
<p>1- Es un buen sistema de expansión sin tener que invertir en sucursales o tiendas propias, con lo que puede llegar a zonas donde en un principio no tenía pensado actuar por sí solo.</p> <p>2- Asume menos riesgos, ya que es el franquiciado el que corre con la mayoría de los gastos y el que pone un interés en el negocio.</p> <p>3- Debido al volumen de facturación, accede fácilmente a descuentos en las compras.</p>	<p>1- Asume también menos riesgos en el sentido de que toma una marca que ya es conocida en el mercado y de la que está comprobada su aceptación y viabilidad económica.</p> <p>2- Tiene el apoyo del franquiciador en la puesta en marcha del negocio, así como de la publicidad que éste realiza.</p> <p>3- No habrá otra franquicia en su zona, tiene la exclusiva.</p>

D) ¿QUÉ INCONVENIENTES TIENE LA FRANQUICIA?

Franquiciador	Franquiciado
<p>1- Si se equivoca en la selección de franquiciados su negocio perderá prestigio y la imagen asociada.</p> <p>2- Pierde la exclusividad sobre la información de cómo gestionar y explotar sus productos, al tener que compartir dicha información con el franquiciado.</p> <p>3- Tener prisa por franquiciar sin haber madurado la marca y su éxito en el mercado, o lanzarse a franquiciar sin un soporte financiero mínimo para gestionar la franquicia. Franquiciar no es un "chollo", requiere un estudio de mercado y financiero detallado.</p>	<p>1- El principal es que no es propietario de la marca ni del producto, con lo que no tiene independencia ni control sobre cómo gestionar el negocio, estando sometido a las indicaciones del franquiciados y a su inspección.</p> <p>2- El contrato puede beneficiar de forma muy ventajosa al franquiciador en los cánones fijados, si el franquiciado no tiene conocimientos sobre el negocio, con lo que su rentabilidad puede llegar a ser muy baja.</p> <p>3- Si la marca de la franquicia no funciona, él tampoco venderá.</p>

E) CONSEJOS PARA ELEGIR FRANQUICIA:

1º) INVESTIGAR Y ASESORARSE BIEN:

- Busca toda la información posible sobre las franquicias que ya existen en tu actividad. Puedes entrar en la web de "emprendedores.es" o en la web de "infoautónomos.com" y entrar en el buscador de franquicias. También existe una web de "registro de franquiciadores", así como ferias sobre la franquicia: "Salón internacional de la franquicia" o "Expofranquicia".
- Asesorarse acudiendo a franquiciados que ya tienen una franquicia en una zona geográfica. Ellos podrán darte información que no aparece en las webs o por parte de la franquicia. También interesa acudir a un experto en franquicias si la inversión va a ser muy grande.

2º) PREPARAR LA ENTREVISTA Y NEGOCIAR EL CONTRATO:

- Las franquicias no contratan al primero que llega, sino que solo seleccionan a aquellos que puedan tener capacidad de éxito en implantar la franquicia según las indicaciones que ellos señalan. Por ello buscan un perfil de persona con capacidad emprendedora.
- Ayúdate de un abogado especialista en franquicias para que el contrato sea equilibrado y justo para ambas partes.

3º) ENCONTRAR EL LOCAL ADECUADO:

- La ubicación es una de las claves de las franquicias, una franquicia puede funcionar muy bien en un local y muy mal unas pocas calles más alejada. Realiza un estudio sobre la localización correcta del local.

F) ALGUNAS FRANQUICIAS:

Agencias de viaje: • Estival Tour	Cafeterías: • Jamaica Coffee Shop	Ocio: • Multiaventura	Oficina y papelería: • Carlin	• Bocatta	Servicios al automóvil: • Midas
Belleza: • Solmania	Informática: • APP	Moda: • Calzedonia	Restauración: • Cervecería 100 montaditos	• Rodilla	Transporte y mensajería: • MRW, NACEX
		• Intimissimi	• Telepizza Pizza Hut	Salud: • Naturhouse	



Repasa conceptos (test)

A) Marketing estratégico y operativo

1º) Las 4 P del marketing-mix u operativo lo forman:

- a) El precio, el producto, el posicionamiento y la promoción.
- b) El precio, el producto, el posicionamiento y la distribución.
- c) El producto, el precio, la promoción y la distribución.
- d) Ninguna es cierta.

2º) En el marketing estratégico:

- a) Se plantea la estrategia de posicionamiento en calidad o en precio que va a llevar la empresa.
- b) Hay que decidir cómo queremos que nos perciban los clientes.
- c) Es muy útil dibujar un mapa de posicionamiento respecto a la competencia.
- d) Todas son ciertas.

B) El producto

3º) El producto vaca lechera en la matriz BCG:

- a) Es aquel cuya tasa de crecimiento de las ventas es alta y sus ventas son altas, por tanto está en la fase de crecimiento.
- b) Es aquel cuya tasa de crecimiento de las ventas es baja o se mantiene y las ventas son altas, por tanto está en la fase de madurez.
- c) Es aquel cuya tasa de crecimiento de las ventas es baja y las ventas son bajas, por tanto está en la fase de declive.

4º) El nivel de producto ampliado es el que:

- a) Define las ventajas adicionales que va a ofrecer el producto, tales como facilidades de financiación, instalación, garantías, etc.
- b) Define las características que podemos observar en el producto, tales como la cantidad, calidad, diseño, envase, etc.
- c) Define la necesidad básica que cubre el producto.

5º) La marca blanca es:

- a) La marca principal con que cuenta la empresa en su producto estrella.
- b) La marca que tiene los segundos productos de la empresa.
- c) Cuando la empresa utiliza la misma marca para todos sus productos.
- d) La marca propia que utilizan las grandes cadenas de distribución de algunos productos elaborados por otros fabricantes.

C) El precio

6º) A la hora de fijar precios la empresa debe considerar a la vez 3 factores:

- a) Lo que están dispuestos a pagar los consumidores, los costes y el precio de la competencia.
- b) Los costes de la empresa, el precio de la competencia y los descuentos que aceptarán los clientes.
- c) Los costes de la empresa, el precio de la competencia y los precios que a nivel psicológico más atraigan a los clientes.

7º) Un precio de prestigio es el que:

- a) Motiva a los clientes a entrar en el establecimiento y una vez dentro ya compran otros productos.
- b) Permite a los clientes asociar el producto a una calidad.
- c) Permite sacar al mercado las tecnologías más caras en su inicio para luego ir rebajando su precio.

D) La promoción

8º) La diferencia entre la promoción de ventas y el descuento es que:

- a) La promoción de ventas es una actividad comercial de corta duración para estimular las ventas y el descuento es una estrategia de precio.
- b) En la promoción de ventas se entregan muestras gratuitas y regalos mientras que en el descuento no se entrega nada gratis, sino que hay una disminución del precio.
- c) Ambas son ciertas.

E) La distribución

9º) En el canal indirecto siempre existe:

- a) La figura del minorista.
- b) La figura del mayorista.
- c) Ambos siempre aparecen en el canal indirecto.

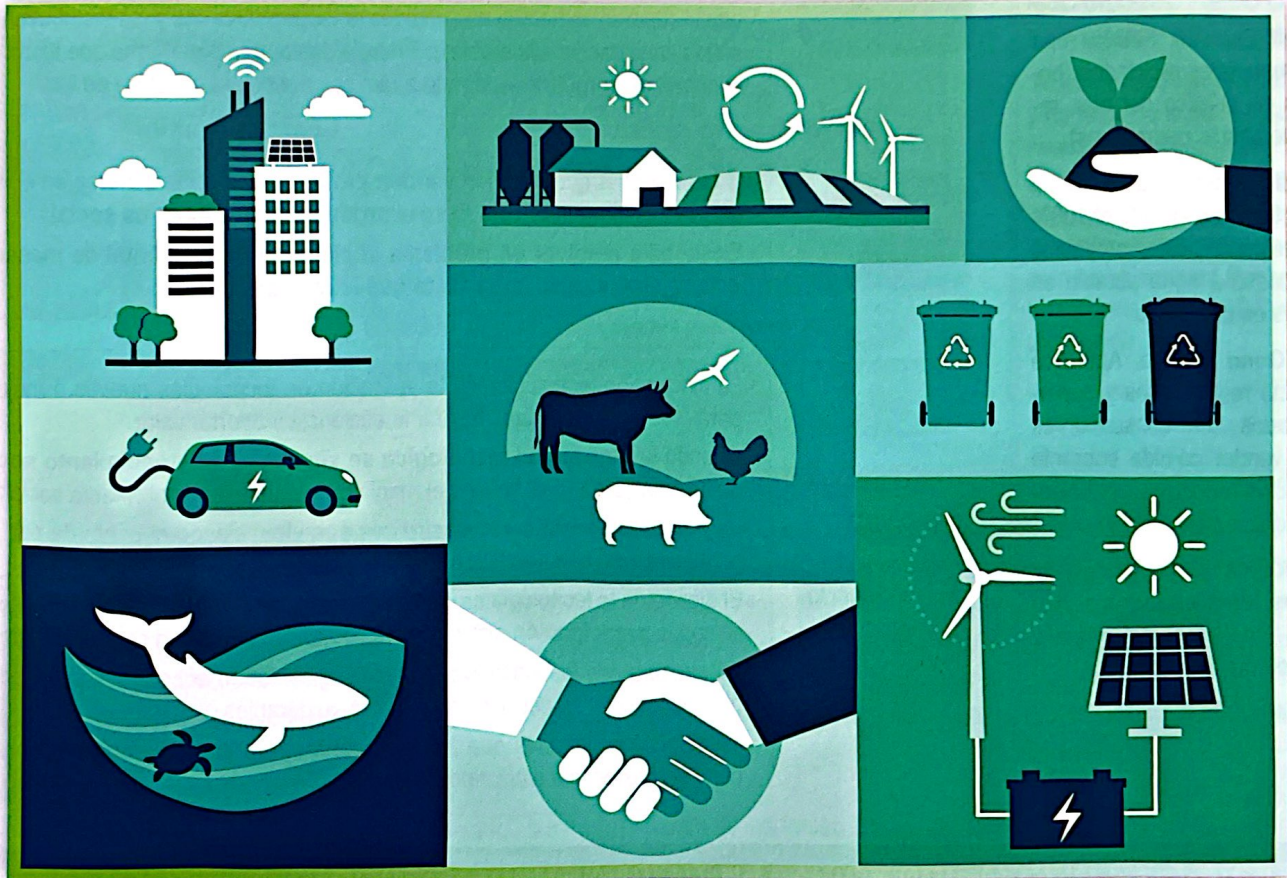
F) La atención al cliente

10º) La ventaja de contar con el departamento de atención al cliente es que:

- a) Se obtiene información de las quejas y sugerencias, lo que permite detectar productos defectuosos, así como realizar mejoras en los mismos.
- b) Se pierden menos clientes, ya que la empresa puede reaccionar ante las reclamaciones y estos quedan más satisfechos.
- c) Ambas son ciertas.

Unidad 7

El proyecto social y sostenible



RESULTADO DE APRENDIZAJE 5.

Desarrolla un proyecto emprendedor de innovación social y/o tecnológica aplicada en colaboración con el entorno.

CONTENIDOS	CE	ACTIVIDAD
1. Innovación y emprendimiento social	a) Se ha analizado los conceptos básicos del emprendimiento y la innovación social	Ficha 1 La innovación social en tu idea emprendedora
2. Liderazgo ético y sostenible	b) Se ha reflexionado sobre la necesidad del liderazgo ético y sostenible en las organizaciones	Ficha 2 Las características del liderazgo ético
3. El pensamiento de diseño aplicado a las necesidades sociales y ambientales	c) Se ha reflexionado sobre la tecnología como base para el cambio de modelo productivo	Ficha 3 La tecnología como base del diseño sostenible
	d) Se han puesto en marcha las estrategias propias del pensamiento de diseño para detectar necesidades sociales y medioambientales	Ficha 4 Guía Design Thinking para el cambio social
4. Modelos de negocio para un cambio social	e) Se han definido los agentes implicados en el proyecto, así como su participación en el mismo	Ficha 5 Identificar los agentes del proyecto
	f) Se han analizado los elementos de diseño de modelos de negocio ecosociales y/o de base tecnológica	Ficha 6 Alinear la idea a ODS y metas
5. La financiación socialmente responsable	g) Se han alineado metas de desarrollo sostenible con el diseño de modelos de negocio ecosociales y/o de base tecnológica	Ficha 7 Investigamos el crowdfunding social

1. Innovación y emprendimiento social

FÍJATE

Empresas de emprendimiento social

- **Ecoalf** (España): Fabrica ropa con materiales reciclados (botellas de plástico del mar, redes de pesca, neumáticos).
- **Auara** (España): Fabrica agua embotellada e invierte el 100% de sus beneficios en proyectos de acceso a agua potable en países en desarrollo.
- **Too Good To Go**: App que conecta restaurantes y supermercados con consumidores para vender comida sobrante a precios reducidos, reduciendo el desperdicio de alimentos.

Consulta los **20 proyectos de jóvenes emprendedores sociales, finalistas del Premio Jóvenes máshumano**:

Link: <https://acortar.link/kvH8Ru>

Innovación social

- Es el desarrollo de nuevos **productos o servicios que mejoran la calidad de vida** de las personas y **resuelven desafíos sociales** de forma más eficiente.
- **Ejemplos de innovación social** son los **bancos de alimentos**, organizaciones que recuperan alimentos no vendidos en supermercados y los distribuyen a personas en situación vulnerable; o **Energía Justa**, una plataforma que lucha contra la pobreza energética ayudando a familias a reducir su factura de luz.

Emprendimiento social

- Son empresas que **también venden productos** para mantenerse en el mercado y necesitan rentabilidad, pero el **producto que venden es social**.
- Existe para **resolver un problema social o medioambiental** de manera que este objetivo es **más importante que la rentabilidad**.

Innovación tecnológica y emprendimiento social

- La innovación tecnológica es la aplicación de tecnologías nuevas o mejoradas para resolver problemas, mejorar la eficiencia y aportar valor.
- Cuando la **innovación tecnológica se vincula al emprendimiento social**, la tecnología ya no es el fin sino el medio para resolver ese problema social:
 - » Va a permitir **identificar necesidades sociales**, siendo el punto de partida un **problema real** que afecte a una **comunidad**.
 - » El diseño de la tecnología **se centra en las personas**: la tecnología se desarrolla con la **participación activa de las personas** que van a ser las beneficiarias.
 - » Se asegura que las innovaciones tecnológicas sean **accesibles para todos los grupos sociales**, especialmente los más vulnerables.
 - » Se diseñan soluciones que puedan **mantenerse en el tiempo** y ampliarse a otros contextos, maximizando su impacto.



FICHA 1 - LA INNOVACIÓN SOCIAL EN TU IDEA EMPRENDEDORA

Objetivo de la ficha: Analiza y valora si tu idea de negocio puede ser un emprendimiento social

Responde a las siguientes preguntas sobre el **propósito social**:

1. ¿Tu idea busca resolver un problema social o ambiental específico?
2. ¿Identificaste claramente cuál es ese problema y a quién afecta?
3. ¿Tu motivación principal para emprender esta idea es generar un impacto positivo en la sociedad o el medio ambiente?
4. ¿La solución propuesta mejora las condiciones de vida de una comunidad o vulnerable?
5. ¿Has investigado si realmente existe una necesidad o demanda para esta solución?

Responde a las siguientes preguntas sobre el **impacto**:

6. ¿Puedes medir el impacto social o ambiental que tendrá tu idea?
7. ¿Incluyes indicadores (número de beneficiarios, reducción de residuos, acceso a servicios, etc.) para evaluar resultados?
8. ¿Tienes previsto involucrar a la comunidad o beneficiarios en el diseño o implementación del proyecto?
9. ¿Tu idea genera un cambio sostenible a largo plazo en la vida de las personas?
10. ¿Tu emprendimiento promueve la equidad, la inclusión o los derechos humanos?

Resultados: Entre 8 y 10 "Sí": Fuerte enfoque social. Tu idea es un emprendimiento social bien encaminado. Entre 5-7 "Sí": Buen potencial. Aún puedes reforzar algunos aspectos clave. Entre 0-4 "Sí": Falta enfoque social claro. Replantea el propósito o el impacto de tu idea.

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 5 CRITERIO DE EVALUACIÓN A)

2. Liderazgo ético y sostenible

Liderazgo ético y sostenible

- Es un estilo de liderazgo **basado en valores** como la **honestidad, la transparencia y la equidad**, buscando **equilibrar éxito económico, impacto social y sostenibilidad** ambiental. Este liderazgo **no solo busca beneficios económicos** sino que también contribuye a una sociedad más justa y sostenible.
- **Principios clave** en este liderazgo son:
 - » **Honestidad y transparencia:** Genera confianza y credibilidad.
 - » **Responsabilidad:** Un líder asume las consecuencias de sus decisiones.
 - » **Equidad y justicia:** Trato justo para empleados, clientes y socios.
 - » **Sostenibilidad:** Empresas que cuidan el medio ambiente y la sociedad.
- **Beneficios** para el emprendimiento:
 - » **Mejor cultura organizacional:** Equipos motivados y comprometidos.
 - » **Mayor confianza y fidelidad:** Clientes y empleados más leales.
 - » **Reputación sólida:** Empresas más atractivas para inversores y consumidores.
 - » **Éxito a largo plazo:** Rentabilidad con impacto positivo.

FÍJATE

Liderazgo sostenible

MSC Cruceros: Premio Liderazgo Sostenible 2024

"Nuestras decisiones operativas y de negocio están basadas en nuestro compromiso con alcanzar el objetivo de cero emisiones netas en 2050 mediante la inversión, el desarrollo y el compromiso" Fernando Pacheco director general de MSC Cruceros en España

Link: <https://acortar.link/d9bjQS>

Ejemplo de liderazgo ético y sostenible "Patagonia"

Patagonia es una empresa estadounidense dedicada a la fabricación y venta de ropa y equipos para actividades al aire libre. Es reconocida por su compromiso con la sostenibilidad. Los aspectos hacen de Patagonia un modelo a seguir en términos de liderazgo ético y sostenible:

1º) Compromiso con la Sostenibilidad:

- **Materiales Ecológicos:** Patagonia ha sido pionera en el uso de materiales sostenibles, como el algodón orgánico y el poliéster reciclado, minimizando el impacto ambiental de sus productos.
- **Donaciones y Activismo:** La empresa destina el 1% de sus ventas anuales a la preservación del medio ambiente, acumulando más de 140 millones de dólares desde 1985.

Innovación Responsable:

- **Prácticas de Producción:** Desde sus inicios, Patagonia ha innovado dentro de los límites éticos, eliminando el uso de materiales dañinos y adoptando prácticas de producción responsables.
- **Transparencia y Honestidad:** La empresa es conocida por su transparencia en la comunicación de sus prácticas sostenibles, lo que refuerza su reputación y la confianza de los consumidores.

2º) Cultura Corporativa:

- **Autogestión y Creatividad:** Patagonia fomenta una cultura de autogestión y creatividad dentro de los límites éticos, lo que ha permitido a la empresa mantenerse fiel a sus principios mientras crece y se adapta a nuevos desafíos.
- **Misión Clara:** En 2018, Patagonia reformuló su misión a "Estamos en el negocio para salvar nuestro hogar, el planeta", lo que refleja su compromiso inquebrantable con la sostenibilidad.

3º) Impacto Social y Ambiental:

- **Campañas de Concienciación:** Patagonia ha lanzado campañas como "Don't buy this jacket" para promover el consumo responsable y reducir el impacto ambiental.
- **Liderazgo Inspirador:** La empresa ha inspirado a otras organizaciones a seguir su ejemplo, demostrando que es posible tener éxito comercial mientras se protege el planeta.



FICHA 2 - LAS CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO ÉTICO

Objetivo de la ficha: Analizar las características que debe tener un liderazgo ético y aplicarlas al proyecto

Analiza el artículo publicado por Beyond Team: <https://www.esade.edu/beyond/es/que-es-liderazgo-etico-caracteristicas-ejemplos/>

a) ¿Qué seis características debe tener un líder ético? b) ¿Qué características tendría tu liderazgo emprendedor?

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 5 CRITERIO DE EVALUACIÓN B)

3. El pensamiento de diseño aplicado a las necesidades sociales y ambientales

En la UD3 vimos el modelo de **Design Thinking** o pensamiento de diseño, el cual constaba de 4 fases (el modelo original tiene 5 fases pero las organizamos en 4).

Se trata ahora de **aplicar** ese pensamiento de diseño a las **necesidades sociales**, para lo cual presentamos el modelo de **las 4D del Pensamiento de Diseño (Descubrir, Definir, Diseñar y Desarrollar)**.

Este enfoque permite que **productos tecnológicos sean funcionales, innovadores y responsables** con el **medio ambiente**, una metodología que es clave para la **innovación sostenible** y la creación de productos tecnológicos con impacto ambiental positivo. Veamos cada una de las 4 D:

FICHA 3

LA TECNOLOGÍA COMO BASE DEL CAMBIO SOSTENIBLE

Objetivo de la ficha:

Reflexionar a partir de ejemplos como la tecnología es una base para el cambio de modelo productivo.

Apartir de los ejemplos inferiores de innovaciones tecnológicas reflexiona como la innovación tecnológica y sostenible pueden suponer una base para cambiar tu modelo de producción de tu proyecto.

CON ESTE FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 5 CRITERIO DE EVALUACIÓN C)

FASE	ACTUACIONES
Descubrir	Se investiga el impacto ambiental del producto , las necesidades del usuario y la viabilidad tecnológica. Se analizan materiales sostenibles, eficiencia energética y ciclo de vida del producto. En esta fase es clave entender la normativa ambiental y las tendencias en innovación verde .
Definir	Se establecen objetivos claros : reducción de huella de carbono, uso de materiales reciclables o energías renovables. Se delimitan las restricciones tecnológicas y de sostenibilidad para garantizar que el diseño cumpla con principios ecológicos y tecnológicos viables.
Diseñar	Se crean prototipos que integran tecnología eficiente y materiales sostenibles. En esta fase el diseño debe equilibrar estética, funcionalidad y sostenibilidad . Se buscan soluciones como diseño modular, optimización del consumo energético y usabilidad.
Desarrollar	Se finaliza el diseño con pruebas de rendimiento ambiental y tecnológico . La implementación incluye validaciones con usuarios y certificaciones ecológicas . Se optimizan procesos de fabricación y se evalúa la durabilidad y reciclabilidad del producto.

Ejemplos de la integración del pensamiento de diseño en el desarrollo de innovaciones tecnológicas

Telemedicina para comunidades rurales (Ej. Mediclic, Doctoralia)

Este tipo de soluciones nace al empatizar con personas que no tienen acceso a servicios de salud cercanos. Se define el problema (falta de atención médica oportuna), se idean soluciones accesibles digitalmente, y se prototipan plataformas que luego son adaptadas según las necesidades reales de los usuarios rurales.

Plataformas educativas inclusivas (Ej. Khan Academy, Kolibri)

A través del trabajo con comunidades educativas, se detecta la necesidad de acceso a educación gratuita y de calidad. Se desarrolla una solución que considera diferentes niveles de conectividad y aprendizaje, enfocándose en la experiencia del estudiante y adaptando el contenido a distintos contextos.

Filtros de agua portátiles con energía solar (Ej. Desolenator)

Los creadores de esta tecnología comienzan escuchando a comunidades con escasez de agua potable, para luego diseñar un dispositivo que sea fácil de usar, sostenible y eficiente. Se prototipa el producto con feedback directo de los usuarios, ajustándolo para maximizar su impacto.

Agricultura inteligente con sensores y apps (Ej. Agrosmart, Sencrop)

El proceso comienza observando las dificultades de pequeños agricultores: pérdida de cultivos, escasez de agua, baja rentabilidad. Se crean soluciones tecnológicas simples, que son probadas y rediseñadas con la retroalimentación constante.

3.1. Aplicaciones al cambio social

El pensamiento de diseño es una herramienta imprescindible para identificar y abordar necesidades sociales y medioambientales, ya que permite **generar soluciones centradas en las personas y en el entorno**. Veamos con ejemplos como las fases del Design Thinking se pueden aplicar al cambio social:

FASE	ACTUACIONES
Mapear (empatizar)	<ul style="list-style-type: none"> El objetivo es investigar y entender el problema, para ello se observa a las comunidades afectadas por problemas sociales o ambientales, se entrevistan a personas impactadas (ciudadanos, expertos, ONGs, activistas) y se analizan datos de contaminación o desigualdad. Técnicas: Mapas de empatía, entrevistas etnográficas, encuestas.
Explorar (definir)	<ul style="list-style-type: none"> El objetivo es delimitar el reto, identificando las causas raíz del problema y formulando una pregunta clara y enfocada. Aquí se priorizan las necesidades según el impacto y la urgencia. Herramientas: Análisis DAFO, árbol de problemas, mapas conceptuales
Construir (idear-prototipar)	<ul style="list-style-type: none"> Se exploran las soluciones generando muchas ideas sin juzgar (lluvia de ideas), se involucran a los expertos y se evalúa qué soluciones son viables y sostenibles. Herramientas: SCAMPER, tormenta de ideas, mapas mentales. Además, se crean soluciones iniciales como prototipos, que son modelos a pequeña escala (por ejemplo un sistema de reciclaje comunitario), y se realizan las pruebas en contextos reales con usuarios y se mide el impacto. Herramientas: Prototipos físicos, storyboards, simulaciones.
Testear (validar)	<ul style="list-style-type: none"> Por último se ajusta y lanza la solución, se recoge feedback de la comunidad y se mejora el diseño. Se buscan aliados estratégicos (como Gobiernos, ONGs y empresas) y se implementa y escala la solución. Se mide el impacto a largo plazo.

FÍJATE

Design thinking para el cambio social

Consulta la guía publicada por socialchange: "Design Thinking para el Cambio Social".

Descarga el PDF y consulta las 6 etapas: Empatiza-Idea-Testea-Define-Prototipa-Storytelling

Link: <https://socialchange.how/design-thinking-for-social-change-guide-es/>



FICHA 4 - GUÍA DESIGN THINKING PARA EL CAMBIO SOCIAL

Objetivo de la ficha: Aplicar el pensamiento de diseño para detectar necesidades sociales y medioambientales

Consulta la guía publicada en PDF por socialchange: "Design Thinking para el Cambio Social": <https://socialchange.how/design-thinking-for-social-change-guide-es/>

Esta guía aporta **42 actividades y 60 herramientas para el cambio social**. Utiliza la guía para identificar una necesidad social o medioambiental y realizar tu pensamiento de diseño:

Fase 1: Mapear (empatía). Elige una necesidad social o medioambiental que pueda cubrir tu idea de negocio. Puedes realizar alguna de las siguientes actividades propuestas: Entrevistas, charlas informales, observación, fotos etc. ¿Qué has descubierto que te haya interesado más?

Fase 2: Explorar (definición). Selecciona una de las propuestas analizadas anteriormente y que sea factible para ti. Para definir tu idea utiliza alguna de las actividades propuestas: Talleres, reuniones, entrevistas etc. En la guía encontrarás como hacerlo.

Fase 3 y 4: Construir (idear y prototipar): Utiliza bocetos lluvia de ideas, mapas mentales, etc, para generar un número elevado de propuestas que puedan ayudarte a resolver el reto de forma innovadora. La guía puede ayudarte. Realiza un prototipo que te permita valorar tu idea. Puede estar hecho en papel, un storyboard, un esquema, un lego o estar hecho con inteligencia artificial.

Fase 5: Testear (validar): En esta fase debes seleccionar el público objetivo para mostrar tu prototipo. Debemos conocer qué opinan de nuestra idea aquellos a los que va dirigida o de quien dependemos para su implantación y desarrollo. La guía te propone actividades. Elige la que se adecue a tus objetivos.

Fase 6: Storytelling: Por último, difunde tu idea para el cambio social y compártela con tus compañeros, utiliza entrevistas, podcasts, vídeos.

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 5 CRITERIO DE EVALUACIÓN D)

FÍJATE

Ejemplo: Proyecto de Agricultura Urbana

Problema: Falta de espacios verdes y acceso a alimentos frescos en la ciudad.

Agentes implicados:

- Beneficiarios directos: Familias urbanas sin acceso a alimentos frescos.
- Beneficiarios indirectos: Mercados locales y tiendas de alimentos saludables.
- Ejecutores: Agricultores urbanos, voluntarios.
- Facilitadores: Gobierno local (políticas de apoyo), ONGs, universidades.
- Opositores: Empresas de agroindustria que ven el proyecto como una competencia.

3.2. Los agentes implicados

Dentro del pensamiento de diseño es imprescindible identificar quienes son los agentes implicados en un proyecto (los llamados **stakeholders** o partes interesadas). Esto nos ayudará a reconocer a **todas las personas, grupos u organizaciones que tienen un interés o impacto en el problema y la solución**. Identificar a los agentes implicados **es clave** para que el proyecto **tenga impacto** y sostenibilidad.

Para identificar los agentes implicados en un proyecto debemos **definir cuál es el contexto y el alcance del proyecto**, de qué trata y qué sectores están involucrados (social, ambiental, gubernamental, empresarial, etc). A partir de ahí, **nos preguntaremos a quién afecta directa o indirectamente y saldrán los agentes**.

Los **agentes o actores según su rol** en el proyecto son:

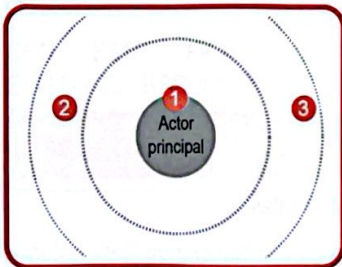
Beneficiarios directos	Aquellos que experimentan el problema y se beneficiarán de la solución. Ejemplo: Vecinos de una comunidad afectada por la contaminación.
Beneficiarios indirectos	No están directamente involucrados, pero pueden beneficiarse del proyecto. Ejemplo: Empresas que usan materiales reciclados.
Responsables y ejecutores	Los que implementan la solución. Ejemplo: ONGs ambientales, Ayuntamientos, empresas de reciclaje.
Facilitadores o aliados estratégicos	Personas o instituciones que pueden apoyar con recursos, conocimientos o financiamiento. Ejemplo: Universidades, patrocinadores, influencers ambientales.
Opositores o barreras potenciales	Grupos o personas que podrían resistirse al cambio. Ejemplo: Empresas que producen plásticos de un solo uso y no quieren regulaciones.

¿Qué **herramientas** podemos utilizar para identificar a los agentes del proyecto? Además de recurrir al DAFO que vimos en la UD5, o buscar en un árbol

1º) En la UD3 vimos en Design Thinking una herramienta que era **stakeholders**. Es un mapa mental de los grupos de interés alrededor del actor principal. Recuerda el gráfico del lateral.

2º) En la UD5 vimos el **DAFO**, donde podríamos distinguir oportunidades y amenazas del entorno y por tanto de los actores del entorno.

3º) El **árbol de causas**: se trata de identificar las causas y consecuencias de un problema y los actores relacionados en cada nivel.



FICHA 5 - IDENTIFICAR LOS AGENTES DEL PROYECTO

Objetivo de la ficha: Usar las herramientas de Stakeholders, DAFO y árbol de causas para identificar los agentes participantes en el proyecto

A partir de tu idea de emprendimiento responde a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son los Stakeholders clave: Empresas, gobiernos, ONGs, inversores, clientes? ¿Cuál es su grado de participación en el mismo?
- Cuando realizaste el DAFO en la UD5, ¿qué actores del entorno aparecieron en tu proyecto?
- Si estableces un árbol de causas de un problema, ¿qué actores son los que aparecen en el árbol?
- ¿Cómo creas tus redes de cooperación para aumentar el impacto?'
- ¿Cuáles son tus alianzas estratégicas con instituciones que apoyen la sostenibilidad de tu negocio?
- Realiza una síntesis de las anteriores respuestas e indica quiénes son los agentes que participan en tu proyecto y su grado de participación.

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 5 CRITERIO DE EVALUACIÓN I)

4. Modelos de negocio para un cambio social

Hemos visto cómo debemos de valorar el propósito e impacto social de nuestra idea de negocio, así como el utilizar el pensamiento de diseño para comprender las necesidades de los usuarios y definir, idear, prototipar y testear nuestras ideas.

Los tipos de modelos de negocio para un cambio social pueden ser **ecosociales** o de **base tecnológica**. Sus características son:

Modelos ecosociales	Integran objetivos económicos con impacto social y ambiental. Buscan soluciones sostenibles a desafíos como el cambio climático y la desigualdad social. Ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> • Empresas de economía circular (ej. reciclaje, moda sostenible). • Cooperativas de energías renovables. • Proyectos de agricultura regenerativa.
Modelos de base tecnológica	Utilizan herramientas tecnológicas para innovar y generar impacto positivo, mejorando la eficiencia y la inclusión social. Ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> • Apps de economía colaborativa (transporte, trueque, alquiler). • Fintech para inclusión financiera. • IA para optimización energética.

En esta nueva fase vamos a **alinear nuestra idea de negocio con los 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y las 169 metas** que aparecen asociadas a los mismos (unas 10 metas por objetivo).

Posiblemente hayas estudiado en el **módulo de sostenibilidad los ODS**, pero realizamos un recordatorio de cuáles eran.

FÍJATE

Los ODS y metas asociadas

Para consultar los 17 ODS y cuáles son las 169 metas asociadas a cada una de ellas puedes ir a:

Link: <https://acortar.link/137s>

Algunos ejemplos son:

- Energía limpia y asequible (ODS 7): Startups de energías renovables.
- Trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8): Proyectos de empleo inclusivo.
- Producción y consumo responsable (ODS 12): Empresas de economía circular.

