

## Repasa el plan de empresa de esta unidad

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

### El mercado y tipos:

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

### El segmento de mercado:

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

### Estudio del mercado: los clientes:

- Incluye **como anexo** las entrevistas de problema a 10-12 personas. Puede que hayas realizado la entrevista a personas más cercanas (alumnos del centro o familiares o amigos) o bien a personas desconocidas si te ha sido posible acceder a ellas.

### Redacta unas conclusiones en este apartado con los siguientes puntos:

- ¿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?
- ¿En qué cambiaría vuestra propuesta de valor y la idea de negocio? ¿Cambiaríais el segmento al que iba dirigido el producto?

## ENTORNO EMPRESARIAL

### 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/diferencias-entre-consumidores-singles-y-daddies>

#### Los seniors o "silverización"

Se considera silverización a toda orientación económica o empresarial orientada a los mayores de 65 años. Tradicionalmente los millennials 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](https://www.huffingtonpost.es/entry/hacia-la-silverizacion-de-productos-y-servicios_es_5cd06906e4b0e4d757367043)

Cuestiones: Piensa en un producto e intenta crear 3 subproductos: uno orientado a daddies, otro a singles y otro a seniors. Deber ser el mismo con variantes.

### CONTENIDOS:

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



### OBJETIVOS:

1. Conocer los factores del entorno general y del entorno específico que afectan a la empresa.
2. Realizar un estudio de la competencia directa de la empresa
3. Realizar un estudio D.A.F.O. del entorno y la empresa.
4. Tomar una decisión sobre la localización de la empresa
5. Definir la misión, visión y valores de la empresa.
6. Sensibilizar sobre la responsabilidad social corporativa de las empresas hacia el entorno.

## Caso práctico resuelto

aliza el entorno de una carnicería en una pequeña localidad y de un hipermercado que opera en varios países.

	Carnicería local	Hipermercado
ESTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se producen pocos cambios, los que se producen hacen referencia a los precios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Está en constante cambio, precios de proveedores, nuevas formas de distribución de espacios, nuevos productos, contratación de personal, promoción, etc.</li> </ul>
COMPLEJIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se requieren pocos conocimientos, una vez aprendidos se mantienen a lo largo del tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se requieren múltiples conocimientos para dirigir un hipermercado en todos los aspectos empresariales: marketing, distribución, precios, recursos humanos, etc.</li> </ul>
INTEGRACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vende solo a los clientes de la localidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vende a muchos mercados en distintos países y en distintas localidades.</li> </ul>
HOSTILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sí que está sometida a una gran competencia de otros supermercados y de los hipermercados, a los que debe reaccionar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiene gran competencia de otros hipermercados y supermercados, así como de las pequeñas tiendas especializadas y más accesibles ubicadas en las localidades.</li> </ul>

## Un cambio en el macroentorno: COVID-19

Todo puede cambiar a nivel mundial en un entorno tan cambiante y turbulento donde algo inesperado haga que las circunstancias en que se mueven las empresas les obligue a adaptarse y reinventarse. Un ejemplo muy claro es lo sucedido con el COVID-19 y cómo ha afectado a todos los factores del macroentorno:

## Factores político-legales

Se tuvo que aprobar un estado de alarma y legislación específica para el entorno de pandemia, así como para la desescalada y "nueva normalidad". Por ejemplo, a nivel de empresa se aprobó una normativa sobre los ERTEs para que los trabajadores pudieran cobrar el paro o se dieron ayudas a algunos sectores y autónomos más perjudicados por la nueva situación.

## Factores económicos

La pandemia ha llevado a un cierre de empresas, una menor facturación y una crisis económica que está afectando y afectará al nivel de empleo, con más paro, en definitiva, se prevé una recesión económica de un par de años si bien no tan grave como la de 2008.

## Factores socioculturales

¿En qué nos ha cambiado el coronavirus nuestro estilo de vida? ¿Qué cosas hacemos y consumimos más y qué hemos dejado de consumir al cambiar nuestras costumbres, nuestros hábitos? Por ejemplo, la venta de bicicletas se disparó un 1.600% en mayo de 2020, lo que hizo que en junio no quedase stock de bicicletas en ningún lugar de España. Con los cambios globales hay productos que dejan de comprarse y otros que se demandan más, no todo es negativo. Recordar al emprendedor oportuno: aquel que sabe detectar los cambios de tendencias en el mercado y dedicarse a esos productos.

## Factores tecnológicos

¿Qué va a ocurrir con el teletrabajo tras la experiencia con el COVID-19? ¿Se va a mantener esta tecnología o fue algo transitorio? ¿Vamos a invertir más en sanidad y en I+D+i tras lo sucedido? ¿Cuáles serán los sectores tecnológicamente más punteros donde se dedicarán más esfuerzos?

Y tú qué opinas cómo ha afectado este cambio al macroentorno?

## 1. El entorno general de las empresas o macroentorno

Las **empresas no viven aisladas del mundo**, sino que se desenvuelven en un **entorno que les afecta** en su actividad diaria. Veamos en primer lugar los factores generales que afectan a todas las empresas. Para ello nos serviremos del **análisis P.E.S.T.**:

Factores político-legales	<ul style="list-style-type: none"> <li>El <b>sistema político y de gobierno</b> del país: las instituciones que existen y las decisiones políticas que se toman</li> <li>La <b>legislación</b> que afecta a la actividad de las empresas: normativa laboral y de impuestos, ayudas a empresas.</li> </ul>
Factores económicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Momento de <b>crecimiento o crisis económica</b>, así como la renta disponible de las familias para hacer compras.</li> <li>Situación del <b>mercado laboral</b>: desempleo, existencia de recursos humanos cualificados, etc.</li> <li><b>Tipo de interés</b> de los bancos, Tasa de IPC o inflación de precios.</li> </ul>
Factores socioculturales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los <b>estilos de vida</b>: qué hábitos de consumo tienen (compran en el super o en pequeñas tiendas), qué costumbres y pautas de ocio sigue la población, qué modas.</li> <li><b>Cambios sociales</b>: incorporación de la mujer al trabajo, cambios en el modelo de familia, etc.</li> <li><b>Situación demográfica</b>: descenso de la natalidad, aumento de la esperanza de vida, inmigración y emigración.</li> </ul>
Factores tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de <b>desarrollo tecnológico</b> actual del país: innovaciones en productos y en procesos industriales.</li> <li>Nivel de <b>inversión en I+D+i</b> (investigación, desarrollo e innovación) del país con vistas al futuro.</li> </ul>

## 2. Tipos de entorno: sencillo / cambiante

El entorno lo podemos clasificar en función de los tipos de cambios que se producen. 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. Veamos las características de ambos entornos.

SENCILLO	CAMBIANTE
ESTABILIDAD	ESTABLE
COMPLEJIDAD	SIMPLE
INTEGRACIÓN	INTEGRADO
HOSTILIDAD	DIVERSIFICADO
	HOSTIL

Estabilidad → Un entorno es estable cuando no **cambia** o es fácil de predecir. Por ejemplo, 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 → Hace referencia a si las empresas **venden en un solo mercado**, como por ejemplo una farmacia que solo vende al mercado del barrio; o si fabrican y venden en distintos mercados, como una multinacional que abarca varios países, lo cual les va a llevar a estar atentos a 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.



¿SABÍAS QUE...?

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 vendía en muchos mercados a la vez, sobre todo muy hostil, en el que hay que reaccionar rápidamente a la competencia y, si es posible, **adelantarse a ella** introduciendo alguna **innovación**. Esto 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.

## Caso práctico resuelto

Una persona 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, decide 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:

## Grado de competencia de empresas actuales

- Número de empresas
- Crecimiento del sector
- Diferenciación del producto
- Exceso de capacidad productiva
- Barreras de salida

## Consecuencias para la empresa

- Existen muchas casas de turismo rural en la zona en distintos pueblos de la zona.
- Es un sector en gran auge.
- Las casas son muy similares, distinguiéndose por el entorno donde se sitúan.
- Hay un exceso de capacidad productiva por las casas rurales vacías que todavía podrían alquilarse.
- 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

- Las barreras de entrada:
- Inversión inicial
  - Poder diferenciarse de los productos que ya existen
  - Acceder a los canales de distribución
  - Requisitos legales

## Consecuencias para la empresa

- Requiere una fuerte inversión inicial.
- Es difícil diferenciarse de otras casas rurales, requiere publicidad y boca-boca, así como posicionarse en la web.
- Requiere acceder a los canales de turismo rural en la web y situarse en ellos como oferta.
- Requisitos de la Consejería de Turismo y licencias.

## Amenaza de productos sustitutivos

- Productos que sin ser casas rurales pueden ofrecer el mismo servicio

## Consecuencias para la empresa

- 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, productos sustitutivos y cantidad comprada por cliente

## Consecuencias para la empresa

- Existe multitud de proveedores de los servicios que requiere una casa rural (mobilario, instalaciones, etc), sin embargo la cantidad comprada es pequeña.

## Poder de negociación de clientes

- Número, productos sustitutivos y cantidad comprada por el cliente

## Consecuencias para la empresa

- Cada vez aumenta más el número de usuarios, pero todavía no hay un exceso de clientes.
- Existen otros productos sustitutivos en la oferta de turismo rural, así como otros tipos de turismo: de playa, cultural, etc.
- Los clientes suelen alquilar solo una vez, aunque hay algunos clientes que repiten otros años.

## Redacta tu plan de empresa

Basándote en tu idea de negocio, analiza cómo influyen las 5 fuerzas competitivas de Porter en tu proyecto de empresa. Para ello, utiliza el siguiente esquema de trabajo como ayuda:

## 1) ¿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?

## 2) ¿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?

## 3) ¿Hay otros productos que puedan sustituir al tuyo?

- ¿Qué productos pueden satisfacer la misma necesidad que el tuyo sin llegar a ser lo mismo?

