



Co-funded by
the European Union



W-RISE

Women on the RISE:
Upskilling Ukrainian Refugee Women
through Sustainable & Digital
Entrepreneurship Learning Pathways

Código del proyecto: **2023-1-IT02-KA220-ADU-000162162**

Recopilación de módulos formativos 1-6

**VERSIÓN EN
ESPAÑOL**

W-RISE

INFORME DE

APRENDIZAJE



W-RISE

Women on the RISE:
Upskilling Ukrainian Refugee Women
through Sustainable & Digital
Entrepreneurship Learning Pathways

Nombre del Módulo	Introducción al emprendimiento	Descripción general de los módulos
Número del Módulo	1	1. Introducción al emprendimiento 2. Modelos de negocio 3. Básicos de marketing 4. Básicos de finanzas 5. Comercio electrónico 6. Plan de empresa
Horas de clase	6	
Evaluación	Cuestionario (10 preguntas)	Diseñado por Fundacja Educational Trip

Descripción general del módulo

Introducción al Emprendimiento

¿Alguna vez te has preguntado qué significa realmente guiar a alguien en su camino hacia el emprendimiento? ¿El emprendimiento es un talento natural o se puede cultivar con el apoyo y las herramientas adecuadas? Como educador de adultos, ocupas una posición privilegiada: no solo compartes conocimientos, sino que ayudas a otros a descubrir su potencial, ganar confianza e imaginar nuevos futuros. Para muchos de tus estudiantes, este puede ser su primer paso real hacia la independencia, el empoderamiento financiero y el éxito que ellos mismos definen. Y ahí es donde tu papel se vuelve transformador.

Este capítulo está diseñado para ofrecer una introducción clara y accesible a los fundamentos del espíritu emprendedor, no desde la perspectiva de la teoría abstracta, sino como un viaje práctico y empoderador. Ayudará a los alumnos a explorar las definiciones de emprendimiento, comprender la diferencia entre innovación e implementación, y descubrir las teorías clave que explican qué impulsa a los emprendedores a actuar. El material se presenta en un lenguaje sencillo, adecuado para participantes que pueden no estar familiarizados con el mundo empresarial, y tiene especialmente en cuenta a los alumnos adultos que vuelven a estudiar o están considerando un cambio de carrera.

Juntos, tú y tus alumnos reflexionaréis sobre lo que significa ser emprendedor: ¿Qué rasgos favorecen esta mentalidad? ¿Se puede aprender a ser emprendedor? ¿Qué tipos de modelos de negocio pueden adaptarse a diferentes personalidades, motivaciones o estilos de vida? A través de ejercicios interactivos y debates, los participantes comenzarán a verse a sí mismos con una nueva conciencia, reconociendo sus recursos, identificando áreas de crecimiento y considerando dónde su energía y valores se alinean con las oportunidades de negocio.

Como educador, tu misión es crear un espacio seguro y motivador en el que las mujeres, que a menudo deben compaginar múltiples roles y superar obstáculos, se sientan animadas a soñar, explorar y actuar. No se trata de una sesión de formación más, sino de un punto de inflexión. Al finalizar este módulo, tus alumnas no solo comprenderán qué es el emprendimiento, sino que verán que también puede formar parte de sus vidas.

No solo estás transmitiendo contenidos, sino que estás acompañando a futuros emprendedores, muchos de los cuales están descubriendo su capacidad de acción por primera vez. Comencemos juntos ese viaje.

Unidad 1 – Conceptos básicos del emprendimiento

Contenido: Este capítulo presenta el mundo del emprendimiento, definiendo

el concepto y mostrando la diferencia entre innovación y emprendimiento. Luego analiza las teorías clave del emprendimiento, dividiéndolas en económicas (la teoría de la innovación de Schumpeter, la teoría de la «alerta» de Kirzner, la teoría del emprendedor de Knight y la teoría del emprendimiento de Cantillon) y psicológicas, ilustrando cada una con un ejemplo.

Conceptos clave: Emprendimiento (definición y características), innovación, teoría de la innovación de Schumpeter, teoría de la «alerta» de Kirzner, teoría del emprendedor de Knight, teoría del emprendimiento de Cantillon, teorías psicológicas del emprendimiento.

Unidad 2 – ¿Quién es un emprendedor?

Contenido: Este capítulo define qué es un emprendedor y desmiente el mito del modelo ideal. Presenta rasgos de personalidad útiles (p. ej. resiliencia, creatividad, confianza en uno mismo) y habilidades (por ejemplo, organización, comunicación, resolución de problemas). Hace hincapié en que el espíritu emprendedor se puede aprender.

Conceptos clave: Emprendedor/Emprendedora; Rasgos de personalidad de un emprendedor; Habilidades emprendedoras; Desarrollo del espíritu emprendedor.

Unidad 3 – Mis necesidades - Cómo crear un negocio que se adapte a mí

Contenido: Este capítulo hace hincapié en la creación de un negocio sostenible y satisfactorio, alineándolo con el ritmo personal, los valores y la visión a largo plazo de cada uno. Guía a las personas a través de la exploración de sus necesidades en cuatro áreas clave: comprender sus fortalezas y talentos, descubrir sus motivaciones fundamentales, identificar los estilos y entornos de trabajo ideales, y diseñar un modelo de negocio que se adapte a su estilo de vida. El capítulo presenta diversas herramientas y marcos de autoevaluación para facilitar este proceso de autodescubrimiento,

promoviendo la autenticidad y previniendo el agotamiento en el emprendimiento.

Conceptos clave: Necesidades personales, fortalezas, talentos, motivaciones, estilo de trabajo, alineación con el estilo de vida, autoconciencia, autenticidad, 16Personalities, CareerExplorer, Gallup CliftonStrengths, test de personalidad DISC, Fortalezas de Carácter VIA, Código de Motivación, Perfil de Motivación Reiss, Evaluación Profesional MAPP, WorkGenius, Kolbe Quickstart, Ikigai, Business Model You.

Unidad 4 – Tipos de actividades empresariales

Contenido: El texto ofrece una visión general de cuatro tipos comunes de estructuras empresariales que existen en la mayoría de los países europeos. Compara sus características, denominaciones legales, ventajas y desventajas en países como Polonia, Alemania, España, Italia, Suecia y Lituania. El objetivo es ayudar a los aspirantes a empresarios a comprender qué forma de negocio se adapta mejor a sus objetivos y recursos.

Conceptos clave:

Variedad de estructuras empresariales: los emprendedores pueden elegir entre diferentes formas: empresa unipersonal, sociedad, sociedad de capital o franquicia, en función del control, el riesgo y los objetivos.

Responsabilidad jurídica y financiera: cada forma implica diferentes niveles de responsabilidad, desde la responsabilidad personal total (empresa unipersonal) hasta la responsabilidad limitada (sociedades de capital).

Paralelismos europeos: aunque los nombres de los países difieren, los principios básicos de estos modelos empresariales siguen siendo similares en muchos países de la UE, lo que permite la comprensión y la comparación transfronterizas.

Unidad 1: Conceptos básicos del emprendimiento

1.1 Definiciones de emprendimiento

1.2 Teorías del emprendimiento

1.2.1 Teoría de la innovación de Schumpeter

1.2.2 Teoría de la «alerta» de Kirzner

1.2.3 Teoría del emprendedor de Knight

1.2.4 Teoría del emprendimiento de Cantillon

1.2.5 Teorías psicológicas del emprendimiento

Ejercicio gamificado: El mundo emprendedor – un juego de teorías

Unidad 2 ¿Quién es un emprendedor?

Ejercicio gamificado: BINGO del emprendimiento.
¿Quién es un emprendedor?

Unidad 3. Mis necesidades – Cómo crear un negocio que se adapte a mí

3.1. Comprender tus fortalezas y talentos

3.2. Descubrir lo que realmente te motiva

3.3. Conocer tu estilo y entorno de trabajo ideales

3.4. Diseñar un modelo de negocio acorde con tu estilo de vida

3.5. Crear un negocio que refleje quién eres realmente

Ejercicio gamificado: Descubrir tu estilo interpersonal – Test de personalidad de Hartman

Unidad 4 Tipos de actividades empresariales

4.1. Empresa unipersonal

4.2. Asociaciones

4.3. Sociedades de capital

4.4. Franquicia

Ejercicio gamificado: Elige tu trayectoria empresarial

Resultados de aprendizaje

Como resultado de trabajar con los materiales de este módulo, se espera que los formadores alcancen los siguientes resultados de aprendizaje:

Conocimiento: Definiciones básicas y características del emprendimiento y el papel de la innovación; teorías clave del emprendimiento (Schumpeter, Kirzner, Knight, Cantillon y teorías psicológicas); Características de un emprendedor, incluyendo rasgos de personalidad y habilidades útiles; Definiciones básicas y características de la creación de un negocio alineado con las necesidades personales, los valores y la visión a largo plazo; Herramientas y marcos clave de autoevaluación para comprender las fortalezas, los talentos, las motivaciones y los estilos de trabajo ideales de cada individuo (por ejemplo, 16Personalities, CliftonStrengths, Ikigai).

Habilidades: Diferenciar entre los conceptos de emprendimiento e innovación; identificar diferentes enfoques teóricos del emprendimiento; reconocer las características y habilidades clave de los emprendedores; diferenciar y aplicar diversas herramientas de autodescubrimiento para identificar las fortalezas personales, las motivaciones y los entornos de trabajo preferidos; diseñar un modelo de negocio que integre los valores personales y las prioridades de estilo de vida para la sostenibilidad a largo plazo.

Competencias: Reflexionar conscientemente sobre el propio potencial emprendedor; comprender los recursos disponibles y lo que se puede desarrollar; sentir que se está en el camino correcto hacia el desarrollo emprendedor; reflexionar conscientemente sobre el propio potencial emprendedor y la alineación personal con el viaje empresarial; sentirse seguro a la hora de crear un negocio auténtico que refleje el verdadero yo, fomentando la satisfacción y evitando el agotamiento.

Unidad didáctica 1: Conceptos básicos de emprendimiento

Tiempo	Breve descripción	Método	Equipamiento
15 Min	Actividad 1: Bienvenida	LECCIÓN DIRECTA	Ordenador/Proyector
40 Min	Actividad 2: Aporte de conocimientos	LECCIÓN DIRECTA	Ordenador y presentación PPT
45 Min	Actividad 3: El mundo emprendedor- un juego de teorías	TRABAJO EN GRUPO	Toolkit de Gamificación
20 Min	Asegurar los resultados: Resumen tras el ejercicio	EJERCICIOS ONLINE	Whiteboard



1.1 Definiciones de emprendimiento

El emprendimiento es un concepto amplio y dinámico que va mucho más allá de la simple creación de una empresa. En esencia, el emprendimiento es la capacidad de reconocer oportunidades en el entorno, responder a ellas de forma creativa y tomar la iniciativa para construir algo nuevo, ya sea un negocio, un servicio, un producto, un proyecto social o incluso una innovación interna dentro de una organización existente.

El verdadero espíritu emprendedor implica una combinación de visión, acción, asunción de riesgos y resiliencia. No solo requiere darse cuenta de lo que falta o de lo que se podría mejorar en el mundo que nos rodea, sino también tener el valor de actuar en consecuencia. Los emprendedores son personas que no solo sueñan, sino que planifican, ejecutan, se adaptan y asumen la responsabilidad de los resultados de sus decisiones.

Características clave del emprendimiento:

- Reconocimiento de oportunidades: detectar huecos en el mercado o necesidades no cubiertas.
- Innovación: introducir algo nuevo o significativamente mejorado.
- Iniciativa: tomar medidas proactivas sin esperar instrucciones externas.
- Organización: reunir los recursos, las personas y los sistemas necesarios para hacer realidad una idea.
- Gestión de riesgos: afrontar la incertidumbre y tomar decisiones con información incompleta.
- Responsabilidad: asumir los resultados, tanto los éxitos como los fracasos.

Ejemplo:

Kasia, una madre trabajadora, se dio cuenta de que muchos padres de su

comunidad tenían dificultades para encontrar tiempo para preparar comidas nutritivas para sus hijos. Los supermercados estaban llenos de alimentos preenvasados, pero pocas opciones eran saludables, aptas para niños y convenientes. Al ver esta carencia, comenzó a preparar cajas de comida saludables en su casa y a ofrecérselas a sus vecinos. La respuesta fue abrumadoramente positiva y, a medida que la demanda crecía, formalizó su actividad en un pequeño negocio. Hoy en día, la empresa de Kasia entrega cajas de comida personalizadas a colegios y familias mediante un modelo de suscripción, lo que ayuda a los padres y mejora la alimentación de los niños.

Kasia no inventó un nuevo tipo de alimento, lo que la convirtió en emprendedora fue su capacidad para detectar un problema, responder de forma creativa y convertir una solución en un negocio sostenible.

Más microejemplos de la vida real:

- Una mujer de un pueblo rural comienza a organizar excursiones de fin de semana para que los visitantes conozcan las tradiciones locales, lo que le genera ingresos a ella y a los artesanos de la región.
- Una estudiante universitaria desarrolla una aplicación de presupuestación adaptada a los trabajadores autónomos después de haber tenido ella misma dificultades con ingresos irregulares.
- Una enfermera desempleada pone en marcha un servicio de atención a demanda para personas mayores de su zona, lo que reduce la brecha entre los hospitales y las familias.

Estos ejemplos demuestran que el emprendimiento puede comenzar a pequeña escala, ser personal y crecer a partir de la experiencia vivida. Se trata de ver lo que otros no ven, o de actuar cuando otros no lo hacen.

Innovación vs. Emprendimiento: ¿Cuál es la diferencia?

Los términos *innovación* y *emprendimiento* están estrechamente relacionados, pero no son idénticos. La innovación se refiere a la creación o mejora significativa de un producto, servicio, proceso o idea. Es la chispa, la «novedad». Puede provenir del desarrollo tecnológico, de una nueva forma de prestar servicios o incluso de un enfoque novedoso de un problema cotidiano.

El emprendimiento, por otro lado, consiste en tomar esa innovación y aplicarla en el mundo real de una manera que añada valor. Sin emprendimiento, una idea innovadora podría quedarse en teoría, en prototipo o en buena intención.

Piensa en la innovación como el motor y en el emprendimiento como el conductor que la utiliza para llegar a algún sitio.

Ejemplo:

Ania es propietaria de un salón de belleza en una ciudad muy concurrida. Empezó a darse cuenta de que cada vez más clientes se sentían incómodos o nerviosos al llamar para reservar cita, especialmente los más jóvenes, que preferían la comunicación digital. En lugar de seguir con los métodos tradicionales de reserva, Ania implementó un sencillo sistema de citas online a través de una aplicación móvil. Como resultado, el número de reservas aumentó, las ausencias disminuyeron y sus clientes apreciaron la comodidad.

Este es un claro ejemplo de cómo la innovación (un nuevo sistema de reservas) se unió al emprendimiento (implementándolo estratégicamente para beneficiar al negocio). Ania no inventó la aplicación, pero reconoció una necesidad, adaptó una solución y creó valor, tanto para sus clientes como para su negocio.

Más ejemplos cotidianos:

- Innovación: en un laboratorio de investigación se desarrolla un nuevo material de embalaje biodegradable. Emprendimiento: una empresaria lanza una empresa de embalaje que utiliza este material para marcas ecológicas.
- Innovación: un científico de datos crea una herramienta de inteligencia artificial que predice patrones climáticos. Emprendimiento: un emprendedor se asocia con agricultores para utilizar esta herramienta con el fin de optimizar el riego y reducir el desperdicio de cultivos.
- Innovación: una diseñadora crea un nuevo estilo de mochila más ergonómico. Emprendimiento: ella crea una tienda online dirigida a trabajadores remotos y estudiantes con dolor de espalda.

Por qué ambos son importantes:

- La innovación impulsa el progreso: es lo que hace avanzar a las industrias, las comunidades y las tecnologías.
- El emprendimiento hace que el progreso sea real: convierte el potencial en productos, soluciones y servicios que las personas utilizan y por los que pagan.

Sin innovación, el emprendimiento podría carecer de ventaja competitiva. Sin emprendimiento, la innovación suele quedarse estancada en la fase de idea.

El emprendimiento como herramienta personal y social

Para muchas mujeres que se incorporan al mundo empresarial, especialmente aquellas que inician su carrera más tarde o tras una pausa profesional, el emprendimiento ofrece algo más que ingresos: ofrece autonomía, un propósito y la capacidad de diseñar una vida acorde con sus propios valores. Ya sea por necesidad, por pasión o por una combinación de ambas cosas, las mujeres emprendedoras de toda Europa

están transformando sectores, resolviendo problemas locales y empoderando a otras personas.

Recuerda: no es necesario tener una startup tecnológica ni una gran inversión para ser emprendedor. Lo que se necesita es curiosidad, valor para actuar y perseverancia para seguir adelante cuando las cosas se ponen difíciles.

El emprendimiento es una mentalidad. La innovación es su caja de herramientas. Y tú, con tu historia, tu trayectoria y tus sueños, eres la clave.

1.2 Teorías del Emprendimiento

Estas son diferentes formas de explicar quién es un emprendedor y cómo opera. A continuación se explican las teorías individuales.

1.2.1 La teoría de la innovación de Schumpeter

Definición:

Schumpeter creía que un emprendedor es alguien que crea algo nuevo: un nuevo producto, servicio o forma de hacer las cosas. Gracias a ello, cambian el mercado y desplazan a las soluciones más antiguas.

Example:

Magda creó una aplicación para gestionar las tareas domésticas de las familias con hijos. Nadie había ofrecido una solución así antes. Su idea revolucionó el mercado de las agendas.

1.2.2 La teoría de la «alerta» de Kirzner

Definición:

Kirzner sostenía que un emprendedor es alguien alerta: ve oportunidades que otros no ven y las aprovecha antes que nadie.

Ejemplo:

Ola se dio cuenta de que nadie vendía café en el parque local y que mucha gente paseaba por allí por las mañanas. Compró un carrito móvil y empezó a preparar café para llevar en la entrada del parque.

1.2.3 La Teoría del Emprendedor de Knight**Definición:**

Knight dijo que un emprendedor es alguien que asume riesgos porque opera en condiciones de incertidumbre: no sabe si su idea tendrá éxito, pero lo intenta de todos modos..

Ejemplo:

Basia dejó su trabajo a tiempo completo y abrió una tienda de productos químicos domésticos ecológicos. No estaba segura de si habría demanda, pero creía en la idea y asumió el riesgo.

1.2.4 La Teoría del Emprendimiento de Cantillon**Definición:**

Cantillon creía que un emprendedor es alguien que compra a un precio y vende a otro, asumiendo el riesgo de que los precios cambian. Operan entre el productor y el cliente.

Ejemplo:

Dorota compra productos alimenticios locales a los agricultores y los

vende en su tienda de la ciudad. Sus beneficios dependen de si acierta en sus predicciones sobre los precios y la demanda.

1.2.5 Teorías Psicológicas del Emprendimiento

Definición:

Las teorías psicológicas afirman que el espíritu emprendedor depende de rasgos de la personalidad, como la confianza en uno mismo, la necesidad de alcanzar metas, la independencia o la creatividad.

Ejemplo:

Ewa had always liked to have an impact on what she did, couldn't stand bosses, and loved organizing various events. Thanks to her energy and perseverance, she founded an event company.

Ejercicio

Gamificado

Unidad 1:

El mundo

emprendedor –

Un juego de

teorías

¡Accede al Toolkit de Gamificación!

Unidad de didáctica 2: ¿Quién es un emprendedor?

Tiempo	Breve descripción	Método	Equipamiento
5 Min	Actividad 1: Introducción	LECCIÓN DIRECTA	Whiteboard
20 Min	Actividad 2: Aporte de conocimientos	LECCIÓN DIRECTA	Presentación PPT
40 Min	Actividad 3: BINGO del emprendimiento. ¿Quién es un emprendedor?	TRABAJO EN GRUPO	Toolkit de Gamification
30 Min	Asegurar los resultados: Intercambio grupal	EJERCICIOS ONLINE	Whiteboard



Un emprendedor es alguien que ve una oportunidad, asume un riesgo y crea algo nuevo, normalmente una empresa o un proyecto. Organiza personas, recursos e ideas para alcanzar un objetivo específico. ¡No hace falta ser perfecto para actuar como emprendedor!

A veces, cuando leemos sobre cómo «debería» ser la mujer emprendedora ideal, es fácil pensar: «Probablemente esto no sea para mí...». Pero la verdad es que no existe una receta única para ser la emprendedora ideal. Ninguna de nosotros tiene el conjunto completo de rasgos que funcionan siempre y en todas partes. Y eso está perfectamente bien.

Cada uno de nosotros es diferente; tenemos diferentes talentos, experiencias y temperamentos. Una persona es excelente planificando, otra destaca en las relaciones interpersonales y otra tiene la cabeza llena de ideas. El emprendimiento no es la perfección, es desarrollarse a uno

mismo y sus fortalezas de forma consciente, así como aprender lo que te falta.

A continuación, encontrarás una serie de rasgos y habilidades que suelen ser útiles para dirigir tu propio negocio. Tómalos como inspiración, no como una lista de tareas pendientes. Fíjate en lo que ya tienes dentro de ti y en lo que puedes empezar a practicar poco a poco. Porque el emprendimiento consiste principalmente en actuar con valentía, incluso si no te sientes 100 % preparado.

Rasgos de personalidad:

Resiliencia ante el estrés: no se rinde cuando algo sale mal.

Creatividad: se le ocurren nuevas ideas y soluciones.

Confianza en sí mismo: cree en sí mismo y en sus decisiones.

Independencia: actúa sin necesidad de un control externo constante.

Ambición: quiere crecer y lograr más.

Perseverancia: no se rinde tras el primer fracaso.

Habilidades:

Organización del trabajo: puede planificar y gestionar tareas.

Comunicación: expresa claramente lo que quiere y escucha a los demás.

Resolución de problemas: encuentra soluciones a situaciones difíciles.

Gestión del tiempo y el dinero: sabe cómo planificar un presupuesto y una jornada laboral.

¿Se puede aprender a «ser emprendedor»? ¡Sí! El emprendimiento no es solo una cualidad innata, sino también un conjunto de habilidades que se

pueden desarrollar: planificación, gestión y toma de decisiones. Toda mujer puede aprender a actuar como una emprendedora si está dispuesta y abierta al aprendizaje.

Inspiración: Sage Lavine, fundadora de Women Rocking Business

Sage Lavine es una coach de liderazgo que fundó Women Rocking Business, una organización de coaching para ayudar a las mujeres emprendedoras a desarrollar negocios exitosos. Presentó en TEDx el poder secreto de las mujeres emprendedoras.

Ve su charla TEDx: *Sage Lavine - The Secret Power of Female Entrepreneurs*

Ejercicio Gamificado

**Unidad 2: BINGO
del
emprendimiento.
¿Quién es un
emprendedor?**

¡Accede al Toolkit de Gamificación!

☐ I like to invent new things	☐ I'm not afraid of risk	☐ I can plan my time	☐ I can work under pressure
☐ I believe in my ideas	☐ I like to learn new things	☐ I can organize people	☐ I can solve problems
☐ I like to act independently	☐ I have a lot of energy and ideas	☐ I can say "no"	☐ I am creative
☐ I like challenges	☐ I enjoy the successes of others	☐ I don't get discouraged easily	☐ I can calculate costs and profits

Unidad didáctica 3: Mis necesidades - Cómo crear un negocio que se adapte a mí

Tiempo	Breve descripción	Método	Equipamiento
15 Min	Actividad 1: Introducción	LECCIÓN DIRECTA	Presentación PPT
50 Min	Actividad 2: Mini ponencia	APRENDIZAJE AUTÓNOMO	Presentación PPT
15 Min	Actividad 3: Descubrir tu estilo interpersonal – Test de personalidad Hartman	TRABAJO EN GRUPO	Toolkit de Gamification
5 Min	Asegurar los resultados: Reflexión grupal	EJERCICIOS ONLINE	Ordenador/White board



3.1. Comprender tus fortalezas y talentos

Antes de elegir un modelo de negocio o un sector, es fundamental saber en qué eres bueno de forma natural. El desarrollo basado en las fortalezas se centra en aprovechar tus talentos, en lugar de corregir tus debilidades.

Free tools:

16Personalidades (basado en MBTI)

<https://www.16personalities.com>

Objetivo del test

El test “16Personalities” ayuda a las personas a comprender su tipo de personalidad, incluyendo cómo perciben el mundo y toman decisiones. Se basa en el Indicador de Tipo Myers-Briggs (MBTI) y presenta los resultados en 16 arquetipos como «El arquitecto (INTJ)», «El activista (ENFP)» o «El

defensor (ISFJ)».

Esta información te ayuda a determinar cómo gestionas el tiempo, manejas el riesgo, colaboras, lideras equipos y tomas decisiones, todo lo cual es crucial a la hora de diseñar un modelo de negocio que funcione para ti.

Para quién es:

Cualquier persona que esté considerando emprender, especialmente aquellas que no están seguras de cuál es su mejor estilo de trabajo o cómo se relacionan con los clientes, socios o tareas. Es ideal para autónomos, emprendedores individuales o aquellos que están considerando asociarse.

Ejemplos de preguntas:

Los encuestados responden en una escala que va desde “Totalmente de acuerdo” a “Totalmente en desacuerdo”.

Estos son algunos ejemplos:

- *Te gusta tener un amplio círculo de conocidos.*
- *A menudo confías en que sean otras personas las que inicien una conversación y la mantengan.*
- *Prefieres terminar un proyecto antes de empezar otro.*
- *Te inclinas más por seguir tu cabeza que tu corazón.*
- *Creas que se deben respetar las opiniones de todos, independientemente de si están respaldadas por hechos o no.*

Hay aproximadamente entre 60 y 70 afirmaciones para evaluar tus tendencias en cuatro dimensiones:

- **Mente** (introvertido-extrovertido)
- **Energía** (intuitivo-observador)

- **Naturaleza** (pensamiento-sentimiento)
- **Tácticas** (juicio-percepción)
- Además de una capa de identidad adicional: **asertivo frente a turbulento**^[1]

¿Cómo utilizar los resultados para el diseño de tu negocio?

- Comprende tu **estilo de comunicación**: por ejemplo, a los ENFP les encanta la lluvia de ideas y el contacto social, mientras que los ISTJ prefieren las tareas estructuradas y la independencia.
- Reconoce tus **inclinaciones naturales hacia el liderazgo y el trabajo en equipo**: ¿te sientes más cómodo delegando, colaborando o trabajando en solitario?
- Identifica cómo **respondes al estrés y la incertidumbre**, lo cual es crucial durante los primeros días del emprendimiento.
- Adapta tu **flujo de trabajo diario** e incluso elige herramientas/plataformas que se adapten a tus puntos fuertes (por ejemplo, herramientas de gestión de proyectos para los tipo juicio; libertad creativa para los tipos percepción).
- Úsalo como punto de partida para **crear un equipo** o buscar cofundadores o colaboradores complementarios.

CareerExplorerer (Opciones gratuitas y de pago)

Descripción general:

CareerExplorerer es un test profesional completo que ayuda a los usuarios a identificar carreras y trayectorias que se ajustan a sus intereses, personalidad y preferencias laborales. Es especialmente útil para personas que buscan alinear sus valores personales con sus objetivos profesionales a largo plazo.

Áreas de interés principales:

- Intereses y pasiones
- Rasgos de personalidad
- Preferencias en cuanto al entorno laboral
- Sectores y tipos de trabajo ideales

Ejemplos de preguntas:

- ¿Te gusta resolver problemas complejos?
- ¿Qué opinas sobre liderar un equipo?
- ¿Prefieres trabajar con datos, personas o cosas?
- ¿Te motivan más los retos creativos o las tareas estructuradas?

Beneficios para los Emprendedores:

- Ayuda a aclarar si el emprendimiento se ajusta a tu personalidad.
- Identifica los sectores y las tareas que mejor se adaptan a tus preferencias.
- Fomenta una reflexión más profunda sobre la satisfacción y la motivación en el trabajo diario.

Página Web: www.careerexplorer.com

Información de pago: Gallup CliftonStrengths, *Insights Discovery*

Estas herramientas te ayudan a identificar tu estilo de trabajo preferido, tu enfoque de liderazgo y cómo respondes a los retos.

Gallup CliftonStrengths (antes StrengthsFinder)

Tipología: Pago

Página Web: <https://www.gallup.com/cliftonstrengths>

Por qué es importante en la creación de empresas:

CliftonStrengths es una conocida herramienta psicométrica diseñada para ayudar a las personas a descubrir aquello en lo que destacan de

forma natural. Comprender y utilizar tus puntos fuertes puede transformar tu forma de abordar tu negocio, desde elegir el nicho adecuado hasta delegar tareas y gestionar la energía. Es especialmente útil para los emprendedores individuales y los fundadores, ya que les permite centrarse en las funciones en las que destacan, en lugar de intentar dominarlo todo.

Cómo funciona el test:

La evaluación presenta **177 pares de afirmaciones** (p. ej., «*Me gusta tomar decisiones*» frente a «*Me gusta recabar opiniones antes de actuar*»), y debes elegir la que mejor te describa en un plazo de 20 segundos. En función de tus elecciones, el sistema identifica tus **5 fortalezas principales** (con el plan básico) o un **perfil completo de 34 fortalezas** (en el informe completo).

Las fortalezas se dividen en cuatro ámbitos:

- **Pensamiento estratégico** (p. ej., aprendizaje, visión de futuro)
- **Ejecución** (p. ej., logros, responsabilidad)
- **Influencia** (p. ej., liderazgo, comunicación)
- **Creación de relaciones** (p. ej., empatía, desarrollo)

Qué consigues:

- **Informe de las 5 fortalezas principales:** comprende tus patrones dominantes de pensamiento y comportamiento.
- **Información útil:** consejos sobre cómo utilizar tus fortalezas en el trabajo diario y en el liderazgo.
- **Aplicación al equipo:** ayuda a la hora de crear un equipo o elegir a un cofundador.

Cómo ayuda a moldear tu negocio «a tu medida»:

- Te permite **diseñar tu modelo de negocio** para aprovechar tus puntos fuertes naturales (p. ej., si se te da bien generar confianza, plantéate crear un negocio basado en los servicios).
- Te ayuda a **priorizar las funciones y tareas** que debes mantener o delegar.
- Aumenta la confianza a través de la conciencia de uno mismo, especialmente en fases inciertas como el lanzamiento o la expansión.

Coste y Acceso

1. Informe de las 5 fortalezas principales: aproximadamente 19,99 USD
2. Informe completo de las 34 fortalezas: aproximadamente 49,99 USD
3. Los informes son muy detallados e incluyen sugerencias de desarrollo[2].

Consejo de uso

Empieza con la versión **Top 5** para obtener una orientación inicial clara. Revisa tu perfil periódicamente a medida que evoluciona tu negocio: es una herramienta muy útil para la **reflexión continua y la dinámica de equipo**.

Test de Personalidad DISC

Tipología: Versiones gratuitas y de pago disponibles

Página Web de la versión gratuita: <https://www.123test.com/disc-personality-test/>

Versiones de pagos: Disponible a través de DISC Insights, TalentLMS, y Extended DISC

Por qué es importante en la creación de empresas:

El test DISC ayuda a los emprendedores a comprender sus **tendencias de comportamiento**, su estilo de comunicación y cómo interactúan con los

demás en diferentes situaciones, todo lo cual es esencial para el trabajo individual, el trabajo en equipo o el liderazgo. DISC identifica tus rasgos dominantes en la forma de tomar decisiones, afrontar riesgos o gestionar las relaciones con los clientes. Es especialmente relevante para las mujeres que buscan el equilibrio entre la asertividad y la empatía en el ámbito empresarial.

Cómo funciona el test:

DISC representa cuatro rasgos de personalidad:

1. **D – Dominancia** (directo, orientado a los resultados)
2. **I – Influencia** (persuasivo, entusiasta)
3. **S – Estabilidad** (tranquilo, confiable)
4. **C – Conciencia** (orientado a los detalles, analítico)

Se te plantean una serie de afirmaciones breves y debes elegir cuál es la que **más** y la que **menos** se parece a ti. En la versión gratuita, suele incluir **28 preguntas**.

Ejemplos de preguntas (Versión gratuita):

1. Me motivan el éxito y la competencia.
2. Prefiero un entorno predecible y tranquilo.
3. Me gusta trabajar siguiendo normas y procedimientos.
4. Soy entusiasta y me gusta hablar con la gente.

Las respuestas generan un gráfico o una descripción que muestra tu tipo DISC dominante o una combinación (p. ej., «I alto, S medio»).

Qué consigues:

- Claridad sobre cómo prefieres trabajar y comunicarte
- Comprensión de cómo **crear equipos** o colaborar mejor con los demás
- Orientación para lidiar con el estrés, los comentarios y la toma de

decisiones

Cómo ayuda a moldear tu negocio «a tu alrededor»

- Ayuda a adaptar tu **estilo de comunicación** al tipo de clientes, socios o cofundadores con los que mejor trabajas.
- Te ayuda a elegir el **modelo de negocio adecuado**, ya sea consultoría individual, equipos colaborativos o franquicias estructuradas.
- Te prepara para el **autoliderazgo** al comprender tus puntos fuertes y tus puntos débiles.

Coste y acceso

- Versión gratuita: resultados inmediatos con un resumen básico (aprox. 10-15 minutos).
- Versiones de pago: análisis en profundidad (30-60 minutos), que se utiliza a menudo para el desarrollo de equipos o el coaching; los precios oscilan entre 30 y 150 euros, dependiendo del proveedor^[3]

Consejo de uso

Utiliza DISC junto con otras herramientas como **Ikigai** o **CliftonStrengths** para obtener una visión completa de tu estilo empresarial. También es útil para la resolución de conflictos, la contratación de personal o la creación de una imagen de marca para tu tono de comunicación.

[1] Página web: <https://www.16personalities.com> Fuente: Neris Analytics Limited

[2] Página web: <https://www.gallup.com/cliftonstrengths>, Fuente: Gallup Inc. (Buckingham & Clifton, *Now, Discover Your Strengths*)

[3] Tests gratuitos: <https://www.123test.com/disc-personality-test>, Proveedores de pago: Extended DISC, DISC Insights, Thomas International

3.2 Descubrir lo que realmente te motiva

¿Qué te impulsa a actuar? ¿Es la independencia, la seguridad, la creatividad o el impacto? Conocer tus motivaciones principales te ayuda a evitar el agotamiento y a mantener la energía a largo plazo.

- **Herramientas gratuitas:** Encuesta VIA sobre Fortalezas de Carácter
- Cuestionarios simplificados del Código de la Motivación

VIA Fortalezas de Carácter (*VIA Character Strengths*)

Descripción general:

Desarrollada por el Instituto VIA, esta prueba revela tus rasgos de carácter más destacados y cómo influyen en tus acciones y motivaciones. Se basa en la psicología positiva y ofrece información sobre cómo tus valores se alinean con el liderazgo y la creación de negocios.

Áreas principales de interés:

1. 24 fortalezas de carácter universales (por ejemplo, perseverancia, creatividad, equidad)
2. Clasificación de fortalezas de mayor a menor predominio
3. Desarrollo personal basado en las fortalezas

Ejemplos de preguntas:

1. Siempre termino lo que empiezo.
2. Me gusta idear nuevas formas de hacer las cosas.
3. A menudo ayudo a los demás sin esperar nada a cambio.

Beneficios para los emprendedores:

- Te ayuda a crear un negocio basado en tus fortalezas intrínsecas.
- Útil para crear marcas impulsadas por una misión.

- Fomenta la resiliencia emocional y el liderazgo auténtico.

Página web: www.viacharacter.org

Test simplificados de Evaluación del Código de la Motivación (*Simplified Motivation Code Quizzes*) **(Gratuita y con opciones de pago)**

Descripción general:

Basados en el marco del Código de Motivación (MCODE), estos cuestionarios tienen como objetivo descubrir qué es lo que te impulsa a dar lo mejor de ti en el trabajo. La versión gratuita ofrece una visión básica, mientras que la evaluación completa es de pago.

Áreas principales de interés:

1. Motivaciones fundamentales (p. ej., resolución de problemas, superación de retos, desarrollo de otras personas)
2. Disfrute de las tareas
3. Factores internos de éxito

Ejemplos de preguntas (versión de pago):

- Describe una ocasión en la que te sintieras profundamente orgulloso de algo que hubieras logrado.
- ¿Qué tipo de elogio o reconocimiento te resulta más satisfactorio?

Beneficios para emprendedores:

- Ayuda a crear una estructura empresarial que se ajuste a los impulsos intrínsecos.
- Fomenta la toma de decisiones basada en la motivación.
- Previene el agotamiento identificando las tareas que aportan energía.

Página Web: www.motivationcode.com

Herramientas de pago: *Reiss Motivation Profile, MAPP Career Assessment*

Estas evaluaciones te permiten aclarar tu “porqué” personal – la base de un negocio impulsado por un propósito.

Perfil de Motivación de Reiss (de pago)

Descripción general:

El Perfil de Motivación Reiss (RMP) evalúa 16 deseos básicos que impulsan el comportamiento y la toma de decisiones. Ayuda a los usuarios a comprender cómo su motivación influye en el liderazgo, la asunción de riesgos y la alineación empresarial.

Áreas principales de interés:

1. 16 motivaciones vitales (p. ej., estatus, orden, curiosidad, independencia)
2. Perfil motivacional personal
3. Desencadenantes y evitaciones conductuales

Áreas de exploración típicas (de pago):

1. ¿Qué importancia tiene para ti la independencia?
2. ¿Te motiva más la competencia o la colaboración?
3. ¿Qué significa para ti el «éxito» desde el punto de vista emocional?

Beneficios para los emprendedores:

- Ayuda a crear una cultura empresarial que refleje los valores personales.
- Fomenta mejores decisiones en materia de contratación y formación de equipos.
- Reduce los conflictos internos en puestos empresariales de alto estrés.

Página Web: www.reissprofile.com

La Evaluación Profesional MAPP (Gratuito y de pago)

Overview:

MAPP (Motivational Appraisal of Personal Potential, Evaluación motivacional del potencial personal) mide las preferencias relacionadas con la motivación laboral, el temperamento y las habilidades. La versión gratuita ofrece una breve descripción general, mientras que los informes de pago proporcionan una orientación detallada sobre la orientación profesional.

Principales áreas de interés:

1. Compatibilidad profesional
2. Rasgos y preferencias laborales
3. Temperamento y habilidades

Ejemplo de preguntas:

1. ¿Prefieres empezar tareas nuevas o terminar las que ya has empezado?
2. ¿Prefieres trabajar de forma independiente o en equipo?
3. ¿Qué opinas de las tareas repetitivas?

Beneficios para emprendedores:

- Identifica si el emprendimiento se ajusta a tu estilo de comportamiento.
- Ayuda a combinar los roles empresariales con las fortalezas personales.
- Útil a la hora de decidir entre iniciativas individuales o en equipo.

3.3 Conocer tu estilo y entorno de trabajo ideales

¿Te desenvuelves mejor trabajando en equipo o prefieres concentrarte en silencio? ¿Eres una persona planificadora o improvisadora? Comprender tu estilo de trabajo te ayuda a crear un negocio que funcione a tu favor, no en tu contra.

- Herramientas gratuitas: Work Genius, Kolbe Quickstart (básico)

WorkGenius (Versión básica gratuita)

Descripción general:

WorkGenius evalúa tus puntos fuertes en el ámbito del trabajo autónomo digital y los proyectos independientes. Destaca tu preparación para el trabajo y tus puntos fuertes relevantes para el emprendimiento online y el trabajo a distancia.

Principales áreas de interés:

1. Habilidades sociales y comportamiento profesional
2. Productividad y responsabilidad
3. Proyectos freelance ideales

Ejemplos de preguntas:

1. ¿Cómo te mantienes organizado mientras gestionas múltiples plazos?
2. ¿Cómo gestionas los comentarios de los clientes?
3. ¿Cuál es tu método de comunicación preferido?

Ventajas para emprendedores:

- Ayuda en la transición a modelos de negocio digitales y autónomos.
- Aclara qué tipos de trabajo en línea son los más adecuados.
- Mejora la conciencia de uno mismo para las operaciones comerciales a distancia.

Página Web: www.workgenius.com

Kolbe Quickstart (versión básica gratuita y versión completa de pago)

Descripción general:

Kolbe evalúa cómo actúas intuitivamente, lo que resulta muy útil para los emprendedores que necesitan comprender sus estilos naturales de toma de decisiones y resolución de problemas.

Principales áreas de interés:

1. Fortalezas conativas: Investigador, Perseverante, Rápido, Implementador
2. Modos de acción
3. Patrones de resolución de problemas y toma de decisiones

Preguntas gratuitas para empezar:

1. ¿Prefieres investigar a fondo antes de actuar o probar las cosas inmediatamente?
2. ¿Cómo enfocas la asunción de riesgos?
3. ¿Te sientes más cómodo con la estructura o con la improvisación?

Beneficios para emprendedores:

- Ayuda a diseñar procesos de trabajo que se adaptan a los instintos naturales.
- Mejora la claridad de las funciones del equipo y la colaboración.
- Aumenta la confianza en la toma de decisiones.

Página Web: www.kolbe.com

3.4 Diseñar un modelo de negocio acorde con tu estilo de vida

Una vez que sepas en qué eres bueno, qué te motiva y cómo trabajas, es hora de crear una idea de negocio que respete sus prioridades vitales.

Utiliza herramientas como:

Diagrama Ikigai

Tipología: Gratuito

Página web (plantillas de herramientas): <https://www.ikigaicanvas.com>

o disponible como hojas de trabajo imprimibles en varios blogs de desarrollo personal.

Por qué es importante en la creación de empresas

El Ikigai Canvas es una herramienta reflexiva y estratégica que ayuda a los emprendedores a alinear su idea de negocio con sus **valores, pasiones y fortalezas**. Originario del concepto japonés de *ikigai* («razón de ser»), te ayuda a explorar lo que te gusta, lo que se te da bien, lo que el mundo necesita y por lo que te pueden pagar. Es ideal en la fase inicial de la ideación de un negocio o del cambio de marca.

Cómo funciona el test:

A diferencia de otros tests estandarizados, Ikigai Canvas es una **hoja de trabajo de autorreflexión** con indicaciones orientativas. Debes escribir las respuestas en círculos superpuestos que exploran cuatro áreas clave:

1. ¿Qué te gusta? (pasiones)
2. ¿En qué eres bueno? (habilidades, talentos)
3. ¿Por qué te pueden pagar? (potencial de mercado)
4. ¿Qué necesita el mundo? (propósito e impacto)

De la intersección de estas cuatro áreas surge tu «ikigai», una misión o vocación que se siente auténtica y sostenible.

Ejemplos de preguntas:

1. ¿Qué es lo que me gusta tanto que pierdo la noción del tiempo?

2. ¿Qué problemas me piden que resuelva?
3. Si no tuviera presiones económicas, ¿en qué seguiría queriendo trabajar?
4. ¿Qué cuestiones globales/locales me preocupan profundamente?

Qué puedes obtener:

- **Claridad** sobre tu motivación y tu propósito
- Una **idea de negocio o un giro** que te resulte emocionalmente gratificante
- Una **brújula** para tomar decisiones cuando te sientas abrumado por las opciones

Cómo ayuda a moldear tu negocio «a tu alrededor»:

- Te anima a **diseñar un modelo de negocio basado en tus valores**, en lugar de en las tendencias o las presiones.
- Ayuda a prevenir el agotamiento al centrarse en un **trabajo significativo y estimulante**.
- Fomenta la **alineación personal**, lo que resulta especialmente útil para las mujeres emprendedoras que deben compaginar muchas funciones.

Coste y acceso

- Hay muchas plantillas gratuitas disponibles en Internet.
- Se puede hacer con papel, whiteboard o herramientas digitales como Miro o Canva.

Consejo de uso

Revisa tu ikigai cada 6-12 meses, a medida que evolucionen tus experiencias y motivaciones. Es especialmente eficaz cuando se combina con escribir un diario o crear un tablero de visualización^[1].

Business Model You: Adapta tu negocio a tu vida, y no al revés.

- **Herramientas de mapas de empatía y lluvia de ideas creativas:** Utiliza plataformas como Canva Whiteboards o Miro para visualizar tus ideas.

[1] Inspirado por: García, H., & Miralles, F. (2016). *Ikigai: The Japanese Secret to a Long and Happy Life*. Recurso: hoja de trabajo Ikigai a través de PositivePsychology.com y School of Life Design

3.5 Crear un negocio que refleje quién eres realmente

Crear una empresa es más que crear un servicio, un producto o una compañía: es un viaje profundamente personal. En esencia, el emprendimiento consiste en alinear tu mundo interior (tus motivaciones, valores, fortalezas y estilo de trabajo) con la realidad externa del mercado. Las herramientas y evaluaciones que se exploran en este capítulo ofrecen una perspectiva única sobre quién eres y cómo funcionas mejor. No solo son un espejo, sino también un mapa.

Cada test, ya se centre en las fortalezas de carácter, los rasgos de personalidad, los factores motivadores o los estilos cognitivos, te proporciona un nuevo lenguaje para describir tus aspiraciones y capacidades. Herramientas como VIA Character Strengths o CareerExplorer te ayudan a reconocer el valor que aportas de forma natural. Otras, como Gallup CliftonStrengths o Reiss Motivation Profile, profundizan en tus motores internos: lo que te impulsa a actuar, perseverar e innovar. Otras, como WorkGenius o Kolbe, destacan cómo realizas las tareas, te relacionas con los demás y tomas decisiones bajo presión.

Lo que estas herramientas tienen en común no es solo su base científica o psicológica, sino su poder para cambiar la forma en que te ves a ti mismo en el contexto laboral. Te aportan claridad cuando el camino emprendedor se vuelve abrumador. Te permiten hacer negocios según tus propios términos, diseñar una empresa que refleje tus valores, hábitos y ritmo, y no una que imite a las demás.

Es fácil seguir las tendencias o compararnos con emprendedores muy conocidos. Pero la verdadera satisfacción, y a menudo la verdadera sostenibilidad, proviene de crear algo auténtico. Estas herramientas de autodescubrimiento ayudan a garantizar que el negocio que construyas se base en quién eres, y no solo en lo que el mercado parece querer. También te ayudan a anticipar los retos. Saber, por ejemplo, que prefieres el trabajo independiente al trabajo en equipo puede ayudarte a decidir si te conviene más crear una empresa unipersonal o una empresa basada en el trabajo en equipo. Comprender tu motivación intrínseca puede ayudarte a mantener los pies en la tierra durante las fases difíciles del crecimiento.

Estas herramientas también son muy valiosas para la reflexión continua. Tu negocio evolucionará, y tú también. Revisar periódicamente los resultados de las pruebas, volver a realizarlas o utilizarlas como temas para escribir en un diario puede garantizar que tu negocio siga creciendo en consonancia con tus valores y aspiraciones.

Así que tómate en serio lo que has aprendido de estas evaluaciones. Explóralas con curiosidad, pero también con compasión. No hay resultados correctos o incorrectos, solo ideas que esperan ser convertidas en acciones. Tu viaje empresarial no tiene por qué comenzar con una idea perfecta. Puede comenzar con la conciencia de uno mismo, una comprensión profunda del tipo de vida que quieres construir y del tipo de trabajo que te ayuda a sentirte vivo.

El negocio más exitoso que puedes crear es aquel que te permite ser plenamente tú mismo.

Ejercicio gamificado
Unidad 3: Descubrir
tu estilo
interpersonal - Test
de personalidad de
Hartman

¡Accede al Toolkit de Gamificación!



Unidad didáctica 4: Tipos de actividades empresariales

Tiempo	Breve descripción	Método	Equipamiento
30 Min	Actividad 1: Mini lección “Tipos de actividades empresariales”	LECCIÓN DIRECTA	Presentación PPT
15 Min	Actividad 2: Debate guiado	APRENDIZAJE AUTÓNOMO	Whiteboard
120 Min	Actividad 3: Escoge tu trayectoria empresarial	TRABAJO EN GRUPO	Toolkit de Gamification
5 Min	Asegurar los resultados: Brainstorming grupal y sesión de preguntas y respuestas	EJERCICIO ONLINE	Ordenador/Proyector



4.1 Empresa unipersonal

Es la forma más sencilla y popular de actividad empresarial en toda Europa. Registras la empresa a tu nombre (puedes añadir un nombre comercial), la gestionas de forma independiente y eres totalmente responsable de sus operaciones. Es ideal para autónomos, consultores, artesanos y proveedores de servicios.

- **Polonia:** *Jednoosobowa działalność gospodarcza*
- **Alemania:** *Einzelunternehmen*
- **España:** *Autónomo*
- **Italia:** *Ditta individuale / Libero professionista*
- **Suecia:** *Enskild firma*
- **Lituania:** *Individuali veikla*

Pros:

- Registro rápido y económico (a menudo online)
- Control total y flexibilidad
- Bajos costes operativos

Contras:

- Responsabilidad personal total por las deudas de la empresa
- Dificultad para separar las finanzas personales de las profesionales

4.2 Asociaciones

Una sociedad implica que dos o más personas cooperan en un negocio, compartiendo beneficios, tareas y responsabilidades. Es una buena opción para empresas familiares o profesiones liberales como abogados o arquitectos.

- **Polonia:** *Spółka cywilna / osobowa (np. jawna)*
- **Alemania:** *GbR (Gesellschaft bürgerlichen Rechts), OHG*
- **España:** *Sociedad Civil, Comunidad de Bienes*
- **Italia:** *Società semplice (SS), Società in nome collettivo (SNC)*
- **Suecia:** *Handelsbolag (HB)*
- **Lituania:** *Mažoji bendrija (MB)* – parcialmente similar en su funcionamiento

Pros:

- Responsabilidades y costes compartidos
- Combina diferentes habilidades y fortalezas
- Acceso más fácil que en las sociedades de capital

Contras:

- Responsabilidad conjunta por las decisiones de los socios
- Requiere una gran confianza y acuerdos claros
- Posibilidad de conflictos

4.3 Sociedades de capital

Son entidades jurídicas independientes y separadas de sus fundadores. La más común es la sociedad de responsabilidad limitada (SL), que protege a los propietarios de la responsabilidad personal más allá de sus aportaciones de capital. Es adecuada para empresas emergentes, empresas más grandes o aquellas que buscan inversores.

- **Polonia:** *Spółka z o.o. (LLC), S.A.*
- **Alemania:** *GmbH (LLC), AG (Joint-stock company)*
- **España:** *Sociedad Limitada (SL), Sociedad Anónima (SA)*
- **Italia:** *Società a responsabilità limitata (SRL), Società per azioni (SpA)*
- **Suecia:** *Aktiebolag (AB)*
- **Lituania:** *Uždaroji akcinė bendrovė (UAB)*

Pros:

- Los propietarios no son personalmente responsables de las deudas de la empresa.
- Imagen profesional y favorable para los inversores.
- Más fácil de ampliar y atraer capital.

Contras:

- Mayores costes de registro y mantenimiento
- Requisitos contables y legales completos
- Procesos de toma de decisiones más lentos

4.4 Franquicia

La franquicia te permite operar bajo una marca conocida utilizando un modelo de negocio probado. A cambio de los gastos iniciales y los royalties continuos, recibirás formación, herramientas y reconocimiento de marca. La franquicia se utiliza ampliamente en toda Europa en sectores como la alimentación, el comercio minorista y la educación.

- **Polonia:** *Franczyza*
- **Alemania:** *Franchise*
- **España:** *Franquicia*
- **Italia:** *Franchising / Affiliazione commerciale*

- **Suecia:** *Franchise*
- **Lituania:** *Franšizė*

Pros:

- Modelo de negocio listo para usar y servicio de asistencia
- Operar bajo una marca reconocida
- Menor riesgo inicial

Contras:

- Costes iniciales y recurrentes
- Libertad de operación limitada
- El rendimiento de la marca influye en tu éxito

Inspiración: Daniella Pierson, fundadora de The Newsette y cofundadora de Wondermind

A los 29 años, Daniella Pierson creó *The Newsette*, una empresa de medios de comunicación que genera 40 millones de dólares en ingresos anuales. Fundó *Wondermind* junto con Selena Gomez y lanzó *CHASM*, una iniciativa destinada a cerrar la brecha de género en el capital riesgo mediante el apoyo a las aspirantes a fundadoras con mentorías y recursos financieros.

Lee sobre su trayectoria: <https://www.businessinsider.com/daniella-pierson-help-women-raise-venture-capital-side-hustle-newsette-2025-5>

Ejercicio
Gamificado
Unidad 4: Elige tu
trayectoria
empresarial

¡Accede al Toolkit de Gamificación!

Test Final Módulo 1:

Introducción al emprendimiento

1. ¿Qué significa «emprendimiento» según la definición general?

- A) Actividades exclusivamente benéficas.
- B) La capacidad de emprender y llevar a cabo proyectos empresariales.
- C) La habilidad de utilizar software de contabilidad.
- D) Una forma de trabajo exclusiva para los autónomos.

Respuesta correcta: B) La capacidad de emprender y llevar a cabo proyectos empresariales.

2. ¿Qué teoría del emprendimiento hace hincapié en la importancia de estar «atento» a las oportunidades del mercado?

- A) La teoría de Schumpeter
- B) La teoría de Knight
- C) La teoría de Kirzner
- D) La teoría de Cantillon

Respuesta correcta: C) La teoría de Kirzner

3. Según Schumpeter, un emprendedor es una persona que:

- A) Garantiza la estabilidad del mercado
- B) Reduce el riesgo a cero
- C) Introduce innovaciones, alterando el orden existente
- D) Reacciona de forma pasiva a las necesidades del mercado

Respuesta correcta: C) Introduce innovaciones, alterando el orden existente

4. La teoría de Knight sobre el emprendedor se centra en:

- A) El uso de los recursos naturales
- B) Asumir riesgos en condiciones de incertidumbre
- C) El análisis de la oferta y la demanda
- D) El apoyo a las organizaciones no gubernamentales

Respuesta correcta: B) Asumir riesgos en condiciones de incertidumbre

5. Which of the following traits is NOT typical of an entrepreneur?

- A) Creativity
- B) Propensity to take risks
- C) Avoiding responsibility
- D) Independence

Correct answer: C) Avoiding responsibility

6. ¿Por qué es importante conocer tus puntos fuertes y talentos antes de crear una empresa?

- A. Para asegurarte de que tu empresa sigue las tendencias actuales del mercado.
- B. Para crear una empresa basada en lo que se te da bien de forma natural.
- C. Para copiar el enfoque de otros emprendedores de éxito.
- D. Para evitar la necesidad de cualquier tipo de apoyo externo.

Respuesta correcta: B. Para crear una empresa basada en lo que se te da bien de forma natural.

7. ¿Cuál es el propósito del diagrama Ikigai en la planificación empresarial?

- A. Alinear tus pasiones, fortalezas y valores con tu modelo de negocio.
- B. Analizar la competencia del mercado y las estrategias de precios.
- C. Ayudar a identificar posibles inversores para tu negocio.
- D. Organizar las proyecciones financieras en un formato visual.

Respuesta correcta: A. Alinear tus pasiones, fortalezas y valores con tu modelo de negocio.

8. ¿Qué herramienta está diseñada para ayudar a los emprendedores a comprender cómo actúan y toman decisiones de forma instintiva?

- A. CareerExplorer
- B. Kolbe Quickstart
- C. Test de personalidad DISC
- D. Fortalezas de carácter VIA

Respuesta correcta: B. Kolbe Quickstart

9. ¿Cómo puede ayudar la prueba Gallup CliftonStrengths a los emprendedores?

- A. Identificando sus debilidades para que puedan subsanarlas.
- B. Ofreciéndoles asesoramiento legal y registro comercial.
- C. Ayudándoles a comprender sus principales fortalezas naturales y cómo utilizarlas en los negocios.
- D. Generando planes de negocio automáticos.

Respuesta correcta: C. Ayudándoles a comprender sus principales fortalezas naturales y cómo utilizarlas en los negocios.

10. ¿Cuál es la conclusión principal del uso de evaluaciones de personalidad y motivación en el emprendimiento?

- A. Eliminan todos los riesgos empresariales.
- B. Garantizan el éxito empresarial.

C. Te hacen más competitivo en todos los mercados.

D. Ayudan a diseñar un negocio que refleja tu verdadero yo.

Respuesta correcta: D. Ayudan a diseñar un negocio que refleja tu verdadero yo.

Recomendaciones para el autoaprendizaje

Esta sección ofrece una selección de libros, artículos y sitios web para apoyar el autoaprendizaje sobre los temas tratados en el Módulo 1.

Enterprise Europe Network

Enterprise Europe Network, una amplia red cofinanciada por la UE, ayuda a las pymes a innovar y crecer a nivel internacional. Ofrece servicios como oportunidades de colaboración, información sobre el mercado y asesoramiento sobre la legislación y las normas de la UE. Wikipedia.en.ec.europa.eu

Eurostat – Estadísticas empresariales

Eurostat proporciona datos estadísticos sobre diversos aspectos de las empresas europeas, incluidas estadísticas estructurales de las empresas, innovación e indicadores de rendimiento. Estos datos son fundamentales para el análisis de mercado y la planificación estratégica.