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible

1. Fin de la pobreza: Poner fin a la pobreza en todas sus formas y dimensiones en todo el mundo.
2. Hambre cero: Lograr la seguridad alimentaria, mejorar la nutrición y promover la agricultura sostenible.
3. Salud y bienestar: Garantizar una vida saludable y promover el bienestar para todas las edades.
4. Educación de calidad: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad para todos.
5. Igualdad de género: Alcanzar la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y niñas.
6. Agua limpia y saneamiento: Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.
7. Energía asequible y no contaminante: Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos.
8. Trabajo decente y crecimiento económico: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible y el trabajo decente.
9. Industria, innovación e infraestructura: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
10. Reducción de las desigualdades: Reducir la desigualdad dentro y entre los países.
11. Ciudades y comunidades sostenibles: Hacer que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
12. Producción y consumo responsables: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
13. Acción por el clima: Tomar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
14. Vida submarina: Conservar y utilizar de forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos.
15. Vida de ecosistemas terrestres: Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres.
16. Paz, justicia e instituciones sólidas: Promover sociedades pacíficas e inclusivas e instituciones eficaces y responsables.
17. Alianzas para lograr los objetivos: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible

4.1. Alinear la idea de negocio a ODS y metas

La finalidad de esta fase es que la **idea de negocio se pueda vincular con ODS y con algunas de sus metas**. El método que vamos a usar es el **modelo de las 4D del pensamiento de diseño** que vimos anteriormente, un modelo específico para aplicar el pensamiento de diseño a necesidades sociales.

Las **fases del modelo eran 4D: Descubrir, definir, diseñar, desarrollar**. Lo vemos con un ejemplo.

Alineación de los ODS con un proyecto de "Diseño de un envase biodegradable para alimentos"			
FASE	DESCRIPCIÓN	ODS VINCULADOS	METAS ASOCIADAS
Descubrir	Investigación sobre el impacto ambiental del envasado plástico en la industria agroalimentaria. Búsqueda de alternativas biodegradables como almidón, celulosa y bioplásticos.	ODS 12: Producción y consumo responsables ODS 13: Acción por el clima	12.5: Reducir la generación de desechos mediante prevención, reducción, reciclado y reutilización. 13.3: Mejorar la educación y la concienciación sobre mitigación del cambio climático.
Definir	Establecimiento de objetivos: envase biodegradable que conserve los alimentos. Definición de materiales y procesos de fabricación sostenibles.	ODS 9: Industria, Innovación e Infraestructura ODS 12: Producción y consumo responsables	9.4: Modernizar infraestructuras y reconvertir industrias para que sean sostenibles 12.2: Lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales.
Diseñar	Desarrollo de prototipos con diferentes materiales, pruebas de resistencia y conservación. Optimización del diseño para minimizar el desperdicio.	ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles ODS 12: Producción y consumo responsables	11.6: Reducir el impacto ambiental negativo per cápita en las ciudades, prestando especial atención a la gestión de residuos 12.4: Lograr una gestión ecológicamente racional de los desechos.
Desarrollar	Fabricación del prototipo final y pruebas de biodegradabilidad, Evaluación de mejoras. Análisis de viabilidad comercial y certificaciones ecológicas.	ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico ODS 12: Producción y consumo responsables	8.4: Mejorar la eficiencia de los recursos en el consumo y la producción. 12.6: Alentar a las empresas a adoptar prácticas sostenibles e integrar información sobre sostenibilidad en sus informes



FICHA 6 - ALINEAR LA IDEA A ODS Y METAS

Objetivo de la ficha: Alinear los ODS y las metas concretas del proyecto emprendedor

1º) **Analiza los ODS sobre los que tu idea de negocio impacta positivamente e investiga las metas asociadas a los mismos. ¿Podrías reformularla y tener un mayor impacto social?** Consulta este enlace: **Objetivos y metas de desarrollo sostenible - Desarrollo Sostenible**
Link: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

2º) Siguiendo el ejemplo superior, analiza tu idea de negocio aplicando el pensamiento de diseño con el **modelo de las 4D a tu producto o servicio y analiza los ODS vinculados y las metas específicas**.

Alineación de los ODS y metas con el proyecto de...			
FASE	DESCRIPCIÓN	ODS VINCULADOS	METAS ASOCIADAS
Descubrir			
Definir			
Diseñar			
Desarrollar			

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 5 CRITERIOS DE EVALUACIÓN E) y F)

5. La financiación socialmente responsable

Es una forma de gestionar y dar financiación que **no solo** tiene en cuenta los **aspectos económicos** sino también los **criterios sociales, ambientales y de buen gobierno** (conocidos como criterios ASG: Ambiental, Social y de Gobernanza que habrás visto en el módulo de Sostenibilidad).

5.1. Entidades financieras con sentido ético

Son aquellas entidades que gestionan el dinero teniendo en cuenta principios de justicia social, sostenibilidad ambiental y transparencia, **priorizando el impacto positivo sobre la rentabilidad** a cualquier coste, en definitiva, financiando **proyectos que benefician a las personas y al planeta**.

Principios:

- **Transparencia y ética financiera:** Información clara sobre el destino del dinero y exclusión de inversiones en industrias perjudiciales (armamento, especulación inmobiliaria).
- **Financiación de proyectos sostenibles:** Apoyo a energías renovables, educación, agricultura ecológica y economía solidaria.
- **Participación y compromiso social:** Los clientes pueden influir en las decisiones y se financian proyectos con impacto social y medioambiental positivo.
- **Inclusión y desarrollo:** Apoyo a cooperativas y comunidades en países en desarrollo para mejorar el acceso a financiación.
- **Alineación con los ODS:** Todas las inversiones siguen los ODS de la ONU.

Ejemplos de entidades españolas:

ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	LINK
Triodos Bank	Es el banco ético más conocido en España. Se enfoca en financiar proyectos con impacto social, cultural y ambiental positivo.	https://www.triodos.es/es
Fiare Banca Etica	Parte de Banca Popolare Etica, una cooperativa financiera que opera en España e Italia.	https://www.fiarebancaetica.coop/
Coop57	Cooperativa de servicios financieros que promueve la economía social y solidaria.	https://www.coop57.coop/
Oikocredit España	Forma parte de la organización internacional Oikocredit, dedicada a la financiación ética en microcréditos y desarrollo sostenible	https://www.oikocredit.org/es/

5.2. Microcréditos

Microcréditos

- Préstamos de **pequeñas cantidades** que **no requieren avales** tradicionales.
- Están dirigidos a **personas vulnerables de bajos ingresos**, como pequeños empresarios, agricultores, artesanos, hogares dirigidos por mujeres.
- Su objetivo es **impulsar pequeños negocios o proyectos productivos**.
- Los conceden:
 - » Instituciones de microfinanzas (IMF), por ejemplo FasterCapital.
 - » ONGs y fundaciones, como la Fundación Microfinanzas BBVA.
 - » Bancos éticos o cooperativas, como Fiare, Triodos, etc.
 - » Algunos programas públicos o de cooperación internacional.

FÍJATE

Tecnología y finanzas éticas

Las innovaciones tecnológicas pueden mejorar la transparencia y eficiencia de las microfinanzas, asegurando un acceso más justo a los servicios financieros. Algunas iniciativas incluyen:

- **Aplicaciones móviles** que permiten a los clientes monitorizar sus préstamos y realizar **pagos sin intermediarios**.
- **Algoritmos** de evaluación crediticia basados en datos alternativos para incluir a **poblaciones sin historial financiero formal**.
- **Plataformas de crowdfunding** que conectan directamente a inversionistas con emprendedores.

FÍJATE

Muhammad Yunus es un emprendedor social, banquero, economista y líder social bangladesí, que fue condecorado con el **Premio Nobel de la Paz en 2006** por desarrollar el Banco Grameen y ser el desarrollador de los **conceptos de microcrédito y microfinanzas**. Estos créditos son otorgados a emprendedores que son muy pobres para acceder a un crédito en un banco tradicional.

FÍJATE

FasterCapital

En esta web puedes profundizar más en las instituciones de microfinanzas y cómo elegir la más adecuada:

Link: <https://fastercapital.com/es/contenido/Instituciones-de-microfinanzas--IMF--como-elegir-la-IMF-adecuada-para-sus-necesidades.html>

5.3. Crowdfunding social o micromecenazgo

FIJATE

Tipos de crowdfunding

En función de lo que recibe quien aporta el dinero:

- **De recompensa:** Reciben una recompensa o producto relacionado con el proyecto.
- **Donación:** No reciben nada material, lo hacen por apoyar una causa.
- **De inversión:** Obtienen una participación en el proyecto o beneficios económicos futuros.
- **De préstamos (crowdlending):** El dinero se devuelve con unos intereses.

Crowdfunding

- Es una forma de financiar un proyecto a través de pequeñas aportaciones económicas de muchas personas, normalmente a través de una plataforma en internet.
- Funcionamiento:
 - » a) Presentas el proyecto en una plataforma de crowdfunding: debes explicarlo bien, cuentas tu historia, el impacto que tendrá, qué necesitas, cuánto dinero, y en qué lo vas a usar.
 - » b) Fijas una meta económica y un plazo para conseguirla.
 - » c) Las aportaciones voluntarias pueden ser pequeñas, incluso de 1 euro.
 - » d) En muchos casos, a cambio de su apoyo, puedes ofrecer recompensas (pueden ser simbólicas, productos, reconocimientos, etc).

Ejemplos de plataformas:

Plataforma	Objetivo Principal	Link
Migranodearena	Proyectos sociales, medioambientales, educativos y de salud	https://www.migranodearena.org/
Teaminnng	Crear comunicades con microdonaciones de 1 € al mes	https://www.teaminnng.net/?lang=es_ES
Goteo.org	Proyectos sociales, culturales y ecológicos.	https://www.goteo.org/
Kickstarter	Productos innovadores, arte, tecnología.	https://www.kickstarter.com/
Verkami	Proyectos creativos (música, cine, diseño).	https://www.verkami.com/
Indiegogo	Flexible y abierta a muchos tipos de proyectos.	https://www.indiegogo.com/



FICHA 7 - INVESTIGAMOS EL CROWFUNDING SOCIAL

Objetivo de la ficha: Investigar las opciones financieras socialmente responsables

Investiga las siguientes opciones de Crowdfunding Social:

1º) "Salvemos la Prole" Plataforma: Goteo.org. Link: <https://www.goteo.org/project/salvemos-la-prole>

Objetivo: Evitar el cierre de la librería y construir un centro social. Su impacto ecosocial: 1) Favorece el desarrollo comunitario. 2) Facilita el acceso a la cultura independiente.

2º) Libro ilustrado "Apicultura, una especie en peligro de extinción y otras cositas de la vida moderna". Plataforma: Verkami. Link: <https://www.verkami.com/projects/27481-libro-ilustrado-apicultura-una-especie-en-peligro-de-extincion-y-otras-cositas-de-la-vida-moderna>

Objetivo: Publicar el libro. Su impacto ecosocial: 1) Educación ambiental para niños y adultos. 2) Promueve la apicultura sostenible.

- ¿Quién inicia cada proyecto y a que se dedican?
- ¿Crees que en su video promocional explican bien sus proyectos?
- ¿Cuántas aportaciones hubo y que fondos se recaudaron?
- ¿Se recibe algo a cambio de la aportación?
- ¿Cómo valoras el impacto positivo de estos proyectos?

CON ESTA FECHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 5 CRITERIO DE EVALUACIÓN H)

CASO: LAFÁBRIKA DETODALAVIDA (LFDTV) (LOS SANTOS DE MAIMONA, EXTREMADURA)

La Fábrica de Toda la Vida es un proyecto de reutilización de una antigua fábrica de cementos, reconvertida en espacio cultural y comunitario autogestionado, con iniciativas de economía circular, agroecología, arte y participación vecinal. Link: <https://fdtv.org/>

PROYECTOS DESTACADOS

- Cine al Fresco: Proyecciones de cine documental al aire libre durante el verano.
- Corralón Records: Sello discográfico autogestionado que apoya a jóvenes artistas locales.
- Siempre Viva: Proyecto de reverdecimiento y creación de un jardín comunitario en el espacio de la antigua cementera.
- Autopías: Escuela de formación e investigación aplicadas.
- La Kacharrería: Taller de reutilización de materiales para la construcción y las artes.

¿CÓMO SE FINANCIÓ?

CONVENIO CON EL AYUNTAMIENTO

En 2010, firmó un convenio de cesión del espacio con el Ayuntamiento, que sirvió como boceto inicial de su colaboración. En 2013, con un proyecto más definido, LFDTV y el consistorio rubricaron un nuevo convenio, que es la base del acuerdo vigente para la cesión del espacio.

CROWDFUNDING (MICROMECEAZGO)

Lanzaron campañas en la plataformas Goteo.org, donde financiaron parte de las reformas:

Crowdfunding para la 1ª fase de rehabilitación

En 2013, presentó un proyecto en la plataforma de micromecenazgo social Goteo para financiar la rehabilitación de las instalaciones cedidas por el Ayuntamiento, incluyendo una nueva cubierta, puertas, ventanas y las instalaciones básicas. Alcanzaron una financiación de 6.000 €. Enlace a toda la información: Link <https://www.goteo.org/project/lafabrika-detodalavida>

Crowdfunding para la 2ª fase de rehabilitación 2021

Lanza un crowdfunding en 2021, desde los proyectos de Kacharrería y Autopías, para dotar al taller de capacidad operativa mediante la adquisición de herramientas y material necesario, así como para poder rehabilitar el espacio destinado a residencias artísticas. Alcanzaron una financiación de 12.325 €. Enlace a toda la información: Link: <https://www.goteo.org/project/la-kacharrería>

OTRAS FUENTES DE FINANCIACIÓN

Subvenciones públicas

Han obtenido ayudas del Gobierno de Extremadura, fondos europeos LEADER, y subvenciones culturales o juveniles, principalmente por su impacto social y rural.

Programa europeo openheritage

Fue reconocida en 2020 por OpenHeritage convirtiéndose en un referente europeo en gestión comunitaria y recuperación patrimonial. Este reconocimiento aumentó su visibilidad y prestigio, facilitando apoyos y colaboraciones, y abrió puertas a fondos europeos y subvenciones. Link: <https://acortar.link/Ly3MUy>

Apoyo de fundaciones

Algunas fundaciones privadas comprometidas con el arte, la sostenibilidad o el medio rural han colaborado en momentos concretos.

Economía social y autogestión

Genera ingresos mediante la organización de eventos culturales, talleres y actividades comunitarias. Además, implementa sistemas de intercambio alternativos, como bancos de tiempo, que fomentan la participación y el apoyo mutuo.

Premio europeo Smart urban

LFDTV ganó en 2021 el premio Smart urban en "Regenerated urban and rural spaces" un reconocimiento, otorgado por la Comisión Europea, que conlleva un premio económico de 30.000 €. Link: <https://acortar.link/aZy5Gz>

CLAVES DE SU ÉXITO

- Supieron comunicar muy bien el valor social y cultural del proyecto.
- Involucraron a la comunidad local desde el principio.
- Apostaron por financiación mixta: no depender de una sola fuente.

ACTIVIDADES SOSTENIBLES: 💡 REPENSAR PARA AVANZAR 🌱

“La lógica del caracol”

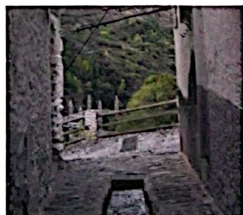


Visualiza el programa donde se analiza un modelo alternativo de capitalismo: el decrecimiento. En este vídeo se abordan las causas del calentamiento global y se analiza si el crecimiento económico es síntoma de progreso o de catástrofe.

¿Qué significa que “La cultura occidental es una cultura que se ha declarado en rebeldía con los límites físicos de la tierra”? ¿Qué soluciones nos proponen?

Link: <https://acortar.link/5ctQY6>

“La receta de Almócita”



Visualiza el programa donde se analiza un modelo alternativo de vida en un pueblo de 205 habitantes, situado en la Alpujarra.

¿Pueden existir oportunidades de negocio en comunidades basadas en el compromiso con el entorno, las personas y el planeta en general? ¿Cómo valoras la implantación de una comunidad energética apostando por la energía eólica y solar?

Link: <https://acortar.link/66gv4e>

“Un viaje circular”

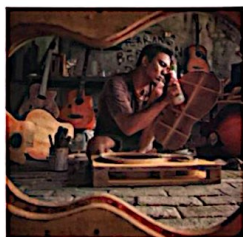


Visualiza el programa de RTVE: En Portada “Un viaje circular”

a) ¿Cómo surge la idea de una economía circular?; b) ¿Qué país europeo lidera la transición hacia la economía circular?; c) ¿Qué diferencias entre economía lineal y circular analiza Herman Bavinck?; d) ¿Qué diferencia hay entre “Upcycling” y “Recycling”?; e) ¿Qué actividades realiza Philips Renovación y que beneficios aporta?

Link: <https://acortar.link/zCqGJf>

“El beneficio del desperdicio”



Visualiza el programa de RTVE: El escarabajo Verde “El beneficio del desperdicio”

a) ¿Qué fabrica la empresa del vídeo a partir de la madera obtenida de palets reciclados? ¿Cuánto tiempo lleva fabricar cada unidad?; b) ¿Qué porcentaje de residuos se recicla en Europa?; c) ¿Cuántos millones de euros ha destinado la UE en fondos para fomentar el ecodiseño, el reciclaje y la economía circular?; d) ¿Cuántos puestos de trabajo directos se prevé crear en Europa con estas políticas?; e) ¿Qué te parece el coche solar que nos proponen?

Link: <https://acortar.link/FMkzd5>

“Rebañar el plato”



Visualiza el programa de RTVE: El escarabajo Verde “Rebañar el plato”

a) ¿Qué porcentaje de alimentos se desperdicia anualmente?; b) ¿Qué uso podría darse?; c) ¿En qué eslabón de la cadena de valor se producen las pérdidas?; d) ¿Qué se puede hacer para evitar ese volumen de desperdicio agrícola?; e) ¿Qué responsabilidad tenemos los consumidores?

Link: <https://acortar.link/9vos09>

“La huella del plástico”



Visualiza el programa de RTVE en portada “La huella del plástico”, no todo lo que se recicla acaba donde creemos.

a) ¿Qué país mediterráneo es el más contaminado por plásticos y microplásticos?; b) ¿Qué dos usos del plástico son los menos recomendables?; c) ¿Cuál es el volumen de plástico que la UE exporta a Turquía?; d) ¿Qué actividades se están realizando de manera ilegal y que riesgos conllevan?; e) ¿Cuál es la solución propuesta a este enorme problema?

Link: <https://acortar.link/OgZe4l>

Unidad 8

Viabilidad económica y financiera

Nota: En algunas Comunidades Autónomas se ha desarrollado estos contenidos de la viabilidad económica y financiera, en algunos casos como la Comunidad Valenciana con un Resultado de aprendizaje nº 6 añadido, en otros añadiendo criterios de evaluación y contenidos como es la Comunidad de Madrid. La indicación del resultado de aprendizaje 5 y el criterio de evaluación g) hacen referencia a la normativa Estatal.

RESULTADO DE APRENDIZAJE 5.

Desarrolla un proyecto emprendedor de innovación social y/o tecnológica aplicada en colaboración con el entorno.

CONTENIDOS	CE	ACTIVIDAD
1. El plan de producción	ESTATAL g) Se han aplicado las estrategias necesarias para analizar la viabilidad del proyecto emprendedor	Ficha 1 Redacta el plan de empresa: Plan de producción y proveedores
2. El análisis de costes		Ficha 2 Redacta el plan de empresa: Costes fijos y variables
		Ficha 3 Redacta el plan de empresa: Precio venta-Beneficios-Umbrales rentabilidad
3. La inversión y los gastos iniciales		Ficha 4 Completa la Model Bussines Canvas y el Lean Canvas- 4
		Ficha 5 Sal a la calle y pregunta por los gastos
4. La financiación		Ficha 6 Redacta el plan de empresa: Plan de inversiones y gastos
		Ficha 7 Sal a la calle y pregunta por los bancos
5. El balance de situación		Ficha 8 Redacta el plan de empresa: Fuentes de financiación
6. La cuenta de resultados		Ficha 9 Redacta el plan de empresa: El balance de situación
7. El plan de tesorería		Ficha 10 Redacta el plan de empresa: El beneficio y el plan de tesorería
8. El análisis del balance	COMUNIDAD DE MADRID Todos los contenidos: g) Se han aplicado las estrategias necesarias para analizar la viabilidad económica-financiera del modelo de negocio propuesto del proyecto emprendedor Punto 4.3. Ayudas y subvenciones. Ficha 8: m) Se han analizado las posibles ayudas y subvenciones para la creación y desarrollo del negocio	Ficha 11 Redacta el plan de empresa: Análisis del balance

RESULTADO DE APRENDIZAJE 6. COMUNIDAD VALENCIANA (Borrador a 15-4-25)

Analiza la rentabilidad de la propuesta emprendedora valorando inversión, costes y beneficios y diseña una estrategia para la puesta en marcha de la misma teniendo en cuenta obligaciones administrativas, fiscales y contables.

CONTENIDOS	CE	ACTIVIDAD
1. El plan de producción	a) Se han analizado la inversión, los costes y beneficios y determinado si la propuesta emprendedora es rentable	Ficha 1 Redacta el plan de empresa: Plan de producción y proveedores
2. El análisis de costes		Ficha 2 Redacta el plan de empresa: Costes fijos y variables
		Ficha 3 Redacta el plan de empresa: Precio venta-Beneficios-Umbrales rentabilidad
3. La inversión y los gastos iniciales		Ficha 4 Completa la Model Bussines Canvas y el Lean Canvas- 4
		Ficha 5 Sal a la calle y pregunta por los gastos
4. La financiación		Ficha 6 Redacta el plan de empresa: Plan de inversiones y gastos
		Ficha 7 Sal a la calle y pregunta por los bancos
5. El balance de situación		Ficha 8 Redacta el plan de empresa: Fuentes de financiación
6. La cuenta de resultados		Ficha 9 Redacta el plan de empresa: El balance de situación
7. El plan de tesorería		Ficha 10 Redacta el plan de empresa: El beneficio y el plan de tesorería
8. El análisis del balance	Ficha 11 Redacta el plan de empresa: Análisis del balance	

FÍJATE

La subcontratación de funciones

¿Cuándo interesa subcontratar funciones de la empresa?
 ¿Cuándo acudir a otra empresa para que realice funciones de la propia empresa? La subcontratación está de moda, tanto cuando se decide que otra empresa realice alguna fase de su proceso de producción, como cuando se delega la realización de funciones generales administrativas o de recursos humanos.

Con la subcontratación se pretende un mayor grado de flexibilidad y abaratar costes, pero tiene ventajas e inconvenientes:

Ventajas:

1º) Permite la concentración de la empresa en las actividades más importantes, donde es más competitiva.

2º) Reduce costes, al transformar costes fijos en variables, solo se paga a otra empresa aquello que se necesita.

3º) Permite evitar grandes inversiones en maquinaria e instalaciones.

Inconvenientes:

1º) Hay una dependencia de la otra empresa, si la otra empresa falla nosotros también.

2º) La subcontratación de la subcontratación, donde esa empresa vuelve a subcontratar con otra y ya perdemos el control de la calidad que se ofrecía.

3º) No fijar las condiciones claras en el contrato sobre cómo deben prestarse los servicios.

¿Qué funciones deben subcontratarse?

Utilizar el sentido común sobre lo que otra empresa puede hacer mejor y más barato que si lo hiciéramos nosotros mismos.

Funciones del plan de producción

Funciones del plan de producción

Fabricación de un bien (pan)

Prestación de un servicio (taller de reparación vehículos)

1. El plan de producción

- Muchas veces los **emprendedores obvian** el realizar un plan de producción, bien porque creen que conocen como se fabrica un bien o cómo se presta un servicio, bien porque le dan mucha importancia al marketing y al cliente ignorando cómo debe organizarse la prestación del producto y los **costes que conlleva**.
- 1º) El plan de producción permite **reflexionar sobre qué bienes y servicios ofrecemos, cómo los ofrecemos y qué medios materiales y humanos nos hacen falta para llevarlo a cabo**. Al tener que detallar cómo se realiza nos damos cuenta de **cosas que nos hacían falta y no habíamos caído en ello**, de **procesos que son innecesarios** y que permiten mejoras, en definitiva, reflexionamos sobre cómo se produce mejor y ello permite **optimizar los recursos**, y por tanto el **dinero que nos gastamos**.
- 2º) El plan de producción es el **punto de partida imprescindible para estudiar la viabilidad económica-financiera**:
 - » a) Es la **base para realizar el estudio de costes fijos y variables, y del umbral de rentabilidad**.
 - » b) Con ello luego podremos calcular las **inversiones iniciales y los gastos periódicos necesarios**, y con ese dato tener una **idea de la financiación** que necesitaremos para el proyecto.
 - » c) Y por último, nos permitirá realizar estudios de la **previsión de tesorería, del balance y de los resultados** de pérdidas o ganancias.
- Sin un plan de producción **no podremos realizar un cálculo numérico correcto de los costes**, con las consecuencias y **sorpresas** que se podrá encontrar el emprendedor cuando implante el proyecto y que pondrán en juego su **viabilidad**.

A la hora de elaborar un plan de producción es **difícil establecer unas pautas generales que sirvan para todas las empresas**, pues hay procesos muy sencillos, como el caso un comercio que vende mercaderías a los clientes, así como otros complejos como la fabricación de un bien industrial, por ejemplo un automóvil en una planta industrial. Vemos dos esquemas de trabajo sobre un bien y un servicio.

- 1º) ¿Cuántas **unidades** necesito fabricar? 100 barras al día.
- 2º) ¿Qué **materias primas** o componentes necesito? Harina, grasas, azúcar, huevo, sal y leche.
- 3º) ¿Qué **maquinaria** y herramientas me harán falta? Amasadoras, divisoras y horno.
- 4º) ¿Qué **tareas** conlleva el proceso de producción? ¿Cómo se van a realizar estas tareas? Descripción las mismas. Pesado y lavado de la masa madre, amasado, reposo, heñir y bolear, formado de barras, fermentación y cocción.
- 5º) ¿**Quién** las va a realizar? El panadero propietario de la panadería.

- 1º) ¿Cuántos **clientes** entran al día, a la semana, al mes? 10-12 al día.
- 2º) ¿Qué **tareas** hay que realizar? ¿Cómo se van a realizar? Atención al cliente a la entrada, recogida del vehículo, reparación, aviso al cliente, recogida y atención al cliente, pago y facturación, servicio postventa.
- 3º) ¿**Quiénes** las realizan? Comercial, personal de taller, personal administrativo
- 4º) ¿Qué **medios materiales** son necesarios? Mobiliario, sala de espera, revistas, hojas de recogida de vehículo, herramientas y maquinaria, teléfono, caja, TPV, facturas, hojas de entrega y recogida.

1.1. Los proveedores

¿Qué valorar a la hora de seleccionar proveedores?

- 1º) El **precio** suele ser el factor más importante, pero **no hay que obsesionarse** con él porque puede esconder una mala calidad del producto ("lo barato sale caro").
- 2º) La **calidad** del producto que **necesitamos**. Si no necesitamos más calidad, no hay que comprar más caro. La baja calidad es cara puesto que el cliente quedará insatisfecho si no cumple sus expectativas y no volverá.
- 3º) Los **descuentos** que puedan ofrecer: por volumen de compras (rappel), por pronto pago, por ser cliente nuevo.
- 4º) Las **condiciones de pago**: si el pago es **aplazado** a 30-60 días puede dar tiempo a realizar las ventas y pagar después al proveedor con el dinero de las ventas.
- 5º) El **plazo de entrega**: la **rapidez** en abastecernos puede ser muy importante en momentos de rotura de stock donde nos hemos quedado sin productos en el almacén o cuando tenemos clientes en espera del producto.
- 6º) El **servicio postventa y garantía**: si el proveedor se hace cargo de los productos defectuosos y los va a reparar o bien devolver el importe.

¿Qué estrategia de negociación seguir con los proveedores? Podemos distinguir dos modelos o **estilos de relacionarse con los proveedores**:

Relaciones tradicionales

- Es una relación entre **rivales** bajo el principio "**Yo gano - Tú pierdes**", de manera que se intenta sacar la mejor ventaja frente al otro: "Para que yo gane tú tienes que salir perdiendo".
- Hay **cambios constantes de proveedores**, buscando siempre el precio más barato, al proveedor más barato.
- Se mantiene a los **proveedores en constante pugna** entre ellos, a ver quién hace más concesiones de todos ("el otro lo tiene más barato").
- Hay **continuas fricciones** sobre temas de calidad del producto, las entregas tardías y sobre los precios finales.
- Se genera un ambiente de **desconfianza mutua**.

Co-makership

- Es un término inglés que viene a significar la creación de una **relación a largo plazo con pocos proveedores**, basada en el estilo "**Yo gano - Tú ganas**".
- Hay un **objetivo común entre ambos**: el poder ofrecer al mercado un buen **producto de calidad**.
- Existe una **confianza mutua, cooperación** entre las partes, y se intercambia la información.
- Se crean negocios que sean **también rentables para la otra parte**. La finalidad es que ambos puedan incrementar la rentabilidad de sus negocios y no salgan perdiendo ninguno.

FICHA 1 - REDACTA EL PLAN DE EMPRESA - PLAN DE PRODUCCIÓN Y PROVEEDORES

Objetivo de la ficha: Elaborar un listado de todos los recursos materiales y humanos necesarios para producir el producto e investigar sobre los proveedores existentes

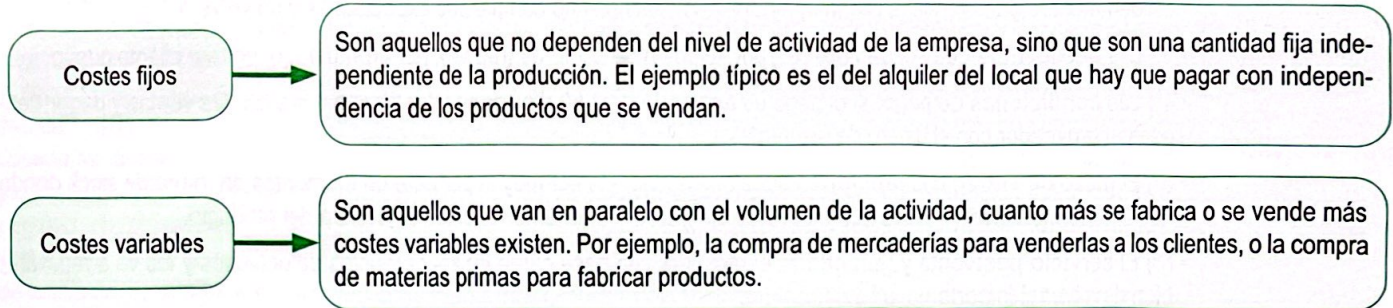
Es el momento de detallar todas las tareas y los recursos humanos y materiales necesarios en tu proyecto, así como los proveedores:

- 1º) Realiza un listado de los bienes que se van a fabricar o servicios que se van a ofrecer: ¿Qué tareas y qué personal se necesita?
- 2º) Analiza los recursos materiales que son precisos para realizar las tareas anteriores: materias primas, herramientas, maquinaria, mobiliario, material de oficina, ordenadores, mercaderías para vender, instalaciones, etc. Piensa en todo lo que tienes que comprar y saldrá el listado.
- 3º) Indica si se va a subcontratar algunas de las funciones y porqué.
- 4º) Busca posibles proveedores en la Cámara de Comercio de tu provincia o bien a través de revistas o webs especializadas.
- 5º) ¿Qué características vas a valorar más de los proveedores? ¿El precio? ¿La calidad? ¿Los descuentos? ¿Las condiciones de pago aplazado? ¿El plazo de pago? ¿La garantía postventa?
- 6º) ¿Qué relación vas a mantener con ellos? ¿Prefieres cambiar continuamente de proveedores en busca de mejor oferta? ¿O mantener relaciones duraderas con pocos proveedores?

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 5 CRITERIO DE EVALUACIÓN G)

2. El análisis de costes

Podemos encontrar muchas clasificaciones de los costes en que incurre una empresa, pero la que es más útil para un emprendedor es la distinción entre costes fijos y costes variables, pues son la base para realizar un posterior estudio de los beneficios y del mínimo de ventas necesarias para cubrir costes.



Sin embargo, en la práctica los costes no son fácilmente clasificables en costes fijos o variables. Veamos algunas consideraciones:

1º) Los **costes fijos no son permanentemente fijos**, sino que **si aumenta mucho la producción** estos pueden cambiar. Por ejemplo el alquiler del local. Si el volumen de actividad y las ventas aumentan más de lo previsto habrá que cambiar de local y pagar un alquiler más caro. Otro ejemplo: las nóminas de los trabajadores. Si la empresa siempre tiene dos trabajadores son un coste fijo, pero si la empresa empieza a crecer hará falta contratar a más personal. Por ello, a los costes fijos se les puede **llamar también semi-fijos**.

2º) Los costes que **son fijos para una empresa pueden ser variables para otra**. Por ejemplo, dos hoteles. Uno tiene subcontratado el servicio de desayuno con una empresa de catering (de manera que es variable), y otro hotel tiene su propia cafetería con su propio personal del hotel (la mayor parte es coste fijo). Otro ejemplo, el gasto de luz para una frutería será un coste fijo (es independiente de las ventas), pero para una peluquería puede variar según el número de clientes y de la cantidad de aparatos eléctricos utilizados. Un último ejemplo, la compra de folios para una imprenta es un coste variable (está relacionado con el volumen de clientes), pero para una heladería será un coste fijo de administración.

Conclusión: Cada empresa tendrá que analizar para su caso particular **qué se considera un coste fijo** que se mantiene constante e independiente de la producción, y **qué se puede considerar coste variable** y vinculado al nivel de producción o ventas.

Mostramos a continuación, a nivel orientativo, ejemplos de costes fijos y variables, teniendo en cuenta la salvedad anterior.

Ejemplos de costes fijos

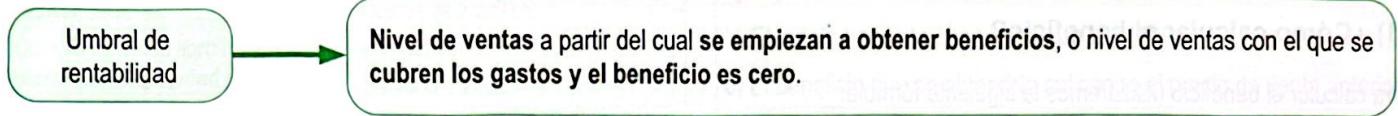
- El alquiler del local, seguros del local, gastos de limpieza.
- Los gastos en suministros de luz, agua, teléfono e internet, siempre que no sean utilizados de forma intensiva en la producción y no tengan el carácter de variables.
- Las nóminas que tengan el carácter de fijas e independientes del nivel de producción. La cuota de autónomos.
- Los gastos financieros de intereses de préstamos bancarios y comisiones bancarias.
- Los gastos de contratación de la gestoría: gestión de nóminas, contabilidad, impuestos, etc.
- Los servicios de profesionales independientes: abogados y otros.
- El material de oficina y gastos en comunicaciones, tales como cartas, correos, etc.
- El gasto en publicidad y promoción del producto.

