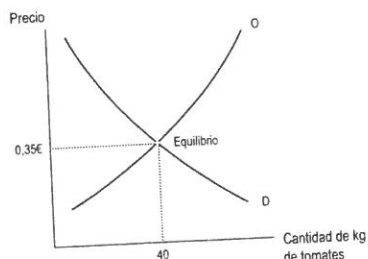


Caso práctico resuelto

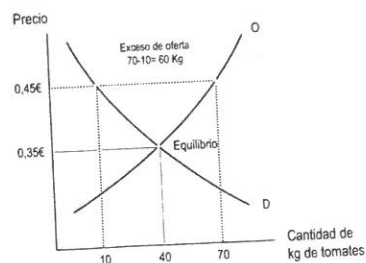
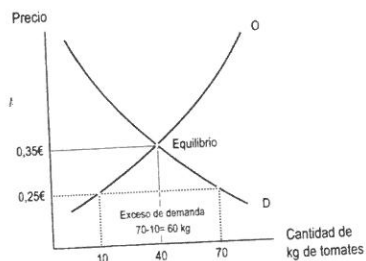
Calcula el punto de equilibrio de un mercado de tomates en una zona. Los datos que tienen los agricultores a partir de las ventas de los anteriores son los siguientes:

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

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



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



Caso práctico resuelto

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

Tienda A	225 muebles
Tienda B	500 "
Tienda C	200 "
Tienda D	75 "

Solución:

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

Tienda A = $225 / 1.000 = 22,5\%$

Tienda B = $500 / 1.000 = 50\%$

Tienda C = $200 / 1.000 = 20\%$

Tienda D = $75 / 1.000 = 7,5\%$

Total = 100%

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

Redacta tu plan de empresa

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

Cuotas de mercado:

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

Estructura del mercado:

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

Precio de equilibrio:

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

1. El mercado

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

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

A) Tamaño, cuota y estructura del mercado

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

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

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

Cuota = ventas empresa / ventas del sector.

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

Fabricantes de bienes y empresas de servicios

Intermediarios o canal de distribución

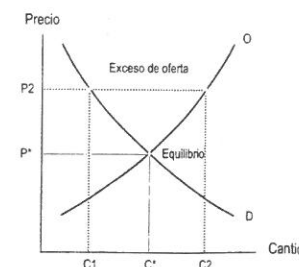
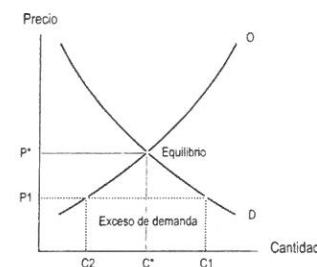
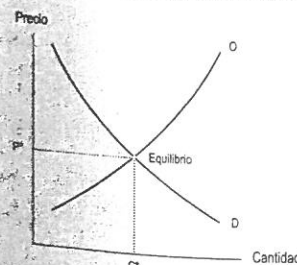
Prescriptores

Consumidores

- En el punto siguiente, "Tipos de mercado", veremos que no es lo mismo un mercado donde **solo hay una empresa** ejerciendo el monopolio, que uno en el que hay **múltiples empresas** ofreciendo el mismo producto.
- Puede ser que exista una **cadena de intermediarios**: fabricante-mayorista-minorista-consumidor.
- O un bien un mercado donde se realiza la **venta directa** del fabricante al consumidor: fabricante-consumidor por ejemplo venta por internet.
- Son aquellos que **influyen en la decisión de comprar** el producto. El prescriptor no fabrica ni vende producto, solo influye en que se compre.
- Por ejemplo, un médico prescribe recetas y las paga el paciente. Un niño pide un juguete y lo pagan los padres.
- Es el **demandante del producto**, el que lo solicita en el mercado. No significa que lo llegue a pagar, por ejemplo, un joven pide una moto y la pagan los padres; el consumidor es el joven.