Economía social en la UE

Este recurso profundiza en el sector de la economía social, destacando las empresas que dan prioridad a los objetivos sociales sobre los beneficios. Incluye información sobre cooperativas, sociedades mutuas y organizaciones sin ánimo de lucro. [Rynek Wewnętrzny i MŚP+2Rynek Wewnętrzny i MŚP+2Empleo, Asuntos](#)

[Sociales e Inclusión+2](#)

OCDE: Emprendimiento de un vistazo

La OCDE ofrece información sobre las actividades empresariales en los países miembros, incluida Europa. Este recurso ofrece datos y análisis sobre las tendencias, las políticas y el impacto del emprendimiento en el crecimiento económico.

Blog de Ahrefs (Inglés)

Uno de los mejores blogs de SEO del mundo. Tutoriales específicos con ejemplos.

Blog de Elementor (Inglés)

Si creas páginas en WordPress, tutoriales de diseño, UX/UI y conversión.

Blog de Wix (Polaco e inglés)

Para principiantes: creación sencilla de páginas sin necesidad de programar + marketing online.

Bibliografía y recursos externos

Formas de actividad empresarial en Polonia

- Guía para emprendedores: resumen de las formas jurídicas
- Comparación accesible de las formas empresariales: empresa individual, sociedad civil, sociedades y sociedades de capital.
- [poradnikprzedsiębiorcy.pl](#)
 - [Bankier.pl](#) – análisis de las formas empresariales

- Resumen conciso de las formas de actividad empresarial con un análisis de sus ventajas e inconvenientes.

- bankier.pl

- EY Polonia –la actividad empresarial en pocas palabras

- Descripción de las formas jurídicas de las empresas desde el punto de vista fiscal y jurídico.

- ey.com

- Santander Bank Polska – tipos de actividad empresarial

- Comparación práctica de las formas de actividad empresarial teniendo en cuenta los aspectos financieros.

- santander.pl

SEO y posicionamiento Web

- Google Search Central – guía oficial de SEO

- Conceptos básicos de la optimización de sitios web según las directrices de Google.

- [developers.google.comYouTube+1Google for Developers+1](https://developers.google.com/YouTube+1Google+for+Developers+1)

- KS.pl – guía para principiantes

- Introducción al posicionamiento de sitios web, que abarca la optimización dentro y fuera del sitio.

- ks.plAgencja KS

- Widzialni.pl – Guía SEO 2025

- Información actualizada sobre los algoritmos de los motores de

búsqueda y la optimización de contenidos.

- widzialni.pl Widzialni.pl

Creación de páginas Web

- Octamedia – creación de páginas web paso a paso
- Guía para planificar, diseñar e implementar páginas web.
- octamedia.pl
 - Studio Kreacja – guía para principiantes
- Análisis de las herramientas y tecnologías necesarias para crear páginas web.
- studiokreacja.pl Studio Kreacja

W-RISE

INFORME DE

APRENDIZAJE



W-RISE

Women on the RISE:
Upskilling Ukrainian Refugee Women
through Sustainable & Digital
Entrepreneurship Learning Pathways

Nombre del Módulo	Modelos de negocio (sostenibles)	Descripción general de los módulos
Número del Módulo	2	1. Introducción al emprendimiento 2. Modelos de negocio 3. Básicos de marketing 4. Básicos de finanzas 5. Comercio electrónico 6. Plan de empresa
Horas de clase	4	
Evaluación	Cuestionario (10 Preguntas)	Diseñado por REGWI

Descripción general del módulo

Startups digitales y ecológicas: modelos de negocio sostenibles

Este módulo proporciona a los alumnos una comprensión integral de cómo funcionan los modelos de negocio y cómo se pueden diseñar para contribuir a la sostenibilidad regenerativa. Comienza definiendo qué es un modelo de negocio: un marco estratégico que explica cómo una empresa crea, ofrece y captura valor (Teece, 2010).

Basándose en teorías consolidadas, como la visión basada en hipótesis de Teece y el «triángulo mágico» de Gassmann, el módulo presenta cuatro preguntas fundamentales que constituyen la base de cualquier modelo de negocio: ¿Quién es el cliente? ¿Qué valor se proporciona? ¿Cómo se ofrece este valor? ¿Y cómo se generan los ingresos? A continuación, se presenta a los alumnos el Business Model Canvas (BMC) o lienzo de modelo de negocio en

español, una herramienta muy utilizada para visualizar y estructurar modelos de negocio.

Se exploran en profundidad los nueve componentes básicos del lienzo, con especial atención a los segmentos de clientes y las propuestas de valor. Se utiliza el ejemplo de Faith in Nature para ilustrar cómo funcionan los modelos de negocio sostenibles en contextos reales.

El módulo también aborda la urgente necesidad de estrategias empresariales preparadas para el futuro. Utilizando marcos como La Economía del Donut (*Doughnut Economics*) y El día de la Sobrecapacidad de la Tierra (*Earth Overshoot Day*), los alumnos examinan cómo los modelos de negocio convencionales suelen ignorar los límites ecológicos y sociales.

Como respuesta, el módulo presenta el Lienzo de Modelo de Negocio Sostenible (SBMC - Sustainable Business Model Canvas), que incorpora los costes y beneficios socioambientales al BMC original.

En la parte final, se anima a los participantes a generar ideas para adaptar o crear modelos de negocio que sean económicamente viables y tengan un impacto positivo. A través de la reflexión y la aplicación, adquieren la capacidad de diseñar soluciones emprendedoras que se ajusten tanto a las necesidades del mercado como al bienestar de las personas y el planeta.

Unidad 1 – Modelo de Negocio:

Contenido:

Introducción al concepto y al propósito de un modelo de negocio

La importancia de contar con un modelo de negocio claro para cualquier organización

Resumen de las cuatro preguntas fundamentales que debe responder un modelo de negocio

Conceptos clave:

El triángulo mágico

4 preguntas clave:

Propuesta de valor: ¿Qué valor se crea para los clientes?

Creación de valor: ¿Cómo se produce este valor?

Entrega de valor: ¿Cómo se entrega el valor al cliente?

Captura de valor: ¿Cómo genera ingresos la empresa?

Unidad 2 - Lienzo de Modelo de Negocio:

Contenido:

Introducción al BMC como herramienta práctica

Análisis en profundidad del perfil del cliente y la propuesta de valor

Explicación de los nueve bloques de base y cómo se relacionan entre sí (mejores prácticas; confianza de la empresa en la naturaleza)

Conceptos clave:

Lienzo de Modelo de Negocio o Business Model Canvas (BMC)

Unidad 3 - Modelos de negocio preparados para el futuro:

Contenido:

La necesidad de modelos de negocio sostenibles

Comprender cómo los modelos orientados al futuro abordan los retos globales y contribuyen a la regeneración

Características de los modelos de negocio responsables desde el punto de vista medioambiental y social

Conceptos clave:

Economía del Donut (Doughnut economics)

Día de la Sobre capacidad de la Tierra (Earth overshoot day)

BMC Sostenible

Unidad 4 - Lienzo de Modelo de Negocio Sostenible:

Contenido:

Los alumnos desarrollan su propia idea de negocio

Reflexión sobre el impacto social o medioambiental

Conceptos clave:

SBMC

Responsabilidad y propósito empresarial

Resultados de aprendizaje

Como resultado de trabajar con los materiales de este módulo, se espera que los formadores alcancen los siguientes resultados de aprendizaje:

Conocimiento:

- *Comprender la definición y el propósito de un modelo de negocio.*
- *Conocer el «triángulo mágico».*
- *Comprender la estructura y los componentes del BMC.*
- *Ser consciente de las diferencias entre los modelos de negocio convencionales, sostenibles y regenerativos.*
- *Familiarizarse con conceptos clave como la Economía del Donut, el Día de la Sobrecapacidad de la Tierra y el SBMC.*
- *Comprender la importancia de los costes y beneficios socioambientales en la modelización empresarial.*

Habilidades:

- *Aplicar el BMC a empresas del mundo real.*
- *Analizar y mapear los modelos de negocio de forma sistemática utilizando los 9 (11) bloques.*
- *Integrar la sostenibilidad en el pensamiento del modelo de negocio (por ejemplo, integración de los costes y beneficios socioecológicos).*
- *Utilizar herramientas como el SBMC.*
- *Colaborar en equipos para evaluar y comunicar los modelos de negocio.*

Capacidades:

- *Desarrollar y estructurar su propia idea de negocio sostenible.*
- *Reflexionar y articular los posibles impactos sociales y medioambientales.*
- *Demostrar responsabilidad y propósito empresarial a través del pensamiento regenerativo.*
- *Presentar y defender una idea de modelo de negocio de forma clara y concisa en equipo.*
- *Generar ideas para adaptar los modelos de negocio existentes con el fin de alcanzar*

Unidad didáctica 1: Modelo de Negocio

Planificación de la unidad (75 Min)

Tiempo	Breve descripción	Método	Equipamiento
10 Min	Actividad 1: Bienvenida y agenda	LECCIÓN DIRECTA	Ordenador/ Proyector/ Presentación PPT
15 Min	Actividad 2: ¿Qué es un modelo de negocio?	LECCIÓN DIRECTA	Ordenador/ Proyector/ Presentación PPT
20 Min	Actividad 3: Por qué todas las empresas necesitan un modelo de negocio y el Triángulo Mágico	LECCIÓN DIRECTA	Ordenador/ Proyector/ Presentación PPT
20 Min	Actividad 4: Analizar los modelos empresariales	TRABAJO EN GRUPO	Documentos impresos
10 Min	Asegurar los resultados: Presentaciones en grupo (2 min cada uno)	TRABAJO EN GRUPO	–



Parte Teórica:

1. Introducción y definición del modelo de negocio

Tras explorar las ideas iniciales y los ejemplos prácticos de los participantes, resulta útil recurrir a una definición más formal y ampliamente reconocida del término «modelo de negocio». Una de las voces más influyentes en el campo

de la innovación y la gestión estratégica, David Teece, describe un modelo de negocio de la siguiente manera: «Un modelo de negocio representa esencialmente la hipótesis de la dirección sobre lo que quieren los clientes, cómo lo quieren y cómo una empresa puede satisfacer esas necesidades de forma rentable» (Teece, 2010). Esta definición proporciona una base útil para un análisis más profundo. Para comprender plenamente su significado, es conveniente desglosar los elementos clave paso a paso. El término «modelo de negocio» describe cómo funciona una empresa en su conjunto, no solo lo que vende, sino cómo encaja todo. Se refiere a la forma en que encajan todos los elementos internos y externos de la empresa:

- **A quién** presta servicio la empresa (es decir, sus clientes o partes interesadas),
- **Qué** les ofrece (sus productos, servicios o propuesta de valor) y
- **Cómo** genera ingresos y mantiene sus operaciones.

En este sentido, un modelo de negocio puede entenderse como el **«motor invisible»** que impulsa a la organización. Constituye la lógica estructural que subyace a la forma en que se crea, se entrega y se captura el valor en la práctica.

La afirmación de Teece puede desglosarse en varios elementos clave:

- La expresión **«hipótesis de la dirección»** implica que un modelo de negocio no es una verdad fija ni una garantía de éxito. Más bien, refleja una suposición estratégica o una conjetura fundamentada que los líderes de la empresa hacen basándose en su comprensión del mercado. En esencia, dice: *«Creemos que esto funcionará, probémoslo y adaptémoslo»*.
- **«Lo que quieren los clientes»** se refiere al proceso de identificar y abordar las necesidades y deseos reales de los clientes. Estas pueden incluir demandas funcionales, expectativas emocionales o aspiraciones sociales. Las empresas exitosas comienzan por comprender a fondo los problemas a los que se enfrenta la gente y lo que valora.
- **«Cómo lo quieren»** cambia el enfoque del diseño del producto a los mecanismos de entrega. Esto incluye los canales a través de los cuales se ofrece el producto (por ejemplo, en línea o fuera de línea), la estrategia de precios (por ejemplo, asequible o premium) y la experiencia del usuario (por ejemplo, rápida o personal).
- Por último, **«satisfacer esas necesidades de forma rentable»** hace hincapié en que incluso las mejores ideas deben ejecutarse de forma que sean viables desde el punto de vista financiero. Una empresa debe crear y ofrecer valor de tal manera que también garantice su propia

sostenibilidad y crecimiento mediante la generación de ingresos.

Esto significa que un modelo de negocio es **más que una simple idea**. Es un **sistema holístico** que muestra cómo funciona una organización en la práctica, equilibrando el objetivo de crear valor para los clientes con la necesidad de garantizar los ingresos de la empresa. En resumen, un modelo de negocio puede definirse formalmente como: «Un plan o marco que define cómo una empresa crea, ofrece y captura valor». Su finalidad es esbozar los componentes clave que permiten a una empresa generar ingresos y mantener la rentabilidad. El modelo de negocio es importante: como hemos aprendido, toda empresa necesita un modelo de negocio para comprender y comunicar su enfoque para lograr valor.

2. Por qué todas las empresas necesitan un modelo de negocio

Un modelo de negocio desempeña un papel crucial en la estructuración y orientación de las actividades de una empresa. Respalda diversas funciones esenciales que son relevantes en todas las etapas del desarrollo empresarial:

Identificación de componentes clave: un modelo de negocio ayuda a identificar los pilares esenciales de una empresa, como los recursos clave, los socios estratégicos y las actividades principales. Ilustra cómo estos elementos interactúan de manera significativa para crear y mantener el valor.

Claridad: al proporcionar una visión general completa, el modelo de negocio ofrece claridad sobre cómo funciona el negocio. Garantiza que todas las partes interesadas comprendan cómo la empresa ofrece su propuesta de valor y cómo las diferentes partes de la organización contribuyen a este objetivo.

Análisis de viabilidad: desde las primeras etapas de una startup hasta las fases posteriores de crecimiento, el modelo de negocio sirve como herramienta central para evaluar la viabilidad. Plantea continuamente la pregunta: ¿tiene sentido esta idea de negocio y puede mantenerse en las condiciones actuales?

Orientación estratégica: el modelo de negocio actúa como punto de referencia para la toma de decisiones estratégicas. Ayuda a definir prioridades, establecer objetivos claros y alinear las decisiones operativas con los objetivos a largo plazo.

Atracción de inversores: un modelo de negocio bien definido es esencial para atraer inversores. Comunica la propuesta de valor, el potencial de mercado y

la lógica de ingresos de forma clara y convincente.

3. El Triángulo Mágico

Un marco muy conocido para resumir un modelo de negocio es el «triángulo mágico» (Magic Triangle), desarrollado por Oliver Gassmann y sus colegas como parte de su investigación sobre la innovación en los modelos de negocio. El concepto se popularizó gracias a su libro «*The Business Model Navigator*», que se basa en un estudio empírico de 55 modelos de negocio innovadores en diversos sectores. Esta herramienta se centra en cuatro preguntas interrelacionadas que definen la estructura de un modelo de negocio:

¿Quién? Se refiere al cliente objetivo. ¿Para quién crea valor la empresa? Comprender el segmento de clientes es fundamental para dar forma al resto del modelo.

¿Qué? Define la propuesta de valor. ¿Qué producto o servicio se ofrece? ¿Qué necesidades, problemas o deseos de los clientes se abordan?

¿Cómo? Se refiere a la creación de valor. ¿Cómo se entrega la oferta? ¿Qué recursos, capacidades y procesos internos se requieren?

Valor: este elemento se refiere a la captura de valor. ¿Cómo genera ingresos la empresa? ¿Qué fuentes de ingresos y estructuras de costes intervienen para garantizar la viabilidad financiera?

La metáfora del triángulo enfatiza la interdependencia de estos cuatro elementos. Un cambio en un área a menudo requerirá ajustes en las demás. Por ejemplo, un nuevo segmento de clientes (¿Quién?) puede requerir una propuesta de valor diferente (¿Qué?) o un nuevo mecanismo de entrega (¿Cómo?). Por lo tanto, el Triángulo Mágico es particularmente útil cuando se analizan o diseñan modelos de negocio en un contexto dinámico o innovador.

Parte Práctica

Ejercicio de las 4 preguntas clave

Objetivo

El objetivo de esta actividad es aplicar los conocimientos teóricos sobre modelos de negocio a ejemplos del mundo real. Se espera que los participantes comprendan y describan cómo las empresas crean, ofrecen y

captan valor respondiendo a cuatro preguntas clave utilizando una plantilla estructurada.



Consulta el Toolkit de gamificación para obtener una descripción detallada del ejercicio.

Unidad didáctica 2: Lienzo de Modelo de Negocio

Planificación de la unidad (75 Min)

Tiempo	Breve descripción	Método	Equipamiento
05 Min	Transición a un nuevo tema después de la pausa		
10 Min	Actividad 1: Introducción: estructura y características de un lienzo de modelo de negocio	LECCIÓN DIRECTA	Ordenador/Proyector/Presentación PPT / Conexión a Internet /Altavoces
10 Min	Actividad 2: Bloque 1 - Perfil del cliente	LECCIÓN DIRECTA	Ordenador/Proyector/ Presentación PPT
10 Min	Actividad 3: Bloque 2 - Propuesta de valor	LECCIÓN DIRECTA	Ordenador/Proyector/ Presentación PPT

30 Min	Actividad 4: Lienzo del modelo de negocio - Construyendo los 9 bloques Ejemplo: Faith in Nature	LECCIÓN DIRECTA	Ordenador/ Proyector/Prese ntación PPT / Conexión a Internet /Altavoces



Parte teórica:

1. Introducción

Estructura y características de un Lienzo de Modelo de Negocio o *Business Model Canvas* (BMC): reproduce el vídeo para que los participantes comprendan el BMC. A continuación, explica la idea clave y el origen del BMC y, después, explica todos los bloques del BMC. Comienza por el perfil del cliente y la propuesta de valor.

¿Qué es el Business Model Canvas? Uno de los marcos más utilizados para diseñar, analizar y comunicar modelos de negocio es el BMC.

Fue desarrollado por Alexander Osterwalder y se popularizó a través del libro «Business Model Generation» (2010), que se convirtió en un estándar internacional en la innovación de modelos de negocio. La idea clave detrás del BMC es proporcionar una herramienta visual, sencilla y flexible que permita a los emprendedores, gerentes e innovadores trazar los componentes clave de un modelo de negocio en una sola página. Promueve una perspectiva holística y crea alineación y claridad dentro de los equipos.

Bloques del Business Model Canvas: El BMC consta de nueve bloques interrelacionados que, en conjunto, describen cómo una organización crea, ofrece y captura valor. Los bloques suelen disponerse en una plantilla visual en una sola página, que se rellena de forma individual o, preferiblemente, de forma colaborativa.

Comienza con los segmentos de clientes: esto define para quién crea valor la empresa. ¿Quiénes son los clientes o grupos de usuarios objetivo? ¿Cuáles son

sus necesidades, comportamientos y características?

A continuación viene la propuesta de valor, el núcleo del modelo de negocio: ¿qué valor ofrece la empresa a sus clientes? ¿Qué productos, servicios o experiencias resuelven sus problemas o satisfacen sus deseos?

Los canales describen cómo la empresa llega a sus clientes. ¿A través de qué canales de comunicación, distribución y ventas ofrece la empresa su propuesta de valor? ¿Cómo quieren los clientes que se les llegue y cómo se les llega hoy en día?

Las relaciones con los clientes definen qué tipo de relación establece la empresa con cada segmento de clientes. ¿Es personal o automatizada? ¿De autoservicio o impulsada por la comunidad? ¿Cómo fomenta la empresa la lealtad y el compromiso de los clientes?

Las fuentes de ingresos explican cómo capta valor la empresa. ¿Cómo obtiene ingresos de cada segmento de clientes? ¿Por qué están realmente dispuestos a pagar los clientes y qué modelos de precios se utilizan (suscripciones, ventas únicas, tarifas basadas en el uso, etc.)?

Los recursos clave describen los activos necesarios para que el modelo de negocio funcione. Pueden ser recursos físicos, intelectuales, humanos o financieros, cualquier cosa esencial para ofrecer la propuesta de valor y operar el negocio.

Las actividades clave abarcan las acciones más importantes que debe realizar la empresa. ¿Qué debe hacerse para ofrecer valor, llegar a los clientes, mantener las relaciones y generar ingresos? Esto incluye los procesos básicos, la producción y la resolución de problemas.

Las asociaciones clave identifican a los socios externos y proveedores que ayudan al éxito del negocio. ¿Quiénes son los socios clave? ¿Qué recursos o actividades críticos proporcionan?

Por último, la estructura de costes describe los principales costes que conlleva el funcionamiento del modelo de negocio. ¿Cuáles son los principales factores de coste? ¿Qué recursos y actividades son los más caros? ¿El negocio se basa en los costes o en el valor?

2. Bloque 1 Perfil del cliente

Una vez comprendida la estructura general del BMC, queda claro que hay dos elementos fundamentales en todo modelo de negocio: los segmentos de clientes y la propuesta de valor. Estos dos bloques definen la relación básica entre la empresa y sus clientes:

- ¿Para quién creamos valor? (Segmentos de clientes)
- ¿Qué valor estamos creando para ellos? (Propuesta de valor)

Para diseñar un modelo de negocio verdaderamente eficaz y atractivo, necesitamos comprender en profundidad a nuestros clientes: sus necesidades, deseos, problemas y expectativas.

Al mismo tiempo, debemos ser capaces de articular con precisión cómo nuestros productos y servicios satisfacen estas necesidades y crean un valor significativo.

Aquí es donde entran en juego herramientas como el Value Proposition Canvas (VPC). El VPC nos ayuda a analizar y diseñar la adecuación entre lo que esperan los clientes y lo que ofrecemos. Complementa al BMC al proporcionar una visión más detallada de estos dos bloques críticos. Por lo tanto, en las dos secciones siguientes:

1. Primero exploraremos los trabajos de los clientes, para obtener una imagen más completa de lo que nuestros clientes intentan lograr y de cuáles son las frustraciones y las alegrías que forman parte de su experiencia.
2. A continuación, analizaremos la propuesta de valor para definir claramente cómo nuestros productos y servicios crean valor al abordar los trabajos, frustraciones y alegrías de los clientes.

De este modo, sentamos las bases para diseñar modelos de negocio que realmente conecten con los clientes, ya que se basan en un profundo conocimiento de lo que estos realmente necesitan y valoran.

Trabajos del cliente - Customer job(s):

Para identificar las tareas de los clientes de cada segmento, pueden resultar útiles las siguientes preguntas:

- ¿Qué tareas quiere realizar mi cliente?
- ¿Qué objetivos quiere alcanzar mi cliente?

Dado que tratamos con personas y no con máquinas, es fundamental tener en cuenta no solo las tareas puramente funcionales. No deben pasarse por alto los factores sociales (por ejemplo, el estatus o el poder) ni los aspectos emocionales (por ejemplo, el afecto o la seguridad).

Dolores (retos, problemas) - Pains:

Antes o durante la realización de estas tareas, pueden surgir retos que hagan que su cumplimiento sea parcial o incluso totalmente imposible. En el Value Proposition Canvas (VPC), estos representan los dolores o problemas de los clientes. Para identificar los dolores y problemas de cada segmento, pueden ser útiles las siguientes preguntas:

- ¿Qué le falta a mi cliente para completar su tarea?
- ¿Qué impide a mi cliente completar su tarea?
- ¿Por qué se siente mal mi cliente?

Ganancias (Beneficios) - Gains:

Además de los dolores y problemas, no deben pasarse por alto los aspectos positivos, es decir, las ganancias. Estas describen los resultados que los clientes desean y esperan. Para identificar las ganancias de cada segmento, pueden resultar útiles las siguientes preguntas:

- ¿Qué puede facilitarle a mi cliente la resolución de su tarea?
- ¿Con qué sueña mi cliente?
- ¿Cómo se siente mi cliente después de alcanzar sus objetivos?

3. Bloque 2 La propuesta de valor

Ahora que hemos analizado más detenidamente a nuestros clientes (sus trabajos, sus dolores y sus ganancias), el siguiente paso es centrar la atención en nuestra propia oferta: ¿cómo podemos crear valor que realmente satisfaga las necesidades de estos clientes?

Esto nos lleva al bloque 2 del BMC: la propuesta de valor. La propuesta de valor es la promesa fundamental de nuestro negocio. Define por qué los clientes deben elegir nuestro producto o servicio y cómo mejora sus vidas o resuelve sus problemas. Una propuesta de valor sólida siempre se basa en un profundo conocimiento del cliente, por eso hemos empezado por analizar sus trabajos, sus penas y sus ganancias. Ahora, exploraremos cómo nuestros productos y servicios, junto con aliviadores del dolor y los creadores de

ganancias, pueden diseñarse para adaptarse a lo que los clientes realmente necesitan y les importa.

En la siguiente sección, analizaremos esto con más detalle y proporcionaremos herramientas y preguntas para ayudar a diseñar una propuesta de valor que realmente resuene.

Productos y servicios - Product & Services

En esta sección se enumeran las ofertas específicas (productos y/o servicios, así como características individuales de los productos) destinadas a cumplir la propuesta de valor. Al igual que con las tareas de los clientes, los productos y servicios deben evaluarse desde perspectivas **funcionales**, **sociales** y **emocionales**. Las siguientes preguntas pueden ayudar a crear una lista completa:

- ¿Cuáles de mis productos/servicios ayudan a mis clientes a realizar sus tareas?
- ¿Cuáles de mis productos/servicios satisfacen las necesidades de mis clientes?
- ¿Qué componentes de mis productos/servicios son importantes para mis clientes?

Aliviadores del dolor - Pain Relievers

Los aliviadores del dolor o analgésicos son la contrapartida de los dolores y problemas de los clientes. En concreto, describen cómo los productos/servicios mejoran o previenen por completo situaciones negativas para los clientes. Para identificar los aliviadores del dolor, pueden resultar útiles las siguientes preguntas:

- ¿Cómo reduce mi oferta los obstáculos que impiden a mis clientes completar sus tareas?
- ¿Cómo elimina mi oferta las dificultades para mis clientes?
- ¿Cómo se pueden evitar las consecuencias negativas para mis clientes?

Creadores de ganancias - Gain Creators

Como es lógico, los «creadores de ganancias» son la contrapartida de las ganancias de nuestros clientes. En este último paso del Value Proposition

Canvas (VPC), consideramos soluciones destinadas a proporcionar valor adicional a los clientes. Las siguientes preguntas pueden ayudar a identificar a los creadores de ganancias:

- ¿Cómo y de qué manera puedo facilitar las tareas de mis clientes?
- ¿Cómo puedo satisfacer los deseos de mis clientes?
- ¿Cómo puedo sorprender gratamente a mis clientes?

Validación de la propuesta de valor

Ahora que hemos explorado el concepto de propuesta de valor, esta texto nos ayuda a reflexionar y comprobar si lo que ofrecemos realmente se ajusta a lo que necesitan nuestros clientes. Aquí vemos tres preguntas clave; repasémoslas una por una:

1. ¿Los productos o servicios ayudan a nuestros clientes a realizar sus tareas?

Se trata de los *trabajos de los clientes*, es decir, lo que intentan realizar.

Estas tareas pueden ser: funcionales (como completar un proyecto), sociales (como mejorar su imagen) o emocionales (como sentirse seguros).

→ Pregúntate: ¿Nuestros productos o servicios realmente ayudan al cliente a hacerlo mejor, más rápido o más fácil?

2. ¿Los productos o servicios resuelven los problemas relevantes de clientes?

Aquí nos centramos en las *penas– problemas*, frustraciones, riesgos u obstáculos a los que se enfrentan los clientes..

→ Pregúntate: ¿Estamos ayudando a reducir estas penas?

¿Estamos eliminando barreras, reduciendo riesgos o resolviendo cuestiones molestas para ellos?

3. ¿Los productos o servicios ofrecen valor a nuestros clientes?

Esto lo une todo.

¿Estamos ofreciendo algo significativo que el cliente realmente valora?

Esto podría ser:

- Ahorrar tiempo.
- Ahorrar dinero.
- Mejorar los resultados.
- Sentirse mejor: lo que sea importante para ustedes.

Apoyo visual:

El diagrama te ayuda a visualizar esto:

- A la derecha está el **segmento de clientes**: sus trabajos, dolores y ganancias.
- A la izquierda está la **propuesta de valor**: nuestros productos/servicios, alivios del dolor y creadores de ganancias.

El objetivo es la alineación entre los dos: cuanto mejor sea el ajuste, más valiosa será nuestra oferta.

Último recordatorio para los estudiantes:

Crear valor no se trata solo de lo que queremos ofrecer, sino de lo que el cliente realmente necesita y le importa. Estas preguntas nos ayudan a comprobar si vamos por buen camino.

4. Ejemplo real: Faith in Nature

El BMC detalla la estructura y las ideas principales de una idea de negocio y es una herramienta conocida y reconocida internacionalmente. Osterwalder y Pigneur lo diseñaron.

NOTA: Esta diapositiva se combina con un ejercicio práctico. Por favor, echa un vistazo al siguiente capítulo.

Entremos en detalles; después de ver los vídeos, guía a los participantes a través del BMC para la empresa Faith in Nature:

Bloque 1: Segmentos de clientes

- **Personas concienciadas con el medio ambiente** que buscan productos vegetales, sostenibles y libres de crueldad animal.
- **Entusiastas de la salud y el bienestar** que prefieren productos de cuidado personal naturales y orgánicos.
- **Empresas** como hoteles ecológicos, spas o salones de belleza interesados en ofrecer productos respetuosos con el medio ambiente.
- **Activistas medioambientales** que buscan marcas que restauren activamente la naturaleza.

Nota: Si tienes segmentos de clientes totalmente diferentes con necesidades distintas: ¡crea lienzos o *canvas* diferentes!

Bloque 2: Propuesta de valor (*Value Propositions*)

- **Productos regenerativos:** Faith in Nature se centra en ofrecer productos que no solo reducen el daño, sino que regeneran los sistemas naturales mediante el uso de ingredientes orgánicos y de origen ético.
- **Sin crueldad animal y veganos:** Ofrecen la garantía de que los productos no se prueban en animales y son aptos para veganos.
- **Envases ecológicos:** Envases mínimos y biodegradables para reducir los residuos y contribuir a los modelos de economía circular.

Bloque 3: Canales (*Channels*)

- **Plataformas online** (comercio electrónico): ventas directas a través de la página web, haciendo hincapié en la transparencia de la cadena de suministro.
- **Distribución minorista:** minoristas éticos, tiendas de alimentos saludables y supermercados ecológicos.
- **Asociaciones:** colaboraciones con otras marcas y redes ecológicas.

Bloque 4: Relaciones con los clientes (*Customer Relationships*)

- **Participación de la comunidad:** Fomentar una comunidad de personas con ideas afines que comparten consejos sobre estilos de vida sostenibles y noticias medioambientales.
- **Transparencia:** A través de la narración de historias (storytelling), destacan los impactos regenerativos de los productos y las prácticas de abastecimiento, generando confianza.
- **Programas de fidelización:** Recompensar los comportamientos ecológicos, como rellenar botellas o contribuir a los esfuerzos de conservación.

Bloque 5: Fuentes de ingresos (*Revenue Streams*)

- **Venta de productos:** venta directa de productos de cuidado personal, como champús, acondicionadores y geles de baño.
- **Modelos de suscripción:** para la entrega periódica de productos ecológicos, atractivos para la base de clientes fieles que desean un impacto constante.

- **Colaboraciones:** asociación con empresas para crear conjuntamente soluciones regenerativas o ecológicas para aplicaciones más amplias.

Bloque 6: Recursos clave (*Key Resources*)

- **Ingredientes naturales:** materias primas regenerativas y de origen sostenible.
- **Reputación de la marca:** basada en la ética, la sostenibilidad y el impacto medioambiental positivo.
- **Relaciones sólidas con los proveedores:** enfoque en proveedores con prácticas regenerativas en la agricultura o el abastecimiento de ingredientes.

Bloque 7: Actividades clave (*Key Activities*)

- **Innovación de productos:** Investigación y desarrollo de productos regenerativos que restauran los ecosistemas mediante prácticas de abastecimiento.
- **Promoción de la sostenibilidad:** Campaña para una adopción más amplia de los principios regenerativos en la industria del cuidado personal.
- **Innovación en envases:** Fomento de iniciativas de cero residuos con envases biodegradables o reutilizables.

Bloque 8: Socios clave (*Key Partnerships*)

- **Proveedores sostenibles:** colaboraciones con proveedores que practican la agricultura regenerativa y el comercio ético.
- **ONG medioambientales:** colaboraciones en proyectos de restauración de ecosistemas, en consonancia con los objetivos regenerativos de la marca.
- **Socios minoristas:** distribución a través de puntos de venta ecológicos que comparten valores de sostenibilidad similares.

Bloque 9: Estructura de costes (*Cost Structure*)

- **Costes de abastecimiento sostenible:** priorizar los costes más elevados de las materias primas regenerativas y las prácticas laborales éticas.

- **Inversión en I+D:** desarrollo continuo de fórmulas regenerativas y envases ecológicos.
- **Financiación de la comunidad y la defensa de causas:** apoyar iniciativas medioambientales que se ajusten al espíritu regenerativo de Faith in Nature.

Parte Práctica

Ejercicio: 9 bloques

Objetivo

Profundizar en el conocimiento de los participantes sobre los nueve componentes básicos del BMC aplicándolos a un ejemplo real. El objetivo es identificar cómo una empresa sostenible como Faith in Nature crea, ofrece y captura valor.



Consulta el Toolkit de gamificación para obtener una descripción detallada del ejercicio.

Unidad didáctica 3: Modelos de negocio preparados para el futuro

Planificación de la unidad (75 Min)

Tiempo	Breve descripción	Método	Equipamiento
05 Min	Transición a un nuevo tema después de la pausa	LECCIÓN DIRECTA	

20 Min	Actividad 1: Cuestionario sobre sostenibilidad (calentamiento interactivo)	TRABAJO EN GRUPO	PDF <i>Sustainability Jeopardy</i> /Ordenador/proyector /Presentación PPT /Rotafolio
15 Min	Actividad 2: Introducción Sostenibilidad	LECCIÓN DIRECTA	Ordenador/proyector /Presentación PPT
15 Min	Actividad 3: Inspiración - modelos de negocio regenerativos	LECCIÓN DIRECTA	Ordenador/proyector /Presentación PPT
20 Min	Activity 4: Business Model Canvas Sostenible - elementos ampliados	LECCIÓN DIRECTA	Ordenador/proyector /Presentación PPT



Ten en cuenta que esta aplicación está pensada para introducir la unidad y, por lo tanto, se lleva a cabo antes de la parte teórica.

Parte práctica

Ejercicio: Cuestionario sobre sostenibilidad

Objetivo

Presentar a los participantes los conceptos clave de la sostenibilidad y la regeneración de una manera atractiva y accesible. El cuestionario fomenta el

aprendizaje activo y refuerza las ideas fundamentales en cinco áreas temáticas..



Consulta el Toolkit de gamificación para obtener una descripción detallada del ejercicio.

1. ¿Por qué necesitamos modelos de negocio sostenibles?

Hoy en día, ya no basta con que los modelos de negocio se centren únicamente en generar beneficios. Lo que necesitamos son modelos de negocio sostenibles, que tengan en cuenta no solo los resultados económicos, sino también el bienestar de las personas y la protección del planeta. Una forma útil de entender este cambio es a través del concepto de «economía del donut» o *Doughnut Economics*, desarrollado por la economista Kate Raworth. Este modelo utiliza la imagen de un donut para representar dos límites cruciales para la actividad humana.

El círculo interior del donut define la base social: los elementos esenciales que todo ser humano necesita para llevar una vida digna. Entre ellos se incluyen el acceso a la alimentación, la sanidad, la educación, los ingresos y otros derechos sociales fundamentales.

El círculo exterior marca el límite ecológico: los límites medioambientales de nuestro planeta, como los relacionados con el cambio climático, la pérdida de biodiversidad, el uso del suelo y la contaminación.

Entre estos dos límites se encuentra lo que Raworth denomina el «espacio seguro y justo» para la humanidad: una zona en la que se pueden satisfacer las necesidades sociales sin sobrecargar los sistemas ecológicos.

Sin embargo, la mayoría de los **modelos de negocio tradicionales** operan sin tener en cuenta estos límites. Dan prioridad a los beneficios económicos y, a menudo, ignoran el daño medioambiental o la desigualdad social que pueden causar sus actividades.

Por el contrario, los **modelos de negocio sostenibles** son fundamentalmente diferentes. Plantean preguntas críticas:

- ¿Cómo pueden crear valor sin dañar el medio ambiente?
- ¿Cómo pueden apoyar activamente el bienestar social?

Y, sin embargo, siguen manteniendo la viabilidad financiera, lo que garantiza que la empresa pueda seguir funcionando y siendo competitiva a lo largo del tiempo.

Estos modelos están diseñados para encajar en el «donut»: ayudan a las empresas a encajar en el «donut», de modo que sean buenas para las personas, buenas para la naturaleza y sigan obteniendo beneficios. Por eso ya no podemos confiar en los modelos de negocio convencionales. Para construir un futuro que funcione para todos, necesitamos modelos de negocio sostenibles, modelos que permitan a las empresas prosperar dentro de los límites del planeta y que, al mismo tiempo, contribuyan a una sociedad más justa e inclusiva.

Día de la Sobrecapacidad de la Tierra: un recordatorio de los límites ecológicos. Otra ilustración poderosa de por qué necesitamos modelos de negocio sostenibles es el concepto del Día del Sobrecapacidad de la Tierra (*Earth Overshoot Day*)..

El Día de la Sobrecapacidad de la Tierra marca la fecha de cada año en la que la demanda de recursos ecológicos de la humanidad **supera lo que la Tierra puede regenerar en ese año**; en otras palabras, el día en que entramos en «**deuda**» ecológica. A principios de la década de 1970, la humanidad aún vivía en gran medida dentro de los medios ecológicos del planeta: el Día de la Sobrecapacidad de la Tierra caía a finales de diciembre o no se producía en absoluto. Sin embargo, desde entonces, nuestro consumo global de recursos ha superado constantemente la capacidad de la Tierra para regenerarlos. El Día de la Sobrecapacidad se ha ido adelantando progresivamente en el calendario:

- En 1971, se produjo a finales de diciembre.
- En la década de 1990, se había adelantado a octubre.
- En 2010, cayó a principios de agosto.
- En 2024, el Día de la Sobrecapacidad de la Tierra fue a finales de julio, lo que significa que, en solo siete meses, la humanidad ha utilizado más recursos de los que el planeta puede reponer en un año.

Esta trayectoria pone de relieve un patrón insostenible de producción y consumo, y subraya por qué ya no basta con centrarse únicamente en los beneficios. Los modelos de negocio del futuro deben diseñarse para mantenerse dentro de los límites planetarios, contribuyendo a retrasar el Día de la Sobrecapacidad de la Tierra en el calendario, en lugar de acelerar la sobrecapacidad ecológica.

2. Modelos de negocio Regenerativos

Explicación del gráfico presentado en la diapositiva: Este diagrama nos ayuda a comprender que la sostenibilidad no es el objetivo final, sino simplemente la mitad de un camino mucho más largo.

En el lado izquierdo del espectro, vemos las prácticas empresariales convencionales. Estos modelos suelen cumplir con las leyes y normativas vigentes, pero a menudo siguen causando daños al medio ambiente y a la sociedad. Incluso las estrategias ecológicas, cuyo objetivo es reducir el daño, siguen estando integradas en un sistema en degeneración. Pueden ralentizar la degradación medioambiental, pero no la detienen. En la etapa sostenible, una empresa opera de manera que no daña el ecosistema. Sin embargo, tampoco contribuye activamente a su recuperación o mejora. Simplemente mantiene el statu quo, sin empeorar ni mejorar las cosas. Aquí es donde cobran relevancia los modelos de negocio restaurativos y regenerativos. Los modelos restaurativos tienen como objetivo reparar lo que se ha dañado. Esto puede incluir acciones como replantar zonas deforestadas o limpiar ríos contaminados, medidas que abordan los daños del pasado y buscan devolver los sistemas a un estado anterior más saludable.

Los modelos regenerativos, sin embargo, van aún más allá. Estas empresas no solo reparan, sino que mejoran activamente los ecosistemas y las comunidades. Operan según el principio de dar más de lo que reciben, fomentando las condiciones para que prosperen los sistemas naturales y sociales.

Esto representa un cambio significativo: pasar de hacer menos daño a hacer más bien. Pero no se trata solo de un cambio en la estrategia empresarial, sino también de un cambio de mentalidad. En lugar de considerar la naturaleza como un límite o un recurso que hay que gestionar, el pensamiento regenerativo nos anima a ver los ecosistemas como socios vivos en la creación de valor.

Este enfoque regenerativo ofrece una gran oportunidad. Las empresas pueden ir más allá de la gestión de riesgos y el cumplimiento normativo. Pueden convertirse en impulsoras de un cambio positivo, contribuyendo a la resiliencia tanto de la sociedad como del planeta.

Cuando hablamos de modelos de negocio regenerativos, no nos referimos solo a reducir el impacto. Hablamos del futuro, un futuro en el que las empresas ayudan a que la vida prospere.

3. Business Model Canvas Sostenible

Hemos dedicado bastante tiempo a explorar el BMC. Pero sigue habiendo una pregunta importante: «¿Qué falta en el BMC?». La respuesta es: los costes y beneficios sociales y medioambientales.

Dediquemos un momento a observar el gráfico para comprender mejor lo que esto significa. Es hora de profundizar y explorar juntos estos elementos que faltan.

Ahora que hemos hablado de por qué seguir como hasta ahora ya no es suficiente, veamos cómo podemos actualizar el BMC tradicional para reflejar el mundo en el que realmente vivimos hoy en día. Hemos visto en el Modelo Donut que una empresa no solo debe aspirar a ser rentable, sino que también debe mantenerse dentro de los límites planetarios y apoyar el bienestar humano. El Día de la Sobrecapacidad de la Tierra nos muestra que la mayoría de los modelos de negocio actuales utilizan más recursos de los que nuestro planeta puede regenerar. Pregunta a los participantes: ¿Cómo respondemos a eso como futuros pensadores empresariales? La respuesta: con el Lienzo de Modelo de Negocio Sostenible o *Sustainable Business Model Canvas* (SBMC).

La mayor parte de este modelo se parece al BMC original. Pero ahora también incluye dos campos adicionales pero esenciales en la parte inferior: Costes socioambientales y Beneficios socioambientales.

En cuanto a los costes socioambientales, debemos plantearnos la siguiente pregunta:

¿Qué impactos negativos tienen nuestras actividades empresariales en las personas o en el planeta?

Pueden incluir aspectos como:

- Extracción de recursos
- Contaminación o residuos
- Explotación laboral
- Contribución a la desigualdad

Ya no queremos externalizar los costes, sino hacerlos visibles y asumir nuestra responsabilidad.

En cuanto a los beneficios socioambientales, debemos hacernos la siguiente pregunta:

¿Qué hacemos bien, más allá de ofrecer un producto? Por ejemplo:

- ¿Restaurar la naturaleza, reducir las emisiones o apoyar la biodiversidad?
- ¿Crear empleos justos, fortalecer las comunidades o mejorar la salud?
- Un negocio sostenible no solo trata de minimizar el daño, sino que trata activamente de crear un impacto positivo.

Esta versión del BMC nos ayuda a pensar de forma más holística.

Nos recuerda que un buen modelo de negocio no solo es viable (genera dinero), sino que también debe ser responsable y regenerativo. A medida que avanza, intenta pensar en los modelos de negocio no solo como motores económicos, sino como herramientas para construir un futuro próspero para las personas y el planeta.

Unidad didáctica 4: Lienzo de Modelo de Negocio Sostenible

Planificación de la unidad (75 Min)

Tiempo	Breve descripción	Método	Equipamiento
05 Min	Transición a un nuevo tema después de la pausa		
05 Min	Actividad 1: Exploración del próximo ejercicio	LECCIÓN DIRECTA	Laptop/Beamer / PPT- Presentation
5 Min	Actividad 2: Formación de grupos y selección de ideas de negocio	TRABAJO EN GRUPO	Printed SBMC worksheets

60 Min	Activity 3: Rotación por estaciones a través de los 11 bloques del BMC+	TRABAJO EN GRUPO	11 prepared posters Indicators of where to start (block 1 + 2) and where to end (block 10 + 11)
10 Min	Actividad 4: Debate/reflexión interna del grupo tras la rotación.	TRABAJO EN GRUPO	worksheets
25 Min	Actividad 5: Breve presentación del SBMC por parte de cada grupo.	TRABAJO EN GRUPO	Completed worksheets
10 Min	Comentarios	TRABAJO EN GRUPO	Laptop/Beamer PPT-Presentation

Parte teórica

¿Por qué aplicar el SBMC en la práctica? Comprender los modelos de negocio sostenibles no consiste solo en aprender conceptos, sino en aprender a pensar en sistemas y a diseñar valor de una manera que equilibre las dimensiones económicas, sociales y medioambientales. La aplicación del SBMC en un ejercicio práctico ayuda a los participantes a pasar de la teoría abstracta a la aplicación práctica. Al trabajar activamente con los 11 bloques, experimentan:

- cómo se interconectan los diferentes elementos de un modelo de negocio,
- cómo se pueden integrar las consideraciones de sostenibilidad en la lógica empresarial básica,
- y cómo surgen las compensaciones, las sinergias y las oportunidades de innovación cuando se analiza un negocio de forma holística.

En este sentido, el uso del SBMC fomenta el pensamiento crítico, la

creatividad y el pensamiento sistémico: todas ellas habilidades esenciales para diseñar modelos de negocio que encajen en el espacio seguro y justo de la economía del donut.

Además, el formato colaborativo Camino del Lienzo o «*Canvas Walk*» fomenta el aprendizaje entre pares y ayuda a los participantes a cuestionar sus propias suposiciones, lo que profundiza aún más su comprensión.

Cómo presentar a los participantes la idea teórica que subyace al ejercicio: «Ahora tomaremos el Lienzo de Modelo de Negocio Sostenible y lo pondremos en práctica. Aquí es donde pasamos de pensar en conceptos individuales a diseñar realmente un modelo de negocio holístico. Al trabajar con los 11 bloques, no solo profundizarán en su comprensión de lo que constituye un modelo de negocio sostenible, sino que también experimentarán cómo estos elementos interactúan y se influyen entre sí. El objetivo no es la perfección, sino experimentar, explorar y aprender».

Parte práctica

Ejercicio: El paseo a través del Business Model Canvas Sostenible

Objetivo

El objetivo de este ejercicio es involucrar a los participantes en la aplicación práctica del SBMC, cubriendo los 11 componentes en un formato práctico y colaborativo. Al trabajar en sus propias ideas de negocio o en ideas seleccionadas, los participantes reflexionarán críticamente sobre cómo se puede crear, entregar y capturar valor sostenible dentro de un marco de modelo de negocio holístico.

Resultado esperado

- SBMC completado para una idea de negocio real o ficticia
- Compromiso crítico con los 11 elementos del SBMC, incluidas las dimensiones socioambientales
- Mejora de la colaboración en grupo y de las habilidades para la resolución de problemas
- Comprensión más profunda de cómo se integran los principios sostenibles y regenerativos en el desarrollo de modelos de negocio



Consulta el Toolkit de gamificación para obtener una descripción detallada

del ejercicio.

Test de Evaluación del Módulo 2 – Modelos de Negocio Sostenibles

	Pregunta	Respuesta
1	¿Qué describe un modelo de negocio?	a) Las tareas diarias de los empleados b) La estructura jurídica de una empresa c) Cómo una empresa crea, ofrece y captura valor d) El número de productos vendidos
2	¿Cuál es una razón clave por la que un modelo de negocio ayuda a una empresa?	a) Reduce el número de productos ofrecidos b) Crea una estructura legal para el negocio c) Ayuda a explicar cómo el negocio crea valor d) Enumera las tareas diarias de los empleados
3	¿Cuál es el propósito del Business Model Canvas?	a) Realizar un seguimiento de los plazos de los proyectos b) Analizar los negocios de forma estructurada c) Organizar las quejas de los clientes d) Crear contenido para el sitio web

4	En la sección Perfil del cliente, ¿qué son las «penas» (pains)?	a) Gastos de la empresa b) Problemas que impiden a los clientes alcanzar sus objetivos c) Problemas de salud causados por los productos d) Problemas con la satisfacción de los empleados
5	¿Qué son los «creadores de ganancias» (gain creators) en el bloque Propuesta de valor?	a) Formas de mejorar la experiencia del cliente y satisfacer sus deseos b) Métodos para aumentar los ingresos de la empresa c) Empleados de los departamentos de ventas y marketing d) Agentes de atención al cliente
6	¿Qué papel desempeñan los «socios clave» (Key partners) en un modelo de negocio?	a) Crean anuncios publicitarios para la empresa b) Reducen el número de empleados necesarios c) Apoyan a la empresa proporcionando recursos o servicios esenciales d) Invierten en el equipo de marketing de la empresa
7	¿Qué se añade al Business Model Canvas para integrar la sostenibilidad?	a) Estructuras salariales b) Quejas de los clientes

		c) Costes y beneficios socioecológicos d) Evaluaciones del rendimiento de los empleados
8	¿Cuál es el objetivo principal de un negocio regenerativo?	a) Regenerar el riesgo financiero de forma regular b) Generar beneficios en materia de relaciones públicas y marketing c) Crear un impacto neto positivo en los ecosistemas d) Expandirse a los mercados internacionales
9	¿Cuál de los siguientes tipos de negocios causa más daño a los ecosistemas?	a) Verde b) Degenerativo c) Restaurador d) Regenerativo
10	¿Por qué se considera beneficioso el emprendimiento regenerativo?	a) Aumenta los beneficios a corto plazo para los inversores b) Evita la responsabilidad por daños medioambientales c) Mejora activamente los ecosistemas y fortalece los sistemas sociales d) Se centra únicamente en cumplir con las leyes

Lecturas recomendadas:

Earthly. (2024). *Four regenerative business models*.

<https://earthly.org/blog/blog-regenerative-business-models>

Global Footprint Network. (2023). *Earth Overshoot Day 2023: Nowcast report*.

<https://www.overshootday.org/content/uploads/2023/06/Earth-Overshoot-Day-2023-Nowcast-Report.pdf>

HubSpot. (n.d.). *Free online course materials – Value Proposition Canvas* [PDF].

<https://cdn2.hubspot.net/hubfs/4952096/Assets%20-%20Downloads/Free%20Online%20Course%20Materials-VPC.pdf>

Jobs-to-be-Done Foundation. (n.d.). *Learn Jobs-to-be-Done online*.

<https://jobstobedone.org/learn/>

OpenLearn. (n.d.). *DIY Toolkit: Business Model Canvas*. The Open University.

<https://www.open.edu/openlearncreate/course/view.php?id=2211>

REFLOW Project. (n.d.). *Circular business models for regenerative cities*.

REFLOW Academy. <https://reflow.circular.academy/?sfwd-courses=circular-business-models-for-regenerative-cities>

StartGreen. (n.d.). *Sustainable Business Canvas*. [https://start-](https://start-green.net/tools/sustainable-business-canvas/)

[green.net/tools/sustainable-business-canvas/](https://start-green.net/tools/sustainable-business-canvas/)

Strategyzer. (n.d.-a). *Free online course materials for Business Model Canvas*.

<https://www.strategyzer.com/library/free-online-course-materials-for-business-model-canvas>

Strategyzer. (n.d.-b). *Value Proposition Canvas*.

<https://www.strategyzer.com/library/free-online-course-materials-for-business-model-canvas>

Threebility. (n.d.). *Sustainable Business Model Canvas*.

<https://www.threebility.com/>

Tiemann, I. and Fichter, K. (2016). *Developing business models with the Sustainable Business Canvas: Manual for conducting workshops* [PDF].

https://uol.de/f/2/dept/wire/fachgebiete/innovation/en/download/Manual_Sustainable_Business_Canvas_-_EN.pdf

Bibliografía y Recursos:

Doughnut Economics Action Lab. (n.d.). *The Doughnut*.

<https://doughnuteconomics.org/about-doughnut>

Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *The business model navigator: 55 models that will revolutionize your business*. Pearson Education.

Global Footprint Network. (2023). *Earth Overshoot Day 2023: Nowcast report*. <https://www.overshootday.org/newsroom/infographics/>

Mang, P., & Reed, B. (2018). *Regenerative development and design: A framework for evolving sustainability*. Wiley.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.

Reed, B. (2007). Shifting from “sustainability” to regeneration. *Building Research & Information*, 35(6), 674–680.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.

W-RISE

INFORME DE

APRENDIZAJE



W-RISE

Women on the RISE:
Upskilling Ukrainian Refugee Women
through Sustainable & Digital
Entrepreneurship Learning Pathways

Nombre del Módulo	Básicos de Marketing	Descripción general de los módulos
Número del Módulo	3	1. Introducción al emprendimiento 2. Modelos de negocio 3. Básicos de marketing 4. Básicos de finanzas 5. Comercio electrónico 6. Plan de empresa
Horas de clase	8	
Evaluación	Cuestionario (10 preguntas)	Diseñado por KAUNAS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Descripción general del módulo

Básicos de Marketing

Este módulo está diseñado para formadores de adultos y utiliza el método educativo de la gamificación para involucrar activamente a los alumnos. Es el tercer módulo del curso completo y se centra en la evaluación del entorno de marketing, las estrategias de marketing y las tácticas de marketing. El contenido está estructurado para adaptarse a alumnos con un bajo nivel educativo, garantizando que los conceptos se expliquen de forma sencilla y accesible. El tema central del módulo es el marketing, lo que significa que todos los ejemplos, mejores prácticas y estrategias se presentarán en el contexto del marketing. El objetivo del módulo es proporcionar conocimientos sobre el lanzamiento de productos al mercado y desarrollar la

capacidad de tomar decisiones estratégicas y tácticas de marketing mientras se opera en el mercado nacional e internacional. Este módulo cubre las tres etapas del desarrollo de un plan de marketing: evaluación del entorno de marketing (es decir, análisis de la situación), estrategias de marketing y tácticas de marketing.

La **UNIDAD 1** se centra en comprender el entorno de marketing en general. La evaluación del entorno de marketing implica varios análisis, entre ellos el análisis PESTEL, el análisis del mercado y de la competencia, así como métodos de investigación de marketing fiables y adecuados. Los conceptos clave de esta unidad son el análisis PESTEL, los entornos culturales y sociales, los consumidores ecológicos, el análisis del mercado, los consumidores y la competencia, y la investigación de marketing.

Posteriormente, la **UNIDAD 2** explora el desarrollo de estrategias de marketing eficaces, centrándose en el marco STP (segmentación, targeting y posicionamiento) y las estrategias competitivas. Los estudiantes también profundizarán en las estrategias de entrada en el mercado, adquiriendo conocimientos prácticos para identificar y abordar mercados potenciales. Los conceptos clave de esta unidad son la segmentación, el targeting, el posicionamiento, la estrategia competitiva y la estrategia de entrada en el mercado.

Por último, la **UNIDAD 3** abarca la aplicación práctica de las estrategias de marketing a través del marketing mix (producto, precio, plaza, promoción (comunicación de marketing)). Los alumnos explorarán el desarrollo de productos y marcas, los métodos de fijación de precios, los canales de distribución, así como los aspectos prácticos del diseño de campañas de comunicación de marketing. Los conceptos clave de esta unidad son el producto, la fijación de precios, los canales de marketing (plaza), las comunicaciones de marketing y el marketing ecológico.

**Unidad 1 –
Evaluación del
entorno del
marketing**

- 1.1 Introducción al marketing
- 1.2 Evaluación del entorno de marketing
 - 1.2.1 Fundamentos del análisis PESTEL
 - 1.2.2 Diferencias culturales en los mercados

	internacionales 1.2.3 Análisis del mercado y de la competencia 1.2.4 Fundamentos de la investigación de mercados Ejercicio gamificado: Mi producto y mi persona
Unidad 2 - Estrategias de marketing	2.1 Introducción a las estrategias de marketing 2.1.1 Segmentación 2.1.2 Targeting 2.1.3 Posicionamiento 2.1.4 Estrategia competitiva 2.1.5 Estrategia de entrada Ejercicio gamificado: Mapa y declaración de posicionamiento
Unidad 3 - Tácticas de marketing	3.1 Introducción a las tácticas de marketing 3.1.1 Producto y marca 3.1.2 Precio 3.1.3 Plaza (distribución) 3.1.4 Comunicaciones de marketing Ejercicio gamificado: Reto de creación de marca –el alumno diseña una marca ecológica y la presenta utilizando la hoja de trabajo de <i>Brand Canvas</i>.