Ejemplos de costes variables

- La compra de las mercaderías que se van a vender o de las materias primas necesarias para la producción.
- El gasto en herramientas y utensilios necesarios para la producción.
- Los gastos en reparaciones de maquinaria, instalaciones, herramientas, etc.
- El transporte de los productos al punto de venta.
- Las comisiones bancarias por el cobro a través de una TPV (tarjeta de pago virtual, para cobrar con tarjeta).
- En general, todos aquellos gastos necesarios para elaborar un producto o la prestación de un servicio.

A) El umbral de rentabilidad (o punto muerto)

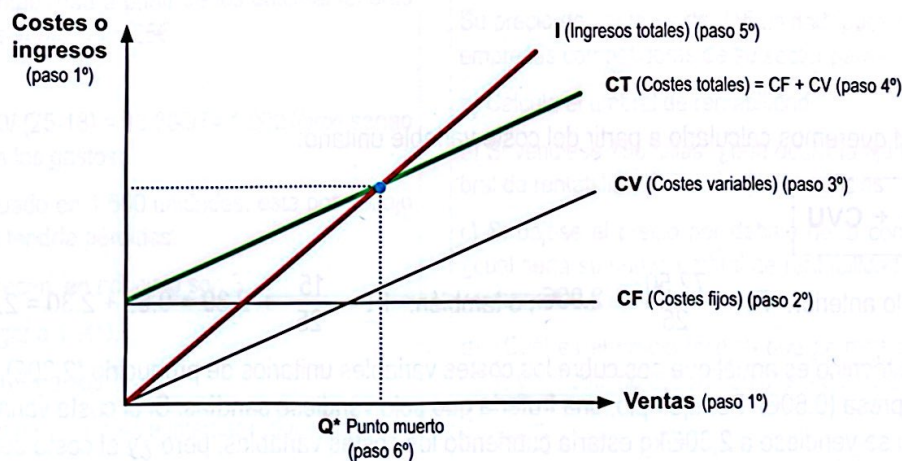
Es un concepto básico en el estudio económico de la empresa. Este concepto hace referencia a la cantidad de unidades que hay que vender para comenzar a obtener beneficios, o dicho de otra manera, las ventas que hay que realizar para cubrir los gastos y no tener ni beneficios ni pérdidas.



¿Cómo calcular el umbral de rentabilidad?

A1) De forma gráfica seguiremos los siguientes pasos:

- 1º) Se dibujan dos ejes, X e Y. El eje Y será para el nivel de costes, y el eje X para el nivel de producción (o ventas).
- 2º) Se dibuja una línea recta que indique los costes fijos de la empresa, aquellos para los que da igual el nivel de producción y que siempre hay que pagar.
- 3º) Se dibuja la curva de los costes variables, que parte del (0,0) y que va aumentando según el nivel de producción.
- 4º) Se suman ambas curvas, de costes fijos y variables, con lo que se obtiene la curva de costes totales, que parte del punto de costes fijos y no del (0,0), y va en paralelo a los costes variables pero más arriba.
- 5º) Se dibuja la curva de ingresos totales, que parte del (0,0) pues si las ventas son 0 los ingresos son 0. Esta curva tiene mayor ángulo que la de costes variables. ¿Por qué? Porque el precio de venta tiene que ser mayor que el precio de coste, sino no habría margen.
- 6º) Allí donde se cortan la curva de costes totales y la de ingresos totales es donde el beneficio será 0, y por tanto se halla el umbral de rentabilidad. Si se vende menos del umbral de rentabilidad, se observa que la curva de costes totales está por arriba de los ingresos totales, habrá pérdidas. Si se vende más del umbral de rentabilidad, se observa que los ingresos totales están por encima de los costes totales, habrá beneficios.



A2) De forma numérica:

El umbral de rentabilidad será aquel nivel de ventas (lo llamaremos q^*), donde los ingresos totales son iguales a los costes totales. Por tanto, el punto en el que $IT = CT$.

Los ingresos totales son: $IT = \text{precio} \times \text{cantidad que vendemos}$. $IT = P \times Q$.

Los costes totales son la suma de costes fijos y costes variables: $CT = CF + CV$. Y los costes variables provienen de multiplicar el coste variable de una sola unidad por el número de unidades que se produzcan: $CV = CVU \times Q$. Los costes totales serán: $CT = CF + CVU \times Q$.

Al igualar $IT = CT$ para calcular el umbral de rentabilidad tendremos: $P \times Q = CF + CVU \times Q$

Si despejamos Q , nos saldrá la siguiente fórmula:
$$Q^* = \frac{CF}{(P - CVU)}$$

B) Cálculo de beneficios y precios de venta a partir de costes

En el anterior apartado igualamos los IT a los CT para calcular el nivel de ventas a partir del cual se cubren los gastos y el beneficio es igual a cero. Pero también podemos utilizar estas fórmulas para calcular beneficios y precios de venta.

B1) ¿Cómo calcular el beneficio?

Para calcular el beneficio utilizaremos la siguiente fórmula:

Beneficio = Ingresos Totales - Costes Totales

$$B^{\circ} = IT - CT$$

O lo que es lo mismo:

$$B^{\circ} = (P \times Q) - (CF + CVU \times Q)$$

Por ejemplo: el precio de venta es de 4,35€, se van a vender 25 unidades, los costes fijos son 15€, los costes variables unitarios son 2,30€.

$$B^{\circ} = (4,35 \times 25) - (15 + 2,30 \times 25) = 108,75 - 72,50 = 36,25\text{€ de beneficio.}$$

B2) ¿Cómo calcular el precio de venta?

Tenemos que calcular 2 precios de venta:

1º) El precio técnico:

Es aquel precio que permite cubrir todos los costes, tanto fijos como variables. Se calcula dividiendo todos los costes por el número de unidades.

La fórmula sería:

$$P_t = \frac{CT}{Q}$$

O lo que es lo mismo, si queremos calcularlo a partir del coste variable unitario:

$$P_t = \frac{CT}{Q} = \frac{CF}{Q} + CVU$$

Siguiendo con el ejemplo anterior: $P_t = \frac{72,50}{25} = 2,90\text{€}$; o también: $P_t = \frac{15}{25} + 2,30 = 0,60 + 2,30 = 2,90\text{€}$

Si nos fijamos, el precio técnico es aquél que nos cubre los costes variables unitarios de producirlo (2,30€), más la parte proporcional de costes fijos de la empresa (0,60€). Por ejemplo, una frutería que solo vendiese sandías. Si el coste variable de una unidad al comprarla es de 2,30€/kg, si se vendiese a 2,30€/kg estaría cubriendo los costes variables, pero ¿y el coste del alquiler, de la luz, etc? El precio tiene que ser mayor de 2,30€/kg por el hecho de que hay que cubrir también los costes fijos de la empresa de 0,60€ (además del margen que haya que ponerle).

2º) El precio de venta:

Es el precio que obtenemos añadiendo al precio técnico, que cubre todos los gastos, el margen que queremos ganar. Este margen vendrá indicado en tanto por cien, por ejemplo un 30%, un 50%, etc, que de forma numérica sería 0,30; 0,50, etc. Para que salga mayor que el precio técnico, y no menor, hay que sumarle un 1 al margen.

La fórmula sería por tanto:

$$PV = P_t \times (1 + \text{margen})$$

Seguimos con el mismo ejemplo. Si la frutería quiere ponerlo un margen del 50%, el precio de venta sería: $PV = 2,90 \times (1 + 0,50) = 2,90 \times 1,5 = 4,35\text{€}$

Casos prácticos resueltos

1º) Clasifica los siguientes gastos en costes fijos o variables para una empresa editorial y calcula los costes totales:

- | | |
|---|--|
| - Alquiler 800€ | - Gastos de luz 500€ |
| - Compra de 1.500 libros a imprenta por 12€/ unidad | - Internet 400€ |
| - Publicidad y promoción 2.000€ | - Gestoría 1.200€ |
| - Nóminas 1.200€ | - Cuota banco TPV 0,75€/ unidad |
| - Seguridad social 400€ | - Intereses préstamo 2.000€ |
| - Cuota autónomos 3.000€ | - Gastos constitución empresa 700€ |
| - 1.500 sobres acolchados para envío de libros 0,25€/unidad | - Gasto móvil 800€ |
| - Material de oficina 300€ | - Gastos empresa mensajería 5€/ unidad |

Solución:

Costes fijos: Alquiler, publicidad y promoción, nóminas, seguridad social, cuota autónomos, material de oficina, gastos de luz, internet, gestoría, intereses préstamo, gastos de constitución, móvil.

Total Costes Fijos = 13.300€

Costes variables: Compra libros (mercaderías), sobres acolchados, cuota TPV, transporte empresa mensajería. Total coste variables unitario = 12 + 0,25 + 0,75 + 5 = 18€/unidad. Como son 1.500 unidades:

Total Costes Variables = 18 x 1.500 = 27.000€

Costes Totales = 40.300€

2º) Calcula el umbral de rentabilidad a partir de los datos anteriores suponiendo que el precio de venta sean 25€.

Solución:

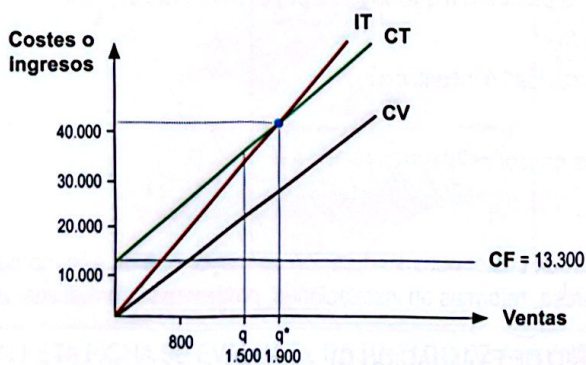
$Q^* = CF / (P - CVU) = 13.300 / (25 - 18) = 13.300 / 7 = 1.900$ libros serían necesarios para cubrir todos los gastos.

Como las ventas se han situado en 1.500 unidades, está por debajo del umbral de rentabilidad y tendría pérdidas.

Las soluciones que se le ofrecen, en principio son 3:

- Vender más libros para llegar a 1.900.
- Subir el precio para cubrir los gastos.
- Renegociar los precios con proveedores e intentar reducir costes.

3º) Dibuja el gráfico del umbral de rentabilidad.



Casos prácticos resueltos

1º) A partir de los datos del caso práctico resuelto anterior, calcula:

- El precio técnico que permite cubrir los costes.
- El precio de venta con un margen del 50%.
- El beneficio que se obtendría aplicando el precio de venta anterior.

Solución:

a) $P_t = CT / Q = (CF/Q) + CVU$.

Disponemos del CF = 13.300; de la cantidad Q = 1.500; y del coste variable unitario = 18€.

$P_t = (13.300/1.500) + 18 = 8,87 + 18 = 26,87€$

b) $PV = P_t \times (1 + \text{margen}) = 26,87 \times (1 + 0,50) = 40,31€$

El precio de venta con el IVA del 4% sería = 40,31 x 1,04 = 41,92€. El IVA hay que ingresarlo en Hacienda, por lo que no se tiene en cuenta de cara al beneficio.

c) $B^0 = IT - CT = (P \times Q) - (CF + CVU \times Q) =$

$= (40,31 \times 1.500) - (13.300 + 18 \times 1.500) = 60.465 - 40.300 = 20.165€$.

2º) Una empresa que vende sillas de cocina ha incurrido en los siguientes costes:

Costes fijos = 9.800€

Costes variables unitarios = 10€/ por silla.

Su precio de venta es de 24€/unidad, pues es el que establecen las empresas competidoras de su sector para ese producto.

- Calcula el umbral de rentabilidad.
- Si vendiese 750 sillas, ¿qué ocurriría fijándose tan solo en el umbral de rentabilidad? Calcula los beneficios.
- Si bajase el precio por debajo de la competencia a 20€/unidad, ¿cuál sería su nuevo umbral de rentabilidad? Si vendiese 750 sillas, ¿cubriría los gastos?
- ¿Cuál es el precio técnico que permite cubrir los gastos de 750 sillas y del cual no debería bajar si no quiere tener pérdidas?

Solución:

a) $Q^* = CF / (P - CVU) = 9.800 / (24 - 10) = 700$ sillas.

b) Que obtendría beneficios al estar por encima de las 700 sillas.

$B^0 = IT - CT = (P \times Q) - (CF + CVU \times Q) =$

$= (24 \times 750) - (9.800 + 10 \times 750) = 18.000 - 17.300 = 700€$.

c) $Q^* = 9.800 / (20 - 10) = 980$ sillas.

Si vendiese 750 sillas no cubriría el umbral de rentabilidad y tendría pérdidas. Al precio de 20€ debería ser lo suficientemente atractivo para los clientes como para que aumentase la demanda hasta 980 sillas, para al menos cubrir los gastos.

d) $P_t = CT / Q = CF/Q + CVU = (9.800/750) + 10 = 23,07€$

¿Y si hay varios productos?

El análisis del umbral de rentabilidad es más sencillo si la empresa vende un solo producto, ¿pero qué sucede si vende varios productos con distintos costes variables unitarios y distintos precios para cada uno de ellos? La solución es **repartir el coste fijo entre todos los productos, en función de su importancia** en el proceso productivo de cada uno. Veámoslo con un ejemplo:

Una empresa de electrodomésticos vende frigoríficos, lavadoras y tostadoras. El 60% de las ventas son frigoríficos, por lo que le imputamos el 60% de los costes fijos, pues se supone que han necesitado el 60% de los recursos fijos de la empresa. El 30% son lavadoras y el 10% de ventas son tostadoras.

Si los costes fijos del local y de la empresa son 12.000€ al año, le corresponderán:

- Un 60% del coste fijo para frigoríficos = 7.200€
- Un 30% para lavadoras = 3.600€
- Un 10% para tostadoras = 1.200€

Habría que calcular un umbral de rentabilidad para cada producto, cada uno con su parte proporcional de coste fijo, su coste variable unitario y su precio de venta. De igual manera, el precio técnico tendría en cuenta el coste fijo proporcional.



FICHA 2 - REDACTA EL PLAN DE EMPRESA- COSTES FIJOS Y VARIABLES

Objetivo de la ficha: Clasificar y calcular cuáles son los costes fijos y variables que tiene el proyecto

Redacta el plan económico-financiero de tu proyecto: A partir del plan de producción indica cuáles son los costes fijos y variables:

COSTES FIJOS

- ¿Vas a alquilar un local o dispones de uno propio? ¿Qué gastos de alquiler, seguros y de limpieza conlleva?
- ¿Cuánto es el gasto en luz, agua, teléfono e internet?
- ¿Hay que pagar nóminas y seguridad social?
- ¿Hay otros gastos vinculados al personal como dietas, kilometraje, ropa de trabajo, etc?
- ¿Cuál es el gasto de autónomos?
- ¿A cuánto ascienden los intereses bancarios y comisiones?
- ¿Cuánto supone el gasto en la gestoría?
- ¿Es necesario contratar los servicios de algún profesional, como de un abogado?
- ¿Cuánto supone el coste del material de oficina?
- ¿Vas a realizar promoción o publicidad?
- ¿Cuál ha sido el coste de constitución de la empresa?
- ¿Hay algún otro coste fijo no señalado anteriormente?

COSTES VARIABLES

- ¿Vendes mercaderías? ¿Cuál sería el precio total de comprarlas previamente?
- ¿Necesitas materias primas para fabricar algún producto? ¿Cuál es su coste?
- ¿Qué gasto conlleva la compra de herramientas y utensilios necesarios para la producción que vayan a desgastarse rápidamente?
- ¿Pueden necesitar reparaciones o mantenimiento de maquinaria y herramientas?
- ¿Hay algún coste de personal vinculado a la producción, como plus de productividad o incentivos?
- ¿Debes transportar los productos hasta el cliente?
- ¿Tienes opción de pago mediante tarjeta que conlleve el coste de comisiones bancarias?
- ¿Hay algún otro coste variable?

NOTA: Veremos que la compra de bienes de inversión o inmovilizado fijo no son un coste, pues su duración es mayor que un año, como por ejemplo la compra de mobiliario, maquinaria, ordenadores, vehículos de la empresa, reformas en instalaciones, programas informáticos, etc.

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 5 CRITERIO DE EVALUACIÓN G)

FICHA 3 - REDACTA EL PLAN DE EMPRESA- PRECIO VENTA-BENEFICIOS-UMBRAL

Objetivo de la ficha: Calcular el precio de venta, los beneficios previstos y el umbral de rentabilidad para cubrir gastos.

Empieza a jugar con los precios y beneficios. A partir del cálculo del precio técnico, ves cambiando el margen que vas a añadir y comprueba cómo quedan los precios de venta finales y los beneficios. Ves calculando también cómo queda el umbral de rentabilidad donde cubres gastos.

PRECIO DE VENTA Y BENEFICIOS

- Calcula el precio técnico y realiza 3 simulaciones con 3 márgenes distintos, y calcula cuáles son los precios de venta que saldrían y el beneficio que obtendrías.
- Como vimos en la unidad de marketing, a la hora de fijar los precios hay que considerar 3 variables a la vez: los costes, lo que está dispuesto a pagar el cliente, y los precios de la competencia. El cálculo que acabas de realizar está hecho desde el punto de vista de los costes, pero: ¿estarían los clientes dispuestos a pagar ese precio? ¿Es un precio más alto o más bajo que la competencia?
- Valora los 3 factores a la vez y fija el precio definitivo y los beneficios que se obtendrían.
- Reflexiona si deberías reducir algún coste fijo o variable para poder vender a ese precio y obtener ese beneficio pretendido.

UMBRAL DE RENTABILIDAD

- Suma todos los costes fijos.
- Suma todos los costes variables y divídelos por el número de unidades al que hacen referencia para calcular el coste variable unitario.
- Indica el precio al que se va a vender el producto.
- Calcula el umbral de rentabilidad. ¿Crees que puedes llegar a vender ese número de unidades?

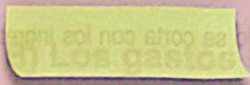

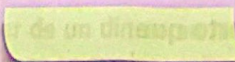


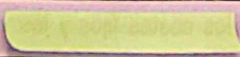

NOTA: Si existen varios productos, comienza con el producto estrella que más se venda para realizar este cálculo. Para los casos en los que existen varios productos hay que imputar la parte proporcional de costes fijos a cada producto. En el lateral hay un ejemplo de cálculo.

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 5 CRITERIO DE EVALUACIÓN G)

FICHA 4 - COMPLETA LA BUSINESS MODEL CANVAS Y LEAN CANVAS-4

Objetivo de la ficha: Usar metodologías ágiles para el desarrollo del proyecto emprendedor

Completa **actividades, recursos y socios clave, costes e ingresos** del Business Model Canvas y **costes e ingresos** del Lean Canvas.

Socios clave- 8 	Actividades clave- 6 	Propuestas de valor- 2	Relaciones con clientes- 3	Segmentos de cliente- 1
	Recursos clave- 7 		Canales- 4	
Estructura de costes- 9 		Fuentes de ingresos- 5 		
Problema	Solución	Proposición de valor única	Ventaja especial	Segmentos de cliente
	Métricas clave		Canales	
Estructura de costes 		Flujo de ingresos 		

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 5 CRITERIO DE EVALUACIÓN G)

Casos prácticos a resolver

Análisis de costes

1º) Clasifica los siguientes gastos mensuales en costes fijos y costes variables para una tienda de venta de ordenadores y calcula los costes totales mensuales de la empresa:

- | | |
|--|----------------------------|
| - Alquiler 500€ | - Gastos de luz 200€ |
| - Compra de 30 ordenadores a 250€/unidad | - Internet 50€ |
| - Publicidad y promoción 250€ | - Gestoría 100€ |
| - Nóminas 1.000€ | - Intereses préstamo 200€ |
| - Seguridad social 300€ | - Gasto móvil 50€ |
| - Cuota autónomos 250€ | - Material de oficina 100€ |

2º) A partir del ejercicio anterior:

a) Calcula el umbral de rentabilidad, suponiendo que el precio de venta sea de 400€/unidad.

b) Si se han vendido los 30 ordenadores comprados, fijándote en el umbral de rentabilidad: ¿Hay beneficios o pérdidas? Cálculalo.

c) Dibuja el umbral de rentabilidad con los datos de esta empresa y el nivel de ventas de 30 ordenadores más allá del umbral.

d) Calcula el precio técnico al que se tendrían que vender los 30 ordenadores para cubrir los gastos.

e) Si la empresa quisiera obtener un margen mayor del que están obteniendo ahora y lo situase en un 60%, ¿cuál sería su precio de venta? ¿Qué beneficio obtendría con ese 60% de margen por la venta de los 30 ordenadores?

3º) Una empresa de instalaciones domóticas sencillas para bares y cafeterías tiene unos costes fijos de 3.000€ al mes. La compra de materiales para cada instalación suponen 1.500€, siendo los servicios de instalación subcontractados con otra empresa a razón de 2.000€/instalación.

a) ¿A cuánto ascienden los costes fijos y variables unitarios para esta empresa?

b) ¿Cuál es el umbral de rentabilidad para esta empresa si vende los servicios de instalación a 4.500€?

c) Dibuja el umbral de rentabilidad de esta empresa e indica qué sucedería si en un mes vendiese 2 servicios o bien 4.

d) Como la empresa observa que las ventas medias son de 2 servicios al mes, ha decidido recalcular los precios.

¿Cuál sería el precio técnico para poder cubrir los costes de 2 servicios al mes?

Si quisiera obtener un margen del 30%, ¿cuál sería su precio de venta?

¿Qué beneficio total se obtiene con este margen para 2 servicios vendidos al mes? ¿Y para 3? ¿Y para 4?

Repasa conceptos (test)

Análisis de costes

1º) La diferencia básica entre coste fijo y coste variable está en que:

- Los fijos dependen del nivel de actividad y los variables no.
- Los fijos no dependen del nivel de actividad y los variables sí.
- Ambas son falsas.

2º) Respecto a los costes fijos y variables es cierto que:

- Los costes fijos siempre son fijos y no pueden cambiar.
- Los costes fijos llega un momento en que pueden variar si hay un cambio importante en la producción, por eso también se llaman semi-fijos.
- Los costes fijos y variables son los mismos para todas las empresas.
- Una tendencia de las empresas es a disminuir especialmente sus costes variables subcontractando con otras empresas.

3º) El umbral de rentabilidad es:

- El nivel de ventas con el que se obtienen beneficios.
- El nivel de ventas con el que el beneficio es cero.
- El beneficio que se obtiene por vender toda la producción.
- El margen que se obtiene al aplicar un porcentaje al precio técnico.

4º) El umbral de rentabilidad se ve en la gráfica:

- En la recta de los costes fijos.
- En la curva de los costes variables cuando se corta con los ingresos totales.
- En la curva de los costes totales cuando se corta con los ingresos totales.

5º) No es cierto que:

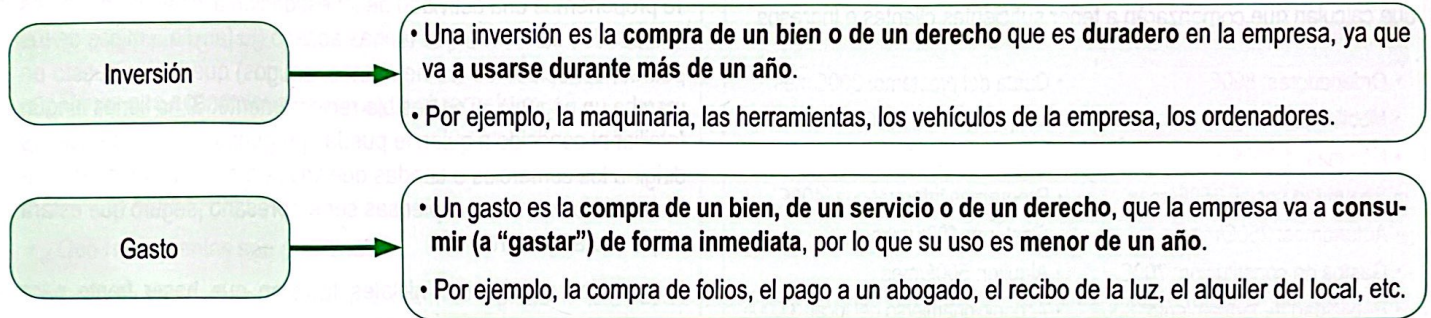
- El umbral de rentabilidad sirva para saber cuántas unidades hay que vender para cubrir todos los gastos.
- El precio técnico es el precio de venta para cubrir los costes fijos.
- El precio de venta se calcula sumándole un margen al precio técnico.
- En el umbral de rentabilidad no hay beneficios ni pérdidas.

6º) Para calcular los costes totales debemos:

- Sumar el precio de venta a los costes variables.
- Sumar los costes fijos y los costes variables unitarios.
- Sumar los costes fijos y los variables unitarios por la cantidad de producción.

3. La inversión y los gastos iniciales

Una vez estudiados los costes, y antes de determinar cuánto dinero nos va a hacer falta y cómo lo vamos a conseguir, es preciso realizar un Plan de Inversiones y Gastos Iniciales para la puesta en marcha de nuestro proyecto empresarial. Para ello es preciso en primer lugar distinguir qué es una inversión y qué es un gasto, dos conceptos que pueden parecer semejantes pero que tienen notables diferencias:



A) Las inversiones

En el siguiente cuadro mostramos los diferentes tipos de inversiones que puede necesitar una empresa. Cada proyecto empresarial requerirá unas inversiones concretas, por lo que deberás concretarlo para tu Plan de Empresa.

INVERSIONES	
Local	• La empresa deberá decidir si quiere comprarlo, en cuyo caso será una inversión, pues su duración será mayor de un año; o si va a alquilarlo, en cuyo caso será un pago de un alquiler y se tratará de un gasto mensual.
Instalaciones	• En el caso de que en el local hubiera que realizar alguna obra o instalación cuyo coste se pudiera separar claramente del valor del local. No es lo mismo un local vacío que con instalaciones incorporadas.
Mobiliario	• Las mesas, sillas, armarios, un mostrador de atención al público, lámparas de escritorio, etc.
Maquinaria	• Toda la maquinaria que necesite la empresa para desarrollar su actividad y que sea comprada.
Herramientas y útiles	• Las herramientas de trabajo que precise la empresa (que sean duraderas), y otros utensilios como por ejemplo una carretilla para transportar cajas.
Vehículos	• Vehículos comerciales, camiones, furgonetas, etc.
Equipos informáticos	• Los ordenadores, impresoras, fax, y demás hardware necesario para procesar la información.
Programas informáticos	• Aquellos programas (software) que son comprados y cuya licencia sea superior al año.
Patentes, marcas	• Si se registra una patente o una marca, se trata de un bien que la empresa posee y que tiene un valor.

B) Los gastos iniciales

La empresa necesitará **disponer de un dinero en metálico** para hacer frente a los **gastos iniciales para poner en marcha** la actividad, **así como durante los primeros meses** en que las ventas son bajas, por lo que hay que calcular un fondo extra para hacerles frente. Te presentamos algunos gastos iniciales y de los primeros meses de actividad de la empresa que, como vimos con los costes, deberás concretar.

GASTOS INICIALES	
Gastos de constitución	• Si es un empresario individual los costes son menores que al constituir una sociedad que conlleva notario, gestoría, registro mercantil, impuestos, etc.
Gastos de lanzamiento	• La publicidad inicial y los gastos de promoción del producto.
Alquiler de locales	• Es uno de los gastos más importantes que tienen las nuevas empresas.
Sueldos y seguridad social	• En el caso de tener contratados trabajadores, así como la cuota de autónomos.
Suministros	• Gastos de luz, agua, teléfono fijo, teléfono móvil, internet, etc.
Servicios profesionales	• La subcontratación de servicios como la gestoría, servicios de transporte, servicios de limpieza, etc.
Material de oficina	• Todo el material necesario para la actividad administrativa: folios, bolígrafos, archivadores, carpetas, etc.
Stock mínimo a la venta	• En el caso de vender mercaderías o productos habrá que disponer de un stock mínimo.
Gastos financieros	• El pago de los intereses de un préstamo o de un crédito, así como la devolución de la parte de capital.

Caso práctico resuelto

Dos compañeros de clase van a abrir una empresa. Después del estudio del plan de producción y del análisis de costes, quieren saber qué capital les hará falta para hacer frente a las siguientes inversiones y a los gastos que tendrán que soportar durante 3 meses, momento en el que calculan que comenzarán a tener suficientes clientes e ingresos.

- Ordenadores: 800€
- Mobiliario: 3.600€
- Nóminas: 1.200€/ mes
- Seguridad social: 350€/ mes
- Autónomos: 250€/mes
- Gastos de constitución: 700€
- Publicidad de lanzamiento: 800€
- Publicidad mensual: 100€/mes
- Luz: 100€/mes
- Teléfono: 80€/mes
- Cuota del préstamo: 300€/mes
- Maquinaria: 18.000€
- Herramientas: 6.000€
- Programas informáticos: 400€
- Gestoría: 100€/mes
- Alquiler: 500€/mes
- Acondicionamiento del local: 3.000€
- Internet: 50€/mes
- Material oficina: 300€
- Mercaderías a la venta: 10.000€

a) En primer lugar hay que separar entre inversiones y gastos:

Inversiones	Gastos
<ul style="list-style-type: none"> • Ordenadores: 800€ • Mobiliario: 3.600€ • Maquinaria: 18.000€ • Herramientas: 6.000€ • Programas informáticos: 400€ • Acondicionamiento local: 3.000€ 	<ul style="list-style-type: none"> • Nóminas: 1.200€/ mes • Seguridad social: 350€/ mes • Autónomos: 250€/mes • Gastos de constitución: 700€ • Publicidad de lanzamiento: 800€ • Publicidad mensual: 100€/mes • Luz: 100€/mes • Gestoría: 100€/mes • Alquiler: 500€/mes • Internet: 50€/mes • Material oficina: 300€ • Teléfono: 80€/mes • Cuota del préstamo*: 300€/mes • Mercaderías a la venta: 10.000€

b) Las inversiones suman 31.800€. Los gastos iniciales más los de 3 meses suman 20.890€:

- Nóminas = $1.200 \times 3 = 3.600€$
- Seguridad social = $350 \times 3 = 1.050€$
- Autónomos = $250 \times 3 = 750€$
- Gastos constitución = 700€
- Publicidad lanzamiento = 800€
- Publicidad mensual = $100 \times 3 = 300€$
- Luz = $100 \times 3 = 300€$
- Gestoría = $100 \times 3 = 300€$
- Alquiler = $500 \times 3 = 1.500€$
- Internet = $50 \times 3 = 150€$
- Material oficina = 300€
- Teléfono = $80 \times 3 = 240€$
- Cuota préstamo* = $300 \times 3 = 900€$
- Mercaderías = 10.000€

c) Capital necesario = Inversiones + gastos de 3 meses = 52.690€

* Nota: El gasto real del préstamo serían solo los intereses, pero a efectos de devolución del préstamo y necesidades de tesorería indicamos la cuota entera.

FICHA 5 - SALA LA CALLE Y PREGUNTA POR LOS GASTOS

Objetivo de la ficha: Usar metodologías de Lean Startup para validar en el entorno las inversiones y gastos necesarios

Te proponemos una actividad de investigación a los emprendedores que puedas conocer o que tengas acceso (tu familia, amigos de tus padres, conocidos de tus hermanos, amigos) que hayan puesto en marcha un negocio, si es posible recientemente. Si no tienes ningún familiar ni conocido a quien le puedas preguntar, siempre te puedes dirigir a los comercios o tiendas que vayas a comprar y tengas confianza. Si le cuentas que piensas ser empresario ¡seguro que estará dispuesto a ayudarte!

Pregúntales qué gastos iniciales tuvieron que hacer frente para crear la empresa, basándote en el esquema que proponemos:

Pregunta por inversiones (bienes que duran más de 1 año)

- Las instalaciones y obras en el local
- Mobiliario,
- Maquinaria
- Herramientas
- Vehículos
- Ordenadores, etc

Pregunta por gastos de un solo pago al año

- Gastos de constituir la empresa
- Publicidad inicial
- Material de oficina
- Mercaderías iniciales para vender, etc

Pregunta por gastos que se pagan todos los meses

- Alquiler en su caso
- Luz, agua
- Internet
- Móvil
- Nóminas
- Gestoría
- Gastos bancarios, etc

Una vez recogida la información, juntaros en los equipos y poner en común los resultados. Haced vuestra propia lista y comparad:

- a) ¿Hay gastos que se repiten y son comunes a todos los negocios?
- b) ¿Cuáles son los que parecen "inevitables"?
- c) ¿Qué conclusión sacamos de estos listados?
- d) ¿Qué otros consejos "de paso" nos han dado los emprendedores del estudio?

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 5 CRITERIO DE EVALUACIÓN G)



FICHA 6 - REDACTA EL PLAN DE EMPRESA- PLAN DE INVERSIONES Y GASTOS

Objetivo de la ficha: Redacta el plan de inversiones y gastos iniciales necesarios para el proyecto.

Anteriormente estudiaste los costes necesarios para tu empresa. Ahora se trata de que también consideres aquellas inversiones que van a durar más de un año en la empresa, y que valores qué gastos son de un solo pago y qué gastos son mensuales.

LAS INVERSIONES

- ¿Tienes que acondicionar el local y realizar reformas?
- ¿Qué mobiliario necesitas?
- ¿Utilizas maquinaria?
- ¿Qué herramientas son precisas?
- ¿Cuántos ordenadores habrá en la empresa? ¿Hacen falta otros equipos de procesamiento de la información, como fax, impresoras, etc?
- ¿Hay que comprar programas informáticos?
- ¿Necesitas vehículos de empresa?
- ¿Vas a registrar la marca o el nombre comercial?
- ¿Hay otras inversiones?

GASTOS DE UN SOLO PAGO

- ¿Cuáles son los gastos de constitución?
- ¿Hay gasto de publicidad y promoción de lanzamiento?
- ¿Qué material de oficina necesitas?
- ¿Vendes mercaderías y hay que comprar un stock inicial?
- ¿Necesitas materias primas para fabricar un producto? ¿Cuál es su valor inicial?
- ¿Hay que pagar algún seguro anual?
- ¿Se han pagado gastos por comisiones bancarias?
- ¿Hay otros gastos? Puedes sumar un 5-10% de imprevistos.