## 4) ¿Qué poder tienen los proveedores?

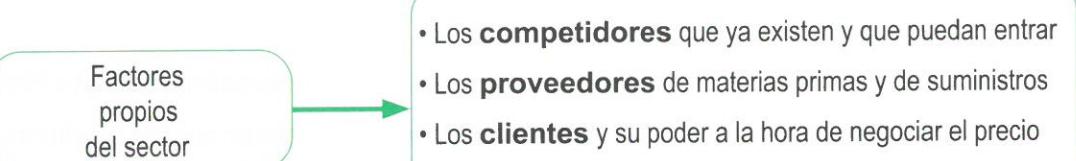
- ¿Hay muchos proveedores donde elegir?
- ¿Si un proveedor no te gusta, puedes cambiar y comprar otro producto similar?
- ¿Le compras gran cantidad de producto al proveedor y ello permite negociar precios, o le compras poco y no hay fuerza para negociar?

## 5) ¿Qué poder tienen los clientes a la hora de negociar?

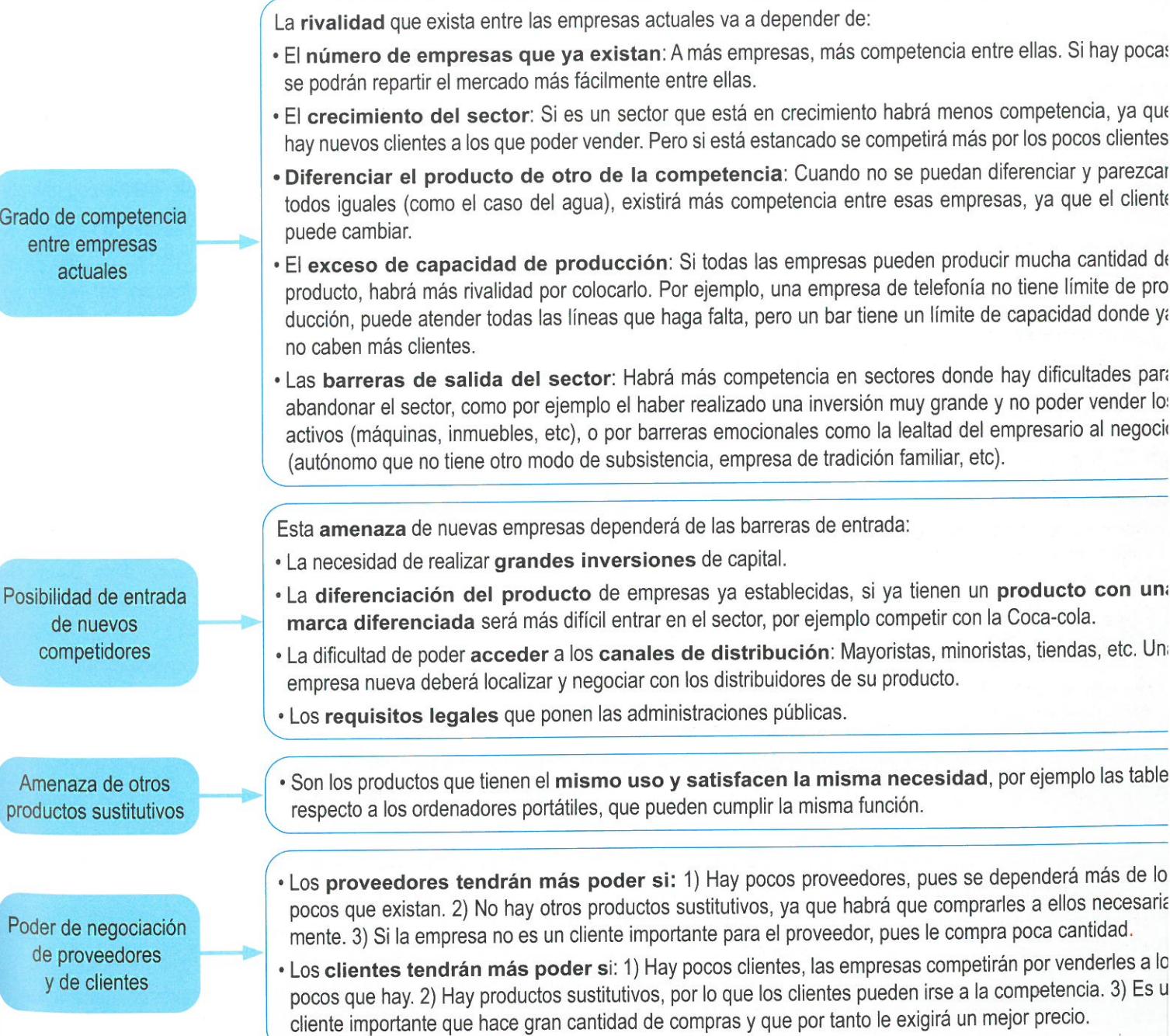
- ¿Hay escasos y no puedes negociar mucho?
- ¿Pueden comprar otro producto similar al tuyo que cubra su necesidad?
- ¿Te compran mucho los clientes y tienen poder para negociar precios?

## 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**:



## INDAGANDO TENDENCIAS DEL ENTORNO

## La moda ecológica: Slow Fashion vs Fast Fashion

El movimiento "Slow Fashion", también llamado "moda sostenible" o "moda ética", conciencia y educa sobre el impacto de las prendas de vestir en el medio ambiente, agotamiento de los recursos y los efectos de la industria textil en la sociedad. Surgió tras la tragedia en la fábrica de Bangladesh en 2013, donde más de 1.100 personas murieron al derrumbarse el edificio dónde estaban produciendo prendas de manera industrial en un edificio que no cumplía con las medidas básicas de seguridad.

Se presenta como la antítesis al "Fast Fashion" o "moda rápida", ligado a la contaminación y explotación laboral fruto de la fabricación de prendas de vestir en cantidades industriales, baja calidad e infracondiciones laborales. Para ello, inmerso en la filosofía de la Economía Circular Verde, fomenta la fabricación de productos nobles que no contaminan el medio ambiente y son biodegradables, preocupándose a la vez de que se realice un comercio justo entre los agentes que intervienen en el proceso de su elaboración.

Cada vez son más los profesionales del sector, así como también clientes, los que están a favor de este consumo más responsable. Gema López es una de ellas, como profesional de la moda que cambió su visión del fast fashion cuando tomó contacto con la realidad subyacente de esta industria: "Las prendas han de ser bonitas por fuera y por dentro".

Para ver las implicaciones que tiene la industria textil en el entorno, consulta el siguiente vídeo de la entrevista a Gema Gómez en:

## El cambio llega a la moda: de las rebajas a la Slow Fashion. 3-1-2020

[https://elpais.com/sociedad/2019/04/05/actualidad/1554468774\\_477058.html](https://elpais.com/sociedad/2019/04/05/actualidad/1554468774_477058.html) 2:55

## Actividades:

1. ¿Practicas el slow fashion? ¿Conoces a personas de tu entorno que lo practiquen? ¿Cuáles son los motivos?
2. ¿Te has planteado alguna vez cómo puede ser vendida una prenda tan barata?
3. ¿En qué te fijas cuando compras ropa (características, etiqueta de fabricación de origen, composición de los materiales, etc)?
4. ¿Cuánto crees que puedes estar dañando al medio ambiente por tus hábitos de moda?

Puedes consultar la Fashion Footprint Calculator, una calculadora que te indica el impacto que tiene en el medio ambiente tu compra habitual de ropa, todo ello a través de 11 preguntas donde te indicará la cantidad de CO<sub>2</sub> que con tu estilo de compra estás vertiendo en el aire.

<https://www.thredup.com/fashionfootprint>

## El entorno tecnológico: emprender en impresión 3D

Vamos a presentarte a youtubers que nos hablan de proyectos emprendedores en el sector de la 3D. Son empresas pequeñas implantadas por jóvenes que han comenzado en este sector.

## A) ¿Se puede vivir de la impresión 3D?

<https://www.youtube.com/watch?v=vvhfmnZ90I> 13:55

Cristian es un emprendedor que nos muestra su empresa (su casa) y cómo vive su proyecto. ¿En qué tipo de productos se basa y cuántas impresoras tiene? ¿Cuando quiso crecer y no sabía modelar qué hizo? ¿Él trabaja realmente todo el día (cómo es su estilo de vida)?

## B) ¿Ganar dinero con la impresión 3D? ¿Es posible?

<https://www.youtube.com/watch?v=mrysYhT-Q7A> 7:19

¿Debes de hacer de todo con 3D o puedes diferenciarte? ¿Qué diferencia en costes hay entre la impresión en 3D y la impresión en serie y, por tanto, cuándo es rentable? ¿Qué nos indica sobre los productos personalizados como solución empresarial? ¿Cuál es el canal de venta que ve más rentable? ¿Necesitamos invertir gran cantidad de dinero? ¿Por qué? ¿Y si no sabes diseñar qué opción te ofrece? ¿Qué es una granja de 3D y cuándo debes usar ese modelo de negocio?

C) Impresión en 3D para principiantes, 1<sup>a</sup> parte

<https://www.youtube.com/watch?v=25sH04f6oFA> 8:12

En el 5º consejo nos dice: "no tengas miedo al fracaso, del fracaso se aprende". ¿Qué opinas sobre ello?

## D) 10 consejos para emprender tu negocio de impresión 3D

<https://www.youtube.com/watch?v=0BivMY4voTQ> 13:41

Vamos a centrarnos solo en los dos primeros consejos hasta el minuto 3:20: ¿Qué nos indica sobre el cliente y la estandarización?