Resultados de aprendizaje

Como resultado de trabajar con los materiales de este módulo, se espera que los formadores alcancen los siguientes resultados de aprendizaje:

Conocimientos

- Comprender los fundamentos del entorno de marketing, las estrategias de marketing y las tácticas de marketing.
- Explorar las decisiones estratégicas y tácticas de marketing, el macroentorno de marketing, el mercado, el análisis de la competencia, la segmentación, el targeting y el posicionamiento.
- Descubrir estrategias para obtener y competir por la ventaja competitiva y formas de entrar en el mercado, considerando las posibilidades de su aplicación y desarrollando estrategias de marketing mix.
- Comprender a los consumidores ecológicos y el marketing ecológico y aprender a diseñar enfoques de marketing que se ajusten a los principios de sostenibilidad y atraigan a un público consciente con el medio ambiente.

Habilidades

- Capacidad para evaluar el entorno de marketing y su impacto en las decisiones de marketing.
- Competencia para realizar análisis de mercado y de la competencia, así como estudios de marketing.
- Capacidad para desarrollar estrategias de marketing mediante la segmentación, el targeting y el posicionamiento (STP).
- Capacidad para diseñar tácticas de marketing eficaces utilizando el marketing mix (producto, precio, plaza y promoción).

Competencias

- Iniciar su propio negocio evaluando el entorno de marketing y creando estrategias y tácticas de marketing.

Unidad didáctica 1 – Evaluación del entorno del marketing

Tiempo	Breve descripción	Método	Equipamiento
10 Min	Bienvenida y rompehielos	LECCIÓN DIRECTA	Ordenador/Proyector
35 Min	Aporte de conocimientos	LECCIÓN DIRECTA	Presentación PPT/ Rotafolio
75 Min	Ejercicio: Mi producto y mi persona	TRABAJO EN GRUPO	Toolkit de gamificación (Miro)
30 Min	Asegurar los resultados: Resumen tras las actividades prácticas	EJERCICIOS ONLINE	Ordenador/Proyector (Mentimeter)



1.1 Introducción al marketing

El marketing se define como la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, distribuir e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, los socios y la sociedad en general (American Marketing Association). El marketing también puede entenderse como un proceso social y

administrativo mediante el cual los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros (Kotler et al. 2019). El punto central de la actividad de marketing es el cliente. Las estrategias y los planes de marketing que guían el marketing son actividades clave del proceso de gestión. La tarea principal del marketing es desarrollar estrategias que aporten valor percibido por el cliente.

Un plan de marketing es un documento estratégico que describe cómo una empresa alcanzará sus objetivos de marketing mediante tácticas y actividades específicas. El plan de marketing suele seguir cuatro pasos: análisis de la situación, decisiones estratégicas, tácticas de marketing y planificación, implementación y seguimiento. El primer paso, el análisis de la situación, consiste en examinar el entorno micro y macro de la empresa mediante el análisis del entorno de marketing y la investigación de mercados para comprender las tendencias del mercado, el comportamiento de los consumidores y el panorama competitivo. El segundo paso, las decisiones estratégicas, incluye la definición de estrategias de segmentación, orientación y posicionamiento, así como la selección de una estrategia competitiva y, en el caso del marketing internacional, una estrategia de entrada en el mercado. El tercer paso, las tácticas de marketing, se centra en el desarrollo del marketing mix, incluyendo el desarrollo del producto o la marca, la fijación de precios, los canales de comercialización y las comunicaciones de marketing. Por último, el cuarto paso, la planificación, la implementación y el seguimiento, consiste en crear un plan de acción detallado, garantizar su ejecución y realizar un seguimiento del rendimiento para realizar los ajustes necesarios.

1.2 Evaluación del entorno de marketing

Una empresa opera en un entorno en constante cambio y, para tener éxito, necesita observar constantemente el entorno, responder a los cambios y adaptarse en consecuencia. **El entorno de marketing** puede definirse como el conjunto de todas las fuerzas internas y externas que influyen directa e indirectamente en las actividades de una empresa y en sus decisiones de

marketing. Tanto el entorno macro como el micro pueden influir en las decisiones de marketing.

El microentorno puede describirse como el conjunto de fuerzas externas que afectan a las decisiones de marketing de una empresa y sobre las que esta puede ejercer cierta influencia. El microentorno está formado por competidores, consumidores, proveedores e intermediarios. **Los consumidores** son personas que compran y consumen productos o servicios para su uso personal. **Los competidores** son otras empresas que ofrecen productos o servicios similares y compiten por los mismos clientes. **Los proveedores** son organizaciones o personas que proporcionan las materias primas, los componentes o los servicios que una empresa necesita para producir sus productos. Los **intermediarios** hacen referencia a terceros, como agentes, mayoristas o minoristas, que ayudan a promocionar, vender y distribuir los productos de la empresa a los consumidores finales.

El macroentorno puede entenderse como el conjunto de fuerzas externas que actúan en un área determinada, que influyen en las decisiones de marketing de una empresa y sobre las que esta no tiene control directo. El macroentorno está formado por el entorno político, económico, social, tecnológico, medioambiental y legal.

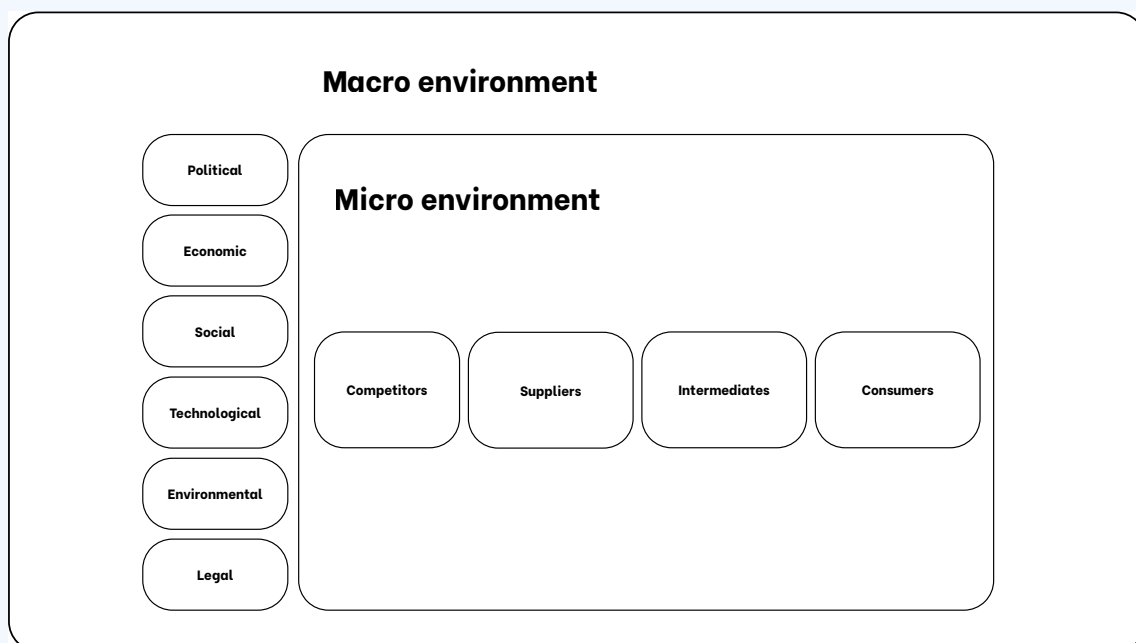


Fig. 1 Entorno de marketing

Para evaluar el entorno de marketing, el primer paso es realizar un análisis de la situación, en el que se examinan los factores relacionados con el entorno de marketing: factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales, también conocidos como análisis PESTEL. PESTEL es un marco integral para analizar los factores del macroentorno que pueden influir en las decisiones de marketing. Si se va a introducir un producto en un mercado extranjero, es esencial comprender las diferencias culturales de los mercados internacionales, ya que estas desempeñan un papel importante en la configuración del comportamiento y las expectativas de los consumidores. Es especialmente importante reconocer el papel de los consumidores ecológicos, aquellos que dan prioridad a la sostenibilidad y al impacto medioambiental en sus decisiones de compra. Un análisis detallado del mercado y de la competencia ayuda a las empresas a identificar las tendencias emergentes, evaluar las necesidades de los consumidores y comprender el panorama competitivo. Además, en esta etapa, la investigación de mercados ayuda a comprender la demanda del producto o servicio y las expectativas de los consumidores.

1.2.1 Fundamentos del análisis PESTEL

El macroentorno tiene un impacto significativo en el éxito de las actividades de marketing, por lo que es necesario tener en cuenta estos factores del entorno a la hora de desarrollar un plan de marketing estratégico. Tener en cuenta estos factores mejorará el éxito de la estrategia de marketing de la empresa y la reputación de la marca a largo plazo. También es necesario reevaluar constantemente estos factores para garantizar que la empresa no se vea afectada por ningún factor nuevo del micro o macroentorno.

El PESTEL examina los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales del entorno macroeconómico:

- **Aspectos políticos:** estructura gubernamental local y nacional, estabilidad

gubernamental, política interna que afecta a los negocios, relaciones internacionales, actividad terrorista.

- **Aspectos económicos:** indicadores de crecimiento económico regional, tipos de cambio, comercio y política comercial, intervención gubernamental en la economía, empleo/desempleo, inflación, balanza de pagos.
- **Aspectos sociales:** demografía, estilo de vida, educación, nivel de vida (salud y bienestar), inmigración/emigración.
- **Aspectos tecnológicos:** infraestructura tecnológica, incluidas las oportunidades de mercado en los mercados de alta tecnología electrónica, el desarrollo de las industrias de biotecnología y tecnología de la información, y los mercados de tecnología limpia, nivel de innovación, conciencia tecnológica.
- **Aspectos medioambientales/legales:** normativa medioambiental, calentamiento global, contaminación, marketing ecológico, sistemas legales, legislación empresarial, protección del consumidor, cuestiones de propiedad intelectual.

Entorno Político

El **entorno político** puede describirse como un elemento del macroentorno de marketing que abarca las estructuras políticas sociales, las acciones y los actos legales que influyen en las decisiones de marketing y su implementación. Los emprendedores deben gestionar el entorno político en el que opera la empresa. Esto significa, en primer lugar, aprender a seguir las costumbres del país en el que opera la empresa. Los factores políticos son aquellos determinados por las acciones y políticas del gobierno. Los emprendedores deben comprender las estrategias nacionales del país. Los factores políticos del país incluyen la estabilidad política, la ideología predominante sobre los temas empresariales, el papel que desempeñan las instituciones en el país (organismos gubernamentales y sistemas jurídicos) y los vínculos internacionales con las estructuras jurídicas e ideológicas de otros países. Es importante evaluar cuidadosamente la estructura del poder político y el clima social de un país antes de tomar decisiones sobre las operaciones comerciales.

Tabla 1. Factores políticos (Schlegelmilch, 2022)

Political factors	• Government stability/instability, • Corruption level, • Freedom of press, • Government regulation and deregulation, • Competition regulation,	• Level of government subsidies, • Bilateral relationships, • Import-export regulation/restrictions, • Size of government budgets. • Defense expenditures.

Las instituciones gubernamentales y reguladoras, a través de actos legales, pueden crear condiciones favorables para todas las empresas o para tipos específicos de empresas. Pueden fomentar la inversión reduciendo los tipos impositivos sobre los beneficios, por ejemplo, bajando el impuesto de sociedades (IS) para las pequeñas empresas, o imponiendo restricciones y prohibiciones a determinadas actividades. Lituania ofrece un tipo reducido del impuesto de sociedades (IS) del 0 % durante el primer año de actividad y del 6 % durante los años siguientes a las pequeñas empresas con menos de diez empleados y unos ingresos anuales que no superen los 300 000 euros (PwC (s. f.)). En las actividades de marketing, los actos jurídicos pueden dividirse en tres grupos:

- El primer grupo regula la constitución, el funcionamiento interno y la liquidación de las empresas. El primer grupo de leyes define el procedimiento para la constitución, el registro, la reinscripción, la reorganización y la liquidación de las empresas y sus sucursales u oficinas de representación, así como los tipos de actividades para las que se requiere una licencia y el procedimiento para obtenerla.
- El segundo grupo regula la relación entre las empresas y sus clientes, socios y competidores. El segundo grupo incluye actos jurídicos que tienen un impacto directo en el marketing de una empresa, configurando su microentorno y regulando las relaciones con estos elementos. Establecen las normas para la compra y venta de bienes, las condiciones de competencia, los derechos de los consumidores y sus mecanismos de aplicación, y las normas para la venta de bienes y la prestación de servicios a los residentes, entre otras cosas. *Por ejemplo, en Ucrania, la Ley de Publicidad prohíbe expresamente la distribución de publicidad no solicitada, como el spam y las llamadas masivas, sin el consentimiento previo por escrito del consumidor (World Law Group, 2024).*

- El tercer grupo regula áreas específicas del marketing. El tercer grupo abarca las actividades de marketing cotidianas, en particular la legislación pertinente que regula áreas y elementos específicos del marketing. Entre ellas se incluyen la legislación sobre la calidad de los productos, la seguridad, el envasado, el etiquetado, la fijación de precios, el transporte y las actividades publicitarias. Los empresarios deben conocer bien las principales normas jurídicas sobre competencia, derechos de los consumidores y protección del interés público. *Por ejemplo, en Alemania, la Ley contra la competencia desleal (UWG) prohíbe la publicidad engañosa y las prácticas comerciales desleales para garantizar la competencia leal y proteger a los consumidores (Kanzlei Herfurtner, s. f.).*

Entorno Económico

El **entorno económico** puede describirse como un elemento del macroentorno de marketing, caracterizado por determinadas condiciones y tendencias económicas que influyen en las decisiones y actividades de marketing. Las actividades de cada empresa se ven influidas de manera significativa por factores del macroentorno, como la situación económica general del país y su nivel de desarrollo. Estos factores determinan en mayor o menor medida el poder adquisitivo de los residentes, su comportamiento en el mercado, la demanda de bienes y sus ventas. Todo ello es importante para las actividades de marketing. El entorno económico se caracteriza por indicadores clave como el producto interior bruto del país, los ingresos de los consumidores, los niveles de ahorro, los niveles de precios de los bienes, la disponibilidad de crédito, los ciclos de desarrollo económico, la inflación y el desempleo.

Tabla 2. Factores Económicos (Schlegelmilch, 2022)

Economic factors	• Growth, • Interest rate, • Inflation, • Exchange rate, • Availability of credit, • Level of disposable income,	• Government budget deficits, • Gross domestic product trend, • Unemployment, • Stock market trends, • Price fluctuations.

La inflación puede definirse como un aumento del nivel general de precios y una

disminución del poder adquisitivo. La inflación afecta al poder adquisitivo y al comportamiento de los consumidores principalmente al cambiar la percepción de la situación económica y reducir el valor del dinero. El comportamiento de los consumidores depende en gran medida de sus expectativas sobre la tasa de inflación futura. Si creen que la inflación bajará y sus ingresos reales aumentarán, es probable que pospongan la compra de bienes caros y duraderos. Por el contrario, si esperan que la inflación aumente, harán lo contrario: los consumidores tenderán a acumular bienes valiosos en lugar de efectivo, priorizarán las compras y solicitarán préstamos, ya que estos se reembolsarán en una moneda devaluada. Por lo tanto, las actividades de marketing de la empresa deben prestar especial atención a la política de precios, la monitorización del mercado y otros factores. *En Suecia, la inflación alcanzó un máximo de más del 10 % a finales de 2022, lo que tuvo importantes repercusiones en el comportamiento de los consumidores. Muchos consumidores suecos han empezado a reducir los gastos discrecionales, a cambiar a marcas blancas y a buscar descuentos. En 2025, el descontento público por el aumento de los precios de los alimentos ha llevado incluso a los consumidores a boicotear las grandes cadenas de supermercados, lo que pone de relieve el amplio impacto de la inflación en los hábitos de compra y la actividad de los consumidores (The Guardian, 2025).*

Entorno Social

El **entorno social** puede describirse como un elemento del macroentorno de marketing, que refleja el impacto de la sociedad en la empresa, sus decisiones de marketing y su implementación. Las operaciones de una empresa están influenciadas por una determinada estructura social, que se define por indicadores, características y cambios específicos. El entorno social abarca diversos elementos, entre ellos el tamaño, la estructura y el crecimiento de la población, junto con los valores y normas culturales predominantes, las clases sociales, los modos de vida y las creencias religiosas.

Tabla 3. Factores Sociales (Schlegelmilch, 2022)

Social factors	• Population size and growth rate • Immigration and emigration rates • Life expectancy rates • Wealth distribution • Social classes • Family size and structure	• Health consciousness • Cultural norms and values • Sex roles and distribution • Religion and beliefs • Racial equality • Education level

El entorno social se caracteriza principalmente por indicadores demográficos, que identifican el número potencial de consumidores, su distribución por género, edad, estado civil, educación, lugar de residencia, ocupación, origen étnico y otros factores. Estos son indicadores importantes para la empresa, especialmente su dinámica. Por ejemplo, los cambios en la población de un país o de una zona concreta pueden provocar la expansión o la contracción del mercado. A medida que aumenta el número de familias con hijos, también lo hace la demanda de los bienes que necesitan. A medida que aumenta la esperanza de vida, aumenta el número de personas mayores con necesidades específicas. También es importante comprender los cambios que se están produciendo. Por ejemplo, el rápido crecimiento de la población mundial en los países en desarrollo económicamente débiles, el descenso de la fertilidad y el envejecimiento en los países desarrollados, el aumento del nivel educativo, los cambios en la estructura familiar (edad matrimonial más avanzada, menos hijos, más familias con mujeres trabajadoras). Todos estos cambios tienen un impacto en la demanda y su estructura y requieren ciertas acciones de marketing. *Por ejemplo, se prevé que el envejecimiento de la población aumente significativamente la demanda de servicios de cuidados a largo plazo. En Suecia, la población está envejeciendo rápidamente, con aproximadamente el 20,6 % de los residentes mayores de 65 años en 2024. Esta tendencia demográfica está impulsando la demanda de tecnologías o servicios sanitarios para las personas mayores (Trading Economics, 2024).*

Entorno Tecnológico

El **entorno tecnológico** es un elemento del macroentorno de marketing que refleja la influencia del conocimiento científico y su aplicación práctica en las decisiones de marketing y su implementación. El entorno tecnológico tiene un

impacto principalmente en el desarrollo, la mejora y la producción de productos. Cada logro científico significativo crea las condiciones previas para la aparición de nuevos productos y la formación de nuevas necesidades. Los avances científicos y tecnológicos han tenido un impacto significativo en el envasado, el almacenamiento y el etiquetado de los productos. Han permitido prolongar la vida útil y el período de consumo de muchos productos alimenticios, ampliar su alcance en el mercado e introducir nuevos métodos de venta.

Tabla 4. Factores Tecnológicos (Schlegelmilch, 2022)

Technological factors	• Technology incentives • Automation • R&D activity • Technological change • Access to new technology	• Level of innovation • Technological awareness • Internet infrastructure • Communication infrastructure • Life cycle of technologies

En el entorno tecnológico de los países desarrollados se observan las siguientes tendencias:

- Soluciones de energía solar. Los avances en la tecnología fotovoltaica están transformando la forma en que se genera la energía y se integra en los dispositivos cotidianos. *Por ejemplo, Saule Technologies (Polonia) utiliza tecnología fotovoltaica (PV - Photovoltaic) basada en perovskita, una de las innovaciones más prometedoras en energía solar. Esta solución ligera y flexible puede sustituir a los paneles fotovoltaicos convencionales y se espera que alimente dispositivos electrónicos como ordenadores portátiles y smartphones.*
- Materiales de construcción preparados para el futuro. Las industrias conscientes del clima se centran cada vez más en el desarrollo de materiales de construcción que ayuden a reducir las emisiones de carbono y apoyen la sostenibilidad a largo plazo. *Por lo ejemplo, Paebbl (Suecia) acelera el proceso natural de mineralización del CO₂, que normalmente lleva siglos, en más de un millón de veces utilizando una energía mínima. Al combinar el dióxido de carbono capturado con minerales abundantes, crean*

materias primas negativas en carbono que pueden utilizarse en diversos sectores.

- **Materias primas sostenibles** La economía circular fomenta la extracción y la reutilización de compuestos valiosos a partir de residuos orgánicos para producir materiales ecológicos. *Por ejemplo, BI-REX (Italia) ha desarrollado un proceso innovador que utiliza disolventes eutécticos profundos (DES - Deep Eutectic Solvents) para extraer celulosa de residuos agroalimentarios, como los posos de cerveza y café, y quitina de las cáscaras de camarones. A continuación, estos se convierten en papel y bioplásticos totalmente sostenibles.*

Factores Medioambientales

El **entorno medioambiental** (o ambiental) es un elemento del macroentorno de marketing, que incluye el impacto de las condiciones climáticas, los recursos naturales, su uso y las medidas medioambientales en las decisiones de marketing y su implementación. La creciente preocupación pública por la protección del medio ambiente exige cada vez más que las empresas tengan debidamente en cuenta los requisitos ecológicos a la hora de abordar las cuestiones de producción y comercialización. Además, los emprendedores deben tener en cuenta la creciente concienciación medioambiental del público y los cambios en el entorno natural en sus estrategias de marketing. Los emprendedores deben tener en cuenta tanto los cambios en el entorno natural como la creciente demanda de los consumidores de productos y marcas respetuosos con el medio ambiente.

Tabla 5. Factores Medioambientales (Schlegelmilch, 2022)

Environmental factors	• Weather • Climate • Environmental policies • Climate change • Pressures from NGOs • Natural disasters	• Air and water pollution • Recycling standards • Support for renewable energy

Se debe prestar atención a las tendencias que ofrecen oportunidades

específicas:

- Telecomunicaciones sostenibles. Con el desarrollo de los servicios digitales, existe una creciente búsqueda de soluciones de telecomunicaciones respetuosas con el medio ambiente que reduzcan la huella de carbono. *Por ejemplo, WeTell, en Alemania, opera como un proveedor de telefonía móvil neutro en carbono, compensando todas las emisiones de CO₂ e invirtiendo específicamente en proyectos de energía renovable. La empresa hace hincapié en la transparencia y la equidad en sus contratos, respondiendo así a las expectativas medioambientales y éticas de los consumidores (Prokon, s. f.).*
- Plataformas de compensación de carbono y servicios de política climática. Las herramientas digitales que permiten a particulares y empresas medir, reducir y compensar las emisiones de carbono están cada vez más disponibles y apoyan la acción climática voluntaria. *Por ejemplo, ForTomorrow (Alemania) ofrece una plataforma que permite a los usuarios calcular su huella de carbono y compensarla mediante un modelo de suscripción que apoya la reforestación en Alemania y la compra (y cancelación) de derechos de emisión de la UE (ForTomorrow gGmbH. s. f.).*
- Producción de alimentos vegetales y regenerativos. La demanda de los consumidores de una alimentación limpia está impulsando el crecimiento de la innovación en alimentos de origen vegetal, ya que ayuda a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y a mejorar la salud del suelo. *Por ejemplo, Bärta (Suecia) produce guisantes suecos orgánicos, germinados de forma natural y fermentados. Rico en proteínas y fibra de origen vegetal, el producto es fácil de digerir y contribuye a reducir las emisiones de CO₂ y a mejorar el funcionamiento del ecosistema (Swedish Temptations AB., s. f.).*

Entorno Legal

El **entorno legal** es un elemento del macroentorno de marketing, que incluye el impacto de las leyes y regulaciones en las decisiones de marketing y su implementación. El marco legal de un país tiene un impacto significativo en la forma en que una empresa puede interactuar con ese mercado. Las regulaciones pueden dictar aspectos específicos de cómo una empresa anuncia o fija los

precios de sus productos o servicios. Las empresas deben tener en cuenta los derechos de autor y los diseños de los productos, deben obedecer las normas de salud y seguridad, y deben cumplir con las leyes laborales y de seguridad de los empleados.

Tabla 6. Factores Legales (Schlegelmilch, 2022)

Legal factors	Discrimination laws Antitrust laws Employment laws Consumer protection laws	Copyright and patent laws Health and safety laws Education laws Data protection laws

El Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC) de la Organización Mundial del Comercio (OMC) distingue cuatro tipos de propiedad intelectual:

1. Marca comercial: palabra, frase, símbolo o diseño que distingue los productos (marcas comerciales) o servicios (marcas de servicio) de una empresa de los de sus competidores.
2. Patente: una patente otorga derechos de propiedad sobre una invención, lo que permite al titular de la patente prohibir a otros fabricar, vender o utilizar la invención. Las invenciones permiten a muchas empresas tener éxito, ya que desarrollan procesos o productos nuevos o mejores que les proporcionan una ventaja competitiva en el mercado. La mayoría de las patentes se registran en EE. UU., Japón, China y Alemania.
3. Los derechos de autor protegen las obras originales de autoría, como las obras literarias, musicales, dramáticas, pantomímicas y coreográficas, las obras escultóricas, pictóricas y gráficas, las grabaciones sonoras, las obras de arte, las obras arquitectónicas y el software informático. Al ejercer la protección de los derechos de autor, el titular tiene derechos exclusivos para modificar, distribuir, ejecutar, crear, exhibir y copiar la obra.
4. Secreto comercial: fórmula, proceso, dispositivo u otra información comercial que las empresas mantienen en secreto para obtener una ventaja comercial sobre sus competidores. Ejemplos: fórmula de refrescos, listas de

clientes, resultados de encuestas, algoritmos informáticos.

En resumen, el marco PESTEL es una herramienta que se utiliza para analizar los factores del macroentorno (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales) que influyen en las actividades de una empresa y en sus decisiones de marketing. Ayuda a identificar los riesgos y oportunidades potenciales mediante la evaluación de elementos como la estabilidad política, el crecimiento económico, las normas culturales, la innovación tecnológica, la sostenibilidad medioambiental y las regulaciones legales. Comprender estos factores permite a las empresas tomar decisiones informadas, adaptarse a los cambios y mitigar los retos.

1.2.2 Diferencias culturales en los mercados internacionales

El entorno cultural puede entenderse como el conjunto de creencias, valores, costumbres y comportamientos compartidos que caracterizan a una sociedad. Para desenvolverse con éxito en los mercados extranjeros, es esencial que los emprendedores adquieran un profundo conocimiento de las diferencias culturales. La cultura se compone de muchos elementos interrelacionados que influyen en el comportamiento de los consumidores. A continuación se enumeran algunos de los componentes clave que deben tener en cuenta los profesionales del marketing:

- Idioma
- Interacciones sociales
- Estética
- Religión
- Educación
- Sistemas de valores
- Contexto alto/bajo

El idioma como medio de comunicación tiene dos partes: la oral (sonidos vocales

o símbolos escritos utilizados para la comunicación) y el llamado lenguaje silencioso (mecanismos de comunicación no verbal utilizados para transmitir significado). Un gesto determinado puede tener diferentes significados según la cultura. Las personas de diferentes culturas también interpretan las expresiones faciales de manera diferente. Las empresas deben decidir qué idiomas utilizar para las etiquetas de los productos o los textos publicitarios. Para abordar las cuestiones lingüísticas, las empresas deben recurrir a agencias de comunicación locales, minimizar las partes habladas de los anuncios publicitarios o utilizar subtítulos.

Las interacciones sociales se refieren a cómo se relacionan entre sí los miembros de una sociedad. En la mayoría de los países occidentales, la unidad familiar suele referirse a la familia nuclear, padres e hijos. Por el contrario, los países en desarrollo suelen hacer hincapié en la familia extensa, incluidos los parientes más lejanos. La estructura de las familias tiene importantes implicaciones. Las expectativas de los roles dentro de las familias también difieren entre las distintas culturas. Identificar las influencias clave dentro de una cultura determinada suele ser fundamental para el éxito de una estrategia de segmentación. Los países también varían en cuanto al alcance de la autoridad para la toma de decisiones. Otro aspecto importante de la interacción social son los grupos de referencia de cada persona, es decir, aquellas personas a las que recurren en busca de orientación en cuanto a valores y actitudes. Estos grupos tienen un impacto significativo en el comportamiento de consumo. Blackwell et al. (2017) identifican tres tipos de grupos de referencia: grupos de pertenencia (aquellos a los que uno pertenece), grupos de aspiración (aquellos a los que uno desea unirse) y grupos de disociación (aquellos con los que uno evita asociarse).

La estética se refiere a las ideas y percepciones de una cultura sobre la belleza y el buen gusto. Las culturas difieren mucho en sus preferencias estéticas. Como resultado, las empresas a menudo necesitan personalizar el diseño o la apariencia de los productos para alinearlos con las preferencias estéticas interculturales. El color es un elemento visual muy importante. *Por ejemplo, el negro es el color de coche más popular en Europa, especialmente en países como Alemania y Suecia, donde el negro y el plateado se asocian con la elegancia, la*

profesionalidad y el prestigio (Axalta Global Automotive Color Popularity Report, 2023). Por el contrario, los italianos pueden preferir colores vivos como el rojo o el amarillo, que reflejan pasión y expresividad, rasgos que a menudo se asocian con la cultura y el diseño italianos, como se ve en las marcas Ferrari y Lamborghini.

La religión desempeña un papel fundamental en muchas sociedades. Las fiestas religiosas suelen impulsar campañas publicitarias o revelar oportunidades de mercado sin explotar. *Por ejemplo, en países de mayoría católica como Italia, España y Polonia, las fiestas religiosas como Navidad, Semana Santa (Pascua) y Todos los Santos influyen enormemente en los ciclos comerciales, y las marcas lanzan campañas publicitarias temáticas y líneas de productos de temporada. En países cristianos ortodoxos como Grecia, Ucrania y Rumanía, la Pascua se celebra según un calendario diferente, lo que obliga a las empresas internacionales a ajustar sus calendarios promocionales en consecuencia.*

Los niveles de educación varían considerablemente entre países. Un indicador poderoso de la educación es la tasa nacional de analfabetismo. En países con bajos niveles de alfabetización, los profesionales del marketing deben ser cautelosos con el etiquetado de los productos, los anuncios impresos y las encuestas de investigación. Las empresas también deben tener en cuenta la calidad de la educación. Además, las habilidades digitales de los consumidores y los empleados potenciales son cada vez más importantes. Estas incluyen el uso seguro y crítico de la tecnología de la sociedad de la información (TSI) para el trabajo, el ocio, el aprendizaje y la comunicación. Esto se apoya en competencias básicas en TSI, como el uso de ordenadores para recuperar, almacenar, producir e intercambiar información y la participación en redes de colaboración a través de Internet. Muchas empresas pretenden establecer una presencia local contratando talento local; sin embargo, la escasez de personal cualificado a menudo les obliga a recurrir a expatriados hasta que el personal local pueda recibir la formación adecuada.

Los sistemas de valores dan forma a las normas y estándares. Para las empresas, una distinción esencial es la actitud de una cultura hacia el cambio. Las sociedades resistentes al cambio son menos propensas a adoptar nuevos productos o procesos de producción. Las actitudes locales hacia las culturas

extranjeras también afectan al posicionamiento y el diseño de los productos. Las directrices para implementar innovaciones en culturas resistentes al cambio incluyen:

1. Identificar los obstáculos al cambio
2. Determinar qué barreras culturales se pueden superar
3. Probar y demostrar la eficacia de la innovación en la cultura de acogida
4. Buscar valores que puedan respaldar la innovación propuesta

Aunque las culturas difieren, a menudo comparten algunas características. Las clasificaciones culturales ayudan a los emprendedores a evaluar el grado de solapamiento que existe entre los programas de marketing en diferentes mercados.

G. Hofstede estableció cinco dimensiones culturales que definen los sistemas de valores nacionales y las actitudes de los consumidores:

- Distancia de poder
- Evitación de la incertidumbre
- Individualismo frente a colectivismo
- Orientación a largo plazo
- Indulgencia

A nivel mundial, el individualismo es más común en los países occidentales desarrollados, mientras que el colectivismo prevalece en los países en desarrollo. Las sociedades individualistas se centran en los logros y derechos personales, dando prioridad a las necesidades del individuo y de su familia inmediata. El colectivismo se caracteriza por dar mayor importancia a los objetivos y al bienestar del grupo (Corporate Finance Institute, s. f.).

Las culturas de alto contexto, por ejemplo, Francia, España, Italia y Grecia, se basan en relaciones humanas estrechas, jerarquías sociales estructuradas y normas de comportamiento estrictas. La comunicación en estas culturas implica muchas señales tácitas; los destinatarios deben leer «entre líneas» y prestar mucha atención al lenguaje corporal. Por el contrario, las culturas de bajo contexto, como Alemania, Francia, Reino Unido, Suiza, Suecia y Bélgica, dan

prioridad a una comunicación clara, directa y lineal (GLOBIS Insights, s. f.).

En resumen, comprender las diferencias culturales es esencial para los emprendedores que deseen tener éxito en los mercados extranjeros. La cultura abarca creencias, valores, costumbres y comportamientos compartidos. Los componentes culturales clave, como el idioma, las interacciones sociales, la estética, la religión, la educación, los sistemas de valores y los estilos de comunicación (de alto o bajo contexto), influyen en gran medida en el comportamiento de los consumidores y en las decisiones de marketing. Los emprendedores deben tener en cuenta las diferencias en los roles familiares, los grupos de referencia, los niveles de alfabetización, las preferencias estéticas, las prácticas religiosas y las habilidades digitales al entrar en nuevos mercados.

1.2.3 Análisis del mercado y de la competencia

El macroentorno es en gran medida incontrolable, mientras que el microentorno es más susceptible de ser influenciado o controlado. Es importante mirar hacia el futuro, especialmente hacia los consumidores y los competidores que conforman el mercado. **Un mercado** es un lugar donde compradores y vendedores interactúan para intercambiar bienes y servicios. Su función principal es facilitar las transacciones y el intercambio de valor. Para comprender la dinámica del mercado, las empresas suelen realizar un análisis de mercado, que incluye (Graham J. Hooley, 2020):

1. Identificación del mercado. Define en qué bienes o servicios y en qué áreas geográficas competirá la empresa. *Ejemplo: En la industria de los cereales para el desayuno, el mercado puede definirse desde una perspectiva basada en el producto, centrándose en los cereales secos.*
2. Potencial de mercado. Se refiere a la demanda máxima posible de un producto o servicio en un momento y lugar determinados.

Hay dos métodos para estimarlo:

- Método de la relación de cadena:
 - Paso 1: Partir de la población total (por ejemplo, UE: 512 millones).

- Paso 2: Eliminar a los no consumidores (por ejemplo, personas analfabetas y niños menores de 12 años = 20 %), lo que da como resultado 410 millones.
- Paso 3: Filtrar aún más por criterios relevantes (por ejemplo, educación/ingresos), reduciendo el objetivo a unos 287 millones.
- Método de analogía:
 - Estimar la demanda en un mercado utilizando datos conocidos de otro.
 - *Ejemplo:* si el Reino Unido vendió 1,1 millones de frigoríficos (población: 60 millones), Alemania (población: 82 millones) podría vender alrededor de 1,5 millones: $(82 \div 60) \times 1,1 = 1,5$ millones
- 3. Atractivo del mercado. Determinado por factores como el tamaño del mercado, la tasa de crecimiento, la intensidad de la competencia y la ciclicidad.

Tras evaluar el mercado, se debe analizar a la competencia. El **análisis de la competencia** consiste en evaluar a los competidores para comprender sus intenciones estratégicas, capacidades, posición en el mercado y acciones a corto plazo, de modo que las empresas puedan tomar decisiones de marketing informadas y proactivas. Un análisis exhaustivo incluye:

- Los objetivos y motivaciones a largo plazo de los competidores. Comprender lo que los competidores pretenden lograr a largo plazo ayuda a anticipar sus movimientos estratégicos.
- Sus fortalezas y debilidades. Evaluar lo que los competidores hacen bien y en qué aspectos tienen carencias puede revelar ventajas estratégicas.
- Sus estrategias de marketing. Analizar cómo se posicionan los competidores en el mercado proporciona información sobre su marca y su orientación al cliente.
- Sus decisiones tácticas de marketing. Observar las acciones a corto plazo, como los precios, las promociones y los lanzamientos de productos, ayuda rastrear las respuestas de los competidores a la dinámica del mercado.

Es necesario analizar el panorama competitivo para comprender la dinámica del sector e identificar los posibles riesgos y oportunidades antes de tomar

decisiones estratégicas. El marco más habitual para evaluar el panorama competitivo es el de las **Cinco Fuerzas de Porter**. Cada una de las cinco fuerzas de Porter está influenciada por factores específicos:

1. Amenaza de nuevos competidores: alta cuando las barreras de entrada (capital, patentes, lealtad a la marca) son bajas. La pregunta principal que debes plantearte es: ¿Cómo de fácil es para las nuevas empresas entrar esta industria? Esta amenaza es alta si: no se necesita mucho dinero para comenzar, las empresas existentes no tienen marcas fuertes, hay pocas barreras legales o técnicas (como patentes) y los productos no son muy diferentes entre sí. *Por ejemplo: en Lituania, poner en marcha un pequeño negocio de comercio electrónico es relativamente barato y el mercado sigue creciendo.* Si hay pocas marcas locales fuertes, los nuevos actores pueden entrar fácilmente. Pero la amenaza es baja si: hay marcas fuertes (como en la industria automovilística alemana, donde dominan marcas como BMW y Mercedes), el mercado está muy regulado, las economías de escala y la tecnología dan a las empresas establecidas una ventaja en cuanto a costes.
2. Amenaza de los sustitutos: alta cuando hay alternativas fácilmente disponibles y los costes de cambio son bajos. La pregunta principal que hay que hacerse es: ¿Hay otros productos que puedan sustituir al mío? Esta amenaza es alta si: los clientes pueden cambiar fácilmente a otro producto, hay muchas alternativas, el producto no ofrece un valor único. *Por ejemplo, en Italia se utiliza mucho el transporte público. Así que, si quieres vender patinetes eléctricos, te enfrentas a la competencia de los autobuses, los trenes, las bicicletas y el coche compartido. Tendrás que ofrecer algo único (por ejemplo, algo más rápido, más barato o más cómodo).* Pero es baja si: tu producto es único o está patentado, y los costes de cambio son elevados.
3. Poder de negociación de los clientes: aumenta cuando los clientes son pocos y están bien informados, y los productos no están diferenciados. La pregunta principal que hay que hacerse es: ¿Cuánto poder tienen los clientes para influir en los precios o las condiciones? Su poder es alto si: hay muchos vendedores, pero pocos compradores, es fácil para los clientes cambiar a un competidor, los productos no son muy diferentes. *Por ejemplo, en Polonia, los supermercados suelen comprar a muchos productores locales*

de alimentos. Algunas grandes cadenas (como Biedronka) tienen el poder de bajar los precios porque compran al por mayor y tienen muchas opciones. Pero el poder de los clientes es bajo si: los productos son únicos o muy diferenciados (por ejemplo, los alimentos artesanales en Suecia con estatus regional protegido), hay muchos compradores y pocos vendedores.

4. Poder de negociación de los proveedores: fuerte cuando hay pocos proveedores o es difícil cambiar. La pregunta principal es: ¿Cuánta influencia tienen los proveedores sobre los costes o las condiciones de suministro? Su poder es alto si: solo hay unos pocos proveedores, los materiales que suministran son esenciales o únicos, o cambiar de proveedor resulta costoso. *Ejemplo: en Alemania, muchos fabricantes de automóviles de alta gama dependen de proveedores especializados en electrónica y piezas de precisión.* Si un proveedor clave sube los precios o retrasa la entrega, esto puede afectar gravemente a la producción. El poder de los proveedores es bajo si: hay muchos proveedores alternativos o si el comprador representa una gran parte de los ingresos del proveedor.
5. Rivalidad competitiva: alta cuando muchas empresas compiten en precio, calidad o servicio, y la diferenciación de productos es baja. La pregunta clave es: *¿Cómo de intensa es la competencia en tu industria?* La rivalidad es alta si: hay muchos competidores que ofrecen productos similares, el crecimiento del mercado es lento o las empresas compiten principalmente en precio. *Ejemplo: en el mercado español de la moda rápida, empresas como Zara, Mango y marcas internacionales compiten agresivamente en precio, diseño y rapidez de entrega, lo que hace que la rivalidad sea intensa.* La rivalidad es menor en los mercados en los que: las empresas se dirigen a nichos diferentes o en los que la marca y la singularidad del producto reducen la competencia directa.

Después de evaluar el mercado y la competencia, es esencial analizar a los consumidores. El **consumidor** es la persona que utiliza el producto, pero puede que no sea el comprador. Una estrategia de marketing sólida tiene en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿Quién compra y quién utiliza el producto? No siempre son la misma

persona. Por ejemplo, un padre puede comprar un smartphone, pero su hijo adolescente lo utiliza todos los días. Por lo tanto, los mensajes deben atraer tanto al comprador (valor, características de seguridad) como al usuario (diseño atractivo, aplicaciones sociales).

- ¿Quién influye en la decisión de compra? A veces, lo que se compra lo determinan otras personas. Por ejemplo, el director de compras de una empresa puede aprobar el software, pero el equipo de TI tiene una gran influencia en la decisión porque será quien lo utilice. Se debe apuntar a ambos grupos.
- ¿Qué necesidades satisface el producto? Hay que comprender qué necesidades prácticas o emocionales se satisfacen. En Italia, vender café de primera calidad no es solo una cuestión de cafeína, sino también de calidad, ritual y cultura italiana. Por lo tanto, no solo se vende una bebida, sino que se ofrece una experiencia.
- ¿Por qué se elige tu marca frente a otras? ¿En qué se diferencia? Puede ser por el precio, la calidad, el diseño, la comodidad, los valores, etc. Para los consumidores que eligen marcas ecológicas y transparentes, debes destacar los puntos fuertes de tu producto, como el uso de envases sostenibles o las donaciones a causas medioambientales.
- ¿Dónde y cuándo lo compra el cliente? En Lituania, los consumidores más jóvenes suelen comprar online a última hora de la noche a través de sus smartphones. Es importante asegurarse de que el sitio web sea compatible con dispositivos móviles y promocionar los anuncios durante esas horas punta (Venipak, 2024).
- ¿Cómo afectan el estilo de vida y los datos demográficos a su comportamiento? La edad, los ingresos, la educación, la ubicación y los hábitos: todos estos factores determinan lo que la gente quiere y cómo compra. Los consumidores alemanes, especialmente los de más edad, valoran mucho la calidad de los productos y la confianza en la marca (Intel, 2023).

El análisis del mercado y del entorno competitivo ayuda a las empresas a comprender las fuerzas externas, la demanda del mercado, la dinámica de la competencia y los comportamientos de los clientes que influyen en el éxito.

Herramientas como las Cinco Fuerzas de Porter, la estimación del potencial del mercado y la elaboración de perfiles del público objetivo orientan las decisiones estratégicas en materia de desarrollo de productos, entrada en el mercado y posicionamiento. Una empresa que comprende claramente su entorno –macro, micro e interno– está en mejores condiciones para crear valor sostenible y superar a sus competidores.

1.2.4 Fundamentos de la investigación de mercados

La **investigación de mercados** es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemáticos y objetivos de información para ayudar a la dirección a tomar decisiones sobre la identificación y resolución de problemas y oportunidades de marketing (Malhotra, 2020). Al igual que otras funciones empresariales, el marketing depende en gran medida de la información, parte de la cual ya está disponible en los registros corporativos, mientras que el resto debe recopilarse de fuentes externas. Los emprendedores deben determinar qué método de recopilación de información es el más adecuado y rentable. La investigación de mercados sirve de enlace entre una organización y sus clientes, ayudando a los emprendedores a tomar mejores decisiones de marketing. Desempeña un papel importante en la toma de decisiones al recopilar, analizar e interpretar información para resolver problemas de marketing. La **investigación para la identificación de problemas** se lleva a cabo para descubrir cuestiones que no son visibles de inmediato o que pueden surgir en el futuro. Algunos ejemplos son la investigación sobre el potencial del mercado, la imagen de marca, las características del mercado, el rendimiento de las ventas, las previsiones y las tendencias empresariales. Por otro lado, la **investigación para la resolución de problemas** tiene como objetivo proporcionar soluciones. Este tipo de investigación se refiere a la segmentación, el desarrollo de productos, la fijación de precios, la promoción y la distribución. El proceso de investigación de mercados consta de cinco etapas: definición del problema, desarrollo de un diseño de investigación, recopilación de datos, preparación y análisis de datos, y comunicación de los resultados de la investigación (Malhotra, 2020).

Etapas 1: Definición del problema

El primer paso en el proceso de investigación de mercados es definir claramente el problema de marketing que requiere apoyo en la investigación. *Por ejemplo, ¿necesitamos lanzar un nuevo producto al mercado?* En esta etapa, es importante considerar el propósito de la investigación, la información de fondo relevante y cómo la información ayudará a la toma de decisiones. Es necesario identificar tanto los problemas de decisión (*por ejemplo, ¿debemos lanzar un nuevo producto al mercado?*) como los problemas de investigación (*por ejemplo, ¿Cuáles son las preferencias y las intenciones de compra de los consumidores con respecto al nuevo producto?*). **Un problema de decisión** describe la acción necesaria para resolver una cuestión, mientras que **un problema de investigación** define la información necesaria para abordar el problema de decisión y la forma más eficaz de obtenerla. Es esencial identificar correctamente el problema, ya que una identificación incorrecta puede dar lugar a un seguimiento ineficaz. Cuándo es mejor no realizar un estudio:

- cuando ya se ha tomado la decisión de realizar un estudio,
- cuando no hay fondos suficientes,
- cuando la información ya existe,
- cuando el problema, los objetivos y la finalidad del estudio no están claros,
- cuando los costes del estudio pueden superar los beneficios.

Etapas 2: Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es el marco para llevar a cabo el proyecto de investigación de mercados, en el que se describen los procedimientos necesarios para obtener la información requerida. Es importante elegir la estrategia: investigación cualitativa o cuantitativa. Los datos recopilados mediante métodos cualitativos no proporcionan cifras o correlaciones precisas, pero permiten identificar motivaciones profundas, ideas, actitudes y comprender los sentimientos de los consumidores. Los datos cualitativos son más propensos a responder a las preguntas «por qué», «cómo» y «qué». Los **métodos de investigación cualitativa** se utilizan principalmente cuando el investigador intenta obtener una variedad de pensamientos e ideas sobre un problema

determinado y genera hipótesis. Es conveniente elegir la investigación cualitativa cuando el contenido de los datos o las características no están del todo claros, por ejemplo, cuál es la calidad del servicio de un centro deportivo según los consumidores, cómo lo perciben o cuál es el ambiente de un restaurante. La **investigación cuantitativa** es una forma de obtener información de marketing en términos de indicadores cuantitativos. Los datos cuantitativos suelen responder a las preguntas «quién», «cuánto» y «con qué frecuencia». Los datos recopilados mediante métodos de recopilación cuantitativa suelen ser números, porcentajes e indicadores estadísticos que reflejan relaciones estadísticas y causales. Llevamos a cabo investigaciones cualitativas cuando queremos obtener una comprensión más profunda de las personas para entender por qué toman determinadas decisiones, en qué situaciones necesitan tomarlas y cuáles son sus experiencias positivas o negativas. Llevamos a cabo investigaciones cuantitativas cuando queremos obtener información estadísticamente significativa sobre las personas (cuántas, de qué tipo), sus preferencias, actitudes o comportamientos. En esta etapa, es esencial definir el objetivo de la investigación, formular preguntas e identificar la información necesaria para resolver el problema de investigación. *Por ejemplo, Ikea lleva a cabo una investigación global anual para averiguar qué significa hoy en día la vida en el hogar y cómo pueden ayudar a mejorarla.* El diseño debe tener como objetivo responder a las preguntas de la investigación, proporcionando los datos necesarios para la toma de decisiones. Esta etapa también implica definir las variables y seleccionar las escalas de medición adecuadas. Además, se debe determinar el método para obtener los datos de los participantes (por ejemplo, encuestas o entrevistas). Los datos se pueden recopilar a través de:

- **Datos secundarios:** datos preexistentes recopilados por terceros, como empresas de investigación de mercados comerciales. Los problemas con los datos secundarios incluyen preocupaciones sobre la precisión, la vigencia, la fiabilidad y la comparabilidad.
- **Datos primarios:** si los datos secundarios son inadecuados o no están disponibles, los datos primarios se recopilan a través de grupos focales, entrevistas y encuestas. Los emprendedores deben desarrollar el instrumento de encuesta y el plan de muestreo, es decir, determinar quiénes

serán los participantes y cómo se seleccionarán.

Etapas 3: Recopilación de datos

En esta etapa, los datos se recopilan de diversas formas, tales como grupos de discusión, entrevistas y encuestas. El método de investigación elegido depende del nivel de comprensión del problema. Los grupos de discusión y las entrevistas son métodos cualitativos. **Un grupo de discusión** es un debate con un pequeño grupo de participantes. Un grupo de discusión es una forma útil de averiguar cómo dirigirse al mercado, qué lenguaje y términos deben utilizarse, qué nuevas ideas se necesitan para una campaña publicitaria, si se necesita un nuevo producto y cómo desarrollarlo. El método de los grupos de discusión es necesario para generar ideas, comprender el vocabulario de los consumidores y descubrir sus necesidades, motivos y percepciones hacia los bienes y servicios. Los grupos de discusión se utilizan cuando el tema es aceptable y fácil de debatir y cuando se necesita la dinámica de grupo; *por ejemplo, para generar nuevas ideas, evaluar nuevos envases, examinar el papel del precio en la elección de coches de lujo, las actitudes de los empleados hacia un nuevo plan de motivación, realizar pruebas previas de un anuncio o aclarar la interpretación que los consumidores hacen del diccionario.* **La entrevista** puede describirse como una entrevista personal con una persona. Las entrevistas se utilizan cuando se discuten temas delicados o no públicos, como las finanzas personales, las enfermedades, las dentaduras postizas o la higiene personal, en los que es importante mantener la privacidad y la franqueza. Este método también se utiliza cuando existen normas sociales estrictas y la presión del grupo podría influir en las respuestas, como las actitudes hacia la alimentación saludable o el deporte. Las entrevistas son especialmente adecuadas cuando se necesita una comprensión muy precisa del comportamiento. *Por ejemplo, al investigar los hábitos de compra de los consumidores en un supermercado o las decisiones de compra de automóviles.* También se utilizan cuando los temas son de carácter personal, cuando es difícil llegar físicamente al grupo objetivo, como médicos, abogados u otros profesionales ocupados, o cuando puede haber competencia entre los miembros del grupo objetivo, por ejemplo, entre competidores comerciales. Las encuestas son métodos cuantitativos. **Encuesta:** método de recopilación de datos basado

en la comunicación con personas (encuestados). Es útil para conocer las actitudes de las personas hacia sí mismas, la política, los negocios, la moda, el futuro, etc., así como sus actividades, como el trabajo, los pasatiempos, las vacaciones, las actividades comunitarias o el deporte, y sus intereses relacionados con la familia, la profesión, el ocio, la alimentación o los logros personales. Mediante el uso de un instrumento de medición estandarizado –**un cuestionario**– se obtiene información de cada encuestado, lo que permite realizar un análisis significativo y estadísticamente válido. Para crear cuestionarios, se recomienda utilizar herramientas online como SurveyMonkey o Google Forms. Estas plataformas son fáciles de usar, permiten una gran variedad de tipos de preguntas, facilitan la recopilación y el análisis de datos y son ampliamente accesibles, lo que las hace ideales tanto para la investigación académica como para la empresarial.

Etapla 4: Preparación y análisis de datos.

Antes de comenzar con el análisis de datos, estos deben prepararse cuidadosamente mediante procesos como la transcripción, la edición, la codificación y la validación. Se analizan tanto los datos cualitativos como los cuantitativos para generar conocimientos que respalden decisiones de gestión informadas. En el caso de los datos cualitativos, primero deben crearse transcripciones, que proporcionan un registro escrito de las entrevistas y los grupos focales. Una vez completada la transcripción, los datos pueden analizarse utilizando un software de análisis de datos cualitativos como MAXQDA, que permite a los investigadores codificar, categorizar e identificar patrones y temas dentro del texto de manera eficiente y sistemática. Un método para analizar las transcripciones es el método de análisis de contenido. El contenido del texto debe analizarse paso a paso, siguiendo reglas claras y dividiendo el texto en unidades analíticas. En primer lugar, se lee el texto varias veces para obtener una idea general de su contenido. A continuación, el texto se divide en unidades de significado o afirmaciones de apoyo, es decir, palabras o frases que son directamente relevantes para el propósito del estudio y significativas para el investigador. Estas unidades de significado se agrupan en subcategorías y las subcategorías se agrupan en categorías más amplias según

su significado. Una categoría se define como un grupo resumen de subcategorías, es decir, un tema amplio que se elabora y se divide en partes más pequeñas y resumidas del texto, llamadas subcategorías. Para el análisis de contenido se suelen utilizar herramientas como Maxqda. Tras la recopilación de datos cuantitativos, se lleva a cabo una comprobación de las respuestas para evaluar si los cuestionarios están completos y son lógicos, seguida de una limpieza de datos, en la que se eliminan las entradas duplicadas y los datos incompletos o erróneos. Por último, se realiza una comparación de datos estadísticos, es decir, se comprueba la lógica interna de los datos y se prepara la base para un análisis más detallado. A continuación, se lleva a cabo un análisis que depende de las preguntas y los objetivos de la investigación. El tipo de análisis debe elegirse siempre en función del propósito del estudio, las preguntas y el diseño del estudio. Para el análisis estadístico se suelen utilizar herramientas como SPSS o Microsoft Excel, dependiendo de la complejidad y la escala del conjunto de datos.

Etapas 5: Comunicación de los resultados de la investigación.

La investigación es solo una herramienta. Ayuda a los emprendedores a tomar decisiones. Pero no sustituye las decisiones de gestión o marketing. La investigación no ofrece soluciones definitivas, sino que proporciona la información sobre la que se basan las decisiones. La información debe ser relevante, precisa, fiable, correcta, actualizada y eficaz. Para comprender mejor el comportamiento de las personas, lo más adecuado es la investigación cualitativa, mientras que la investigación cuantitativa se utiliza cuando se necesitan datos estadísticamente significativos. Ambos tipos de investigación pueden complementarse entre sí dentro de un mismo proyecto.

**Ejercicio
gamificado
Unidad 1: Mi
producto y mi
persona**

Objetivo del ejercicio/actividad:

Crear una idea de producto y perfiles detallados de usuarios que reflejen las necesidades, los objetivos y los retos del público objetivo, y evaluar cómo se compara la empresa con sus principales competidores. El

objetivo de esta tarea es garantizar que la marca, el producto o el servicio estén estratégicamente posicionados para satisfacer las expectativas de los consumidores y diferenciarse en el mercado.

Encuentra la tarea en el Toolkit de Gamificación.

Unidad didáctica 2: Estrategias de marketing

Tiempo	Breve descripción	Método	Equipamiento
10 Min	Bienvenida y rompehielos	LECCIÓN DIRECTA	Ordenador/Proyector
35 Min	Aporte de conocimientos	LECCIÓN DIRECTA	Presentación PPT/ Rotafolio
75 Min	Ejercicio: Mapa de posicionamiento y declaración	TRABAJO EN GRUPO	Toolkit de gamificación (Miro)
30 Min	Asegurar los resultados: Resumen tras las actividades prácticas	EJERCICIOS ONLINE	Ordenador/Proyector (Mentimeter)

LECCIÓN DIRECTA

APRENDIZAJE AUTÓNOMO

TRABAJO EN GRUPO

EJERCICIOS ONLINE

2.1 Introducción a las tácticas de marketing

Las estrategias de marketing son esenciales para el éxito empresarial, y el modelo de segmentación, targeting y posicionamiento (STP) es un elemento clave para un marketing eficaz. Es importante estar familiarizado con el STP, tanto si se opera en mercados nacionales como internacionales, ya que los errores en estas áreas pueden ser costosos y conducir al fracaso, y acertar en ellas son la clave para un éxito sostenible. **La segmentación** consiste en dividir un mercado amplio en grupos más pequeños y manejables basándose en características comunes como la geografía, la demografía, la psicografía, el comportamiento o los beneficios específicos que se buscan. Es probable que estos segmentos respondan de forma coherente a los esfuerzos de marketing personalizados. El **targeting** sigue a la segmentación e implica evaluar el potencial de cada segmento y seleccionar uno o varios. Las empresas pueden adoptar una estrategia concentrada, centrándose en un solo segmento, o una estrategia diferenciada, aplicando enfoques de marketing personalizados a varios segmentos. Gracias a los avances en el marketing digital, las empresas pueden ahora dirigirse directamente a los individuos con una estrategia de «un solo segmento» y ofrecer una experiencia altamente personalizada. El **posicionamiento** es el último paso del proceso STP. Implica crear una imagen clara, distintiva y atractiva del producto o la marca en la mente de los consumidores objetivo, en relación con la competencia. Además del posicionamiento, la **estrategia competitiva** de una empresa se centra en superar a la competencia y ganar cuota de mercado, mientras que la **estrategia de entrada en el mercado** define el enfoque para entrar en nuevos mercados.