GASTOS MENSUALES

- ¿Cuáles son los gastos de constitución?
- ¿Hay gasto de publicidad y promoción de lanzamiento?
- ¿Qué material de oficina necesitas?
- ¿Vendes mercaderías y hay que comprar un stock inicial?
- ¿Necesitas materias primas para fabricar un producto? ¿Cuál es su valor inicial?
- ¿Hay que pagar algún seguro anual?
- ¿Se han pagado gastos por comisiones bancarias?
- ¿Hay otros gastos? Puedes sumar un 5-10% de imprevistos.

Una vez tengas elaborado el listado de inversiones y gastos para tu empresa, indica cuántos meses calculas que necesitarás para que los ingresos puedan ir pagando los gastos mensuales: ¿3 meses? ¿6 meses? ¿9 meses? ¿1 año? ¿18 meses?

Multiplica los gastos mensuales por ese número de meses y súmalos a las inversiones y los gastos de un solo pago.

Esa cantidad será con la que deberás contar para su puesta en marcha.

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 5 CRITERIO DE EVALUACIÓN G)

4. La financiación de la empresa

Financiación

- La financiación es la **obtención de recursos económicos** para hacer frente a las inversiones y los gastos de la empresa.
- Hace referencia a **de dónde obtengo el dinero** para poder pagar las inversiones y los gastos que requiere la empresa, tanto para ponerla en marcha como para que continúe su actividad posteriormente.

En este tema trataremos cómo se obtiene el dinero suficiente que necesita la empresa, el cual puede **provenir de distintas fuentes**.

Existen varias formas de clasificar las fuentes financieras, pero utilizaremos la clasificación **según su titularidad y si es interna o externa**. A lo largo de la unidad iremos desarrollando cada una de ellas.

FUENTES FINANCIERAS

FUENTES DE FINANCIACIÓN PROPIAS		EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> • Aportaciones de socios • Capital social aportado al inicio por los socios • Ampliaciones de capital de los socios
			<ul style="list-style-type: none"> • Aportaciones de inversores • Business Angels / Sociedades capital riesgo • Crowdfunding
		INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> • Autofinanciación de la propia empresa • Reservas • Amortizaciones
FUENTES DE FINANCIACIÓN AJENAS			<ul style="list-style-type: none"> • Préstamos bancarios • Leasing / Renting • Ayudas y subvenciones públicas • Crowdfunding
		<ul style="list-style-type: none"> • Financiación a largo plazo (más de un año) • Financiación a corto plazo (menos de un año) 	<ul style="list-style-type: none"> • Créditos bancarios • Créditos comerciales (30-60-90 días) • Descuentos de letras y pagarés • Factoring • FFF (family-friends-fools= familia-amigos-locos) • Crowdfunding

Las fuentes de financiación **propias** proceden de las aportaciones de los **socios o de inversores** que pasan a formar parte de la empresa, así como de la **propia actividad** de la empresa que genera unos beneficios. Por tanto **no se deben devolver** a nadie.

Las fuentes **ajenas** son los fondos que la empresa recibe de bancos, de otras empresas o particulares que **hay que devolver**.

FÍJATE

Las 3 F: Family-friends-fools (familia-amigos-locos)

Muchos emprendedores, ante la falta de financiación de las entidades bancarias o fondos públicos, recurren a **las personas más allegadas** para pedirles ayuda financiera en sus proyectos empresariales: **la familia, los amigos y aquellos "locos"** que sin conocer bien el proyecto se atreven a ofrecer su dinero para la empresa.

Esta fuente de financiación tiene la **ventaja** que es **menos exigente** en cuanto a los requisitos para "conceder" ese préstamo, y que raramente quien lo concede suele pedir un interés un beneficio por ello. Suele **contentarse con la devolución** del préstamo.

El **inconveniente** viene en el caso de no poder devolver el dinero prestado porque el negocio no funcione, entonces se genera una "deuda" con **una persona con la que se mantiene una relación continua** a lo largo del tiempo, dañándose las relaciones familiares o de amistad y quedando un **conflicto personal y económico por resolver**.

4.1. Fuentes de financiación propias

Las fuentes de financiación propias son los **recursos "propios"** con que cuenta la empresa y que por tanto no hay que devolver a nadie, pues no son una deuda. Se clasifican en:

- **Externas:** aquellas que, siendo propiedad de la empresa, han sido **aportadas por los socios o por inversores**, por lo que si bien esos fondos son propiedad de la empresa, en su origen fueron aportados por otras personas (socios o inversores).
- **Internas o autofinanciación:** aquellas que consigue la empresa a través de **su propia actividad**, cómo es a partir del propio beneficio que genera la empresa o de amortizaciones.

A) Aportaciones de los socios

Las empresas se crean porque una o varias personas, llamadas **socios**, **aportan un capital inicial** para que ésta comience su actividad. Esta aportación puede ser **en dinero o también en bienes**.

Este capital posteriormente **puede sufrir variaciones**. Así, los socios pueden aportar de nuevo capital, con lo que estaríamos ante una **"ampliación de capital"**. Pero **incluso** se podrían incorporar **nuevos socios**, aportando capital en función de lo que establezcan los estatutos de la sociedad.

B) Inversores: Business Angels

Business Angels

Son **inversores individuales**, normalmente empresarios o directivos de empresas, que **ofrecen capital, sus conocimientos técnicos y su red de contactos**, a **pequeñas empresas** que se encuentran en sus **primeras fases iniciales**.

El **objetivo** de estos inversores es **obtener una plusvalía o rendimiento a medio plazo (3 a 5 años) al revender su aportación** en el capital a un mayor precio del que se invirtió, ya que aquella pequeña empresa habrá crecido y aumentado su valor. Por eso, sus operaciones suelen ser de **entre 25.000 y 250.000€** a pequeñas empresas que tienen **perspectivas de crecimiento rápido**.

Tipos de empresas que financian:

- Emprendedores que quieren **poner en marcha un proyecto** empresarial (capital semilla).
- Empresas que se encuentran **al inicio de su actividad**, las llamadas "start-up" (capital de inicio).
- Empresas que han de afrontar una **fase de crecimiento** (expansión de capital).

El **business angel se diferencia** del mero prestamista en que ofrece al emprendedor, además de capital, **su experiencia profesional**, le facilita el acceso a clientes y proveedores, así como una ayuda estratégica en el crecimiento de la empresa. En este sentido, además de aportar capital, el business angel se **implica en el proyecto** del emprendedor, de ahí que seleccione muy bien los proyectos.

C) Autofinanciación

La financiación interna hace referencia a la financiación que realiza la empresa a través de su propia actividad empresarial, por la marcha del negocio. Hay dos tipos:

Reservas

Cuando la empresa, **de sus beneficios, deja una parte sin repartir a los socios y se mantiene en la empresa**. Por ejemplo, una empresa que ha tenido un beneficio de 20.000€ y decide dejar un 10% en reservas. Estaría dejando 2.000€ sin tocar en la empresa y se repartirían los socios los otros 18.000€. Las sociedades deben dejar un 10% en reservas.

Amortizaciones

Es la **pérdida de valor de un bien de inversión** (duración superior a un año) por su uso o bien porque queda obsoleto. Esta pérdida de valor se refleja como un **gasto en la empresa**, de manera que los socios se reparten menos beneficio y ese dinero queda dentro de la empresa sin repartir para comprar otra inversión.

FÍJATE

Ampliaciones de capital en una SL

La ampliación de capital de una SL es la operación por la que los socios que tienen la mayoría de participaciones toman la decisión de aumentar el capital de la empresa (poner más dinero como capital que se queda en la empresa).

¿Por qué puede interesar?

1- Porque se quiere dar **mayor liquidez**, tanto con nuevas aportaciones de los socios existentes como la entrada de nuevos socios.

2- Porque se quiere mejorar la **imagen de solvencia** de la sociedad, al ofrecer mayores garantías de solvencia.

3- Porque se quiere **cambiar el equilibrio de poder entre los socios**. Si se hace una ampliación de capital puede haber algunos socios que no puedan comprar las nuevas participaciones o aportar esa cantidad, con lo que su porcentaje de capital en la sociedad será menor.

En la ampliación de capital hay que tener en cuenta si entran **socios nuevos o no**:

1- Si solo van a comprar las nuevas participaciones los **socios antiguos**, estos tendrán un derecho de compra en función del porcentaje que tuviesen anteriormente.

2- Si **entran nuevos socios**, el valor de compra de las nuevas participaciones será el valor antiguo de cada una, más la parte de beneficios que se hubiese quedado en la empresa en forma de reservas, ya que ahora la empresa vale más que al inicio cuando se constituyó.

4.2. Fuentes de financiación ajenas

Son aquellas que **suponen una deuda** para la empresa ya que deben devolverse. Estas fuentes se clasifican en **largo plazo** (si deben devolverse en más de un año) o en **corto plazo** (menos de un año).

A) El préstamo bancario

Es una de las **fuentes más utilizadas** por las empresas para financiar **grandes cantidades de dinero** que deben **devolverse en varios años**. Supone un contrato por el que un banco entrega una cantidad de dinero al solicitante, el cual debe devolver junto a unos intereses. Sus **características** son:

Capital	• Es la cantidad que el banco entrega a la empresa para que disponga de ella. La empresa deberá devolverla poco a poco en varios meses (es lo habitual, si bien podría devolverse todo de golpe).
Tipo de interés	• Es el porcentaje que cobra el banco por prestar el capital . Se utiliza como referencia el Euribor al cual se le añade un porcentaje . En agosto de 2018 el Euribor está en negativo -0,17%. Cuando sube o baja el Euribor se modifica el tipo de interés y de ahí los cambios en las hipotecas.
Intereses del préstamo	• El más utilizado en nuestro entorno español es el método francés , en el cual se va devolviendo en la cuota una parte de capital y otra de intereses.
Cuota	• Es la cantidad mensual que debe pagar la empresa para devolver el préstamo. La cuota está formada por una parte de capital y otra parte de intereses (si seguimos el método francés que es lo habitual).
Comisión de apertura y de estudio	• Los bancos suelen cobrar estas comisiones a los clientes, las cuales rondan el 1% del préstamo solicitado . Estas comisiones encarecen el préstamo, por lo que además del tipo de interés habrá que fijarse en ellas.
T.A.E.	• Significa Tasa Anual Equivalente . Es el tipo de interés real que estamos pagando por el préstamo, ya que además de los intereses hay que pagar unos gastos de comisiones que lo encarecen. De ahí que se tome como referencia el T.A.E., pues se tienen todos los gastos en cuenta y se toma como referencia un año.
Comisión de cancelación o amortización anticipada	• La empresa puede decidir devolver antes de tiempo todo o una parte del préstamo . Ello significa que el banco dejará de ganar los intereses de esa parte, ya que se ha devuelto más pronto de lo previsto. Para compensar esa pérdida, los bancos establecen unas comisiones por esta devolución anticipada, que puede estar entre el 0% y el 3% , según el tipo de préstamo y cliente.
Plazo de devolución	• Es la cantidad de años en los que irá devolviéndose el préstamo. Lo habitual es que se devuelva mes a mes.
Avalista	• Es muy habitual que los bancos le pidan al emprendedor, o a un familiar, que avale con sus bienes personales el préstamo de la empresa, de manera que si la empresa no puede pagar, se haga cargo la persona física que la dirige o el familiar. En el caso de una sociedad limitada, se suele pedir el aval del administrador.
Seguros de vida	• Otra de las condiciones que suelen establecer los bancos a las nuevas empresas es la firma de un seguro de vida para que en caso de fallecimiento o invalidez el banco pueda recuperar el préstamo concedido.

B) El crédito bancario

El crédito bancario es la **puesta a disposición de una cantidad de dinero** en una cuenta de crédito, de la cual la empresa **pagará intereses por las cantidades que vaya sacando de la misma**. Sin embargo, suelen establecerse también **otro interés menor por la cantidad no utilizada**.

Hay una modalidad de crédito bancario que se llama "**póliza de crédito**", en la cual es posible realizar **también ingresos** y por tanto ir disminuyendo la cantidad utilizada y con ello los intereses.

Diferencias entre préstamo y crédito

Préstamo	Crédito
• El importe total se entrega el primer día.	• Se pone a disposición una cantidad, la cual podrá utilizarse o no.
• Se pagan intereses por toda la cantidad del préstamo.	• Se pagan intereses por la cantidad utilizada. Por la no utilizada se pagan intereses menores.
• Es a largo plazo, entre 2 y 8 años.	• Es a corto plazo, entre 6 meses y un año, si bien se puede pactar su renovación.
• Se utiliza para financiar inversiones o bienes de larga duración.	• Se utiliza para comprar las mercaderías que se van a vender o necesidades temporales de liquidez.

FÍJATE

¿Con cuántos bancos interesa trabajar?

Aunque la mayoría de empresas funciona con una única entidad financiera, casi siempre es recomendable hacerlo con dos o tres debido a los siguientes motivos:

1- Permite beneficiarse de la competencia y comparar precios y condiciones.

2- Si te cierran "el grifo" puedes acudir a la otra entidad, así estás más protegido frente a posibles imprevistos.

Cálculo de un préstamo bancario

Un préstamo se devuelve a lo largo de varios años. Para calcular cuánto hay que devolver del préstamo, los bancos españoles suelen utilizar el llamado sistema francés, por el cual dentro de cada cuota mensual se va devolviendo una parte del préstamo en sí y otra parte de intereses. Veamos un ejemplo. A una empresa le han concedido un préstamo de 50.000€ a devolver en 5 años a un tipo de interés de Euribor + 6,95%. Como el Euribor está en 2025 al 2,55%, el interés será del 9,5% durante el primer año, en espera de que pueda variar al siguiente año. En primer lugar hay que calcular la cuota a través de una fórmula matemática compleja que hoy en día ya realizan los simuladores (por ejemplo el Banco de España tiene un simulador en <https://acortar.link/zMf0Jb>). La fórmula, a efectos informativos, es:

$$\text{Cuota anual} = \frac{C \times i \times (1+i)^n}{(1+i)^n - 1}$$

para nuestro ejemplo la cuota anual sale a 13.021,82€ anuales. Si quisiéramos saber la cuota mensual, el interés del 9,5% se dividiría entre 12 meses, y se sustituiría en la fórmula por 0,7916666%, pero saldría un listado de 60 meses en la tabla.

A partir de la información de la cuota, vamos a ver cómo va cambiando tanto el capital que se devuelve como los intereses que se pagan, y cómo al inicio del préstamo hay más intereses que al final.

1º) En el año 0 colocamos el capital pendiente en la última columna, y la cuota fija a pagar de 13.021,82€ todos los años del 1º al 5º.

2º) Se calculan los intereses del capital pendiente, un 9,5% de 50.000€ son 4.750€. Intereses = 9,5% de capital pendiente.

3º) Si se han pagado 13.021,82€, y dentro de esa cuota hay unos intereses de 4.750€, lo que realmente se ha devuelto de capital del préstamo son 8.271,82€, pues el resto eran intereses. Capital devuelto = Cuota - intereses

4º) Una vez sabemos el capital devuelto, se resta al capital pendiente del año anterior. 50.000 - 8.271,82 = 41.728,18€. Nuevo capital pendiente = capital pendiente año anterior - capital devuelto.

5º) Volvemos a calcular de nuevo el 9,5% de interés, pero esta vez del nuevo capital pendiente. 9,5% de 41.728,18 = 3.964,18€, y así continúa con todos los pasos.

6º) En el último año, se hace coincidir el capital pendiente con el capital devuelto, y los intereses se calculan restándole de la cuota.

Año	Cuota	Intereses 9,5%	Capital devuelto	Capital pendiente
0				50.000
1	13.021,82	4.750,00	8.271,82	41.728,18
2	13.021,82	3.964,18	9.057,64	32.670,54
3	13.021,82	3.103,70	9.918,12	22.752,42
4	13.021,82	2.161,48	10.860,34	11.892,08
5	13.021,82	1.129,74	11.892,08	0

Como podréis comprobar en la tabla, la cuota es fija, cada vez se pagan menos intereses y cada vez se devuelve más parte de capital. Ello se debe a que los intereses están en función del capital pendiente, y cuando menos capital se deba, menos intereses se pagarán. De ahí que sea interesante la cancelación anticipada de los préstamos e hipotecas, para reducir la cantidad de intereses que se pagan. Aunque los bancos establecen comisiones por cancelación anticipada, en la mayor parte de las ocasiones llega a compensar la cancelación anticipada por el ahorro que supone.

FICHA 7 - SAL A LA CALLE Y PREGUNTA POR LOS BANCOS

Objetivo de la ficha: Usar metodologías de Lean Startup para validar en el entorno las inversiones y gastos necesarios Te proponemos que aproveches cuando tus padres o un familiar acudan personalmente al banco a realizar cualquier gestión que les acompañes y que puedas realizar este pequeño estudio sobre los préstamos que concede ese banco a los nuevos emprendedores. Si crees que ya puedes ir solo, adelante, también dependerá de si eres mayor de edad. En base a un hipotético préstamo de 10.000€ para abrir un negocio, sigue este guion de preguntas sencillas:

- ¿Qué tipo de interés tiene un préstamo de 10.000€? ¿Y en T.A.E.
- Para aprobar la concesión del préstamo para abrir un negocio, ¿qué garantías o documentación piden?
- ¿En cuántos años habría que devolverlo?
- ¿Se puede financiar con el ICO? ¿Qué ventajas tiene?
- ¿Qué comisiones tiene pedir un préstamo?
- ¿Cuánto tiempo tardan en responder si lo conceden o no?
- Si se cancelase o bien se devolviese una parte antes de tiempo, ¿qué comisión cobran?
- ¿Y no te olvidas de dar las gracias por la atención recibida!

Una vez recogida la información, vuelve a clase y trabaja con tu equipo la información que habéis recopilado. Lo más seguro que proceda de distintos bancos, así que estás en disposición de comparar la condiciones que da cada banco.

a) ¿Sobre qué interés ronda el préstamo? ¿En cuántos años hay que devolverlo? ¿Qué comisiones cobran? ¿Qué garantías o documentación exigen para concederlo?

b) ¿Con cuál os quedaríais? ¿Por qué?

CON ESTA FICHA SE EVALUA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 5 CRITERIO DE EVALUACIÓN G)

FÍJATE

Bienes de equipo en renting

El renting es conocido especialmente por el alquiler de vehículos de empresa que incluye mantenimiento, reparación y seguros, durante 3-4-5 años con un tope de kilometraje anual, a partir del cual se paga una tarifa extra. El renting también abarca a los bienes de equipo: aquellos **bienes que se utilizan en el proceso productivo**.

Algunos ejemplos de una empresa de renting, que puedan ser cercanos a tu ciclo formativo, pueden ser: plataformas elevadoras, maquinaria de envasado, camiones, remolques, centralitas telefónicas, cafeteras, hornos, fotocopiadoras, equipos informáticos, tractores, barricas de vino, sillas dentales, ecógrafo, y un largo etc.

C) El leasing y el renting

Son dos maneras de financiar inversiones en **activos de la empresa como vehículos, maquinaria, ordenadores, mobiliario**, o incluso inmuebles, que en un **periodo corto de tiempo se quedan obsoletos** o han perdido valor rápidamente por su uso, **a través del pago de una cuota de alquiler**.

La **ventaja** de estas opciones es que en lugar de comprarlo y tener que deshacerse del activo al poco tiempo, **se alquila mientras el bien está en condiciones de ser usado**, pudiendo cambiarlo por otro cuando finalice su vida útil, de forma que **la empresa está continuamente alquilando estos activos y renovándolos** sin tener que realizar un gran desembolso inicial por su compra.

Leasing

- Es un **contrato de alquiler de un activo** de la empresa (maquinaria, vehículos, ordenadores, bienes inmuebles) con una **opción a comprarlo**, una vez finaliza la duración del contrato, por su valor residual.
- La empresa tiene por tanto **3 opciones**: devolverlo, comprarlo o bien renovar el contrato de leasing.
- El contrato de **leasing no cubre** el mantenimiento, reparaciones o seguros, por lo que deberá contratarlos la propia empresa.

Renting

- Es un **contrato de alquiler de un activo mueble** de la empresa (pero no inmuebles), que **incluye además el mantenimiento, reparaciones y seguros** del mismo.
- La empresa **no tiene la opción de comprar** el bien al finalizar el contrato, si bien podrá renovar el contrato.
- El renting lo pueden usar tanto **empresas como particulares**.

FÍJATE

Descuento pronto pago

A la hora de pagar a un proveedor éste puede ofrecer un descuento por pronto pago si pagamos al contado.

La empresa debería valorar si le es rentable aceptar ese descuento y pagar ya al contado o bien esperarse a pagar dentro de 30-60 días una cantidad mayor.

D) Los créditos comerciales de proveedores

Habitualmente, cuando las empresas **compran mercaderías** (productos que luego venderán) a los **proveedores, no pagan al contado**, sino que pagan a **30 días o a 60 días** sin intereses añadidos.

Ello supone para la empresa una fuente de financiación, puesto que **no tiene que pagarlo ya mismo, y puede esperarse a vender las mercaderías y con ese dinero pagarle al proveedor**.

E) El descuento de letras y pagarés

Una de las **formas habituales de pago** en las relaciones comerciales es con letras y pagarés, las cuales suelen ser a 30-60 días. Con ellas **nuestros clientes nos dicen que nos "pagarán"** cuando se cumpla la fecha establecida. **¿Qué puede hacer la empresa si tiene letras y pagarés y necesita ya el dinero?**

Puede **acudir a un banco y pedir que le adelanten el dinero** de la letra o el pagaré, descontándole unos intereses y gastos por ello. Es como si el banco nos diera un pequeño préstamo por adelantarnos el dinero de la letra o el pagaré.

F) El factoring

Es una fuente de financiación **muy parecida al descuento** de letras y pagarés. En este caso, la empresa **contrata con otra empresa llamada "factor" la cesión del cobro de nuestros clientes** (las facturas, las letras, los pagarés, etc) adelantando su importe menos los intereses y los gastos.

¿Qué diferencia o aporta el factoring respecto al descuento de letras y pagarés?

Las empresas de factoring **anticipan los créditos cedidos** a cobrar a los clientes **pero no en su totalidad**, sino en un porcentaje según la calidad o "seguridad de cobro" de estos, mientras que el resto de la facturación es pagada por la empresa factor una vez ya sea cobrada a los clientes. La empresa de factoring puede asumir el riesgo de impago o no asumirlo en función de los servicios contratados.

Las empresas de factoring **pueden realizar servicios añadidos** como es asumir el riesgo de impago por lo que le cobrará una comisión a la empresa por posibles impagos, o realizar estudios de solvencia.

FÍJATE

Confirming

El "confirming" es lo contrario del "factoring". Consiste en que los bancos ofrecen a las empresas gestionar sus pagos a proveedores, encargándose del pago de sus facturas antes de la fecha del vencimiento.

Por tanto, se encarga de los pagos y no de los cobros a clientes como el factoring.

4.3. Ayudas y subvenciones públicas

Las Administraciones Públicas ofrecen ayudas y subvenciones a los emprendedores que inician su actividad empresarial. Puedes consultar el **buscador de ayudas de Ipyme** del Ministerio las ayudas actuales vigentes así como en qué consisten la línea ICO.

Importante:

Muchas veces el emprendedor tiene la idea errónea de que estas ayudas públicas van a ser unos fondos con los que poder comenzar su negocio. Las ayudas públicas **no son un fondo** que entregan las administraciones para que un **emprendedor pueda iniciar un negocio** y éste decida en qué **gastárselo, no se conceden antes de comenzar** y abrir la empresa.

Al contrario, el **emprendedor debe invertir en su empresa y después solicitar las ayudas** a las que crea que puede acceder si reúne los requisitos. Estas ayudas **tardan en llegar y suelen exigir una documentación** sobre la empresa para garantizar que el emprendedor ha realizado las inversiones sobre las que solicita la ayuda.

Por ello, las ayudas públicas **hay que verlas más como "una reducción"** de la inversión y los gastos pagados que como un capital inicial para que el emprendedor pueda implantar su proyecto.



FIJATE

Buscador de ayudas: ipyme

En ipyme se encuentran las Guías dinámicas de Ayudas e Incentivos, las cuales están permanentemente actualizadas y contienen **sólo información sobre ayudas e incentivos con plazo de solicitud abierto**.

Estas Guías **recogen todas las ayudas e incentivos otorgados y convocados por la Administración General del Estado, Administraciones Autonómicas, Administraciones Locales** y otros organismos públicos.

Fuente: <http://www.ipyme.org/es-ES/GuiasDinamicas/Paginas/Guiasdinamicas.aspx>

Líneas ICO 2025 (Instituto Oficial de Crédito www.ico.es)

La línea **ICO Empresas y Emprendedores 2025** es la de mayor interés para nuevos emprendedores y ser una fuente accesible a través de las entidades bancarias.

Lee las siguientes condiciones y valora si tu proyecto podría necesitar la solicitud de línea ICO de financiación:

Tipo de ayuda	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción del tipo de interés en el préstamo solicitado a una entidad bancaria, así como periodos de carencia en los que solo se pagan intereses pero no capital de dicho préstamo. • Por tanto, en primer lugar el emprendedor debe acudir a un banco y solicitar un préstamo, el banco valorará el riesgo y si lo concede se podrá tramitar a través del ICO para que éste subvencione una parte del préstamo.
Dirigido a	<ul style="list-style-type: none"> • Autónomos y empresas que realicen inversiones y/o necesiten liquidez. También está abierta a particulares y comunidades de propietarios que quieran rehabilitar edificios.
Importe máximo	<ul style="list-style-type: none"> • Con el 2º Plan de recuperación, transformación y resiliencia no hay importe máximo, es el 100% de la inversión.
Conceptos financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Inversiones: activos fijos productivos nuevos o de segunda mano; vehículos turismos; adquisición de empresas; rehabilitación de viviendas; hasta el 50% de circulante vinculados a la inversión. • Liquidez: 100% para cubrir las necesidades de circulante como gastos corrientes, nóminas, pagos a proveedores, compra de mercancía, etc.
Tipos de interés	<ul style="list-style-type: none"> • Fijo o variable (Euribor a 6 meses), más diferencial, más el margen máximo establecido según el plazo de amortización (según los años de devolución se encuentra entre 2,30% y 4,30%).
Amortización y carencia	<ul style="list-style-type: none"> • De 1 año hasta 20 años de amortización (devolución) con hasta 2 años de carencia pagando solo intereses si se financia inversión. • De 1 a 4 años de amortización con hasta 1 año de carencia si se financia solo liquidez.
Comisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Las entidades de crédito solo pueden cobrar una comisión al inicio de la operación, así como por la cancelación anticipada del préstamo.
Garantías	<ul style="list-style-type: none"> • Las determinará la entidad de crédito con la que se tramite el préstamo, como petición de avales o de seguros de vida.
Compatibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Es compatible con cualquier otra ayuda que se solicite, respetando los topes máximos de ayudas a empresas.

4.4. Crowdfunding (financiación colectiva)

El crowdfunding está de moda, especialmente para proyectos sociales y culturales o artísticos:

Se trata de un sistema de financiación masiva o colectiva donde **a través de la red muchas personas aportan pequeñas cantidades para un determinado proyecto**, a cambio de alguna recompensa o bien de la participación en la inversión de ese proyecto.

El crowdfunding **más típico es el de recompensa**, donde un autor presenta una obra (un libro, un disco, una exposición o incluso una película) y a través de la red solicita que cualquier persona pueda realizar una pequeña aportación, y a cambio le ofrece una determinada recompensa acorde a su aportación (por ejemplo un libro gratuito dedicado, unas entradas a la película, o una cena con los autores, etc).

Debido a su éxito este sistema también se ha trasladado al mundo empresarial y de las ONG. Así podemos hablar de **4 tipos de crowdfunding**:

- El de **recompensa**.
- El de **donación** (si va dirigido a una ONG).
- A nivel empresarial el de **inversión** (los que realizan aportaciones pasan a ser inversores o accionistas de la empresa).
- El de **préstamo** (el promotor del proyecto deberá devolverles el dinero más intereses).

Si quieres crear un proyecto empresarial deberás buscar en el crowdfunding de inversión y el de préstamo.

¿Cómo funciona el crowdfunding?

Elegir plataforma	El emprendedor del proyecto acude a una de las plataformas de crowdfunding que existen en la red, e indica el proyecto, el dinero que necesita y el plazo en que estará activa la campaña (30-60-90-120 días).
Recompensas	Presenta las recompensas que ofrece según la aportación (dar 1€ puede premiarse con un "muchas gracias"), o si se trata de una inversión en la empresa de las acciones a las que tiene derecho el inversor, o si es de un préstamo los intereses que recibirá el prestamista. En la donación no se suele dar nada a cambio.
Campaña	Tanto la plataforma como el creador del proyecto se encargan de difundirlo por las redes sociales en busca de cofinanciadores.
Éxito o no	Si finalizada la campaña se llega al 100% de lo solicitado, en ese momento se cobra el dinero al que se han comprometido los cofinanciadores, pero si no se llega al 100% no se les cobrará nada . De ahí que las plataformas siempre establezcan una cantidad menor porque más vale pasarse que quedarse corto.

Si buscamos una **plataforma de crowdfunding de inversión** la más conocida actualmente es Sociosinversores.es (<https://venture.segofinance.com/>).

Se trata de una plataforma cuya finalidad es poner en contacto a inversores con empresas de perfil tecnológico de reciente creación (Start-ups) con **alto potencial de crecimiento que necesitan financiación**.

Ello significa que la empresa ya debe haber demostrado que ha superado las primeras fases, que tiene ventas y que es **"escalable"**, tiene altas posibilidades de crecimiento. Por otro lado, la inversión como se realiza es con la compra de participaciones o acciones de la sociedad, que luego los inversores las venderán más adelante con el beneficio (o pérdida) de su mayor valor o cotización.

Otra posibilidad de crowdfunding son **plataformas que también financian "capital semilla"**: aquellas empresas que acaban de lanzarse al mercado pero que aún no han demostrado su posibilidad de crecimiento, de manera que el riesgo de los inversores es mucho mayor, de ahí que sean escasas estas plataformas, y las que ofrecen este servicio tienen unos filtros importantes descartando el 98% de los proyectos de emprendedores que se presentan.

Un ejemplo de plataforma que financia capital semilla para startups tecnológicas es Thecrowdangel (<https://dozeninvestments.com/>).

FÍJATE

Plataformas crowdfunding

Puedes consultar algunas plataformas en:

- **Universocrowdfunding**: <https://universocrowdfunding.com/principales-plataformas-crowdfunding>. Es un buscador de todas las plataformas clasificándolas por tipologías (generales, startups, culturales, etc), y que además indica si ya están cerradas o no tienen actividad reciente.
- **www.lanzanos.com**. Es una de las pioneras hace más de 10 años que se mantiene en el mercado, siendo la líder en el sector cultural.
- **Sociosinversores**: <https://venture.segofinance.com/> Es una plataforma de inversión dedicada a proyectos con alto potencial de crecimiento.
- **Tehcrowdangel**: <https://dozeninvestments.com/> Plataforma de inversión tanto para startups altamente escalables como en capital semilla en sus inicios.
- **Bolsa social** es una plataforma de crowdfunding para facilitar que empresas con impacto social consigan inversores. <https://www.bolsasocial.fund/>
- **Migranodearena**: <https://www.migranodearena.org/> Es una plataforma de donación para proyectos sociales.

FICHA 8 - REDACTA EL PLAN DE EMPRESA- FUENTES DE FINANCIACIÓN

Objetivo de la ficha: Redacta el plan de financiación del proyecto emprendedor

Ya sabemos las inversiones y gastos iniciales, ahora se trata de que se indique las fuentes de financiación propia y ajena:

FINANCIACIÓN PROPIA

- ¿Cuántos socios hay y qué capital va a aportar cada uno?
- ¿Se va a acudir a inversores: familia, amigos, Business Angels?
- Reservas: Si es una sociedad, estará obligada a dejar un 10% de reservas legales del beneficio, pero más allá de las legales: ¿la empresa dejará anualmente de forma voluntaria un % en reservas?
- Amortizaciones: ¿Qué bienes de inversión van a comprarse que necesiten amortizarse anualmente? ¿Qué porcentaje de amortización se va a aplicar? Valora si es preferible comprar o acudir al renting.

FINANCIACIÓN AJENA

- ¿Necesita tu empresa algún préstamo a largo plazo? ¿De qué cantidad? Busca en 2-3 entidades bancarias qué condiciones de préstamo ofrecen: tipo de interés, comisiones, avales, seguros, y el TAE.
- Condiciones ICO de los bancos: Solicita información sobre la ayuda que ofrece el ICO en dicho préstamo (suele estar sobre el 2% de rebaja de interés y no cobrar comisiones). Pregunta también por los avales o garantías que pide el banco.
- Entra en la web del Banco de España (<https://acortar.link/zMf0Jb>) y realiza varias simulaciones del TAE y de las cuotas de pago del préstamo que necesitas.
- ¿Necesita tu empresa una liquidez a corto plazo que pueda ofrecer una póliza de crédito? Busca en 2-3 entidades bancarias qué condiciones ofrecen.
- ¿Necesitas bienes de inversión que se vayan a quedar obsoletos rápidamente y sea mejor un leasing o renting? Busca precios en empresas de renting y compáralos con el coste de comprarlos.
- Si tu empresa tiene el cobro aplazado, estudia la posibilidad de contratar un servicio de descuento comercial de pagarés o letras, o si hay más riesgo de morosidad, un contrato de factoring (pero es más caro).
- Si tu empresa no paga al contado, puedes estudiar la posibilidad de contratar un servicio de confirming con el banco, para que adelante el pago a tus proveedores.

AYUDAS PÚBLICAS

- Entra en el localizador de ayudas ipyme y busca qué ayudas están abiertas para tu comunidad autónoma y que puedan ser válidas para tu proyecto. Recuerda que estas Guías recogen todas las ayudas e incentivos otorgados y convocados por la Administración General del Estado, Administraciones Autonómicas, Administraciones Locales y otros organismos públicos, y que tienen el plazo abierto.