Después de ver estos vídeos vamos a reflexionar sobre la rivalidad y competencia del sector. En principio parece que dedicarse a la impresión en 3D en estos momentos está al alcance de muchos, un mercado fácil donde cualquier joven con iniciativa puede tener éxito. De las siguientes frases, aplicando el **modelo de Porter al sector de la impresión 3D**, indica si te parecen verdaderas o falsas y en qué te basas:

- Parece ser que hay poca competencia actual debido a que:
  - 1- Es un sector en crecimiento.
  - 2- No hay muchas empresas.
  - 3- El producto no es similar, se puede diferenciar a través del diseño.
  - 4- Puedes imprimir toda la cantidad que quieras al ser más rápidas.
  - 5- Si va mal puedes cerrar la empresa fácilmente.
- Parece ser que las barreras de entrada no son grandes porque:
  - 6- La inversión es muy pequeña.
  - 7- No hay exigentes requisitos legales.
  - 8- No hay una empresa y marca diferenciada previa ya establecida.
  - 9- Se puede acceder a los canales de venta a través de venta online.
- Por último, ¿qué prevees de estas 9 condiciones que pueda cambiar?

## Productos sustitutivos

## ¿Qué son?

Los productos sustitutivos son aquellos que, **siendo distintos, vienen a satisfacer la misma necesidad**. Por tanto, no son distintas marcas de un mismo producto, sino productos distintos.

Para identificarlos **hay que preguntarse**: ¿Qué otros productos existen ahora en el mercado que puedan cubrir la misma función o necesidad en el cliente? Dicho de otra manera: **Si se agotase este producto, qué otro producto comprarían los clientes para cubrir la misma necesidad?**

## Ejemplos de productos sustitutivos

En algunos casos son más fáciles de ver, como en el sector de la alimentación: la carne de pollo y la carne de cerdo, la mantequilla y la margarina; o en el tecnológico: las tabletas están sustituyendo a los ordenadores de mesa. En otros casos son más difíciles de ver como la descarga de películas que sustituyó a los video-clubs.

## El COVID-19 y tu sector (detecta tus tendencias)

¿Cómo ha afectado el nuevo entorno provocado por la pandemia al sector de tu empresa?

Vais a pensar y aplicar lo aprendido hasta ahora en esta unidad, pero en el entorno más cercano de la empresa de vuestro proyecto.

1- Organizaros en grupos de 4 y elegir cada uno un cuadrado de cada una de las dos tablas de macroentorno y microentorno (por ejemplo, alguien podría elegir sociocultural y productos sustitutivos).

2- Redactar dos ideas de cada uno de los dos cuadrados según las preguntas-guía que tenéis en las tablas, pero no las enseñéis a los demás.

3- A continuación cambiar de cuadrados y volver a redactar dos ideas sobre esos dos nuevos cuadrados, sin enseñar todavía las respuestas.

4- Debate por parejas: Los dos miembros que hayan redactado las ideas sobre el mismo cuadrado las debatirán. Los otros dos miembros deberán decidir de las 4 ideas de un cuadrado cuáles son las 2 ideas más representativas que afectan a una empresa de vuestro proyecto.

5- Exposición en clase: Cada grupo expondrá en clase sus ideas al resto de los grupos.

6- ¿Qué nos sirve de lo que han dicho los demás? Cada grupo deberá escuchar bien a los demás, pues después deberá elegir entre 2-3 ideas que más les haya llamado la atención y que no hubieran tenido en cuenta. Cada grupo comentará en clase qué ideas han elegido.

7- Debate de toda la clase: ¿Qué tendencias creéis que se avecinan en vuestro sector?

MACROENTORNO		MICROENTORNO	
Político-legales	Económicos	Competencia entre empresas	Entrada nuevas empresas
<ul style="list-style-type: none"> <li>* La normativa del COVID nos ha afectado en...</li> <li>* Ya verás como van a sacar una ley tras todo esto que diga...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* La situación económica de nuestro sector es...</li> <li>* Las previsiones de recuperación me parece que serán...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* La rivalidad entre empresas parecidas a las nuestras era...</li> <li>* La competencia que se avecina va a ser...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Las nuevas empresas que abrían algo como lo nuestro eran...</li> <li>* Las previsiones de nuevas empresas de lo nuestro es...</li> </ul>
Socioculturales		Tecnológicos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Antes la gente solía comprar o consumir nuestro producto...</li> <li>* La gente parece que ha cambiado su estilo de vida, ahora nuestro producto...</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>* Los cambios tecnológicos en nuestro sector se dirigen hacia...</li> </ul>	
Productos sustitutivos		Fuerza de clientes y proveedores	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Antes los productos que sustituían a los nuestros eran...</li> <li>* Los nuevos productos que van a hacer lo mismo que los nuestros serán...</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>* La negociación con clientes y proveedores siempre ha sido...</li> <li>* Negociar con clientes y proveedores va a ser...</li> </ul>	

## Redacta tu plan de empresa

### ECOGÉ INFORMACIÓN PUBLICADA

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.

#### Información de tu sector:

- Busca si existen asociaciones profesionales de tu sector que te den información sobre empresas que existan en el sector.
- Busca qué revistas profesionales existen y si hay ferias especializadas a las que puedas acudir y sacar información.

#### Busca empresas en la Cámara de Comercio:

- Entra en la Cámara de Comercio de tu provincia y busca listados en el localizador de quiénes son competencia en la zona.
- Redacta un listado entre 5 y 10 empresas que puedan ser competencia directa a tu proyecto y visita sus webs.

### SI ES UN COMERCIO RECORRE LA ZONA Y VISITA LOS LOCales DE LA COMPETENCIA

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.

#### Recorrido por la zona

- Cuántas empresas hay similares a la que piensas crear.
- Dibújalas en un mapa para ver su área de influencia.
- 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 cumplen los requisitos de nuestro segmento o cliente objetivo.
- Cuántos clientes entran en esas empresas.
- Qué productos ofrecen, de qué calidad y precio, etc.

#### En una visita al local:

- 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 guión.
- Prepara qué vas a observar: productos, calidad, precios, clientes, cómo atienden a los clientes, disposición del local, etc.

#### En una llamada telefónica:

- Prepara un guión de lo que piensas preguntar.
- Habla como un cliente con naturalidad.
- Recuerda: los clientes normales no hacen muchas preguntas ni hacen preguntas muy técnicas, actúa como cliente.

## Dónde buscar listados de empresas competidoras y proveedores

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.

## Redacta tu plan de empresa

### LAS MEJORES EMPRESAS DE LA COMPETENCIA

En el mercado ya existen empresas que ofrecen ese producto o uno similar. Se trata de preguntarse: ¿Quiénes son las mejores empresas de la competencia que ya hacen bien las cosas?

#### Las mejores de la competencia

- Despues de visitar las webs de la competencia, elige las que creas que son las 2-3 mejores empresas de la competencia.
- ¿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. Puedes basarte en el siguiente guión:

#### ¿Qué necesito saber de mi competencia directa?

- Cuántos son y dónde están.
- Cuánto venden, si son grandes o pequeñas empresas.
- Sus productos, su calidad, sus precios, cómo venden.
- Las estrategias de publicidad y marketing que siguen.
- El nivel de satisfacción de sus clientes.
- La estrategia de mercado que siguen: innovar, crecer, estable.
- Sus puntos fuertes, qué hacen bien, y sus puntos débiles, los motivos por los que los clientes dejarían de comprarles.

## 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!**

### ¿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.

## Lean Startup: diseña-valida-aprende Sal a la calle y aprende de la competencia

1º) **Sal a la calle a investigar empresas reales.** En el lateral dispones de un guión para realizar el estudio de la competencia que se basará en los siguientes puntos. En cada proyecto deberás valorar qué estrategia es viable: si realizar una visita, una llamada, etc.

Recorrido por la zona	Visita a un local	Llamadas telefónicas	Mi competencia directa
Cuántas hay, dónde están en el mapa, aceras muertas, cuántos clientes entran, etc	Prepara "la compra", qué productos tiene, calidad, precios, atención los clientes, etc	Prepara el guión, pregunta con naturalidad	2-3 empresas en profundidad: productos, calidad, precios, estrategias de ventas, satisfacción de los clientes...

2º) ¿Qué hace la competencia mejor que vosotros? ¿Qué podríais hacer mejor que ellos?

3º) Una vez analizada la competencia: ¿En qué cambiaría la idea original tras este estudio? ¿Cambiaríamos a otros clientes?



FÍJATE

Benchmarking



BUSCA EN LA WEB

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](http://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.

## Caso práctico resuelto

Ismael abrió hace 5 años una empresa de reparación de electrodomésticos y desea conocer cuál son sus puntos fuertes y débiles, así como las oportunidades y amenazas del entorno, con lo que elabora una matriz D.A.F.O. así como una estrategia a través del C.A.M.E.