2.1.1 Segmentación

La **segmentación del mercado** es la división de un mercado en partes que responden de manera igual o similar a las actividades de marketing. A través de la segmentación del mercado, las empresas dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños a los que pueden llegar de manera más eficiente y eficaz con productos y servicios que se ajustan a sus necesidades únicas. Una segmentación eficaz del mercado requiere que los segmentos

cumplan seis atributos clave: mensurabilidad, accesibilidad, sustancialidad, diferenciabilidad, aplicabilidad y estabilidad. Sin embargo, cumplir todos estos criterios en la práctica puede ser un reto. Por ejemplo, medir rasgos como la personalidad puede ser costoso, y garantizar la accesibilidad a menudo requiere que los consumidores se autoidentifiquen. Además, determinar si un segmento es lo suficientemente grande como para ser rentable suele depender del criterio de la dirección. La razón principal de la segmentación del mercado es la variación en las necesidades de los clientes. Las empresas se centran en identificar y dirigirse a los segmentos de mercado más atractivos a los que pueden atender de manera eficaz. Una vez elegidos los segmentos objetivo, las empresas deben crear una estrategia de posicionamiento competitivo para sus productos. Para llegar de manera eficaz a clientes específicos, las empresas deben dividir el mercado en segmentos identificables y similares. Un **segmento de mercado** es un subgrupo de personas u organizaciones que tienen una o más características en común que les hacen tener las mismas necesidades de productos. Es importante distinguir entre «cliente» (la persona que compra el producto) y «consumidor» (la persona que utiliza el producto, pero que no necesariamente lo compra). A través de la segmentación del mercado, las empresas dividen un mercado grande y diverso en segmentos más pequeños y manejables, a los que pueden dirigirse con productos y servicios que satisfagan sus necesidades específicas de manera más eficaz. Una segmentación exitosa comienza con una investigación de mercado exhaustiva. Es esencial comprender las necesidades de los clientes potenciales y las características del público objetivo antes de decidir cómo satisfacer esas necesidades. El proceso de segmentación suele desarrollarse en tres etapas:

1. Comprender las necesidades de los clientes: este paso implica realizar estudios de mercado o utilizar el conocimiento interno de la empresa para identificar las diversas necesidades dentro del mercado general.
2. Agrupar a los clientes por necesidades y características similares: los clientes se agrupan en función de factores como la geografía, la demografía, el comportamiento (como la lealtad a la marca, la tasa de uso o los beneficios) o los estilos de vida.
3. Seleccionar grupos objetivo específicos: a continuación, las empresas eligen

a qué segmentos de clientes dirigirse, rechazando a menudo los grupos que no son rentables o que no se ajustan a los objetivos estratégicos de la empresa.

La segmentación se puede clasificar en cinco tipos principales: geográfica, demográfica, psicográfica, conductual y basada en beneficios, cada uno de los cuales ofrece una visión única de los grupos de consumidores. En conjunto, estos tipos de segmentación ayudan a las empresas a adaptar mejor sus estrategias de marketing para satisfacer las diferentes necesidades de los clientes.

- **La segmentación geográfica** divide los mercados por región geográfica, tamaño de la ciudad, densidad de población, zonas urbanas, suburbanas y rurales. *Por ejemplo, una tienda de ropa puede ofrecer colecciones más cálidas y de varias capas en el norte de Europa, mientras que promociona estilos más ligeros y costeros en regiones mediterráneas como el sur de España o Italia.*
- **La segmentación demográfica** se centra en características medibles como la edad, el género, los ingresos, la educación, la clase social y la ocupación. Se utiliza ampliamente debido a la disponibilidad y relevancia de los datos; *por ejemplo, los adolescentes suelen mostrar un comportamiento de compra similar en todo el mundo, y los consumidores de «élite» con altos ingresos forman un mercado de lujo transfronterizo.*
- **La segmentación psicográfica** profundiza en el estilo de vida, la personalidad y los valores, y a menudo explica el comportamiento de los consumidores de forma más eficaz que la demografía por sí sola. *Por ejemplo, Löfbergs, una empresa familiar sueca dedicada al tueste de café, se dirige a los consumidores concienciados con el medio ambiente y la ética promocionando sus productos de comercio justo y ecológicos, lo que resulta atractivo para los consumidores cuyos valores se alinean con la sostenibilidad y el abastecimiento ético.*
- **La segmentación conductual** analiza los patrones de uso, la lealtad a la marca, el comportamiento de compra o la frecuencia, lo que la hace especialmente útil en contextos globales en los que los factores culturales o regionales pueden ser menos relevantes. *Por ejemplo, Spotify, una*

plataforma de streaming sueca, utiliza datos conductuales para segmentar a los usuarios en oyentes ocasionales, usuarios diarios o suscriptores premium, ofreciendo listas de reproducción personalizadas y planes de precios acordes.

- **La segmentación por beneficios** identifica a los grupos de consumidores en función de los beneficios específicos que buscan en un producto.

LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability), en español **estilos de vida saludable y sostenible**, representa un segmento creciente de consumidores que dan prioridad a la salud personal, el bienestar y la sostenibilidad medioambiental, reconociendo la conexión intrínseca entre el bienestar individual y la salud del planeta. En los países desarrollados, la proporción de consumidores que prestan atención a la sostenibilidad en sus compras puede alcanzar el 25,0 % de la población (Lendvai et al. 2022). El tamaño del mercado se estima en 500 000 millones de euros (Chhabra y Kaur 2022). Los consumidores LOHAS son compradores conscientes y guiados por sus valores, que eligen marcas que se ajustan a sus creencias en materia de sostenibilidad, bienestar y responsabilidad social.

Los consumidores LOHAS valoran:

- Vida saludable: incluye alimentos orgánicos, productos naturales, suplementos nutricionales y una amplia variedad de actividades de fitness y bienestar. *Ejemplo: Bärta (Suecia) produce guisantes orgánicos 100 % germinados y fermentados de forma natural, ricos en proteínas y fibra vegetales. Su producto favorece la salud intestinal y contribuye a una dieta vegetal sostenible.*
- Atención sanitaria alternativa: como la medicina integrativa, la curación holística y los métodos de prevención de enfermedades más allá de la atención convencional.
- Desarrollo personal: participación en prácticas para la mente, el cuerpo y el espíritu, autoayuda, inteligencia emocional, liderazgo y consecución del equilibrio vital. *Ejemplo: BlueCall (Suecia) ofrece una plataforma digital de salud mental que proporciona sesiones de terapia anónimas a través de una aplicación, promoviendo el bienestar emocional y la resiliencia mental tanto en la vida personal como profesional.*

- Estilos de vida ecológicos: apoyo al reciclaje, la arquitectura ecológica, el ecoturismo y los productos ecológicos para el hogar y el lugar de trabajo. *Ejemplo: Lucirmás (España) recicla botellas de vidrio desechadas y las convierte en piezas de decoración para el hogar hechas a mano. Su proceso de producción de bajo impacto y su reutilización creativa atraen a los consumidores concienciados con el medio ambiente que buscan soluciones sostenibles para el hogar.*
- Economía sostenible: defensa del comercio justo, las prácticas empresariales éticas y preferencia por las empresas que reflejan sus valores holísticos y éticos. *Ejemplo: Vinted (Lituania) fomenta el consumo circular facilitando la reventa de ropa de segunda mano, lo que contribuye a reducir los residuos textiles y promueve hábitos de moda éticos en línea con los valores LOHAS.*

La segmentación implica dos pasos principales: la macrosegmentación, que identifica y prioriza los países objetivo, y la microsegmentación, que analiza los segmentos dentro de esos países o regiones. Las empresas pueden dirigirse a segmentos globales universales, centrarse en similitudes regionales o localizar estrategias de marketing para mercados nacionales específicos. Los criterios de segmentación incluyen factores demográficos, geográficos, de comportamiento, psicográficos y beneficios, cada uno de los cuales ayuda a identificar las necesidades específicas de los clientes. Mientras que la segmentación demográfica y geográfica aborda factores como la edad, los ingresos y la nacionalidad, la segmentación por comportamiento, psicográfica y por beneficios se centra en el comportamiento de compra y los rasgos del estilo de vida. Una segmentación exitosa requiere comprender las necesidades de los consumidores.

2.1.2. Targeting

El **targeting** es el proceso de seleccionar uno o más segmentos de mercado, decidir cuál es el enfoque de marketing más eficaz para cada uno de ellos y transformar estos enfoques en estrategias viables. Esto implica analizar el atractivo de cada segmento teniendo en cuenta factores clave como el tamaño

del mercado, el potencial de crecimiento, la intensidad de la competencia y el grado de alineación de la propuesta de valor de la empresa con las necesidades específicas del segmento. Una vez elegido el segmento objetivo, las empresas deben determinar las tácticas de marketing más adecuadas y asignar los recursos necesarios para maximizar el impacto y la eficiencia.

Para que la segmentación sea útil en el targeting, cada segmento debe cumplir cinco criterios clave:

- **Medible:** el tamaño, el poder adquisitivo y las características del segmento pueden cuantificarse.
- **Accesible:** se puede llegar al segmento y atenderlo de manera eficaz a través de los canales de marketing.
- **Sustancial:** el segmento es lo suficientemente grande o rentable como para justificar el esfuerzo.
- **Diferenciable:** el segmento es distinto y responde de manera diferente a diversos elementos del marketing mix.
- **Aplicable:** la empresa puede diseñar e implementar estrategias eficaces para atraer y atender al segmento.

Los criterios principales de selección son el atractivo del segmento y la ventaja competitiva de la empresa. El atractivo del segmento puede evaluarse a través de: 1) el tamaño del segmento (tamaño del mercado, tasas de crecimiento, potencial); 2) la intensidad de la competencia dentro del segmento (número de competidores, barreras de entrada, alcance del segmento (conocimiento, acceso a los canales de distribución, adecuación de la propuesta de valor de la empresa a las necesidades del segmento)). Existen cuatro estrategias principales de targeting:

- **Marketing masivo** (estrategia no diferenciada): esta estrategia parte de la base de que un único producto puede satisfacer las necesidades de todo el mercado. Los productos se estandarizan, se producen en grandes volúmenes, se comercializan a precios competitivos y se promocionan ampliamente para llegar al mayor número posible de consumidores. Aunque ignora las diferencias entre segmentos, este enfoque se beneficia de las

economías de escala y es adecuado para necesidades básicas o universales. *Ejemplo: Coca-Cola es uno de los ejemplos más emblemáticos de marketing masivo. La empresa promociona un producto estandarizado a nivel mundial, con un sabor, un envase y un mensaje de marca uniformes. Su publicidad se centra en temas universales como la felicidad, el compartir y la unión, que resuenan en todas las culturas y grupos de edad.*

- **Marketing diferenciado** (estrategia segmentada): en este enfoque, la empresa identifica segmentos distintos dentro del mercado y desarrolla productos o combinaciones de marketing independientes adaptados a cada uno de ellos. Se trata de una estrategia habitual entre las grandes multinacionales, ya que permite un enfoque más personalizado que aumenta la relevancia y la satisfacción de los clientes. *Por ejemplo, Vans, la emblemática marca de skate y estilo de vida, utiliza una estrategia de marketing diferenciada dirigiéndose a múltiples segmentos de clientes distintos con productos y campañas personalizados. Para los skaters, ofrece calzado orientado al rendimiento, como la línea Vans Pro Skate, mientras que para los jóvenes interesados en la moda, colabora con diseñadores y artistas a través de ediciones limitadas (por ejemplo, Vans x Supreme). También se dirige a las familias con zapatos infantiles divertidos y cómodos, y atrae a las comunidades creativas a través de eventos como House of Vans, que se centran en la música y la cultura urbana. Cada segmento recibe ofertas de marketing y productos personalizados, mientras que la identidad general de la marca se mantiene coherente.*
- **Marketing de nicho** (estrategia concentrada): consiste en dirigirse a un segmento más pequeño y especializado del mercado con productos adaptados a sus necesidades específicas. Al centrarse en un segmento reducido, las empresas pueden desarrollar una gran experiencia y ofrecer un valor altamente personalizado. Sin embargo, la estrategia puede suponer un riesgo si el nicho deja de ser rentable o la demanda disminuye. *Ejemplo: una marca que fabrica zapatillas de correr solo para atletas con pies planos.*
- **Micromarketing**: esta estrategia adapta los esfuerzos de marketing a segmentos muy pequeños, como barrios específicos o clientes individuales. El micromarketing permite ofrecer ofertas hiperpersonalizadas, pero puede requerir muchos recursos y provocar una dependencia excesiva de

mercados muy específicos. *Por ejemplo, un sastre local que diseña un traje a medida específicamente para un cliente individual basándose en sus medidas exactas, sus preferencias de estilo y su elección de tejido.*

En resumen, la selección del público objetivo es un paso importante que consiste en evaluar los grupos segmentados y seleccionar los más adecuados a los que prestar servicio. La elección de la estrategia –ya sea marketing masivo, marketing diferenciado, marketing de nicho o micromarketing– depende de los objetivos de la empresa, sus recursos y las características del mercado. El marketing masivo tiene como objetivo llegar a todo el mercado con una única oferta, y se utiliza a menudo para productos de amplia demanda. El marketing diferenciado adapta diferentes productos y mensajes a segmentos distintos. El marketing de nicho se centra en atender a un segmento pequeño y especializado con necesidades únicas. El micromarketing va aún más allá y personaliza las ofertas para segmentos muy pequeños o individuos. Una segmentación eficaz garantiza que los esfuerzos de marketing sean específicos, eficientes y estén en consonancia con las expectativas de los consumidores.

2.1.3 Posicionamiento

El **posicionamiento** es el proceso de crear una imagen de un producto o empresa en la mente de los consumidores con el fin de diferenciarlo de la competencia. Refleja lo que los consumidores creen sobre una marca, producto o servicio, no solo lo que la empresa afirma. Un posicionamiento eficaz ayuda a los consumidores a comprender por qué una marca es diferente y por qué es importante. El posicionamiento se basa en cuatro factores clave, a menudo denominados las cuatro C del posicionamiento:

- Claridad. Debe quedar claro para los consumidores qué es la marca y dónde se sitúa en relación con otras marcas.
- Credibilidad. La posición debe ser lógica y creíble: un producto obviamente barato y básico no puede posicionarse como una marca premium. Del mismo modo, un producto bien diseñado y bien fabricado no puede venderse

a un precio bajo.

- Coherencia. Sea cual sea la posición adoptada, los empresarios deben mantener un mensaje de marca coherente.
- Competitividad. Un posicionamiento exitoso debe significar que la empresa no intenta ocupar una posición ya ocupada por un competidor; es mucho mejor encontrar una posición que actualmente no esté sujeta a competencia.

La formulación de una **estrategia de posicionamiento**, ya sea local o global, sigue una secuencia de pasos:

1. Identificar un conjunto relevante de productos o marcas competidores.
2. Determinar las percepciones actuales de los consumidores sobre tus productos/marca y la competencia.
3. Realizar una lluvia de ideas para generar posibles temas de posicionamiento.
4. Seleccionar las alternativas de posicionamiento y elegir la más atractiva.
5. Desarrollar una estrategia de marketing mix que implemente la estrategia de posicionamiento elegida.
6. Con el tiempo, supervisar la eficacia de tu estrategia de posicionamiento. Si no funciona, comprueba si los malos resultados se deben a una mala ejecución o a una estrategia errónea.

El posicionamiento se produce en la mente del consumidor, algo en lo que los empresarios pueden influir, pero que nunca pueden controlar por completo. Una vez identificados los segmentos objetivo, las empresas deben elaborar una estrategia de posicionamiento que resuene en esos públicos, centrada en una propuesta única de venta o propuesta de valor diferencial (Unique Selling Proposition -USP- en inglés) que comunique claramente cómo la marca es diferente y superior. *Por ejemplo, Nivea (Alemania) se posiciona para los consumidores orientados al cuidado personal con una propuesta de valor de cuidado de la piel y belleza de alta calidad a precios accesibles.*

Si el posicionamiento de la marca no está claro, se propone utilizar la técnica de la **declaración de posicionamiento**, que consiste en:

1. Define el público objetivo
2. Describe su categoría de negocio
3. Tu punto diferenciador
4. ¿Cuál es el beneficio final?
5. ¿Cuál es la razón para creer?

Por ejemplo, a la hora de posicionarse, *The Body Shop* hace hincapié en la salud más que en el glamour, lo que constituye una estrategia de posicionamiento única. Sin embargo, a menudo resulta difícil crear un tema de posicionamiento uniforme que resulte atractivo para diversos mercados. Los temas universales pueden correr el riesgo de resultar insulsos y poco inspiradores. Los atractivos que funcionan en una cultura no tienen por qué funcionar necesariamente en otra, ya que las diferencias culturales, el poder adquisitivo, el clima competitivo y la fase del ciclo de vida del producto obligan a las empresas a adaptar su plataforma de posicionamiento.

Hay varios temas de posicionamiento universales:

- Características/atributos específicos del producto
- Ventajas del producto (racionales y emocionales), soluciones a problemas
- Categoría de usuarios
- Aplicación por parte de los usuarios
- Tradición
- Estilo de vida

También se recomienda evaluar la situación competitiva y utilizar un mapa de posicionamiento para este fin. Los **mapas de posicionamiento** son diagramas que ilustran las percepciones de los consumidores sobre la oferta de una empresa en función del precio, la calidad u otras ventajas del producto, y cómo esas percepciones se comparan con las de la competencia. El diagrama visual ayuda a los emprendedores a desarrollar una estrategia de posicionamiento adecuada, que puede implicar la creación de nuevas ventajas competitivas o la optimización de las ya existentes. Para crear un mapa de posicionamiento, es necesario definir las necesidades de los consumidores que se deben comprender y desarrollar un alcance de mercado para el análisis. Es necesario definir el

precio y la ventaja principal que se utilizará en el mapa. Por ejemplo, el precio puede referirse al precio minorista o mayorista de diferentes productos, mientras que la ventaja principal puede incluir factores como la calidad, las características y la facilidad de mantenimiento. A continuación, se analizarían los diferentes productos y se colocarían en sus cuadrantes correspondientes en función de su relación con el precio y la ventaja principal del producto.

El posicionamiento se refiere a cómo se percibe un producto en la mente del consumidor, y está estrechamente relacionado con las decisiones de segmentación y targeting. La estrategia de posicionamiento debe tener en cuenta las diferencias culturales, el poder adquisitivo, el clima competitivo y la etapa del ciclo de vida del producto. Los temas de posicionamiento universales incluyen las características del producto, los beneficios, las categorías de usuarios, la tradición y el estilo de vida, pero las empresas deben adaptarlos a los mercados locales. Los mapas de posicionamiento y las declaraciones de posicionamiento son herramientas valiosas para evaluar y perfeccionar las estrategias de posicionamiento.

2.1.4 Estrategia competitiva

Una vez desarrollada la estrategia STP (segmentación, targeting y posicionamiento), las empresas deben centrarse en su estrategia de ventaja competitiva. Deben crear un plan estratégico que integre las actividades en una estrategia empresarial y un plan de negocio coherentes. Estos planes deben implementarse para optimizar las actividades y mantener una ventaja competitiva, garantizando que la empresa siga siendo un actor viable en el mercado internacional. En esta fase, resultan útiles herramientas como el análisis competitivo de la estructura del sector mediante el análisis DAFO. El análisis DAFO es una herramienta de planificación estratégica que se utiliza para identificar y evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas con un negocio, proyecto u organización. Ayuda a las empresas a comprender sus capacidades y limitaciones internas (fortalezas y debilidades) y a evaluar el entorno externo (oportunidades y amenazas) para tomar decisiones

estratégicas informadas.

El éxito de las empresas viene determinado por una ventaja competitiva sostenible basada en la exclusividad, que puede adoptar las siguientes formas:

1. Ofrecer un producto o servicio idéntico o similar en el mercado (produciéndolo de forma más rentable y al menor coste del sector). Por lo general, se ofrece el producto estandarizado.
2. Ofrecer atributos de valor únicos es un factor por el que los consumidores están dispuestos a pagar un precio más alto (prima de precio). Una mayor calidad, servicios, características o comodidades excepcionales, imagen de marca, etc. crean un mayor valor para los clientes.

Las empresas tienen una ventaja competitiva cuando pueden ofrecer los mismos beneficios que sus competidores, pero a un coste menor, o proporcionar beneficios que superan a los de los productos de la competencia. Existen varias estrategias de ventaja competitiva:

1. **Liderazgo en costes:** las empresas pueden lograr un rendimiento superior produciendo productos o servicios de calidad similar a un coste menor. En este caso, la empresa vende productos al mismo precio que sus competidores, pero obtiene mayores márgenes de beneficio gracias a los menores costes de producción.
2. **Diferenciación de productos:** se consigue una ventaja diferencial ofreciendo productos y servicios únicos y cobrando un precio superior. En esta situación, la empresa se centra más en la marca, la publicidad, el diseño, la calidad y el desarrollo de nuevos productos que en la eficiencia, la externalización o la innovación de procesos. Los consumidores están dispuestos a pagar un precio más alto solo por características únicas y la mejor calidad.
3. **Estrategia de nicho:** esta estrategia se centra exclusivamente en un segmento de mercado altamente especializado, con el objetivo de alcanzar una posición dominante en ese segmento. Sin embargo, en una era de competencia global, los actores de nicho pueden ser vulnerables a los operadores a gran escala debido a las economías de escala necesarias para competir a escala global.

Las empresas pueden obtener una ventaja competitiva mediante el liderazgo en costes, la diferenciación de productos o las estrategias de nicho. El liderazgo en costes se centra en fabricar productos similares a un coste menor, mientras que la diferenciación de productos consiste en ofrecer productos únicos a un precio superior. La estrategia de nicho se dirige a segmentos de mercado especializados, pero puede ser vulnerable frente a competidores más grandes. Mediante la implementación de estas estrategias, las empresas pueden optimizar su rendimiento y mantener una posición sólida en el mercado.

2.1.5 Estrategia de entrada

El crecimiento explosivo de las tecnologías de la información y el comercio electrónico ha añadido urgencia al análisis competitivo, en el que participan no solo empresas multinacionales consolidadas, sino también un número cada vez mayor de nuevas startups emprendedoras que superan las limitaciones tradicionales a través de Internet. Un paso crucial en el desarrollo de una estrategia de expansión internacional es la selección de los mercados objetivo potenciales. Las empresas pueden adoptar diversos enfoques a la hora de seleccionar su estrategia. El proceso de decisión de entrada comienza con la selección de países, partiendo de un amplio grupo de países candidatos (por ejemplo, los países de Europa Central). Para reducir este grupo, las empresas suelen realizar una selección preliminar para evitar dos errores clave: 1) pasar por alto países que ofrecen oportunidades viables para su producto, y 2) perder tiempo en países con poco o ningún potencial. Los países que superan este filtro inicial se examinan luego con mayor profundidad para determinar el conjunto final de países objetivo.

Una vez seleccionado el país o los países, el siguiente elemento importante de la internacionalización de una empresa es determinar la escala de entrada. El acceso a los recursos monetarios y humanos es una limitación importante que influye en esta decisión. A continuación, debe elegirse el modo de entrada. Los modelos de entrada más comunes son:

1. Exportación
2. Licencias
3. Franquicias
4. Fabricación por contrato (subcontratación)
5. Expansión a través de empresas conjuntas
6. Filiales de propiedad exclusiva (adquisición y nueva creación)

La exportación cooperativa es una opción especialmente buena para las empresas, ya que les permite aprovechar la red de distribución en el extranjero de otra empresa para vender productos en mercados extranjeros. Esto resulta especialmente útil cuando se trata con grandes intermediarios que requieren cantidades y variedades de productos que una sola empresa puede tener dificultades para proporcionar. La concesión de licencias también es una estrategia atractiva para las pequeñas empresas que carecen de recursos suficientes.

Las decisiones sobre la entrada en el mercado internacional también implican la cuestión fundamental de *cuándo* entrar en un mercado extranjero. Según Mitra y Golder (2002), hay varios factores que influyen en el momento adecuado:

- La similitud cultural con los mercados nacionales no está relacionada con el momento de entrada en el mercado extranjero. Aunque la similitud cultural con el mercado nacional puede ser importante para las primeras incursiones en el extranjero, resulta que no es fundamental para las entradas posteriores.
- Hay varias variables económicamente atractivas que son muy importantes. Concretamente, es probable que se entre antes en países con consumidores más ricos, economías más grandes, infraestructuras más desarrolladas y consumidores más accesibles.
- Los factores económicos son más cruciales que los factores culturales en las decisiones sobre el momento de la entrada.

Los emprendedores también deben estar preparados con posibles estrategias de salida. Las razones más comunes para salir incluyen: 1) pérdidas sostenidas; 2) dificultad para entrar en el mercado; 3) volatilidad; 4) entrada prematura; 5)

preocupaciones éticas; 6) competencia intensa; y 7) reasignación de recursos. Los riesgos de salida están vinculados a los costes fijos y pueden incluir daños a la imagen corporativa, dificultades para deshacerse de activos y señales negativas para otros mercados.

El desarrollo de una estrategia de expansión internacional implica seleccionar los mercados objetivo, determinar la escala y el modo de entrada, y considerar el momento de la entrada. Las empresas deben elegir cuidadosamente los países para evitar pasar por alto oportunidades viables o perder tiempo en mercados con poco potencial. También deben decidir el método de entrada adecuado, como la exportación o las joint ventures, teniendo en cuenta los factores económicos para elegir el momento óptimo. Además, las empresas deben prepararse para posibles estrategias de salida debido a factores como pérdidas sostenidas o una competencia intensa.

El desarrollo de una estrategia de entrada internacional eficaz implica varios pasos clave: seleccionar los mercados objetivo, decidir la escala y el modo de entrada, y determinar el momento adecuado. Las empresas comienzan por examinar una amplia gama de países para identificar aquellos con un potencial real, evitando al mismo tiempo los mercados poco prometedores. Los modos de entrada varían y pueden incluir la exportación, la concesión de licencias, las franquicias, las joint ventures y las filiales de propiedad exclusiva. Factores como los recursos financieros, la infraestructura y el tamaño del mercado influyen en estas decisiones. Las condiciones económicas son más importantes que la similitud cultural a la hora de determinar cuándo entrar en un mercado extranjero. Además, las empresas deben estar preparadas para estrategias de salida en caso de malos resultados, problemas normativos o cambios estratégicos, ya que la salida puede implicar riesgos tanto financieros como de reputación.

Ejercicio gamificado

Unidad 2: Mapa de

Objetivo del ejercicio/actividad:

Ayudar a los participantes a analizar visualmente su marca, producto y servicio frente a la competencia, evaluar cómo se posiciona su marca, producto o

posicionamiento y declaración

servicio en relación con la competencia en el mercado y elaborar un mensaje de posicionamiento claro y convincente que comunique el valor único que ofrece a un público objetivo específico.

Encuentra la tarea en el Toolkit de Gamificación.

Unidad didáctica 3: Tácticas de marketing

Tiempo	Breve descripción	Método	Equipamiento
15 Min	Presentación y rompehielos	LECCIÓN DIRECTA	Ordenador/Proyector
45 Min	Aporte de conocimientos	LECCIÓN DIRECTA	Presentación PPT/ Rotafolio
90 Min	Ejercicio: Reto de creación de marca	TRABAJO EN GRUPO	Toolkit de gamificación (Miro o Padlet)
30 Min	Asegurar los resultados: Resumen tras las actividades prácticas	EJERCICIOS ONLINE	Ordenador/Proyector (Mentimeter)



3.1 Introducción a las tácticas de marketing

Las tácticas de marketing están relacionadas con el marketing mix, que es un conjunto de acciones y soluciones interrelacionadas que satisfacen las necesidades de los clientes y permiten alcanzar los objetivos de marketing de la empresa. Existen varios modelos para definir el marketing mix, y cada uno de ellos tiene sus inconvenientes. El modelo tradicional de McCarthy (1964) se centra en cuatro elementos clave (las 4 P): producto, precio, plaza (distribución) y promoción. En 1981, Booms y Bitner añadieron tres P más (personas, proceso y pruebas física) para abarcar los elementos adicionales presentes en las industrias de servicios.

El concepto de marketing ecológico (green marketing) está pasando de ser una herramienta del marketing tradicional a convertirse en una estrategia que afecta a toda la empresa, desde centrarse en problemas medioambientales específicos hasta tener en cuenta cuestiones de sostenibilidad global, desde considerar productos e industrias específicos hasta impregnar todo el mercado.

El marketing ecológico hace hincapié no solo en hacerlo bien, sino en hacer el bien al planeta. Por el contrario, el greenwashing se refiere a la práctica de transmitir una comunicación positiva sobre el rendimiento medioambiental de una empresa cuando, en realidad, ese rendimiento es deficiente. Esto a menudo da lugar a engañar a los consumidores que buscan opciones verdaderamente sostenibles.

El marketing ecológico incluye varios componentes clave. En cuanto a la estrategia **de producto**, se centra en ofrecer beneficios no solo a los consumidores, sino también al medio ambiente. Las empresas deben evaluar y eliminar cualquier diferencia percibida en el rendimiento en comparación con los productos tradicionales. Se hace especial hincapié en los envases ecológicos, que se convierten en una parte fundamental de la experiencia global del producto. Desde el punto de vista de los **precios**, hay indicios de que los consumidores están dispuestos a pagar un sobreprecio por productos que sean verdaderamente ecológicos. Este sobreprecio refleja el valor añadido que se percibe en los productos sostenibles y respetuosos con el medio ambiente. En cuanto a la **distribución** (plaza), las estrategias de marketing ecológico suelen basarse en ciclos de consumo de circuito cerrado. Estos ciclos ayudan a reducir

los costes generales y a mejorar la eficiencia del servicio mediante la reutilización o el reciclaje de materiales, lo que crea una cadena de suministro más sostenible. La **promoción (o comunicaciones de marketing)** es otra área crítica, en la que las empresas deben comunicar claramente las características de sus productos y marcas ecológicos. Esto ayuda a reducir la asimetría de información entre las empresas y los consumidores. El uso de etiquetas ecológicas y envases bien pensados como identificadores clave ayuda a garantizar a los consumidores las credenciales medioambientales de un producto. Sin embargo, las empresas deben ser cautelosas: las afirmaciones medioambientales genéricas o engañosas pueden conducir fácilmente al greenwashing y dañar la credibilidad de la marca.

Una estrategia de marketing ecológico exitosa incluye un posicionamiento sólido. En este caso, el posicionamiento de la marca cobra especial importancia, y los especialistas en marketing pueden optar por un posicionamiento funcional o emocional, dependiendo de su público objetivo y los valores de la marca. La segmentación dentro del marketing ecológico suele girar en torno a dos dimensiones: el nivel de conciencia ecológica del consumidor y la percepción que este tiene del valor medioambiental del producto. Esto permite una orientación más precisa. Las estrategias de orientación pueden centrarse en ofrecer productos ecológicos a consumidores que ya tienen una mentalidad ecológica. Alternativamente, las empresas pueden ampliar su alcance integrando características ecológicas en productos convencionales para atraer a un público más amplio. Por último, la diferenciación desempeña un papel crucial en el marketing ecológico. Las empresas pueden aprovechar sus atributos ecológicos para destacar en el mercado y crear una ventaja competitiva sostenible.

En los servicios (también ecológicos), los elementos ampliados de la combinación –**las personas, los procesos y las pruebas físicas**– pueden contribuir a la sostenibilidad. **Las personas** se refieren al personal y a los equipos de servicio formados para comunicar y encarnar valores ecológicos; por ejemplo, Alce Nero en Italia destaca sus asociaciones con agricultores ecológicos, mostrando a las personas que hay detrás de la marca. **Los procesos** se refieren a

cómo se produce y se entrega un producto, centrándose en la reducción de residuos y emisiones. IKEA Suecia implementa energías renovables e iniciativas circulares como el reciclaje de muebles. **Las pruebas físicas** incluyen el embalaje y el espacio comercial; Lush utiliza productos sin embalaje y un diseño de tienda ecológico para reflejar visualmente su misión ecológica.

3.1.1 Producto y marca

El producto es el conjunto de ventajas que el proveedor (es decir, tu empresa) ofrece al comprador. El conjunto concreto de ventajas que se ofrece atraerá a un grupo específico de consumidores. Es muy poco probable que un producto resulte atractivo para todo el mundo. Incluso productos como Coca Cola, que se vende en todo el mundo y es la marca más reconocida a nivel mundial, solo tiene una cuota minoritaria del mercado de refrescos. A muchas personas simplemente no les gusta, o piensan que es demasiado cara, o prefieren otras bebidas que satisfacen mejor sus necesidades.

Por lo general, la empresa no solo ofrece un producto, sino una cartera de productos. Las empresas deben gestionar su cartera de manera que garantice que satisfaga continuamente las necesidades de los clientes, eliminando los productos que ya no satisfacen eficazmente las necesidades de los clientes e introduciendo otros nuevos que se adapten mejor al mercado. Por lo tanto, para que las empresas sigan en activo, es necesario desarrollar un flujo constante de nuevos productos que sustituyan a los que han llegado al final de su vida útil. Además, las empresas deben añadir nuevos productos a su gama si quieren crecer: los nuevos mercados exigen nuevos productos. Por otra parte, la empresa debe evaluar la idoneidad de sus productos tanto para los mercados locales como para los internacionales, al tiempo que analiza a sus competidores e incorpora los comentarios de los representantes de ventas y los clientes. A la hora de tomar decisiones sobre un producto, es importante tener en cuenta los diferentes niveles de producto, ya que cada nivel puede influir en la selección del producto.

Nivel 1. Las principales ventajas del producto, es decir, su finalidad funcional, características, valor para el consumidor, imagen y tecnologías.

Nivel 2. Atributos del producto: marca, calidad, embalaje, diseño, tamaño y color, país de origen.

Nivel 3. Servicios adicionales: entrega, reparación, garantía, instalación, mantenimiento, suministro de piezas de repuesto.

La estructura del surtido depende de la estrategia y los recursos de la empresa, así como de la demanda de productos y la competencia en el mercado extranjero. Además, el ciclo del producto es importante, es decir, en el caso de la fase de entrada, se deben destacar las características funcionales del producto y la tarea principal es informar a los consumidores. Si el producto se encuentra en la fase de madurez, es necesario convencer a los consumidores, por lo que se deben tener en cuenta los atractivos emocionales.

La marca. Teniendo en cuenta el producto, el principal vehículo en el que los profesionales del marketing centran sus actividades es la marca. Según la American Marketing Association, una marca es un nombre, término, diseño, símbolo u otra característica que distingue a una organización o producto de sus rivales a los ojos del cliente.

La marca tiene ventajas para el cliente: es fácil reconocer los productos y identificarse con ellos. Además, una marca crea sentimientos de pertenencia, amor y apego, y establece una conexión emocional entre el usuario y la marca. Por lo tanto, la marca tiene dos funciones:

- El rol funcional. ¿Funciona el producto? ¿El servicio ha cumplido con nuestras expectativas? Se centra en las funciones y ventajas tangibles y evaluadas racionalmente del producto.
- El rol emocional. La conexión emocional entre el consumidor y la marca, porque normalmente compramos experiencias y sueños. Por ejemplo, la marca ecológica «Patagonia» comunica: *«Estamos en el negocio para salvar nuestro planeta»*. «Patagonia» fomenta el consumo consciente, las reparaciones en lugar de las sustituciones e incluso desalienta las compras

innecesarias. Su mensaje va más allá del producto; se trata de acción, defensa y responsabilidad.

Las marcas deben llamar la atención de los clientes, estar vinculadas a una imagen visual y comunicar algo sobre el producto, o poder utilizarse para comunicar información sobre el producto. La empresa tiene varias opciones a la hora de crear o seleccionar la marca:

1. Si no tienes una marca, crea una nueva.
2. Si tienes una marca que se utiliza para otros productos de la empresa, entonces:
 - Usa la existente, si tu producto desarrollado es similar en categoría, mercado objetivo o resuelve un problema similar.
 - Crea una nueva, si la marca existente no está relacionada con el nuevo producto que se está desarrollando.

Una ampliación de la marca podría tener mucho éxito, como Apple → iPhone, Apple Watch, Apple TV o IKEA → IKEA Food / IKEA Buy Back & Resell. Sin embargo, hay ejemplos negativos, como Virgin Coke, los trajes Levi Strauss, el detergente para ropa Fruit of The Loom o la pasta de dientes Pond's.

Si decides crear una nueva marca, utiliza la base de datos de marcas ya registradas: <https://www.tmdn.org/tmview/#/tmview>

Según el Modelo de Valor de Marca de David Aaker (Brand Equity Model), el valor de la marca desempeña un papel fundamental en la formación de las percepciones de los consumidores, la lealtad y el éxito general de la empresa. Aaker identifica cinco componentes clave del valor de marca: lealtad a la marca, reconocimiento de la marca, calidad percibida, asociaciones de marca y otros activos de marca registrados. En conjunto, estos elementos crean una marca fuerte y diferenciada que añade valor tanto para el cliente como para la empresa. Un alto valor de marca conduce a una mayor confianza de los clientes, precios más altos, menores costes de marketing y una ventaja competitiva a largo plazo. Al crear conexiones emocionales y experiencias positivas consistentes, las marcas pueden profundizar la lealtad e impulsar un

crecimiento sostenible. He aquí un ejemplo de la marca ecológica y digital Too Good To Go de Dinamarca:

- Tipo: Marca digital ecológica
- Sector: Reducción del desperdicio alimentario / Sostenibilidad
- Acerca de: Too Good To Go es una aplicación móvil que conecta a los consumidores con restaurantes, panaderías, supermercados y otros negocios alimentarios para aprovechar los excedentes de comida al final del día. Los usuarios pueden comprar comidas sin vender a un precio reducido, lo que ayuda a combatir el desperdicio alimentario y a reducir el impacto medioambiental.
- Mensaje de la marca: «Ahorra comida. Ayuda al planeta».
- Valor de la marca: aborda el enorme problema del desperdicio de alimentos de una manera sencilla y digital, combina el propósito medioambiental con la comodidad y la asequibilidad, y crea valor emocional a través de la comunidad, la sostenibilidad y la acción.

Marca global o local. Una cuestión estratégica clave que aparece en la agenda de la empresa es si debe haber o no una marca global. No hay una respuesta sencilla a este dilema. En general, es preferible contar con una cartera cuidadosamente elaborada de marcas locales y globales. La estructura de marca o cartera de marcas es el conjunto actual de marcas de la empresa en todos los países, negocios y mercados de productos. Básicamente, existen cuatro tipos principales de enfoques de marca:

1. Marca única, es decir, cada marca es independiente (por ejemplo, Unilever con marcas como Rexona, Cif o Carte Dor),
2. Marca distintiva, cuando la empresa etiqueta una marca, normalmente la corporativa, en todos los productos y no utiliza ninguna submarca (por ejemplo, el banco SEB),
3. Marca familiar (paraguas). Se trata de una jerarquía de marcas que utiliza la marca corporativa como símbolo de autoridad y luego tiene una serie de submarcas bajo el distintivo corporativo (por ejemplo, hoteles, como Best Western Hotels),
4. Extensión de marca. La idea es empezar con un producto y luego... extender

la marca a otras categorías en la medida de lo posible (por ejemplo, la industria de la moda).

Vale la pena conocer la diferencia entre marcas internacionales y marcas globales. Marca internacional: «nacida» en el mercado nacional y posteriormente exportada a países extranjeros. Una marca global se introduce en el mercado global cuando «nace». Su identidad es la misma en todos los países, es decir, los mismos beneficios, propuesta de valor y posicionamiento. Las marcas globales pueden «localizarse», es decir, adaptarse a un mercado existente, por ejemplo, NorthFace en Asia, adaptada al mercado chino. Las marcas globales están ejerciendo una mayor influencia en países con un alto grado de incertidumbre y colectivismo.

Si no se trata de una marca global, se puede considerar una marca local. Por ejemplo, Heinz utiliza la marca local Pudliszki en Polonia. Existen varias situaciones en las que se podría utilizar en el mercado extranjero:

- La marca similar ya se utiliza en el mercado local.
- Barreras culturales, es decir, dificultad para pronunciarla o traducirla incorrectamente.
- Patriotismo y deseo de comprar productos locales (etnocentrismo).

También es importante que las empresas supervisen la respuesta del mercado al cambio de nombre de la marca mediante estudios de mercado. Además, antes de seleccionar el nombre de la marca, las empresas deben ser conscientes del significado del nombre de la marca en un país concreto, las peculiaridades del idioma y la ortografía, las peculiaridades socioculturales y la variedad de nombres de marcas en el mercado extranjero.

También es muy importante evaluar los efectos del país de origen (COO por sus siglas en inglés *Country of Origin*) al desarrollar productos o marcas en países extranjeros. Los consumidores suelen basarse en el COO de un producto como una pista importante para evaluar su calidad. Antes de explorar opciones estratégicas para abordar el COO, las empresas deben realizar estudios de mercado que investiguen el alcance y el impacto de los estereotipos del COO

para su producto en particular. Existen varias estrategias para hacer frente a los estereotipos del COO:

- **Política de producto.** La práctica habitual es seleccionar una marca que distinga el COO o incluso implique un COO favorable.
- **Precio.** Vender el producto a un precio relativamente bajo atraerá a clientes conscientes del valor que no están muy preocupados por el COO de la marca. Por otro lado, las pymes podrían fijar un precio superior para combatir los prejuicios sobre el COO. Esto es especialmente eficaz en categorías de productos en las que el precio es un indicador de calidad (por ejemplo, vinos, cosméticos, ropa).
- **Distribución.** Las pymes podrían influir en la actitud de los consumidores utilizando canales de distribución muy respetados.
- **Comunicación.** Las estrategias de comunicación podrían mejorar la imagen del país o reforzar la imagen de marca. Esto se suele hacer con la ayuda de asociaciones industriales u organismos gubernamentales.

Marca ecológica. Crear una marca ecológica, ya sea local o global, requiere autenticidad, planificación estratégica y un compromiso genuino con la sostenibilidad. A continuación, te ofrecemos algunos consejos y métodos clave que te ayudarán a construir una marca ecológica sólida y creíble:

- **Comienza con prácticas sostenibles.** Una marca ecológica debe predicar con el ejemplo. Empieza por evaluar y mejorar tu cadena de suministro, materiales, embalajes y procesos de producción. Utiliza materiales reciclados, biodegradables o renovables, reduce los residuos y busca la eficiencia energética. Incluso pequeños pasos, como cambiar a embalajes ecológicos o asociarse con proveedores locales, pueden marcar la diferencia.
- **Sé transparente y honesto.** Las marcas ecológicas se basan en la confianza. Comunica claramente qué hace que tu producto o servicio sea ecológico y evita el greenwashing (realizar afirmaciones medioambientales falsas o exageradas). Comparte las certificaciones (por ejemplo, Comercio Justo, FSC, USDA Organic), los detalles de producción y los datos de impacto medioambiental para generar confianza en los consumidores.

- Educa e involucra a los clientes. Anima a tus clientes a participar en tu misión ecológica. Esto podría incluir ofrecer programas de reciclaje, opciones de recarga o contenido educativo sobre la sostenibilidad. Marcas como The Body Shop promueven la recarga de productos y el abastecimiento ético, al tiempo que educan a los clientes a través de campañas y narraciones.
- Alinea tu marca con una misión ecológica clara. Define tus objetivos de sostenibilidad e incorpóralos a los valores fundamentales de tu marca. Ya sea reducir las emisiones de carbono, promover el residuo cero o apoyar causas medioambientales, tener una misión clara ayuda a guiar las decisiones y a conectar con tu público. Marcas como Ecosia (un motor de búsqueda ecológico) prosperan gracias a su misión: plantan árboles con los ingresos publicitarios.
- Colabora con socios ecológicos. Trabaja con proveedores ecológicos, ONG y empresas centradas en la sostenibilidad. Esto mejora la credibilidad de tu marca y amplía tu impacto. Por ejemplo, IKEA colabora con proveedores de energía renovable e invierte en iniciativas de economía circular.
- Utiliza un diseño y un mensaje ecológicos. Tu marca (logotipo, embalaje, sitio web y anuncios) debe reflejar tu enfoque en la sostenibilidad. Utiliza colores terrosos, imágenes inspiradas en la naturaleza y un diseño sencillo y consciente. Combina esto con mensajes que enfatizen tu compromiso con el planeta, pero respáldalos siempre con contenido.
- Mide y mejora. Realiza un seguimiento de tu impacto medioambiental a lo largo del tiempo, tu huella de carbono, tu consumo de agua y la reducción de residuos, y comparte los progresos con tus clientes. La mejora continua demuestra que tu compromiso es a largo plazo, y no solo una táctica de marketing.

En resumen, un producto es un conjunto de beneficios diseñados para satisfacer las necesidades de un grupo específico de consumidores, mientras que la marca es la herramienta clave que utilizan los profesionales del marketing para crear valor emocional y funcional. Las empresas deben gestionar estratégicamente su cartera de productos y la arquitectura de sus marcas para seguir siendo competitivas tanto a nivel local como global. Una marca fuerte puede generar

lealtad, confianza y diferenciación, especialmente cuando se alinea con los valores de los consumidores, como se ve en marcas sostenibles como Patagonia y Too Good To Go. Las decisiones de marca deben tener en cuenta la adecuación al mercado, el ciclo de vida del producto, el contexto cultural y los efectos del país de origen. En última instancia, una marca exitosa (ya sea global o local) requiere de una investigación minuciosa, coherencia estratégica y capacidad de respuesta a la percepción de los clientes y la dinámica del mercado.

3.1.2 Precio

El precio es un factor fundamental que influye en el comportamiento de compra de los consumidores, especialmente en relación con los otros tres elementos del marketing. El precio no puede determinarse de forma aislada sin tener en cuenta los demás elementos. La fijación de precios depende no solo de la estrategia de la empresa o de los costes de producción, sino también de las características del mercado objetivo, de la competencia y del entorno económico y jurídico del país. Además, los intermediarios del canal de distribución también influyen en el precio. El precio, junto con otros elementos del marketing mix, debe corresponder al valor por el que pagas. Por ejemplo, en el caso de los productos ecológicos y orgánicos, puede ser aceptable un precio más alto. Por otro lado, también los consumidores buscan productos de alta calidad y precios favorables (por ejemplo, el caso de Huawei). Es importante evaluar la disposición a pagar de los consumidores, su percepción del valor y sus necesidades.

El precio es el único elemento del mix que genera ingresos. La fijación de precios es un proceso que consta de ocho pasos:

Step 1: Paso 1: Elegir el objetivo de fijación de precios. Se distinguen los siguientes objetivos:

1. Supervivencia. Esto se aplica en mercados con alta competencia y necesidades cambiantes de los consumidores. Si se pueden cubrir los costes fijos del producto, la empresa intenta permanecer en el mercado a corto plazo.

2. Maximizar los beneficios actuales. El precio se fija para obtener el mayor beneficio posible, un enfoque de precios menos orientado al consumidor. Esta estrategia es bastante arriesgada a largo plazo, especialmente en mercados con una competencia activa.
3. Maximizar la cuota de mercado. Se fija un precio muy bajo para aumentar el volumen de ventas, mientras que los costes se reducen significativamente. Esta estrategia funciona bien en mercados sensibles al precio.
4. Descremado del mercado (Skimming). Inicialmente, el precio es alto y luego disminuye gradualmente. Esto es especialmente adecuado para las nuevas tecnologías (por ejemplo, los televisores). Un precio inicial alto es señal de calidad y disuade a los competidores, por lo que debe haber suficiente demanda para las primeras versiones del producto, más caras.
5. Liderazgo en calidad del producto. La mayoría de las marcas apuestan por el «lujo asequible», productos percibidos como de alta calidad, elegantes o que mejoran el estatus, con un precio más alto pero aún accesible para una parte de los consumidores (por ejemplo, Starbucks, Victoria's Secret).

Paso 2. Determinar la demanda. En el caso de los productos habituales, cuanto más alto es el precio, menor es la demanda. En el caso de los productos de lujo, ocurre lo contrario, hasta cierto punto y en determinados casos. Cuando el precio es demasiado alto, la demanda cae. Los consumidores son menos sensibles al precio cuando hay pocos o ningún sustituto o competidor en el mercado, cuando cambian de hábitos lentamente o cuando creen que los precios altos están justificados. La sensibilidad al precio puede reducirse, por ejemplo, colocando el producto junto a una alternativa relativamente más cara o centrando la atención de los consumidores en sus características únicas.

Paso 3. Evaluar las fluctuaciones de la demanda. Para evaluar eficazmente las fluctuaciones de la demanda en los precios, las empresas deben empezar por analizar los datos históricos de ventas para identificar las tendencias estacionales, los períodos de máxima actividad y las fases de baja demanda. La incorporación del análisis estadístico de los precios y las cantidades pasados proporciona una base para comprender cómo los cambios de precios han influido históricamente en el comportamiento de compra. Las técnicas

avanzadas, como la planificación de escenarios y los análisis hipotéticos como el What-If (Qué pasaría si...), junto con la modelización del comportamiento, permiten a las empresas simular diversas condiciones de mercado y pronosticar los posibles resultados. Las pruebas de sensibilidad al precio son esenciales para comprender cómo responde la demanda a los diferentes niveles de precios y a los factores externos. Como complemento, los estudios sobre el valor percibido, como la presentación de diferentes rangos de precios, ayudan a evaluar las expectativas de los clientes y su disposición a pagar. La realización de experimentos de precios, como ofrecer un precio en un lugar y otro diferente en otro, proporciona datos reales sobre la respuesta de los consumidores. Cuando se combinan con análisis en tiempo real y herramientas de fijación de precios dinámicos, estos métodos crean un marco integral para tomar decisiones de precios informadas y adaptables en respuesta a las fluctuaciones de la demanda. Además, es importante recordar que los cambios en otros elementos del marketing mix también afectan al precio.

Paso 4. Determinación de los costes. Los costes pueden ser fijos o variables. Los costes fijos no varían independientemente de la cantidad vendida. La empresa paga gastos tales como alquiler, calefacción, salarios, etc. Los costes variables dependen del nivel de producción. Cada producto adicional requiere de las piezas correspondientes, el embalaje, etc. $\text{Costes totales} = \text{costes fijos} + \text{costes variables}$. Además, se fija un precio que cubra los costes de producción al nivel actual de producción.

Paso 5. Análisis de los costes, precios y ofertas de la competencia

Es importante comprender los objetivos y estrategias de los principales competidores y supervisar sus acciones tácticas en materia de precios.

Paso 6. Selección de una estrategia de precios. Hay varias estrategias de precios que se pueden utilizar:

- Estrategia Skimming (descremado). Se utiliza cuando el producto cuenta con una protección fiable mediante patente y aún no hay competidores en el mercado. El éxito de esta estrategia depende de la capacidad de reacción

de los competidores y de la rapidez con la que respondan.

- Estrategia de penetración en el mercado. Se utiliza cuando la demanda de bienes es elástica en función del precio, el poder adquisitivo de los consumidores es bajo y hay muchos competidores en el mercado. La empresa debe aspirar a minimizar los costes de producción y venta. Para establecerse en un mercado concreto, las empresas fijan precios bajos para los productos cubriendo los costes indirectos a expensas de las ventas en otros mercados (empresas japonesas).
- Estrategia basada en la competencia. El precio depende de los precios de los productos de la competencia. En un mercado oligopolístico, el precio lo dicta el líder del mercado y el precio medio de mercado se calcula en un mercado de competencia monopolística. Debe cubrir los costes del negocio.
- Estrategia relación precio-calidad. Los consumidores tienden a pagar un precio más alto por una mayor calidad. El precio debe corresponder a la calidad.

Paso 7. Estimación del precio. Las decisiones sobre precios dependen de varios factores interrelacionados, empezando por cómo percibís el valor en los diferentes mercados. Elementos como la calidad del producto, la reputación de la marca y las comparaciones de precios influyen en la disposición a pagar. Las diferencias culturales son fundamentales: por ejemplo, en Suecia, los consumidores están dispuestos a pagar más por productos sostenibles y de origen ético, mientras que en España la sensibilidad al precio puede ser mayor, lo que requiere un mayor enfoque en el valor percibido. A medida que crece la lealtad a la marca, el precio deja de ser un factor determinante en la decisión de compra, lo que permite a marcas como la italiana Illy mantener precios elevados gracias a una imagen de calidad constante. Adaptarse a las expectativas de los consumidores locales, como ofrecer envases más pequeños a precios más bajos en Lituania, puede aumentar la accesibilidad sin comprometer el valor de la marca. Además, la fijación de precios debe tener en cuenta la dinámica competitiva, las estructuras de distribución y la fase del ciclo de vida en la que se encuentra el producto. En Polonia, por ejemplo, la competencia basada en los precios en los bienes de consumo de rápida rotación requiere un estricto control de los costes y una distribución eficiente. Por otro lado, las marcas nicho en

Suecia o Italia pueden depender más de canales de distribución cortos y directos para mantener los márgenes y el posicionamiento de la marca. Los factores normativos y relacionados con los costes también desempeñan un papel crucial: las pequeñas empresas de Lituania pueden enfrentarse a un IVA más elevado en determinadas importaciones o beneficiarse de las subvenciones de la UE para la producción ecológica. La elección del modelo de precios adecuado, como el de coste total o el de precios dinámicos, depende de la estructura de la empresa, sus objetivos y el contexto del mercado, todo lo cual debe equilibrarse para seguir siendo competitivo y sostenible.

Precios ecológicos. Se refiere a fijar los precios de los productos o servicios ecológicos de manera que reflejen sus beneficios medioambientales, sin dejar de ser competitivos y atractivos para los consumidores. Para fijar precios de forma sostenible y satisfactoria, las empresas deben equilibrar los valores medioambientales con las expectativas reales del mercado. A continuación se ofrecen algunos consejos prácticos sobre este tipo de precios:

- Ten en cuenta los costes sostenibles. La producción ecológica, como el uso de materiales orgánicos o procesos con pocos residuos, suele ser más cara. Marcas como Klean Kanteen son transparentes sobre sus precios más elevados debido a una fabricación responsable y un abastecimiento ético. Los clientes aceptan mejor el precio cuando comprenden lo que este respalda, como salarios justos o envases sin plástico.
- Comprende la disposición a pagar de tus clientes
- Utiliza encuestas o pruebas de precios a pequeña escala para ver cuánto valora tu público la sostenibilidad. Veja, una marca francesa de zapatillas deportivas, comenzó como una pequeña empresa y ahora vende en todo el mundo. Fijaron el precio de sus zapatillas ligeramente por encima de la media para reflejar el uso de caucho silvestre y algodón orgánico, pero nunca se posicionaron como una marca de lujo, sino como una marca honesta y ética. Su transparencia generó lealtad.
- Destaca el valor total, no solo el precio. Educa a los clientes sobre el valor de por vida de los productos ecológicos. Hydrophil, una empresa alemana que fabrica cepillos de dientes y artículos de cuidado personal neutros en agua,

hace hincapié en la compostabilidad y los beneficios para la salud de sus productos, lo que hace que el precio parezca justificado. Su mensaje conecta el respeto al medio ambiente con el bienestar personal, un gancho emocional y práctico.

- Ofrece precios diferenciados o «mejoras ecológicas». Dale a la gente la posibilidad de elegir entre lo estándar y lo ecológico. Por ejemplo, Who Gives a Crap, una pequeña empresa originaria de Australia pero popular en Europa, ofrece tanto papel higiénico de bambú de primera calidad como opciones recicladas a diferentes precios, lo que hace que la sostenibilidad sea accesible para distintos presupuestos.
- Aprovecha los incentivos y las asociaciones. Busca subvenciones ecológicas o asociaciones que reduzcan la presión sobre tus precios. Original Beans, una pequeña empresa de chocolate premium de los Países Bajos, colabora con agricultores de la selva tropical e invierte en la reforestación. Su programa «una tableta, un árbol» añade valor y justifica el precio, al tiempo que garantiza asociaciones ecológicas que mejoran su misión y reducen los costes a largo plazo.
- Ten cuidado de no «cobrar de más» por ser ecológico. La sostenibilidad debe parecer justa, no explotadora. Marcas como Finisterre, una empresa británica de ropa sostenible para actividades al aire libre, fijan el precio de sus productos justo por encima de los de sus competidores principales, no para parecer exclusivos, sino para reflejar la durabilidad, los servicios de reparación y los tejidos ecológicos. Sus modestos márgenes de beneficio apoyan al planeta y a las personas sin excluir a los clientes conscientes.