B) Equilibrio de mercado

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



Sector agrícola y competencia perfecta

La demanda de productos por la pandemia de coronavirus duplica los precios de verduras y hortalizas

<https://www.diarioinformacion.com/alicante/2020/03/21/demanda-productos-pandemia-duplica-precios/2247433.html>

Comienza un día más, como cada día de diario, una subasta en la alhóndiga La Redonda de los Huertos en la pedanía oriolana de La Campaneta. No son días cualquiera allí, como no lo son en ningún punto de España. La pandemia de coronavirus ha alterado su funcionamiento (los empleados llevan mascarillas y guantes y se le toma la temperatura a quien accede a las instalaciones). Pero no todo se ha alterado para mal. Los precios de algunas verduras y hortalizas se han doblado esta semana. Unas coliflores, con muy buen aspecto, son hoy las estrellas de la puja. «Se están vendiendo a un euro el kilo aquí en la subasta, que es lo que cobra el agricultor, cuando hace 15 días apenas superaba los 40 céntimos», explica Luis Gómez, que trabaja en esta alhóndiga. Con la crisis del coronavirus y la demanda masiva de alimentos por el confinamiento en las casas de media Europa, esa curva se ha invertido. Mucha demanda y poca oferta, lo que está provocando que se doblen los precios en el campo y, como consecuencia, se disparen en los supermercados.

Las grandes superficies especulan con bienes de primera necesidad y disparan los precios

<https://www.elsaltodiario.com/coronavirus/especular-con-lo-basico-tiempos-alarma>

Un día antes de que se declarara el estado de alarma, las grandes superficies hicieron acopio de toneladas de verduras para almacenarlas en cámara, disparando los precios en las subastas de las plazas de abasto. Es el pequeño comerciante, sin capacidad de almacenamiento, quien tiene que comprar y vender más caro. En previsión de lo que iba a ocurrir, las grandes superficies triplicaron y cuadruplicaron sus pedidos, agotando las existencias. Compraron toneladas para almacenar. El calabacín y el pimiento son productos perecederos que en cámara aguantan 40 días. Las grandes superficies tienen capacidad para hacerlo, mientras que el pequeño comercio debe comprar al día, indica el intermediario, que prefiere guardar su anonimato. «Las grandes superficies han actuado generando un monopolio y ahora es el comercio pequeño el que vende producto fresco a precio de hoy, más caro, mientras que los supermercados venden producto de hace dos semanas a precio barato, precovid-19».

1º) En el primer artículo, ¿qué se produce un exceso de oferta o un exceso de demanda? ¿Qué ocurre con los precios y por qué?

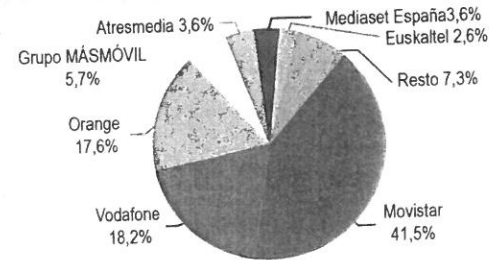
2º) Con la compra masiva de verduras se agotaron las existencias. ¿Qué consecuencias conllevó una menor oferta? ¿Qué diferencia hubo entre grandes superficies y pequeños comercios?

Oligopolio en las telecomunicaciones

Movistar, Vodafone y Orange consolidan su oligopolio pese a la subida de Masmovil

<https://www.ibercampus.es/movistar-vodafone-y-orange-consolidan-su-oligopolio-pese-a-la-subida-37601.htm>

Avanza el liderazgo de la televisión por Internet hasta julio, cuando Movistar, Vodafone y Orange consolidaban su oligopolio pese a la subida de Masmovil. Lo constata la CNMC al publicar las estadísticas de telecomunicaciones y audiovisual del segundo trimestre de 2018, cuando los ingresos minoristas crecían en términos anuales al 1,6%. En banda ancha móvil, las tres grandes aún acaparan más del 90% de cuota de mercado pero Competencia muestra satisfacción porque ha bajado algo.



Facua denuncia a Telefónica, Vodafone y Orange por pactar subidas de tarifas

https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2018-02-14/facua-telefonica-vodafone-orange-denuncia_1521462/

La asociación de consumidores FACUA ha denunciado a las 3 grandes operadoras por pacto de precios. Tras la subida de precios de Movistar, Orange confirmó poco después una subida similar y lo mismo hizo Vodafone. La asociación señala que, como consecuencia de este posible pacto, el consumidor «se ve obligado a aceptar la subida impuesta unilateralmente al no disponer de una alternativa real en el mercado a la que portar los servicios contratados».