FORTALEZAS	DEBILIDADES	Mantener fortalezas	Corregir debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está bien considerado por sus clientes, ofreciendo un servicio de calidad.</li> <li>• Sus costes son adecuados.</li> <li>• Tiene experiencia y conoce bien el sector, la competencia, proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su maquinaria y herramientas se han quedado obsoletas, anticuadas.</li> <li>• Tanto él como sus empleados necesitan actualizarse y reciclarse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener fidelizados a los clientes de siempre.</li> <li>• Continuar controlando los costes para que no se disparen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es necesario modernizar los equipos y herramientas de trabajo.</li> <li>• Asistir a cursos de formación y actualizarse.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS	Explotar oportunidades	Afrontar amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con la crisis ahora se repara más que antes, hay más clientes.</li> <li>• No hay otras empresas similares en la zona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los cambios tecnológicos cada vez son más rápidos, todo cambia a gran velocidad.</li> <li>• Cada vez es más caro pedir un crédito.</li> <li>• Están aumentando los impuestos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar horarios para dar mayor servicio.</li> <li>• Ofrecer otros servicios, como la venta de pequeños electrodomésticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar atento a los nuevos productos e innovaciones.</li> <li>• Controlar los costes y negociar buenas condiciones con los bancos.</li> </ul>

## Pequeño comercio y COVID-19

### “LA OPORTUNIDAD DE LA VENTA ONLINE”

*El pequeño comercio busca salidas en Internet ante el impacto del coronavirus*

Cuenta Flavio Rodríguez que un viernes normal podía vender hasta 2.000 bocadillos. Acompañados de un refresco, los despachaba (y espera volver a hacerlo en breve) a tres euros a la hora de comer y “venía gente de todo el polígono” [de San Sebastián de los Reyes] donde tiene desde hace 24 años una tienda de embutidos y un restaurante. El coronavirus dichoso le ha cerrado el restaurante y le ha amargado la vida —“no sé qué va a pasar”, se lamenta—. Ante una situación que mantiene a siete de sus 10 empleados en su casa, Rodríguez ve cómo “se empieza a animar” el negocio por internet y el envío de pedidos a domicilio por teléfono. Por el momento, no llega ni de lejos para cubrir los ingresos habituales, pero hoy por hoy es su única línea de vida.

Como Flavio, muchos otros comerciantes de barrio y pequeños negocios han visto en Internet y la entrega a domicilio, que a lo mejor nunca se habían planteado hacer, un asidero para estos tiempos de confinamiento.

Sara Giacalone, que tiene abierta desde hace tres años Cocómero, una tienda de fruta y verdura ecológicas en la calle Embajadores de Madrid, confirma que los primeros días de alarma, con el desborde de los supermercados, registró un pico de ventas. “Ahora se ha normalizado un poco, pero estoy facturando casi lo mismo que antes, y a la tienda no se acerca casi nadie”, explica. Nunca antes había enviado pedidos a domicilio, pero “ahora solo trabajo así y me están pidiendo ya de otros barrios”, dice. “La gente nos empezó a pedir mucho y nos hemos buscado la vida”, explica.

Cuestiones:

Entra en el siguiente enlace y explica algún caso más de la noticia. ¿Te has planteado la venta online como alternativa en tu proyecto?

Fuente: <https://elpais.com/economia/2020-04-05/el-pequeno-comercio-busca-salidas-en-internet-ante-el-impacto-del-coronavirus.html>

## Redacta tu plan de empresa

Basándote en tu idea de negocio, realiza un análisis D.A.F.O. de tu empresa. Para ello, utiliza el siguiente esquema de trabajo como ayuda:

### Fortalezas

- ¿Qué puntos fuertes tiene tu idea? ¿Qué crees que puedes hacer mejor que otros?

### Debilidades

- ¿Cuáles son tus puntos débiles? ¿Son sólamente personales o hacen referencia a la tecnología y el capital?

### Oportunidades

- ¿Qué oportunidades crees que existen ahora en tu entorno? ¿Y en un futuro inmediato?

### Amenazas

- ¿Qué amenazas ves más importantes del entorno? ¿Vienen de la competencia o de otros factores?

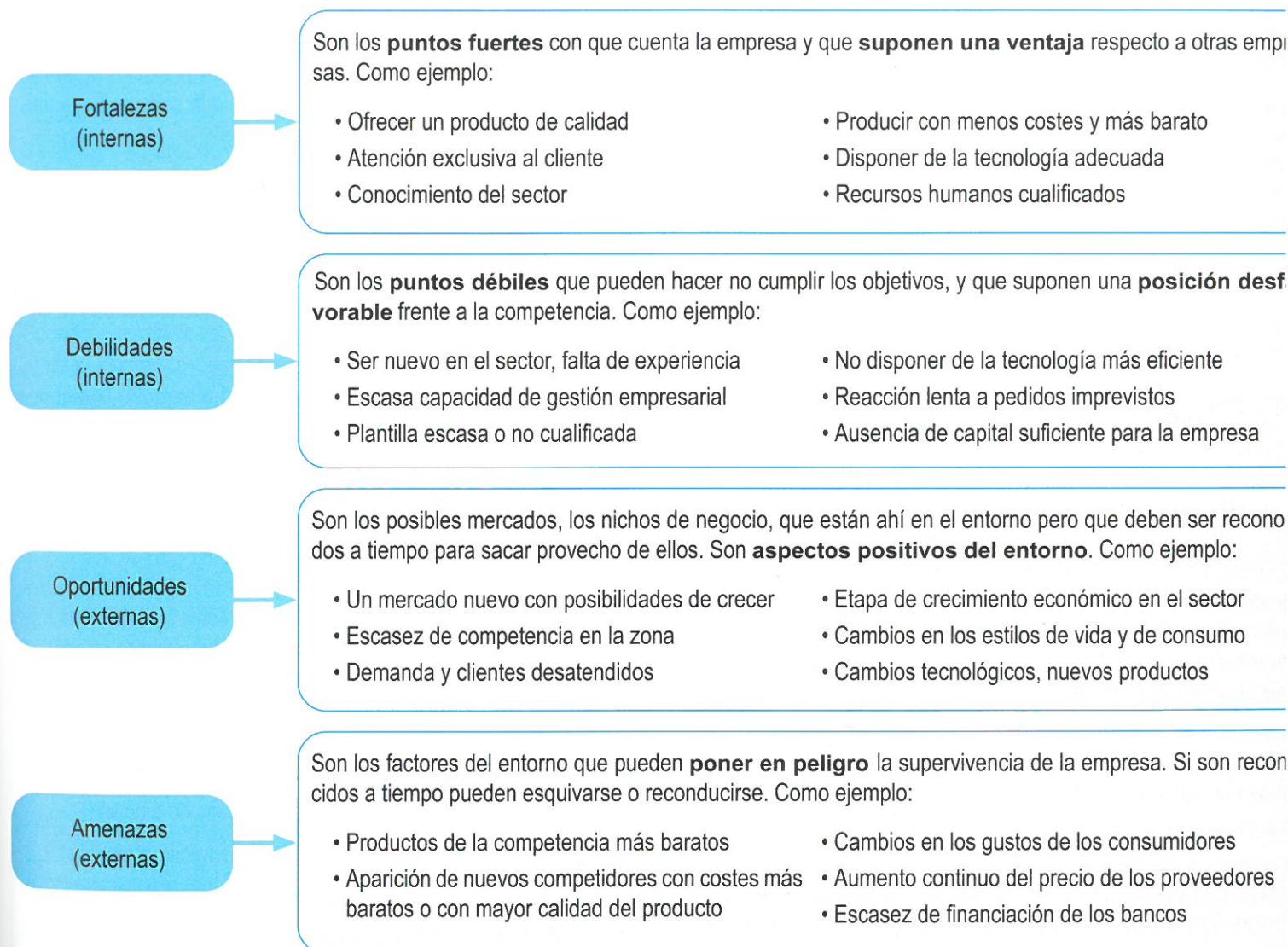
Una vez realizado el D.A.F.O., diseña una estrategia empresarial para responder al entorno en función de tus fortalezas y debilidades a través del C.A.M.E.; recuerda:

- Mantén tus puntos fuertes
- Corrige tus puntos débiles
- Explota las oportunidades del entorno
- Afronta las amenazas del entorno

## 5. El análisis D.A.F.O. del entorno y la empresa

Una vez hemos analizado el entorno general y específico de nuestra idea de negocio, así como si se trata de un entorno más sencillo o cambiante, toca realizar un **análisis global de nuestra empresa y del entorno que le rodea**. Para ello nos serviremos del sistema D.A.F.O., que responde a las iniciales de **Debilidades Amenazas Fortalezas y Oportunidades**.

El D.A.F.O. lo que pretende es por un lado analizar del entorno **qué oportunidades nos ofrece y qué amenazas existen** (análisis externo), y por otro analizar cuáles son **las fortalezas y las debilidades internas de la empresa** frente a ese entorno (análisis interno). Veamos qué variables pueden ser tenidas en cuenta en cada elemento del D.A.F.O.



### ¿Qué estrategia tomar una vez realizado el análisis D.A.F.O.?

Una vez realizado el D.A.F.O., es preciso diseñar una estrategia con la que responder a ese entorno en función de nuestras fortalezas y debilidades. Ello se realiza a través del **estudio C.A.M.E.**:

- **CORREGIR** nuestras debilidades
- **AFRONTAR** las amenazas del entorno
- **MANTENER** las fortalezas de las que ya disponemos
- **EXPLOTAR** las oportunidades que nos ofrece el entorno

En las próximas páginas te mostraremos ejemplos de estrategias de C.A.M.E.

## ENTORNO EMPRESARIAL

## RESPUESTAS A LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO

## Las tiendas de bicicletas disparan sus ventas tras el coronavirus

“Mira, ese modelo lo tenemos agotado.” Es la frase que más se oye en las tiendas de bicicletas en la desescalada del coronavirus. Al inicio del confinamiento era casi lo único que se veía circular por las calles. La falta de coches, y la sensación de que son más seguras contra el virus que el transporte público, incentivarón su uso y no ha disminuido durante la desescalada. De hecho, en mayo de 2020 su venta se ha disparado hasta multiplicarse un 1.600% respecto a mayo del año anterior.