En resumen, el precio desempeña un papel crucial en la toma de decisiones de los consumidores y debe estar en consonancia con otros elementos del marketing mix, las condiciones del mercado y los objetivos empresariales. Implica un proceso estructurado, que comienza con el establecimiento de objetivos (por ejemplo, supervivencia, maximización de beneficios, cuota de mercado) y continúa con la evaluación de la demanda, los costes, las acciones de la competencia y la dinámica del mercado. Las estrategias de fijación de precios varían, desde el skimming y la penetración hasta los enfoques basados en la calidad u orientados a la competencia, dependiendo del tipo de producto, la

percepción de los consumidores y la etapa del ciclo de vida. Factores externos como el contexto económico, legal y cultural, así como los canales de distribución, influyen significativamente en la fijación de precios. La fijación de precios ecológicos, en particular, requiere equilibrar los costes relacionados con la sostenibilidad con las expectativas de los consumidores. Las marcas ecológicas de éxito comunican de forma transparente su valor, ofrecen diferentes niveles de precios y aprovechan los incentivos sin cobrar de más, lo que demuestra que una fijación de precios justa e informada puede favorecer tanto la rentabilidad como el impacto medioambiental.

3.1.3 Plaza (distribución)

La distribución o plaza es la ubicación donde se lleva a cabo el intercambio. Puede ser una tienda minorista, un catálogo, un restaurante o un sitio web. Decidir el lugar adecuado para el intercambio no es solo una cuestión de mover mercancías (aunque la distribución física es un aspecto del proceso), sino más bien una cuestión estratégica. Las decisiones giran en torno a facilitar al máximo a los clientes la búsqueda de los productos y la realización de la compra, así como a utilizar canales que transmitan la imagen adecuada del producto.

El Canal de comercialización (distribución): es la vía por la que los productos –y la propiedad legal de los mismos– pasan del productor a los consumidores o usuarios empresariales. Los canales de distribución pueden tener cualquier longitud, desde canales directos del productor al consumidor hasta canales con siete u ocho miembros

Elegir un intermediario adecuado no es necesariamente una tarea sencilla, sobre todo porque los intermediarios suelen tener más poder en la cadena de suministro que los productores y, por lo tanto, pueden elegir entre distintos proveedores.

Los productores también deben tener en cuenta la intensidad de la cobertura del mercado. Existen tres tipos principales de intensidad de distribución:

1. Distribución intensiva. Busca obtener la máxima exposición del producto a nivel comercial, es decir, refrescos, dulces, chicles, etc.
2. Distribución selectiva. Las empresas que desean mantener una tienda de calidad específica para su producto utilizarán la distribución selectiva, es decir, bicicletas, equipos de alta fidelidad, juguetes, etc.
3. Distribución exclusiva. El producto se vende en un solo lugar en una zona determinada. Por ejemplo, los vehículos Rolls Royce se distribuyen de forma exclusiva.

A continuación se presentan los factores que determinan la intensidad de la distribución (G.J. Hooley, 2020). Las pymes deben tener en cuenta el tipo de producto, los servicios posventa y otras cuestiones.

Tabla 7. Factores que determinan la intensidad de la distribución

		Chanel width		
		Intensive distribution	Selective distribution	Exclusive distribution
Factors	Product type	Daily demand products	↔	Specialized products
	Product life cycle	Maturity	↔	Entry
	Product price	Low	↔	High
	Product loyalty	Priority to any brand	↔	Only specific brand
	Frequency of purchase	Frequently	↔	Rarely
	The uniqueness of product	Usual quality	↔	Special quality
	In store customer service	Self-service	↔	Individual service
	Product technical complexity	Low	↔	High
		Limited	↔	All-round service
	Services after purchase			

La empresa es responsable de la gestión de los canales de comercialización, que se lleva a cabo siguiendo estos pasos:

1. Formular la estrategia de canal, es decir, seleccionar los distribuidores más eficaces basándose en factores relacionados con el mercado, el productor, el producto y la competencia.
2. Diseñar la estructura del canal, es decir, establecer tareas de distribución, considerar estructuras alternativas y elegir la estructura óptima.
3. Seleccionar a los miembros del canal, es decir, según su capacidad de ventas, cobertura de mercado, reputación, actitud, etc.
4. Motivar a los miembros del canal, es decir, ofrecer apoyo informal y

establecer alianzas estratégicas y asociaciones.

5. Coordinar con el marketing mix, es decir, los minoristas (miembros del canal) desempeñan un papel importante en el posicionamiento del producto, la venta personal, los márgenes de beneficio disponibles para los miembros del canal, las políticas de precios, las promociones con los miembros del canal, los expositores en los puntos de venta, los niveles de inventario, la formación del personal de ventas, etc.

Los criterios principales para la selección de intermediarios en los canales de distribución se basan en las 6 C:

- *Coste*. Cada paso del canal de distribución añade coste. Se supone que cada miembro del canal debe añadir más valor que coste. Si un miembro del canal añade más valor que coste, los proveedores y los clientes pasarán a depender de ese miembro del canal. Si un canal añade más coste que valor, los proveedores o los clientes intentarán asumir las funciones del miembro ineficiente del canal.
- *Capital*. La cantidad de dinero necesaria para financiar cada paso del proceso de distribución. Es decir, algunos intermediarios proporcionan financiación en forma de crédito comercial a sus clientes.
- *Control*. El liderazgo del canal requiere que los conflictos y el poder en el canal se utilicen en beneficio del canal en su conjunto. Si bien los conflictos pueden ser disfuncionales y provocar la disipación de esfuerzos y recursos, también pueden ser positivos y servir como agentes de cambio para mejorar el canal. El grado de control o liderazgo que se puede ejercer sobre el canal es un equilibrio entre los beneficios para la parte sometida al control y la tolerancia de esa parte al control. Los beneficios del control pueden provenir de la reducción de la competencia, la mejora de los programas de marketing y la innovación de productos, y la provisión de recursos que benefician al intermediario controlado.
- *Cobertura*. Determinar el nivel adecuado de cobertura de distribución se reduce a un análisis de los beneficios (por ejemplo, más ventas) frente al coste asociado a la obtención de dichos beneficios. Hay tres niveles principales de cobertura de distribución: cobertura masiva, selectiva y

exclusiva. La estrategia de cobertura masiva (también conocida como distribución intensiva) intenta distribuir los productos ampliamente en casi todos los lugares en los que se vende ese tipo de producto. En la cobertura selectiva, el comercializador busca deliberadamente limitar los lugares en los que se vende este tipo de producto. Algunos productos de alta gama se dirigen a mercados muy reducidos que tienen un número relativamente pequeño de clientes. El mercado objetivo puede llevar al comercializador a vender sus productos a través de un grupo muy selecto o exclusivo de revendedores.

- *Carácter.* Una empresa necesita una base moral para tratar a sus clientes de forma justa. Los miembros del canal deben ser honestos e íntegros, a fin de mantener una buena reputación entre los clientes y proveedores. Una empresa con mal carácter engaña y defrauda a sus clientes, y pronto se ve fuera del negocio.
- *Continuidad.* El canal de distribución debe depender lo menos posible de los cambios en la competencia o las condiciones ambientales y de los acontecimientos imprevistos.

Los canales de comercialización ecológicos se refieren a las formas ecológicas en que las empresas ofrecen sus productos o servicios, con el objetivo de reducir el impacto medioambiental en toda la cadena de suministro. Esto incluye el uso de envases sostenibles, métodos de entrega con bajas emisiones, plataformas digitales y socios responsables con el medio ambiente. Por ejemplo, Alce Nero, una marca italiana de alimentos ecológicos, distribuye sus productos utilizando envases reciclables y colabora con granjas ecológicas locales certificadas para minimizar las emisiones del transporte. En Lituania, Zalios Avys («Oveja Verde»), una marca de ropa sostenible, se centra en los canales de venta digitales para evitar los residuos de las tiendas físicas y envía sus productos en envases compostables. Para implementar canales de comercialización ecológicos eficaces, las empresas deben dar prioridad al abastecimiento local, reducir los residuos de envases, elegir transportistas neutros en carbono y ser transparentes con los clientes sobre estas decisiones. Las auditorías periódicas y las asociaciones con distribuidores con certificación ecológica también ayudan a garantizar la coherencia con los valores de sostenibilidad, al tiempo que refuerzan

la confianza de los consumidores.

3.1.4 Comunicaciones de marketing

Las comunicaciones de marketing son una parte tan importante del marketing que a menudo se confunden con el marketing en su totalidad. La promoción (comunicaciones de marketing) abarca todas las actividades de comunicación del marketing: publicidad, relaciones públicas, promociones de ventas, ventas personales, etc. Es importante saber que todas las comunicaciones de marketing deben estar integradas, es decir, comunicar el mismo mensaje al grupo objetivo

Una campaña de comunicación de marketing (CM) sigue un proceso estructurado para garantizar que los mensajes lleguen de forma eficaz al público objetivo y respalden los objetivos generales de marketing de la empresa. Este proceso implica varios pasos clave, empezando por identificar el mercado objetivo y establecer objetivos de comunicación claros, ya sea para informar, persuadir o recordar a los consumidores. A partir de ahí, las empresas definen el alcance geográfico de la campaña, deciden las estrategias de cobertura del mercado (nacional, regional o internacional/global) y desarrollan una estrategia creativa utilizando herramientas de comunicación tanto personales como no personales. A continuación, se lleva a cabo la planificación del presupuesto para alinear los recursos con los objetivos de la campaña, seguida de la evaluación de la respuesta del mercado para medir la eficacia y orientar las mejoras futuras. Cada paso está interconectado, formando un enfoque integral para una comunicación de marketing exitosa.

La eficacia de la comunicación depende de cómo se expresa el mensaje y del contenido de ese mensaje. Las estrategias creativas son el método por el que los mensajes se transforman en formas específicas de comunicación. Un mensaje no tiene por qué ser una obra maestra visual o artística, simplemente tiene que ser una oferta comercial presentada al consumidor de una manera que le resulte difícil rechazar. Por lo general, hay dos tipos de comunicación:

- Mensajes basados en la lógica, la información y la racionalidad, que presentan las características, las ventajas, el precio, etc. del producto. Por ejemplo, Linas (Lituania) es una empresa fabricante textil especializada en tejidos de lino natural, que hace hincapié en la sostenibilidad mediante métodos de producción que ahorran agua, certificaciones y materiales de gran durabilidad, ideal para compradores B2B racionales y consumidores concienciados con el medio ambiente.
- El objetivo de los mensajes basados en las emociones es provocar una respuesta emocional en el consumidor, lo que se consigue mediante técnicas como el erotismo, el miedo, el humor y otros métodos ampliamente utilizados. Una característica común de todos los anuncios exitosos es la creación de una conexión emocional con la marca. Por ejemplo, Oatly (Suecia) utiliza mensajes extravagantes, humorísticos y, a veces, rebeldes para atraer emocionalmente a los clientes que se preocupan por el bienestar animal y el cambio climático. Sus envases y anuncios suelen dirigirse directamente al consumidor con un tono descarado.

En la comunicación, se debe mantener un equilibrio entre la información emocional y la racional, como hace Alce Nero (Italia, marca de alimentos ecológicos). Esta marca utiliza elementos emocionales, es decir, las campañas de Alce Nero suelen hacer hincapié en la tradición, el patrimonio agrícola italiano y el respeto por la tierra. Destacan las relaciones con los agricultores ecológicos locales, utilizando imágenes y narraciones para crear una conexión emocional con la naturaleza, la familia y la salud. Un eslogan como «Il cibo buono, per davvero» («Comida verdaderamente buena») evoca confianza y emoción. Junto con el mensaje emocional, incluyen información clara sobre las certificaciones de los productos (por ejemplo, EU Organic), la trazabilidad y la ausencia de productos químicos. En sus envases y en su página web explican cómo se obtienen, producen y verifican sus productos, lo que da a los consumidores razones lógicas para elegir tu marca.

Un mensaje puede presentarse con un estilo determinado. A continuación se muestran varias variaciones:

- Historia. Se presenta la historia del producto o un evento relacionado. Se

muestra el producto mientras una voz en off cuenta la historia.

- Fragmento de vida. Se dramatiza una situación típica de uso del producto.
- Demostración. Se muestra la singularidad del producto o los beneficios para el usuario, destacando la situación antes y después de usar el producto.
- Testimonio. Una persona (normalmente conocida) confirma que utiliza, confía y recomienda el producto. Puede ser una celebridad o un experto, pero también una persona corriente que comparte su experiencia.
- Estilo de vida. El anuncio refleja el estilo de vida del público objetivo. Los productos se anuncian para grupos sociales específicos (por ejemplo, ropa, teléfonos).
- Asociación. Se utilizan analogías o conexiones simbólicas para estimular el interés por el producto. Una marca de cosméticos naturales de España utiliza imágenes de diosas romanas antiguas para simbolizar la pureza, la belleza atemporal y la fuerza. El anuncio compara el producto con «un ritual transmitido por la sabiduría de la naturaleza», creando un vínculo simbólico entre los ideales clásicos y el consumidor moderno y consciente del medio ambiente.
- Fantasía. El producto se vincula a los sueños o esperanzas del público objetivo.
- Personaje simbólico. Se crea un personaje (animado o real) para representar el producto.
- Experiencia técnica. Se destaca la experiencia especializada de la empresa en la producción o los servicios. Ejemplo: «Confía en los profesionales», «Calidad probada por el tiempo».
- Evidencia científica. Se presentan los resultados de encuestas o investigaciones científicas para demostrar que el producto es superior a otros.

En la comunicación de marketing, la fuente del mensaje desempeña un papel fundamental a la hora de configurar la credibilidad, el atractivo emocional y la confianza de los consumidores. Las marcas suelen recurrir a famosos para transmitir un estilo de vida, carisma o valores a los que aspirar, ya que su fama ayuda a atraer la atención y a crear vínculos emocionales. Para lograr un atractivo más racional, se recurre a expertos, como médicos o científicos, para

explicar las ventajas de los productos, especialmente en contextos técnicos o relacionados con la salud, tranquilizando a los consumidores con datos objetivos. Al mismo tiempo, los consumidores típicos o «la gente de la calle» se consideran honestos y cercanos, lo que ayuda a crear autenticidad, como la campaña de Dove con mujeres reales. Los líderes empresariales, como Richard Branson, representan la autoridad y la confianza en la calidad y la misión de su marca. Por su parte, los personajes de ficción, como los superhéroes o las mascotas animadas, se utilizan a menudo para reforzar la identidad de la marca y atraer a públicos específicos, en particular a los niños. Cada tipo de fuente de mensaje, ya sea real, profesional o imaginaria, sirve para influir en la percepción de los consumidores y alinear el mensaje con los objetivos de la marca.

Una vez definidos el mensaje y su estilo de presentación, la empresa selecciona los canales de comunicación adecuados (también llamados portadores) para llegar al público objetivo de forma eficaz. Estos canales se dividen en cinco categorías principales.

Tabla 8. Categorías principales de los canales

Advertising	Public Relations	Sales Promotion	Direct Marketing	Personal Selling
Newspapers Magazines Television Radio Cinema Outdoor advertising Internet	Annual reports Home magazines Press releases Events Lobbying Sponsorship	Discounts Catalogs and brochures Samples, coupons Gifts Contests	Direct mail Database marketing Online marketing Mobile marketing Viral marketing Promotional games	Sales presentations Sales force management Trade shows Fairs

Las comunicaciones de marketing ecológico no solo deben promover la sostenibilidad en cuanto al contenido, sino también en la forma en que se transmite el mensaje. Los canales de marketing más respetuosos con el medio ambiente son aquellos que minimizan el uso de recursos y la huella de carbono, como los canales digitales (sitios web, marketing por correo electrónico, redes sociales), el marketing de contenidos y los eventos virtuales. Por ejemplo, en lugar de imprimir folletos, la empresa sueca Oatly utiliza publicaciones llamativas y compartibles en las redes sociales y narrativas digitales para atraer a los consumidores concienciados con el medio ambiente. Matarrania, en España, comunica sus valores a través de Instagram y prácticas de comercio

electrónico respetuosas con el medio ambiente, evitando los envases que generan residuos. Lonas, en Lituania, utiliza su página web y campañas digitales para compartir certificaciones e información sobre los entresijos de sus métodos de producción ecológicos. Las marcas ecológicas suelen evitar la publicidad tradicional impresa o los envíos masivos de correo, y optan por campañas de correo electrónico dirigidas, colaboraciones con influencers o herramientas web interactivas que informan y educan a los consumidores con un menor impacto medioambiental. Para maximizar el alcance sin comprometer la sostenibilidad, combinar las relaciones públicas digitales, los medios ganados (Earned Media) y el contenido educativo optimizado para SEO es una estrategia inteligente y respetuosa con el medio ambiente que favorece tanto el conocimiento de la marca como la responsabilidad ecológica.

Las comunicaciones de marketing abarcan todas las actividades promocionales, publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, marketing directo y venta personal, con el objetivo de transmitir un mensaje coherente al público objetivo. Las campañas eficaces siguen un proceso estructurado: definir objetivos, seleccionar mercados, elaborar mensajes con atractivo emocional y racional, elegir estilos de mensaje (por ejemplo, testimonios, historias o fantasía) y seleccionar los canales de comunicación adecuados. La fuente del mensaje, ya sea una celebridad, un experto, un consumidor o un personaje, también influye en la credibilidad y la conexión. En el marketing ecológico, tanto el contenido como la forma de transmitirlo deben reflejar la sostenibilidad, favoreciendo las herramientas digitales como los sitios web, las redes sociales y el correo electrónico frente a los métodos que consumen muchos recursos.

Ejercicio gamificado
Unidad 3: Reto de creación de marca - El alumno diseña una marca ecológica y la presenta utilizando la hoja de

Objetivo del ejercicio/actividad:

Al finalizar este ejercicio, los participantes serán capaces de crear un concepto de marca único y sostenible mediante la exploración de elementos clave de la marca, como el nombre, la promesa, la personalidad, la historia y la identidad visual, y

trabajo
Canvas

Brand

comprenderán cómo alinearlos con los valores ecológicos y las necesidades de los clientes. Desarrollarán el pensamiento creativo, el trabajo en equipo y las habilidades de comunicación, al tiempo que aprenderán cómo las marcas conectan emocional y funcionalmente con su público.

Encuentra la tarea en el Toolkit de Gamificación.

Test final del módulo 3: Básicos de marketing

Instrucciones: Responde a las siguientes preguntas de opción múltiple para evaluar tu comprensión de los conceptos clave tratados en este módulo. Las respuestas correctas se indican para el educador de adultos.

1. ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor el papel emocional de una marca?

- A. Proporcionar detalles técnicos sobre el producto.
- B. Destacar el etiquetado del país de origen.
- C. Crear una conexión personal y un vínculo emocional con el consumidor.
- D. Reducir los costes de producción.

Respuesta correcta: C

2. ¿Qué estrategia de precios se suele utilizar al entrar en un mercado altamente competitivo y sensible a los precios ?

- A. Skimming de mercado

- B. Precios premium
- C. Penetración en el mercado
- D. Precios dinámicos

Respuesta correcta: C

3. ¿Cuál de las siguientes opciones es un ejemplo de estrategia de canal de marketing ecológico?

- A. Utilizar folletos impresos y envíos masivos por correo
- B. Vender solo a través de tiendas físicas
- C. Asociarse con empresas de mensajería neutras en carbono y utilizar embalajes compostables
- D. Ampliar las ventas a través de concesionarios exclusivos de lujo

Respuesta correcta: C

4. ¿Cuál es el objetivo de mantener un equilibrio entre los atractivos emocionales y racionales en la publicidad?

- A. Reducir los costes de la campaña.
- B. Cumplir con la normativa publicitaria.
- C. Atraer emocionalmente al consumidor y, al mismo tiempo, proporcionar información convincente sobre el producto.
- D. Limitar el uso de los medios digitales.

Respuesta correcta: C

5. ¿Cuáles de los siguientes factores se incluyen en el análisis PESTEL?

- A. Político, económico, social, tecnológico, legal
- B. Político, económico, social, tecnológico, cultural, legal
- C. Político, económico, social, tecnológico, medioambiental, legal
- D. Político, económico, cultural, tecnológico, medioambiental, legal

Respuesta correcta: C

6. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor la importancia de comprender los entornos culturales y sociales en el marketing internacional?

- A. Los factores culturales y sociales tienen una influencia mínima en las estrategias de marketing en los mercados globales.

B. Solo las creencias religiosas y los niveles de alfabetización influyen significativamente en el comportamiento de los consumidores.

C. Comprender elementos culturales como el idioma, las interacciones sociales y los sistemas de valores ayuda a los profesionales del marketing a adaptarse eficazmente a los mercados extranjeros.

D. Las estrategias de marketing pueden aplicarse de manera uniforme en todas las culturas sin necesidad de adaptación.

Respuesta correcta: C

7. ¿Cuál de las siguientes es la primera etapa del proceso de investigación de mercados?

A. Recopilación de datos

B. Definición del problema

C. Preparación y análisis de datos

D. Comunicación de los resultados de la investigación

Respuesta correcta: B

8. ¿Cuál de los siguientes NO es uno de los seis atributos clave que debe cumplir una segmentación de mercado eficaz?

A. Medibilidad

B. Accesibilidad

C. Estabilidad

D. Creatividad

Respuesta correcta: D

9. ¿Cuál de las siguientes estrategias de segmentación se centra en atender a clientes individuales o microsegmentos localizados?

A. Marketing masivo

B. Marketing diferenciado

C. Marketing de nicho

D. Micromarketing

Respuesta correcta: D

10. ¿Cuál es el método de investigación más eficaz para lanzar un nuevo

producto al mercado?

- A. Entrevistas
- B. Encuestas
- C. Grupo focal
- D. Observación

Respuesta correcta: C

Recomendaciones para el autoaprendizaje

1. Cómo crear una marca atractiva: <https://www.ignitionframework.com/the-brand-canvas-how-to-create-and-communicate-a-compelling-brand/>
2. Cómo realizar encuestas: <https://qualaroo.com/blog/how-to-conduct-a-survey>
3. Cómo llevar a cabo focus group o grupos focales: <https://creative.vic.gov.au/resources/audience-research-toolkit/understand-your-audience/run-a-focus-group>
4. Más información sobre las Cinco Fuerzas de Porter: <https://www.cascade.app/blog/porters-5-forces>

Bibliografía y recursos externos

1. Armstrong, G., Adam, S., Denize, S., & Kotler, P. (2014). Principles of marketing. Pearson Australia.
2. Carvill M., Butler G., Evans. G. (2021) Sustainable marketing: how to drive with profit. Bloomsbury Business, London.
3. Ianuzzi Ai. (2018) Greener products: The Making and Marketing Sustainable Brands, 2nd ed., CRC Press, London.
4. Graham J. Hooley (2020). Marketing Strategy and Competitive Positioning, 7th Edition, Pearson.
5. Alsem, Karel Jan (2019). Applied strategic marketing : a step by step approach, London : Routledge.

6. Schlegelmilch, B. B. (2022). Global marketing strategy. Springer International Publishing.
7. Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, D. F. (2020). Marketing research. Pearson UK.
8. American Marketing Association. The definition of marketing: What is marketing? Retrieved from <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
9. Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2019). Marketing Management (4th European ed.). Harlow: Pearson Education.
10. PwC. (n.d.). Lithuania - Corporate - Taxes on corporate income. PwC Tax Summaries. Retrieved May 28, 2025, from <https://taxsummaries.pwc.com/lithuania/corporate/taxes-on-corporate-income>
11. Prokon. (n.d.). *Climate-neutral telephony: WeTell sets new standards in mobile communications*. Retrieved June 01, 2025, from <https://www.prokon.energy/en-gb/climate-neutral-telephony-wetell-sets-new-standards-in-mobile-communications/>
12. ForTomorrow gGmbH. (n.d.). *Climate subscription*. Retrieved June 01, 2025, from <https://www.fortomorrow.eu/en/climate-subscription>
13. World Law Group. (2024, June 11). Regulation of influencer advertising under Ukrainian advertising law: What's new? World Law Group. <https://www.theworldlawgroup.com/membership/news/news-regulation-of-influencer-advertising-under-ukrainian-advertising-law-what-s-new>
14. Kanzlei Herfurtner. (n.d.). Advertising law - What is prohibited in Germany? Kanzlei Herfurtner Rechtsanwaltsgesellschaft mbH. Retrieved May 28, 2025, from <https://kanzlei-herfurtner.com/advertising-law>
15. The Guardian. (2025, March 25). Swedish shoppers boycott supermarkets as food prices soar. Retrieved from <https://www.theguardian.com/world/2025/mar/25/swedish-shoppers-boycott-supermarkets-food-prices-rise>
16. Trading Economics. (2024). Sweden - Proportion of population aged 65 and over - Eurostat data. Retrieved May 28, 2025, from <https://tradingeconomics.com/sweden/proportion-of-population-aged-65-over-eurostat-data.html>
17. Axalta Coating Systems. (2023). Global Automotive Color Popularity Report.
18. Corporate Finance Institute. (n.d.). Hofstede's cultural dimensions theory. Retrieved May 28, 2025, from <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/hofstede-cultural-dimensions-theory/>
19. GLOBIS Insights. (n.d.). High- and low-context communication: How to navigate cultural differences. Retrieved May 28, 2025, from <https://globisinsights.com/career-skills/communication/high-low->

context-communication-survival/

20. Venipak. (2024, December 3). Major year-end sales revealed online shopping habits of Lithuanians, Latvians, and Estonians. Retrieved May 28, 2025, from <https://venipak.com/lt/en/news/2024-12-03/major-year-end-sales-revealed-online-shopping-habits-of-lithuanians-latvians-and-estonians/>
21. Mintel. (2023, March 28). Over half of German consumers are more likely to trust a company that manufactures its products in Germany. Retrieved May 28, 2025, from <https://www.mintel.com/press-centre/over-half-of-german-consumers-are-more-likely-to-trust-a-company-that-manufactures-its-products-in-germany/>
22. Lendvai, M. B., Kovács, I., Balázs, B. F., & Beke, J. (2022). Health and environment conscious consumer attitudes: generation Z segment personas according to the LOHAS model. *Social Sciences*, 11(7), 269.
23. Chhabra, I., & Kaur, A. (2022). Development of a convenient, nutritious ready to cook packaged product using millets with a batch scale process development for a small-scale enterprise. *Journal of Food Science and Technology*, 59(2), 488-497.
24. Swedish Temptations AB. (n.d.). *Bärta: The world's best pea*. Retrieved June 25, 2025, from <https://swedishtemptations.com/barta-in-english>

W-RISE INFORME DE

APRENDIZAJE



W-RISE

Women on the RISE:
Upskilling Ukrainian Refugee Women
through Sustainable & Digital
Entrepreneurship Learning Pathways

Nombre del Módulo	Básicos de Finanzas	Descripción general de los módulos
Número del Módulo	4	1. Introducción al emprendimiento 2. Modelos de negocio 3. Básicos de marketing 4. Básicos de finanzas 5. Comercio electrónico 6. Plan de empresa
Horas de Clase	8,5	
Evaluación	Cuestionario(10 preguntas)	Diseñado por NET IN ACTION

Descripción general del módulo

Básicos de Finanzas

Este módulo ofrece una exploración exhaustiva de los conceptos financieros fundamentales y las herramientas prácticas esenciales para la gestión eficaz y el crecimiento de una empresa. Comienza describiendo los objetivos clave y la conexión entre la planificación financiera y la estrategia empresarial general, haciendo especial hincapié en cómo las decisiones financieras afectan a elementos básicos como la generación de ingresos y la gestión de costes. El contenido del módulo ayudará al alumno a completar las secciones «**Estructura de costes**» y «**Fuentes de ingresos**» del Business Model Canvas. En concreto, la UNIDAD 1 ofrece orientación para desarrollar un plan financiero que se incluirá en el plan de empresas general, mientras que las unidades siguientes se centran en diversificar y reforzar el modelo de

ingresos.

La **UNIDAD 1** profundiza en las estructuras de costes y explica la importancia de diferenciar entre costes fijos y variables, y entre gastos puntuales y recurrentes. Presenta diversas técnicas de estimación de costes y modelos de planificación financiera, y guía a los participantes a través del proceso de creación de previsiones de costes detalladas y realización de análisis críticos, como cálculos de umbral de rentabilidad. Estos fundamentos proporcionan a los emprendedores los conocimientos necesarios para gestionar sus recursos de manera eficiente y planificar operaciones sostenibles.

Posteriormente, la **UNIDAD 2** aborda las estrategias de fundraising (recaudación de fondos), presentando los principios fundamentales y los pasos prácticos necesarios para obtener capital. Se exploran diversos métodos de fundraising, incluyendo enfoques individuales como el modelo «3F» (amigos, familiares y locos), campañas de crowdfunding (financiación colectiva) y fundraising basado en eventos. Estos conocimientos permiten a los alumnos desarrollar y poner en práctica planes de fundraising eficaces adaptados a las necesidades específicas de sus negocios.

La **UNIDAD 3** se centra en el microcrédito y ofrece una comprensión profunda de su historia, principios y mecanismos operativos, incluyendo las condiciones de los préstamos, los criterios de elegibilidad y los importes típicos de los préstamos. El módulo también examina el panorama del microcrédito en diferentes países europeos, destacando las instituciones clave y los entornos normativos. Estos conocimientos ayudan a los empresarios a evaluar las ventajas y los riesgos asociados a las opciones de financiación mediante microcréditos.

Por último, la **UNIDAD 4** aborda las oportunidades de financiación europea y privada, prestando especial atención al apoyo disponible para las startups digitales y sostenibles desde el punto de vista medioambiental dirigidas por mujeres. Explica el marco de los programas de financiación de la UE, incluidos sus ciclos de programación, los procesos de solicitud y la naturaleza no dilutiva de muchos fondos. Se presenta a los participantes los fundamentos del enfoque del marco lógico, una metodología fundamental para la evaluación de oportunidades y la preparación exitosa de solicitudes.

A lo largo del módulo, las tareas gamificadas y los ejercicios prácticos refuerzan el

contenido teórico, fomentando el aprendizaje activo y el desarrollo de habilidades.

**Unidad 1 –
Estructura de costes**

- 1.1 Por qué es importante comprender los costes
- 1.2 Plan financiero y métodos de estimación de costes

Definiciones: Costes fijos frente a costes variables;
costes únicos (iniciales) frente a costes recurrentes
(operativos)

Modelo de plan financiero y métodos de estimación de
costes
- 1.3 Cómo completar un plan financiero: guía paso a
paso para la plantilla
- 1.4 Marco de planificación de costes a tres años y
cálculo del umbral de rentabilidad
- 1.5 Ejemplos de situaciones reales
- Ejercicio gamificado: crea tu propio plan financiero

**Unidad 2 - Entender
las estrategias de
Fundraising**

- 2.1 Fundamentos del Fundraising
- 2.2 Los tres pasos del Fundraising
- 2.3 Cumplimiento de la plantilla de estrategia de
Fundraising
- 2.4 Métodos de Fundraising: Fundraising individual
(sistema 3F, crowdfunding, eventos de fundraising)
- 2.5 Ejemplos de situaciones reales
- Ejercicio gamificado: crea tu propio plan de fundraising

**Unidad 3 -
Microcrédito**

3.1 Microcrédito: historia, definición y principios

3.2 ¿Cómo funciona el microcrédito?: condiciones del préstamo, requisitos y cantidades habituales

3.3 El microcrédito en Europa y las principales instituciones de microcrédito por país socio: Italia, España, Polonia, Lituania, Suecia y Alemania

3.4 Ejemplos de situaciones reales

Ejercicio gamificado: simulación sobre cómo iniciar un pequeño negocio con un microcrédito

**Unidad 4 – Fondos
europeos y privados
para startups
digitales/ecológicas
dirigidas por
mujeres**

4.1 Comprensión de la lógica de financiación de la UE (períodos de programación, convocatorias, naturaleza no dilutiva)

4.2 Financiación clave de la UE para las mujeres en los sectores digital y ecológico

4.3 Programas clave de financiación privada e híbrida

4.4 De la búsqueda de oportunidades a la solicitud: conceptos básicos del enfoque del marco lógico

4.4.1 Árbol de problemas: comprender las cuestiones fundamentales

4.4.2 Ejemplo simplificado de una matriz del enfoque del marco lógico

4.5 Ejemplos de situaciones reales

Ejercicio gamificado: redactar una propuesta de financiación utilizando el enfoque del marco lógico

Resultados de aprendizaje

Como resultado de trabajar con los materiales de este módulo, se espera que los formadores alcancen los siguientes resultados de aprendizaje:

Conocimientos:

- Comprensión de conceptos financieros básicos: costes fijos frente a costes variables, costes de puesta en marcha frente a costes operativos
- Conocimiento de herramientas de planificación financiera: cuenta de resultados, balance, previsión de flujo de caja.
- Conocimiento de estrategias de fundraising, mecanismos de microcrédito y oportunidades de financiación de la UE y privadas.
- Familiaridad con el Enfoque del Marco Lógico (LFA) para propuestas de financiación de proyectos.

Habilidades:

- Capacidad para desarrollar un plan financiero completo, incluyendo proyecciones de costes y análisis de umbral de rentabilidad.
- Capacidad para aplicar diferentes métodos de estimación de costes (por ejemplo, descendente, ascendente, paramétrico).
- Habilidad para elaborar una estrategia de fundraising y utilizar métodos como el crowdfunding o los sistemas 3F.
- Competencia en el uso de herramientas de proyectos como la matriz LFA, los árboles de problemas y las plantillas de presupuesto.

Competencias:

- Capacidad para tomar decisiones financieras informadas para una empresa emergente o en fase inicial.
- Capacidad para identificar y abordar posibles fuentes de financiación (públicas, privadas, individuales).

- Habilidad para presentar una idea de negocio de forma estructurada y financiable.
- Capacidad para simular y adaptar la planificación financiera en situaciones de incertidumbre (por ejemplo, con reservas para imprevistos).

Unidad didáctica 1: Estructura de costes

Tiempo	Breve descripción	Método	Equipamiento
10 Min	Introducción y lluvia de ideas sobre el tema de la unidad.	LECCIÓN DIRECTA	Papel, rotafolio
15 Min	Aporte de conocimientos	LECCIÓN DIRECTA	Presentación PPT/ Rotafolio
90 Min	Ejercicio: Crea tu Propio Plan Financiero	TRABAJO EN GRUPO	Toolkit de gamificación
5 Min	Asegurar los resultados: Resumen y aclaración de conceptos	EJERCICIOS ONLINE	Ordenador/Proyector



1.1 Por qué es importante comprender los costes

En el desarrollo y la ejecución de un plan de negocios, comprender la estructura y la naturaleza de los costes es de suma importancia. La conciencia de los costes va mucho más allá de la simple contabilidad o el seguimiento de los gastos:

sirve como base estratégica sobre la que se construye una toma de decisiones financieras sólida. Una comprensión profunda de los costes permite a los emprendedores y gerentes asignar recursos de manera eficiente, establecer estrategias de precios adecuadas y evaluar las implicaciones financieras de las decisiones operativas y estratégicas.

Además, el análisis de los costes desempeña un papel crucial a la hora de determinar la viabilidad económica de una idea de negocio. Al identificar y clasificar los distintos tipos de costes, las empresas pueden prever las necesidades de efectivo futuras, estimar la rentabilidad y evaluar si el modelo de negocio propuesto es sostenible a largo plazo. Por ejemplo, distinguir con precisión entre costes fijos y variables, así como entre gastos puntuales y recurrentes, es esencial a la hora de proyectar las cuentas de resultados y calcular el umbral de rentabilidad.

Una comprensión precisa de los costes también mejora la credibilidad de un plan de empresa cuando se presenta a inversores, bancos u otras instituciones financieras. Los inversores son más propensos a apoyar proyectos que demuestren conocimientos financieros, prudencia en la planificación de los gastos y conciencia de los posibles riesgos relacionados con los costes. Además, para las empresas emergentes y las empresas en fase inicial, donde los recursos son limitados y la gestión del flujo de caja es fundamental, la capacidad de anticipar y controlar los costes suele marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

1.2 Plan financiero y métodos de estimación de costes

Definiciones: Costes fijos frente a costes variables; únicos (de puesta en marcha) frente a recurrentes (operativos).

Para elaborar un plan financiero eficaz, primero es necesario comprender las categorías básicas en las que se suelen dividir los costes empresariales. Estas

clasificaciones ayudan a modelar las previsiones financieras, identificar el comportamiento de los costes en diferentes escenarios y planificar las necesidades financieras a corto y largo plazo.

Los **costes fijos** son aquellos que permanecen constantes independientemente del volumen de bienes o servicios producidos. No fluctúan con la actividad empresarial a corto plazo. Algunos ejemplos son el alquiler de oficinas, los salarios administrativos, las primas de seguros y determinadas tasas de licencia. Estos costes deben pagarse incluso cuando la producción o las ventas son bajas, lo que los hace especialmente importantes en el cálculo del umbral de rentabilidad.

Los **costes variables**, por el contrario, varían en proporción directa al nivel de actividad empresarial. Entre ellos se incluyen costes como las materias primas, la mano de obra directa (en algunos modelos), el consumo de energía relacionado con la producción, el transporte y las comisiones de ventas. Dado que varían en función de la producción, los costes variables son esenciales para evaluar el coste marginal de producción y establecer estrategias de precios.

Los **costes únicos (de puesta en marcha)** se refieren a los gastos no recurrentes incurridos durante la fase inicial de un negocio. Por lo general, incluyen el registro de la empresa, los honorarios legales y de consultoría, la compra de equipos y el inventario inicial, el desarrollo de la marca y la página web, y los costes de lanzamiento de las campañas de marketing. Los costes de puesta en marcha requieren una gran inversión de capital y deben estimarse con cuidado, ya que influyen directamente en la inversión inicial necesaria y en la estrategia de financiación. Algunos de estos gastos, como la compra de equipos, se consideran activos fijos y están sujetos a amortización, un proceso que distribuye el coste de un activo a lo largo de su vida útil con el fin de reflejar su consumo gradual y asignar su gasto de forma más precisa a lo largo del tiempo.

Por otro lado, los **costes recurrentes (operativos)** se incurren de forma regular una vez que el negocio está en funcionamiento. Pueden ser gastos semanales, mensuales o anuales, incluyendo salarios, facturas de servicios públicos, costes de arrendamiento, mantenimiento y materias primas para la producción. Una

gestión eficaz de los costes operativos es esencial para mantener la rentabilidad y garantizar la sostenibilidad a largo plazo.

Comprender estas clasificaciones proporciona la base para elaborar proyecciones de costes detalladas y permite crear modelos financieros más precisos y adaptables.

Modelo de plan financiero y métodos de estimación de costes

Un plan financiero es un marco estructurado que describe los objetivos financieros de una empresa y las estrategias para alcanzarlos. Por lo general, incluye una serie de estados financieros interrelacionados, a saber, **la cuenta de resultados prevista (cuenta de pérdidas y ganancias), el balance y la previsión de flujo de caja.**

- **La cuenta de resultados prevista**, también conocida como cuenta de pérdidas y ganancias, resume los ingresos y gastos previstos durante un periodo determinado, mostrando si la empresa generará beneficios o incurrirá en pérdidas.
- **El balance general** ofrece una instantánea de la situación financiera de la empresa en un momento específico, detallando sus activos, pasivos y patrimonio neto.
- **La previsión de flujo de caja** estima cuándo y cuánto dinero entrará y saldrá del negocio, asegurando que haya suficiente liquidez para satisfacer las necesidades diarias.

Para un plan de empresa sencillo adaptado a una microempresa, suele bastar con preparar un plan financiero que incluya una cuenta de resultados a tres años y una descripción clara de cómo se obtendrá el capital de inversión inicial. En las siguientes secciones se analizan las diferentes formas de obtener este capital.

El núcleo de este marco es la estimación de los costes, que sirve para anticipar las necesidades financieras futuras y fundamentar las decisiones de financiación. Se pueden aplicar varias metodologías a la estimación de costes, dependiendo de la naturaleza del negocio y de los datos disponibles:

- **La estimación descendente** comienza con una visión a nivel macro, utilizando referencias del sector o datos históricos de empresas similares para estimar los costes generales, que luego se asignan a categorías específicas.
- **La estimación ascendente** comienza a nivel granular, identificando cada componente de coste individual y sumándolos para obtener una estimación total. Este método es más preciso y, por lo general, se prefiere para empresas en fase inicial, aunque puede requerir mucho tiempo y datos.
- **La estimación análoga** utiliza datos de proyectos o empresas comparables para estimar los costes por analogía, lo que resulta útil cuando no se dispone de datos directos.
- **La estimación paramétrica** se basa en modelos matemáticos y variables que determinan los costes (por ejemplo, el coste por metro cuadrado o el coste por unidad) y se utiliza normalmente en proyectos técnicos o de ingeniería.
- **La estimación de tres puntos**, que se utiliza a menudo en la gestión de proyectos, tiene en cuenta los escenarios optimistas, pesimistas y más probables para llegar a un coste esperado mediante medias ponderadas.

En todos los casos, las hipótesis deben indicarse explícitamente y deben incluirse márgenes de contingencia para tener en cuenta las incertidumbres y los imprevistos. La fiabilidad de las estimaciones de costes depende en gran medida de la calidad de los datos introducidos y de la validez de las hipótesis utilizadas en el modelo.

1.3 Cómo completar un plan financiero: guía paso a paso para la plantilla

1. Define tus costes iniciales

Esta sección te ayuda a identificar y estimar todos los gastos iniciales necesarios para poner en marcha tu startup. Abarca todo, desde equipos y materiales hasta servicios y licencias. Es importante detallar cada coste y tener en cuenta las

tasas de depreciación, que representan el porcentaje por el que un activo pierde valor cada año. Esto es especialmente relevante para artículos como maquinaria, vehículos u ordenadores, que pierden valor con el tiempo debido al uso o la obsolescencia. Incluir la depreciación en tu planificación te permite distribuir el coste de estos activos a lo largo de varios años, en lugar de contabilizar el importe total solo en el primer año. En pocas palabras, la depreciación te ayuda a comprender cuánto valor es probable que pierdan tus equipos o herramientas cada año, para que puedas planificar tu presupuesto con mayor precisión. Calcular los costes tanto para el primer año como para los años siguientes te proporciona una visión general realista de tus necesidades financieras y te ayuda a planificar tu presupuesto de forma eficaz.

1. DEFINE YOUR START-UP COSTS

What do you need?	Estimated Costs (€)	Depreciation % (es. 0%-3%-20%...)	Cost 1º Year	Cost following Years
.....				- €
.....				- €
.....				- €
.....				- €
Total:	- €		- €	- €

2. Indica la fuente de tu coste inicial

Esta sección te ayuda a identificar y cuantificar las diversas fuentes de financiación que cubrirán tus gastos iniciales. Enumerar claramente cada fuente, como ahorros personales, donaciones, préstamos o contribuciones de familiares y amigos, te permite comprender la base financiera de tu proyecto. Esta claridad es esencial para planificar y comunicar tu estrategia de financiación a las partes interesadas (o stakeholders) y a los posibles inversores.

2. INDICATE THE SOURCE OF YOUR INITIAL COSTS

Start-up resource	Amount (€)
Personal Savings	
Donations (Crowdfunding)	
Family, Friends, Fools	
Loan (Microcredit)	
Other	
Total:	- €

Una vez que hayas identificado todas las fuentes de financiación, compara el importe total con tus costes iniciales estimados. Esta comparación te ayudará a determinar si tus recursos actuales son suficientes o si necesitas buscar financiación adicional para cubrir la inversión inicial.

3. Define tus costes fijos y operativos

Esta sección te permite estimar los costes recurrentes necesarios para mantener tu negocio en funcionamiento durante todo el año. Se trata de gastos que no varían directamente con la producción o las ventas, pero que son esenciales para mantener las funciones básicas de tu empresa. Comprender tus costes fijos y operativos es fundamental para planificar tu flujo de caja y garantizar la sostenibilidad a largo plazo de tu negocio. Esta visión general también te resultará útil a la hora de prever la rentabilidad y preparar solicitudes de financiación..

3. DEFINE YOUR FIXED AND OPERATIONAL COSTS

Fixed and operational Costs	Estimated annual Costs (€)
Rent	
Bills	
personnel costs	
Accountant	
Mortgage interests	
Insurance	
.....	
.....	
.....	
.....	
Total:	- €

4. Define tus costes variables

Esta sección te ayuda a identificar los costes de producción y distribución que varían en función de tu nivel de actividad o volumen de ventas. Estos costes no son fijos: aumentan a medida que crece tu negocio, dependiendo de cuánto produzcas o vendas. Algunos ejemplos son los materiales, el embalaje, la entrega o las comisiones.

Utiliza la tabla para calcular el coste por unidad y el número previsto de unidades vendidas durante los tres primeros años. Esto te ayudará a comprender cómo evolucionan tus gastos con tus ventas y te permitirá planificar mejor tu estrategia de precios y tu sostenibilidad financiera a lo largo del tiempo.

4. DEFINE YOUR VARIABLE COSTS

Variable Costs	Cost per Unit (€)	Unit sold 1º Year	Unit sold 2º Year	Unit sold 3º Year	Estimated Costs 1º Year (€)	Estimated Costs 2º Year (€)	Estimated Costs 3º Year (€)
.....					- €	- €	- €
.....					- €	- €	- €
.....					- €	- €	- €
.....					- €	- €	- €
.....					- €	- €	- €
.....					- €	- €	- €
.....					- €	- €	- €
.....					- €	- €	- €
.....					- €	- €	- €
Total:		0	0	0	- €	- €	- €

5. Define tus ingresos previstos

Esta sección te guía en la estimación de los ingresos que se espera que genere tu negocio por la venta de bienes o servicios. Empieza por enumerar tus productos o servicios y fijar un precio realista por unidad. A continuación, calcula cuántas unidades piensas vender durante cada uno de los tres primeros años.

Multiplicando los precios unitarios por los volúmenes de ventas previstos, podrás pronosticar tus ingresos anuales y evaluar el potencial financiero de tu idea de negocio. Esta proyección es fundamental para determinar la rentabilidad y preparar una estrategia de crecimiento sostenible.

5. DEFINE YOUR EXPECTED INCOME

Good / Service	Price per Unit (€)	Unit sold 1° Year	Unit sold 2° Year	Unit sold 3° Year	Estimated Income 1° Year (€)	Estimated Income 2° Year (€)	Estimated Income 3° Year (€)
.....					- €	- €	- €
.....					- €	- €	- €
.....					- €	- €	- €
.....					- €	- €	- €
.....					- €	- €	- €
.....					- €	- €	- €
.....					- €	- €	- €
.....					- €	- €	- €
.....					- €	- €	- €
Total:		0	0	0	- €	- €	- €

6. Tu plan financiero

Esta última sección reúne todos los elementos financieros clave de tu negocio. Al resumir los ingresos, los costes y los beneficios previstos durante los tres primeros años, se obtiene una visión clara del rendimiento financiero esperado. Te permite evaluar si tu idea de negocio es económicamente viable, ayudándote a identificar cuándo podrías alcanzar la rentabilidad y cómo podría ser sostenible tu empresa a largo plazo. Esta visión general también es útil a la hora de presentar tu negocio a posibles inversores, prestamistas o socios.

El «beneficio antes de impuestos» representa la diferencia entre los ingresos totales y los costes totales. Para estimar los «ingresos netos», a menudo basta con un enfoque simplificado en los planes de empresa en fase inicial: puedes aplicar un tipo impositivo genérico de aproximadamente el 30 % a los beneficios. Este cálculo rápido te ayuda a calcular el rendimiento financiero después de tener en cuenta los impuestos. Aunque este método es básico, es aceptable para un plan de empresa inicial. Sin embargo, cuanto más precisas y detalladas sean tus estimaciones (por ejemplo, teniendo en cuenta los tipos impositivos nacionales reales, las deducciones o los créditos fiscales), más creíble y convincente será tu propuesta, especialmente cuando te dirijas a posibles inversores o donantes.

6. YOUR FINANCIAL PLAN			
	1º YEAR	2º YEAR	3º YEAR
Revenue	- €	- €	- €
Start-up Costs	- €	- €	- €
Fixed Costs	- €	- €	- €
Variable Costs	- €	- €	- €
Profit before taxes	- €	- €	- €
Taxes	- €	- €	- €
Net Income	- €	- €	- €

1.4 Marco de planificación de costes a tres años y cálculo del umbral de rentabilidad

Al redactar un plan de empresa, es habitual desarrollar un marco de planificación de costes que abarque un periodo de tres años. Este horizonte a medio plazo permite a los emprendedores evaluar la trayectoria financiera de la empresa a lo largo del tiempo, teniendo en cuenta las inversiones iniciales, la ampliación de las operaciones y los cambios previstos en la estructura de costes. El marco suele incluir previsiones tanto para los gastos de capital como para los costes operativos.

Esta planificación permite identificar picos de costes, déficits de flujo de caja y periodos en los que puede ser necesaria financiación externa. También respalda las decisiones estratégicas relativas a la fijación de precios, la contratación, la gestión de inventarios y la inversión en infraestructura o tecnología. Una herramienta analítica clave dentro del plan financiero es el **Cálculo del Punto de Equilibrio (Break Event Point - BEP) o Punto Muerto (PM)**. El punto de equilibrio o punto muerto indica el volumen de ventas en el que los ingresos totales igualan los costes totales, lo que da como resultado ni ganancias ni pérdidas. Este cálculo proporciona una visión crítica de la viabilidad del modelo de negocio. Ayuda a determinar el rendimiento mínimo necesario para evitar pérdidas y es fundamental para evaluar el riesgo, la estrategia de precios y la escalabilidad operativa.

En un negocio saludable y que funciona bien, normalmente se espera alcanzar el

punto muerto en los tres primeros años, y esto debe quedar claramente reflejado en el plan financiero trienal. Sin embargo, dependiendo de la naturaleza y el sector del negocio, alcanzar el punto de equilibrio puede llevar más tiempo. En tales casos, es aconsejable calcular y mostrar explícitamente cuándo se alcanzará el punto de equilibrio, incluso si se sale del plazo inicial de tres años, como parte del plan de negocio.

1.5 Ejemplos de situaciones reales

Esta unidad explora ejemplos reales de cómo los emprendedores estructuran sus costes y planifican operaciones sostenibles. Por ejemplo, un joven emprendedor que pone en marcha un food truck artesanal debe tener en cuenta los costes iniciales, como la compra de la furgoneta, el equipo de cocina y el branding, además de los costes fijos, como los seguros, los permisos y los honorarios de contabilidad. Los costes variables incluyen los ingredientes, el combustible y el embalaje, y la experiencia real demuestra que las ventas fluctúan con el clima, lo que lleva al emprendedor a introducir un margen de contingencia del 10 % en los gastos.

Del mismo modo, un diseñador autónomo que pone en marcha un pequeño estudio creativo invierte en equipos esenciales como un ordenador portátil, software y un página web. Los costes fijos, como el espacio de coworking y las suscripciones de software, se complementan con gastos variables como los materiales para prototipos y la publicidad. Para prever con precisión los costes de producción, adopta un enfoque de estimación ascendente.

Otro ejemplo es el de una pequeña empresa de comercio electrónico de artesanía sostenible, en la que la inversión inicial cubre los materiales, la tienda online y la fotografía profesional. Los costes fijos incluyen el alojamiento, la contabilidad y los seguros, mientras que el envío, el embalaje y los materiales representan gastos variables. El fundador calcula el umbral de rentabilidad para las primeras 200 ventas con el fin de orientar los precios y la producción.

Una microescuela online puesta en marcha por un profesor sigue un enfoque

similar, invirtiendo en un micrófono, una cámara y una plataforma LMS. Los costes fijos, como las suscripciones e Internet, se combinan con los costes variables de las comisiones de la plataforma y la publicidad, mientras que el análisis descendente de la competencia ayuda a definir los precios de los cursos y la planificación financiera.

Por último, una startup ecológica que produce velas respetuosas con el medio ambiente ilustra cómo el cálculo paramétrico de costes puede orientar la fijación de precios. Los costes iniciales incluyen moldes, alquiler de laboratorio y certificaciones. Los costes fijos cubren el alquiler, la energía y los seguros, mientras que los materiales como la cera, las mechas, los aceites esenciales y el embalaje constituyen costes variables. La comparación del coste por vela ayuda a determinar un modelo de precios sostenible.

Ejercicio

gamificado

Unidad 1: Crea tu

Propio Plan

Financiero

¡Ahora es tu turno de poner en práctica la teoría!

Elige una idea para una startup y utiliza los conocimientos adquiridos en la **Unidad 1** para completar tu propio plan financiero.

Para guiar tu trabajo, encontrarás una plantilla de Google Sheets con fórmulas preestablecidas y la misma estructura que has estudiado en esta unidad, incluyendo secciones para:

1. Costes de puesta en marcha
2. Fuentes de financiación
3. Costes fijos y operativos
4. Costes variables
5. Ingresos previstos
6. Análisis del umbral de rentabilidad y plan financiero

Accede a la plantilla a través del enlace que se proporciona a continuación y rellena cada sección basándote en la idea de negocio que hayas elegido. Asegúrate de aplicar las definiciones de costes, los métodos de estimación y las estrategias de planificación introducidos a lo largo de la unidad. Esta actividad está diseñada para simular una experiencia de planificación del mundo real y ayudarte a desarrollar habilidades prácticas de educación financiera esenciales para lanzar y gestionar un negocio sostenible.

[UNIDAD 1 - Ejercicio gamificado: Crea tu propio plan financiero.xlsx](#)

Unidad didáctica 2: Entender las estrategias de Fundraising

Tiempo	Breve descripción	Método	Equipamiento
5 Min	Introducción y lluvia de ideas sobre el tema de la unidad	LECCIÓN DIRECTA	Papel, Rotafolio
20 Min	Aporte de conocimientos	LECCIÓN DIRECTA	Presentación PPT/ Rotafolio
90 Min	Ejercicio: Crea tu Propio Plan de Fundraising	TRABAJO EN GRUPO	Toolkit de gamificación
5 Min	Asegurar los resultados: Feedback y resumen de conceptos clave	EJERCICIOS ONLINE	Ordenador/Proyector



2.1 Fundamentos del Fundraising

La fundraising (recaudación de fondos) es un conjunto estructurado de actividades destinadas a obtener apoyo financiero externo para un proyecto o una idea de negocio. Es especialmente importante en el emprendimiento digital y sostenible, donde las nuevas empresas a menudo necesitan financiación inicial para empezar, crecer y escalar. A diferencia de los negocios tradicionales, que dependen principalmente de los ingresos o los préstamos bancarios, el fundraising proporciona acceso a una gama más amplia de recursos financieros, como subvenciones, donaciones, crowdfunding y patrocinios corporativos.

Los donantes pueden ser personas físicas, organizaciones privadas, fundaciones o instituciones públicas que deciden apoyar una iniciativa porque creen en su misión y sus objetivos. En los ámbitos de la innovación digital y la sostenibilidad, los donantes suelen buscar proyectos de gran impacto, es decir, aquellos que contribuyen al progreso social, la protección del medio ambiente o el desarrollo tecnológico. Por ejemplo, una fundación puede financiar una organización sin ánimo de lucro que trabaje en la alfabetización digital en comunidades desfavorecidas, mientras que un inversor puede apoyar a una startup que desarrolle soluciones basadas en la inteligencia artificial para la eficiencia energética.

Un error común es pensar que cuanto menos dinero se gasta en el fundraising, más eficiente es una organización. Sin embargo, esto no siempre es cierto. Invertir en la capacidad interna de fundraising, como la formación del personal, el desarrollo de estrategias o las herramientas digitales, puede mejorar enormemente la capacidad de una organización para garantizar una financiación continua. Un enfoque sólido de fundraising ayuda a las organizaciones a ser más independientes con el tiempo, reduciendo su dependencia de subvenciones puntuales o donaciones ocasionales.

Las herramientas digitales actuales también han facilitado el fundraising. Las plataformas de financiación colectiva, los fondos de inversión de impacto y los sistemas basados en blockchain ofrecen a los emprendedores nuevas formas de llegar a un público global, atraer a inversores comprometidos con su misión y llevar a cabo campañas transparentes y atractivas.

Al comprender los fundamentos del fundraising estratégico, los emprendedores de los ámbitos digital y sostenible pueden mejorar sus posibilidades de éxito, alcanzar la estabilidad financiera y contribuir a un futuro más responsable e innovador.

2.2 Los tres pasos del Fundraising

El fundraising es un proceso gradual y estratégico que implica establecer relaciones, conseguir contribuciones y fomentar el compromiso a largo plazo. En esta sección se describen tres pasos clave que son especialmente relevantes para las empresas dirigidas por mujeres en los sectores sostenible, ecológico y digital: búsqueda de nuevos patrocinadores (A), aumentar la donación media (B) y fomentar las contribuciones repetidas (C).

A) Búsqueda de nuevos patrocinadores

Esta fase inicial suele ser la más compleja, especialmente para las empresas de reciente creación. Sin embargo, los emprendedores emergentes cuentan con un activo valioso: el entusiasmo y el impulso que conlleva lanzar una idea original. Para tener éxito en esta etapa, es fundamental adoptar un enfoque estructurado y paso a paso.