Fuente: <http://www.ipyme.org/es-ES/GuiasDinamicas/Paginas/Guiasdinamicas.aspx>

CROWDFUNDING

Si buscas otra forma de financiación alternativa puedes buscar en las plataformas de crowdfunding siguientes:

- Buscador de plataformas de crowdfunding en España Universocrowdfunding: <https://universocrowdfunding.com/principales-plataformas-crowdfunding>
- Lanzanos. Se trata de una de las plataformas más importantes del territorio nacional, donde se ha ayudado a financiar toda clase de proyectos: www.lanzanos.com
- Thecrowdangel. Es una plataforma para start-ups de tipo tecnológico. <https://dozeninvestments.com/>

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 5 CRITERIO DE EVALUACIÓN G)

**Casos prácticos a resolver****A) Inversión y gastos iniciales**

1º) Clasifica los siguientes conceptos en gastos y bienes de inversión y calcula la necesidad de financiación para los 3 meses iniciales:

• Ordenadores: 400€	• Cuota del préstamo: 250€/mes
• Mobiliario: 2.000€	• Herramientas: 2.000€
• Nóminas: 1.200€/ mes	• Programas informáticos: 200€
• Autónomos: 250€/mes	• Gestoría: 100€/mes
• Gastos de constitución: 700€	• Alquiler: 500€/mes
• Publicidad de lanzamiento: 500€	• Internet: 50€/mes
• Luz: 100€/mes	• Material oficina: 300€
• Teléfono: 80€/mes	• Maquinaria: 4.000€

B) Financiación propia

2º) Clasifica las siguientes fuentes en propias y ajenas: aportaciones de socios, leasing, factoring, business angel, créditos, renting, reservas, descuentos de pagarés, amortizaciones, renting.

3º) Javier ha lanzado un negocio que en 2 años está dando muy buenos resultados. Como es una persona a la que le interesa acudir a los foros de empresas, en un encuentro de emprendedores conoce a alguien a quien le ha gustado mucho su proyecto y cómo lo está llevando a la práctica, con lo que quedan un día para hablar más tranquilamente y ver nuevas vías de crecimiento. Cuando esta persona le entrega la tarjeta indica "Braulio Garrigues. Business Angel". Javier cuando llega a casa se dedica a averiguar quién es realmente esta persona.

a) ¿Qué es lo que puede aportar un Business Angel a su proyecto?

b) ¿Qué desventajas conlleva la entrada de esta persona como socio?

4º) María José y José Luis tienen una SL desde hace 3 años que funciona muy bien, tanto que quieren ampliar el negocio a un nuevo local que necesitará unas reformas de 30.000€. En su día aportaron 2.500€ cada uno para constituir la SL (2.500 participaciones de 1€ cada uno) y en estos años han dejado en reservas 25.000€ más. Saben que la prima de María José está interesada en trabajar con ellos y aportar el capital que haga falta para entrar como socia. Se preguntan cuánto tendría que aportar una nueva socia para que todos tengan unas participaciones que valgan lo mismo.

a) ¿Cuánto vale realmente ahora cada participación de la SL teniendo en cuenta que hay dinero en reservas?

b) Si entrase la prima de María José comprando 2.500 nuevas participaciones, ¿cuánto tendría que pagar en total? ¿Qué porcentaje de la empresa tendrían ahora cada uno?

5º) La empresa del caso 1 necesita calcular cuánto tiene que amortizar de los bienes de inversión, para ello se acoge a los % máximos anuales según la tabla. Indica qué cantidad amortizaría el primer año por los ordenadores, el mobiliario, las herramientas, los programas informáticos y la maquinaria.

C) Financiación ajena

6º) Completa la siguiente tabla de un préstamo de 40.000€ a 4 años y al 8% de interés. La cuota anual es de 12.076,83€.

Año	Cuota	Intereses 8%	Capital devuelto	Capital pendiente
0	-	-	-	40.000
1	12.076,83			
2				
3				
4				0

7º) Entra en la web de la página del Banco de España (www.bde.es) y realiza una simulación para comparar los T.A.E. de las condiciones de dos bancos sobre un préstamo de 30.000€ a 5 años. En el primero, el interés es de un 9% y la comisión de apertura del 0,75%; y en el segundo el interés es de un 7,5% y la comisión de apertura del 1,25%.

8º) Manuel tiene un restaurante y ante la necesidad de comprar la maquinaria de cocina y los hornos se está planteando si acudir al renting o bien pedir un préstamo y comprarlos. Una empresa de renting le ofrece esos bienes por 325€ al mes, incluidos seguros y reparaciones, durante 4 años. Si tiene que comprarlos le costarán 10.000€, que más los intereses del banco serán 12.000€. Él calcula que las reparaciones y el mantenimiento podrán costarle otros 4.000€.

a) Económicamente, ¿qué opción le interesa más? Calcula el total de cuotas de renting que va a pagar a lo largo de los 4 años y compáralo con el gasto que le supone el préstamo más las reparaciones.

b) Desde el punto de vista de posibles incidencias, ¿cuál es la mejor opción?

9º) Una empresa comercial que compra y vende mercaderías tiene problemas de liquidez ya que los clientes suelen pagarle a 60 días, pero ésta tiene que pagar a sus proveedores a los 30 días como mucho. Entra en un banco y le comunican que existen las siguientes opciones:

a) Llevar al banco los pagarés a cobrar a 60 días y que el banco le adelante el dinero quitándole unos gastos e intereses del 8%.

b) Encargarse de toda la gestión de clientes, incluso de los impagados, para hacerse el banco cargo de su cobro, siendo esto más caro.

c) Adelantar a sus proveedores el pago de las deudas que tenga a 30 días con ellos, sin cobrarle nada por ello, salvo que después la empresa a los 30 días no pagase esa cantidad.

1) ¿Cómo se llaman cada una de estas opciones?

2) Si los clientes de la empresa no son morosos, ¿qué opción le interesa más?

3) ¿Bajo qué condición es preferible contratar la 3ª opción?

4) Imagina que elige la primera opción y lleva a descuento el pagaré.

¿Cuánto le quedará como líquido si además de intereses le cobra unos gastos de 50€?

5. El balance de situación

El **balance de situación** es un estado contable que refleja la **situación del patrimonio de la empresa en un día concreto**, es como una fotografía instantánea. ¿Qué es el **patrimonio**? Es el conjunto de bienes, de derechos y de obligaciones o deudas que posee una empresa. El patrimonio de la empresa se divide en **3 partes**: En Activo, en Pasivo y en Patrimonio Neto. Veremos que se encuentran en equilibrio.

Activo	Son los bienes y derechos que posee una empresa , por ejemplo, los muebles, los vehículos, las máquinas, las mercaderías que va a vender, las deudas que tienen los clientes con la empresa, el dinero que hay en el banco, etc.
Pasivo	Son las deudas de la empresa , desde un préstamo con el banco a 5 años, una cuenta de crédito a 6 meses, o las deudas que tiene la empresa con los proveedores, o con la Seguridad Social por el pago pendiente que hay que realizar, etc
Patrimonio Neto	Es la diferencia entre el activo y el pasivo . Si la empresa tiene bienes y derechos por 10.000€ y debe 6.000€, su patrimonio neto es de 4.000€. El Patrimonio Neto es el valor contable de lo que vale realmente una empresa .
Equilibrio del Balance	El activo es igual al pasivo más el patrimonio neto . Por ello, el balance se muestra en dos columnas iguales tal como se muestra a continuación.

Vídeo

Análisis contable y financiero

<https://youtu.be/Z1bzVQUAB4M>
3:36

En este vídeo encontrarás una presentación sobre el análisis contable y financiero.

ACTIVO (bienes y derechos)	=	PATRIMONIO NETO (valor contable real de la empresa)
		PASIVO (deudas)

Masas patrimoniales del activo y del pasivo

El activo y el pasivo se dividen a nivel interno en bloques o masas patrimoniales. Estas masas patrimoniales se dibujan en el activo y el pasivo ordenadas en función de su liquidez, es decir, de lo que permanece más fijo en una empresa (dura más de 1 año) a lo que es más volátil o líquido y cambia con mayor rapidez (dura menos de 1 año). Te presentamos un breve esquema que profundizaremos posteriormente:

<p>Activo no corriente = (Permanecen más de 1 año en la empresa)</p>	<p>a) Inmovilizado material b) Inmovilizado inmaterial c) Inmovilizado financiero d) Inversiones inmobiliarias</p>	<p>Patrimonio Neto =</p>	<p>a) Capital b) Reservas c) Resultados o beneficio</p>
<p>Activo corriente = (Permanecen menos de 1 año en la empresa)</p>	<p>a) Existencias b) Realizable c) Disponible</p>	<p>Pasivo no corriente = (deudas a más de 1 año)</p>	<p>a) Préstamos bancarios a más de 1 año</p>
		<p>Pasivo corriente = (deudas a menos de 1 año)</p>	<p>a) Créditos bancarios a menos de 1 año b) Proveedores c) Deudas con Hacienda o la Seguridad Social</p>

Inmovilizado material: terrenos, edificios, maquinaria, mobiliario, ordenadores, vehículos, etc. Es material y se puede tocar.

Inmovilizado inmaterial: programas informáticos o software, derechos sobre marcas y patentes registradas. Es inmaterial.

Inmovilizado financiero: acciones que haya comprado la empresa, o préstamos que ha concedido a terceras personas a más de un año.

Existencias: son las mercaderías que va a vender la empresa, así como también las materias primas, envases, etc.

Realizable: son las deudas que tienen los clientes (u otros) con la empresa, es un derecho de cobro que se "realizará" en dinero.

Disponible: es el dinero del que "dispone" la empresa en la cuenta del banco o en la caja registradora de la empresa.

A) El activo

Al comienzo de la unidad 8 anterior vimos la diferencia entre **bienes de inversión y gastos**. Aquella clasificación es útil para diferenciar qué hay dentro del activo no corriente, pues allí se encuentran los **bienes de inversión** que duran más de 1 año. La mayoría de lo que llamábamos "gastos iniciales" forman parte de la cuenta de gastos que veremos en la cuenta de resultados.

Activo no corriente	<ul style="list-style-type: none"> • Terrenos: solares y fincas que posea la empresa. • Construcciones: Edificios, pisos, locales, instalaciones y reformas llevadas a cabo en los mismos. • Maquinaria: Toda la maquinaria que se utilice para elaborar productos. • Utillaje: Hace referencia a las herramientas y útiles que usa la empresa y que duran más de un año. • Mobiliario: todos los muebles y enseres (mesas, sillas, lámparas, sofás para clientes, plantas en la sala de espera, etc). • Equipos para proceso de información: ordenadores y demás equipos electrónicos (impresoras, fax, módem, etc) • Elementos de transporte: todo tipo de vehículos: coches comerciales, camiones, furgonetas, etc. • Aplicaciones informáticas: los programas informáticos comprados. • Patentes y marcas: el pago de estos derechos se mantiene como un activo de la empresa, de hecho, podrían venderse.
Existencias	<ul style="list-style-type: none"> • Mercaderías: aquellos artículos o bienes que vende la empresa. • Materias primas, envases y otros productos en elaboración, en el caso de ser una empresa que fabrica bienes.
Realizable	<ul style="list-style-type: none"> • Cientes: cuando un cliente debe dinero a la empresa se anota como un "realizable" en el activo. Si el cliente ha pagado con un pagaré o una letra de cambio también se anotará en clientes, pues refleja la deuda del cliente con la empresa. • Deudas de Hacienda con la empresa: IVA soportado. El IVA que paga la empresa cuando compra un producto es una deuda que tiene Hacienda con la empresa. Esta deuda suele compensarse con el IVA repercutido de las ventas. • Otros deudores: cualquier persona o empresa que sin ser cliente le deba dinero a la empresa.
Disponible	<ul style="list-style-type: none"> • Bancos: dinero en la cuenta corriente de la empresa. • Caja: dinero en efectivo en la caja registradora o cualquier tipo de caja.

B) El pasivo

En el tema 8 vimos las **fuentes de financiación externas** de la empresa. Esas fuentes **forman a nivel contable el pasivo** de la empresa. Añadiremos alguna fuente de financiación que no vimos en el apartado anterior.

Pasivo no corriente	<ul style="list-style-type: none"> • Préstamos a largo plazo: aquí se reflejarán las deudas por préstamos que tenga la empresa pendiente de devolver. Repasa en el tema anterior el cálculo de un préstamo y diferencia entre capital pendiente y los intereses. Los intereses serán un gasto y no un pasivo.
Pasivo corriente	<ul style="list-style-type: none"> • Préstamos y créditos bancarios a corto plazo: los préstamos o créditos que se concedan a menos de 1 año. • Proveedores: deudas con los proveedores habituales de la empresa por la compra de mercaderías. También se incluyen los pagarés o letras de cambio que deba la empresa y tenga que pagar. • Acreeedores: son las deudas que tiene la empresa con otro tipo de empresas, por ejemplo cuando se debe el recibo de luz. • Deudas con Hacienda: IVA repercutido de las ventas que hay que devolver a Hacienda. Otra deuda con Hacienda sería las retenciones de IRPF de los trabajadores que se queda la empresa y que hay que ingresarla cada 3 meses. • Deudas con la Seguridad Social: como la seguridad social se paga al mes siguiente, se queda como una deuda pendiente durante ese mes.

C) El patrimonio neto

En él encontraremos las fuentes de financiación propias. Está formado principalmente por el capital, las reservas y los resultados del ejercicio.

Patrimonio neto	<ul style="list-style-type: none"> • Capital: el capital que aportaron los socios para crear la empresa así como las posteriores ampliaciones de capital. • Reservas: aquella parte del beneficio que no se reparten los socios y se queda en la empresa. • Resultados del ejercicio: los beneficios o pérdidas de la empresa y que todavía quedan pendiente de repartir.
-----------------	---

¿Y las amortizaciones no eran una fuente de financiación propia? Las amortizaciones se anotan debajo de cada activo disminuyendo su valor.

Caso práctico resuelto (*en el Aula Digital encontrarás un vídeo explicativo)

Lámparas Reunidas, SL, es una empresa que se dedica a la venta de todo tipo de lámparas. La empresa la crean el 1 de abril y ambos socios están durante todo el trimestre almacenando facturas una encima de la otra. Sin embargo, la gestoría que les ayudó a tramitar la constitución de la SL, les informa que deben ir preparando la contabilidad y que dentro de 20 días habrá que pagar impuestos y el IVA. Ambos socios no saben cómo empezar. Ayúdales a clasificar en activo, pasivo y patrimonio neto la siguiente información y presenta el balance de situación:

- Compra inicial de lámparas: 15.000
- Mobiliario: 5.000
- Herramientas montaje: 2.000
- Ordenadores: 800
- Programas informáticos: 100
- Vehículo empresa: 10.000
- Instalaciones y reformas de la nave: 6.000
- Deudas de algunos clientes: 100
- Dinero en el banco: 35.000
- Dinero en la caja: 2.000
- Préstamo banco a 4 años: 15.000
- Crédito a 6 meses: 5.000
- Deudas con proveedores de lámparas: 10.000
- IVA soportado: 8.000
- IVA repercutido: 16.000
- Total gastos: 20.000
- Total ventas: 40.000
- Capital aportado: 18.000

Nota: las anotaciones se deben realizar por su valor de compra excluido el IVA, pues se trata de un impuesto que se anota aparte: bien en el IVA soportado si es una compra que ha hecho la empresa, o bien en IVA repercutido si es sobre una venta a un cliente.

El activo, pasivo y patrimonio neto quedaría de la siguiente forma:

	Mobiliario	5.000			Capital Beneficio	18.000	Patrimonio neto	
Activo no corriente	Herramientas	2.000	Activo no corriente 23.900	Patrimonio Neto		20.000	38.000	
	Ordenadores	800			Pasivo no corriente	Préstamo banco 4 años	15.000	Pasivo no corriente 15.000
	Programas inf.	100						
	Vehículos	10.000						
	Instalaciones	6.000						
Activo corriente	Existencias:		Existencias	Pasivo corriente	Crédito a 6 meses Proveedores IVA repercutido de ventas	5.000 10.000 16.000	Pasivo corriente 31.000	
	Mercaderías	15.000	15.000					
	Realizable:		Realizable					
	Clientes		8.100					
	IVA soportado de compras	100 8.000						
	Disponibles:		Disponibles					
Bancos	35.000	37.000						
Caja	2.000							
Total activo		84.000		Total pasivo + patrimonio neto		84.000		



FICHA 9 - REDACTA EL PLAN DE EMPRESA - EL BALANCE DE SITUACIÓN

Objetivo de la ficha: Elaborar el balance de situación inicial de la empresa

Con la información sobre inversiones y financiación indica qué activos, qué pasivos y con qué patrimonio neto comenzarás tu actividad:

ACTIVO:

- Elabora un listado con todos los activos no corrientes necesarios para desarrollar tu actividad.
- ¿Vendes mercaderías? Anota las iniciales que debes comprar.
- ¿Qué dinero se quedará en efectivo en la caja y en el banco?

PASIVO Y PATRIMONIO NETO:

- ¿Necesitas financiación a largo plazo con algún préstamo?
- ¿Utilizarás las deudas con proveedores para comprar mercaderías? ¿Hay alguna otra deuda a corto plazo?
- ¿Con qué capital inicial comenzaba la empresa?

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 5 CRITERIO DE EVALUACIÓN G)

6. La cuenta de resultados (o pérdidas y ganancias)

En la cuenta de resultados aparecen **todos los ingresos y gastos** que ha tenido la empresa a lo largo del año, bien para darnos un **beneficio o bien pérdidas**. Como hemos visto anteriormente, los resultados del ejercicio es una cuenta que **figura en el patrimonio neto** de la empresa. Por ello, hay que tener una visión de la cuenta de resultados **en el conjunto del balance**, y no caer en el error de muchos empresarios de anotar como gasto todas las compras y salidas de dinero y restárselo a los ingresos, pensando que la viabilidad de la empresa depende únicamente de dicha resta. La **estructura de la cuenta de pérdidas y ganancias** es la siguiente:

1º) **Se separan los gastos e ingresos que sean de "explotación"** o de la actividad propia de la empresa, de los **gastos e ingresos financieros** que no están relacionados con la actividad de la empresa.

2º) **Se suman ambos y dará el "resultado antes de impuestos"**.

3º) **Calculamos los impuestos** (bien el IRPF o bien el Impuesto de Sociedades) y se le resta, lo que dará el **resultado del ejercicio**.

INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas por mercaderías: por los bienes que compran los clientes. • Ingresos por servicios: por la prestación de servicios a los clientes.
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Compras de mercaderías y materiales: en el caso de que sea una empresa comercial o de fabricación. • Consumo de mercaderías y materiales: en el tema 7 vimos la gestión del almacén y cómo podía calcularse el valor del almacén (con el ejemplo de los yogures en la cámara). La empresa deberá añadir como gasto no solo las compras realizadas, sino el consumo que se ha hecho de las mercaderías o materiales. Por ejemplo, si el almacén al inicio de año tenía un valor de 12.000€ y al final de año su valor es de 10.000€, hay un gasto de consumo de 2.000€. El almacén ahora vale menos y se registra como un gasto. Si hubiera más sería un ingreso. • Alquileres, tanto de locales u oficinas, como leasing y renting (con algunos matices). • Nóminas de los trabajadores, seguridad social de la empresa y cuota de autónomos (del empresario individual o del administrador/es de una sociedad). • Servicios profesionales: el pago a un autónomo profesional (economistas, abogados, notarios, arquitectos). • Publicidad y propaganda. • Seguros: contra incendios del local, de la maquinaria, etc. • Suministros: luz, agua, teléfono fijo, móvil, internet, etc. • Reparaciones: todos los gastos necesarios para realizar reparaciones en el inmovilizado. • Transportes: en el caso de que la empresa deba transportar las mercancías hasta el cliente. • Tributos: el IBI, el Impuesto sobre Vehículos, y el de Transmisiones Patrimoniales. El IVA no es un gasto. • Material de oficina: folios, carpetas, archivadores, bolígrafos, etc. Aunque duren más de 1 año son gastos. • Amortizaciones: como vimos en el tema anterior, la amortización del inmovilizado es un gasto que hay que contabilizar al sufrir una pérdida de valor. • Gastos excepcionales: por ejemplo la rotura de un mueble que hay tirar, se daría de baja el mueble y se anotarían como un gasto por su valor contable.
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Supone la resta de los ingresos de explotación menos los gastos de explotación.
INGRESOS FINANCIEROS	<ul style="list-style-type: none"> • Por los intereses que puedan tener las cuentas bancarias corrientes, o bien por depósitos a más largo plazo que pudiera tener la empresa.
GASTOS FINANCIEROS	<ul style="list-style-type: none"> • Por los intereses de préstamos y créditos bancarios (recordar que no se incluye el capital devuelto). • También se incluyen las comisiones y demás gastos por servicios bancarios.
RESULTADO FINANCIERO	<ul style="list-style-type: none"> • Es la resta de los ingresos financieros con los gastos financieros. Puede ser que una empresa tenga un buen resultado de explotación porque el "negocio" funcione bien, pero que el pago de intereses le haga disminuir sus resultados, especialmente durante los primeros años que necesite financiación externa.
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Se suman el resultado de explotación y el resultado financiero. Es el resultado que se envía a Hacienda.
RESULTADO DEL EJERCICIO	<ul style="list-style-type: none"> • Se calcula el IRPF o el Impuesto de Sociedades y se le resta al resultado antes de impuestos (por ejemplo 20%). • Este resultado es el que figurará en el balance y por tanto el beneficio que se podrían repartir los socios.

Caso práctico resuelto (*en el Aula Digital encontrarás un vídeo explicativo)

Continuamos con el caso resuelto inicial de la unidad 8 de financiación. Las inversiones y gastos que tenían que hacer frente eran las siguientes:

Inversiones	Gastos	
<ul style="list-style-type: none"> • Ordenadores: 800€ • Mobiliario: 3.600€ • Maquinaria: 18.000€ • Herramientas: 6.000€ • Programas informáticos: 400€ • Acondicionamiento del local: 3.000€ 	<ul style="list-style-type: none"> • Nóminas: 1.200€/ mes • Seguridad social: 350€/ mes • Autónomos: 250€/mes • Gastos de constitución: 700€ • Publicidad de lanzamiento: 800€ • Publicidad mensual: 100€/mes • Luz: 100€/mes • Gestoría: 100€/mes 	<ul style="list-style-type: none"> • Alquiler: 500€/mes • Internet: 50€/mes • Material oficina: 300€ • Teléfono: 80€/mes • Cuota del préstamo: 300€/mes (200 de capital y 100 de intereses) • Mercaderías iniciales para la venta: 10.000€

- La empresa inicia su actividad el 1 de octubre, con lo que durante ese ejercicio tendrá 3 meses de actividad.
- Las ventas de mercaderías han sido de 40.000€, y el % del impuesto de sociedades es del 20% sobre el beneficio.
- Se ha producido una nueva compra de mercaderías por 12.000€. Las mercaderías finales a final de año están valoradas en 6.000€.
- Los gastos de constitución de 700€ se reparten de la siguiente forma: 300€ Notario, 200€ Abogado Gestoría, 200€ Registro Mercantil.
- La amortización del inmovilizado se realizará por el % máximo anual permitido: (ordenadores y programas informáticos el 26%, mobiliario e instalaciones el 10%, maquinaria el 12%, herramientas el 12%):

Ordenadores: 26% anual, al ser 3 meses= 26% de 800€ x 3/12= 52€.	Programas informáticos: 26% anual; 26% de 400€ x 3/12= 26€.
Mobiliario: 10% anual; 10% de 3.600€ x 3/12= 90€	Instalaciones: 10% anual; 10% de 3.000€ x 3/12= 75€.
Maquinaria: 12% anual; 12% de 18.000€ x 3/12= 540€	
Herramientas: 30% anual; 30% de 6.000€ x 3/12= 450€	Total gasto amortización = 1.233€

* Hay que tener en cuenta que la normativa permite a las empresas pequeñas amortizar en un solo año la compra de cualquier inmovilizado cuyo valor sea menor a 600€, por lo que los programas informáticos (400€) y aquellos activos menores de 600€ podrían amortizarse de golpe.

INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	• Ventas de mercaderías: 40.000€
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Compras de mercaderías= 12.000€ • Consumo de mercaderías= mercaderías iniciales - mercaderías finales= 10.000-6.000= 4.000€ • Alquiler= 500x3 = 1.500€ • Nóminas = 1.200x3 = 3.600€ • Seguridad social = 350x3 = 1.050€ • Autónomos = 250x3 = 750€ • Servicios profesionales: 300 notario + 200 abogado= 500€. • Publicidad= 800 + (100x3) = 1.100€ • Luz = 100x3 = 300€ • Teléfono = 80x3 = 240€ • Internet = 50x3 = 150€ • Tributos: registro mercantil= 200€ • Gestoría = 100x3 = 300€ • Material oficina = 300€ • Amortizaciones= 1.233€ • Total= 27.223€

Resultado de explotación	40.000-27.223= 12.777€
Gastos financieros	Intereses préstamo= 100x3= 300€
Resultado financiero	-300€
Resultado antes de impuestos	12.777-300=12.477€
Resultado del ejercicio	Impuesto sociedades (2024)= 20% de 12.477= 2.495,40€ Resultado del ejercicio= 9.981,60€

7. El plan de tesorería

El plan de tesorería es una herramienta muy útil para **prevenir que la empresa se quede sin fondos para hacer frente a los pagos**. Las empresas tienen que obtener beneficios, pero también disponer de un plan de tesorería que les permita **disponer de efectivo** y no tener problemas de liquidez.

Por ejemplo, imaginemos un fabricante de turrón, cuyas ventas se concentran en el 4º trimestre del año. Previamente a la venta tiene que haber obtenido las materias primas, hacer frente a los gastos de fabricación, de las instalaciones, del personal contratado, etc. Es una empresa que en el mes de diciembre podrá obtener beneficios, pero si no realiza un plan de tesorería donde se haga una previsión del efectivo que hará falta mes a mes a lo largo del año será una empresa con problemas graves de liquidez y de pagos.

Los **problemas de liquidez** conllevan que la empresa deberá **recurrir a la financiación externa de un préstamo o línea de crédito urgente**, lo cual supondrá un enorme coste para la empresa.

De igual forma le sucede **al emprendedor que crea una empresa**. Los primeros meses apenas hay ingresos, con lo que debe disponer de efectivo suficiente para hacer frente a los gastos. Ya vimos en el tema 8 que al calcular las inversiones en bienes también debíamos calcular el presupuesto de gastos iniciales y de los primeros 3 meses. Lo habitual es el primer año no tener beneficios, sino acabar el año con pérdidas o habiendo compensado los gastos y los ingresos, de ahí que el plan de tesorería deba realizarse **para los primeros 12 meses** en un Plan de Empresa.

ESQUEMA PLAN DE TESORERÍA: (*en el Aula Digital encontrarás un vídeo explicativo)

Seguiremos con los datos del caso práctico resuelto anterior.

La empresa continúa en funcionamiento el siguiente año con los siguientes datos:

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Saldo inicial mes:	10.000	9.920	9.840	10.760	11.680	13.600
Cobros:	6.000	6.000	8.000	8.000	10.000	10.000
• Ventas mercaderías	6.000	6.000	8.000	8.000	10.000	10.000
Pagos:	6.080	6.080	7.080	7.080	8.080	8.080
• Compras mercaderías	3.000	3.000	4.000	4.000	5.000	5.000
• Alquiler	500	500	500	500	500	500
• Nóminas	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
• Seguridad social	350	350	350	350	350	350
• Autónomos	250	250	250	250	250	250
• Publicidad	100	100	100	100	100	100
• Luz	100	100	100	100	100	100
• Teléfono	80	80	80	80	80	80
• Internet	50	50	50	50	50	50
• Gestoría	100	100	100	100	100	100
• Material oficina	50	50	50	50	50	50
• Cuota del préstamo	300	300	300	300	300	300
Saldo final mes	9.920	9.840	10.760	11.680	13.600	15.520

Por motivos de espacio hemos completado solo 6 meses, si bien el plan de tesorería hay que realizarlo anualmente. Puedes completar los otros 6 meses en el caso práctico para resolver del lateral.

Fíjate que **la amortización no hay que anotarla** en el plan de tesorería, ya que no supone salida ninguna de efectivo.

Hay gastos que solo se anotan cada cierto tiempo y no mensualmente, en el ejercicio no se han indicado por ser un ejemplo básico.

En un plan de tesorería es recomendable dejar **una partida para imprevistos**, pues siempre aparece algún nuevo gasto imprevisto al que hay que hacerle frente, por lo que no es recomendable ir excesivamente "ajustado" sino de disponer de cierta "holgura".

Caso práctico a resolver

Completa la tabla del plan de tesorería del ejercicio del lateral para los meses de julio hasta diciembre, suponiendo que no hay más gastos que los señalados. Las ventas se mantienen constantes en 10.000€ y las compras en 5.000€.

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Saldo inicial mes:	15.520					
Cobros:						
• Ventas mercaderías						
Pagos:						
• Compras mercaderías						
• Alquiler						
• Nóminas						
• Seguridad social						
• Autónomos						
• Publicidad						
• Luz						
• Teléfono						
• Internet						
• Gestoría						
• Material oficina						
• Cuota del préstamo						
Saldo final mes						



FICHA 10 - REDACTA EL PLAN DE EMPRESA - EL BENEFICIO Y PLAN DE TESORERÍA

Objetivo de la ficha: Calcular los beneficios o pérdidas previstas así como elaborar un plan anual de tesorería

Con la información sobre inversiones y financiación, calcula el beneficio de tu empresa en el primer año de funcionamiento. Asimismo, con los datos de los gastos realiza un plan de tesorería

BENEFICIO DEL PRIMER AÑO

- Señala los ingresos de explotación anuales.
- Indica todos los gastos anuales de explotación.
- Calcula el resultado de explotación.
- Señala los ingresos y gastos financieros.
- Calcula el resultado financiero.
- Calcula el resultado antes de impuestos.
- Para calcular los impuestos, tanto si es por IRPF como Impuesto de Sociedades, utiliza la referencia del 20% que es la cantidad actualizada para 2024 para Sociedades para una facturación menor de 1 millón de €. También puedes acudir a la tabla del IRPF.
- Calcula el resultado del ejercicio.
- Recuerda que lo habitual es que el primer año haya pérdidas o como mucho compensar los ingresos con los gastos.

PLAN DE TESORERÍA 12 MESES

- Indica el efectivo que habrá en caja y en los bancos al inicio de la actividad.
- Señala mes a mes los ingresos previstos y cobros.
- Señala mes a mes los pagos a realizar por cada uno de los gastos, salvo la amortización que no conlleva salida de efectivo.
- Deja una partida para posibles imprevistos.
- Calcula los cobros y los pagos totales de cada mes.
- Súmalo al saldo inicial del mes de tesorería para calcular el saldo de final de mes.
- El saldo final de mes será el saldo inicial del mes siguiente.
- Recuerda que lo habitual es que las ventas vayan creciendo poco a poco, siendo los primeros meses pequeñas; mientras que los gastos suelen ser constantes a lo largo de los meses.

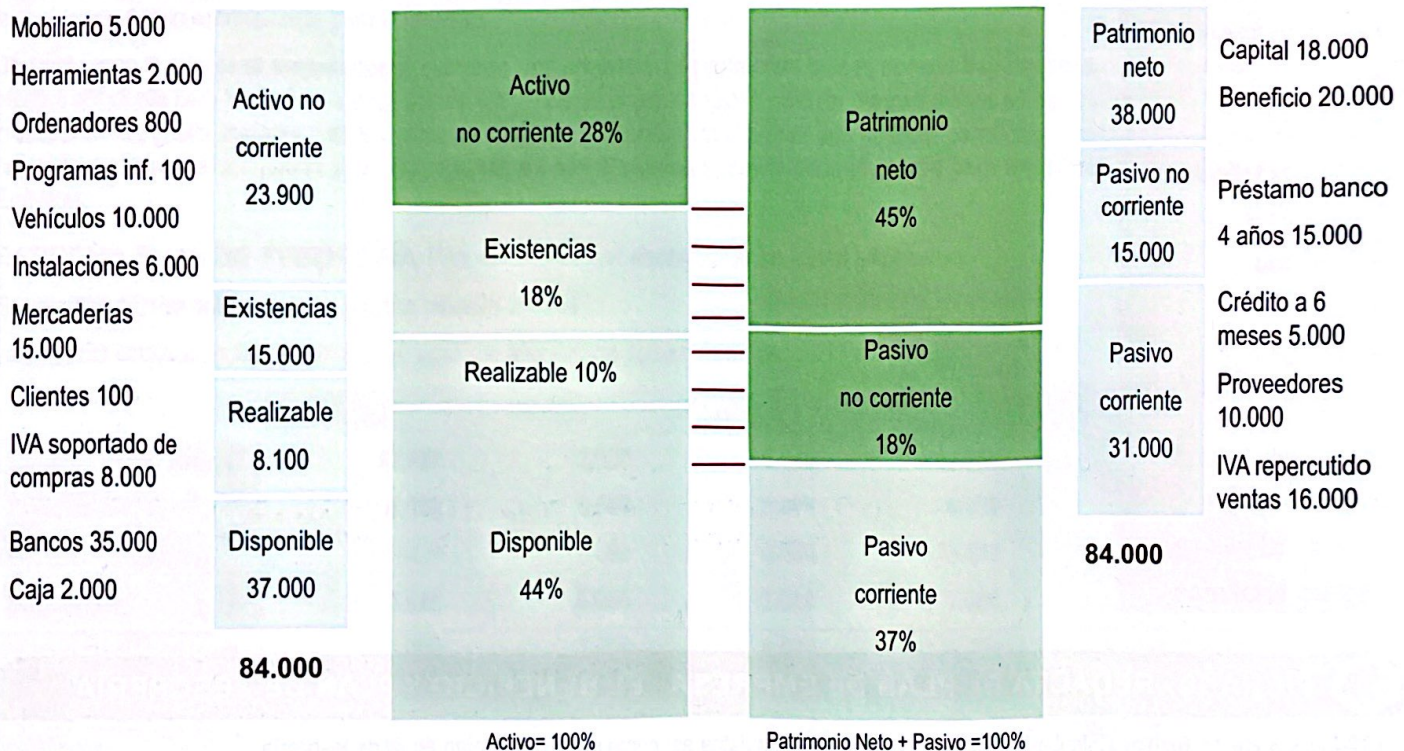
CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 5 CRITERIO DE EVALUACIÓN G)

8. El análisis del balance

A partir de la información que facilita la contabilidad financiera con el balance de situación y la cuenta de resultados, **las finanzas** se dedican a realizar los estudios detallados y **análisis de dicha información**. Nos centraremos en el análisis del balance y de algunos ratios que se derivan de dicho balance, especialmente del fondo de maniobra para evitar problemas de liquidez.