Fuente: <https://www.rtve.es/alacarta/videos/telediario/pandemia-multiplica-venta-bicicletas-espana/5597490/> 1:21 14/06/2020

¿A qué achacan ese boom? “Hay tres motores que hemos detectado”, responde el dueño de Recycling, “primero, el miedo a coger el transporte público; segundo, que los centros comerciales han estado cerrados, por lo que no se han podido comprar bicis ahí; y tercero, que se ha dejado a la gente hacer deporte y la mayoría han apostado por el running y la bici, ya que no se pueden hacer deportes de equipo”.

Fuente: [https://elpais.com/elpais/2020/06/11/i\\_love\\_bicis/1591895347\\_540980.html](https://elpais.com/elpais/2020/06/11/i_love_bicis/1591895347_540980.html)

Cuestiones: ¿Ha venido la bici para quedarse? ¿Es una oportunidad de negocio o ha sido algo pasajero? Piensa en su DAFO y debátelo en clase.

## Mercaurantes, el futuro de los supermercados pasa por la restauración

Híbridos entre mercados y restaurantes, los mercaurantes se presentan como la solución a los clientes que no tienen tiempo o no saben cocinar, basándose en la comodidad y el precio. Se ofrece desde el plato más sencillo al más elaborado.

6 de cada 10 consumidores ya han probado ocasionalmente este servicio, de los cuales en su mayoría manifiestan que seguirán utilizando en el futuro. Una preocupación creciente entre los profesionales de la hostelería.

Mercadona, Lidle, Carrefour, Alcampo y Dia, son algunas de las empresas que en España ya están aprovechando esta oportunidad de nicho de mercado, consiguiendo un paso más allá de hacer llegar alimentos al cliente y preparar esos alimentos: soluciones para nuestro día a día, sin olvidar que comer es una necesidad y tener la comida preparada es un regalo sobre la mesa.

Fuente: [https://www.foodretail.es/retailers/Mercaurante-futuro-supermercado-pasa-restauracion\\_0\\_1347465249.html](https://www.foodretail.es/retailers/Mercaurante-futuro-supermercado-pasa-restauracion_0_1347465249.html) 19/07/2019

Vídeo Canal Castilla-La Mancha: El auge de los mercaurantes <https://www.youtube.com/watch?v=jeK8MWhpJJw> 6:21

Cuestiones: ¿Qué futuro le ves a los mercaurantes? ¿De qué son productos sustitutivos? Piensa en su DAFO y debátelo en clase.

## 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://ceei.alcoi.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 prototípico de tu actividad. Las 150 fichas están organizadas en 15 sectores y en el lateral tienes un ejemplo de las actividades que tienen desarrollada una ficha DAFO:

## SECTORES

- Actividades de asesoría, consultoría e investigación
- Actividades de formación
- Actividades de reciclaje y ambientales
- Servicios telemáticos y nuevas tecnologías
- Servicios de imagen, comunicación y sonido
- Servicios de atención sanitaria, personal y física
- Productos y alimentos artesanales
- Servicios de ocios, diversión y cultura
- Turismo, hostelería y restauración
- Comercio mayoristas y minorista (ampliado en lateral)**
- Fabricación de productos diversos
- Agricultura, ganadería y pesca
- Servicios de seguridad, limpieza, atención doméstica, tercera edad y menor
- Actividades de construcción y reforma
- Servicio de transporte y reparación de vehículos

## Ejemplos de fichas DAFO de comercio mayorista y minorista:

- Tienda de Mascotas y Alimentación Animal
- Tienda de Iluminación
- Tienda de Calzado
- Comercio Minorista de Confección y Complementos
- Comercio de Proximidad (ampliado abajo)**
- Franquicias
- Tiendas de Informática con Reparación y Mantenimiento
- Panadería-Cafetería
- Tienda de Segunda Mano
- Tienda de Ropa de Segunda Mano
- Tienda de Productos Ecológicos
- Tienda de Ropa Infantil
- Floristería
- Arreglo de ropa y composturas
- Empresas de Vending
- Personal Shopper
- Coworking
- Tienda de Muebles

## DAFO y CAME: El sector del comercio de proximidad

A partir del DAFO de las fichas del CEEI hemos resumido las características en la tabla. Piensa alguna estrategia de CAME en el lateral.

FORTALEZAS	DEBILIDADES	Mantener fortalezas	Corregir debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es posible ofrecer un producto diferente al de la competencia</li> <li>• Capacidad de fidelizar al cliente</li> <li>• Alta capacidad de vender el producto al cliente</li> <li>• Trato personalizado al cliente y cercanía que genera confianza</li> <li>• Es un sector consolidado que los clientes lo califican como especializado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo grado de implantación de TICs</li> <li>• Fuerte carácter familiar y necesidad de formación</li> <li>• Dificultades para invertir en proyectos de mejora</li> <li>• Atomización del sector que lleva a precios poco competitivos</li> <li>• Menor franja horaria de apertura</li> <li>• Poco poder de negociación con proveedores</li> </ul>		
OPORTUNIDADES	AMENAZAS	Explotar oportunidades	Afrontar amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay segmentos de mercado que rechazan las prácticas de las grandes superficies</li> <li>• El papel dinamizador del pequeño comercio en los barrios</li> <li>• Existen agrupaciones empresariales</li> <li>• Usar la tienda online y los portales de compras colectivas</li> <li>• Sector minorista estratégico como generador de empleo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencia de la coyuntura económica, muy sensible a las crisis</li> <li>• Hay un exceso de oferta</li> <li>• La competencia de las grandes superficies en precios</li> <li>• Aumentan las tiendas low-cost, los outlets</li> <li>• La invasión de las franquicias</li> <li>• Los nuevos hábitos de compra buscan el desplazamiento y exigen una oferta de ocio complementaria</li> </ul>		

## El Co-Working de oficina

El coworking es una manera de organización del trabajo que permite compartir espacio e instalaciones a pequeñas empresas o profesionales que desarrollan proyectos de forma independiente, y que incluye el uso del mobiliario necesario, conexión a Internet, salas de reunión, fotocopiadoras e impresoras y otros servicios como domiciliación y recepción del correo. Su precio en España varía entre los 100 y 300€, según el tiempo y servicios contratados. Su ventaja es que permite usar un espacio de trabajo profesionalizado sin necesidad de asumir altos costes. Además facilita el intercambio de ideas y la colaboración entre profesionales con perfiles muy diferentes, por lo que también pueden surgir proyectos comunes o cooperativos.

Puedes ampliar información en: <http://www.zonacoworking.es/que-es-coworking/>

## El contrato de alquiler del local de negocio

1) **La forma:** se realiza por escrito, figurando la identidad de arrendador y arrendatario, la descripción del local, la renta y otras cláusulas.

2) **La duración:** la deciden libremente las partes, y se prorroga anualmente hasta que alguna decida darlo por finalizado, para lo cual debe comunicarlo con un mes de antelación como mínimo.

3) **La renta o alquiler:** también se pacta libremente. Salvo acuerdo en contra, el pago es mensual y debe realizarse dentro de los 7 primeros días de cada mes en el lugar y forma pactado. Si no se dice nada, se paga en el local en efectivo emitiendo un recibo. La cantidad se actualiza anualmente según el IPC (índice de precios al consumo).

4) **La fianza:** salvo que se acuerde lo contrario, el arrendatario está obligado a entregar al propietario una fianza en metálico de 2 mensualidades. La fianza es una garantía por los posibles daños que el inquilino cause en el local que no deriven de un uso habitual y se devuelve al terminar el contrato si el local está en perfecto estado.

5) **Cesión del contrato o subarriendo:** si en el local se ejerce una actividad empresarial o profesional, el inquilino puede subarrendarla o ceder el contrato de arrendamiento a un tercero, sin necesidad de que el propietario preste su consentimiento. Deberá comunicarlo al propietario y el arrendador tiene derecho a subir la renta.

6) **Obras en el local:** El propietario está obligado a realizar todas aquellas reparaciones necesarias para conservar el local y que pueda ser utilizado normalmente por el inquilino, salvo que el deterioro lo haya causado éste o el local haya quedado destruido por causas ajenas al propietario (incendio, inundación, etc). Por su parte, el arrendatario no puede realizar sin el consentimiento del arrendador obras que modifiquen el local o causen un perjuicio.

7) **Licencia de apertura o actividad:** es una licencia municipal obligatoria para que en un local, nave u oficina se pueda ejercer una actividad comercial o empresarial y que acredita que el local cumple las condiciones legales para ejercerla (por ejemplo no puedes abrir un pub en cualquier sitio por los ruidos que ocasiona). Antes de alquilar un local para tu negocio es muy importante que averigües estos requisitos y pregunta en el Ayuntamiento, y así evitar un posterior cierre.

## El Co-Working industrial

El coworking nació como un espacio de oficina compartido por pequeñas empresas o profesionales a los cuales se les alquila ese espacio para que puedan desarrollar su proyecto emprendedor. Pero, ¿por qué no aplicamos la misma idea a una empresa industrial en lugar de servicios?

Fruto de ello nace el coworking industrial donde los emprendedores van a necesitar otro tipo de instalación para desarrollar su pequeño taller y el doble de metros, pero al fin y al cabo pueden compartir en un mismo lugar su proyecto.

Un ejemplo lo encontramos en la empresa GeneradorValencia <http://generadorvalencia.com/>

Fíjate como presenta su espacio:

“Generador ha sido concebido para las mentes inquietas, artistas, amantes de DIY, makers, fabbers, amigos de las herramientas, frikis y demás gente que disfrute creando cosas con sus propias manos.

Sean cuales sean tus inquietudes, tanto si buscas un espacio donde de poder soldar con TIG, forjarte un cuchillo, mecanizarte una pieza para algún cacharro o programar un arduino y medir sus señales con el osciloscopio de nuestro “electronic bench” como si buscas un espacio permanente donde montarte un laboratorio o taller para emprender tu actividad industrial, esto es para ti.