Un nuevo donante es alguien que contribuye a tu iniciativa por primera vez. Sus motivaciones pueden variar mucho, y comprenderlas es esencial para crear redes de apoyo sólidas y duraderas. En el contexto del emprendimiento femenino en materia de sostenibilidad, innovación digital y tecnologías verdes, identificar a las personas y organizaciones que se preocupan por la igualdad de género y el impacto social es un punto de partida fundamental.

Dicho esto, la búsqueda de nuevos donantes puede requerir recursos significativos y puede que no genere beneficios inmediatos. Sin embargo, debe considerarse una inversión a largo plazo en el crecimiento y la estabilidad de la organización. No todas las personas que muestran interés o reciben información sobre tu misión decidirán finalmente donar. Se puede llegar a los posibles colaboradores a través de eventos, cartas, ferias o contactos directos. Elegir el canal de comunicación más adecuado para cada posible donante forma parte de una estrategia bien pensada.

Hacer un seguimiento de estos contactos, proporcionar más información y desarrollar la relación suele requerir un esfuerzo considerable. Es posible que los resultados no sean inmediatos y que se produzcan contratiempos. Aun así, la perseverancia durante esta fase sienta las bases para establecer colaboraciones duraderas que puedan apoyar el crecimiento a largo plazo de las iniciativas dirigidas por mujeres en los sectores sostenible y digital.

B) Aumentar la donación media

Una vez que una persona u organización se convierte en donante, surge una nueva oportunidad: animarlos a aumentar su apoyo financiero. Este paso suele ser más eficaz y menos costoso que buscar continuamente nuevos donantes. Aunque atraer a nuevos colaboradores es importante, mantener y profundizar las relaciones con los donantes existentes tiende a aportar mayor estabilidad y reducir los costes de recaudación de fondos. Quienes ya creen en tu misión son más propensos a considerar aumentar sus contribuciones cuando se les solicita. En esta etapa, el objetivo no es involucrar más profundamente a los donantes en las actividades de la organización, sino simplemente animarlos a realizar una donación mayor.

No todos los donantes responderán a tal solicitud, pero incluso un modesto aumento por parte de unos pocos puede marcar una diferencia significativa. Dirigirse a los donantes existentes con solicitudes personalizadas y respetuosas es una forma práctica y eficaz de fortalecer tu base financiera.

C) Aumentar la frecuencia de las donaciones

El último paso para crear una estrategia sostenible de fundraising es fomentar las donaciones recurrentes. Una vez que se ha establecido una red de colaboradores comprometidos, el objetivo es mantener su interés e inspirarlos a donar con regularidad. Si los donantes ya han realizado más de una contribución, es probable que sigan abiertos a seguir colaborando en el futuro, especialmente cuando ven el impacto continuo de su participación. Motivarlos a contribuir con más frecuencia no solo aumenta la financiación, sino que también crea un sentido de propósito compartido y lealtad.

En resumen, una estrategia eficaz de fundraising para mujeres emprendedoras en los sectores sostenible y digital implica tres acciones esenciales: ampliar la base de donantes con perseverancia y paciencia, aumentar la contribución media de los colaboradores existentes y fomentar relaciones a largo plazo que animen a repetir las donaciones. Centrándose en estos tres pasos, las organizaciones pueden asegurarse los recursos necesarios para prosperar y lograr un impacto duradero.

2.3 Cumplimiento de la plantilla de estrategia de Fundraising

El cumplimiento de una plantilla de estrategia de fundraising es el proceso de convertir un plan cuidadosamente diseñado en acciones reales que ayuden a garantizar el apoyo financiero. Comienza con la definición clara de los objetivos de la campaña de fundraising y la identificación de los tipos de donantes o patrocinadores que más probablemente estén interesados en apoyar el proyecto. La plantilla de estrategia también describe las mejores formas de comunicarse con estos posibles colaboradores, como a través de eventos, correos electrónicos, redes sociales o reuniones personales. Una vez creado el plan, cumplirlo significa seguir cada paso de forma coherente y prestando atención a los detalles. Esto incluye ponerse en contacto con los donantes, proporcionarles información relevante y mantener una comunicación continua para generar confianza y fomentar las donaciones. Es importante supervisar el progreso de estas actividades, de modo que se puedan realizar ajustes si ciertos enfoques no

funcionan como se esperaba. Al cumplir cuidadosamente la plantilla de fundraising, las organizaciones pueden crear una ruta clara y organizada para recaudar los fondos que necesitan, al tiempo que establecen relaciones duraderas con sus colaboradores. Este enfoque aumenta las posibilidades de éxito y ayuda a garantizar un apoyo financiero constante a lo largo del tiempo. Por ejemplo, el cumplimiento de una estrategia de fundraising podría comenzar por conectar con organizaciones y redes de apoyo interesadas en la actividad de la empresa. A continuación, se podrían utilizar plataformas de crowdfunding para llegar a un público más amplio interesado en la sostenibilidad y el impacto social. Además, podría buscarse el apoyo de fondos europeos y privados dedicados a las empresas emergentes digitales y ecológicas dirigidas por mujeres. Por último, la organización de eventos comunitarios puede ayudar a recaudar fondos y a crear conciencia, estableciendo nuevas relaciones con posibles donantes.

A continuación se presenta una plantilla simplificada de estrategia de fundraising diseñada para guiar los pasos prácticos de una campaña de recaudación de fondos. Para mayor claridad, se incluye un ejemplo en la plantilla para ilustrar cómo se puede completar cada sección.

1. ¿Por qué estamos recaudando dinero?

Escribe claramente la necesidad en una sola frase.

Ejemplo: «Comprar 50 sillas para el salón comunitario».

2. ¿Cuánto dinero necesitamos?

Especifica la cantidad exacta (€) más un 10 % de margen para gastos imprevistos.

Ejemplo: «Necesitamos 1000 € + 100 € de margen = 1100 € en total».

3. ¿Quién podría proporcionar los fondos?

Haz una breve lista de posibles donantes o grupos:

- Familias del barrio
- Pequeñas tiendas locales
- Amigos en WhatsApp

4. ¿Cuál será nuestro mensaje?

Escribe 1-2 frases breves, emotivas y concretas para motivar a los donantes.

Ejemplo: «Con 20 €, ayudas a las personas mayores a sentarse cómodamente durante las reuniones».

5. ¿Cómo lo pediremos?

Selecciona los canales de comunicación y asigna responsabilidades:

- ☐ Caja de donativos transparente con cartel - María
- ☐ Campaña puerta a puerta - Grupo de jóvenes
- ☐ Publicaciones en WhatsApp/Facebook - Luca

6. ¿Cuándo se llevarán a cabo las acciones?

Planifica un calendario sencillo con fechas y acciones clave:

Ejemplo:

Date	Action	Notes
June 5	Print signs	10 copies
June 7	Launch donation box at market	Need coins
June 30	Count funds and total sum	Use a simple Excel sheet

7. ¿Quién hace qué?

Define funciones claras:

- Una persona gestiona el dinero en efectivo de forma segura
- Otra supervisa las redes sociales
- Una persona recopila los recibos y realiza un seguimiento de los gastos

8. ¿Cómo agradecemos a los donantes??

Ejemplo: Envía una tarjeta de agradecimiento con fotos de las sillas compradas a través de WhatsApp y publícala en el tablón de anuncios de la comunidad.

9. ¿Cómo medimos el éxito?

Hazte estas preguntas:

- ¿El dinero recaudado ha alcanzado o superado el objetivo?
- ¿Se han comprado y utilizado las sillas?
- ¿Se mantiene informados y satisfechos a los donantes?

2.4 Métodos de Fundraising: Fundraising individual (sistema 3F, crowdfunding, eventos de fundraising)

El fundraising implica involucrar a diferentes tipos de donantes, cada uno de los cuales necesita estrategias personalizadas para garantizar su apoyo. En términos generales, los donantes se pueden dividir en dos grupos: particulares y empresas. Esta sección se centra en los donantes particulares, a los que se puede llegar a través de diversos canales, dependiendo de si la comunicación es personal o dirigida a un público más amplio. Para las mujeres emprendedoras de los sectores sostenible, ecológico y digital, estos canales van desde correos electrónicos directos y plataformas de redes sociales hasta páginas web de crowdfunding y eventos presenciales.

El objetivo es conectar con personas que compartan el compromiso con la sostenibilidad y el empoderamiento de las mujeres, inspirándolas a apoyar el crecimiento de la empresa. Entre los muchos enfoques, las cartas personalizadas, las reuniones cara a cara, los eventos y el crowdfunding han demostrado ser especialmente eficaces. A continuación se analizan con más detalle algunos de estos métodos.

A. 3F System

El sistema 3F, acrónimo de Family, Friends y Fools (familia, amigos y locos) es uno de los métodos iniciales de recaudación de fondos más comunes y accesibles que utilizan los emprendedores individuales. Este enfoque consiste en recurrir a la red personal más cercana, incluidos familiares, amigos íntimos y conocidos que estén dispuestos a apoyar financieramente la iniciativa, a menudo basándose en la confianza y las relaciones personales más que en evaluaciones formales del modelo de negocio o del potencial del mercado. Aunque el término «locos» puede sonar negativo, refleja a aquellos que se arriesgan en un proyecto desde el principio, motivados por la lealtad o la creencia en la visión del emprendedor.

Para las mujeres emprendedoras que operan en sectores sostenibles, ecológicos y digitales, el método 3F puede ser especialmente valioso. Estas fundadoras a menudo se enfrentan a retos adicionales para acceder a las fuentes de financiación tradicionales, por lo que el apoyo de las redes cercanas proporciona el capital inicial necesario para desarrollar prototipos, realizar estudios de mercado iniciales o cubrir los gastos de puesta en marcha. Las contribuciones obtenidas a través del fundrasing a través de las 3F suelen conllevar menos formalidades y menos presión en comparación con los inversores institucionales o los bancos, lo que permite a las emprendedoras centrarse en perfeccionar sus ideas.

Sin embargo, aunque este método es generalmente más rápido y flexible, requiere un manejo cuidadoso. Una comunicación clara y honesta sobre los riesgos que conlleva y los posibles resultados es esencial para preservar la confianza en las relaciones personales y evitar malentendidos. También es importante gestionar las expectativas proporcionando información periódica sobre los progresos y los hitos alcanzados. Desde un punto de vista práctico, la recaudación de fondos a través de las redes 3F sigue requiriendo la creación de un sistema de pago sencillo, como PayPal o Revolut, y la selección de canales de comunicación directos, como WhatsApp, Signal o el correo electrónico, para llegar de forma eficaz a los posibles colaboradores. Aunque la cantidad

recaudada a través de las redes 3F puede ser limitada en comparación con otras fuentes de financiación, constituye una base fundamental. Demostrar el apoyo inicial de la red personal puede aumentar la credibilidad y abrir las puertas a nuevas oportunidades de fundraising, como el crowdfunding o los patrocinios corporativos. En general, el sistema 3F sigue siendo un componente vital de las estrategias de fundraising individuales, especialmente en las primeras etapas de las iniciativas lideradas por mujeres en los ámbitos sostenible, ecológico y digital.

B. Crowdfunding

El crowdfunding, término derivado de las palabras inglesas «crowd» (multitud) y «funding» (financiación), se refiere a un método de recaudación de fondos online en el que una persona o empresa busca apoyo financiero para proyectos personales u objetivos específicos. Este proceso suele facilitarse a través de plataformas web específicas diseñadas para alojar y gestionar campañas de crowdfunding, a menudo sin coste alguno.

Una de las principales ventajas del crowdfunding es su capacidad para llegar a una audiencia global, mucho más allá de los límites de los métodos de comunicación tradicionales, como el correo, las llamadas telefónicas o las solicitudes en persona, y a menudo a un coste menor.

El crowdfunding se puede clasificar en cuatro tipos principales:

- Basado en donaciones: los contribuyentes aportan fondos sin esperar ningún rendimiento financiero, apoyando causas que consideran dignas. Esto puede implicar donaciones de particulares u organizaciones.
- Basado en incentivos: los donantes reciben a cambio recompensas no monetarias, como un producto creado por la persona que recauda fondos o un artículo simbólico. Este tipo es común en las artes y la cultura, ya que permite a los seguidores obtener un producto terminado, como un libro, una obra de arte o un álbum, al tiempo que fomenta las relaciones y permite realizar pruebas de mercado.
- Préstamos sociales: también conocidos como préstamos entre particulares,

consisten en prestar dinero a una empresa con la expectativa de que se devuelva con intereses. Aunque son similares a los préstamos bancarios tradicionales, suelen involucrar a múltiples pequeños inversores dispuestos a aceptar riesgos moderados.

- **Equity crowdfunding:** en este caso, los contribuyentes se convierten en accionistas minoritarios del proyecto, recibiendo participaciones y una parte de los beneficios, aunque a menudo sin derecho a voto. Debido a los riesgos que conlleva y a su naturaleza como inversión pública, el equity crowdfunding está regulada por las autoridades financieras de muchos países.

Existen varias plataformas de crowdfunding, algunas especializadas en proyectos creativos dirigidos a nichos de mercado, mientras que otras se centran en campañas con fines sociales. Las organizaciones sin ánimo de lucro también llevan a cabo iniciativas de crowdfunding en las redes sociales. Por ejemplo, Facebook permite a grupos y particulares crear campañas de fundraising durante situaciones de emergencia, como desastres naturales. Además, las campañas de recaudación de fondos de cumpleaños de Facebook (en inglés, Facebook's birthday fundraisers) permiten a los usuarios recaudar donaciones para organizaciones benéficas.

Este enfoque es cada vez más popular en el ámbito del emprendimiento femenino dentro de los sectores sostenibles, ecológicos y digitales, donde el crowdfunding constituye una herramienta importante para apoyar a las empresas dirigidas por mujeres comprometidas con un impacto medioambiental y social positivo.

¿Cómo funciona una plataforma de crowdfunding?

Después de desarrollar una idea de proyecto, la persona que busca financiación comienza por completar la plantilla de la plataforma de crowdfunding con los detalles clave. Esto incluye una descripción del proyecto, los objetivos de financiación necesarios para ponerlo en marcha, fotos o vídeos relevantes y cualquier incentivo que se ofrezca a los posibles patrocinadores. A continuación,

la plataforma registra la campaña en su base de datos y aplica condiciones contractuales estandarizadas, a veces proporcionando opciones predefinidas para agilizar el proceso. Este sistema permite a los financiadores buscar y elegir los proyectos que desean apoyar. Los fondos recaudados son recibidos primero por la plataforma de crowdfunding, que posteriormente transfiere el importe total al iniciador del proyecto. Mientras tanto, los posibles patrocinadores suelen buscar información adicional sobre el proyecto y su creador a través de canales externos, como las redes sociales. Para mantener sus operaciones, las plataformas de crowdfunding suelen cobrar una comisión que oscila entre el 5 % y el 15 % del total de los fondos recaudados.

Caso práctico: GoFundMe

Fundada en 2010, GoFundMe (<https://www.gofundme.com/>) es una popular plataforma de crowdfunding centrada en la recaudación de fondos personales y benéficos. Permite a particulares y organizaciones crear campañas para una amplia gama de causas, incluyendo gastos médicos, educación, emergencias, proyectos comunitarios e iniciativas de impacto social. Los usuarios pueden crear fácilmente una página de campaña, compartir su historia y recaudar donaciones sin necesidad de ofrecer recompensas o contraprestaciones. GoFundMe es conocida por su interfaz sencilla y fácil de usar, sus bajas comisiones y su fuerte énfasis en la confianza y la transparencia para fomentar la confianza de los donantes.

C. Eventos de fundraising

Los eventos de fundraising implican organizar reuniones con el objetivo de involucrar a determinadas partes interesadas (stakeholders) para presentar una causa y recaudar fondos para apoyarla. Gestionar con éxito este tipo de eventos requiere sólidas habilidades organizativas y multifuncionales, y a menudo implica lidiar con la burocracia local y los gastos inesperados que pueden surgir durante la planificación.

Para los emprendedores o artistas que operan en los sectores sostenible,

ecológico y digital, organizar actividades como talleres artísticos o exposiciones conjuntas puede ser una forma eficaz de atraer financiación al tiempo que se muestran sus habilidades e innovación. Por otra parte, participar en eventos organizados por otros ofrece la oportunidad de representar la causa con un menor esfuerzo organizativo y un menor riesgo financiero, lo que lo convierte en una opción adecuada cuando el objetivo principal es maximizar los resultados del fundraising. Otra estrategia consiste en identificar eventos que estén en consonancia con los valores y la misión de la organización, en particular aquellos que apoyan el emprendimiento femenino en materia de sostenibilidad e innovación digital, y dirigirse a los asistentes para proponerles un patrocinio. A menudo, personas con antecedentes artísticos o empresariales, como cantantes, actores y escritores, están dispuestas a apoyar iniciativas sin ánimo de lucro, especialmente aquellas que empoderan a las mujeres en estos sectores clave. Este enfoque no solo ahorra tiempo, sino que también puede generar un doble beneficio: asegurar fondos y establecer relaciones con personas influyentes que pueden ayudar a amplificar la misión.

Para aquellos que decidan organizar un evento de forma independiente, se recomiendan varios pasos esenciales:

- Lluvia de ideas: la colaboración con personas que comparten los objetivos de la organización es fundamental para generar ideas creativas y evaluar críticamente la viabilidad de los conceptos propuestos.
- Análisis DAFO: realizar una evaluación exhaustiva de las fortalezas y debilidades internas, así como de las oportunidades y amenazas externas, proporciona información valiosa sobre el entorno de la organización.
- Desarrollo del concepto del evento: crear un plan inicial del evento o «ficha del evento» para esbozar las características y los objetivos clave de la reunión.
- Calendario: establecer un calendario claro para organizar las tareas y los plazos garantiza una gestión eficaz del proyecto y su finalización a tiempo.

Completar estos pasos ofrece una comprensión más clara de la viabilidad económica del evento en el contexto del emprendimiento sostenible, ecológico y digital. Es recomendable considerar cuidadosamente los posibles riesgos y

desafíos por adelantado para minimizar los problemas durante la implementación. Si bien el optimismo es importante, un exceso de positividad en la planificación puede dar lugar a problemas estructurales más adelante en el proceso.

2.5 Ejemplos de situaciones reales

La unidad 2 muestra enfoques prácticos para recaudar capital para diversas startups. Una startup digital que desarrolla una aplicación para reducir el desperdicio de alimentos aprovecha el sistema «3F» y recauda 2000 € de amigos y familiares para crear un prototipo. Mensajes claros, como «Ayúdanos a reducir el desperdicio de alimentos en el barrio», combinados con actualizaciones periódicas, fomentan el compromiso de los donantes y las donaciones incrementales.

Una asociación de mujeres jóvenes pone en marcha un laboratorio ecológico mediante crowdfunding, fijando un objetivo de 3500 € y ofreciendo recompensas simbólicas. Los donantes se sienten motivados por el impacto social y el empoderamiento, y la asociación aplica con éxito una estrategia de seguimiento para aumentar las contribuciones, al tiempo que ofrece incentivos ecológicos.

Un diseñador que busca una impresora 3D sostenible utiliza un evento de fundraising en un espacio de coworking para exhibir productos, atrayendo a tiendas locales como nuevos patrocinadores y asegurando donaciones recurrentes de clientes fieles mediante suscripciones trimestrales.

En el sector agrícola, una joven que dirige una microgranja combina la financiación 3F con el crowdfunding para un invernadero solar. La comunicación a través de las redes sociales y los mercados locales, junto con las actualizaciones mensuales sobre los progresos y los mensajes de agradecimiento personalizados, refuerza las relaciones con los donantes y la realización del proyecto.

Una empresa cultural digital que ofrece cursos creativos en línea atrae a

donantes individuales, incluidos antiguos alumnos, y fomenta las donaciones a través de webinars específicos para los principales patrocinadores y boletines bimestrales con invitaciones exclusivas a eventos para mantener la fidelidad.

Ejercicio

gamificado

Unidad 2: Crea tu Propio Plan de Fundraising

¡Ahora es tu turno de poner en práctica la teoría!

Elige un proyecto o una idea de negocio y desarrolla tu propio plan de fundraising. Utiliza el ejemplo de la **plantilla simplificada de estrategia de fundraising** que se proporciona en la sección 2.3 de la Unidad 2 como guía para tu trabajo; esta plantilla ya contiene las preguntas clave que debes responder.

Completa tu plan incorporando **otra información importante de la Unidad 2**, como la selección de un método de fundraising (sistema 3F, crowdfunding o eventos de fundraising) y la definición de cómo llegarás a tus donantes y los involucrarás. Asegúrate de incluir tus objetivos de fundraising, los donantes potenciales, los canales de comunicación, los plazos y cómo agradecerás y retendrás a tus seguidores.

Este ejercicio está diseñado para ayudarte a desarrollar habilidades prácticas en la organización de una campaña de fundraising estructurada y eficaz, esencial para apoyar a las empresas dirigidas por mujeres en los sectores sostenible, ecológico y digital.

Unidad didáctica 3: Microcrédito

Tiempo	Breve descripción	Método	Equipamiento
5 Min	Introducción y lluvia de ideas sobre el tema de la unidad	LECCIÓN DIRECTA	Papel, Rotafolio
20 Min	Aporte de conocimientos	LECCIÓN DIRECTA	Presentación PPT/ Rotafolio
90 Min	Ejercicio: Simulación sobre Cómo iniciar un Pequeño Negocio con un Microcrédito	TRABAJO EN GRUPO	Toolkit de gamificación
5 Min	Asegurar los resultados: Discusión de los resultados y conclusiones	EJERCICIOS ONLINE	Ordenador/Proyector



3.1 Microcrédito: historia, definición y principios

El microcrédito se ha convertido en una de las herramientas financieras más innovadoras y con mayor impacto para reducir la pobreza y fomentar el empoderamiento económico de las poblaciones marginadas. Al proporcionar pequeños préstamos sin exigir las garantías tradicionales, el microcrédito abre el acceso al capital a quienes normalmente quedan excluidos de los sistemas bancarios convencionales. Este enfoque no solo ayuda a las personas a crear o ampliar pequeñas empresas, sino que también promueve el cambio social al dirigirse a grupos desfavorecidos, especialmente a las mujeres. En la siguiente sección se profundiza en los orígenes, el desarrollo y la importancia social del microcrédito, y se analiza cómo una idea sencilla se convirtió en un movimiento mundial que sigue inspirando nuevos modelos de financiación inclusiva.

El microcrédito comenzó en la aldea de Jobra, en Bangladesh, impulsado por Muhammad Yunus, que ganó el Premio Nobel de la Paz en 2006. Frustrado por la brecha entre la teoría económica y la pobreza local, Yunus se reunió personalmente con personas empobrecidas y descubrió que muchas estaban atrapadas en un ciclo de usura. Se dio cuenta de que con solo 27 dólares se podía liberar a 42 personas de sus deudas, lo que les permitiría alcanzar la independencia financiera. Esta idea llevó a la fundación del Grameen Bank en 1983, que concedía pequeños préstamos sin las garantías tradicionales, lo que permitía a las personas utilizar sus habilidades para salir de la pobreza. Estos microcréditos, a menudo de solo unos pocos dólares, ayudaron a los prestatarios a poner en marcha pequeños negocios sostenibles.

Un aspecto clave del modelo era su enfoque en las mujeres, que estaban en gran medida excluidas de las oportunidades económicas, pero que desempeñaban un papel fundamental en sus familias. Yunus animó a las mujeres a formar cooperativas, lo que aumentó el impacto social y económico y desafió las normas de género arraigadas. El sistema se basa en la confianza y la responsabilidad mutua dentro de los grupos de prestatarios, lo que da lugar a tasas de reembolso que a menudo superan el 95 %.

A pesar de algunas críticas relativas al sobreendeudamiento y los costes operativos, el modelo del Grameen Bank se ha convertido en un movimiento global, adoptado en más de 100 países. Demuestra cómo los préstamos a pequeña escala pueden impulsar un cambio social y económico significativo. El énfasis en las mujeres sigue siendo una piedra angular, que destaca su resiliencia y su papel crucial en la transformación de las comunidades.

En esencia, el microcrédito encarna los principios de confianza, empoderamiento e inclusión. Desafía las normas bancarias tradicionales al dar prioridad al potencial humano sobre las garantías y reconoce el poder de las pequeñas intervenciones financieras para crear un cambio social duradero. Al centrarse en los grupos marginados, especialmente las mujeres, no solo ofrece oportunidades económicas, sino que también fomenta una mayor equidad social y el desarrollo de la comunidad. Este modelo sigue inspirando enfoques financieros innovadores que tienen como objetivo construir economías más inclusivas y sostenibles en

todo el mundo.

3.2 Cómo funciona el microcrédito: condiciones del préstamo, requisitos y cantidades habituales

Basándose en los principios fundamentales de confianza, empoderamiento e inclusión financiera, el microcrédito ofrece pequeños préstamos diseñados para satisfacer las necesidades y circunstancias únicas de los prestatarios desatendidos. Estos préstamos se estructuran con condiciones que dan prioridad a la asequibilidad y la flexibilidad, reconociendo que muchos beneficiarios operan dentro de economías informales o tienen fuentes de ingresos irregulares. Los tipos de interés se mantienen generalmente bajos para garantizar que el reembolso siga siendo manejable, y los calendarios de reembolso se adaptan a menudo para ajustarse a los patrones de flujo de caja de las pequeñas empresas o a los ingresos familiares. Esta flexibilidad ayuda a evitar tensiones financieras indebidas y respalda la capacidad de los prestatarios para mantener sus negocios a lo largo del tiempo.

Los criterios de elegibilidad para los programas de microcréditos suelen ser amplios e inclusivos, y se centran en personas que normalmente quedan excluidas de los sistemas bancarios tradicionales, especialmente las mujeres, que se enfrentan a barreras sociales y económicas para acceder a la financiación. A diferencia de los préstamos convencionales, que requieren garantías físicas, los microcréditos suelen emplear formas alternativas de evaluación crediticia, como los préstamos grupales o las garantías sociales. En los modelos de préstamos grupales, pequeños grupos de prestatarios asumen la responsabilidad conjunta de los reembolsos de los demás, creando una red de responsabilidad y apoyo mutuos. Esta garantía social fomenta los reembolsos puntuales y crea un sentido de empoderamiento comunitario, lo que refuerza aún más el compromiso y la resiliencia de los prestatarios.

Además, muchas iniciativas de microcrédito proporcionan a los prestatarios apoyo no financiero, como formación en materia de educación financiera,

planificación empresarial y desarrollo de habilidades. Estos recursos ayudan a las personas no solo a acceder al capital, sino también a gestionar eficazmente sus préstamos y a desarrollar empresas sostenibles. Al combinar los servicios financieros con el apoyo educativo, los programas de microcréditos mejoran el impacto a largo plazo en la reducción de la pobreza y el desarrollo económico.

Los importes típicos de los préstamos en microcréditos son intencionadamente modestos, calibrados para cubrir los costes de puesta en marcha o expansión de pequeñas empresas, en lugar de grandes inversiones. Este enfoque fomenta el emprendimiento a nivel básico, permitiendo a los prestatarios construir gradualmente sus negocios y mejorar sus medios de vida. La combinación de préstamos de pequeña cuantía, condiciones flexibles y responsabilidad social crea un entorno financiero en el que los prestatarios tienen la posibilidad de triunfar, al tiempo que se minimizan los riesgos de sobreendeudamiento.

En general, el microcrédito funciona como una poderosa herramienta que acorta la distancia entre las poblaciones excluidas y los servicios financieros formales, promoviendo no solo el crecimiento económico, sino también una mayor inclusión social y el empoderamiento de las comunidades marginadas.

3.3 El microcrédito en Europa y las principales instituciones de microcrédito por país socio: Italia, España, Polonia, Lituania, Suecia y Alemania

En Europa, las microfinanzas están reguladas a nivel nacional, lo que refleja la diversidad de contextos jurídicos y económicos. Las instituciones de microcrédito varían considerablemente entre los distintos países europeos, lo que refleja el ecosistema financiero, el marco regulatorio y las necesidades sociales de cada nación. La siguiente tabla ofrece una visión general de los principales proveedores de microcréditos en Italia, España, Polonia, Lituania, Suecia y Alemania. Comprender estas instituciones es esencial para entender cómo se implementan los microcréditos a nivel local y cómo apoyan a los emprendedores y a los grupos vulnerables en diversos contextos.

Italia

- PerMicro

Destinatarios: Startups, microempresas;

Productos: Microcréditos, formación.

- Banca Etica

Destinatarios: Empresas sociales, organizaciones sin ánimo de lucro.

Productos: Microcréditos, financiación de proyectos.

España

- MicroBank (Fundación La Caixa)

Destinatarios: Particulares, microempresas.

Productos: Microcréditos, finanzas sociales.

- Fundación Mujeres

Destinatarios: Emprendedoras;

Productos: Microcrédito, formación.

Polonia

- Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK)

Destinatarios: pymes, empresas emergentes.

Productos: préstamos, garantías..

- Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości

Destinatarios: pymes, empresas emergentes.

Productos: préstamos, garantías.

Lituania

- Investicijų ir verslo garantijos (INVEGA)

Destinatarios: Pequeñas empresas.

productos: Garantías de préstamos.

- *Versli Lietuva*

Destinatarios: Startups, emprendedores.

Productos: Programas de apoyo, microfinanzas.

Suecia

- *Almi Företagspartner*

Destinatarios: pymes, startups.

Productos: préstamos, servicios de asesoramiento.

- *Mikrofinans Sverige*

Destinatarios: Emprendedores socialmente excluidos;

Productos: Microcréditos.

Alemania

- *KfW Bankengruppe*

Destinatarios: pymes, startups.

Productos: microcréditos, garantías.

- *Mikrokreditfonds Deutschland*

Destinatarios: Pequeñas empresas.

Productos: Microcréditos.

3.4 Ejemplos de situaciones reales

La unidad 3 presenta información práctica sobre el microcrédito como herramienta de financiación para pequeñas empresas. Una joven peluquera que abre un pequeño salón en una zona suburbana obtiene un microcrédito de 4000 € para comprar una silla, un lavabo, materiales y carteles. Los planes de pago mensuales flexibles y la formación en gestión que ofrece el proveedor favorecen

un crecimiento sostenible.

Una mujer migrante que gestiona un pequeño taller de cerámica se beneficia de un préstamo de 2500 € a través de un préstamo colectivo con otros cuatro artesanos locales. La formación en contabilidad simplificada y la participación en los mercados locales aumentan tanto la producción como la visibilidad.

Una startup digital que ofrece asesoramiento nutricional recibe un préstamo de 3000 € para invertir en un ordenador portátil, software de alta gama y marketing. Las estrategias de gestión de riesgos, como la diversificación de los servicios, protegen al negocio frente a las fluctuaciones de los clientes, mientras que los criterios de elegibilidad permiten a los jóvenes profesionales sin garantías tradicionales acceder al crédito.

Un servicio sostenible de reparto en bicicleta obtiene un microcrédito de 3000 € para comprar bicicletas eléctricas, con flexibilidad de pago estacional. Los talleres sobre gestión de costes variables complementan el apoyo financiero.

Por último, un taller de cosmética natural a domicilio utiliza un préstamo de 1800 € para materiales, certificación y envases ecológicos. La asociación local garantiza el colateral social, lo que asegura la fiabilidad y refuerza la confianza de la comunidad.

Ejercicio gamificado

Unidad 3:

Simulación sobre cómo iniciar un pequeño negocio con un microcrédito

¡Ahora es tu turno de poner en práctica la teoría!

Utiliza los conocimientos adquiridos en la Unidad 3 sobre microcréditos para crear tu propio plan sobre cómo utilizarías un microcrédito para iniciar o hacer crecer una pequeña empresa. Esto te ayudará a pensar como un emprendedor y a comprender los pasos prácticos que implica la gestión de un microcrédito.

Cómo proceder:

1. Imagina que te han concedido un microcrédito de

3000 €.

2. Anota los principales gastos que tendrás para iniciar o hacer crecer tu negocio (equipo, materiales, marketing, etc.).
3. Decide tu plan de pago: ¿en cuántos meses lo devolverás? ¿Cómo gestionarás tus pagos teniendo en cuenta que tus ingresos pueden ser irregulares?
4. Identifica los posibles riesgos (ventas estacionales, gastos inesperados) y escribe cómo los manejarás.
5. Piensa en el apoyo que podrías necesitar: formación, préstamos grupales o asesoramiento, tal y como se explica en la Unidad 3.
6. Utiliza el ejemplo y las preguntas del párrafo 3.2 de la Unidad 3 para orientar tu reflexión y ayudarte a desarrollar tu plan.
7. Elige un método de microcrédito de la Unidad 3 (préstamo grupal, garantía social o préstamo individual) y explica por qué se adapta a tu negocio y a tu situación personal.

Los microcréditos ayudan a las personas, especialmente a las mujeres, a iniciar pequeños negocios mediante la concesión de pequeños préstamos sin las garantías tradicionales. Este ejercicio te ayuda a practicar la planificación con las condiciones reales de los microcréditos y te prepara para futuras oportunidades.

Unidad didáctica 4: Fondos europeos y privados para startups digitales/ecológicas dirigidas por mujeres

Tiempo	Breve descripción	Método	Equipa
5 Min	Introducción y lluvia de ideas sobre el tema de la unidad	LECCIÓN DIRECTA	Papel, Rotafolio
20 Min	Aporte de conocimientos	LECCIÓN DIRECTA	Presentación PPT/ Rotafolio
120 Min	Ejercicio: Redactar una Propuesta de Financiación utilizando el Enfoque del Marco Lógico	TRABAJO EN GRUPO	Toolkit de gamificación
5 Min	Asegurar los resultados: cuestionario rápido + resumen en grupo	EJERCICIOS ONLINE	Ordenador/Proyector



4.1 Comprensión de la lógica de financiación de la UE (períodos de programación, convocatorias, naturaleza no dilutiva)

En los últimos años, la Unión Europea ha puesto cada vez más énfasis en fomentar la innovación, la sostenibilidad y la igualdad de género en el panorama empresarial. Reconociendo el potencial transformador de las startups dirigidas por mujeres, especialmente en los sectores digital y ecológico, se han diseñado diversos instrumentos de financiación europeos y privados para apoyar su crecimiento. Estos fondos no solo tienen como objetivo abordar la brecha de inversión entre géneros, sino también promover un desarrollo económico inclusivo en consonancia con las dos transiciones de la UE: la transformación digital y la sostenibilidad medioambiental.

En esta sección se exploran las principales oportunidades financieras públicas y privadas disponibles para las mujeres emprendedoras que operan en estos sectores de alto impacto, destacando los criterios de elegibilidad, las prioridades estratégicas y los canales de acceso.

Para navegar eficazmente por el panorama de la financiación europea, es esencial comprender la lógica subyacente que determina la forma en que se planifican, asignan y acceden a los recursos. La financiación de la UE funciona a través de períodos de programación plurianuales, que suelen abarcar siete años, en los que se definen las prioridades estratégicas y los marcos financieros de todos los principales instrumentos de financiación. Cada período se articula a través de un conjunto de programas y subprogramas, diseñados para abordar áreas políticas clave como la innovación, la inclusión social, la sostenibilidad y la transformación digital.

Existen dos tipos principales de mecanismos de financiación de la UE: **los fondos directos y los fondos estructurales**. Los fondos directos son gestionados por la Comisión Europea y se accede a ellos a través de convocatorias de propuestas centralizadas. Los fondos estructurales, por su parte, son gestionados a nivel nacional o regional por cada Estado miembro y tienen por objeto apoyar el desarrollo regional y reducir las disparidades entre los territorios de la UE. En el caso de los fondos estructurales, los solicitantes deben consultar a las autoridades de gestión pertinentes de su país o región, ya que los criterios y los métodos de acceso varían considerablemente. Estos programas se ejecutan mediante convocatorias de propuestas, en las que se invita a entidades públicas

y privadas a presentar ideas de proyectos que se ajusten a objetivos específicos. Cada convocatoria describe los criterios de elegibilidad, las prioridades temáticas y los mecanismos de evaluación detallados, por lo que es fundamental que los solicitantes adapten cuidadosamente sus proyectos a las expectativas del financiador. Aunque el proceso de solicitud puede ser muy competitivo, las recompensas son importantes: **las subvenciones de la UE no suelen ser dilutivas**, lo que significa que los beneficiarios no tienen que ceder capital o propiedad a cambio de la ayuda financiera. Esto las hace especialmente atractivas para las empresas en fase inicial, incluidas las startups dirigidas por mujeres en los sectores ecológico y digital.

La mayoría de las convocatorias de financiación directa de la UE se publican en el portal online denominado «**Funding & Tenders**». Funding & Tenders es el portal online oficial de la Comisión Europea que sirve de centro de acceso a información detallada sobre las oportunidades de financiación disponibles, las directrices de solicitud, los plazos y los procedimientos de presentación. Esta plataforma es el punto de entrada central para explorar las oportunidades disponibles, preparar tu solicitud y presentar propuestas. La plataforma facilita la transparencia y la igualdad de acceso, permitiendo a los solicitantes de toda Europa explorar y participar en una amplia gama de programas de financiación.

4.2 Financiación clave de la UE para las mujeres en los sectores digital y ecológico

Los fondos europeos son instrumentos financieros fundamentales a través de los cuales la Unión Europea persigue su objetivo de promover un desarrollo equilibrado y reducir las disparidades económicas y sociales entre los Estados miembros y sus regiones. Distribuidos a través de ciclos de programación plurianuales, estos recursos apoyan una amplia gama de iniciativas alineadas con las prioridades estratégicas de la UE. El marco actual para 2021-2027 continúa con esta misión, ofreciendo financiación específica a través de programas temáticos diseñados para promover la innovación, la digitalización, la sostenibilidad y la cohesión social.

Entre las iniciativas emblemáticas de este ciclo de programación se encuentra el **Programa Europa Digital (DIGITAL)**, una herramienta estratégica destinada a reforzar las capacidades digitales y la resiliencia de Europa. La pandemia de COVID-19 y las tensiones geopolíticas posteriores, como la invasión de Ucrania por parte de Rusia, pusieron de manifiesto las vulnerabilidades digitales de Europa y subrayaron la urgencia de invertir en soberanía digital, ciberseguridad y autosuficiencia tecnológica. Con un presupuesto superior a los 8 000 millones de euros, DIGITAL se centra en seis áreas de inversión clave: supercomputación, inteligencia artificial, ciberseguridad, competencias digitales avanzadas, adopción generalizada de tecnologías digitales y semiconductores. Estas inversiones no solo impulsan el crecimiento económico, sino que también garantizan la competitividad de Europa en el panorama digital mundial. El programa funciona a través de una red de Centros Europeos de Innovación Digital (European Digital Innovation Hubs - EDIH), que ofrecen apoyo sobre el terreno a las pymes, las autoridades públicas y los ciudadanos que se suman a la transformación digital.

Como complemento de DIGITAL, la iniciativa **Women TechEU** se dirige específicamente a las startups innovadoras dirigidas por mujeres en los sectores de tecnología profunda. Proporciona apoyo financiero directo y asesoramiento para ayudar a estas empresas de alto potencial a crecer y competir a nivel internacional. Al abordar las diferencias de género en el emprendimiento tecnológico, Women TechEU desempeña un papel crucial en el fomento de la diversidad y la inclusión en la economía digital europea.

Además, **WE-RISE**, que forma parte del **programa Horizonte Europa**, se centra en empoderar a las mujeres emprendedoras con innovaciones ecológicas y sostenibles. Horizonte Europa es el programa marco emblemático de investigación e innovación de la UE, diseñado para impulsar la excelencia científica y abordar los retos globales mediante la financiación de proyectos en ámbitos como el clima, la salud, la tecnología digital y la industria. WE-RISE apoya el desarrollo de empresas dirigidas por mujeres que contribuyen a los ambiciosos objetivos climáticos y medioambientales de la UE, combinando la innovación tecnológica con el impacto social. La iniciativa ofrece financiación

personalizada, creación de redes y actividades de desarrollo de capacidades para acelerar el crecimiento de las empresas emergentes dirigidas por mujeres en los sectores ecológicos.

En conjunto, estos programas ilustran el enfoque global de la UE para impulsar la transición digital y ecológica, al tiempo que promueven la inclusión social y la igualdad de género. Se complementan con otros instrumentos financieros de la UE, como Horizonte Europa, el Mecanismo «Conectar Europa» y el Mecanismo de Recuperación y Resiliencia, creando un sólido ecosistema de apoyo a la innovación y el espíritu empresarial en todo el continente.

4.3 Programas clave de financiación privada e híbrida

Además de los programas públicos de financiación europeos, varias iniciativas privadas e híbridas desempeñan un papel crucial en el apoyo a las startups dirigidas por mujeres, especialmente en los ámbitos de la innovación digital y el emprendimiento ecológico. Estos programas ofrecen oportunidades personalizadas que van desde concursos hasta programas de aceleración, ayudando a las mujeres emprendedoras a acceder a capital, mentorías y redes internacionales.

WomenEntrepreneurs4Good (WE4G) es una iniciativa europea centrada en empoderar a las mujeres emprendedoras que desarrollan soluciones innovadoras para los retos sociales y medioambientales. El programa proporciona acceso a financiación, asesoramiento y visibilidad internacional, con el objetivo de fomentar el crecimiento sostenible y el impacto social. WE4G destaca la importancia del emprendimiento inclusivo que contribuye a la transición ecológica y digital, apoyando proyectos que combinan el éxito empresarial con un cambio social positivo.

She Loves Tech – Global Start-up Competition es el mayor concurso mundial centrado en las startups dirigidas por mujeres o que tienen un impacto en ellas.

Este evento global conecta a emprendedoras con inversores, empresas y actores del ecosistema. Ofrece a las participantes la oportunidad de presentar sus innovaciones en un escenario internacional, ganando exposición, financiación y valiosas alianzas estratégicas. She Loves Tech promueve la diversidad en la innovación tecnológica y defiende a las fundadoras que impulsan soluciones disruptivas en todo el mundo.

Women Start-up Competition (WSC Europe) es una iniciativa a nivel europeo diseñada para mostrar y apoyar a las startups más prometedoras dirigidas por mujeres en diversos sectores. WSC Europe ofrece mentoría, oportunidades para establecer contactos y acceso a inversores, lo que ayuda a las fundadoras a ampliar sus negocios de manera eficaz. Al crear una comunidad dinámica de mujeres emprendedoras, la competición también fomenta el intercambio de conocimientos y el crecimiento colaborativo más allá de las fronteras.

En conjunto, estas iniciativas complementan la financiación pública al abordar las necesidades específicas de las mujeres emprendedoras, aumentar su visibilidad y facilitar el acceso a recursos cruciales para ampliar sus empresas en mercados competitivos. Son componentes vitales en el ecosistema más amplio que trabaja para lograr una innovación equilibrada en cuanto al género y un desarrollo económico inclusivo.

4.4 De la búsqueda de oportunidades a la solicitud: conceptos básicos del Enfoque del Marco Lógico

Para acceder con éxito a fondos europeos y privados no basta con identificar una convocatoria relevante, sino que se requiere un proceso de planificación estructurado y estratégico. Una metodología ampliamente adoptada en la preparación de propuestas de financiación es el **Enfoque del Marco Lógico (EML)** o en inglés **Logical Framework Approach (LFA)**. Esta herramienta ayuda a los solicitantes a pasar de la exploración inicial de oportunidades, en la que se evalúan las posibles fuentes de financiación en función de la elegibilidad, el enfoque temático y la adecuación estratégica, al desarrollo de una propuesta de

proyecto coherente y orientada a los resultados.

El EML proporciona una estructura clara para definir los objetivos, las actividades, los resultados esperados y los indicadores de éxito de un proyecto, garantizando que cada componente se ajuste a los objetivos generales del programa de financiación. El proceso comienza con un análisis exhaustivo del problema, que a menudo se lleva a cabo mediante una herramienta conocida como **árbol de problemas**. Este método visual ayuda a identificar el problema central que tu proyecto pretende abordar, trazando un mapa de sus causas y consecuencias directas. Al aclarar las relaciones entre estos elementos, el Árbol de Problemas ofrece una comprensión estructurada de la situación, que luego se transforma en un **Árbol de Objetivos**, una reformulación positiva de la misma estructura. Este árbol basado en objetivos informa directamente al marco lógico, garantizando que todos los elementos del proyecto sean coherentes, específicos y se basen en necesidades reales.

Cada elemento está vinculado a través de una cadena lógica que explica cómo las actividades planificadas conducirán a un cambio significativo. Otra característica clave del Marco Lógico es su formato matricial, que fomenta la claridad y la transparencia. Insta a los solicitantes a definir no solo lo que harán, sino también cómo se medirá el éxito (a través de indicadores objetivamente verificables), de dónde procederán los datos (medios de verificación) y qué factores externos pueden influir en los resultados (supuestos y riesgos).

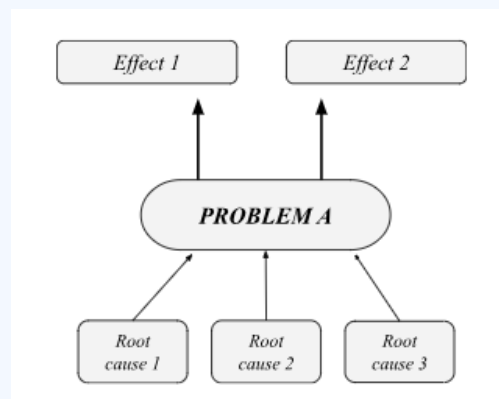
4.4.1 Árbol de problemas: comprender las cuestiones fundamentales

El **árbol de problemas** es una herramienta visual que ayuda a identificar el problema principal, sus causas directas y sus consecuencias: el **tronco** del árbol representa el problema central; las **raíces** ilustran las causas fundamentales que conducen al problema; las **ramas** muestran los efectos o consecuencias causados por el problema.

Trazar estas relaciones te ayuda a comprender el contexto y la complejidad del

problema, lo que facilita definir resultados claros y planificar actividades eficaces más adelante. Los problemas se transforman en objetivos positivos, que luego guían el desarrollo del marco lógico de tu proyecto.

Para ilustrar mejor este proceso, el siguiente ejemplo muestra un árbol de problemas simplificado, que traza visualmente un problema central identificando sus causas fundamentales y sus consecuencias.



Una vez completado el árbol de problemas, se transforma en un **árbol de objetivos**. Este diagrama refleja el árbol de problemas, pero reformula cada condición negativa como un resultado positivo deseado. Las causas se convierten en acciones o condiciones habilitadoras, mientras que los efectos se reformulan como resultados previstos. El árbol de objetivos ayuda a definir la jerarquía lógica de metas que posteriormente se incorporarán a la matriz del marco lógico, desde el impacto de alto nivel hasta los resultados específicos y viables.

4.4.2 Ejemplo simplificado de una Matriz del Enfoque del Marco lógico

Project Logic	Objectively Verifiable Indicators (OVI)	Means of Verification	Assumptions/Risks
GOAL <i>What long-term impact will the project contribute to?</i>	<i>How will we know this impact is happening?</i>	<i>Where will we find this information?</i>	<i>What external conditions must hold true for the goal to be achieved?</i>
OUTCOMES <i>What change will the project create directly?</i>	<i>How will we measure success at this level?</i>	<i>What tools or sources will provide data?</i>	<i>What could hinder the achievement of these outcomes?</i>
OUTPUTS <i>What tangible results will the project deliver?</i>	<i>How many / how much will be delivered?</i>	<i>Reports, surveys, checklists, etc.</i>	<i>What could delay or reduce these outputs?</i>
ACTIVITIES <i>What actions will be taken to produce the outputs?</i>	<i>Milestones or timelines for completion</i>	<i>Internal records, activity reports</i>	<i>What risks could affect implementation?</i>

Cómo utilizar la matriz del Marco Lógico

Cada fila de la matriz representa un nivel de planificación del proyecto:

- Objetivo: el cambio más amplio al que contribuye tu proyecto;
- Resultados: los beneficios o efectos que esperas obtener;
- Resultados tangibles: los resultados concretos o entregables;
- Actividades: Las acciones que llevarás a cabo para alcanzarlos.

Las columnas te guían para definir:

- Indicadores: cómo medirás el éxito;
- Medios de verificación: de dónde procederán los datos;
- Supuestos/Riesgos: Qué podría influir en el éxito del proyecto.

Para completar correctamente la matriz, es importante reflexionar sobre la lógica que subyace a tu proyecto: cómo tus actividades conducen a resultados, cómo los resultados generan efectos y cómo los efectos contribuyen al objetivo general.

Las preguntas que aparecen debajo de cada celda no deben completarse, son simplemente indicaciones orientativas. Su propósito es ayudarte a comprender qué tipo de contenido debe incluirse en cada casilla. Aclaran las expectativas y favorecen una planificación clara y bien estructurada, especialmente si es la primera vez que utilizas este método.

Para ilustrar mejor cómo funcionan estas herramientas conjuntamente en el proceso de planificación, en la siguiente sección se presenta un **ejemplo combinado de un árbol de problemas, un árbol de objetivos y una Matriz del Marco Lógico**, en el que se muestra la progresión desde el análisis de los problemas hasta el diseño estructurado del proyecto.

Problem Tree →	Objective Tree →	LFA
<i>Women lack access to digital training</i>	<i>Women have access to digital training</i>	<i>Outcome: Increased access to training</i>
<i>Few women in tech careers</i>	<i>More women enter tech careers</i>	<i>Goal: Gender equality in the tech sector</i>
<i>No mentoring for female entrepreneurs</i>	<i>Mentoring opportunities available</i>	<i>Output: Launch of a mentoring programme</i>

Dominar el Enfoque del Marco Lógico no solo mejora la claridad y la credibilidad de una propuesta de financiación, sino que también refuerza la ejecución y el seguimiento del proyecto a lo largo del tiempo. Al adoptar esta metodología estructurada, las aspirantes a emprendedoras pueden convertir ideas innovadoras en iniciativas financiables, impactantes y sostenibles.

4.5 Ejemplos de situaciones reales

La unidad 4 destaca las oportunidades de financiación para empresas digitales y sostenibles desde el punto de vista medioambiental dirigidas por mujeres. Una startup digital que desarrolla una aplicación de alfabetización para mujeres mayores de 40 años obtiene financiación de Women TechEU, con el objetivo de aumentar la participación digital femenina en un 25 % en un año. El apoyo incluye tutoría, coaching y una subvención sin participación en el capital.

Una start-up de comercio electrónico ecológico que ofrece productos reutilizables se beneficia del programa WE-RISE de Horizonte Europa. Entre tus objetivos se encuentran la reducción de los residuos urbanos con productos circulares, la captación de 1000 nuevos usuarios y la reducción estimada de 2

toneladas de plástico.

Una start-up basada en el IoT supervisa la calidad del aire en las escuelas, aprovechando la financiación de Digital Europe para poner a prueba prototipos con instituciones públicas. El apoyo no dilutivo permite a la empresa crecer sin ceder capital.

Una empresa ecológica convierte los residuos alimentarios en cosméticos ecológicos con el apoyo de WomenEntrepreneurs4Good, recibiendo bootcamps, tutoría y visibilidad internacional. El resultado es un modelo de economía circular replicable.

Por último, una plataforma digital que mapea las tiendas sostenibles en las ciudades europeas participa en el concurso She Loves Tech, obteniendo oportunidades de presentación a nivel mundial y conexiones con inversores de impacto. El enfoque del marco lógico guía el establecimiento de objetivos y la medición del aumento de las compras sostenibles.

**Ejercicio
gamificado**
Unidad 4:
**Redactar una
Propuesta de
Financiación
utilizando el
Enfoque del
Marco Lógico**

¡Ahora te toca a ti convertir una idea en un proyecto real!

Imagina que solicitas la subvención *Women for a Greener Digital Future*, un programa ficticio financiado por la UE que apoya a las empresas emergentes en fase inicial dirigidas por mujeres en los sectores digital y ecológico. Se te pide que redactes una propuesta de financiación simplificada utilizando el Enfoque del Marco Lógico (EML) . Para ello, sigue estos pasos:

1. Lee la convocatoria completa de propuestas a continuación.
2. Define tu idea de start-up en el ámbito digital o ecológico (por ejemplo, una aplicación para

reducir el desperdicio de alimentos, una plataforma de comercio electrónico ecológica, una herramienta para la inclusión digital, etc.).

3. Crea tu árbol de problemas: identifica un problema central, sus causas fundamentales y sus efectos.
4. Convierte el árbol de problemas en un árbol de objetivos: reformula cada problema como un objetivo positivo.
5. Rellena la Matriz del Marco Lógico.

Asegúrate de aplicar todos los conceptos y herramientas presentados en la **Unidad 4**, incluyendo cómo conectar tu propuesta con las prioridades de financiación, cómo redactar objetivos claros y cómo identificar los indicadores y riesgos relevantes.

Esta actividad está diseñada para ayudarte a aprender a planificar un proyecto con claridad, alinearlo con las prioridades de financiación y prepararte para solicitar oportunidades reales.

Descarga la convocatoria completa de propuestas a continuación:

[UNIDAD 4 - Ejercicio gamificado: redacta una propuesta de financiación utilizando el enfoque del marco lógico.](#)

Test Final Módulo 4: Básicos de Finanzas

1. ¿Cuál es la principal diferencia entre los costes fijos y los costes variables?

- A. Los costes fijos aumentan con la producción, mientras que los costes variables no.
- B. Los costes fijos se mantienen constantes, mientras que los costes variables cambian con la actividad empresarial.
- C. Los costes fijos son siempre más altos que los costes variables.

Respuesta correcta: B

2. ¿Cuál de los siguientes se considera normalmente un coste único (de puesta en marcha)?

- A. El alquiler de la oficina.
- B. Las materias primas para la producción.
- C. El registro de la empresa.

Respuesta correcta: C

3. ¿Qué es el punto de equilibrio o punto muerto (PM)?

- A. Cuando los activos totales son mayores que los pasivos.
- B. Cuando los ingresos totales son iguales a los costes totales.
- C. Cuando la empresa paga todas sus deudas.

Respuesta correcta: B

4. Según el módulo, ¿Cuál es el primer paso para crear una estrategia eficaz de fundraising?

- A. Crear campañas en las redes sociales
- B. Definir claramente el objetivo y las necesidades financieras
- C. Agradecer a los donantes con mensajes personalizados

Respuesta correcta: B

5. ¿Qué significa el modelo 3F en la recaudación de fondos?

- A. Financiación, finanzas, flexibilidad
- B. Amigos, familia y locos
- C. Recaudación de fondos, libertad, futuros

Respuesta correcta: B

6. ¿Cuál es la ventaja principal del crowdfunding?

- A. Garantiza altos rendimientos financieros
- B. No implica interacción en línea
- C. Permite llegar a un público amplio con un bajo coste

Respuesta correcta: C

7. ¿Cuál es el objetivo principal del microcrédito?

- A. Conceder grandes préstamos a empresas tecnológicas
- B. Ofrecer pequeños préstamos a personas excluidas de la banca tradicional

C. Invertir en los mercados bursátiles

Respuesta correcta: B

8. ¿Qué significa «no dilutivo» en el contexto de la financiación de la UE?

A. La financiación debe devolverse con intereses

B. La financiación no requiere renunciar a la propiedad de la empresa

C. La financiación solo puede utilizarse para el desarrollo de productos

Respuesta correcta: B

9. ¿Cuál es el objetivo de los programas de financiación de la UE como Digital Europe o Horizon Europe?

A. Conceder préstamos privados a empresas multinacionales

B. Apoyar la innovación, la sostenibilidad y la igualdad de género en el ámbito empresarial

C. Financiar campañas políticas en toda la UE

Respuesta correcta: B

10. ¿Cuál es el objetivo del Enfoque del Marco Lógico (EML)?

A. Calcular los beneficios anuales

B. Organizar claramente los objetivos, los resultados y los riesgos del proyecto

C. Analizar las estrategias de precios de la competencia

Respuesta correcta: B

Recomendaciones para el autoaprendizaje

Esta sección ofrece una selección de libros, artículos y páginas web para apoyar el autoaprendizaje sobre los temas tratados en el módulo 4. Los recursos están agrupados por áreas temáticas y seleccionados en función de su accesibilidad, relevancia académica y aplicabilidad práctica.

Planificación financiera y estructuras de costes

Barringer, B. R., & Ireland, R. D. (2015). *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*. Pearson.

Berman, K., & Knight, J. (2008). *Financial Intelligence for Entrepreneurs*. Harvard Business Press.