Redacta tu plan de empresa

Respecto al tipo de mercado al que te diriges:

Monopolio y oligopolio:

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

Competencia perfecta y monopolística:

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

2. Tipos de mercado

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

Monopolio

- Es la situación del mercado donde **solo existe una empresa** que ofrece ese producto, de manera que todos los clientes deben comprarle el producto a esa empresa.
- En estas condiciones, la empresa que actúa en un monopolio establecerá las **condiciones que oportunas**, fijando el precio y la cantidad que crea que puede vender.
- Hoy en día los monopolios **están prohibidos por ley**, aunque podemos encontrar empresas que **den acercarse a un monopolio**, como son los talleres de la ITV (Inspección Técnica de Vehículos) estancos, si bien sus precios vienen regulados por ley. Este tipo de empresas suelen ser **controladas** alguna manera por el **Estado**, de hecho, los anteriores monopolios eran estatales, como Telefónica.

Oligopolio

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

Competencia perfecta

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

Competencia monopolística

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

Generación Y - Generación Z

Vamos a profundizar en 2 segmentos de mercado: la **generación Y o millennials** y la **generación Z o centennials**.

a) Visualiza los siguientes videos e indica **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 video:

- 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

Redacta tu plan de empresa

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

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

¿Geográficos? ¿Demográficos? ¿La renta? ¿Su profesión? ¿Los rasgos psicológicos? ¿Sus gustos? ¿Si es particular o empresa?

¿Existe otro criterio que sea importante para tu empresa?

Define tu segmento de mercado

Redacta todas las características anteriores que te sean útiles para obtener cómo es ese cliente objetivo a quien te diriges.

Describe a los Early Adopters o primeros "Adoptantes" a los que tu proyecto se dirige.

¿Existen varios segmentos o tipos de clientes en tu empresa?

Si existen varios segmentos: ¿Vas a utilizar una estrategia segmentada, diferenciada o indiferenciada?

Las Generaciones

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

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 videos 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, videos, 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.

<http://begonagonzalez.com/generacionxyz/>

3. La segmentación del mercado

Para que nuestro proyecto sea viable no podemos planteamos 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**.

Segmentar el mercado

Significa **dividir el mercado de clientes** en grupos o tipos de clientes que comparten unas características en común.

Cada **segmento de mercado** es cada grupo de clientes que comparten unas características.

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

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

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

A) Cómo segmentar el mercado

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

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

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

FIJATE

Piensa en cualquier marca de coche y cómo saca al mercado distintos modelos de coches 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.

FIJATE

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.

Softs skills: 2-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 video 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, desapareciendo con ello la fortaleza que había conseguido a través de sus patentes. Es entonces cuando Lego adquiere nuevas licencias para fabricar set especiales temáticos de la cultura popular de entonces (Star Wars, el Señor de los Anillos y Harry Potter, entre otros). Estas, 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 video? 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".

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 pegos.

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 darse cuenta en sus inicios la pregunta de quién era realmente su 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:

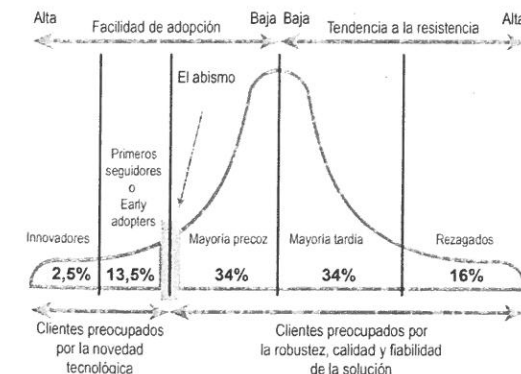
- Son personas que tienen un problema o una necesidad y acuden al mercado para usar una solución de las que hay, si bien están insatisfechos con la solución actual.

- Están dispuestos a pagar por esta solución y ya lo hacen con otro producto del mercado.

- Estarían dispuestos a ayudar a las empresas en 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.



Entrevista a alumnos del centro / familiares / clientes de verdad

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

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

GUION DE ENTREVISTA DE PROBLEMA

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: 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".

Datos básicos: Cualquier otro dato básico para clasificarlo o no dentro de nuestro segmento de mercado: estado civil, lugar de residencia, etc, siempre que nos aporte algo al estudio.

¿Qué problemas encuentra en este producto?