A) Representación gráfica del balance en %

En primer lugar hay que dibujar el balance ordenado por masas patrimoniales tal como hicimos en el caso práctico de balance. Tomamos el mismo ejemplo pero **dibujándolo a escala**. Si el total del activo y del pasivo son 84.000€, hay que calcular **la parte proporcional de cada masa**.



B) Fondo de Maniobra y ratios

El fondo de maniobra es aquella **parte del activo corriente** (existencias+realizable+disponible) que **excede del pasivo corriente**. Si en el gráfico restamos ambas partes de verde claro sale el fondo de maniobra. La fórmula es: (Existencias+Realizable+Disponible) - Pasivo corriente.

¿Qué significado tiene el fondo de maniobra?

Sirve para prevenir la suspensión de pagos. Si nos fijamos en la gráfica, el pasivo corriente son las deudas que tiene la empresa a corto plazo (menos de 1 año). La pregunta es: **¿Hay suficiente activo corriente para pagar las deudas a corto plazo (pasivo corriente)?** O sea, **si vieran los proveedores** por 10.000€ a cobrar, o hubiera que **pagar el crédito** a 6 meses de 5.000€ o **ingresar en Hacienda el IVA** de 8.000€ (resultante de restar el IVA repercutido menos el IVA soportado), **¿tendríamos suficiente liquidez** para pagarles? Si nos fijamos en el gráfico la suma de existencias+realizable+disponible ofrece suficientes garantías para pagar el pasivo corriente.

Calculamos el fondo de maniobra: **Fondo de maniobra = Activo corriente - Pasivo corriente = Existencias + Realizable + Disponible - Pasivo corriente = 15.000 + 8.100 + 37.000 - 31.000 = 29.100€**. Es mayor que cero, por lo que **no tiene problemas de liquidez**.

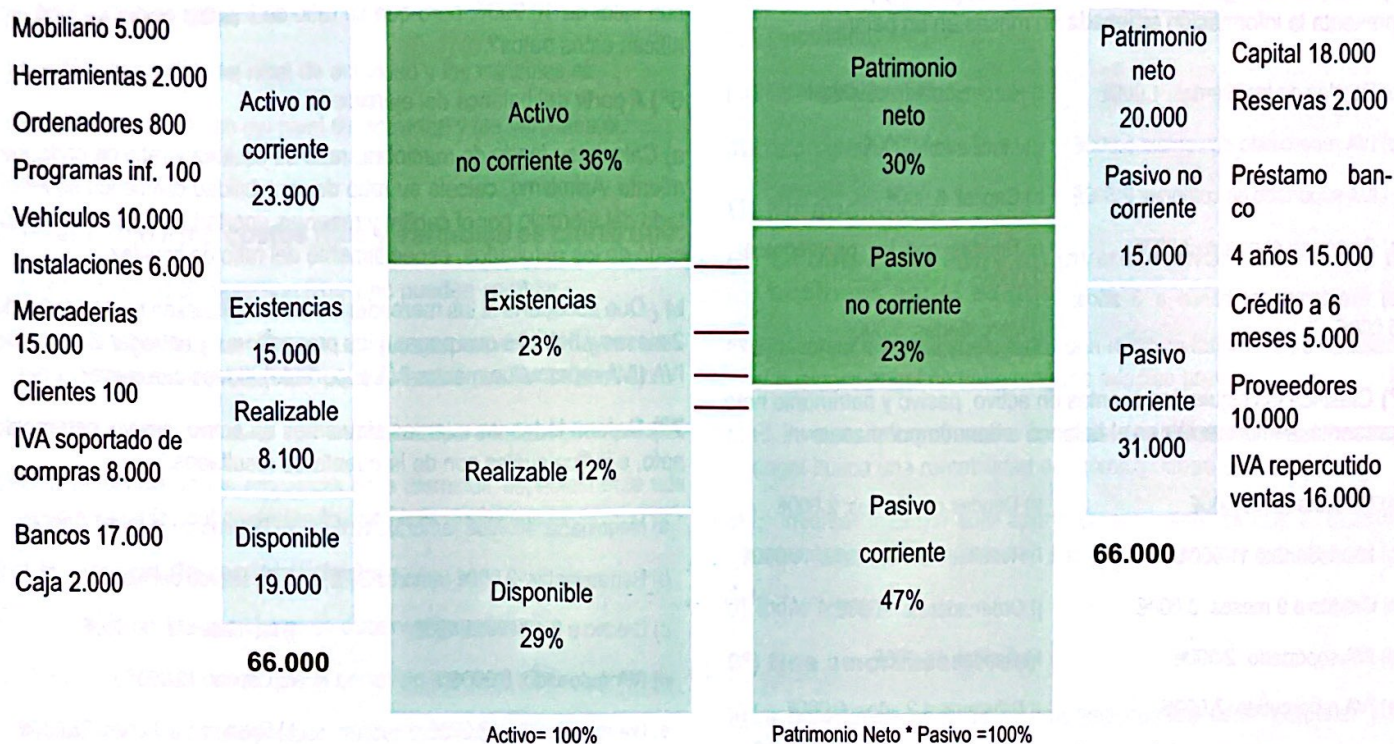
Pero, si el fondo de maniobra diese 1 €, **¿tampoco habría problemas de liquidez?** Evidentemente no, por eso tenemos que **completar el fondo de maniobra con el ratio de liquidez**. Ratio de liquidez = Activo corriente / Pasivo corriente. En este caso el Ratio liquidez = 60.100 / 31.000 = **1,94**

Los expertos recomiendan que este ratio o división sea entre 2 y 1, preferiblemente entre 2 y 1,5 a menos que sea una empresa que cobre al contado y pague aplazado que puede ser cercano a 1. El ejemplo de esta empresa se encuentra entre 2 y 1,5, por lo que es correcto.

Un segundo ratio importante es el **ratio de endeudamiento** el cual nos da la información sobre el % que suponen las deudas en la empresa; **ratio endeudamiento = pasivo / (pasivo + patrimonio neto)**. Se recomienda que **nunca sea superior a 0,6** (ejemplo = 0,54).

Movimientos en el balance (*en el Aula Digital encontrarás un vídeo explicativo)

Tomando el ejemplo del lateral vamos a realizar cambios sobre el balance para ver qué ocurre. El cambio que vamos a realizar es que los socios deciden repartirse 18.000€ del beneficio de 20.000€ y dejar en reservas el 10%= 2.000€. Por lo que hay una salida del banco de 18.000€ que habrá que descontar. El balance quedaría de la siguiente forma:



¿Qué cambios observamos? A simple vista ya vemos que el fondo de maniobra (líneas rojas) se ha reducido respecto a la situación inicial.

Vamos a calcularlo: Fondo de maniobra = Activo corriente - Pasivo corriente = 15.000 + 8.100 + 19.000 - 31.000 = 11.100€. Antes era de 29.100€.

Sigue siendo positivo, pero ¿qué ratio de liquidez hay ahora en la empresa?

Ratio liquidez = Activo corriente / Pasivo corriente = 42.100 / 31.000 = 1,35. Ahora es inferior a 1,5, con lo que podría tener problemas de liquidez, todavía no está cercano a 1, por lo que dependerá de si cobra al contado y paga a más largo plazo.

También habría que analizar cuál es la composición interna del activo corriente, y si existe el disponible suficiente como para hacer frente a los pagos del pasivo corriente si fuesen dentro de pocos días. El disponible en bancos y caja es de 19.000€, sin embargo hay que hacer frente a pagos de 31.000€. ¿Qué debería hacer la empresa? Podría cobrar de los clientes que le deben 100€, pero es poca cantidad; y el IVA soportado se compensará con el repercutido y por esa vía no cobraría dinero. La opción que le queda para poder pagar los 31.000€ del pasivo corriente es vender mercaderías pronto y conseguir liquidez frente a los pagos. Pero, ¿y si no se vendiesen las mercaderías? Habría un problema de liquidez. Recomendación: no repartir beneficios hasta que se hayan vendido las mercaderías y exista la suficiente liquidez frente a los pagos.

Por otro lado, ¿cómo se encuentra el ratio de endeudamiento? Ahora su valor es 46.000 / 66.000 = 70%, con lo que sobrepasa el 60% que como máximo recomiendan los expertos. La empresa tiene un exceso de deudas y no está bien financiada.

Es por ello que el beneficio no debe ser el único indicador con que funcione un empresario. Si calculásemos otro ratio que es la rentabilidad financiera = beneficio neto / (capital + reservas anteriores existentes) = 18.000 / 18.000 = 100%, nos da una rentabilidad del 100% el negocio: por cada euro aportado se generan 2 euros (uno se devuelve para gastos y otro es beneficio). Sin embargo, no está bien financiada y puede tener problemas de liquidez.

FICHA 11 - REDACTA EL PLAN DE EMPRESA - ANÁLISIS DEL BALANCE

Con los datos que dispongas de tu proyecto, calcula el fondo de maniobra de tu empresa al inicio de la actividad y al cabo de un año, así como los ratios de liquidez y endeudamiento. Calcula también el ratio de rentabilidad financiera.

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 5 CRITERIO DE EVALUACIÓN G)

**Casos prácticos a resolver****A) El balance de situación**

1º) Clasifica las siguientes cuentas en activo, pasivo y patrimonio neto y presenta la información ordenada en masas en un balance:

a) Deudas de los clientes: 1.000€	f) Herramientas: 1.500€
b) IVA repercutido de ventas: 5.000€	g) Mobiliario: 4.000€
c) IVA soportado de compras: 2.500€	h) Capital: 5.000€
d) Dinero en el banco: 3.000€	i) Deudas con los proveedores: 2.000€
e) Préstamo del banco a 3 años: 5.000€	j) Mercaderías: 5.000€

2º) Clasifica las siguientes cuentas en activo, pasivo y patrimonio neto y presenta la información en el balance ordenado por masas:

a) Maquinaria: 25.000€	h) Deudas de clientes: 2.000€
b) Mercaderías: 11.000€	i) Resultado del ejercicio: 10.000€
c) Crédito a 9 meses: 3.000€	j) Ordenadores: 1.000€
d) IVA soportado: 2.000€	k) Capital: 10.000€
e) IVA repercutido: 7.000€	l) Préstamo a 2 años: 5.000€
f) Reservas: 4.000€	m) Bancos: 3.000€
g) Deudas con proveedores: 6.000€	n) Caja: 1.000€

B) La cuenta de resultados

3º) Calcula el beneficio de una empresa con los siguientes gastos e ingresos. El impuesto que se aplica es del 20%. Presenta la información según la estructura de una cuenta de resultados.

a) Alquiler: 4.800€	h) Intereses préstamo: 1.200€
b) Material oficina: 500€	i) Publicidad: 2.000€
c) Autónomos: 3.000€	j) Gastos diversos: 500€
d) Nóminas: 14.400€	k) Compras mercaderías: 40.000€
e) Seguridad social: 4.200€	l) Consumo mercaderías: 4.000€
f) Teléfono: 1.000€	m) Gestoría: 1.200€
g) Internet: 600€	n) Amortizaciones: ver tabla.
	ñ) Ventas mercaderías: 150.000€

Los inmovilizados que dispone la empresa y que amortizará son:

Mobiliario: 10.000 (10%)	Maquinaria: 15.000 (12%)
Ordenadores: 1.000 (26%)	Instalaciones: 5.000€ (10%)

C) Análisis de balances

4º) A partir del balance del ejercicio 1, calcula su fondo de maniobra, ratio de liquidez y ratio de endeudamiento.

5º) Una empresa se encuentra que su fondo de maniobra es positivo con valor de 10.000€, pero que su ratio de liquidez es de 1. ¿Qué significan estos datos?

6º) A partir del balance del ejercicio 2:

a) Calcula su fondo de maniobra, ratio de liquidez y ratio de endeudamiento. Asimismo, calcula su ratio de rentabilidad dividiendo su resultado del ejercicio por el capital y reservas aportadas. Explica el significado de los resultados, especialmente del ratio de liquidez.

b) ¿Qué sucedería si las mercaderías no se vendiesen hasta dentro de 2 meses y hubiese que pagar a los proveedores y entregar el saldo del IVA (IVA repercutido menos IVA soportado) el mes que viene?

7º) Ordena todas las cuentas siguientes en activo, pasivo, patrimonio neto, e indica cuáles son de la cuenta de resultados.

a) Maquinaria: 40.000€ (amortiz. 12%)	h) Deudas de clientes: 6.000€
b) Herramientas: 2.000€ (amortiz 30%)	i) Resultado del ejercicio: ¿?
c) Crédito a 9 meses: 3.425€	j) Mercaderías: 30.000€
d) IVA soportado: 6.000€	k) Capital: 10.000€
e) IVA repercutido: 12.000€	k) Préstamo a 3 años: 22.000€
f) Reservas: 4.800€	l) Bancos: 9.000€
g) Deudas con proveedores: 15.000€	m) Caja: 1.000€

a) Alquiler: 5.000€	g) Intereses préstamo: 1.200€
b) Publicidad: 800€	h) Compras mercaderías: 50.000€
c) Autónomos: 3.000€	i) Consumo mercaderías: 2.000€
d) Nóminas: 10.000€	j) Gestoría: 1.200€
e) Seguridad social: 4.000€	k) Amortizaciones: ver activos.
f) Teléfono: 1.200€	l) Ventas mercaderías: 112.300€

a) Calcula la cuenta de resultados e incorpórala al balance de situación (Impuesto Sociedades 20%). Respecto a los gastos de amortizaciones de cada inmovilizado, deberás indicarlos debajo de cada inmovilizado entre paréntesis como en el ejemplo siguiente:

Mobiliario.....5.000

Amortización mobiliario...(500)

Cuando vayas a sumar el activo total, las cantidades entre paréntesis del inmovilizado restarán.

b) Presenta el balance final ordenado por masas. Calcula el fondo de maniobra, el ratio de liquidez y el ratio de rentabilidad financiera. Explica los resultados.



Repasa conceptos (test)

A) Análisis de costes

1º) La diferencia básica entre coste fijo y coste variable está en que:

- a) Los fijos dependen del nivel de actividad y los variables no.
- b) Los fijos no dependen del nivel de actividad y los variables sí.
- c) Ambas son falsas.

2º) Respecto a los costes fijos y variables es cierto que:

- a) Los costes fijos siempre son fijos y no pueden cambiar.
- b) Los costes fijos llega un momento en que pueden variar si hay un cambio importante en la producción, por eso también se llaman semi-fijos.
- c) Los costes fijos y variables son los mismos para todas las empresas.
- d) Una tendencia de las empresas es a disminuir especialmente sus costes variables subcontratando con otras empresas.

3º) El umbral de rentabilidad es:

- a) El nivel de ventas con el que se obtienen beneficios.
- b) El nivel de ventas con el que el beneficio es cero.
- c) El beneficio que se obtiene por vender toda la producción.
- d) El margen que se obtiene al aplicar un porcentaje al precio técnico.

4º) El umbral de rentabilidad se ve en la gráfica:

- a) En la recta de los costes fijos.
- b) En la curva de los costes variables cuando se corta con los ingresos totales.
- c) En la curva de los costes totales cuando se corta con los ingresos totales.

5º) No es cierto que:

- a) El umbral de rentabilidad sirva para saber cuántas unidades hay que vender para cubrir todos los gastos.
- b) El precio técnico es el precio de venta para cubrir los costes fijos.
- c) El precio de venta se calcula sumándole un margen al precio técnico.
- d) En el umbral de rentabilidad no hay beneficios ni pérdidas.

6º) Para calcular los costes totales debemos:

- a) Sumar el precio de venta a los costes variables.
- b) Sumar los costes fijos y los costes variables unitarios.
- c) Sumar los costes fijos y los variables unitarios por la cantidad de producción.

B) Inversión y gastos iniciales

7º) No es un bien de inversión cuya duración sea mayor de un año:

- a) Las instalaciones y mejoras en el local.
- b) El mobiliario.
- c) El material de oficina.
- d) Los programas informáticos.

C) Financiación

8º) La diferencia entre un inversor informal (FFF) y un business angel es que:

- a) El inversor informal suele tener una relación familiar o de amistad y el business angel no tiene ninguna relación previa.
- b) El inversor informal suele ser más desinteresado, y el business angel busca una rentabilidad económica dentro de unos años.
- c) El inversor informal solo aporta dinero, mientras que el business angel aporta dinero y también sus conocimientos y experiencia.
- d) Todas son diferencias.

9º) Una amortización es:

- a) La pérdida de valor de la empresa cuando tiene pérdidas y no beneficios.
- b) La parte del beneficio que se deja en reservas en la empresa.
- c) La pérdida de valor de un bien de inversión por su uso o porque queda obsoleto.

10º) Indica respecto a un préstamo qué no es cierto:

- a) Lo importante no es saber el tipo de interés sino el T.A.E.
- b) En el sistema francés que utilizamos para calcular los préstamos y las cuotas, los intereses pagados son constantes a lo largo del tiempo.
- c) Un préstamo suele llevar una comisión de apertura y estudio.

11º) La diferencia entre leasing y renting es:

- a) En uno se alquila un bien y en otro se compra directamente.
- b) El leasing incluye mantenimiento, reparaciones y seguros, y el renting no.
- c) El renting incluye mantenimiento, reparaciones y seguros, y el leasing no.

12º) Cuando una empresa solicita un préstamo en un banco puede solicitar simultáneamente:

- a) Una línea ICO donde se reducirán sus intereses del préstamo.
- b) Una financiación colectiva o crowdfunding en la web del banco.

**Repasa conceptos (test)****13º) La diferencia entre el factoring y el confirming es:**

- a) El factoring se aplica a los créditos comerciales de los clientes de la empresa y el confirming a los proveedores de la empresa.
- b) El factoring no se hace cargo de los impagados y el confirming sí.
- c) Ninguna es cierta.

14º) En el crowdfunding existen los siguientes tipos:

- a) El de recompensa, el de donación, el de préstamo y el de intereses.
- b) El de recompensa, el de donación, el de inversión y el de préstamo.
- c) El de recompensa, el de donación, el de préstamo y el de financiación ajena.
- d) El de recompensa, el de donación y el de préstamo.

D) El balance de situación**15º) El pasivo hace referencia:**

- a) A las deudas que tiene la empresa a corto y largo plazo.
- b) A los bienes y derechos que posee la empresa.
- c) Al capital que aportan los socios para financiar la empresa.

16º) El activo no corriente comprende:

- a) El activo corriente y el activo fijo.
- b) El inmovilizado material e inmaterial que son bienes de inversión.
- c) El inmovilizado material, inmaterial y financiero, además de las inversiones inmobiliarias.
- d) Ninguna es correcta.

17º) En el patrimonio neto es cierto que:

- a) Incluye todos los activos de la empresa.
- b) Equivale al capital aportado por los socios.
- c) Al sumarse con el activo da igual al pasivo.
- d) Equivale a las fuentes de financiación internas de la empresa, como capital y reservas, o el resultado pendiente de repartir.

18º) La cuenta de proveedores y de clientes se encuentran en:

- a) Ambas en el activo.
- b) Ambas en el pasivo.
- c) La primera en el pasivo y la segunda en el activo.
- d) No se encuentran ni en activo ni en pasivo pues son gastos.

E) La cuenta de resultados**19º) Para calcular la cuenta de resultados:**

- a) Sumaremos todos los ingresos y le restaremos todos los gastos.
- b) Se procederá por pasos, primero el resultado de explotación, después el financiero, después antes de impuestos y por último el resultado del ejercicio.
- c) Se procederá por pasos, primero el resultado de explotación, después el resultado antes de impuestos y por el último el resultado del ejercicio.
- d) Ninguna es cierta.

F) El plan de tesorería**20º) Respecto al plan de tesorería:**

- a) Su finalidad es que la empresa no tenga problemas de liquidez y pueda hacer frente a los pagos.
- b) Anotaremos todos los cobros y pagos incluidos los gastos de amortización.
- c) Es recomendable elaborarla para los 3 primeros meses del negocio.

G) El análisis de balances**21º) Respecto al fondo de maniobra es falso que:**

- a) Se utilice para saber si habrá problemas de liquidez para hacer frente a las deudas a corto plazo.
- b) Es el activo corriente menos el pasivo corriente.
- c) Debe complementarse con el ratio de liquidez.
- d) Todas son ciertas.

22º) En el ratio de endeudamiento:

- a) Se define por la división entre el pasivo corriente y el pasivo no corriente.
- b) Se define como el pasivo dividido por el pasivo más el patrimonio neto.
- c) Su valor no debe superar el 0,8, pues tendría exceso de deudas.

23º) En el ratio de rentabilidad financiera:

- a) Sabemos lo rentable que es una empresa al dividir los beneficios netos por los activos de la empresa.
- b) Sabemos lo rentable que es una empresa al dividir los beneficios netos por los capitales propios de la empresa como capital y reservas.
- c) Sabemos lo rentable que es una empresa al dividir los ingresos y los gastos.
- d) Ninguna es cierta.

Unidad 9

Formas jurídicas e impuestos

Nota: En algunas Comunidades Autónomas se ha desarrollado estos contenidos de formas jurídicas e impuestos. En algunos casos como la Comunidad Valenciana con un Resultado de aprendizaje nº 6 añadido, en otros, como la Comunidad de Madrid, añadiendo criterios de evaluación y contenidos al RA5. La indicación del resultado de aprendizaje 5 y el criterio de evaluación g) hacen referencia a la normativa Estatal.

RESULTADO DE APRENDIZAJE 5. ESTATAL.

Desarrolla un proyecto emprendedor de innovación social y/o tecnológica aplicada en colaboración con el entorno.

CONTENIDOS	CE	ACTIVIDAD
1. Las formas jurídicas		Ficha 1 Redacta el plan de empresa: la forma jurídica
2. Trámites para la constitución de una empresa	g) Se han aplicado las estrategias necesarias para la analizar la viabilidad del proyecto emprendedor	Ficha 2 Sal a la calle y visita un P.A.E.
3. Los impuestos		Ficha 3 Investiga tus impuestos

RESULTADO DE APRENDIZAJE 5. COMUNIDAD DE MADRID.

Desarrolla un proyecto emprendedor de innovación social y/o tecnológica aplicada en colaboración con el entorno.

CONTENIDOS	CE	ACTIVIDAD
1. Las formas jurídicas	j) Se ha seleccionado la forma jurídica más adecuada al modelo de negocio	Ficha 1 Redacta el plan de empresa: la forma jurídica
2. Trámites para la constitución de una empresa	k) Se ha descrito los trámites administrativos para la puesta en marcha del negocio o) Se han identificado las vías de asesoramiento y gestión administrativa externas existentes a la hora de poner en marcha una empresa	Ficha 2 Sal a la calle y visita un P.A.E.
3. Los impuestos Anexos 1 y 2	l) Se han identificado las diferentes obligaciones fiscales relacionadas con el modelo de negocio n) Se ha cumplimentado la documentación básica de carácter comercial y contable.	Ficha 3 Investiga tus impuestos

RESULTADO DE APRENDIZAJE 6. COMUNIDAD VALENCIANA. (Borrador a 15-4-25)

Analiza la rentabilidad de la propuesta emprendedora valorando inversión, costes y beneficios y diseña una estrategia para la puesta en marcha de la misma teniendo en cuenta obligaciones administrativas, fiscales y contables.

CONTENIDOS	CE	ACTIVIDAD
1. Las formas jurídicas	b) Se ha consultado y comparado las diferentes formas jurídicas y asociativas que pueden aplicarse a la propuesta emprendedora y se ha tomado una decisión razonada sobre la más adecuada al supuesto concreto	Ficha 1 Redacta el plan de empresa: la forma jurídica
2. Trámites para la constitución de una empresa	d) Se ha trazado un plan de acción para la puesta en marcha de la propuesta emprendedora	Ficha 2 Sal a la calle y visita un P.A.E.
3. Los impuestos Anexos 1 y 2	c) Se han identificado las diferentes obligaciones administrativas, fiscales y contables que se derivan de la propuesta emprendedora	Ficha 3 Investiga tus impuestos

1. Las formas jurídicas

Cuando un emprendedor o emprendedores deciden crear una empresa deben plantearse **qué forma jurídica adoptará la empresa**: ¿Será un **empresario individual**? ¿Una **sociedad limitada**? ¿Una **sociedad anónima**? ¿Una **cooperativa**? En este apartado vamos a ver las principales formas jurídicas que existen, haciendo hincapié en el empresario individual y la sociedad limitada, por ser las formas más usuales que utilizan los emprendedores al crear una empresa.

A) El empresario individual

Es la forma más habitual de empresa, al ser la más simple y no requerir un capital mínimo o varios socios. Veamos en primer lugar sus características y después el régimen de autónomos de la seguridad social.

FÍJATE

Vídeo introductorio de formas jurídicas

Tipos de empresas. 3:58

https://www.youtube.com/watch?time_continue=233&v=3m68bG5RkFM&feature=emb_logo

Empresario individual

- Es la **persona particular** que, por su cuenta y riesgo, **ejerce una actividad empresarial** de forma habitual, personal y directa.
- Una característica importante es que tiene **responsabilidad ilimitada**, es decir, **responde con sus bienes personales**, presentes y futuros, de la marcha de la empresa. Por tanto, su patrimonio personal y el de la empresa es solo uno, si la empresa tiene pérdidas las asumirá con sus bienes personales.
- **No necesita un capital mínimo** para constituir la empresa.
- Es la forma jurídica **más rápida y sencilla** para crear una empresa, al no crearse ninguna sociedad.
- El **nombre es libre**, puede ser el suyo personal u otro inventado.
- **Impuestos**: paga el IRPF (Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas), pudiendo elegir entre "Estimación directa", según los beneficios, o el régimen de "Módulos", donde se paga una cantidad fija.
- Régimen de **Seguridad Social**: el de **Autónomos**. Los empresarios individuales, así como los familiares que trabajen con él y convivan en su domicilio, deberán darse de alta en el régimen de autónomos.

FÍJATE

La herramienta online del PAE sobre formas jurídicas

En la web del PAE podemos encontrar una herramienta online que nos explicará de forma clara y comprensible las posibles formas jurídicas según las características de responsabilidad (limitada o ilimitada), número de socios (1, 2 o más) y capital mínimo (ninguno, 60.000€).

Pero sobre todo, al seleccionar una forma jurídica concreta, explica todas las características y requisitos de esa forma empresarial con total detalle: normativa, responsabilidad, socios y derechos, capital, impuestos, trámites de constitución, etc.

<https://plataformapyme.es/es-es/herramientas-digitales/Paginas/formas-juridicas.aspx>

¿Es lo mismo el empresario individual que el autónomo? NO.

Hay **trabajadores dados de alta en autónomos que no son empresarios individuales**, por lo tanto, el concepto de autónomos es **más amplio** que el de empresario individual.

¿Quiénes están incluidos en el régimen de autónomos? Principalmente:

- Los **trabajadores mayores de 18 años** que desarrollen una actividad **por cuenta propia**, de forma habitual, personal y directa (tener un negocio).
- El **cónyuge y familiares** hasta segundo grado que colaboren en la empresa del autónomo y no sean asalariados (con contrato de trabajo).
- Los **profesionales** que trabajen por cuenta propia (un abogado, psicólogo, etc).
- Los **socios de las siguientes empresas**: socios de comunidades de bienes, socios industriales de sociedades colectivas y comanditarias, socios trabajadores de cooperativas si optan por el régimen de autónomos, socios de sociedades civiles irregulares.
- Los **administradores o consejeros** de las sociedades capitalistas (**SL, SA...**) que ejerzan **funciones de administración o de gerencia** de forma habitual, personal y directa, y que además tengan el **control efectivo** de la empresa (que posean más del 50% del capital, solos o junto a familiares). Por ejemplo, el propietario de una empresa que además sea el gerente.

Este último caso, el de los administradores de una sociedad, significa que el **administrador de una SL estará dado de alta en autónomos pero no es un empresario individual**, ya que su empresa es una SL.

En definitiva, **tanto el empresario individual como el administrador de SL cotizarán por autónomos**.

B) La cotización de autónomos

A partir de 2023 en el sistema de cotización de autónomos se va a cotizar por los ingresos reales, pero hay un régimen transitorio hasta 2032 de manera que mientras tanto se van a cotizar por tramos de rendimiento. Explicamos cómo funciona:

1º) El autónomo realizará una "previsión de rendimientos netos", o sea, calculará qué beneficios espera obtener el año siguiente y lo dividirá por 12 para saber el beneficio mensual. La seguridad social permite deducir un 7% de "gastos generales".

2º) El resultado se ubica en un tramo del lateral y el autónomo decidirá una cantidad entre la base mínima y máxima de ese tramo.

3º) Una vez elegida la base de cotización de ese tramo, se aplicarán los tipos de cotización, siendo la suma de todas las cuotas el 31,40%.

CUOTA	Contingencias comunes	Contingencias profesionales	Cese de actividad	Formación profesional	TOTAL
Tipo de cotización	28,3%+0,80% MEI	1,3%	0,9%	0,1%	31,40%

4º) Se le permite al autónomo cambiar de base de cotización hasta 6 veces al año.

5º) Revisión al año siguiente por la Seguridad Social según datos de Hacienda del IRPF. Si sale a favor del autónomo porque cotizó de más, se le devolverá antes del 30 de abril. La idea es funcionar como la declaración de la renta, a pagar o a devolver.

Ejemplo

COTIZACIÓN AUTÓNOMOS 2025

Un autónomo espera obtener unos ingresos en 2025 de 2.400€ y unos gastos de 1.000€. Cuando en 2026 hace la declaración de la renta de 2025, su rendimiento neto por actividades empresariales es de 1.800€, superior al beneficio que esperaba. Calcula su cuota de autónomos en 2025 si quiere cotizar por la base mínima de su tramo y cuánto le dirán en 2026 que debe abonar por la diferencia.

Solución:

Rendimiento neto= 2.400-1.000- (gastos generales del 7% de 1.400€)= 1.302€.

Cuota con 1.302€: Es el tramo 2G, base mín= 960,78€, tipo 31,40%, cuota= **301,68€**.

Cuota con 1.800€: Es el tramo 4G, base mín= 1.143,79€, tipo 31,40%, cuota= **359,15€**.

Deberá abonar en el plazo de 1 mes la diferencia: 57,47€ x 12 meses= **689,64€**.

c) Sociedad limitada

Se forma una sociedad limitada cuando varios "socios" deciden poner en común capital para crear una empresa con personalidad jurídica propia, de manera que la empresa tendrá una personalidad distinta a la de sus socios individuales. La consecuencia es que será la sociedad la que responda de las deudas y no el patrimonio personal de cada socio. En el nombre deberán figurar las siglas S.L. o S.R.L.

Responsabilidad

- La responsabilidad está limitada a la aportación que han hecho los socios a la empresa, no a los bienes particulares. Sin embargo, el Juzgado podrá extenderla a los bienes de los socios si han actuado de forma abusiva (contratan deudas a sabiendas de que no podrán pagarlas con los bienes de la sociedad).

Número de socios

- El número mínimo de socios es uno, o sea, una sola persona puede crear una SL unipersonal.

COTIZACIÓN DE AUTÓNOMOS

Ejemplos hasta 3.000€/mes

Tramo reducido	Renta neta	Base min 2025
1R	Menor 670	653,29
2R	670 a 900	718,95
3R	900 a 1.166,70	849,67
Tramo general	Renta neta	Base min 2025
1G	1.166,70 a 1.300	950,98
2G	1.300 a 1.500	960,78
3G	1.500 a 1.700	960,78
4G	1.700 a 1.850	1.143,79
5G	1.850 a 2.030	1.209,15
6G	2.030 a 2.330	1.274,71
7G	2.330 a 2.760	1.356,21
8G	2.760 a 3.190	1.437,91

TARIFA PLANA:

Para quienes en 2025 inicien una actividad serán 80€ durante 1 año (antes 60€ durante 2 años). Se amplía a un 2º año en el caso de que gane menos del SMI.

FÍJATE

¿Empresario individual o SL?

Dado que una sola persona puede constituir su empresa de ambas formas, los expertos aconsejan que al inicio el emprendedor sea una empresa individual que tribute con IRPF, ya que es posible que tenga pérdidas al inicio, y que con el tiempo si la empresa empieza a crecer se constituya como SL y tribute con el impuesto de sociedades con un % fijo (al inicio 15% y luego un 20% si se factura menos de 1 millón de €).

Capital

- El capital mínimo para constituir una SL es de 1€.
- Hasta que el capital **no llegue a 3.000€**: a) Se destinará una reserva legal del 20% de los beneficios, hasta que se alcance 3.000€ entre capital y reservas. b) En caso de liquidación de la SL, si el patrimonio es insuficiente, los socios responden solidariamente de la cifra que falte hasta los 3.000€.
- La **aportación de capital por los socios** puede ser **en dinero** (lo habitual) o **en bienes** (por ejemplo un local, maquinaria, un ordenador, herramientas, etc), los cuales figurarán en la escritura de constitución por su valor de mercado (si se trata de inmuebles debe valorarlo un perito). No se valora la aportación de trabajo o servicios.

Participaciones

- El **capital de la SL se divide** en partes llamadas **participaciones**, de manera que cada socio tendrá un número de participaciones proporcional al capital que ha aportado. Por ejemplo, una SL con 10.000€ formada por 1.000 participaciones de 10€ cada una. Si un socio aportó 8.000€, tendrá 800 participaciones de 10€.
- Una característica de las participaciones en la SL es que un socio **no puede venderlas a cualquiera**, sino que debe existir **acuerdo con los demás socios**. Con ello se evita que pueda entrar un socio nuevo inesperado en la gestión de la SL por la marcha de alguien. La transmisión de las participaciones es **libre entre los socios**, y también entre éstos y **sus cónyuges y familiares** hasta segundo grado (salvo que se limite en los Estatutos).