Investopedia. (2023). Financial Planning. Retrieved from <https://www.investopedia.com/>
SCORE. (2023). Business Planning and Financial Templates. U.S. Small Business Administration. Retrieved from <https://www.score.org/resource/business-planning-financial-statements-template-gallery>

Harvard Business Review. (2014). A Refresher on Break-Even Analysis. Retrieved from <https://hbr.org/2014/02/a-refresher-on-break-even-analysis>

Harvard Business Review. (2020). How to Build a Financial Model. Retrieved from <https://hbr.org/2020/01/how-to-build-a-financial-model>

Estrategias de Fundraising

Melandri, V. (2017). *Fundraising: Il manuale completo per la raccolta fondi*. Maggioli Editore.
Fundraising Europe. (2023). European Fundraising Association. Retrieved from <https://efa-net.eu/>

Stanford Social Innovation Review. (2009). The Nonprofit Starvation Cycle. Retrieved from https://ssir.org/articles/entry/the_nonprofit_starvation_cycle

Fundraising.it. (2023). Risorse e strumenti per il fundraising. Retrieved from <https://www.fundraising.it/>

Microcrédito y Finanzas Inclusivas

Yunus, M. (2007). Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism. PublicAffairs.

Yunus, M. (1999). Banker to the Poor: Micro-Lending and the Battle Against World Poverty. PublicAffairs. Retrieved from <https://www.yunuscentre.org/page/books>

D'Espallier, B., Guérin, I., & Mersland, R. (2011). Women and Repayment in Microfinance: A Global Analysis. Evaluation Review, 35(3), 210–234. <https://doi.org/10.1177/0193841X10388199>

CGAP. (2023). What is Microfinance? Retrieved from <https://www.cgap.org/about/faq/what-microfinance>

European Microfinance Network. (2023). Microfinance in Europe. Retrieved from <https://www.european-microfinance.org/>

Financiación de la UE y privada para mujeres emprendedoras

European Commission. (2023). Funding & Tenders Portal. Retrieved from <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/>

EISMEA. (2023). Women TechEU Programme. Retrieved from https://eisma.ec.europa.eu/programmes/women-techeu_en

She Loves Tech. (2023). Global Start-up Competition. Retrieved from <https://www.shelovestech.org/>

European Institute for Gender Equality. (2023). EU Funding Opportunities for Women Entrepreneurs. Retrieved from <https://eige.europa.eu/newsroom/news/eu-funding-opportunities-women-entrepreneurs>

Norad. (2005). The Logical Framework Approach: Handbook for Objectives-Oriented Project Planning. Retrieved from <https://www.norad.no/en/toolspublications/publications/2005/the-logical-framework-approach/>

Bibliografía y recursos externos

Barringer, B. R., & Ireland, R. D. (2015). *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*. Pearson.

Berman, K., & Knight, J. (2008). *Financial Intelligence for Entrepreneurs*. Harvard Business Press.

CGAP. (2023). What is Microfinance? Retrieved from <https://www.cgap.org/about/faq/what-microfinance>

D'Espallier, B., Guérin, I., & Mersland, R. (2011). Women and Repayment in Microfinance: A Global Analysis. *Evaluation Review*, 35(3), 210–234. <https://doi.org/10.1177/0193841X10388199>

EISMEA. (2023). Women TechEU Programme. Retrieved from https://eisma.ec.europa.eu/programmes/women-techeu_en

European Commission. (2023). Funding & Tenders Portal. Retrieved from <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/>

European Institute for Gender Equality. (2023). EU Funding Opportunities for Women Entrepreneurs. Retrieved from <https://eige.europa.eu/newsroom/news/eu-funding-opportunities-women-entrepreneurs>

European Microfinance Network. (2023). Microfinance in Europe. Retrieved from <https://www.european-microfinance.org/>

Fundraising Europe. (2023). European Fundraising Association. Retrieved from <https://efa-net.eu/>

Fundraising.it. (2023). Risorse e strumenti per la raccolta fondi. Retrieved from <https://www.fundraising.it/>

Harvard Business Review. (2014). A Refresher on Break-Even Analysis. Retrieved from <https://hbr.org/2014/02/a-refresher-on-break-even-analysis>

Harvard Business Review. (2020). How to Build a Financial Model. Retrieved from <https://hbr.org/2020/01/how-to-build-a-financial-model>

Investopedia. (2023). Financial Planning. Retrieved from <https://www.investopedia.com/>

Melandri, V. (2017). Fundraising: Il manuale completo per la raccolta fondi. Maggioli Editore.

Norad. (2005). The Logical Framework Approach: Handbook for Objectives-Oriented Project Planning. Retrieved from <https://www.norad.no/en/toolspublications/publications/2005/the-logical-framework-approach/>

SCORE. (2023). Business Planning and Financial Templates. U.S. Small Business Administration. Retrieved from <https://www.score.org/resource/business-planning-financial-statements-template-gallery>

She Loves Tech. (2023). Global Start-up Competition. Retrieved from <https://www.shelovestech.org/>

Stanford Social Innovation Review. (2009). The Nonprofit Starvation Cycle. Retrieved from https://ssir.org/articles/entry/the_nonprofit_starvation_cycle

Yunus, M. (1999). Banker to the Poor: Micro-Lending and the Battle Against World Poverty. PublicAffairs.

Yunus, M. (2007). Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism. PublicAffairs.

W-RISE

INFORME DE

APRENDIZAJE



W-RISE

Women on the RISE:
Upskilling Ukrainian Refugee Women
through Sustainable & Digital
Entrepreneurship Learning Pathways

Nombre del Módulo	Comercio Electrónico	Descripción general de los módulos
Número del módulo	5	1. Introducción al emprendimiento 2. Modelos de negocio 3. Básicos de marketing 4. Básicos de finanzas 5. Comercio electrónico 6. Plan de empresa
Horas de clase	7h	
Evaluación	Cuestionario (10 preguntas)	Diseñado por ALFOMBRA ROJA

Descripción general del módulo

Comercio Electrónico

Este módulo ofrece una introducción completa al dinámico mundo del **comercio electrónico (e-commerce)**, diseñado para aspirantes a emprendedoras con poca o ninguna experiencia previa en negocios online. A través de contenidos accesibles y metodologías gamificadas, los participantes explorarán los aspectos esenciales para lanzar, gestionar y hacer crecer una empresa de comercio electrónico. El módulo hace hincapié en la aplicabilidad al mundo real, la participación de los usuarios a través de herramientas digitales y la innovación empresarial, lo que permite a los participantes entrar con confianza en el mercado digital.

El módulo se estructura en **tres unidades**, cada una de las cuales se centra en un aspecto clave del viaje del comercio electrónico.

Unidad 1: Comercio Electrónico

Esta unidad presenta a los participantes los fundamentos del comercio electrónico: qué es, cómo funciona y los distintos modelos (B2B, B2C, C2C, etc.). Explora las ventajas y desventajas de operar un negocio online y hace hincapié en cómo el comercio electrónico puede ser una vía rentable y escalable para las startups y los emprendedores individuales. Los ejemplos prácticos y las simulaciones gamificadas (por ejemplo, juegos de mercado) hacen que los conceptos sean tangibles y fáciles de entender.

Unidad 2: Posicionamiento en buscadores y redes sociales

Los participantes se sumergirán en la configuración operativa y estratégica de una plataforma de comercio electrónico, desde la elección de un proveedor de alojamiento web hasta la implementación de sistemas de pago e inventario. Se presta especial atención a la visibilidad: se exploran estrategias de SEO, SEM y marketing en redes sociales (Social Media Marketing –SMM) en un formato atractivo e interactivo. Esta unidad permite a los participantes potenciar su presencia digital y atraer a su público ideal.

Unidad 3: Estrategias de comercio electrónico para el éxito online

La última unidad proporciona a los participantes herramientas y marcos para crear estrategias ganadoras y experiencias centradas en el cliente. Entre los temas tratados se incluyen la gamificación del comercio electrónico, la retención de usuarios, la fidelización y el creciente poder del **comercio social**. Con inspiradoras historias de éxito y consejos prácticos, esta unidad ayuda a los alumnos a desarrollar una hoja de ruta práctica para lanzar o ampliar su propia iniciativa de comercio electrónico.

Unidad 1 – Comercio Electrónico

1. Significado
 - 1.1 Ventajas del comercio electrónico
 - 1.2 La otra cara de la luna
 - 1.3 Tipos de comercio electrónico
 - 1.4 Casos de éxito

**Unidad 2 -
Posicionamiento en
buscadores y redes
sociales**

- 2.1. Pasos básicos para crear tu propio comercio electrónico
- 2.2. Posicionamiento orgánico, enlaces patrocinados y redes sociales. Comercialización de tu negocio.
- 2.3. Cómo impulsar tu presencia en Internet

**Unidad 3 -
Estrategias de
comercio
electrónico para el
éxito online**

- 3.1. Claves para una estrategia de comercio electrónico ganadora. ¿Qué hay que hacer?
 - 3.1.1. *Cómo crear una estrategia de comercio electrónico eficaz*
- 3.2. ¿Qué es la gamificación en el comercio electrónico? Elementos y ventajas
- 3.3. Comercio social: aprovechar las redes sociales para el crecimiento del comercio electrónico

Resultados de aprendizaje

Como resultado de trabajar con los materiales de este módulo, se espera que los formadores alcancen los siguientes resultados de aprendizaje:

Conocimientos: el módulo ofrecerá una visión teórica general del comercio electrónico y, a continuación, se centrará en cómo aplicarlo a una pequeña empresa realista. El módulo proporcionará a los alumnos los fundamentos para crear y diseñar una estrategia de comercio electrónico y aplicarla a diferentes campos, conociendo los elementos y métricas relevantes que hay que tener en cuenta.

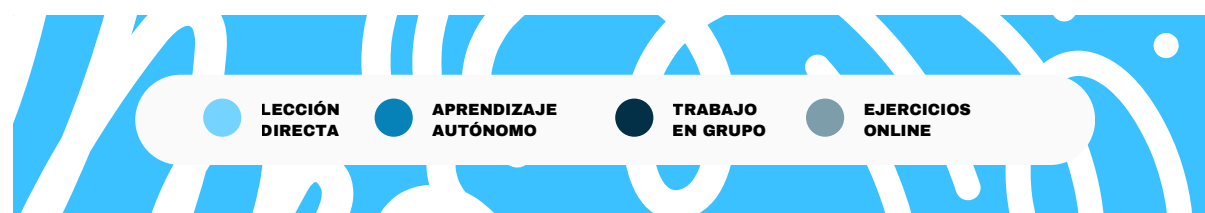
Habilidades: conocimientos básicos de marketing digital y diferentes técnicas sobre cómo aplicarlo al crear una empresa. Habilidades comunicativas. Habilidades

informáticas.

Habilidades: este módulo permitirá a los estudiantes aumentar su confianza en sus habilidades comunicativas y mejorar sus conocimientos en marketing digital e informática. Además, este módulo proporcionará a los estudiantes los fundamentos necesarios para crear su propio sitio de comercio electrónico y desarrollar diferentes estrategias.

Unidad didáctica 1: Comercio Electrónico

Tiempo	Breve descripción	Método	Equipamiento
10 Min	Introducción y lluvia de ideas sobre el tema de la unidad.	LECCIÓN DIRECTA	Papel, Rotafolio
60 Min	Aporte de conocimientos	LECCIÓN DIRECTA	Presentación PPT/ Rotafolio
75 Min	Ejercicio: Simulación de un Marketplace de comercio electrónico	TRABAJO EN GRUPO	Toolkit de gamificación
5 Min	Asegurar los resultados: Resumen y aclaración de conceptos	EJERCICIOS ONLINE	Ordenador/Proyector



1. Significado

En la economía actual, comprender «qué es el comercio electrónico» tiene una importancia enorme y vital. Significa exponerse al resto del mundo, presentarles tus productos o servicios y darlos a conocer al público más amplio posible.

El comercio electrónico (o e-commerce, en inglés) puede definirse como todas las formas de presentar diferentes enfoques de compra de un producto en el mundo de Internet.

Debemos comprender que el comercio electrónico no es algo fijo e inflexible, sino que es un tema versátil que permite diferentes presentaciones, enfoques y formas de mostrar los productos.

La comodidad, la accesibilidad y la simplicidad de las transacciones online empoderan a los consumidores y a las personas, permitiéndoles comprar desde cualquier lugar. Navegar por el mercado digital requiere una sólida comprensión de los fundamentos del comercio electrónico. En las siguientes páginas veremos los pasos clave que hay que dar para tener éxito en este ámbito tan dinámico.

1.1 Ventajas del comercio electrónico

El comercio electrónico (e-commerce) ofrece numerosas ventajas para las empresas emergentes y los emprendedores individuales, lo que lo convierte en una opción atractiva para lanzar y ampliar un negocio con mínimas barreras.

Una de las principales ventajas es el alcance global que proporciona. A diferencia de las tiendas físicas tradicionales, que se limitan a una zona geográfica específica, un negocio de comercio electrónico puede llegar a clientes de todo el mundo. Siempre estás disponible para cualquiera que quiera venir a ver tus productos o servicios. Esta capacidad de expandirse rápidamente permite a los emprendedores acceder a mercados que, de otro modo, serían difíciles o costosos de alcanzar. El comercio electrónico es una amplia ventana al mundo entero.

La escalabilidad del comercio electrónico significa que, a medida que crece la demanda, las empresas pueden ampliar sus operaciones y su oferta de productos con relativa facilidad.

Para los emprendedores con recursos limitados, el comercio electrónico ofrece menores costes de puesta en marcha. La creación de una tienda online suele requerir mucho menos capital que la apertura de un establecimiento físico. No es necesario disponer de inmuebles caros ni de un gran inventario físico, lo que significa que las empresas emergentes pueden destinar más fondos al

marketing, al desarrollo de productos o al servicio de atención al cliente. Además, las tiendas de e-commerce están abiertas las 24 horas del día, los 7 días de la semana, lo que permite a las empresas generar ventas durante todo el día y maximizar las oportunidades de venta, proporcionando una mejor experiencia al cliente.

Otra ventaja clave del comercio electrónico es la posibilidad de realizar marketing dirigido. Con herramientas como Google Ads, Facebook Ads y campañas de correo electrónico, los emprendedores pueden llegar de forma eficaz a segmentos específicos de clientes en función de sus datos demográficos, intereses y comportamientos. Esto facilita atraer al público adecuado, lo que aumenta la probabilidad de convertir a los visitantes en clientes que compran. Los datos recopilados a través de estas plataformas también ayudan a los emprendedores a tomar decisiones basadas en datos, lo que les permite optimizar su página web, sus esfuerzos de marketing y su oferta de productos para satisfacer mejor las necesidades de los clientes. Los análisis proporcionan información que ayuda a las empresas a perfeccionar sus estrategias, mejorar las tasas de conversión y aumentar la rentabilidad.

El comercio electrónico también ofrece la flexibilidad de elegir entre varios modelos de negocio, como el dropshipping, los servicios de suscripción o los productos digitales, en función de los objetivos y la tolerancia al riesgo de los emprendedores. Esta flexibilidad permite a las empresas empezar con una inversión inicial mínima y expandirse a medida que aprenden más sobre las preferencias de los clientes.

La capacidad de ofrecer múltiples opciones de pago es otra razón por la que el comercio electrónico es beneficioso para las startups. Ofrecer a los clientes varios métodos de pago, desde tarjetas de crédito hasta monederos digitales como PayPal, aumenta la probabilidad de que se complete la compra. Esto es especialmente importante en el actual mundo digital, en el que los consumidores esperan un proceso de pago fluido y seguro.

Además, el comercio electrónico permite a los emprendedores lanzar productos rápidamente, lo que reduce el tiempo que se tarda en comercializarlos. Ya sea para probar un nuevo producto o para responder a la demanda del mercado, las empresas pueden introducir ofertas de forma más eficiente en comparación con el comercio minorista tradicional.

Por último, el comercio electrónico permite una fácil integración con otras herramientas empresariales, como los sistemas de marketing por correo electrónico (Active Campaign o Brevo), el software de gestión de relaciones con los clientes (CRM) y las soluciones de gestión de inventario. Estas herramientas automatizan muchos aspectos del negocio. La automatización mejora la eficiencia operativa, reduce los gastos generales y garantiza una mejor experiencia general para el cliente, lo que en última instancia impulsa más ventas y mejora la visibilidad del negocio.

En conclusión, el comercio electrónico proporciona a las empresas emergentes y a los emprendedores individuales las herramientas y la flexibilidad que necesitan para crecer rápidamente, llegar a un público global y optimizar las ventas. Sus bajos costes de puesta en marcha, su escalabilidad y su capacidad para funcionar las 24 horas del día, los 7 días de la semana, lo convierten en una solución perfecta para las nuevas empresas que buscan establecerse en un mercado competitivo. Al aprovechar las plataformas de comercio electrónico, los emprendedores pueden crear una fuerte presencia en línea, adaptar sus esfuerzos de marketing y automatizar las operaciones.

1.2 La otra cara de la luna

Si bien el comercio electrónico ha revolucionado la forma en que operan las empresas y cómo compran los consumidores, también conlleva ciertos riesgos y desafíos que pueden afectar negativamente tanto a las empresas como a los consumidores. Estas son algunas de las desventajas significativas y los posibles daños asociados al comercio electrónico:

- Riesgos de ciberseguridad

Las plataformas de comercio electrónico son objetivos prioritarios para los ciberdelincuentes debido al gran volumen de datos personales, financieros y transaccionales que procesan. Las empresas son vulnerables a la piratería informática, las violaciones de datos y el robo de identidad, lo que puede comprometer la confianza de los clientes y provocar importantes pérdidas económicas.

- Transacciones fraudulentas

Las compras online son especialmente susceptibles al fraude. El fraude en los pagos, el robo de cuentas y las devoluciones son problemas habituales. Los compradores fraudulentos pueden utilizar tarjetas de crédito robadas o identidades falsas, lo que provoca pérdidas económicas a las empresas. Además, las devoluciones pueden suponer una carga económica para los comerciantes, especialmente para las pequeñas empresas, ya que se ven obligados a reembolsar a los clientes y, al mismo tiempo, pueden perder productos o servicios en el proceso.

- Pérdida de interacción personal

Una de las principales desventajas del comercio electrónico es la ausencia de interacción cara a cara entre el cliente y el vendedor. Para las empresas, esto significa una falta de conexión personal con los clientes, lo que puede obstaculizar la lealtad a la marca y la satisfacción del cliente. La capacidad de proporcionar asistencia inmediata, atender quejas y ofrecer un servicio

personalizado es limitada en línea.

- Retos de envío y logística

La entrega puntual es un factor crítico para la satisfacción del cliente. Los retrasos, la pérdida de paquetes o los daños en los productos durante el envío pueden afectar negativamente a la experiencia del cliente. Las pequeñas empresas pueden tener dificultades con las complejidades de la logística, la gestión de las devoluciones y la gestión eficiente del inventario, especialmente cuando se realizan envíos transfronterizos o internacionales.

- Devoluciones y reembolsos de productos

Puede ser un proceso costoso y que requiere mucho tiempo. La gestión de las devoluciones implica no solo el coste financiero, sino también la carga administrativa que supone tramitar las devoluciones y reponer el inventario.

- Dependencia de la tecnología

Las empresas de comercio electrónico dependen en gran medida de la tecnología, como páginas web, aplicaciones móviles y pasarelas de pago. Cualquier fallo técnico, ya sea debido a interrupciones del servidor, fallos de software o ciberataques, puede interrumpir las operaciones comerciales y provocar pérdidas de ventas, frustración de los clientes e incluso daños a la reputación. Mantener una plataforma segura, funcional y fácil de usar requiere una inversión significativa en tecnología, actualizaciones y ciberseguridad.

- Impacto medioambiental

El comercio electrónico, especialmente cuando implica envíos rápidos, puede contribuir al daño medioambiental (materiales de embalaje, consumo de combustible para la entrega y mayor huella de carbono asociada a la logística del transporte). Aunque muchas empresas se esfuerzan por adoptar prácticas más sostenibles, el crecimiento del comercio electrónico ha aumentado su impacto en el medio ambiente.

- Saturación del mercado y competencia

Las bajas barreras de entrada en el comercio electrónico han provocado una sobresaturación del mercado en muchos sectores. Las guerras de precios y las agresivas estrategias de marketing de las grandes empresas suelen dificultar que las pequeñas empresas de comercio electrónico mantengan su rentabilidad y visibilidad.

- Cuestiones legales y normativas

Cuestiones como los impuestos, las normativas de importación/exportación, los derechos de propiedad intelectual y las leyes de protección del consumidor son solo algunos de los retos a los que deben hacer frente las empresas de comercio

electrónico.

- Privacidad de los datos de los clientes

La recopilación de datos de los clientes, aunque esencial para las estrategias de marketing y ventas específicas, plantea serios problemas de privacidad. Los clientes son cada vez más cautelosos a la hora de compartir información personal y de pago en línea debido a los riesgos potenciales de uso indebido o acceso no autorizado. Las empresas de comercio electrónico deben cumplir con estrictas normativas de privacidad, como el RGPD, para proteger los datos de los clientes, o se enfrentarán a daños a su reputación y consecuencias legales.

- Experiencia de compra impersonal

Para algunos clientes, la falta de interacción física con los productos puede ser un inconveniente importante. Las compras online carecen de la experiencia de sentir, probar o testear los productos en persona. Esto genera incertidumbre sobre la calidad o la idoneidad de un producto, lo que puede dar lugar a insatisfacción, críticas negativas y mayores tasas de devolución.

- Condiciones de mercado inestables

Las recesiones económicas, las interrupciones en la cadena de suministro y los cambios en el comportamiento de los consumidores pueden afectar significativamente a las ventas.

Todos estamos de acuerdo en que el comercio electrónico ofrece numerosas ventajas, como la comodidad, el alcance global y el ahorro de costes, pero estos riesgos potenciales ponen de relieve la importancia de una gestión eficaz de los riesgos, unas medidas de seguridad sólidas y una planificación estratégica. Las empresas deben ser conscientes de estos retos y tomar medidas para mitigarlos, asegurándose de que pueden seguir prosperando en un mercado digital en constante evolución.

Ejercicio

gamificado unidad

1: Simulación de un

Marketplace de

comercio

electrónico (juego)

Objetivo:

Los estudiantes experimentarán el proceso de creación y gestión de una tienda online, comercialización de sus productos y participación en la compra y venta dentro de una simulación de un Marketplace de comercio electrónico. Esto les ayudará a comprender conceptos clave del comercio electrónico, como la fijación de precios, la marca, el servicio al cliente y la competencia.

1.3 Tipos de comercio electrónico

- **Transacciones de empresa a empresa (B2B - Business to Business):**

Las transacciones se realizan entre empresas, como fabricantes que venden a mayoristas o mayoristas que venden a minoristas.

Ejemplos: Alibaba (compras al por mayor) o SAP (soluciones de software empresarial).

Características:

1. A menudo implica compras por volumen.
2. Se centra en la eficiencia, la transparencia de precios y la integración de la cadena de suministro.

- **Transacciones de empresas a clientes (B2C - Business to Customer):**

El B2C es un enfoque más directo en el que las empresas ofrecen sus productos o servicios directamente a los consumidores, por lo que las transacciones se producen entre las empresas y los consumidores individuales. El entorno minorista online hace que nuestra experiencia de compra digital sea sencilla, fácil, directa y clara.

Ejemplos: Amazon, eBay (minoristas online) o Netflix o Spotify (proveedores de servicios)

Características:

1. Interacción directa con el cliente.
2. Énfasis en interfaces fáciles de usar y una experiencia de compra fluida.

- **Transacciones de cliente a cliente (C2C - Customer to Customer):**

En este tipo de comercio electrónico, los consumidores se convierten tanto en compradores como en vendedores, y realizan transacciones con otros consumidores. Se refiere a las interacciones comerciales en las que los individuos compran y venden bienes o servicios directamente entre ellos, normalmente a través de una plataforma de terceros que facilita el intercambio y proporciona la plataforma donde se muestran los artículos.

Ejemplos:

Vinted o Wallapop (marketplaces)

Características:

1. A menudo mediado por una plataforma de terceros.
2. Intercambio entre pares, incluyendo artículos usados, de segunda mano o productos artesanales.

- **De consumidor a empresa (C2B - Consumer to Business):**

Es un modelo de negocio en el que los individuos (consumidores) ofrecen bienes, servicios o valor a las empresas, en lugar de al revés. Es lo contrario del modelo tradicional B2C (Business-to-Consumer).

Ejemplos: Upwork o Fiverr (plataformas para autónomos) o YouTubers o influencers de Instagram.

Características:

1. Incluye modelos de subasta inversa en los que los individuos determinan las condiciones.
2. Está creciendo debido al empoderamiento de los creadores por parte de las plataformas digitales.

- **De Empresa a Gobierno (B2G- Business to Government):**

Las empresas proporcionan bienes o servicios a entidades gubernamentales o a la administración pública.

Ejemplos: Portales de licitaciones para contratos gubernamentales o soluciones informáticas para servicios públicos.

Características:

1. Procesos complejos que a menudo requieren el cumplimiento de normativas.
2. Se utilizan en sectores como la defensa, la sanidad y las infraestructuras.

- **De gobierno a empresa (G2B - Government to Business):**

Se refiere a las transacciones e interacciones entre entidades gubernamentales y empresas. Estas interacciones suelen estar relacionadas con normativas, servicios públicos, licencias, impuestos o adquisiciones.

Ejemplos: Declaraciones de impuestos (las empresas pagan impuestos,

presentan informes financieros o cumplen con la legislación laboral).

Características:

1. Basado en normativas y cumplimiento, ya que garantiza que las empresas operen dentro de los marcos legales.
2. A menudo se utilizan portales digitales.

- **Del gobierno al ciudadano (G2C - Government to Citizen)**

De la administración pública al ciudadano (G2C) se refiere a las interacciones entre las entidades gubernamentales y los ciudadanos individuales. Incluye los servicios públicos, los programas de bienestar social, la documentación legal y otros procesos administrativos que la administración pública proporciona a la población.

Ejemplos: Portales en línea para el registro de votantes, el pago de impuestos o los programas de bienestar social.

Características:

1. Mejora la accesibilidad a los servicios públicos.

- **Comercio móvil (M-commerce):**

Cualquier actividad de comercio electrónico realizada a través de dispositivos móviles. Es una extensión del comercio electrónico que permite a los usuarios comprar, pagar facturas y realizar transacciones financieras en cualquier momento y lugar.

Ejemplos: ZARA o Amazon (compras móviles) o PayPal (aplicación de pago).

Características:

1. Rápido crecimiento debido a la penetración de los teléfonos inteligentes.
2. Incluye servicios basados en la ubicación y transacciones sobre la marcha.

- **Comercio Social:**

El comercio electrónico se lleva a cabo a través de plataformas de redes sociales.

Ejemplos: Instagram o Facebook Marketplace, o las funciones de TikTok Shopping.

Características:

1. Impulsado por la participación (utiliza «me gusta», compartidos y comentarios para impulsar las ventas)
2. Marketing de influencers
3. Se centra en el contenido visual e interactivo.

- **Comercio basado en suscripciones:**

Es aquel en el que los clientes pagan una cuota periódica (semanal, mensual o anual) para acceder a productos o servicios. En lugar de compras puntuales, las empresas ofrecen un valor continuo, a menudo a través de contenidos, productos o experiencias personalizados o exclusivos.

Ejemplos: Netflix para servicios de streaming o Adobe, Microsoft 365 o Dropbox.

Características:

1. Modelos de ingresos predecibles.
2. Se centra en la retención de clientes.

1.4 Casos de éxito

Klarna: una historia de éxito del comercio electrónico sueco

Fundada en 2005 por Sebastian Siemiatkowski, Niklas Adalberth y Fredrik Jönsson, Klarna se propuso inicialmente simplificar los pagos online ofreciendo un proceso de pago fluido y seguro. Desde entonces, la empresa se ha convertido en una de las soluciones de pago para comercio electrónico más conocidas a nivel mundial, ayudando a millones de consumidores y minoristas.

Klarna es un actor importante en los sectores del comercio electrónico y la tecnología financiera a nivel mundial, presta servicio a millones de usuarios en varios países, ofrece una experiencia de compra fluida y flexible, y sigue creciendo.

Cómo Klarna cambió las reglas del juego

El éxito de Klarna se debe a su innovador modelo de pago, que permite a los consumidores pagar los productos después de recibirlos, lo que reduce las fricciones que suelen producirse en las compras online. Este concepto de «compra ahora, paga después» (BNPL - Buy now, pay later) fue revolucionario cuando Klarna lo introdujo. Eliminó el compromiso financiero inmediato, lo que hizo que los consumidores se sintieran más seguros y cómodos con las compras

online, especialmente en el caso de productos nuevos o desconocidos.

Factores clave del éxito de Klarna

Experiencia centrada en el consumidor: El principal atractivo de Klarna reside en sus opciones de pago flexibles y fáciles de usar. Los clientes pueden pagar inmediatamente, pagar más tarde o fraccionar el pago en cuotas. Esta flexibilidad ha hecho que Klarna sea especialmente popular entre los consumidores más jóvenes, que prefieren gestionar sus finanzas con mayor libertad.

Asociaciones con los principales minoristas: La expansión de Klarna en el mercado global se aceleró gracias a sus asociaciones estratégicas con los principales minoristas. En Suecia y en el extranjero, Klarna ha colaborado con marcas de primer nivel como H&M, Ikea y ASOS, integrando sus opciones de pago a la perfección en las plataformas de comercio electrónico. Estas asociaciones han consolidado la posición de Klarna como proveedor de pagos de confianza.

Fuerte enfoque en la confianza y la seguridad: Klarna ha construido su reputación en torno a la confianza de los clientes. Con un fuerte énfasis en los métodos de pago seguros y la protección contra el fraude, la empresa ha reducido la ansiedad que a menudo acompaña a las compras en línea. Este nivel de confianza ha sido un factor importante en su rápida adopción tanto por parte de los consumidores como de los comerciantes.

Expansión global: Desde sus raíces en Suecia, Klarna se ha expandido a mercados internacionales, incluyendo Estados Unidos, Reino Unido, Alemania y Australia. Su capacidad para escalar rápidamente y adaptarse a diversos mercados globales ha contribuido de manera significativa a su éxito.

Marketing y tecnología innovadores: La estrategia de marketing de Klarna, a menudo desenfadada y atractiva, ha desempeñado un papel clave a la hora de atraer a las generaciones más jóvenes. Su uso de la tecnología, incluida una aplicación móvil que ofrece a los clientes una experiencia de compra y pago fluida, ha ayudado a Klarna a mantenerse por delante de sus competidores en el ámbito del BNPL.

Klarna se ha convertido en una parte esencial del panorama del comercio electrónico sueco, ya que ha contribuido a aumentar el gasto de los consumidores al facilitarles la compra de productos sin estrés financiero inmediato. Esta innovación no solo ha tenido un impacto en el mercado sueco, sino que también ha transformado el sector del comercio electrónico a nivel mundial al impulsar la adopción de soluciones de pago flexibles.

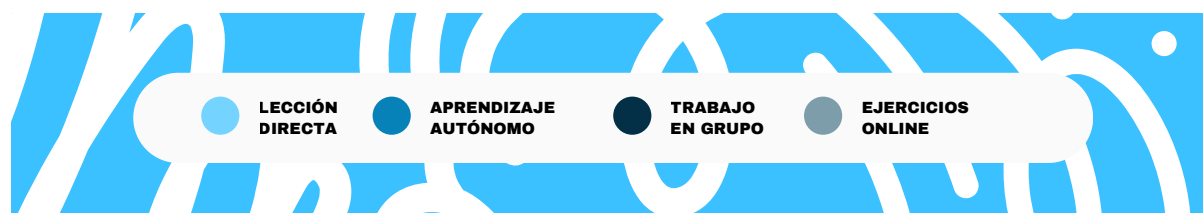
El éxito de la empresa es una clara prueba de cómo la comprensión del comportamiento de los consumidores y la innovación continua pueden conducir a un crecimiento significativo en el competitivo mundo del comercio electrónico. El compromiso de Klarna con una experiencia de compra fluida, la flexibilidad

financiera y la expansión global es lo que realmente la distingue, convirtiéndola en una de las historias de éxito más notables del comercio electrónico en Suecia.

Klarna es un brillante ejemplo de cómo la innovación sueca, un profundo conocimiento de las necesidades de los consumidores y las asociaciones estratégicas pueden conducir al éxito global en el ámbito del comercio electrónico.

Unidad didáctica 2: Posicionamiento en buscadores y redes sociales

Tiempo	Breve descripción	Método	Equipamiento
10 Min	Introducción y lluvia de ideas sobre el tema de la unidad	LECCIÓN DIRECTA	Papel, Rotafolio
90 Min	Aporte de conocimientos	LECCIÓN DIRECTA	Presentación PPT/ Rotafolio
45 Min	Ejercicio: Desafío de marketing digital: ¡impulsa tu presencia en línea!	TRABAJO EN GRUPO	Toolkit de gamificación (Miro)
15 Min	Asegurar los resultados: Feedback y recapitulación de conceptos clave	EJERCICIOS ONLINE	Ordenador/Proyector



2.1 Pasos básicos para crear tu propio comercio electrónico

Para crear tu propio negocio de comercio electrónico, debes tener en cuenta que hay algunos componentes clave del comercio electrónico que deben estar en tu «lista de imprescindibles» antes de dar ningún paso.

Estos componentes clave desempeñan funciones distintas a la hora de crear una experiencia online perfecta.

- **Página web:** es el escaparate de tus productos o servicios, tu tienda digital, que ofrece una experiencia de compra inmersiva de forma virtual.
- **Carrito de la compra:** mucho más que un contenedor. El carrito de la compra es uno de los componentes más importantes de una plataforma de comercio electrónico. Sirve de puente entre la navegación y la compra, y tiene un impacto directo en la experiencia del cliente, la conversión de ventas y el éxito del negocio.
- **Pasarela de pago:** una pasarela de pago es un componente crucial de cualquier plataforma de comercio electrónico, ya que facilita transacciones seguras y eficientes entre clientes y empresas. Actúa como puente entre la tienda online y el procesador de pagos, garantizando que los pagos se autoricen y completen de forma segura.
- **Inventario, pedidos y envíos:** La gestión eficiente del inventario, el procesamiento de los pedidos y los envíos son fundamentales para el éxito de un negocio de comercio electrónico. Estos elementos influyen directamente en la satisfacción de los clientes, la eficiencia operativa y la rentabilidad.
- **Experiencia del usuario:** Influye directamente en la conversión, la retención de clientes y la reputación de la marca. Un sitio web fluido, intuitivo y rápido reduce las fricciones, aumenta la confianza y fomenta las compras. Una mala experiencia de usuario provoca el abandono del carrito y la pérdida de ventas.
- **Medidas de seguridad:** la implementación de medidas de seguridad robustas es fundamental para garantizar la seguridad del entorno digital. Las medidas de seguridad en el comercio electrónico protegen los datos de los clientes, previenen el fraude y garantizan transacciones seguras. La implementación de cifrado SSL, el cumplimiento de PCI DSS, la autenticación de dos factores y los sistemas de detección de fraudes generan confianza y reducen los riesgos.

Crear tu propio negocio de comercio electrónico implica una combinación de planificación estratégica, ejecución técnica y esfuerzos de marketing. Aquí

tienes una guía paso a paso:

1. Investigación y planificación

- Identifica un nicho: elige un segmento de mercado o una categoría de productos específicos. Piensa en el problema que deseas resolver y en la solución que ofreces e introduces en el mercado.
- Realiza un estudio de mercado: es imprescindible estar muy bien informado sobre la competencia, mediante un análisis exhaustivo y detallado, comprobando sus puntos fuertes y débiles, y comprendiendo las necesidades y preferencias de tu público objetivo.
- Define los objetivos: establece objetivos comerciales claros (por ejemplo, ingresos, cuota de mercado).
- Elige un modelo de negocio: vuelve a la Unidad 1 y elige entre los diferentes tipos de comercio electrónico (B2C, B2B, C2C, etc.).

2. Desarrolla un plan de empresa

- Describe los productos/servicios: decide la gama y el tipo de productos.
- Crea una propuesta de valor: ¿por qué deberían los clientes elegir tu tienda entre todas las demás alternativas? ¿Y cuáles son tus ventajas competitivas?
- Calcula los costes: incluye la configuración de la plataforma, el marketing y la logística.
- Fija los precios: investiga los estándares del sector y la disposición de los clientes a pagar.

3. Elige un dominio y un hosting

- Selecciona un nombre de dominio:
 - Elige uno corto, único, fácil de recordar y relevante para tu negocio.
 - Utiliza herramientas como Namecheap o GoDaddy para buscar y registrar dominios.
- Elige un proveedor de alojamiento (hosting):
 - Opciones: alojamiento compartido, VPS o dedicado.
 - Proveedores populares: Bluehost, SiteGround, AWS.

4. Selecciona una plataforma de comercio electrónico

- Elige una plataforma en función de tus habilidades técnicas, presupuesto y necesidades de escalabilidad.
 - Plataformas de hosting: Shopify, Wix, BigCommerce.
 - Plataformas de código abierto: WooCommerce, Magento, OpenCart.

- Integración con mercados: vende en Amazon, Etsy o eBay.

5. Diseña tu tienda online

- Elige una plantilla:
 - Utiliza temas prediseñados o contrata a un diseñador para crear diseños personalizados
- Optimiza la experiencia del usuario:
 - Asegúrate de que la navegación sea fácil, sencilla, con tiempos de carga rápidos y adaptada a dispositivos móviles.
- Crea y añade tu branding:
 - Logotipo, combinación de colores y fuentes acordes con la identidad de tu empresa.
- Configura páginas clave:
 - Página de inicio, páginas de productos, quiénes somos, contacto, preguntas frecuentes, términos y condiciones, y política de privacidad

6. Añade productos y servicios:

- Enumera productos o servicios
 - Redacta descripciones de productos claras, concisas y atractivas.
 - Utiliza imágenes y vídeos de alta calidad.
- Organiza categorías
 - Crea categorías lógicas para facilitar la navegación.
- Establece niveles de inventario:
 - Realiza un seguimiento de la disponibilidad de existencias para evitar la sobreventa.

7. Implementa el pago y el envío

- Pasarela de pago:
 - Opciones: PayPal, Stripe, Square o integraciones con bancos locales.
 - Garantizar múltiples métodos de pago, como tarjetas de crédito/débito y monederos digitales.
- Soluciones de envío:
 - Define zonas y tarifas de envío.
 - Asóciate con proveedores de logística como FedEx, UPS o DHL.
- Políticas de devolución:
 - Hazlas claras y fáciles de entender para los clientes.

8. Configura la seguridad

- Instala certificados SSL: protege los datos de los clientes y genera confianza.

- Habilita el pago seguro: utiliza pasarelas de pago que cumplan con la normativa PCI. Un alto nivel de seguridad será bien recibido por tus clientes.
- Implementa medidas antifraude: utiliza herramientas para detectar y prevenir el fraude.

9. Prueba tu tienda antes de lanzarla

- Comprueba la funcionalidad: prueba todos los enlaces, formularios, etc. No olvides simular los recorridos de los clientes por tu plataforma (búsqueda de productos, añadir productos al carrito, finalizar la compra). Esto te dará la oportunidad de corregir los errores a tiempo.
- Optimización móvil: garantiza una experiencia fluida y fácil de usar en todos los dispositivos.

10. Lanza tu tienda en dos fases

- Lanzamiento preliminar:
 - Ábrela a un público reducido para recabar opiniones y realizar ajustes.
- Lanzamiento completo:
 - Anuncia tu sitio de comercio electrónico por correo electrónico, redes sociales y otros canales.

12. Supervisa y mejora

- Realiza un seguimiento del rendimiento utilizando herramientas como Google Analytics y recaba opiniones a partir de reseñas, encuestas o sugerencias.
- Actualiza el diseño de tu tienda, los productos y las estrategias de marketing basándote en los datos.

13. Escala tu negocio

- Amplía la gama de productos: introduce nuevos artículos cuando estés listo para lanzar nuevos productos.
- Crea asociaciones: colabora con personas influyentes, otras empresas o afiliados.

Puedes crear y hacer crecer un negocio de comercio electrónico exitoso adaptado a tu público y tus objetivos implementando estos pasos.

2.2 Posicionamiento orgánico, enlaces patrocinados y redes sociales. Comercialización de

tu negocio

En el mundo digital actual, las empresas necesitan tener visibilidad en Internet para atraer clientes y seguir siendo competitivas. Tener visibilidad en Internet es fundamental, ya que muchos clientes buscan el mismo producto las 24 horas del día en diferentes páginas web y mercados.

Si tu empresa no aparece en los resultados de búsqueda, las redes sociales o los anuncios online, es probable que los clientes potenciales elijan a tus competidores que sí lo hacen.

Además de estar presente en Internet y en el ámbito digital, también debes diferenciarte de la competencia y potenciar tus ventajas competitivas, lo que puede llevarte al éxito.

SEO:

Se refiere a la promoción gratuita y a la posición que ocupa tu empresa en Google u otros motores de búsqueda. Tu posición dependerá del contenido relevante, las palabras clave y los vínculos externos. Por lo tanto, una de las primeras cosas que debes tener en cuenta es conocer las palabras clave que necesitas tener, ya que estas palabras clave ayudan a los motores de búsqueda a comprender mejor en qué consiste tu negocio. Por supuesto, el contenido de calidad que publicas también es relevante, ya que mantiene el interés de los visitantes.

Los vínculos externos son recomendaciones de otros sitios web y califican tu negocio (relevante, valioso, confiable).

Al optimizar estos tres elementos, tu sitio web obtiene una mejor posición en los resultados de búsqueda, y ten en cuenta que esto es gratuito. Una buena estrategia de SEO ayudará a que tu sitio web y tu presencia en línea obtengan una mejor posición, y te ayudará a atraer tráfico gratuito a tu sitio.

SEM:

Anuncios pagados y patrocinados que aparecen en la parte superior de los resultados de búsqueda o de las páginas web. Las empresas pagan a Google Ads, Facebook Ads u otras plataformas para mostrar sus enlaces a los usuarios objetivo. Es una forma rápida de obtener visibilidad y tráfico, pero resulta cara.

SMM:

El marketing en redes sociales (Social Media Marketing - SMM) hace referencia al uso de redes sociales, como Facebook, Instagram, LinkedIn, TikTok, etc., para promocionar un negocio, conectar con los clientes o crear una marca.

Puede ser orgánico (publicaciones gratuitas) o de pago (contenido patrocinado y anuncios) para llegar a un público más amplio. Las redes sociales ayudan a atraer a los usuarios y clientes potenciales y a dirigir el tráfico hacia los sitios web.

2.3 Cómo impulsar tu presencia en Internet

Empezar un pequeño negocio desde cero es una aventura emocionante, y establecer una fuerte presencia en Internet es esencial para atraer clientes, generar credibilidad y crear oportunidades de negocio. Te proponemos utilizar diferentes tipos de canales de marketing para llegar a tu público. Dado que hay muchas formas diferentes de llegar a tu mercado objetivo, no pongas todos los huevos en la misma cesta y prueba diferentes formas de atraer a tu público y a tus clientes:

1. Define tu propuesta de valor y tu mercado objetivo

- ¿Qué servicios o productos vas a ofrecer?
- ¿Quién es tu cliente ideal y qué problema le resuelves?

Una propuesta de valor clara guiará toda tu comunicación online.

2. Crea tu identidad de marca

- Elige un nombre comercial que refleje tu actividad.
- Diseña un logotipo sencillo (utilizando plataformas como Canva o Fiverr).
- Define los colores, las fuentes y el tono de voz de tu marca (formal, amistoso, profesional, etc.).

3. Crea de una página web (tu sede digital)

Incluso si empiezas con algo pequeño, tener tu propia página web le dará a tu negocio más credibilidad que depender únicamente de las redes sociales.

- Utiliza plataformas como Wix, Squarespace o WordPress (sin necesidad de tener conocimientos de programación).
- Empieza con una página web sencilla de una sola página que incluya:
 - Quién eres
 - Qué ofreces
 - Datos de contacto
 - Testimonios (si es posible)
 - Un formulario de contacto

- Optimízala para la navegación móvil.

4. Presencia en las redes sociales

- Elige 2-3 plataformas de redes sociales en las que tu público objetivo sea más activo (Instagram, LinkedIn, Facebook, TikTok).
- Crea cuentas empresariales y publica regularmente contenido auténtico y de alta calidad.
- Interactúa con tu público respondiendo a los comentarios y mensajes.

5. Perfil de Google My Business (si se trata de servicios locales)

Si tu negocio opera a nivel local, configurar Google My Business te ayudará a que tu negocio aparezca en Google Maps y en los resultados de búsqueda.

- Registra tu negocio en Google My Business para que aparezca en Google Maps y en los resultados de búsqueda locales.
- Añade tus datos de contacto, horario de apertura, fotos y opiniones de clientes.

7. Creación de contenido (genera autoridad)

- Escribe entradas de blog o artículos de LinkedIn sobre temas que sean importantes para tu público.
- Crea publicaciones sencillas con consejos, noticias o historias de clientes.
- Comparte tus conocimientos a través de pequeños vídeos (incluso con tu teléfono).

8. Email marketing (empieza a crear una lista de contactos)

- Crea un boletín informativo gratuito en Mailchimp o Brevo.
- Ofrece un recurso gratuito (por ejemplo, una guía o una lista de verificación) a cambio de suscripciones por correo electrónico.

9. Networking y colaboraciones

- Interactúa con otros propietarios de pequeñas empresas en las redes sociales.
- Únete a grupos de Facebook o LinkedIn donde se encuentre tu público objetivo.
- Participa en eventos de networking online u offline.

10. Publicidad de pago (opcional)

- Empieza poco a poco con anuncios en redes sociales o Google Ads para llegar a tus clientes ideales.

11. Testimonios y reseñas de clientes

- Pide a tus primeros clientes (aunque sean amigos o familiares) que dejen reseñas en Google o en las redes sociales.

12. Paciencia y constancia

Crear tu presencia online lleva tiempo. Empieza poco a poco, sé constante y céntrate en ofrecer valor a tu público en lugar de limitarte a promocionar tus servicios.

El comercio electrónico ofrece una gran oportunidad a las empresas de todos los tamaños para ampliar su alcance y crecer de forma sostenible. Empezar a vender online es más fácil que nunca: seleccionando la plataforma adecuada, conociendo al público objetivo y optimizando los listados de productos, las empresas pueden crear una experiencia de compra perfecta.

Las pequeñas empresas, en particular, se benefician de la accesibilidad y la rentabilidad del comercio electrónico, lo que les permite competir con empresas más grandes y operar las 24 horas del día. Con opciones de pago seguras, envíos eficientes y un marketing digital estratégico, las empresas pueden generar confianza, aumentar las ventas y establecer una fuerte presencia en el mercado online en constante evolución.

Ejercicio

gamificado

Unidad 2: Desafío de marketing digital: ¡impulsa tu presencia online!

Objetivo:

El objetivo es poner a prueba los conocimientos de los participantes sobre los conceptos de SEO, SEM y SMM, al tiempo que se fomenta el pensamiento colaborativo y la resolución creativa de problemas. El juego está diseñado para ayudar a los participantes a aplicar estrategias de marketing digital en situaciones reales, al tiempo que se fomenta la colaboración en equipo y la lluvia de ideas.

Unidad didáctica 3: Estrategias de comercio electrónico para el éxito online

Tiempo	Breve descripción	Método	Equipamiento
5 Min	Introducción y lluvia de ideas sobre el tema de la unidad	LECCIÓN DIRECTA	Papel, Rotafolio
60 Min	Aporte de conocimientos	LECCIÓN DIRECTA	Presentación PPT/ Rotafolio
45 Min	Ejercicio: Desafío de bingo de comercio electrónico	TRABAJO EN GRUPO	Toolkit de gamificación
10 Min	Asegurar los resultados: Discusión de los resultados y conclusiones	EJERCICIOS ONLINE	Ordenador/Proyector



3.1 Claves para una estrategia de comercio electrónico ganadora. ¿Qué hay que hacer?

En el mercado digital actual, contar con una estrategia de comercio electrónico bien definida es fundamental para alcanzar el éxito. Una estrategia de comercio electrónico ganadora garantiza que las empresas atraigan, conviertan y retengan a los clientes, al tiempo que maximizan la rentabilidad.

Una estrategia de comercio electrónico exitosa requiere una combinación de tecnología, marketing, experiencia del cliente y toma de decisiones basada en datos. Las empresas deben crear una presencia en línea escalable y rentable que destaque en un panorama digital competitivo.

Una estrategia de comercio electrónico es un plan estructurado que describe cómo un negocio online atraerá, captará y convertirá a los clientes. Implica elementos de marketing, ventas, operaciones, tecnología y experiencia del cliente.

Una estrategia sólida garantiza:

- Una comprensión clara de los clientes objetivo
- Una ventaja competitiva en el mercado online
- Crecimiento y rentabilidad sostenibles

3.1.1 Cómo crear una estrategia de comercio electrónico eficaz

Crear una estrategia de comercio electrónico eficaz requiere un enfoque meditado y deliberado que combine los objetivos empresariales, el conocimiento de los clientes y la tecnología para crear una experiencia de compra fluida. El objetivo es garantizar que tu empresa pueda atraer clientes, impulsar las ventas y fidelizar a los clientes en un mercado online competitivo.

A la hora de crear una estrategia de comercio electrónico, el enfoque para los recién llegados o principiantes seguirá, en general, los mismos principios básicos que para las empresas con más experiencia. Sin embargo, para los principiantes, hay algunos ajustes y consideraciones que pueden hacer que el proceso sea más fluido, más manejable y menos abrumador. Mientras que las empresas con experiencia pueden contar con sistemas y recursos complejos para ejecutar una estrategia detallada, los recién llegados pueden alcanzar el éxito centrándose en los aspectos básicos y construyendo gradualmente sobre ellos.

- Establece objetivos claros y alcanzables

Para los principiantes, es fundamental definir objetivos claros y realistas. Sugerimos empezar con objetivos pequeños y medibles. Los objetivos pueden incluir la creación de una tienda online que funcione, alcanzar un determinado número de visitantes al mes o realizar tus primeras 10 ventas. Como principiante, centrarte en objetivos a corto plazo y manejables te permitirá medir el progreso y mantener alta la motivación.

- Elige la plataforma de comercio electrónico adecuada

Como principiante, la elección de la plataforma es una de las decisiones más importantes, y es fundamental elegir una plataforma fácil de usar. Las plataformas aptas para principiantes, como Shopify, Wix o Squarespace, ofrecen plantillas y funciones de arrastrar y soltar, lo que elimina la necesidad de tener conocimientos técnicos avanzados. También ofrecen integraciones incorporadas para pagos, gestión de inventario y marketing, lo que facilita mucho la configuración.

- Céntrate en un nicho y conoce a tu público

Te sugerimos que, como principiante, te limites a un nicho específico y te centres en él. Por ejemplo, si vendes productos de belleza, considera la posibilidad de especializarte en productos para el cuidado de la piel libres de crueldad animal.

Comprende quiénes son tus clientes potenciales realizando un estudio de mercado básico. Puedes hacerlo a través de grupos en redes sociales, foros en línea o analizando a la competencia. Cuanto mejor los conozcas, más cerca estarás de ellos. Incluso un conocimiento básico de su edad, intereses y puntos débiles te ayudará a crear mejores contenidos, promociones y ofertas de productos.

- Crea una página web sencilla y fácil de usar

Al empezar, céntrate en la simplicidad. Tu sitio web no tiene por qué ser llamativo ni complejo, pero debe ser limpio, fácil de navegar y estar optimizado para dispositivos móviles. Plataformas como Shopify y Wix ofrecen plantillas integradas diseñadas para que tu sitio web tenga un aspecto profesional con el mínimo esfuerzo.

No te preocupes por que todo sea perfecto desde el principio: céntrate en acertar con lo esencial, como las descripciones de los productos, las imágenes de alta calidad y una llamada a la acción clara.

- Utiliza las redes sociales para dar a conocer tu marca y generar tráfico

Como principiante, es probable que no dispongas de un gran presupuesto para marketing, por lo que las redes sociales pueden ser una herramienta poderosa para promocionar tus productos. Empieza con un par de plataformas que se adapten mejor a tus productos y a tu público objetivo. Por ejemplo, Instagram y Pinterest funcionan bien para productos visualmente atractivos, mientras que Facebook puede ser mejor para una gama más amplia de negocios.

En esta etapa, concéntrate en establecer relaciones con tus seguidores e interactuar con ellos, en lugar de limitarte a promocionar productos.

- Implementa técnicas básicas de SEO para mejorar la visibilidad en las búsquedas

Incluso los principiantes pueden beneficiarse del SEO (gratuito), que ayuda a que

tu página web aparezca en los resultados de búsqueda cuando los clientes potenciales buscan productos como los tuyos. Concéntrate en optimizar los títulos, las descripciones y las imágenes de tus productos con palabras clave relevantes. Por ejemplo, si vendes velas artesanales, asegúrate de incluir palabras clave como «velas orgánicas» en las páginas de tus productos.

- Ofrece un excelente servicio de atención al cliente y céntrate en la retención

Es fácil para los principiantes centrarse en la captación de nuevos clientes, pero retenerlos suele ser más rentable. Establece una forma sencilla pero eficaz de gestionar las consultas de los clientes, como una función de chat en vivo o un sistema de asistencia por correo electrónico. Proporcionar una respuesta rápida y útil generará confianza y aumentará la probabilidad de que los clientes repitan.

Incluso para los recién llegados, considera la posibilidad de implementar un programa básico de fidelización o de recomendación una vez que hayas creado una base de clientes, ya que también puede ser una forma eficaz de retenerlos. Por ejemplo, ofrece algunos descuentos en la segunda compra o un 10 % de descuento por recomendar a un amigo, etc.

- Analiza tus datos

Como principiante, no es necesario que tengas todos los datos y análisis avanzados configurados de inmediato, pero es importante que realices un seguimiento de tu progreso. Empieza por supervisar métricas clave como el tráfico del sitio web, las tasas de conversión y las ventas. Muchas plataformas, como Shopify o Google Analytics, ofrecen informes fáciles de leer que proporcionan información básica sobre el comportamiento de los clientes.

Puedes utilizar estos datos para optimizar tu estrategia. Por ejemplo, si observas que muchos usuarios abandonan la página rápidamente, podrías simplificar el proceso de pago, mejorar las descripciones de los productos o hacer que la navegación sea más intuitiva. No dudes en probar diferentes enfoques y aprender de los resultados.

3.2 ¿Qué es la gamificación en el comercio electrónico? Elementos y ventajas

El marketing de gamificación puede ser una forma estupenda de atraer a los clientes y crear una sensación de diversión si quieres animar a los clientes a convertirse en tus clientes.

La gamificación del comercio electrónico consiste en añadir funciones divertidas, similares a las de los juegos, a las tiendas online para que las

compras sean más interactivas y agradables. Ayuda a convertir una visita habitual a un sitio web en una experiencia más atractiva para los clientes.

Hay muchas formas de hacerlo, como girar una ruleta de premios, ganar puntos por determinadas acciones o coleccionar insignias. Estos pequeños detalles pueden hacer que la experiencia sea más divertida y gratificante.

Al introducir elementos de juego y competición amistosa, la gamificación aprovecha el comportamiento natural del ser humano. Crea una sensación de logro y emoción, lo que anima a las personas a permanecer más tiempo en la página web, ver más productos e incluso realizar una compra.

También es una forma estupenda de establecer relaciones más sólidas con los clientes y fomentar su fidelidad a lo largo del tiempo.

La gamificación en el comercio electrónico consiste en hacer que la experiencia de compra sea más interactiva, gratificante y divertida. Al añadir elementos lúdicos a una tienda online, las marcas pueden animar a los clientes a quedarse más tiempo, explorar más y volver con más frecuencia. Estas son algunas de las herramientas de gamificación más eficaces:

- **Sistemas de puntos:** los clientes ganan puntos al realizar acciones como registrarse, realizar una compra o escribir una reseña. Estos puntos se pueden canjear posteriormente por descuentos o recompensas, lo que fomenta las compras repetidas y la fidelidad.
- **Insignias y logros:** las insignias digitales celebran los hitos de los clientes, como realizar una primera compra o recomendar a un amigo. Crean una sensación de progreso y reconocimiento que mantiene el interés de los usuarios.
- **Barras de progreso y niveles:** una simple barra de progreso («¡Te falta un 80 % para conseguir el envío gratuito!») motiva a los clientes a completar acciones. Subir de nivel añade una dinámica divertida, similar a la de un juego, a los programas de fidelización.
- **Ruleta o tarjetas rasca y gana:** estos juegos de recompensa instantánea ofrecen descuentos sorpresa o regalos a cambio de una acción como registrarse en un boletín informativo. Son llamativos y generan entusiasmo.
- **Desafíos y misiones:** los desafíos diarios o semanales («Añade 3 artículos a tu lista de deseos») ofrecen a los usuarios objetivos específicos que completar a cambio de una recompensa. Esto mantiene el tráfico hacia el sitio y fomenta la interacción con más productos.