En nuestro Wall of Fame podrás ver que por generador han pasado emprendedores de todas las índoles. Hemos tenido shapers, artesanos de la madera, laminadores de materiales compuestos, alfareros, diseñadores, inventores, forjadores, camperizadores de furgonetas, constructores de foodtrucks y mucho más.”

## Redacta tu plan de empresa

En el estudio de mercado y la competencia has valorado la posible ubicación de tu empresa. Se trata ahora de que valore qué factores son los más importantes para decidir la localización definitiva de la misma.

### Factores:

- Cercanía a los clientes o polígono industrial
- El coste del alquiler en dicha zona
- La idoneidad de las características del local
- La competencia que hay en la zona
- La demanda del producto en esa zona
- La facilidad de acceso o de salida
- La existencia de recursos humanos
- La legislación o ayudas públicas.
- ¿Es útil trabajar en un espacio de co-working?

## 6. Localización del proyecto empresarial

Hay buenas ideas de negocio que fracasan en su intento al equivocarse en el lugar donde ubicar la empresa. Por ello, debes valorar los siguientes factores a la hora de decidir dónde se localizará la empresa:

### Factores a valorar en la localización

- |   |  |
|---|--|
| <b>Sector industrial o sector servicios</b>   | » Las <b>empresas industriales</b> , al fabricar productos, se sitúan en un <b>polígono industrial</b> , ya que necesitan transportar sus productos por carretera y que los camiones accedan para carga/descarga más fácilmente. Además, necesitan muchos metros cuadrados y el precio del suelo es más barato que en la propia población. |
| <b>Los costes y características del local</b> | » Las <b>empresas de servicios</b> deben estar cerca de los <b>clientes</b> o en lugares que sean <b>fácilmente accesibles</b> : un restaurante, un banco, una peluquería o un comercio se situarán cerca de los clientes.   |
| <b>La demanda en la zona</b>                  | » Del <b>solar</b> si se quiere construir una nave industrial o el <b>precio de alquiler</b> si es una empresa de servicios más pequeña.   |
| <b>La competencia en la zona</b>              | » Si el local, sus <b>metros y las características de espacio</b> , son adecuados para tu negocio, pues no necesitarás invertir en obras en el mismo. No es lo mismo un local preparado para abrir que acondicionar uno.   |
| <b>Las comunicaciones</b>                     | » Si es una zona donde la <b>demand</b> a del producto no para de crecer y es muy demandado por la población.  |
| <b>La legislación y las ayudas públicas</b>   | » Si es una zona donde <b>no hay ventas</b> , habría que valorar si las empresas del sector están cerrando en esa zona por falta de demanda, o es que los clientes acuden a otra zona para comprar el producto.  |
| <b>Recursos humanos</b>                       | » Si hay <b>muchas empresas</b> que ya se reparten los clientes y es difícil competir con ellas. A veces, es preciso situarse donde ya está la competencia, pues todos los clientes acuden a ese lugar, por ejemplo: si existe una calle del centro donde están todas las zapaterías, una nueva zapatería debería ubicarse allí.           |
|   | » Si es una zona donde hay <b>pocas empresas</b> o las que hay no lo hacen bien y queda un hueco por cubrir en el mercado.   |
|   | » Si no hay competencia en la zona.  |
|   | » La facilidad de <b>accesibilidad</b> de los clientes a la empresa.   |
|   | » La facilidad de <b>salida</b> del producto fabricado a la red de carreteras.   |
|   | » Algunas zonas geográficas tienen <b>legislación propia</b> en materia comercial o de medioambiente.  |
|   | » Asimismo, pueden existir algunas <b>ayudas públicas</b> a las nuevas empresas, o también a las ya existentes para que no se vayan.   |
|   | » Hay ciertas actividades que requieren <b>recursos humanos cualificados</b> y hay que valorar si en dicha zona existen esos recursos.   |

### A) La externalización o deslocalización

Se trata de ubicar la **producción de la empresa en otro país buscando unos costes salariales más baratos**, manteniendo la dirección de la empresa en el país de origen. Es una estrategia que han seguido grandes empresas, e incluso algunas medianas, “externalizando” o llevándose fuera la producción, pero que no está exenta de algunos **riesgos o costes encubiertos**:

- El coste de la **baja calidad**. Un producto defectuoso implica una pérdida del cliente, siendo su coste altísimo por la pérdida de ventas futuras.
- El coste de **aprendizaje** del personal: Poner en marcha una fábrica en otro país implica un proceso de aprendizaje y de formación del personal, tanto de mandos intermedios como de trabajadores.
- El coste de la **baja productividad**: debido al proceso de aprendizaje se produce una menor productividad, lo cual conlleva la necesidad de contratar a más personal para mantener la producción.
- El coste de la **alta rotación de personal**: el personal tiene contratos cortos o decide darse de baja voluntariamente, con lo cual el nuevo personal debe comenzar el proceso de aprendizaje de nuevo.



FÍJATE

¿Alquiler o compra?

Lo normal es empezar alquilando por las limitaciones de capital del emprendedor, pero sobre todo porque hay que comprobar que el negocio es realmente viable.

Solo si el proyecto está consolidado, y se tiene una visión a largo plazo del negocio, puede considerarse la posibilidad de la compra.

## Misión, visión y valores en las empresas

### GREENPACE:

**MISIÓN:** Greenpeace es una Organización No Gubernamental internacional que hace campañas para cambiar actitudes y hábitos con el fin de proteger el medio ambiente y fomentar la paz

**VISIÓN:** Greenpeace lucha por un mundo verde y en paz. Trabajamos para:

- Frenar el cambio climático y aportar soluciones energéticas positivas para el planeta.
- Proteger la biodiversidad y los recursos naturales del planeta, buscando la sostenibilidad de los ecosistemas y las poblaciones.
- Prevenir la contaminación y buscar las alternativas más sostenibles de gestión de residuos.

### VALORES:

- Somos ecologistas. Trabajamos para que la tierra sostenga la vida en toda su diversidad.
- Utilizamos la Acción Directa no Violenta como el instrumento más eficaz para concentrar la atención pública sobre los problemas medioambientales.
- Somos independientes política y económicamente. No aceptamos dinero, ni presiones de gobiernos, empresas o partidos políticos.

### NH HOTELES:

**MISIÓN:** Ofrecer servicios de hostelería sostenibles y eficientes para nuestros clientes, accionistas, socios, empleados y para la sociedad en general.

**VISIÓN:** Recompensar el tiempo que nos dedican nuestros clientes, mejorando su experiencia y contribuyendo a un mundo más sostenible.

### VALORES:

- Orientación a las personas: El principal activo de la compañía son las personas: nuestros clientes y nuestros empleados, nuestros accionistas y nuestros proveedores.
- Responsabilidad medioambiente: Como empresa responsable del sector turístico, NH Hoteles se compromete al cuidado y respeto del medio ambiente.
- Sentido del negocio: En NH Hoteles ejecutamos las acciones necesarias en coherencia con la estrategia adoptada para alcanzar nuestros objetivos de negocio y satisfacer los intereses económicos de nuestros accionistas.

### Una Pyme: LUMINARIAS IMPALA, SA:

**MISIÓN:** Como empresa "Luminarias Impala S.A de C.V", tiene la misión de solventar las necesidades que nuestros clientes tienen en iluminación; atendemos tanto a particulares como a empresas, que requieran de una iluminación limpia, suficiente, barata y ecológica.

**VISIÓN:** "Luminarias Impala S.A de C.V" tiene la visión de adelantarse en la tecnología y acercarla al público en general, así como crecer como empresa llegando a tener el liderazgo en la rama y contar con la confianza de todas las personas que requieran de nuestros servicios.

**VALORES:** "Luminarias Impala S.A de C.V" así como nuestros empleados y filiales, tenemos como valor principal, servir a los clientes, sin distinciones, así como tenemos como valor primordial el cuidado del planeta, apoyando al sistema de iluminación, con las más avanzadas redes ecológicas, incluyendo focos de "led" para la iluminaria de edificios públicos, e introduciendo esta cultura a las casas particulares de nuestros clientes, permitiendo que la tecnología ecológica se encuentre al alcance de todos.

## ¿Papa Noel vestía de verde?

Coca Cola ha asociado siempre su imagen a valores como la familia, la felicidad, la amistad, la tradición. Es por ello que en 1931 Coca Cola puso en marcha una campaña de publicidad navideña tomando como figura central de la misma a Santa Claus.

Aunque tradicionalmente Santa Claus (o San Nicolás) había sido representado vestido de verde (y en alguna ocasión también de rojo), Coca Cola lo visitó para esta campaña con sus colores corporativos: blanco y rojo.

Esta representación caló tan profundamente en nuestro imaginario que se ha mantenido hasta la actualidad.

## Redacta tu plan de empresa

Redacta la misión, visión y valores para tu proyecto empresarial. Elabora mecanismos para transmitir la imagen corporativa del proyecto.

### La misión

- ¿Cuál es la filosofía de tu empresa? ¿Qué aporta a la sociedad, a los clientes, al entorno? ¿Cuál es su razón de ser?

### La visión

- ¿Qué esperas que sea tu empresa en un futuro?

### Los valores

- ¿Cuáles son los valores básicos de la empresa?

### Imagen corporativa

- ¿Cómo transmitir en el día a día la imagen corporativa?

## 7. La cultura empresarial e imagen corporativa

Al igual que las sociedades se caracterizan por tener una cultura propia que influye en el comportamiento de las personas, también las empresas tienen una cultura que influye sobre sus miembros. Entendemos por **cultura de la empresa** el conjunto de creencias y valores compartidos por sus miembros.