- Estamos pensando lanzar un producto relacionado con "XXXXX", ¿qué problemas encuentras en el día a día similar al nuestro, para ello le planteamos:
- En lugar de explicarlo nuestro producto, queremos saber qué problemas tiene en la compra de un producto

¿Qué está usando actualmente?

- ¿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?

- ¿Qué beneficios tiene con ese producto?
- ¿Qué necesidad cubre al comprar este producto?
- El motivo de la compra es:

- Por el precio
- Por la calidad
- Por costumbre
- Por la seguridad
- Por modas
- Por impulso
- Por convicciones personales

¿Cómo preferiría que fuese este producto?

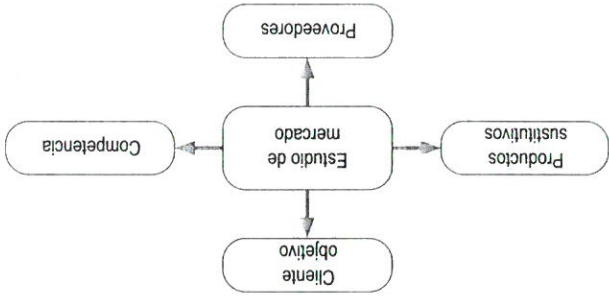
- A la hora de comprar este producto, ¿qué problemas concretos encuentra?
- ¿Cómo preferiría que fuese este producto?
- ¿Pagaría por un nuevo producto que solucionase este problema? ¿Cuánto?

Presentación de nuestro producto

- Breve presentación en 2 minutos de nuestro producto, la intención no es venderlo sino presentarlo.
- Preguntarle si poderemos 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!

4. Estudio del mercado: los clientes

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



A) Análisis de nuestro cliente objetivo o "target"

El estudio de mercado un paso fundamental es conocer bien a nuestro cliente al que nos dirigimos (llamado cliente objetivo o target). Antes de **sobre el**, sobre todo nos centraremos en sus gustos, en los hábitos de compra y porque 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?

¿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.

¿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.

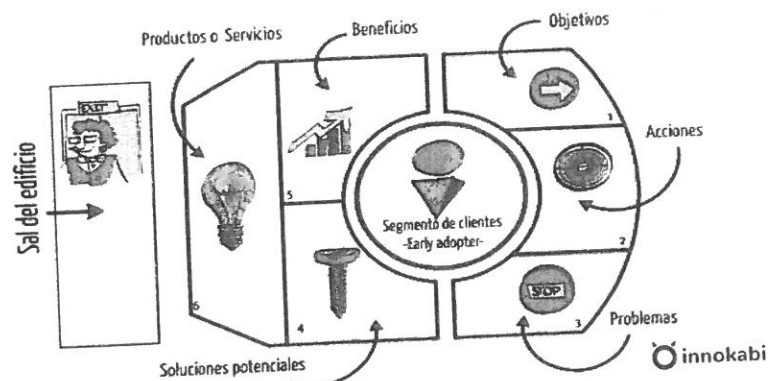
Por sus valores y convicciones personales.

Hábitos de compra

¿Por qué lo compra?

Lean Startup: diseña-valida-aprende

Lienzo propuesta valor- early adopters y entrevista de problema



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

Seguindo 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 de la UD1 es la adecuada? Deberás volver al lienzo y diseñar de nuevo las soluciones potenciales, los beneficios y los productos.

En definitiva, **replantéate 2 cuestiones:**

- 1) Si tu **propuesta de valor de la UD1** cubría una necesidad y un problema real o debes reelaborarla.
- 2) Si tu **segmento de mercado era el adecuado:** ¿Era ese segmento de mercado al que debía dirigirse mi idea de negocio?

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

Una vez conocemos a nuestros primeros compradores o Early Adopters podemos realizar **una indagación más profunda** sobre si nuestro producto contiene una propuesta de valor adecuada a ese perfil de primer comprador. Para ello utilizamos el **Lienzo de la Propuesta de valor y Early Adopters que propone Innokabi** (www.innokabi.com) y que puedes visualizar en la página del lateral. Este lienzo se compone de 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: básicas, económicas, sus gustos y preferencias. Ponle una foto o caricatura en el círculo.