Derechos socios

El porcentaje de participaciones de cada socio le otorga **unos derechos**:

- 1) A **recibir un dividendo o beneficio** de la SL en proporción al número de participaciones. Si un socio tiene el 60% de participaciones, recibirá el 60% de los beneficios.
- 2) A la **toma de decisiones** en la Junta General de Socios en proporción a las mismas. El anterior socio que tenía el 60% será el que tome finalmente las decisiones, debido a que tiene la mayoría de participaciones.
- 3) A la **compra de nuevas participaciones** que emita la SL porque se amplíe el capital. Si la SL saca 1.000 nuevas participaciones, ese socio del 60% tendrá derecho de compra preferente sobre 600 participaciones.

Órganos de gobierno

- La **Junta General de Socios**, en caso de que el número de socios sea mayor de 15. Está formada por todos los socios y se reúne como mínimo una vez al año para aprobar las cuentas anuales de la empresa.
- El **administrador o administradores**: Se encarga de **gestionar y representar a la empresa**. Puede existir la figura del administrador único o bien de administradores solidarios si son varios socios. No es necesario que el administrador sea un socio de la empresa, puede ser una persona contratada por la SL para esa función.
- Se puede crear un **Consejo de Administración** de la SL con un mínimo de 3 y un máximo de 12 consejeros.

Seguridad social

- Los socios que sean los **administradores** de la SL deberán darse de **alta en el régimen de autónomos**.
- Los **socios** que sean contratados como **trabajadores** serán dados de alta en el **régimen general**.
- Los **socios que solo aporten capital** y no aporten trabajo ni sean administradores **no se darán de alta** en la seguridad social (salvo que tengan más del 50% del capital, caso en el que serán dados de alta de autónomos).

Impuestos

- La SL tributa por el **Impuesto de Sociedades**, por un porcentaje fijo sobre los beneficios. Para las nuevas empresas es del 15% y al 3º año, si el beneficio es menor de 300.000€, del 20%.

C) Sociedad anónima

Se trata de una sociedad para proyectos de empresa más grandes que necesiten mucho volumen de capital, donde la entrada y salida de socios sea libre, pudiendo estos vender libremente sus acciones. Las diferencias con la SL son:

Sociedad anónima

- Se requiere un capital mínimo de constitución de **60.000€**, el cual debe estar desembolsado al menos en un 25% en el momento de la constitución (posteriormente se completará hasta el 100%).
- El capital se divide en **acciones** (en lugar de participaciones), las cuales pueden **venderse de forma libre**.
- Los **órganos de gobierno** son la Junta General de Accionistas y el Consejo de Administración o administrador.

D) Sociedad limitada laboral y sociedad anónima laboral

Las sociedades laborales se caracterizan porque la **propiedad** de las mismas **pertenece principalmente a los trabajadores de la sociedad (SL o SA)**. Funcionan como una SL o una SA, pero con algunas particularidades:

Sociedad laboral

- El **número mínimo de socios es 3**, de los cuales **al menos 2 serán trabajadores**. Pueden ser **inicialmente 2 socios trabajadores al 50%**, si en 3 años se amplía a un 3º socio. Por lo tanto, hay socios que trabajan y socios que no trabajan (salvo la posible situación transitoria de que al inicio sean 2 socios trabajadores).
- Los **socios trabajadores** deben ser propietarios **al menos del 51% del capital**. Ningún socio trabajador puede tener por sí solo más del 33% del capital. Deben estar contratados por tiempo indefinido y a tiempo completo
- Los **socios no trabajadores** no podrán tener más del 49% del capital.
- Es posible contratar a **trabajadores asalariados que no sean socios con unos límites**: el número de horas al año trabajadas no puede ser superior al 49% de las horas trabajadas por los socios. No se incluyen los trabajadores temporales.

E) Cooperativa de trabajo asociado

Se trata de una sociedad constituida por trabajadores cuya finalidad es **garantizar el empleo** a los socios trabajadores o **cooperativistas**. Se trata de un régimen de funcionamiento democrático donde **cada socio tiene un voto**.

Cooperativa

- Solamente pueden **ser socios** los que trabajan en la cooperativa y aporten el capital indicado en los estatutos.
- Se basa en el principio de **libre adhesión y baja voluntaria**, por el que cualquier trabajador que cumpla los requisitos de los estatutos y aporte el capital pasa a ser socio. Igualmente, cualquier socio puede irse de la cooperativa, por lo que el capital es variable en función de la entrada y salida de socios.
- Las **decisiones se toman en la Asamblea** de forma democrática: cada socio un voto. El **retorno del beneficio** se hará de forma **proporcional a la participación** de cada socio en las actividades de la cooperativa.
- El **mínimo de socios es de 3**. Pueden existir "adheridos" que aporten **capital no superior al 33%**.
- Pueden **contratarse a trabajadores** no socios, siempre que los indefinidos no superen al 10% de los socios.
- Las **Comunidades Autónomas tienen legislación** sobre cooperativas, por lo que existen matices, como por ejemplo que el número de socios sea distinto.

Otras sociedades

- Sociedad **colectiva**: es propiedad de varios socios (como mínimo 2), los cuales pueden aportar capital, trabajo, o ambas cosas.
- Sociedad **comanditaria** donde hay dos tipos de socios: los socios colectivos que gestionan la sociedad y responden con sus bienes y los socios comanditarios que solo aportan un capital y se responsabilizan con ese capital.
- **Comunidad de bienes**, como la comunidad de vecinos. Es un contrato privado donde la propiedad de un bien pertenece a varias personas llamadas comuneros. La comunidad de bienes no tiene personalidad jurídica sino la de sus socios.

FÍJATE

Las asociaciones sin ánimo de lucro

¿Pertenece a alguna asociación musical, discapacitados, lucha contra el cáncer o club deportivo, por ejemplo?

En el entorno de la empresa coexisten tanto formas jurídicas de carácter mercantil, con ánimo de lucro, como también otros tipos de entidades sin ánimo de lucro. Entre ellas encontramos a las asociaciones, las cuales se constituyen mediante acuerdo de tres o más personas que se comprometen a poner en común conocimientos, medios y actividades para alcanzar unos fines lícitos de interés general o particular.

Su finalidad es sin ánimo de lucro, lo cual implica que, aunque puedan realizar una actividad económica, no supondrá un reparto del beneficio entre sus miembros, sino que los beneficios se han de revertir en esa entidad. Puedes ampliar información en esta guía:

<https://www.interior.gob.es/opencms/es/servicios-al-ciudadano/tramites-y-gestiones/asociaciones/>



FICHA 1 - REDACTA EL PLAN DE EMPRESA- LA FORMA JURÍDICA

Objetivo de la ficha: Comparar las diferentes formas jurídicas para valorar la más conveniente al proyecto emprendedor.

Valora las siguientes cuestiones y decide el tipo de forma jurídica que crees que será más conveniente para tu proyecto:

¿Cuántos socios hay en la empresa?

- Si eres tú solo puedes elegir entre empresario individual, SL unipersonal, o incluso SA unipersonal si dispones de 60.000€.
- Si vais a ser varios socios hay que plantearse una sociedad: SL, SA, sociedad laboral, cooperativa. La sociedad laboral y la cooperativa implica un mínimo de 3 socios. Otras posibilidades son la comunidad de bienes, la sociedad colectiva o la comanditaria.

¿De qué capital dispones?

- Constituir una sociedad origina unos gastos que no tiene la opción del empresario individual, por lo que si el capital disponible es pequeño, o no se está seguro de la buena marcha de la empresa el primer año, no conviene constituir una sociedad. Recuerda SA= 60.000€.

¿Cuál es la relación entre socios?

- Tener socios implica estar de acuerdo en multitud de cuestiones sobre la marcha de la empresa. En una SL, una SA, o una sociedad laboral, las decisiones se toman por mayoría de participaciones o de acciones. En una cooperativa cada socio es un voto.
- Elegir la comunidad de bienes implica que cada socio responde con sus bienes personales de los gastos y deudas originados con la comunidad, por lo que debe existir una confianza extra, al igual que la sociedad colectiva y la comanditaria para algunos socios.

¿Cuál es el beneficio previsto?

- Los expertos recomiendan comenzar como empresario individual y pagar impuestos por el IRPF, y posteriormente, si hay ganancias superiores a 50.000€. pasar a constituir una sociedad que ya empieza a pagar menos impuestos. Se recomienda acudir a un gestor fiscal.
- Por otro lado, mediante la forma de empresario individual, si el primer año hay pérdidas se pueden sumar a otros ingresos personales que existan en ese año: una nómina de unos meses, un piso que se alquila a un tercero, unos intereses bancarios, etc.

¿Existen ayudas?

- Los autónomos disponen de algunas ayudas en cuanto al pago de seguridad social y a la hora de contratar a su primer trabajador. También existe la posibilidad de utilizar la prestación por desempleo para constituirse como autónomo.
- Las cooperativas y sociedades laborales gozan de una serie de ayudas por pertenecer a la llamada "economía social".

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 5 CRITERIO DE EVALUACIÓN G)

Las empresas familiares: de gestores a propietarios

Juan Roig (Mercadona): "El capital se hereda, la gestión no".

Las empresas familiares se enfrentan al reto de ceder la dirección a profesionales

La profesionalización del negocio es uno de los grandes retos a los que se enfrentan las empresas familiares. **Entender la diferencia entre propietario y gestor se está convirtiendo en una cuestión cada vez más relevante.** La figura del propietario que se convierte exclusivamente en accionista y deja el mando en manos de gestores externos es una tendencia que puede ir imponiéndose en los próximos años.

"Los negocios familiares necesitan profesionalizar la familia, además de la compañía", señala Henrik Steinbrecher de PwC en el artículo que encabeza dicha encuesta. "Se trata de aprender a ser buenos propietarios o accionistas además de —o incluso en lugar de— buenos gestores. Se trata de asegurar el futuro y romper lazos emocionales con el pasado, incluso si en algunos casos eso significa vender algunos de los negocios sobre los que fue edificada la compañía. Eso significa sacar a algunas familias de su zona de confort", añade este experto.

Según María Sanchis de PwC: "Históricamente se había apostado por la sucesión dinástica, es decir, los descendientes heredaban la propiedad y la gestión. **Ahora se empieza a asumir que quizás sea bueno ceder la gestión a un ejecutivo externo.** Esto no quiere decir que la familia se desvincule de la empresa, sino que se tienen que convertir en accionistas responsables, informados y formados para perpetuar los valores de la compañía y vigilar la estrategia". Fuente: El País, 2-11-15.

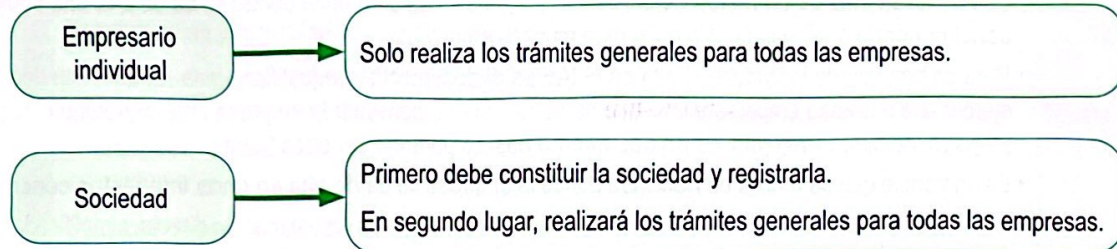
10 errores que cometen las empresas familiares: <https://ramon-asociados.com/?p=3794>

¿Sabías que está estudiado cuáles son los errores más frecuentes en las empresas familiares y por qué **muchas veces no dan el salto a la llamada tercera generación?** Entra en el anterior enlace e indica los 10 errores más frecuentes en estas empresas. Comenta si conoces alguna empresa familiar donde se dé alguno de estos típicos errores.

2. Trámites para la constitución de una empresa

Para constituir una empresa hay que diferenciar si se trata de una empresa individual o de una sociedad.

En el caso de la empresa individual, la persona física del empresario ya existe a través de su DNI y queda constancia de su existencia en el Registro Civil, por lo que se evitan los tramites de constitución. El empresario individual sí que tendrá que realizar los trámites generales para todas las empresas que veremos en el apartado siguiente. Pero en el **caso de una sociedad es necesario crear la sociedad en sí**, darle vida y registrarla como que existe en el Registro Mercantil. Una vez esté registrada ya continuará con los trámites generales para todas las empresas.



A) Trámites para constituir una sociedad (SL, SA)

En este apartado veremos todos los trámites previos para constituir una sociedad en forma de SL o de SA, por ser las empresas más frecuentes:

Certificación negativa del nombre	<ul style="list-style-type: none"> Lo primero es buscar un nombre a la sociedad, por lo que hay que mirar que no lo tiene otra sociedad. Para ello, se solicita la "certificación negativa de denominación social", que consiste en solicitar al Registro Mercantil Central un certificado como que el nombre que deseas ponerle a la empresa está libre y puedes usarlo. Se presentan hasta 5 nombres distintos. El plazo de respuesta suele estar en unos 5-10 días desde su solicitud.
Apertura de la cuenta bancaria	<ul style="list-style-type: none"> Como la SA tiene un capital mínimo de 60.000€, es necesario justificar que los socios disponen de ese dinero como mínimo y que lo han entregado como capital a la empresa (al menos el 25% al inicio). Para ello, se abre una cuenta bancaria donde los socios entregan ese capital y el banco emite un certificado como que la cuenta bancaria existe y dispone de ese dinero.
Estatutos de sociedad	<ul style="list-style-type: none"> Los estatutos son una parte de la escritura donde se establecen las normas de funcionamiento de la sociedad, así como otros datos tales como el objeto social, domicilio, capital social, cómo se divide el capital, etc. Existen modelos de estatutos, pues el funcionamiento de las sociedades suele ser muy parecido. Los socios deben cuidar que se incluyan aquellas cláusulas específicas para su tipo de empresa.
La escritura pública ante Notario	<ul style="list-style-type: none"> Con toda la documentación anterior hay que acudir a un Notario para que constituya la sociedad y redacte la escritura (como en el caso de la escritura de compra de un piso, que también hay que ir al Notario). En la escritura constará, además de los Estatutos de la sociedad, el nombre de los socios, las aportaciones que realiza cada uno, cuántas participaciones o acciones tiene cada socio, quién es el administrador o administradores, así como los pactos entre los socios que crean convenientes, siempre que sean legales.
Pago del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados	<ul style="list-style-type: none"> Se trata de un impuesto que se paga al constituir la sociedad en la Consejería de Economía. Cuando los socios entregan el capital a la empresa, están haciendo una transmisión de su patrimonio personal al patrimonio de la empresa (ahora le pertenece ese dinero a la empresa, es como una donación). El porcentaje actual de este impuesto es del 1% del valor del capital social, si bien se está exento de su pago de forma temporal. De todas formas, hay que entregar el modelo 600 en la Consejería lo que supone una gestión.
Solicitud del C.I.F.	<ul style="list-style-type: none"> Al igual que las personas tienen un NIF, las empresas tienen un CIF o código de identificación fiscal. Se solicita en la Delegación de Hacienda a través del modelo 036 o 037. Este documento es importante porque a través del mismo se podrá realizar a la vez la Declaración Censal, que es un trámite general posterior. Hacienda entrega primero un CIF provisional para que la sociedad pueda empezar a realizar compras y ventas con él, en espera de que llegue la tarjeta con el CIF definitivo al domicilio, que puede tardar un mes.
Registro Mercantil de la provincia	<ul style="list-style-type: none"> Por último, se registra el "nacimiento" de la sociedad en el Registro Mercantil de la Provincia. El Registro Mercantil escribirá en la última página de la escritura el "tomo, folio y hoja" del Registro donde se encuentra registrada la sociedad. Esta información deberá figurar en toda la documentación comercial de la empresa: facturas, albaranes, presupuestos, etc. (puedes fijarte en el lateral de una factura del móvil o la luz).

B) Trámites generales para todas las empresas

Una vez constituida la sociedad, o si es un empresario individual, hay que realizar los siguientes trámites para la puesta en marcha de la empresa:

HACIENDA:

Alta del I.A.E	<ul style="list-style-type: none"> • Es el alta del Impuesto de Actividades Económicas, el cual se tramita en la Delegación de Hacienda conjuntamente con la petición del CIF en el caso de que sea una sociedad. Se trata de un impuesto que solo pagan las empresas que facturan más de un millón de euros, por lo que es más un trámite donde se da de alta una actividad empresarial concreta que un impuesto en sí para muchas empresas. • Para un empresario individual, el alta en el IAE es el documento que justifica (o da fe) que está dado de alta para ejercer una actividad empresarial, ya que no ha tenido que constituir la empresa ante el Notario ni registrarse en el Registro Mercantil. Por tanto, es un documento básico para ejercer otros trámites.
Declaración censal	<ul style="list-style-type: none"> • Es un trámite que se realiza en Hacienda donde la empresa se da de alta en unos impuestos concretos. • Si es un empresario individual deberá darse de alta en el IRPF, bien en estimación directa, simplificada o en módulos. Si es una sociedad, se dará de alta en el Impuesto de Sociedades. Además, las empresas se darán de alta del IVA, e indicarán el tipo de IVA por su actividad.

AYUNTAMIENTO:

Licencia de actividad	<ul style="list-style-type: none"> • Es una licencia municipal para que en un local, nave u oficina se pueda ejercer una actividad comercial, industrial o de servicios, acreditándose el cumplimiento de las condiciones de habitabilidad y uso de esa actividad. • Existen 3 tipos: 1) Comunicación previa para aquellas actividades que no requieren ningún documento técnico y se realizan obras de pequeña entidad. 2) Declaración Responsable: el titular manifiesta que cumple con los requisitos urbanísticos. 3) Licencia de funcionamiento para actividades calificadas, que son aquellas consideradas como molestas, insalubres, nocivas y/o peligrosas (hostelería, actividades industriales, etc). • Es preciso el pago de un proyecto técnico visado por arquitecto o ingeniero colegiado y las tasas municipales.
Licencia de obras	<ul style="list-style-type: none"> • En caso de necesitar realizar obras en el local. Deberá adjuntarse presupuesto de las obras y planos del local, así como el visado por el arquitecto en caso de ser obras que afecten a la estructura del local.

SEGURIDAD SOCIAL:

Inscripción de la empresa en la seguridad social	<ul style="list-style-type: none"> • Toda empresa que realice contrataciones de trabajadores deberá inscribirse en la seguridad social para pagar la cuota de seguridad social de la empresa, así como para ingresar la seguridad social de los trabajadores. • Además, optará por una Mutua o por la Seguridad Social para las contingencias profesionales.
Alta en el régimen de autónomos	<ul style="list-style-type: none"> • Al principio del tema hemos visto que tanto los empresarios individuales como los administradores de las SL y SA, así como los socios que tengan un control efectivo de la sociedad, deben de darse de alta en el régimen de autónomos. Así mismo, también los profesionales que estén colegiados.
Alta en el régimen general	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los trabajadores contratados por la empresa deberán darse de alta en la seguridad social antes del inicio de su actividad. Si aún no tiene número, habrá que afiliar al trabajador a la seguridad social.
Comunicación de apertura	<ul style="list-style-type: none"> • Es obligatorio para todas las empresas que abran un centro de trabajo comunicar su apertura a la Consejería de Empleo o Trabajo de su Comunidad Autónoma.

REGISTRO MERCANTIL:

Registro Mercantil	<p>Se registrarán los libros obligatorios en el Registro Mercantil, que para las sociedades son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El libro de actas donde constan los acuerdos de las Juntas de Socios. • El libro de registro de socios en la SL. • El libro de registro de acciones nominativas en las SA. • Documentación contable: libro diario, libro de inventarios y cuentas anuales.
--------------------	---

Los P.A.E. (Puntos de Atención al Emprendedor)

¿Qué son?	Son oficinas de organismos públicos y privados, incluidas las notarías y gestorías , así como puntos virtuales de información y tramitación telemática de solicitudes.
Función	Facilitar la creación de empresas y el inicio efectivo de su actividad para lo cual prestan una serie de servicios al emprendedor. Destaca que realizan de oficio todos los trámites necesarios , por lo que los emprendedores deben rellenar el formulario y será el PAE quien se encargue de impulsar todos los trámites , evitando que sea éste el que se desplace por los distintos organismos a entregar la documentación.
Servicios	<ol style="list-style-type: none"> 1) Información y formularios necesarios. 2) Realizar todos los trámites necesarios, tanto para la constitución de una sociedad como los trámites para el inicio de una actividad, posibilitando la presentación de toda la documentación. Para ello utilizará el sistema telemático CIRCE y se iniciará con el DUE (documento único electrónico). También pueden tramitar las solicitudes de baja de actividad y cierre de empresa. 3) La posibilidad de conocer el estado de la tramitación de su expediente así como recibir la notificación de cada trámite por parte de cada organismo. 4) Toda la información sobre ayudas, subvenciones y otros tipos de apoyo financiero. 5) Los emprendedores de responsabilidad limitada (ERL) podrán optar por utilizar estas oficinas para realizar la inscripción en el Registro Mercantil de dicha limitación en la responsabilidad del empresario.
Buscador	En el portal del CIRCE en la siguiente web: https://paeelectronico.es/es-es/Paginas/Home.aspx se encuentra el buscador de los PAE más cercanos al código postal o bien se puede por comunidad, provincia o localidad.

¿Cuánto está tardando el PAE en constituir una empresa?

Según las estadísticas del PAE de enero de 2025, los tiempos de tramitación suelen estar entre 1 y 5 días de forma mayoritaria:

Tipo	Menos de 1 día	Entre 1 y 5 días	Entre 5 y 10 días	Más de 10 días
SL Estatutos tipo	62%	26%	6%	6%
Sociedades Limitadas	33%	35%	7%	25%
Autónomos	38%	29%	17%	15%

🎯 FICHA 2 - SAL A LA CALLE Y VISITA UN P.A.E.

Objetivo de la ficha: Investigar sobre los organismos encargados de la creación y puesta en marcha de las empresas.

En primer lugar localiza un PAE cercano a tu localidad en el buscador: <https://paeelectronico.es/es-es/Servicios/Paginas/BuscadorPAE.aspx>

La propuesta es que visites físicamente uno de ellos e indagues sobre su funcionamiento y qué servicios prestan.

• ¿Es público o privado?	• ¿En qué pueden ayudarte a la hora de los trámites para crear una empresa?
• ¿Ofrecen servicios de información a emprendedores? ¿De qué informan?	• ¿Cuánto suelen tardar en crear una empresa? Diferencia entre si es una empresa individual o una sociedad.
• ¿Disponen de información de las ayudas y subvenciones a las que tienes acceso?	• ¿Cobran los servicios que prestan? En su caso, ¿cuánto?

Una vez realizada la visita, ponerlo en común en clase, y comparar las características de los distintos P.A.E a los que habéis acudido.

Sacar conclusiones de qué aspectos son parecidos y si hay alguna diferencia entre ellos.

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 5 CRITERIO DE EVALUACIÓN G)

El tamaño de las empresas españolas es de microempresas, no de pymes

La dimensión media de las compañías españolas es más reducida que en otros países, ello provoca que la economía sea más vulnerable en las crisis

El tejido empresarial español corre el riesgo de enfrentarse a la misma brecha que se ha abierto entre los clubes de fútbol, donde solo un privilegiado grupo de equipos, cada vez más reducido, se disputan la Liga y la Champions y el resto malvive y pelea por no descender. Las grandes compañías españolas miran de tú a tú a las principales multinacionales del planeta. Sin embargo, estos transatlánticos son apenas una gota en el océano empresarial del país, donde la microempresa (menos de 10 trabajadores) es el modelo societario dominante. La mayoría de los expertos consultados creen que el tejido empresarial español, debido al tamaño de las empresas, es más vulnerable en momentos de crisis económica. En España el número de trabajadores por empresa es de 4,7 en 2014, pero está lejos de Francia con 5,7, o de Reino Unido y Alemania con 11 trabajadores de media.

El tamaño de la empresa está vinculado a la productividad, cuanto más grande es la empresa más productividad genera. Así, según el INE, en 2013 la productividad en la microempresa fue de 27.000€, en la pequeña (de 10 a 49) de 43.000€, en la mediana (de 50 a 249) de 59.000€, y la gran empresa (más de 250) de 77.000€.

Según Almudena Semur, gerente del Instituto de Estudios Económicos, "no hay un único factor que explique por sí solo el menor tamaño empresarial español. Si tuviéramos que citar las grandes causas deberíamos hablar de factores tanto culturales como económicos, entre los que se encuentra la escasa cultura emprendedora que sigue existiendo en España, el escaso porcentaje de gasto en I+D+i, y la poca tradición de cooperación empresarial. También existen factores financieros, como la excesiva dependencia financiera de los bancos." Desde otro punto de vista, para Yolanda Fernández, directiva del Círculo de Empresarios, "a veces la decisión de no crecer es un tema familiar. Las empresas familiares necesitan estructura y asesoramiento, por lo que habría que actuar en la formación de los directivos y profesionalización de las empresas. De nada valdría aprobar medidas para que las sociedades ganen tamaño si las personas que las dirigen no están preparadas". Fuente: El País, 22 de febrero de 2015

¿Cuál es el tipo de forma jurídica más utilizada y tamaño de empresa?

Te presentamos las estadísticas del INE en su sección del DIRCE (<http://www.ine.es>) del número de empresas y tipos:

POR FORMA JURÍDICA	nº de empresas	POR Nº DE ASALARIADOS	nº de empresas
Empresario individual	1.838.474	Sin asalariados	1.692.479
Sociedades limitadas	1.093.566	De 1 a 2 asalariados	955.079
Sociedades anónimas	48.109	De 3 a 5	316.419
Comunidades de bienes	108.994	De 6 a 9	131.903
Cooperativas	19.114	De 10 a 19	84.907
Sociedades colectivas	79	De 20 a 49	48.362
Sociedades comanditarias	59	De 50 a 99	13.079
Asociaciones y otros tipos	138.229	De 100 a 199	6.615
Organismos autónomos y otros	8.652	De 200 a 249	1.367
Total a 01-01-2024	3.255.276	Mas de 250	5.066

Evolución del total de número de empresas a 1 de enero del año:

AÑO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Empresas	3.422.239	3.355.830	3.250.576	3.291.263	3.199.617	3.146.570	3.119.310
AÑO	2015	2016	2018-julio	2020	2021	2024	2025
Empresas	3.186.878	3.236.582	3.337.646	3.404.428	3.366.570	3.255.276	pte

- 1º Señala el número de trabajadores que tiene una microempresa, una pequeña, una mediana y una grande.
- 2º Compara el total de empresas en 2024 y 2008, ¿qué ves? ¿Cuántas microempresas hay en España en el 2024 y qué porcentaje suponen?
- 3º ¿Cuántos empresarios individuales hay y qué porcentaje son del total? ¿Cuántas empresas no tienen ningún trabajador contratado?
- 4º ¿Qué comparación hace el artículo con el mundo del fútbol? ¿Afecta el tamaño de la empresa a la productividad? Según Almudena Semur, ¿qué factores explican el tamaño de las empresas españolas? ¿Y según Yolanda Fernández qué sucede con las empresas familiares?
- 5º ¿Qué opinas sobre el pequeño tamaño de la empresa española? ¿A qué crees que se debe después de leer el artículo?



Repasa conceptos (test)

A) Formas jurídicas

1º) Lo que caracteriza al empresario individual es:

- a) Que responde con su patrimonio personal de la marcha del negocio.
- b) Que tributa por el IRPF.
- c) Que debe darse de alta en el régimen de autónomos.
- d) Todas son ciertas.

2º) En las participaciones de una SL:

- a) Los socios las pueden vender a cualquiera.
- b) La venta entre socios es libre, así como de estos a sus familiares.
- c) Ninguna es cierta.

3º) Es cierto respecto a los órganos de gobierno de la SL:

- a) Que siempre existirá un único administrador de la SL.
- b) Que puede existir un Consejo de Administración con un mínimo de 2 socios.
- c) Que puede haber varios administradores solidarios si son varios socios los que ejercen la función de administrador.
- d) Que nunca puede contratarse a un administrador que no sea socio.

4º) Una de las diferencias entre la SA y la SL es:

- a) La SL tiene un capital mínimo de 3.000€ y la SA de 66.000€.
- b) El capital de la SL se divide en participaciones y el capital de la SA en acciones, pudiendo los socios vender estas últimas a cualquiera.
- c) El capital de la SA no es preciso desembolsarlo de forma completa en la constitución de la sociedad, con un 50% es suficiente.

5º) En las sociedades laborales, ya sean limitadas o anónimas, se cumple que:

- a) Debe haber un mínimo de 3 socios trabajadores.
- b) Cada socio trabajador no puede tener más del 50% del capital.
- c) Pueden existir socios no trabajadores, pero no pueden tener el 50% del capital.
- d) Pueden contratar a trabajadores asalariados no socios, pero con el límite del 50% de las horas trabajadas por los socios.
- e) No pueden contratarse a trabajadores temporales, solo indefinidos a tiempo completo.

B) Trámites de constitución

6º) Para constituir una sociedad no es preciso:

- a) Dar de alta en el IAE.
- b) Pedir una certificación negativa del nombre social.
- c) La escritura pública del notario.
- d) El registro mercantil de la sociedad.

7º) El IAE:

- a) Es un impuesto que pagan todas las empresas para comenzar su actividad.
- b) Es un impuesto del que están exentas las empresas que facturan menos de 1 millón de euros, por lo que es un trámite de alta en una actividad más que un impuesto en sí.
- c) Se realiza en el Registro Mercantil de la Provincia.

8º) Habrá que inscribir a la empresa en la seguridad social:

- a) Cuando la empresa contrate a trabajadores por cuenta ajena.
- b) Cuando haya que darse de alta a los autónomos.
- c) En ambos casos.

9º) La licencia de actividad:

- a) Es una licencia municipal para poder realizar obras en el local.
- b) Es una licencia como que el local o nave dispone de las condiciones legales de habitabilidad y de poder usarse para esa actividad.
- c) El único coste que supone es el pago de las tasas municipales.
- d) Hay de dos tipos: para actividades inocuas y para actividades peligrosas o tóxicas.

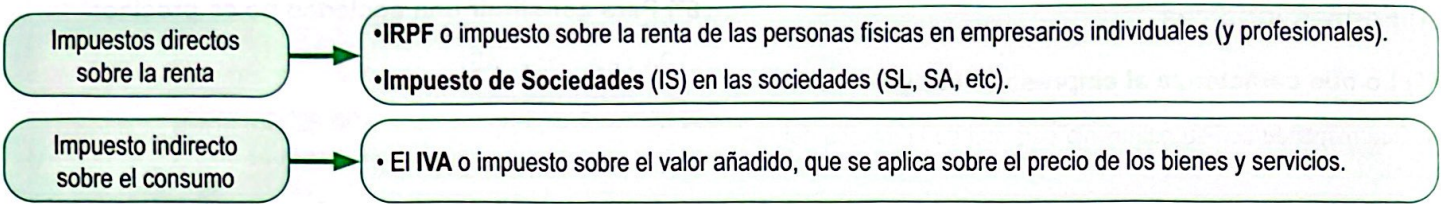
10º) Los trabajadores contratados por la empresa:

- a) Deben darse de alta en el régimen de autónomos.
- b) Deben darse de alta en el régimen de autónomos el mes siguiente.
- c) Deben darse de alta en el régimen general antes de comenzar a trabajar.
- d) Deben darse de alta en el régimen general el mismo día de comenzar a trabajar.

11º) Tienen que acudir al Registro Mercantil:

- a) Las sociedades que tienen que registrar sus libros, como son el de actas, de registro de socios o libros contables.
- b) Los autónomos a registrar el libro de IVA y de facturas emitidas y facturas recibidas.

3. Los impuestos de la empresa



3.1. El IRPF

El IRPF es un impuesto directo que se aplica **sobre la renta de las personas físicas, sean trabajadores por cuenta ajena o sean trabajadores por cuenta propia o autónomos** (empresarios individuales, profesionales), así como en las comunidades de bienes.

Dentro de las rentas que hay que sumar en el IRPF se encuentran **diversos tipos de rentas**: desde los ingresos como **trabajador** por cuenta ajena en una **nómina**, los **intereses** que se han ganado en un depósito en un banco, las ganancias patrimoniales por haber **vendido una casa**, el **alquiler** que se obtiene por alquilar una segunda vivienda, entre otros; pero lo que más nos importa son los **rendimientos por desarrollar actividades como empresario**. Nos centraremos por tanto en este tipo de rendimiento que es el objetivo del módulo de IPE II.

A) Métodos de cálculo del rendimiento económico como empresario en el IRPF

El empresario individual deberá acogerse a uno de los métodos de cálculo siguientes:

Estimación directa normal	<ul style="list-style-type: none"> Se acogen a esta modalidad aquellos cuyas ventas anuales sean superiores a 600.000€ en el año anterior. Para calcular el rendimiento neto deberá llevar la contabilidad legal como si se tratase de una sociedad, calculándose por la diferencia entre ingresos y gastos con unos ajustes fiscales posteriores.
Estimación directa simplificada	<ul style="list-style-type: none"> Se podrán acoger aquellos cuya cifra de negocios anual sea inferior a 600.000€ y que su actividad no esté acogida a la modalidad objetiva o de módulos. No deberá llevar contabilidad legal, sino los libros de registro de ventas e ingresos, de compras y gastos, y de bienes de inversión. Por eso se llama simplificada al no tener que llevar una contabilidad ajustada al Plan General Contable. Para calcular el rendimiento se computa como "gastos de difícil justificación" un 7% del rendimiento neto positivo.
Estimación objetiva (módulos)	<ul style="list-style-type: none"> El rendimiento no viene dado por los ingresos y gastos reales, sino por una cantidad objetiva señalada por Hacienda para la actividad, de manera que Hacienda hace una estimación que según el tipo y tamaño del negocio esa empresa deberá haber ganado esa cantidad, por lo que pagará una cantidad fija. Podrán acogerse aquellas actividades que cuyos rendimientos íntegros o bien el volumen de compras (excluidos bienes inmovilizados) no superen los 250.000€ al año. Hacienda publica una Orden del listado de actividades acogidas a módulos.

Tabla progresiva de IRPF

Muestra los porcentajes que deben aplicarse al **rendimiento neto una vez realizados una serie de ajustes fiscales**.

Base liquidable	Cuota íntegra	Resto base liquidable	Tipo para 2024
0,00	0	12.450	19%
12.450	2.365,50	7.750	24%
20.200	4.225,50	15.000	30%
35.200	8.725,50	24.800	37%
60.000	17.901,50	240.000	45%
300.000	125.901,15	en adelante	47%

Novedad: Desde 2024 si gana **menos de 15.000€** de rentas del trabajo, **no tiene la obligación** de presentar la declaración de la renta, **aunque tenga 2 pagadores**, si del 2º pagador más los restantes se obtienen rendimientos mayores de 1.500€/año. Desde 2020, se ha incluido el límite de **22.000€** si del 2º más los restantes son menores de 1.500€/año.