Estas creencias y valores **se transmiten** a través de dos mecanismos:

- Las **normas escritas** de lo que desea ser la empresa, lo cual se hace explícito en la **misión, visión y valores**.

- A través **del día a día**: en las **normas no escritas** de cómo se debe actuar, en los mitos y anécdotas que quedan en la memoria de cómo se solucionó un problema, en los ritos y ceremonias que se celebran cada cierto tiempo, en los símbolos de cómo se distribuyen los espacios o en las vestimentas de los trabajadores; todo ello también son mecanismos para transmitir a los trabajadores la cultura de la empresa.



**¿Qué es la imagen corporativa? ¿Qué tiene que ver con la cultura de la empresa y el entorno?**

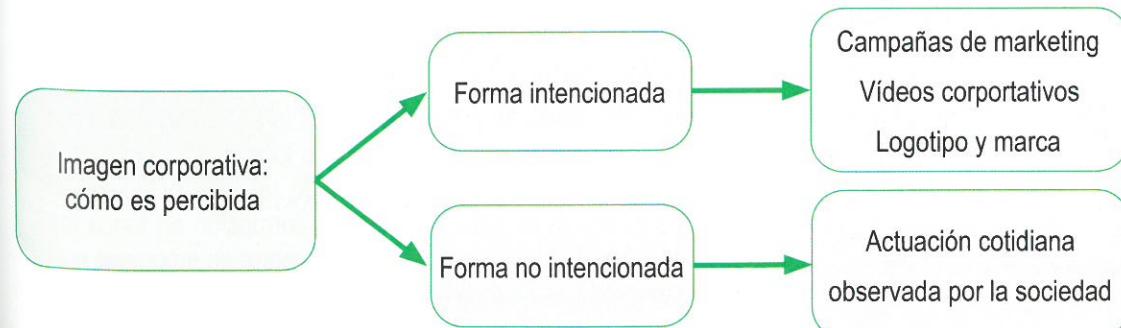
Entendemos por **imagen corporativa** el conjunto de impresiones que la empresa suscita en el público, o sea, el **modo en que es percibida la empresa por los clientes y la sociedad**.

Esta imagen de la empresa puede transmitirse de dos maneras:

- De **forma intencionada**, a través de **campañas de marketing** y publicidad. Lo usan las grandes empresas. Algunas formas frecuentes son a través de videos corporativos, del logotipo, de eslóganes repetidos continuamente sobre la filosofía de la empresa o el patrocinio de diversos eventos.

- De **forma espontánea**, a través de la **actuación cotidiana de la empresa** que es observada por los clientes y la sociedad en general. Es más frecuente en pequeñas empresas.

Con la **imagen corporativa** se quiere transmitir la cultura de la empresa al entorno, a los clientes y a la sociedad en general; es un medio para generar prestigio y **mejorar la opinión pública** respecto a la empresa. Esa es la finalidad que persigue y de ahí que las grandes empresas inviertan en estas campañas de marketing para generar una visión favorable hacia la marca y la empresa.



¿SABÍAS QUE...?

### MISIÓN:

Es la razón de existir de la empresa, representa la personalidad de ésta, la filosofía de la compañía, que se mantiene a lo largo del tiempo.

### VISIÓN:

Es lo que desea ser en el futuro la empresa, hacia donde se dirige, la imagen que tiene el emprendedor de la empresa en el futuro.

### VALORES:

Son los principios que se consideran válidos dentro de la organización y por tanto aceptados por sus miembros. Reflejan los valores "éticos" para la empresa.

### EJEMPLOS

Puedes consultar en la página anterior varios ejemplos de empresas reales.

## 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 RSC, 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'Oréal.

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=tMlsATTelq8>

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 despuntase?
- ¿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'Oréal? ¿Lo consiguió? ¿De quién es ahora la empresa?
- Indica las 3 lecciones que puedes sacar de este vídeo.

## Ejemplos de acciones de RSC

Empresa: Matusewicz Budowa Maszyn (Polonia). Nº trabajadores: 235. Actividad: Mecanizado de plásticos y materiales preciosos.

- Implicación activa en organizaciones locales como la asociación de ciegos, clubes deportivos para jóvenes y la asociación de veteranos.
- Construcción de un centro deportivo para jóvenes de la localidad.
- Asistencia técnica y financiera para los servicios locales de ambulancias y bomberos (reparación de vehículos y aire acondicionado).

Empresa: Lippemeier (Alemania). Nº trabajadores: 295. Actividad: servicios de limpieza.

- Utilización de materiales respetuosos con el medio ambiente que reducen la necesidad de aplicar productos químicos más fuertes.
- Construcción de un nuevo edificio con paneles solares para la calefacción, pavimentación ecológica y una biozona para plantas.
- Uso de agua de lluvia para lavar los equipos de limpieza.
- Horario flexible para mujeres con niños pequeños.

Empresa: Dogan Organik Products (Turquía). Nº trabajadores: 70. Actividad: centro de ganadería y agricultura biológica.

- Asesoramiento a los agricultores locales sobre las técnicas de agricultura biológica, para que puedan ser autosuficientes y mejorar la sostenibilidad a largo plazo y reducir la emigración.
- Creación de un centro avanzado de FP en la localidad en colaboración con la universidad, donde se ofrecen cursos de agricultura biológica, así como de un centro de investigación y desarrollo dedicado a nuevos métodos y productos de agricultura biológica.

## Redacta tu plan de empresa

Basándote en tu idea de negocio redacta algunas medidas de cumplimiento de la RSC. Estas medidas variarán según sea el sector de tu actividad, pues no es lo mismo una actividad que produce residuos que otra donde tradicionalmente no se cumplen las normas laborales o en la que hay un hábito de incumplimiento de las leyes y de corrupción.

Como guía sigue el siguiente esquema:

### Derechos humanos y laborales

- Señala medidas de no discriminación y de cumplimiento de normas laborales y de seguridad laboral.

### Medioambiente

- Señala medidas que favorezcan el cuidado y desarrollo del medio ambiente sostenible y que puedan depender de ti.

### Sociedad y economía

- Señala medidas que puedan influir en la sociedad, como por ejemplo el desarrollo económico de tu localidad atendiendo a colectivos desfavorecidos u ofreciendo un bien necesario al entorno, así como la lucha contra la corrupción en todos los aspectos que estén a tu alcance (no comprar en empresas que no cumplen los criterios de no corrupción, etc.).

## 8. La responsabilidad social corporativa

La relación entre las empresas y el entorno tiene una **doble dirección**: por un lado el entorno influye en las empresas, como hemos podido ver en los apartados anteriores, pero por otro lado la empresa también influye en el entorno, y es por ello que **las empresas tienen una responsabilidad sobre él**. Por ejemplo, si una fábrica contamina el agua de un río y no puede beberse, ello genera un coste para la sociedad (el agua ya no es potable), pero a la empresa le saldría gratis salvo que pudiera ser sancionada. Con la Responsabilidad Social Corporativa ya no se trata de sancionar a posteriori, sino de que las empresas asuman el coste que sus actuaciones están provocando en el entorno. En el ejemplo anterior la fábrica debería invertir en una tecnología más limpia para evitar esos costes en el entorno.



Existen múltiples **definiciones** de RSC (Responsabilidad Social Corporativa) pero nos quedamos con la definición del **instituto ETHOS de Brasil** que fue pionero en el siglo XX en esta materia:

“La RSC es una forma de gestión que se define como una **empresa ética y transparente** con todos los públicos y se caracteriza por el establecimiento de objetivos empresariales para impulsar el **desarrollo sostenible** de la sociedad, preservando sus **recursos ambientales y culturales** para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las **desigualdades sociales**.”

Sin embargo, este tipo de responsabilidad social es un fenómeno reciente de finales del siglo XX y que está pasando por una serie de **etapas para su completa implantación**:

- **1º etapa: Cumplimiento de la ley.** Las empresas se limitan a cumplir la ley. Por ejemplo las empresas reciclan los residuos porque les obliga la ley para no ser sancionadas.
- **2º etapa: Reacción frente a las demandas de la sociedad.** Las empresas ven esta responsabilidad como una manera de ganar prestigio ante la sociedad, por lo que patrocinan actividades que son bien vistas y las difunden a través de su imagen corporativa.
- **3º etapa: Concienciación social.** Las empresas ya incorporan la RSC dentro de su cultura de empresa por propio convencimiento, en el día a día, abarcando todas las facetas de la empresa.

Ámbitos de actuación de la RSC

- **Los derechos humanos:** no discriminación, lucha contra la explotación infantil, no contratación con empresas que vulneren los derechos humanos, etc.
- **Los derechos laborales:** seguridad y salud en el trabajo, igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, formación, conciliación de vida familiar y laboral, salarios justos, etc.
- **Sociedad:** Beneficios para la comunidad, como apoyo a instituciones benéficas locales, programas de voluntariado, luchar contra la corrupción, cumplimiento de la normativa de impuestos, etc.
- **Económico:** Desarrollo económico de la localidad ofreciendo un empleo estable, contratar con empresas de la zona a través de contratos justos y equitativos, ofrecer un bien necesario al mercado, etc.
- **Medioambiental:** Residuos, emisiones, vertidos, impacto en el medio ambiente, uso de energía, respeto por la biodiversidad, etc.



¿SABÍAS QUE...?

10 principios del pacto de la ONU

[www.pactomundial.org/quienes-somos/10-principios](http://www.pactomundial.org/quienes-somos/10-principios)

1º) Las empresas deben apoyar respetar la protección de los Derechos Humanos fundamentales reconocidos internacionalmente.

2º) Las empresas deben asegurarse de que no son cómplices de otras empresas que vulneran los derechos humanos.

3º) Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo de la negociación colectiva.