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

A- Los objetivos y necesidades:

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

Ejemplo

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

Paso 2: Empatiza con tus clientes

B- Las acciones:

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

Ejemplo

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

C- Los problemas:

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

Ejemplo

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

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

A- Las soluciones potenciales:

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

Ejemplo

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

Paso 3: Diseña la propuesta de valor

B- Los beneficios:

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?

Ejemplo

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

C- Los productos o servicios:

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

Ejemplo

Un gimnasio que cuente con un horario desde 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 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.

DESIGN THINKING

1) 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:

2) Desarrolla el trabajo en equipo dentro de la empresa, ya que distintas personas con diferentes puntos de vista ponen en común su visión adaptados a las necesidades reales de los clientes. Es su principal característica, centrarse en el cliente y partir de él.

3) 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.

4) 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, pensad por ejemplo en el cambio del contexto que ha conllevado el Covid-19 y cómo han cambiado las necesidades de los clientes. Lo veremos en la UD3.

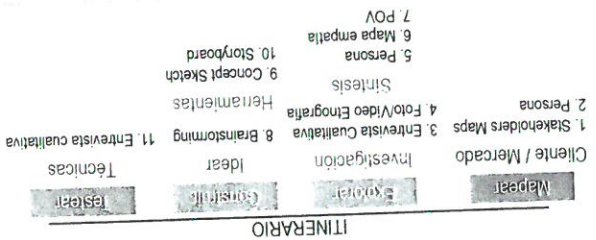
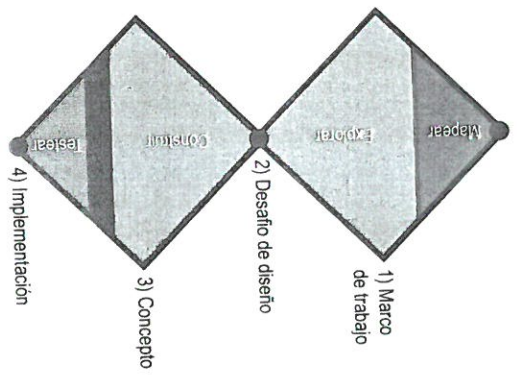
5) Potencia la imaginación y la creatividad, pasamos a usar también el lado derecho del cerebro más creativo y no únicamente la parte izquierda más racional y analítica, la gestión de la empresa y de la innovación de los productos se hace desde un punto de vista más humanístico.

6) 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 Arnalio Rey, publicado por el Instituto Vasco de la Innovación: <https://www.youtube.com/watch?v=EVp90Pvx9Hs> 8:02

EJEMPLO: INSTAGRAM, cómo logró el éxito con ayuda de design thinking: <https://www.youtube.com/watch?v=V7ZiYD9gXhY&t=14s> 2:08

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:



¿Cómo es y qué necesita realmente mi cliente? Se trata de salir de la zona de confort y enfrentarnos a la realidad, investigando quién son realmente nuestros clientes y sus necesidades, cuáles son realmente sus problemas para poder pasar a construir una solución.

MAPEAR

¿Cuál es mi cliente? ¿Qué creo saber acerca de él? Debemos saber para quién queremos idear soluciones, a quién queremos resolver un problema. Partiremos de las creencias que tenemos nosotros sobre quienes son nuestros clientes y cuáles son sus necesidades. Son presuposiciones que más adelante comprobaremos.

EXPLORAR

4 PASOS DEL DESIGN THINKING

¿Qué se le ocurre para solucionar el problema? ¿Qué prototipo puedes construir para explicárselo a tu cliente? Debemos ser capaces de idear soluciones capaces de solventar esas necesidades, elegir la mejor y elaborar un prototipo con las cualidades que queremos comunicar al cliente.

TESTEAR

¿Le resulta útil a tu cliente hacer un producto mínimo viable? Validamos la hipótesis del prototipo, si le es útil al cliente, si tiene sentido para él y recogemos las críticas para mejorar el prototipo. Valoramos si lo construimos o no.

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 opción. 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 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 porque concordar con lo que realmente hace para solucionar su problema.

POV

Con POV, o punto de vista, indicamos el porque creamos que tiene esa necesidad. Partimos de la información de las otras herramientas elaboramos un porque tiene esa necesidad. Serán la base para construir nuestro prototipo.

FUENTE: <https://bit.ly/3ee1emprn> es/

HERRAMIENTAS PARA MAPEAR Y EXPLORAR