Cálculo de rendimiento en simplificada

Un empresario individual tiene los siguientes ingresos y gastos:

- | | |
|---------------------|-------------------------|
| • Nóminas: 14.000 | • Gestoría: 1.200 |
| • Autónomos: 3.000 | • Alquiler: 6.000 |
| • Publicidad: 1.500 | • Material oficina: 300 |
| • Luz: 1.200 | • Ingresos: 68.000 |
| • Teléfono: 800 | • Amortizaciones: 1.000 |

Rendimiento neto = Ingresos - gastos - 7% de gastos difícil justificación - amortizaciones = $68.000 - 28.000 - (7\% \text{ de } 39.000) - 1.000 = 36.270€$

A esta cantidad habría que reducirle una serie de deducciones y minoraciones para calcular el rendimiento definitivo. Si el rendimiento definitivo fuese 36.270€, **al aplicar la tabla progresiva del IRPF** los impuestos a pagar serían:

- Por los primeros 35.200 una cuota de 8.725,50€
 - Por los restantes 1.070 un tipo del 37% = 395,90€
- Total = $8.725,50 + 395,9 = 9.121,40€$.

B) Pagos fraccionados de IRPF

Es importante que el empresario individual conozca que la "declaración de Hacienda" no se hace una vez al año en junio como los trabajadores sujetos a una nómina, sino que deberá ir **abonando en cada trimestre una pequeña cantidad** llamada "pago fraccionado".

Este pago tiene el mismo sentido que las retenciones de IRPF en las nóminas. Al trabajador la empresa le va quitando un poco de la nómina en cada mes, lo cual entrega en Hacienda y se guarda como una retención a cuenta del trabajador para su posterior declaración de Hacienda. Para un empresario individual, también **debe ir entregando "cantidades a cuenta"** para la posterior declaración del año siguiente, sin embargo, como el empresario es él, debe encargarse él mismo de entregar cada trimestre esas cantidades a cuenta o "pago fraccionado".

Las fechas de los pagos fraccionados son: **el 20 de abril, el 20 de julio, el 20 de octubre y el 30 de enero, respecto al trimestre anterior.**

Las cantidades de pago fraccionado son del **20% del rendimiento** neto obtenido desde el principio del año hasta el último día del trimestre, restándole los pagos fraccionados ya abonados. En el caso de la estimación por módulos el % es del 4% del rendimiento neto de forma general.

Además de los pagos fraccionados, el empresario deberá realizar con **carácter anual** la declaración de Hacienda hasta el 30 de junio, donde se descontarán los pagos fraccionados que ha ido realizando.

C) Retenciones a cuenta del IRPF

Es un término que lleva a **confusión con el pago fraccionado** pues también supone un pago a cuenta de IRPF, pero esta vez no es el propio empresario el que lo entrega a Hacienda respecto a su propio rendimiento sino **respecto al rendimiento de una tercera persona**. Las retenciones del IRPF pueden ser de **varios tipos**:

Retención a trabajadores	La más conocida es la retención del IRPF que se le hace a los trabajadores en la nómina . La empresa le descuenta una parte y tiene la obligación de entregarla en Hacienda.
Retención a profesionales	Esta retención se practica sobre los profesionales autónomos (economistas, abogados, notarios, arquitectos, etc). Si uno de estos profesionales ofrece un servicio a otra empresa , la empresa le retendrá un porcentaje (actualmente el 15%) de los servicios que tiene que pagarle. Al igual que la empresa le retiene a un trabajador también le retiene el IRPF a un profesional, e igualmente la empresa deberá ingresar la retención en Hacienda. Si es un nuevo profesional , en el año de inicio y dos siguientes, la retención será del 7% . Nota: si el profesional le factura a un particular que no sea empresario, el particular no debe practicarle retención.
Retención en alquileres de locales	Si la empresa se encuentra en un local u oficina alquilada , hay que pagar un 19% a Hacienda del importe del alquiler, como una retención de IRPF a favor del arrendador . Es una obligación de la empresa, con independencia de que esa cantidad figure o no en el recibo.
Otras retenciones	Los bancos retienen un 19% de los intereses bancarios y lo ingresan en Hacienda; o para los autores de libros la editorial les retiene un 15% de los derechos económicos de autor para ingresarlos igualmente.

Al igual que el IRPF (y que el IVA como veremos después), las retenciones de IRPF que realizan las empresas a terceros **hay que ingresarlas trimestralmente en Hacienda**, en las fechas son las siguientes: antes del 20 de abril, del 20 de julio, del 20 de octubre, y del 20 de enero.

3.2. El impuesto de sociedades (IS)

El impuesto de sociedades es el impuesto sobre la renta por el que tributan las **empresas en forma de sociedad**: SL, SA, cooperativas, etc. Las sociedades tienen la **obligación de llevar la contabilidad** según el Plan General Contable, lo cual ayuda posteriormente a calcular este impuesto, pues se basa en los ingresos menos los gastos menos una serie de ajustes contables.

Una diferencia básica con el IRPF es que el **Impuesto de Sociedades no es progresivo como en la tabla del IRPF** que vimos anteriormente, donde a más rendimiento mayor porcentaje se aplicaba. En el impuesto de Sociedades **el porcentaje es siempre el mismo**, salvo que haya un cambio de porcentaje al convertirse una empresa pequeña en una mayor.

Los tipos que se aplican son:

El tipo general	25% sobre la base imponible (ingresos - gastos)
Empresas con volumen de ventas menor de 1 millón de €	20% sobre la base imponible desde 2024
Empresas de nueva creación	15% durante los 2 primeros años de actividad en que se obtengan beneficios

Como en IRPF, también existen pagos fraccionados por el 18% de la base imponible en las fechas 20 de abril, 20 de octubre y 20 de diciembre.

3.3. El IVA (impuesto sobre el valor añadido)

Es un impuesto indirecto que **no grava la renta sino el consumo**, por lo que es pagado por cualquier persona que realice una compra. Sin embargo, **el papel de las empresas en el IVA es el de intermediario**, de recaudador del impuesto para entregárselo a Hacienda, pero realmente las empresas **no llegan a "pagar" el IVA**, primero se lo cobró a los clientes, y como **tal intermediario debe devolvérselo**, ya que es un impuesto que le pertenece a Hacienda.

Las empresas cuando realizan compras o tienen un gasto soportan un IVA y lo anotan en el Libro de Facturas Recibidas. Cuando las empresas hacen una venta o tienen un ingreso, le cobran un IVA al cliente, el cual anotan en el Libro de Facturas Emitidas. **La diferencia entre el IVA soportado por las compras y gastos y el IVA que han repercutido a sus clientes**, es la que tienen que entregar trimestralmente en Hacienda. Como el precio de venta suele ser superior al de compra, la diferencia entre el IVA repercutido y el IVA soportado es positiva. Si resultase negativa por haber más compras, quedará pendiente de compensar en el siguiente trimestre.

Desde una **perspectiva positiva**, el IVA para las empresas es un **"préstamo a 3 meses sin intereses"** que le ofrece Hacienda a las empresas, pues mientras las empresas se lo han cobrado a los clientes y aún no tengan que devolverlo, pueden manejar ese dinero y aumentar su liquidez.

TIPOS DE IVA Y PRODUCTOS

Exento de IVA	Servicios médicos y sanitarios, Educación y formación, sociedades culturales y deportivas, operaciones financieras, seguros, alquiler de viviendas.
IVA 4%	Algunos alimentos (pan, harina, cereales, leche, queso, huevos, frutas y verduras), libros, revistas y periódicos, medicamentos, productos para discapacitados, viviendas de protección oficial.
IVA 10%	Resto de alimentos, agua, bienes para agricultura y ganadería, flores y plantas, transporte de viajeros, bares y hoteles, viviendas nuevas.
IVA 21%	Es el tipo general para todos los productos, salvo que tenga un IVA reducido del 10%, superreducido del 4% o esté exento.

Al igual que el IRPF y el Impuesto de Sociedades, **existen pagos fraccionados trimestrales del IVA** en las siguientes fechas: hasta el 20 de abril, hasta el 20 de julio, hasta el 20 de octubre y hasta el 30 de enero, por cada uno de los 4 trimestres.

Por último, indicar **2 modalidades de IVA** para algunos casos de empresas o productos:

1º) **Régimen simplificado de IVA** para los empresarios individuales que optan por la **estimación objetiva o por módulos**, donde se les aplica igualmente un módulo fijo de IVA con independencia de las ventas.

2º) **Régimen de recargo de equivalencia para el comercio minorista**: el comercio minorista **paga un IVA más alto de lo normal a su proveedor y a cambio no tiene que presentar la declaración del IVA en Hacienda**, por lo que se simplifica su trabajo al no tener llevar libros del IVA ni guardar las facturas. **Los recargos** que le va a cobrar el proveedor son: **Del 0,5%, del 1,4% y del 5,2%**, en función de que el IVA general sea del 4%, del 10% o del 21%.

3.4. Gestión contable: libros obligatorios

Como se ha visto en el apartado anterior, no todas las empresas tienen la obligación de llevar la contabilidad o los mismos Libros. En el siguiente esquema presentamos **qué libros son obligatorios según si es una sociedad o una empresa individual**, y para este último caso **según la modalidad de cálculo del IRPF** (directa normal, directa simplificada o por módulos).

Empresario individual en estimación directa normal	Empresario individual en simplificada	Empresario individual en módulos	Sociedades
<p>Deben llevar la contabilidad siguiendo el Plan General Contable:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Libro diario donde se registren día a día todas las operaciones (se pueden realizar asientos resumen hasta un trimestre si hay otro archivo auxiliar detallado). • Libro de inventario y cuentas anuales, donde consten el balance inicial y trimestrales, el inventario y las cuentas anuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Libro registro de ventas e ingresos. • Libro registro de compras y gastos. • Libro registro de bienes de inversión. 	<ul style="list-style-type: none"> • No tienen obligación de llevar ningún libro de contabilidad. • Pero sí que deberán conservar, por orden de fechas y agrupadas por trimestres, las facturas emitidas y las facturas o justificantes recibidos, así como justificantes de los módulos aplicados. 	<p>Deben llevar la contabilidad siguiendo el Plan General Contable:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Libro diario donde se registren día a día todas las operaciones (se pueden realizar asientos resumen hasta un trimestre si hay otro archivo auxiliar detallado) • Libro de inventario y cuentas anuales, donde consten el balance inicial y trimestrales, el inventario y las cuentas anuales.

Caso práctico resuelto pago fraccionado

Ana ha abierto el 1 de julio una pequeña clínica veterinaria, la cual no está acogida a la estimación por módulos, por lo que el régimen será la estimación directa simplificada.

Durante los meses de julio a septiembre tiene unos ingresos de 4.000€ pero sus gastos han sido de 7.000€ por los gastos iniciales de constitución de la empresa. En los meses de octubre a diciembre, los ingresos mejoraron hasta los 9.000€ y sus gastos se redujeron a 2.000€.

a) ¿Qué deberá declarar en el mes de octubre respecto al segundo trimestre? ¿Hasta qué fecha tiene?

En el 3º trimestre ha tenido unas pérdidas de 3.000€, sin embargo está igualmente obligada a presentar el pago fraccionado hasta el 20 de octubre aunque sea en negativo y no tenga que abonar ninguna cantidad.

b) ¿Y en el mes de enero? ¿Qué deberá declarar y hasta qué fecha?

En el último pago fraccionado se recogerá todos los ingresos y gastos desde el comienzo de la actividad, por lo que en el 3º trimestre tuvo unas pérdidas de 3.000€ y en el 4º unas ganancias de 7.000€, resultando un rendimiento de 4.000€.

Deberá abonar un pago fraccionado del 20% (800€) antes del 30 de enero, a cuenta de la declaración de Hacienda de mayo a junio.

El IVA en la UE

El IVA es un impuesto común para toda la UE. Sin embargo, su porcentaje es distinto en cada país, así como cada país decide qué productos se encuentran en el IVA general, reducido o superreducido.

Fíjate en la siguiente tabla los % de IVA del tipo general:

Hungría	27%	Austria	20%
Dinamarca	25%	Bulgaria	20%
Suecia	25%	Rep. Checa	20%
Rumanía	24%	Eslovenia	20%
Grecia	23%	Eslovaquia	20%
Irlanda	23%	Estonia	20%
Portugal	23%	Reino Unido	20%
Polonia	23%	Francia	19,6%
Finlandia	23%	Alemania	19%
Letonia	21%	Holanda	19%
Lituania	21%	Malta	18%
Italia	21%	Chipre	17%
Bélgica	21%	Luxemburgo	15%
España	21%		

Caso práctico resuelto IVA

Esteban ha comenzado su negocio en el mes de abril y ahora llega el momento en julio de ordenar todas sus facturas de ingresos y gastos para ver cómo queda la declaración del IVA del 2º trimestre. Tiene los siguientes gastos e ingresos con el IVA que se indica:

- Publicidad: 1.500€; IVA: 315€.
- Luz: 200€ ; IVA: 42€
- Teléfono: 150€. IVA: 31,50€
- Gestoría: 300€; IVA: 63€.
- Material oficina: 50€, IVA: 10,50€
- Ingresos: 4.000€; IVA: 840€

a) ¿Qué IVA ha soportado en sus compras y gastos? ¿Qué IVA ha repercutido a sus clientes?

El IVA soportado es de la publicidad, luz, teléfono, gestoría y material de oficina por valor de $315+42+31,50+63+10,50= 462€$.

El IVA repercutido por los ingresos es de 840€.

b) ¿Qué saldo del IVA tiene y qué deberá hacer?

Como tiene mayor cantidad de IVA repercutido que soportado, deberá ingresar la diferencia en Hacienda antes del 20 de julio. La cantidad es de $840-462= 378€$ a ingresar.

La presentación telemática

Puedes presentar tus impuestos de forma telemática a través de www.aeat.es. Para ello se requiere que dispongas de firma digital o electrónica verificada para poder acceder con tu ordenador. La firma electrónica la puedes conseguir en multitud de organismos públicos, tanto locales como ayuntamientos, como autonómicos y estatales.

Sin embargo, el que uno mismo gestione los impuestos tiene unos inconvenientes: se pierde tiempo y esfuerzo que podría dedicarse al negocio en sí; así como el riesgo de cometer errores al no estar actualizado. Por lo que, salvo que el negocio sea muy simple porque no hay trabajadores, porque hay pocas facturas o bien está exento de IVA, es recomendable acudir a un gestor especializado.

Regla de localización del IVA intracomunitario

¿Qué sucede cuando una empresa compra a través de la web un producto de otra empresa que está en otro país de la UE? ¿Qué IVA se aplica, el de España o del país donde está localizada esa empresa?

Cuando una empresa compraba un antivirus por la web de una empresa de la UE, se aplicaba hasta ahora el IVA del país donde se encontraba esta empresa (p. e. Alemania que es más barato). Sin embargo, desde 2015 se aplica el IVA del país del comprador y no del país vendedor (ahora lo comprado DESDE España por la web tiene el IVA del 21%).

De esta forma se evita que los países con menor IVA tengan una ventaja competitiva a nivel de impuestos vendiendo el mismo producto. Parece una regla más justa que puede reducir la concentración de las grandes multinacionales del sector del comercio electrónico en algunos países con ventajas fiscales (p.e.Luxemburgo).



FICHA 3 - INVESTIGA TUS IMPUESTOS

Objetivo de la ficha: Investigar sobre los aspectos básicos de los impuestos que afectan al emprendedor.

1º) Si eres un empresario individual responde a las siguientes cuestiones:

¿Estás incluido en las actividades de módulos?

- En la actividad anterior has buscado si tu actividad está incluida en módulos. Si lo está calcula en función del número de unidades cuanto saldría el rendimiento neto previo.
- Debes valorar que este rendimiento tendrá reducciones y que necesitarás un asesor fiscal para calcular el importe total.

Valora si interesa acogerse a la simplificada:

- Si vas a tener mucho beneficio, interesa módulos, ya que los impuestos son fijos, mientras que en simplificada se aplicaría la tabla progresiva de IRPF; si el beneficio es pequeño interesa simplificada pues se pagarán pocos impuestos y no una cantidad fija de los módulos.
- ¿Qué opción crees que te favorece más: simplificada o módulos?

¿Eres un profesional autónomo? (no empresario)

- En ese caso deberás valorar que los servicios que prestes tendrán una retención del 15% por parte de las empresas a las que ofrezcas tus servicios, y tu liquidez en las ventas será menor.

El pago fraccionado:

- Valora en tu previsión de tesorería del tema anterior cómo afecta el pago fraccionado que hay que realizar sobre los beneficios del trimestre anterior. Aparecerá una salida que no estaba prevista.

2º) Si has constituido una sociedad responde a estas cuestiones:

¿Qué porcentaje pagará de IS?

- ¿Es una empresa de reciente constitución para estar excluida?
- Si no está excluida, ¿qué porcentaje se le aplica según su volumen de facturación?

3º) Respecto al IVA resuelve las siguientes cuestiones:

¿Qué IVA se aplica en tu actividad?

- Si es el régimen general: ¿qué porcentaje?

Plan de tesorería:

- Valora cómo afecta a tu plan de tesorería los cobros y los pagos que has de realizar que lleven IVA.

4º) Respecto a los documentos y libros contables:

¿Qué documentos contables son obligatorios?

- Si eres una sociedad.
- Si eres un empresario individual los libros son obligatorios en tu régimen de IRPF.

CON ESTA FICHA SE EVALÚA EL RESULTADO DE APRENDIZAJE 5 CRITERIO DE EVALUACIÓN G)

**Casos prácticos a resolver****Los impuestos**

1º) Lázaro tiene un pequeño restaurante del que es titular como empresario autónomo. En él trabajan 2 empleados más y en los 4 años que lleva funciona bastante bien. Su rendimiento íntegro es 100.000€ al año y realiza compras por valor de 120.000€ al año. Él prefiere seguir de cara al IRPF por módulos y no llevar ningún tipo de contabilidad, pero un amigo le ha dicho que no cumple los requisitos económicos para acogerse a módulos.

a) ¿Cumple Lázaro los requisitos económicos para acogerse a módulos? ¿Está en lo cierto su amigo?

b) Si su rendimiento íntegro de cara a Hacienda es de 70.000€, aplicando la tabla de IRPF, ¿qué impuestos pagará de IRPF?

c) ¿En qué fechas debe realizar los pagos fraccionados de IRPF?

2º) Mari Carmen desarrolla una actividad empresarial de venta por internet que no se encuentra en el listado de actividades para acogerse a módulos, por lo que debido a su pequeño tamaño utilizará la estimación directa simplificada de IRPF.

a) Si sus ingresos han sido 20.000€, sus gastos de 12.000€, y la amortización de 500€, ¿cuál es el rendimiento neto de la empresa?

b) Si durante el primer trimestre tuvo un rendimiento de 2.000€, ¿qué cantidad de pago fraccionado debe pagar y hasta cuándo tiene de plazo?

c) Le han dicho que los empresarios individuales no deben llevar ningún tipo de contabilidad ni de libros, ¿es eso cierto? ¿Qué debe llevar al estar dentro de la modalidad simplificada del IRPF?

3º) Mireia tiene una SL durante varios años por lo que tributa por el impuesto de sociedades. Su facturación anual es de 500.000€ y su base imponible es de 200.000€, manteniendo el nivel de empleo del año anterior.

a) ¿Qué pagará por impuesto de sociedades?

b) Si la empresa fuese de nueva creación con los mismos datos de facturación y base imponible, ¿qué impuestos pagaría por Sociedades?

4º) Calcula el IVA que debe ingresar una empresa que ha vendido los siguientes productos, siendo su IVA soportado de 1.480€.

- Alimentos básicos: leche, pan, etc = 10.000€

- Periódicos y revistas = 4.000€

- Servicios de hotel y restaurante = 40.000€

- Ropa = 2.000€

Si estos ingresos corresponden al 3º trimestre del año, ¿hasta cuándo tiene de plazo para realizar el ingreso del IVA?

**Repasa conceptos (test)****Los impuestos**

1º) En el método de estimación directa simplificada:

a) El rendimiento se obtiene a través de los ingresos menos los gastos, con unos ajustes fiscales posteriores, entre los que se encuentra un 5% por gastos de difícil justificación.

b) El rendimiento se obtiene por una cantidad fija que establece Hacienda a través de los módulos.

c) Ninguna es cierta.

2º) Una empresa deberá entregar trimestralmente las retenciones de IRPF practicadas a:

a) Los trabajadores en sus nóminas.

b) Los profesionales por los servicios prestados.

c) Los arrendadores de los locales comerciales y despachos que utilice la empresa en régimen de alquiler.

d) A todos hay que practicar retención y entregarla en Hacienda.

3º) El impuesto de sociedades tiene un tipo o % que:

a) Es progresivo, al igual que lo es el IRPF.

b) Es del 25% para todas excepto del 15% para las nuevas.

c) Está entre el 25% y el 15%, según el tipo de producto que se venda y el IVA que le corresponda.

d) Es del 20% para sociedades que facturen menos de 1 millón de €.

4º) El IVA:

a) Es un impuesto que pagan las empresas sobre la renta.

b) Es un impuesto que recaudan las empresas como intermediarias y que deben ingresar en Hacienda.

c) Es un impuesto que pagan las empresas según el volumen de facturación.

d) Todas son ciertas.

5º) El empresario individual no debe llevar contabilidad ni ningún tipo de libros contables:

a) Falso, depende de la modalidad de IRPF.

b) Cierto, pues es al ir por módulos no debe llevar contabilidad ni libros.

c) Falso, porque debe llevar una contabilidad con todos los ingresos y gastos y presentar los resultados de la empresa.

ANEXO 1- LA FACTURA

La factura es el documento que **acredita legalmente** una compraventa de bienes o servicios, así como sirve de justificante de cara a Hacienda.

Todos los empresarios y profesionales que ofrezcan un bien o presten un servicio tienen la **obligación de expedir** una factura y entregarla al cliente. Además, las empresas deberán conservar una copia de la misma y guardarla. Las empresas deberán tener un Libro de facturas emitidas y otro Libro de facturas recibidas. Si la operación está exenta de IVA (por ejemplo un curso de formación) no está obligada a expedir factura, así como en algunos regímenes especiales del IVA como el recargo de equivalencia, régimen simplificado de IVA o el régimen especial de agricultura.

TIPOS DE FACTURA

TIPOS DE FACTURA		
Según su contenido	Factura ordinaria	• Es la factura normal y habitual en las relaciones comerciales.
	Factura rectificativa	• Cuando hay que hacer una corrección de otra anterior, porque la anterior no cumpla los requisitos, por devolución de productos, descuentos posteriores, etc. No pueden pasar más de 4 años desde la factura que intenta rectificar.
	Factura recapitulativa	• Permite incluir en una factura varias operaciones a un mismo cliente pero de distintas fechas dentro del mes natural. Hay de plazo hasta el día 16 del mes siguiente si se dirige a otra empresa.
Según su valor legal	Factura pro forma	• Documenta una oferta comercial de unos productos a un precio, de manera que el cliente disponga de información para su decisión. No tiene valor contable ni sirve de justificante.
	Duplicado de factura	• Se realiza cuando hay varios destinatarios o hay una pérdida de la factura original.
Según los requisitos	Factura completa	• Contiene todos los datos señalados en el modelo de abajo. El número de albarán, número de cliente y número de referencia, así como el descuento, no son datos obligatorios. • Los artículos o servicios primero se presentan sin IVA, y al total ya se aplica el IVA.
	Factura simplificada	• No contiene todos los datos y sustituye a nivel contable al ticket. Ver documento.
Según el medio de transmisión	Factura en papel y factura electrónica	• La factura electrónica (o digital o telemática) tiene el mismo valor que la factura en papel. No es necesario que estén firmadas por firma electrónica certificada , aunque se recomienda para garantizar la autenticidad, integridad y legibilidad de la factura.

- Datos identificativos de la empresa vendedora.
- Número de factura y fecha.
- Datos identificativos de la empresa compradora.
- Número de albarán con el que se relaciona.
- Número de cliente según el registro de clientes que tenga la empresa.
- Referencia de los artículos vendidos o servicios prestados.
- Número de unidades de cada artículo vendido.
- Relación de artículos solicitados.

Vendedor 1	Núm. de factura 2
Dirección	Fecha
Población	
CP Teléfono	
	Cliente
	con DNI / CIF
	3 Dirección
	Población CP
	Teléfono E-mail
Número de albarán 4	Número de cliente 5

Ref.	Cantidad	Artículo - Descripción	Precio	Importe
6	7	8	9	10
Importe bruto				11
Descuento %				12
Base imponible				13
IVA				14
Total factura				15

- Valor unitario de los productos.
- Total unitario, resultado de multiplicar la cantidad de unidades por el precio unitario.
- Suma de los importes de los artículos.
- Descuento, en su caso, que se aplica, indicando porcentaje e importe.
- Cantidad sobre la que se calcula el IVA, resultado de restar al importe bruto el descuento aplicado.
- Impuesto aplicado y porcentaje correspondiente.
- Importe total de la factura, resultado de sumar el IVA a la base imponible.

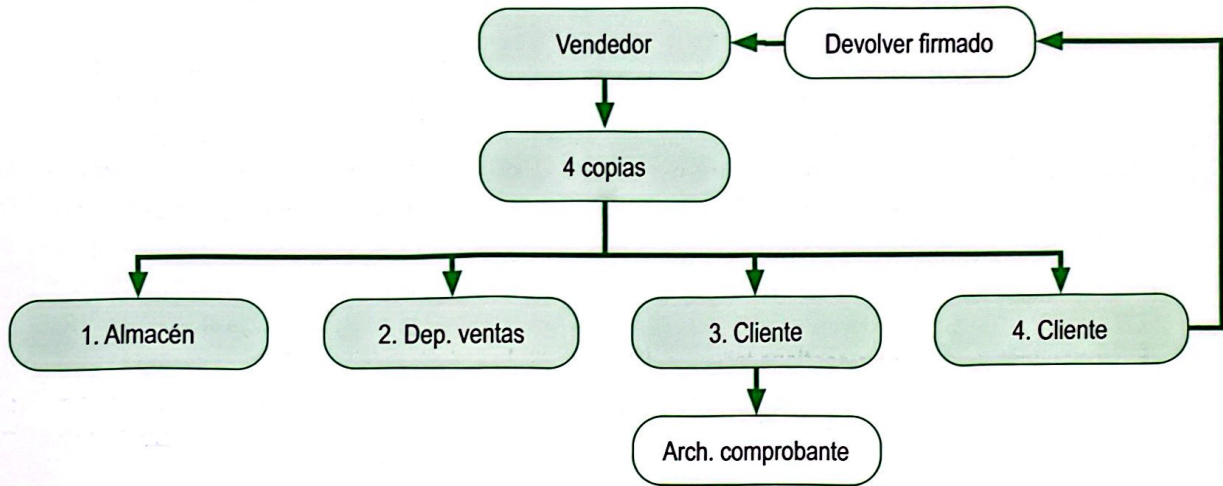
ANEXO 2- EL ALBARÁN

El albarán, o nota de entrega, es un documento donde **se acredita que se entregó la mercancía**. Al cliente le sirve para comprobar que lo que recibe coincide con lo que pidió, y al vendedor le sirve como justificante de que la mercancía ha sido entregada correctamente al cliente.

Del albarán **se realizan 4 copias**: una para el almacén como salida del producto, otra para el departamento de ventas para que lleve la posterior facturación, y dos copias para el cliente, de las cuales una de las dos devolverá firmada. Si el cliente no está de acuerdo con la mercancía entregada podrá optar por: o bien por no firmar el albarán y devolver el pedido, o bien por firmarlo indicando en observaciones las anomalías encontradas.

Junto al albarán, el **transportista** entregará una **nota de porte** como justificante de que la empresa transportista realizó la entrega.

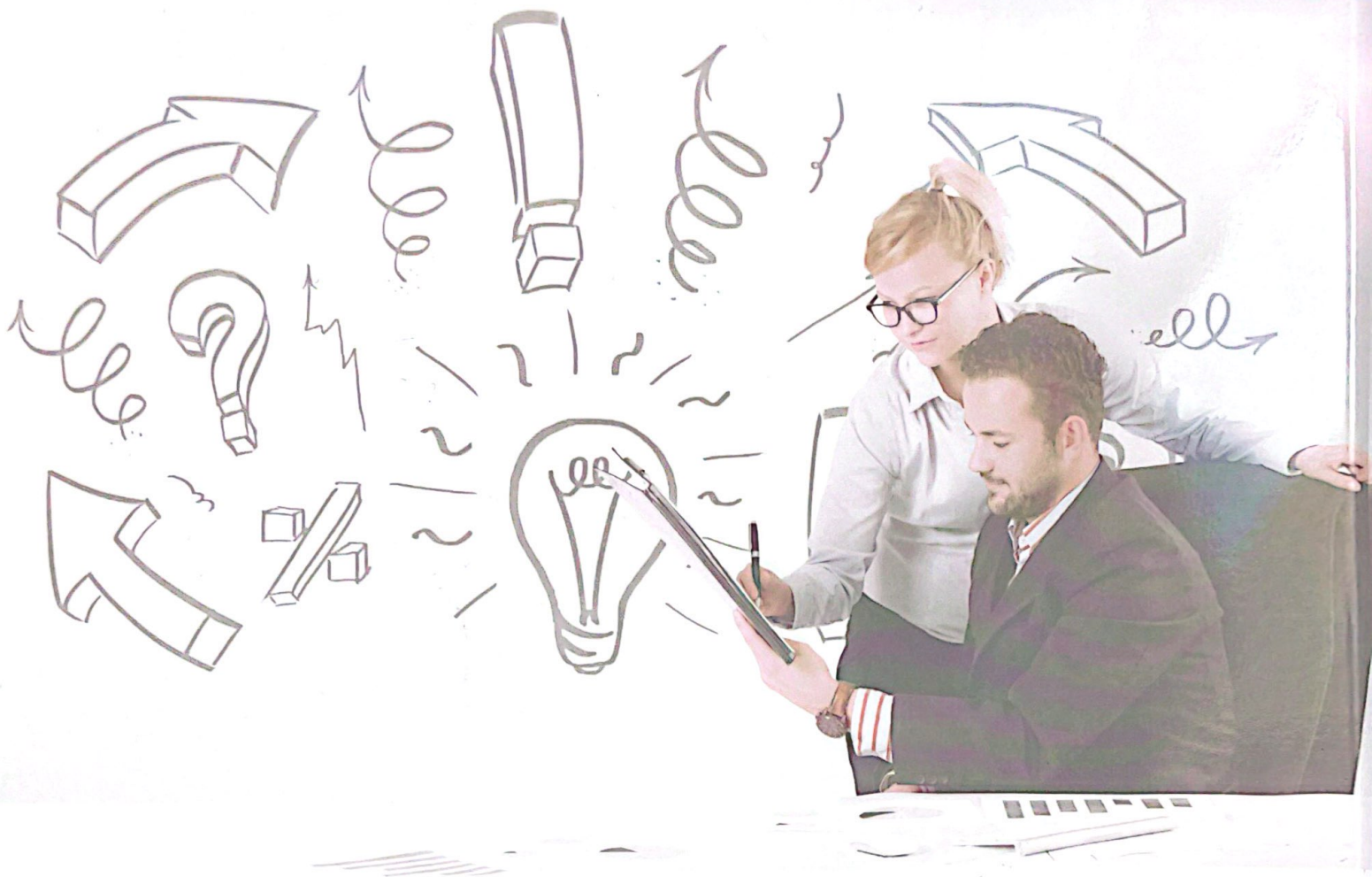
En el albarán no es obligatorio precisar el precio del producto, por lo que tiene el carácter de voluntario. De ahí que existan dos tipos de albaranes: el **albarán valorado** donde se indican los precios y el importe total, y el **albarán sin valorar** que solo contiene datos de los productos sin precios.



1. Datos del vendedor.
2. Número de albarán.
3. Datos del cliente.
4. Número del pedido que originó el albarán.
5. Fecha de envío de las mercancías.
6. Dirección de entrega.
7. Código de referencia del producto.
8. Número de unidades de cada artículo.

Vendedor 1	Núm. de albarán 2																						
Dirección																							
Población																							
CP Teléfono																							
	Cliente con DNI / CIF 3 Dirección Población CP Teléfono E-mail																						
Número de pedido 4	Fecha de envío 5																						
Dirección de entrega 6																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">Ref.</th> <th style="width: 10%;">Cantidad</th> <th style="width: 30%;">Artículo</th> <th style="width: 10%;">Precio</th> <th style="width: 10%;">Desc.</th> <th style="width: 10%;">Total unitario</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">7</td> <td style="text-align: center;">8</td> <td style="text-align: center;">9</td> <td style="text-align: center;">10</td> <td style="text-align: center;">11</td> <td style="text-align: center;">12</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Observaciones 13</td> <td style="text-align: right;">14 Total</td> </tr> </tbody> </table>						Ref.	Cantidad	Artículo	Precio	Desc.	Total unitario	7	8	9	10	11	12	Observaciones 13					14 Total
Ref.	Cantidad	Artículo	Precio	Desc.	Total unitario																		
7	8	9	10	11	12																		
Observaciones 13					14 Total																		
Fecha de entrega 15			Firma del cliente 16																				

9. Relación de artículos solicitados, con la observación precisa de la mercancía.
10. Valor unitario de los productos.
11. Descuentos a aplicar.
12. Total unitario, resultado de multiplicar la cantidad de unidades por el precio unitario.
13. Campo para indicar cualquier observación o incidencia en la recepción de la mercancía.
14. Suma de todos los importes una vez aplicado el descuento.
15. Fecha de entrega.
16. Firma y sello del cliente.



Itinerario Personal para la Empleabilidad II

Edición:

TuLibrodeFP S.L.U.

Autores:

Bruno Jesús García González
David Tena Cornelles
M^a Esther Bernabeu García
Carmen López Pérez

Diseño de interior y cubierta:

Luis Iranzo Navarro-Olivares

Maquetación:

Bruno Jesús García González
Luis Iranzo Navarro-Olivares

Fotografías:

Fotolia, istock y archivo propio de
TuLibrodeFP S.L.U.