4º) Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.

5º) Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.

6º) Las empresas deben apoyar la abolición de prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.

7º) Las empresas deben mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

8º) Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

9º) Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

10º) Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

## 8.1. La empresa social o emprendimiento social

En el mundo anglosajón las empresas sociales están en auge. Por ejemplo, en el Reino Unido hay 70.000 empresas que son calificadas como sociales, por lo que en España, un país con un perfil solidario, se espera que este tipo de empresas crezcan en un futuro próximo. Pero, **¿qué son las empresas sociales? ¿No son las ONGs? ¿Tiene que ver algo con la RSC que hemos visto antes?** Vamos a distinguir conceptualmente la empresa social de la empresa que tiene acciones de RSC y de una ONG.

**Empresa con RSC** Son empresas que **venden productos al mercado** con la finalidad de obtener una **rentabilidad**.

Realizan **acciones concretas de RSC como complementarias** a su actividad principal.

Por ejemplo, el banco La Caixa tiene una fundación "Obra Social La Caixa" como una acción de RSC, pero la finalidad del banco es comprar y vender dinero para obtener rentabilidad, siendo la obra social complementaria.

**ONG** Las Organizaciones No Gubernamentales no son empresas, **no venden productos** para obtener rentabilidad.

Persiguen un **fin social**, y para ello se financian de las **cuotas de sus socios** y de **subvenciones** públicas.

**Empresa social** Son empresas que **también venden productos** para obtener una rentabilidad y mantenerse en el mercado.

Pero **"el producto que venden" es social**, la empresa social existe para **resolver un problema social** o medioambiental, no vende cualquier cosa sino que interviene en el mercado solucionando un problema social.

En la empresa social la **misión social es más importante que la rentabilidad** y el reparto de dividendos. La empresa social existe en cuanto es capaz de resolver un problema social, no por la rentabilidad que obtenga. El negocio o la **empresa es tan solo una herramienta**, la empresa social acude al mercado para **cambiar el mundo y hacerlo más justo**, el cual prevalece sobre el fin económico.

Por ejemplo: empresas que nacen para abordar retos del cambio climático, empresas que ayudan a las personas más pobres del planeta, centros especiales de empleo que contratan personas con discapacidad, etc.

Para saber más: <https://socialnest.org/> ; <https://socialenterprise.es/emprendedores-sociales-espanoles-ejemplos/>

### Soft skills: 3- Honradez y ética empresarial

Vimos en la UD1 en la autoevaluación del emprendedor que una de las habilidades era tener sentido ético. Vamos a profundizar en ello.

En primer lugar, **ética empresarial y RSC** nos puede parecer lo mismo pero son **2 conceptos diferentes**. Mientras la ética empresarial hace referencia al conjunto de principios y valores que muestra la empresa o el emprendedor en su actuación diaria, la RSC son acciones concretas por parte de la empresa hacia el entorno o los trabajadores (recordar los ámbitos social, medioambiental, laboral, etc). Por tanto, un emprendedor puede actuar de forma ética pero no estar realizando acciones de RSC, por ejemplo porque su empresa es muy pequeña y acaba de comenzar. En definitiva, **el no poder realizar acciones de RSC no le impide actuar de forma honrada y ética en su empresa**.

Puedes ampliar en: <https://www.expoknews.com/responsabilidad-social-y-etica-empresarial-como-se-relacionan/>

Retoma tu puntuación del apartado H de autoevaluación del emprendedor de la UD1 y vuelve a puntuarte de 1 a 5 en estos ejemplos:

H. ¿Tengo sentido ético? Retoma tu puntuación UD1

¿Qué haría en estas situaciones? Puntúa un 1 de acuerdo hasta un 5 desacuerdo	
36. Pienso que es necesario cumplir las normas	Si puedo trabajo en B, ya que así me ahorro pagar autónomos
37. En mi opinión, el fin no justifica siempre los medios	Para mantener mi empresa cobro todo lo que puedo sin IVA y no lo declaro
38. Soy sincero, aunque a veces sea difícil	Aseguro a los clientes que siempre cumpliré los plazos, aunque sea imposible
39. Soy una persona en la que se puede confiar	Hay que prometer a los trabajadores que serán indefinidos y subirán de categoría
40. No estoy dispuesto a hacer cualquier cosa por obtener un beneficio	Si tengo los datos de los clientes de la competencia, les ofreceré cualquier cosa con tal de quitárselos, y ya veremos más adelante

¿Hay diferencias entre las puntuaciones totales del apartado H y de la suma de las puntuaciones de los 5 ejemplos? Cuando más alta sea la puntuación más sentido ético estás manifestando. Si tienes menor puntuación en los ejemplos que en el apartado H es que una cosa son los principios generales y otra las situaciones cotidianas del día a día. Debatir en clase los resultados.

### Casos prácticos a resolver

#### A) Tipos de entorno: sencillo / cambiante

1º) Analiza si el entorno de una empresa de telefonía móvil es más sencillo o cambiante. Para ello fíjate en las características de estabilidad, complejidad, integración y hostilidad. A continuación realiza el mismo tipo de análisis para una ferretería de una localidad. ¿Crees que el entorno de una ferretería es totalmente sencillo o existe alguna característica que también lo haga cambiante?

#### B) El entorno específico del sector

2º) Victoria quiere abrir un centro de peluquería y estética por lo que quiere analizar cuál es el grado de competencia entre las empresas actuales que existen en una localidad. Ella sabe que:

a) Hay varios centros como el suyo en la localidad de al lado pero pocos donde ella quiere abrirla.

b) Es un sector que está creciendo, pues la gente se preocupa cada vez más de su imagen personal.

c) Su producto no sería muy distinto al de la competencia, casi todos hacen prácticamente lo mismo.

d) Hay muchas peluquerías que todavía podrían atender a más clientes de los que ya tienen.

e) Si abriese el centro y le fuese mal, tener que cerrarlo le supondría un coste puesto que requiere una inversión alta al no disponer de un local adaptado y necesitar hacer reformas.

Clasifica esta información en los factores que inciden en que exista mayor o menor rivalidad entre los competidores actuales. ¿Cómo clasificarías el grado de competencia que existe (alto-medio-bajo)?

3º) Busca dos ejemplos de productos sustitutivos dentro del sector de tu ciclo formativo.

#### C) El análisis D.A.F.O. del entorno

4º) Eliseo tiene un pequeño centro de fisioterapia desde hace 3 años en un barrio residencial de nueva creación. Te pide que le ayudes a pensar en una estrategia de empresa pues quiere afianzar la compañía y consolidarla. Para ello te comunica la siguiente información:

a) Ha conseguido clientela fija, ya que ofrece una atención personalizada muy valorada por los clientes.

b) En el centro trabajan él y otra fisio, ambos con titulación, muy formados y muy profesionales. Eliseo ha realizado además varios cursos de gestión empresarial para pymes. Sin embargo, a veces no dan a basto con la cantidad de clientela que tienen.

c) Su manera de financiarse es con pequeños créditos al banco y con las ganancias que va obteniendo, con lo que no tiene problemas en ese aspecto.

d) Debido a la innovación constante, necesita incorporar nueva maquinaria en las consultas.

e) Se rumorea que se va a implantar un gran centro médico de una marca conocida en el barrio, el cual también va a ofrecer servicios de fisioterapia a precios muy asequibles.

f) La población del barrio residencial no para de crecer en las nuevas viviendas, sobre todo la población con rentas más altas.

Clasifica estos factores en el D.A.F.O. e indica algunas estrategias que creas que Eliseo podría tomar con el análisis C.A.M.E.

#### D) Localización

5º) Señala al menos 1 o 2 criterios de localización que le sean más específicos a su situación a los siguientes emprendedores:

a) María, que va a abrir una papelería en una localidad donde no ha ninguna.

b) Fernando, necesita una nave grande donde poder realizar el curvado de tubos metálicos que venderá principalmente a otras empresas.

c) David y Nuria, viven en una pequeña población de 1.000 habitantes en la sierra, pero quieren abrir una gestoría administrativa, fiscal y contable que dé servicios a otras empresas y autónomos, ya que la que hay en la localidad no funciona bien.

#### E) La imagen corporativa y la RSC

6º) Carlos y Ana han abierto una pequeña tienda de moda en una calle comercial de la localidad donde viven. Están preocupados por la imagen que puedan dar a los clientes así que empiezan a trabajar en todo lo que pueda ser imagen corporativa de la empresa.

a) ¿Qué actividades podrían realizar para promover esta imagen corporativa? b) ¿Qué podrían hacer además para cuidar la imagen en el día a día?

7º) Indica para las siguientes empresas en qué ámbito de actuación de RSC están actuando:

a) Zapatillas baratas, S.A. tiene varias fábricas en Tailandia, por lo que una de sus preocupaciones es no contratar a ningún menor de 16 años bajo ningún concepto, de manera que ha creado la figura del supervisor de contratación.

b) Producimos electricidad, S.A. se ha instalado en una comunidad paraguaya aprovechando los saltos de agua de sus ríos. Reinvierte parte de sus ingresos en un proyecto de ayuda a las mujeres de la comunidad en el fomento de creación de empresas de costura y telas.

c) Química española, S.A. tiene una política de horario flexible para que los trabajadores que tengan hijos a su cuidado puedan entrar más tarde y luego completar las horas en otro momento de la semana.

d) Diamantes perfectos, S.A. tiene su principal fábrica en un país de África Central. Allí los altos cargos del gobierno le exigen para continuar instalándose que facilite el tráfico de armas para la situación de pre-guerra civil en que se encuentra el país. La empresa se niega a ello. El país decide darle la concesión a otra empresa, Diamantes parecidos, S.A., que reúne los requisitos.