Añadir elementos lúdicos y similares a los de los videojuegos a tu tienda online no solo es divertido, sino que también puede generar resultados comerciales reales. A continuación, te presentamos cinco ventajas clave de la gamificación del comercio electrónico, con ejemplos sencillos que quizá te resulten familiares:

- Mayor compromiso de los clientes

Los juegos como «girar la ruleta» o las tarjetas rasca y gana llaman la atención y hacen que la gente permanezca más tiempo en tu sitio web. Piensa en cómo aplicaciones como SHEIN o AliExpress utilizan los registros diarios o las recompensas para que los usuarios vuelvan.

- Mayor fidelidad de los clientes

Recompensar a los clientes con puntos, insignias o niveles les anima a volver. Es como la aplicación de Starbucks, en la que se ganan estrellas y se desbloquean bebidas gratis, lo que resulta divertido y gratificante al mismo tiempo.

- Recopilación de datos más inteligente

Los minijuegos y los retos pueden ayudarte a recopilar direcciones de correo electrónico, preferencias o comentarios de una forma amena. Duolingo, por ejemplo, recopila datos de los usuarios sin dejar de ofrecer una experiencia lúdica.

- Aumento de las ventas

Ofrecer descuentos a través de juegos o desbloquear ofertas después de un desafío hace que comprar sea más emocionante. Piensa en cuántas marcas utilizan una ruleta para obtener un 10 % de descuento justo antes de finalizar la compra.

- Identidad de marca más sólida

Las experiencias únicas e interactivas hacen que tu tienda sea más memorable. Cuando los usuarios se divierten, es más probable que recuerden y hablen de tu marca.

***Ejercicio gamificado
unidad 3:
Desafío de bingo de
comercio
electrónico***

Objetivo del juego:

- Hacer que el aprendizaje sobre el comercio electrónico y la gamificación sea divertido e interactivo.
- Fomentar la exploración de tu sitio web de comercio electrónico (o cualquier otro).
- Fomentar la conversación y la competencia amistosa.

3.3 Comercio social: aprovechar las redes sociales

para el crecimiento del comercio electrónico

Las redes sociales se han convertido en mucho más que un lugar para conectar con amigos: ahora son un elemento clave en el comercio electrónico. Al vender directamente en plataformas como Instagram, TikTok y Facebook, las empresas pueden llegar a los clientes allí donde ya están activos, lo que hace que la experiencia de compra sea más fácil y cómoda.

Los influencers y el contenido generado por los usuarios también desempeñan un papel importante a la hora de impulsar las ventas y generar confianza entre los compradores potenciales. Además, funciones como las compras en directo y el contenido interactivo ofrecen a las marcas nuevas formas de interactuar con los clientes en tiempo real, lo que hace que la experiencia de compra sea más personal y divertida. En esta sección, veremos cómo las empresas pueden aprovechar el comercio social para crecer y conectar con su público de formas nuevas y emocionantes.

Vender directamente en plataformas como Instagram, TikTok y Facebook abre nuevas y emocionantes oportunidades para que las empresas interactúen con su público de forma creativa y personalizada.

- Experiencia de compra fluida

Al integrar funciones de comercio electrónico directamente en las plataformas de redes sociales, las empresas permiten a los clientes realizar compras sin salir de su feed. Plataformas como Instagram y Facebook ahora permiten a las empresas etiquetar productos en las publicaciones, de modo que los usuarios pueden hacer clic y comprar directamente sin salir de la aplicación, lo que crea una transición fluida desde el descubrimiento hasta la compra.

- Llegar al público donde ya pasa su tiempo

Las plataformas de redes sociales son donde las personas pasan una parte importante de su tiempo. Al vender directamente en estas plataformas, las empresas se encuentran con su público donde ya está, lo que hace que las compras sean más cómodas y se integren en su rutina diaria.

- Asociaciones con influencers para generar confianza y llegar a más gente

Los influencers tienen una influencia significativa en las decisiones de compra de sus seguidores. Colaborar con influencers permite a las marcas mostrar sus productos a un público más amplio y comprometido. Estas asociaciones también aportan credibilidad, ya que los consumidores suelen confiar más en las recomendaciones de los influencers que en los anuncios tradicionales.

- Contenido generado por los usuarios (UGC)

El comercio social se nutre de la participación de la comunidad. Animar a los clientes a compartir sus experiencias con los productos, ya sea a través de fotos, vídeos o reseñas, crea una sensación de confianza y autenticidad.

- Compras en directo y contenido interactivo

Los eventos de compras en directo, especialmente en plataformas como Instagram y Facebook, permiten a las empresas mostrar sus productos en tiempo real, responder a preguntas e interactuar directamente con los espectadores. Esto crea una experiencia atractiva e interactiva que imita el proceso de compra en la tienda, pero desde la comodidad del hogar.

- Creación de relaciones más sólidas con los clientes

Las redes sociales son una conversación bidireccional. Al interactuar directamente con los seguidores a través de comentarios, las empresas pueden crear una relación más personal con sus clientes. Responder a las consultas de los clientes, ofrecerles asistencia y participar activamente en los debates puede aumentar la lealtad y la confianza en la marca.

Test final Módulo 5: Comercio Electrónico

1. ¿A qué se refiere el comercio electrónico B2B?

- a) Un consumidor que vende a otro consumidor
- b) Una empresa que vende a consumidores individuales
- c) Una empresa que vende productos o servicios a otras empresas
- d) Una empresa que vende productos directamente al gobierno

2. ¿Cuál de los siguientes es un ejemplo de un negocio C2C (de consumidor a consumidor)?

- a) Una marca de ropa que vende directamente desde su sitio web
- b) Una empresa que compra materias primas a un proveedor

- c) Una persona que vende artesanía en Etsy
- d) Una tienda minorista que vende productos a clientes

3. ¿Cuál es el objetivo principal del uso de «insignias» en la gamificación del comercio electrónico?

- a) Realizar un seguimiento del historial de pagos de los clientes
- b) Reconocer y recompensar los logros de los clientes
- c) Aumentar el tráfico del sitio web
- d) Anunciar nuevos productos

4. ¿Cómo pueden los juegos de «girar la ruleta» mejorar la experiencia del cliente en un sitio de comercio electrónico?

- a) Ofreciendo a los clientes un código de descuento después de una compra
- b) Ofreciendo una forma divertida e interactiva de ganar premios o descuentos
- c) Animando a los clientes a dejar opiniones
- d) Mostrando a los clientes recomendaciones de nuevos productos

5. ¿En qué deben centrarse los principiantes al establecer objetivos para su negocio de comercio electrónico?

- a) Objetivos complejos y difíciles
- b) Objetivos claros, pequeños y alcanzables
- c) Estrategias de marketing muy caras
- d) Centrarse únicamente en el diseño del sitio web

6. ¿Cómo beneficia a los negocios de comercio electrónico la toma de decisiones basada en datos?

- a) Permite a los negocios adivinar las preferencias de los clientes
- b) Ayuda a las empresas a analizar el comportamiento de los clientes y optimizar sus estrategias

- c) Aumenta la necesidad de publicidad tradicional
- d) Reduce la importancia del marketing

7. ¿Por qué son importantes las redes sociales para los principiantes en el comercio electrónico?

- a) Ayudan a establecer relaciones y a generar tráfico sin un gran presupuesto de marketing
- b) Requieren mucho dinero para anunciarse
- c) Solo son para influencers y famosos
- d) Son innecesarias para un negocio

8. ¿Cuál es el objetivo principal de la gamificación del comercio electrónico?

- a) Hacer que las compras sean más divertidas e interactivas
- b) Aumentar los tiempos de carga del sitio web
- c) Encarecer los productos
- d) Hacer que el sitio web sea más difícil de navegar

9. ¿Cuál de las siguientes opciones NO forma parte de la creación de la identidad de tu marca?

- a) Definir tu tono de voz
- b) Diseñar un logotipo sencillo
- c) Elegir el proveedor de alojamiento de tu sitio web
- d) Seleccionar los colores y las fuentes de la empresa

10. ¿Cuál es el propósito de un perfil de Google My Business para una empresa local?

- a) Gestionar las cuentas de redes sociales
- b) Aparecer en los resultados de búsqueda locales de Google y en Google Maps
- c) Crear una tienda online

d) Enviar correos electrónicos promocionales a los clientes

Recomendaciones para el autoaprendizaje

Esta sección ofrece una selección de libros, artículos y sitios web para apoyar el autoaprendizaje sobre los temas tratados en el Módulo 5. Los recursos están agrupados por áreas temáticas y seleccionados en función de su accesibilidad, relevancia académica y aplicabilidad práctica.

- Adam Clarke. *SEO 2023: Learn Search Engine Optimization with Smart Internet Marketing Strategies*

Este libro cubre los conceptos básicos y las estrategias avanzadas del SEO, ofreciendo una visión profunda de la investigación de palabras clave, la optimización on-page y cómo aumentar la visibilidad de tu sitio web de forma orgánica.

- Ryan Deiss and Russ Henneberry (2016). *Digital Marketing for Dummies*

Una guía de marketing digital fácil de entender para principiantes que abarca SEO, SEM, creación de contenidos, marketing por correo electrónico y redes sociales. Perfecta para propietarios de pequeñas empresas que desean crear una presencia en línea.

- Gary Vaynerchuk (2013). *Jab, Jab, Jab, Right Hook: How to Tell Your Story in a Noisy Social World*.

Una lectura muy interesante sobre estrategias de marketing en redes sociales. Gary Vaynerchuk analiza cómo crear los mensajes adecuados para diferentes plataformas, ya sea contenido orgánico o de pago.

- Rand Fishkin – Founder of Moz and SparkToro. LinkedIn Top Voice.

Conocido como una de las voces más destacadas en SEO y marketing digital, Rand comparte con frecuencia valiosas ideas sobre estrategias de búsqueda orgánica, tendencias de SEO y marketing en redes sociales.

- Gary Vaynerchuk – Entrepreneur, author, and CEO of VaynerMedia. LinkedIn

Top Voice.

Gary Vee comparte contenido sobre emprendimiento, marketing digital, redes sociales y branding. Su enfoque directo ayuda a las empresas a comprender cómo aprovechar los canales digitales de manera eficaz.

- Social Media Marketing Workbook“ by Jason McDonald

Este libro ofrece una guía práctica para dominar el marketing en redes sociales en diversas plataformas, centrándose en la creación de estrategias eficaces que se ajusten a los objetivos empresariales. Aunque no trata exclusivamente sobre el comercio social, abarca aspectos clave del uso de plataformas como Instagram, TikTok y Facebook para el crecimiento empresarial.

- Social Commerce: The New Frontier of E-Commerce by Shopify Blog

El blog de Shopify suele publicar artículos sobre las últimas tendencias en comercio electrónico, incluido el comercio social. Este artículo en concreto trata sobre cómo el comercio social está configurando el futuro de las compras online.

<https://www.shopify.com/enterprise/blog/social-commerce-trends>

- Hermann and Gupta (2023). *How Klarna Grows: Building the Shopping Destination of the Future*.

<https://www.howtheygrow.co/p/how-klarna-grows-building-the-shopping?utm=>

Este artículo ofrece un análisis en profundidad de la trayectoria de crecimiento de Klarna, explorando cómo la empresa pasó de cero a 150 millones de clientes y su impacto en el sector crediticio, valorado en 8 billones de dólares.

- Chaffey, D. (2022). *Digital Business and E-Commerce Management* (7th ed.). Pearson.

Abarca estrategias de comercio electrónico, marketing digital y modelos de negocio.

- Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2021). *E-Commerce 2021: Business, Technology, and Society* (16th ed.). Pearson.

Una guía completa sobre los principios del comercio electrónico, los factores de éxito y las tendencias emergentes.

- Statista (2023). *Global E-Commerce Market Trends and Forecast*.

Informes e investigaciones que proporcionan información basada en datos sobre el crecimiento del comercio electrónico mundial, los principales actores y las tendencias del sector.

- Forbes (2023). *How Klarna Became a Fintech Giant with Buy Now, Pay Later*.

Artículos y casos prácticos sobre negocios de comercio electrónico exitosos. Examina el modelo de negocio, la estrategia de crecimiento y el impacto en el mercado de Klarna.

- Video: *What is E-Commerce? Definition, Types, and Business Models*.

El vídeo de YouTube explica los fundamentos del comercio electrónico, incluyendo su definición, los distintos tipos y los modelos de negocio más habituales.

Bibliografía y recursos externos

Chaffey, D. (2022). *Digital Business and E-Commerce Management* (7th ed.). Pearson.

Dwij K, What is E-commerce & How To Learn It in 6 Simple Steps

<https://proschoolonline.com/blog/what-is-ecommerce-how-to-learn-it>

Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2021). *E-Commerce 2021: Business, Technology, and Society* (16th ed.). Pearson.

Lorincz, N (2024), *Ecommerce Gamification: What Is It and How to Use It In Your Online Store Successfully?*

W-RISE

INFORME DE

APRENDIZAJE



W-RISE

Women on the RISE:
Upskilling Ukrainian Refugee Women
through Sustainable & Digital
Entrepreneurship Learning Pathways

Nombre del Módulo	Plan de Empresa	Descripción general de los módulos
Número del Módulo	6	1. Introducción al emprendimiento 2. Modelos de negocio 3. Básicos de marketing 4. Básicos de finanzas 5. Comercio electrónico 6. Plan de empresa
Horas de clase	10	
Evaluación	Cuestionario (10 preguntas)	Diseñado por FUNDEUN

Descripción general del módulo

Plan de Empresa

Este módulo está diseñado como una unidad formativa integral que guía a los estudiantes a través de todas las etapas necesarias para desarrollar un plan de negocio sólido y profesional. Su enfoque es eminentemente práctico, ya que combina la teoría aplicada con ejercicios y dinámicas colaborativas para promover un aprendizaje activo y significativo. Está estructurado en tres unidades principales que abarcan desde la definición de **qué es un plan de negocio** y por qué es relevante, hasta su **desarrollo paso a paso** y su **evaluación crítica**. A continuación, se presenta la parte central y práctica del módulo. Su objetivo es guiar a los estudiantes, paso a paso, a través del proceso de redacción de un plan de negocios completo. El módulo utiliza enfoques interactivos, gamificación y herramientas digitales para reforzar la

autonomía, el pensamiento emprendedor y las habilidades de trabajo en equipo de los estudiantes.

La **UNIDAD 1** explora el significado, la estructura y la función de un plan de empresa. Los estudiantes reflexionarán sobre su importancia como herramienta para la planificación estratégica, la comunicación y la movilización de recursos. La unidad destaca para qué sirve un plan de empresa, a quién va dirigido (inversores, bancos, aceleradoras, instituciones públicas) y cuáles son los errores más comunes que se cometen al redactarlo.

Posteriormente, la **UNIDAD 2** constituye la parte central y práctica de este módulo. Su objetivo es guiar a los estudiantes, paso a paso, a través del proceso de redacción de un plan de negocios completo. Se divide en secciones, desarrollando progresivamente cada parte del documento: desde el resumen ejecutivo hasta el análisis financiero, ofreciendo recomendaciones sobre cómo redactar cada sección y proporcionando recursos útiles para su preparación.

Por último, la **UNIDAD 3** se centra en la evaluación crítica y constructiva de los planes de negocio, incluyendo tanto la autoevaluación como la revisión por pares. Destaca aspectos importantes de un buen plan de negocio, como la redacción eficaz, la presentación visual del documento, la coherencia interna y la mejora continua.

A lo largo del módulo, las tareas gamificadas y los ejercicios prácticos refuerzan el contenido teórico, fomentando el aprendizaje activo y el desarrollo de habilidades.

Unidad 1: ¿Por qué redactar un plan de empresa?

1. ¿Por qué redactar un plan de empresa?

Ejercicio gamificado: ¿Y tú que harías?

Unidad 2: Crear un plan de empresa: guía paso a paso

2.1 Introducción

2.2 Resumen ejecutivo

2.3 Descripción del negocio y del producto

2.4 Análisis de mercado

2.5 Plan de marketing

2.6 Plan operativo y organizativo

2.7 Plan financiero

Ejercicio gamificado: Creación de tu plan de empresa
paso a paso

Unidad 3:
Consideraciones
 finales y consejos
para redactar un
plan de empresa

3.1 La importancia de una redacción eficaz

3.2 Presentación visual del documento

3.3 Revisión del contenido y coherencia interna

3.4 Reescritura y mejora

3.5 Errores comunes y cómo evitarlos

Ejercicio gamificado: Revisión por pares de planes de
empresa

Resultados de aprendizaje

Como resultado de trabajar con los materiales de este módulo, los formadores deben alcanzar los siguientes resultados de aprendizaje:

Conocimiento

- Comprensión de la estructura y finalidad de un plan de negocio.
- Conocimiento de los elementos que componen un plan de negocio: resumen ejecutivo, análisis de mercado, plan de marketing, plan organizativo y financiero, entre otros.
- Principios básicos de planificación.

Habilidades

- Capacidad para diseñar y estructurar un plan de negocio adaptado a una idea empresarial específica.
- Análisis crítico de otras propuestas empresariales.
- Comunicación escrita profesional y síntesis de información relevante.
- Uso de herramientas digitales colaborativas para el desarrollo del plan.

Competencias

- Organización y planificación de proyectos empresariales.
- Toma de decisiones basada en el análisis de mercado y la viabilidad económica.
- Pensamiento creativo, resolución de problemas y trabajo en equipo.
- Capacidad de autoevaluación y evaluación colaborativa.

Unidad didáctica 1: ¿Por qué escribir un plan de empresa?

Tiempo	Breve descripción	Método	Equipamiento
10 Min	Bienvenida y agenda	LECCIÓN DIRECTA	Ordenador/Proyectos/Presentación PPT
20 Min	¿Por qué redactar un plan de empresa?	LECCIÓN DIRECTA	Ordenador/Proyectos/Presentación PPT
20 Min	Ejercicio: ¿Y tú qué harías?	EJERCICIOS ONLINE	Toolkit de gamificación



1. ¿Por qué redactar un plan de empresa?

Un plan de empresa es un documento formal, estratégico y dinámico que describe detalladamente los objetivos de una empresa, los medios para alcanzarlos y los recursos necesarios para poner en marcha, hacer crecer o consolidar el negocio. Orienta a la empresa hacia la rentabilidad y es esencial a la hora de iniciar, hacer crecer o estabilizar un negocio, por lo que resulta valioso tanto para las startups como para las empresas ya consolidadas. Es una herramienta esencial para los emprendedores, ya que les permite estructurar una idea, analizar su viabilidad, anticipar riesgos y comunicarla de forma eficaz a terceros.

Se puede definir simplemente como un documento que describe nuestro negocio y su futuro financiero (McKeever, 2019). Sin embargo, un plan de empresa es mucho más que eso: es una guía, una hoja de ruta que proporciona las herramientas para analizar a fondo la idea de negocio (o el negocio ya establecido) e implementar cambios (Pinson, 2008). Desde una perspectiva estratégica, es la presentación escrita de la visión y la estrategia del emprendedor para convertirla en una realidad empresarial, ayudando a definir la visión de la empresa, estableciendo objetivos realistas y diseñando los pasos para alcanzarlos. Por lo tanto, se considera una herramienta muy útil para reflexionar sobre los elementos clave de nuestro negocio, planificar y tomar decisiones que nos ayuden a hacer un buen uso de los recursos disponibles y determinar si el negocio puede funcionar a largo plazo (Filion, Cisneros y Mejía-Morelos, 2011).

Figura 1. Misión principal del plan de negocios



Elaboración propia

Cabe señalar que un plan de empresa no es un documento fijo e inmutable, sino flexible y evolutivo, y debe revisarse y actualizarse periódicamente. En esencia, es un «documento vivo» que debe ajustarse en función de los comentarios y los resultados experimentados por la empresa. Esta adaptabilidad permite a los emprendedores reasignar recursos y definir nuevas estrategias que les acerquen a sus objetivos. Si bien es esencial contar con un plan bien desarrollado al inicio de una empresa comercial, también es esencial reevaluarlo y modificarlo en respuesta a los cambios del mercado, los desafíos inesperados o las nuevas oportunidades. De esta manera, el plan evoluciona y se crea una nueva versión en cada etapa crítica del crecimiento de la empresa (Barrow, Barrow y Brown, 2018).

El objetivo fundamental de un plan de empresa es transformar una idea en un proyecto concreto, bien definido, viable y gestionable. Ayuda a los emprendedores a tomar decisiones informadas, permitiéndoles llevar a cabo un proceso de planificación para seleccionar el camino adecuado que les acerque al logro de sus metas y objetivos y les guíe en la realización de sus actividades (Filion et al., 2011). En otras palabras, ayuda a los emprendedores a conceptualizar su propuesta y a establecer una coherencia entre los recursos disponibles y los objetivos previstos.

Figura 2. El proceso de planificación



Fuente: Elaboración propia basada en Filion et al. (2011)

Como se puede ver en la imagen anterior, el plan de negocios no es un documento abstracto, sino un proceso estructurado que responde a preguntas específicas. Cada paso forma una ruta lógica desde la idea inicial hasta la implementación operativa y legal del negocio:

Paso 1 – Es la semilla del proyecto y consiste en identificar y definir una idea de negocio que tenga valor para el mercado.

Paso 2 – Describir formalmente qué hará la empresa, su misión, visión, objetivos, tipo de actividad, etc.

Paso 3 – Responder cómo se identificará al público objetivo, cómo se comunicará el producto y cómo se llegará a los clientes a través de estrategias de marketing.

Paso 4 – Se refiere a cómo se organizarán los recursos internos (instalaciones, equipos, proveedores, personal) para ejecutar el modelo de negocio.

Paso 5 – Implica definir cómo se gestionarán el dinero, los costes, la inversión inicial, el flujo de caja y la financiación.

Paso 6 – Incluye aspectos legales como la forma jurídica de la empresa, las licencias, la normativa aplicable y los derechos de propiedad intelectual.

Por lo tanto, redactar el plan nos obliga a pensar en todos los aspectos clave de nuestro negocio, como el mercado, el cliente ideal, la competencia, los recursos, los precios, los canales de venta, entre otros. Ayuda a responder preguntas clave como:

- ¿Qué producto o servicio ofrezco?
- ¿Quién es mi cliente?
- ¿Cómo voy a ganar dinero?
- ¿Qué necesito para empezar?

Empezar un negocio sin un plan es como navegar sin mapa ni brújula. Una de las principales razones del fracaso empresarial es la falta de planificación.

«El negocio que falla en planificar, planifica fracasar».

Pinson (2009, p.3)

El proceso de planificación nos permite pasar de lo que esperamos que suceda a lo que queremos que suceda. La planificación, por lo tanto, nos permite anticipar riesgos, diseñar escenarios, prever problemas y tomar decisiones informadas. En resumen, nos ayuda a reducir los riesgos y aumentar la probabilidad de éxito (Filion et al., 2011). En este sentido, el plan de empresa nos permite analizar el mercado, la competencia, los recursos disponibles y los posibles obstáculos, convirtiéndose así en una herramienta clave para minimizar los errores y anticipar las contingencias. Redactar un plan de empresas nos obliga a investigar, averiguar si hay suficiente gente interesada en nuestro negocio, cuánto costará ponerlo en marcha, si hay demasiada competencia o si podremos mantener el negocio con los ingresos... En definitiva, nos ayuda a evaluar si nuestra idea es viable, es decir, si nuestra idea inicial puede funcionar en el mundo real.

El plan de empresa, a su vez, tiene una finalidad externa: explica y justifica el negocio ante otras personas o entidades. Se puede entender como una herramienta de comunicación estratégica que nos permite compartir nuestra visión del negocio con socios, inversores o empleados. Es un requisito esencial para obtener financiación o atraer nuevos socios comerciales (Pinson, 2009). Es una forma de demostrar que nuestro negocio tiene sentido, que conocemos bien el mercado, que hemos pensado en los riesgos y que sabemos cómo vamos a gestionarlos, lo que nos ayuda a convencer a los demás de que invertir en nuestra empresa es una decisión inteligente.

Although writing a business plan takes time and effort, it has a number of important advantages (Barrow et al., 2008):

- El enfoque sistemático de la planificación **nos permite cometer errores sobre el papel, en lugar de en el mercado**. Por ejemplo, un emprendedor descubrió mientras elaboraba su plan de empresa que, con el precio que proponía cobrar, no cubriría sus gastos generales ni alcanzaría el umbral de rentabilidad. De hecho, los conceptos de gastos generales y umbral de rentabilidad eran términos con los que no estaba familiarizado antes de embarcarse en la revisión de su plan.
- Dado que la falta de capital y los problemas de liquidez inicial son dos de las principales causas de fracaso de las nuevas empresas, **un plan de negocios bien elaborado puede reducir estos riesgos**. El plan de negocios muestra cuánto dinero necesitamos, para qué lo necesitamos, cuándo y durante cuánto tiempo lo necesitamos. También nos ayuda a experimentar con una serie de estrategias viables y a centrarnos en aquellas opciones que nos permiten hacer un uso más económico de los escasos recursos financieros iniciales.
- La preparación de un plan de empresa proporcionará **una visión del proceso de planificación**, lo cual es muy importante para la salud a largo plazo de una empresa. Como hemos visto, las empresas son dinámicas, al igual que los entornos empresariales y competitivos en los que operan. En este sentido, nadie espera que los acontecimientos registrados en un plan de empresa se produzcan tal y como se han previsto, pero la comprensión y los conocimientos adquiridos durante el proceso de planificación empresarial prepararán a la empresa para cualquier cambio que pueda producirse, lo que le permitirá adaptarse rápidamente.

Ejercicio

gamificado

Unidad 1: ¿Y tú que harías?

¡Ahora es tu turno de poner en práctica la teoría!

1. Conéctate a la plataforma en línea elegida por tu profesor (Kahoot, Quizizz, Socrative o Mentimeter) utilizando tu ordenador o smartphone con acceso a Internet.
2. Verás entre 5 y 10 escenarios diferentes relacionados con proyectos fallidos y errores de planificación. Para cada escenario, lee atentamente la situación y selecciona la respuesta que consideres más adecuada.

Recuerda: no hay una única opción «correcta». El objetivo es reflexionar críticamente sobre los riesgos de la improvisación y las ventajas de una planificación estructurada.

Después de cada ronda, verás los resultados y los comentarás con el resto de la clase.

Unidad didáctica 2: Crear un plan de empresa - guía paso a paso

Tiempo	Breve descripción	Método	Equipamiento
5 Min	2.1 Introducción	LECCIÓN DIRECTA	Ordenador/Proyectos/Presentación PPT
30 Min	2.2 Resumen ejecutivo 2.3 Descripción del negocio y del producto	LECCIÓN DIRECTA	Ordenador/Proyectos/Presentación PPT
90 Min	Ejercicio 2.1: Descripción de la empresa	TRABAJO EN GRUPO	Toolkit de gamificación
20 Min	2.4 Análisis de mercado	LECCIÓN DIRECTA	Ordenador/Proyectos/Presentación PPT
90 Min	Ejercicio 2.2: Análisis de mercado	TRABAJO EN GRUPO	Toolkit de gamificación

20 Min	2.5 Plan de marketing	LECCIÓN DIRECTA	Ordenador/Proyectos/Presentación PPT
60 Min	Ejercicio 2.3: Plan de marketing	TRABAJO EN GRUPO	Toolkit de gamificación
15 Min	2.6 Plan operativo y organizativo	LECCIÓN DIRECTA	Ordenador/Proyectos/Presentación PPT
60 Min	Ejercicio 2.4: Plan operativo y organizativo	TRABAJO EN GRUPO	Toolkit de gamificación
15 Min	2.7 Plan financiero	LECCIÓN DIRECTA	Ordenador/Proyectos/Presentación PPT
40 Min	Ejercicio 2.5: Plan financiero	TRABAJO EN GRUPO	Toolkit de gamificación



2.1 Introducción

Como hemos visto hasta ahora, un plan de empresa es una herramienta esencial para estructurar una idea de negocio, coordinar recursos, evaluar su viabilidad y presentarla a terceros. Para cumplir estas funciones, debe constar de una serie de secciones interrelacionadas que ofrezcan una visión global, coherente y profesional del proyecto.

Figura 3. Hoja de ruta operativa para estructurar un plan de empresa



Fuente: elaboración propia basada en Filion et al. (2011)

Existe cierto consenso en la literatura académica sobre los elementos esenciales que debe contener un plan de negocios:

1. Resumen ejecutivo
2. Descripción del negocio y del producto
3. Análisis de mercado
4. Plan de marketing
5. Plan operativo y organizativo
6. Plan financiero

Aunque los componentes son similares, la terminología y el orden de las secciones pueden variar (Hurtado y Marcelo, 2011). Por ejemplo, la descripción de la empresa puede aparecer en el plan de negocios como descripción de la

empresa, modelo de negocio o visión general de la empresa, mientras que el plan de marketing puede denominarse estrategia de negocio o plan de ventas o marketing. Además, algunas secciones pueden subdividirse para crear nuevas secciones. Por ejemplo, la sección de análisis de mercado puede dividirse en diferentes secciones, como análisis de clientes objetivo, análisis de la competencia, etc.

El nivel de detalle, énfasis y estilo de presentación puede y debe ajustarse en función del público destinatario, con implicaciones tanto para la profundidad del análisis como para los elementos que se destacan o complementan con apéndices o explicaciones (Hurtado y Marcelo, 2011). Por ejemplo, si se quiere desarrollar un plan de empresa para buscar inversores privados, este debe ser convincente y centrarse en destacar las oportunidades de rentabilidad, haciendo especial hincapié en el potencial de unas proyecciones financieras sólidas, el análisis de riesgos, la escalabilidad, la clara ventaja competitiva y las estrategias de salida.

Además, más allá de las secciones tradicionales (resumen, mercado, marketing, operaciones, organización y finanzas), algunos planes de negocio incorporan elementos complementarios que refuerzan su credibilidad, como un análisis de riesgos o un plan de contingencia (Sahlman, 1997).

Por lo tanto, tanto adaptar el plan al público objetivo como incluir secciones adicionales son estrategias fundamentales para personalizar, reforzar y profesionalizar el plan de negocio. No existe un modelo único que se pueda aplicar en todos los casos, ya que el verdadero valor de este plan reside en su capacidad para comunicar la viabilidad del proyecto de forma estratégica, eficaz y relevante.

A continuación encontrarás más detalles sobre estos elementos esenciales que componen un plan de empresa, así como los principales componentes que debe incluir cada uno de ellos.

2.2 Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo es la puerta de entrada al plan de empresa y nuestra carta de presentación. Por lo tanto, debe resumir de forma clara, rigurosa y atractiva la información más relevante sobre el proyecto empresarial que justifica la existencia de la empresa, su viabilidad, su diferenciación y sus objetivos. Esta sección debe contener, de forma explicativa, toda la información clave sobre el plan y los elementos que permitirán que el proyecto tenga éxito. En otras palabras, no se trata de un simple resumen, sino de una herramienta argumentativa con una función comunicativa de gran impacto (McKeever, 2019). Esta sección tiene, por tanto, una función introductoria, pero también estratégica: presentar la empresa de forma profesional, estructurada y convincente, capaz de despertar el interés y la confianza del lector.

El resumen ejecutivo es la primera sección del plan de empresa, pero debe redactarse al final, una vez completado todo el documento y recopilados todos los datos empresariales clave. Su finalidad es resumir de forma clara y convincente la información clave sobre el proyecto empresarial: quiénes somos, qué ofrecemos, cuál es nuestro mercado objetivo, cómo lo haremos, cuánto necesitamos invertir y qué beneficios esperamos obtener.

Su finalidad es captar la atención de los lectores –inversores, bancos, socios o instituciones públicas– y animarlos a seguir leyendo. El resumen ejecutivo debe redactarse en un formato fácil de entender que atraiga al lector hacia el proyecto y transmita entusiasmo y claridad, sin ser una copia literal de las secciones que le siguen (Pinson, 2009).

Para resumir todos los aspectos clave, podemos crear una tabla y responder brevemente a las siguientes preguntas. Esto nos ayudará a organizar la información y mantener un orden lógico, al tiempo que cubrimos todos los aspectos fundamentales.

1. **¿A qué se dedica la empresa? – Idea de negocio, sector y tipo de actividad.**
2. **¿Cuál es la propuesta de valor? – ¿Qué problema resuelve y cómo?**
3. **¿Quién está detrás del proyecto? – Fundadores y equipo directivo.**
4. **¿Cuál es el mercado objetivo? – Clientes potenciales y tamaño del mercado**
5. **¿Qué ventajas competitivas tiene?**

6. **¿Qué modelo de ingresos se propone?**
7. **¿Qué financiación se necesita? – Inversión inicial y uso de los fondos**
8. **¿Cuáles son los objetivos a corto y medio plazo? – Medibles y realistas**

Por ejemplo, Heynanny es una plataforma digital que conecta a los padres con servicios de cuidado infantil de confianza. Se trata de una aplicación que permite a los usuarios encontrar niñeras con referencias, verificar sus perfiles y mantener un contacto directo mientras sus hijos están siendo cuidados. El servicio es sencillo, seguro y está diseñado para familias ocupadas que necesitan ayuda ocasional o regular con sus hijos. A continuación, veremos cómo se completa esta tabla utilizando este ejemplo:

Preguntas	Respuestas
¿A qué se dedica la empresa? – Idea de negocio, sector y tipo de actividad	Heynanny es una plataforma digital que conecta a los padres con proveedores de cuidado infantil de confianza. Pertenecce al sector de los servicios digitales, concretamente al de la atención familiar y la educación. La actividad se basa en una aplicación web y móvil que simplifica el proceso de búsqueda, contratación y comunicación con las niñeras.
¿Cuál es la propuesta de valor? – ¿Qué problema resuelve y cómo?	Resuelve el problema de encontrar rápidamente un servicio de cuidado infantil de confianza. La aplicación ofrece perfiles verificados, actualizaciones en tiempo real para los padres y disponibilidad en casos de emergencia. Garantiza tanto la seguridad como la flexibilidad para las familias.
¿Quién está detrás del proyecto? – Fundadores y equipo directivo	La empresa fue fundada por Anna Schneider y Julia Kahle, dos mujeres alemanas que son madres y profesionales en los sectores de la tecnología y el bienestar infantil. Dirigen un pequeño equipo de desarrolladores, atención al cliente y expertos en cuidado infantil.

¿Cuál es el mercado objetivo? – Clientes potenciales y tamaño del mercado	El mercado objetivo son las familias urbanas, en particular las madres trabajadoras, de las ciudades alemanas. El servicio también resulta atractivo para las familias monoparentales y los progenitores con horarios de trabajo irregulares. El mercado potencial incluye a más de 5 millones de familias con hijos menores de 10 años en Alemania.
¿Qué ventajas competitivas tiene?	Heynanny destaca por combinar el cuidado infantil con la tecnología: cuidadores verificados, actualizaciones en la aplicación durante las horas de cuidado, formación para niñeras y disponibilidad local. La confianza emocional y la seguridad que genera son factores diferenciadores clave.
¿Qué modelo de ingresos se propone?	La plataforma obtiene una comisión por cada reserva. También existe un modelo freemium: el acceso básico es gratuito, pero los servicios avanzados (por ejemplo, cuidadores de emergencia, cuidados nocturnos, formación de cuidadores) requieren una suscripción o el pago de una cuota única.
¿Qué financiación se necesita? – Inversión inicial y uso de los fondos.	Heynanny necesita 80 000 € para mejorar la aplicación móvil, expandirse a nuevas ciudades, lanzar un programa de formación para cuidadores e invertir en marketing digital. Los fondos se destinarán en un 50 % al desarrollo, en un 30 % al marketing y en un 20 % a recursos humanos y operaciones.
¿Cuáles son los objetivos a corto y medio plazo? – Medibles y realistas.	A corto plazo (12 meses): lanzar el servicio en cinco nuevas ciudades y alcanzar los 2000 usuarios mensuales. A medio plazo (2-3 años): expandirse a nivel nacional, certificar a 1000 niñeras y asociarse con ayuntamientos o colegios.

A continuación, te ofrecemos algunos consejos que te ayudarán a preparar esta primera sección de tu plan de empresa:

- Es buena idea comenzar con una frase breve, clara y contundente que defina la idea de negocio. Esta frase debe permitir al lector comprender claramente el concepto de negocio propuesto. A continuación, el resumen debe ampliar esta información para ofrecer una visión general completa pero concisa de los puntos clave mencionados anteriormente.
- Es importante tener en cuenta que, mientras leen, tu público se hará preguntas clave como: ¿Cuánto puede crecer este negocio? ¿Es sólida la propuesta? ¿Qué solidez tiene el equipo que la respalda? ¿Cuál es la relación riesgo/rentabilidad?
- Esta sección del plan de negocio debe ser concisa. Algunos autores sugieren que no debe superar una página. Si estás buscando inversores, puede ampliarse a dos o tres páginas como máximo (Pinson, 2009).
- No repitas párrafos enteros de otras secciones. Resume aspectos clave como la propuesta de valor, los segmentos de mercado, las ventajas competitivas, la viabilidad financiera básica y las necesidades de capital.
- Es esencial revisar y perfeccionar el resumen ejecutivo hasta que transmita claramente qué es la empresa y por qué tiene potencial para triunfar.
- Se pueden utilizar ayudas visuales en el resumen ejecutivo. Se pueden utilizar tablas y diagramas para mostrar claramente los datos financieros, la competencia, la propuesta de valor o la adecuación del producto al mercado (Evans, 2019).

2.3 Descripción del negocio y del producto

Filion et al. (2011) sostienen que los emprendedores deben ser capaces de traducir sus ideas en un «modelo narrativo» que explique no solo el negocio, sino también su visión del mundo y por qué su solución tiene sentido en ese contexto. Esta narrativa se articula en la descripción de la empresa, que debe proporcionar una visión general clara y detallada de la naturaleza, el propósito y la estructura de la empresa. Esta claridad permite no solo una mejor comprensión interna del proyecto, sino también una presentación convincente ante posibles inversores o socios (McKeever, 2019).

Esta sección no solo presenta la idea de negocio, sino que también sienta las bases sobre las que se desarrollarán las estrategias operativas, financieras y de mercado. Detalla la identidad de la empresa: quiénes somos, qué hacemos, cómo lo hacemos y por qué lo hacemos. También permite comprender la esencia del proyecto empresarial, su propuesta de valor y su posicionamiento en el mercado. Por lo tanto, debe permitir a cualquier lector, incluso a aquellos sin experiencia en el sector, comprender la naturaleza, el enfoque y los fundamentos del proyecto empresarial (Barrow, et al., 2018) y debe responder a preguntas clave como: ¿qué hará la empresa, para quién lo hará y cómo lo logrará?, articulando así la misión, la visión y los objetivos del negocio, junto con los diferenciadores que marcarán su ventaja competitiva.

No existe un formato ni un orden establecido para los componentes de esta parte del plan. Puedes utilizar el orden que te resulte más lógico. A continuación, detallaremos las consideraciones más importantes que debes tener en cuenta al redactar el plan de negocio para cada uno de los aspectos importantes de esta sección.

CONSEJO: Antes de redactar esta sección del plan de negocios, es recomendable repasar los contenidos teóricos y prácticos de este curso, especialmente los correspondientes al **Módulo 1** – Introducción al emprendimiento – **Módulo 2** – Modelos de negocio sostenibles – y **Módulo 3** – Fundamentos de marketing, en particular la Sección 3, para comprender adecuadamente los conceptos de emprendimiento, modelos de negocio, generación de ideas, lienzo de modelo de negocio y concepto de producto. Si tu modelo de negocio está relacionado con el comercio electrónico, también debes revisar el contenido teórico y práctico del **Módulo 6** de este curso, titulado Comercio electrónico.

Historia

Todo negocio comienza con una idea empresarial, pero lo que la convierte en un proyecto es la identificación de una necesidad no cubierta en el mercado. En esta sección se debe explicar el «porqué» emocional y racional que hay detrás del proyecto empresarial. En última instancia, la historia fundacional conecta con los inversores y los clientes porque transmite autenticidad y propósito.

Barrow et al. (2018) recomiendan narrar esta sección como una breve historia (uno o dos párrafos) que demuestre «pasión con propósito» y refleje no solo el qué, sino también el porqué de la empresa.

Por lo tanto, aquí debemos explicar cómo surgió la idea de negocio, por qué decidiste desarrollarla y qué te motivó a ponerla en marcha. El objetivo es contextualizar el proyecto dentro de una trayectoria personal, profesional o social, mostrando que la idea no es fruto del azar, sino de una necesidad detectada o de una experiencia significativa. Algunas preguntas que pueden servir de guía para redactar esta sección podrían ser: ¿Cuándo y dónde surgió la idea? ¿Qué situación personal, profesional o académica la inspiró? ¿Qué necesidad se detectó? ¿Cómo se conectó esta necesidad con una solución innovadora? ¿Qué conocimientos, habilidades o formación tiene el equipo en este ámbito? ¿Qué aprendizaje motivó esta decisión? ¿Qué errores o fracasos previos también influyeron en ella? ¿Qué motiva al equipo a emprender esta aventura? ¿Qué valores o principios están presentes (impacto social, autonomía, innovación, etc.)? ¿Cómo se conecta el proyecto con las biografías de los emprendedores?

Misión y Visión

Este punto abarca la identidad y los fundamentos estratégicos de la empresa: por qué existe (misión) y hacia dónde se dirige (visión). Aunque a menudo se tratan como declaraciones simbólicas, su correcta formulación es clave para orientar la toma de decisiones, definir la cultura organizativa y comunicar la identidad de la marca de forma coherente (Filion et al., 2011).

La misión describe la razón de ser de la empresa en el presente. Explica qué hace, para quién y cómo lo hace. Para facilitar su redacción, la misión debe responder a tres preguntas: ¿Qué va a hacer la empresa (producto, proceso y/o servicio), a quién se lo va a ofrecer y cómo resuelve la necesidad o el problema? Al mismo tiempo, la misión debe ser motivadora, completa y coherente con los objetivos y valores del proyecto empresarial.

No es necesario utilizar términos jurídicos sofisticados. Simplemente exprésalo

con tus propias palabras, pero hazlo de tal manera que el lector pueda percibir tu pasión por el negocio que estás creando. Además de responder a estas preguntas, también puede ser útil describir tu misión creando una breve lista de valores fundamentales, que son las cosas que consideras esenciales para tu negocio (Nunn y McGuire, 2010).

Por ejemplo, **Vinted** (consulta el compendio de W-Rise para obtener más información) es una plataforma digital para comprar y vender ropa y accesorios de segunda mano. Su modelo promueve la economía circular al prolongar la vida útil de los productos textiles, permitiendo a los usuarios vender, comprar o intercambiar artículos que ya no utilizan. La aplicación es muy fácil de usar y cuenta con una comunidad activa en toda Europa (<https://www.vinted.es/about>).

Misión de Vinted: *Nuestra misión es convertir lo de segunda mano en la primera opción. Queremos mostrarte lo fantástico que puede ser lo de segunda mano. Vende lo que ya no necesitas o compra piezas únicas que no encontrarás en las tiendas. Vinted está abierto a todos aquellos que creen que los artículos de calidad deben durar mucho tiempo.*

Por otro lado, la visión establece las perspectivas futuras de la empresa, es decir, cómo se ve a la empresa en un periodo de tiempo determinado (lo que se quiere conseguir con la empresa). Explica lo que se quiere llegar a ser o conseguir a medio y largo plazo (3-10 años) y debe ser realista y alcanzable.

Siguiendo con el ejemplo anterior, la visión de Vinted podría ser: *En un plazo de 5 a 10 años, consolidarnos como el referente europeo en la venta de ropa de segunda mano, ofreciendo una alternativa sostenible, accesible y digital al consumo tradicional de moda para millones de personas en Europa.*

Objetivos del negocio

Los objetivos estratégicos sirven para traducir la visión empresarial en resultados medibles, guiando tanto la planificación como la evaluación del rendimiento. Son las metas específicas que nuestra empresa quiere alcanzar en un periodo de tiempo determinado. Indican la dirección del proyecto y nos permiten medir si se

está avanzando o no. Dependiendo del plazo, tus objetivos pueden ser a corto plazo (6-12 meses), a medio plazo (1-3 años) o a largo plazo (3-5 años).

La forma más eficaz y profesional de redactar los objetivos es utilizar el método SMART desarrollado por Doran (1981).

Figura 4. Método SMART



Para añadir los objetivos a esta sección de la descripción de tu negocio, puedes crear una tabla en la que se especifique el plazo, los objetivos SMART y los indicadores de éxito. Es importante tener en cuenta que no puedes abarcarlo todo (dos o tres objetivos por plazo son suficientes). Debes ser realista, pero también ambicioso (el objetivo debe motivarte, pero no paralizarte) y pensar en indicadores específicos (medibles).

Descripción de los productos y servicios

Este punto es el núcleo descriptivo del plan de empresa, donde se debe detallar la oferta comercial de la empresa, explicando claramente qué se va a vender, cómo funciona, a quién va dirigido y qué valor aporta. Es fundamental porque demuestra la viabilidad técnica y el atractivo del proyecto ante inversores, clientes y socios. Este punto no solo informa, sino que también convence al lector de nuestro plan de negocio de que lo que se ofrece es deseable, factible y competitivo (Evans, 2019). Se debe proporcionar una descripción detallada

(exhaustiva) de la idea que se va a desarrollar, en resumen, de los productos y/o servicios que constituirán el objeto del nuevo negocio.

Por lo tanto, para desarrollar este punto de forma coherente, debemos incluir algunos elementos clave:

- **Una descripción clara y precisa de nuestros productos y servicios:** Debes incluir detalles como la definición del producto o servicio, cómo funciona o se utiliza, a quién va dirigido y cómo se presenta. También incluiremos una descripción de sus atributos y características.

CONSEJO: Repasa el **contenido teórico del módulo 3 de este curso**, Fundamentos de marketing, especialmente la unidad 3, Tácticas de marketing, para comprender los conceptos teóricos que subyacen a la creación de productos. Te recomendamos que realices el ejercicio 1, titulado «Mi producto y mi persona», para desarrollar la idea del producto.

- **Define la propuesta de valor.** La propuesta de valor explica por qué nuestro producto o servicio es necesario y atractivo (Cote, 2020). Implica una evaluación realista de las ventajas únicas o distintivas del producto y cómo estas ventajas se traducirán en beneficios para los clientes. Para redactar la propuesta de valor, podemos responder a preguntas como: ¿Qué problema resuelve mi producto o servicio para el cliente? ¿Qué beneficio o mejora específica proporciona? ¿Por qué deberían elegirme a mí en lugar de otras opciones? Debe ser una declaración clara y concisa, limitada a una frase o un párrafo breve como máximo. Las preguntas que se proporcionan a continuación pueden ayudarte a redactar esta parte, ya que resumen los aspectos clave que debe incluir una propuesta de valor:
 - Cliente objetivo: ¿A quién va dirigido mi producto o servicio?
 - Problema o necesidad: ¿Cuál es el problema del cliente? ¿Qué quiere resolver?
 - Solución ofrecida: ¿qué hago para ayudarle o mejorar su situación?
 - Beneficio principal: ¿qué gana el cliente al elegirme?
 - Diferenciador clave: ¿qué hago mejor o de forma diferente a los demás?

CONSEJO: También podemos utilizar la herramienta **Value Proposition Canvas**, desarrollada por Alexander Osterwalder, que nos permite construir la propuesta de valor de forma visual y gráfica: <https://www.strategyzer.com/library/the-value-proposition-canvas>. También **recomendamos revisar el Módulo 2**, Modelos de negocio sostenibles, tanto la parte teórica como la práctica, para describir la propuesta de valor.

- **Describe la fase en la que se encuentra tu producto o servicio.** Indica si el producto o servicio se encuentra en la fase de idea, prototipo, prueba o comercialización. Esto permitirá a los lectores de tu plan de empresa evaluar la madurez de tu proyecto.

En este punto, también se puede incluir información breve sobre la producción y la prestación del servicio (que se ampliará en el Plan Operativo del plan de negocios). Además, indica si existen diferentes versiones o líneas de productos y explica brevemente el modelo de ingresos (aunque esto se desarrollará en detalle en el plan financiero).

En resumen, en la descripción de los productos y servicios es fundamental tener en cuenta:

- En este punto, debes dejar claro qué quieres conseguir con tu producto o servicio. Crear una oferta que satisfaga una necesidad no cubierta o mejorar una oferta para satisfacer una necesidad no cubierta o cubierta de forma ineficaz.
- Especifica con detalle qué se va a producir (bienes), qué se va a ofrecer y cómo se va a vender. Detalla qué se ofrece y qué no se ofrece en relación con las expectativas de los clientes.
- Especifica los factores diferenciadores clave.
- Define la propuesta de valor de tu producto o servicio, por ejemplo, qué necesidades satisface y qué deficiencias resuelve.
- Destaca las ventajas del producto o servicio en comparación con los que hay actualmente en el mercado. ¿Cuáles son las características innovadoras de nuestro producto o servicio?
- Es aconsejable utilizar ilustraciones en la descripción del producto y limitar

los detalles técnicos a un apéndice.

Ejercicio gamificado

Unidad 2: Creación de tu plan de empresa paso a paso

Actividad 2.1

Descripción de la empresa

¡Ahora es tu turno de poner la teoría en práctica!

Accede a Padlet a través del enlace que te ha proporcionado tu profesor. En cada columna, debes incluir:

Historia fundacional: escribe un breve párrafo narrativo sobre el origen de tu proyecto. Utiliza un tono personal y emotivo. Puedes guiarte con estas tres preguntas:

- ¿Qué motivó tu idea?
- ¿De dónde surgió?
- ¿Qué experiencia te inspira?

Misión: Escribe una frase clara y directa que explique el propósito de tu empresa (por qué existe).

Visión: Escribe una frase que exprese lo que tu empresa quiere llegar a ser en el futuro.

Objetivos: Define seis objetivos para tu empresa:

- Dos a corto plazo (dentro del primer año)
- Dos a medio plazo (2-3 años)
- Dos a largo plazo (5 años o más)

Producto o servicio: Describe lo que ofreces respondiendo a estas tres preguntas clave:

- ¿Qué ofrece tu producto/servicio?
- ¿Qué lo diferencia de la competencia?
- ¿Qué necesidades satisface?

Se proyectará el Padlet. Utilizando Mentimeter (o una herramienta similar), votarás y reflexionarás sobre:

- ¿Qué grupo ha descrito mejor su historia?
- ¿Qué proyecto tiene la misión y la visión más claras?
- ¿Qué proyecto tiene los objetivos más realistas?
- ¿Qué proyecto ha definido mejor su producto o servicio?

Por último, abre tu documento de Google Docs y copia el contenido de tu Padlet en la sección *Descripción de la empresa*. Además, integra tu propuesta de valor del modelo Canvas (Módulo 2, Ejercicio 2).

2.4 Análisis de mercado

El objetivo principal de esta sección es obtener un conocimiento profundo del entorno en el que operará la empresa, las características del sector, identificar los clientes y competidores potenciales, las tendencias del mercado y fundamentar las decisiones estratégicas de marketing, ventas y posicionamiento. La investigación de mercado permite a los emprendedores saber quiénes son sus clientes potenciales, cómo son y dónde se encuentran para su producto o servicio (Barrow et al., 2018).

Lejos de ser una mera sección informativa, es una herramienta esencial para tomar las decisiones correctas, identificar oportunidades reales y anticipar obstáculos futuros. Proporciona información sobre la situación y la evolución estimada del sector en el que se desarrollará la actividad, los clientes a los que se accederá y a través de qué canales, y las acciones llevadas a cabo por la competencia. Es un requisito fundamental para demostrar que el proyecto está bien fundamentado, responde a una necesidad real y tiene posibilidades de éxito. Permite validar la idea de negocio a través de información cuantitativa y cualitativa, evitando decisiones intuitivas o basadas en creencias infundadas. Además, los planes que no demuestran un conocimiento profundo del mercado objetivo carecen de credibilidad, especialmente a los ojos de los inversores

(Pinson, 2009).

Este análisis debe comenzar con una observación del mercado al que se dirigen los productos o servicios que ofrecemos, seguida de una caracterización de los clientes y la competencia. Debe llevarse a cabo recopilando información primaria (entrevistas, encuestas, observación directa) e información secundaria (informes y bases de datos), lo que proporcionará una base sólida para las decisiones del plan.

Esta sección debe abarcar los siguientes aspectos generales: análisis del entorno general y sectorial, segmentación y definición del mercado objetivo, análisis de la demanda y del perfil de los clientes, y análisis de la competencia. Puedes comenzar con una introducción general al mercado, proporcionando el contexto del mercado en el que opera el proyecto, con una descripción amplia del sector o industria (especificando el sector y el subsector), el tamaño, el enfoque geográfico (local, regional, nacional o internacional), una explicación general de la demanda y el comportamiento de los consumidores, y un breve resumen de la competencia. Esta información proporcionará una visión general que puede servir de base para un análisis más detallado. A continuación, describiremos cómo abordar los demás elementos que componen esta sección del plan de negocio.

Análisis del entorno general

El entorno general, también conocido como macroentorno, se refiere a todas las fuerzas externas que afectan indirectamente a la empresa, pero que no dependen del emprendedor. Se trata de factores globales que influyen en el comportamiento de los consumidores, las oportunidades de mercado y los riesgos medioambientales. El análisis del entorno es el punto de partida para el pensamiento estratégico y permite anticipar los cambios que pueden afectar a la supervivencia o al crecimiento de la empresa (Filion et al., 2011).

Varios autores recomiendan utilizar el análisis PESTEL para abordar los requisitos de este punto y analizar los efectos externos que pueden afectar al mercado y a la empresa. El análisis PESTEL es una herramienta estratégica que permite estudiar el macroentorno de la empresa, es decir, los factores del entorno

general que afectan al proyecto pero que no pueden controlarse directamente (Akbalik y Çitilci, 2019).

Factor	Preguntas orientativas
Político	¿Cómo afecta la legislación o las políticas públicas al sector?
Económico	¿Cuál es el impacto en la inflación, los tipos de interés, el empleo, etc.?
Social	¿Qué valores, hábitos o tendencias influyen en el consumo?
Tecnológico	¿Qué innovaciones están cambiando el mercado?
Ecológico	¿Cuáles son los requisitos medioambientales o las expectativas ecológicas?
Legal	¿Existen regulaciones que afecten a la actividad (licencias, patentes)?

Al realizar este análisis, es importante determinar de antemano si se analizará en el entorno local, nacional o global de tu proyecto y centrarse en el sector y la actividad específicos de tu producto o servicio. Para llevar a cabo este análisis, se debe consultar información fiable, como informes y fuentes estadísticas de organismos oficiales nacionales o europeos (Eurostat). También se debe hacer referencia a la fuente, es decir, se deben citar los informes y estadísticas consultados. Sin esto, el análisis no tiene ningún valor en el plan de negocio.

Esta parte del análisis de mercado no debe limitarse a enumerar datos, sino que debe adaptarse a tu empresa, es decir, debe indicar qué implicaciones tiene, cómo te adaptas y aprovechas, y qué decisiones tomas al respecto.

Una vez hecho esto, debes analizar tu entorno específico o competitivo. En este sentido, debes proporcionar en esta sección información relevante para tu

sector, la demanda, los clientes, los competidores y los proveedores.

CONSEJO: Para redactar esta parte del plan, es muy recomendable leer y comprender el **Módulo 3 de este curso**, Fundamentos de marketing, especialmente la Unidad 1, Evaluación del entorno de marketing.

Datos del sector

El estudio del sector nos permite identificar si el entorno inmediato presenta oportunidades explotables, barreras de entrada y factores que determinan el éxito competitivo.

En este punto debemos especificar (Nunn & McGuire, 2010):

- El tamaño del sector en términos de valor monetario, clientes y producción.
- Su evolución histórica y proyecciones: cambios en el sector en los últimos años, tendencias (crecimiento, madurez o declive).
- Las proyecciones futuras para un periodo de 3 a 5 años.

Al igual que en el punto anterior, debemos basar nuestro análisis en informes y estadísticas y hacer referencia a ellos en nuestro plan de negocio.

Segmentación del mercado y análisis de clientes potenciales

Aunque nuestro producto o servicio pueda satisfacer las necesidades de un amplio grupo de clientes potenciales, el objeto es definir nuestro cliente ideal de la forma más específica posible, tanto cuantitativa como cualitativamente.

Segmentar significa reconocer que no todos los consumidores tienen las mismas necesidades, preferencias o comportamientos. Una empresa no puede ni debe intentar dirigirse a todo el mundo de la misma manera (Kotler y Keller, 2016). La segmentación del mercado es el proceso de dividir un mercado amplio en grupos más pequeños y homogéneos de consumidores que comparten características similares, necesidades comunes o comportamientos de compra comparables. Esta segmentación puede basarse en variables demográficas (edad, sexo, nivel educativo, estado civil, profesión o ingresos), variables geográficas (país, región, ciudad), variables psicográficas (estilo de vida, valores personales, actitudes y

opiniones, intereses o aficiones) y variables de comportamiento (frecuencia de compra, nivel de fidelidad, sensibilidad al precio, uso del producto). Esta segmentación nos permitirá centrarnos en el segmento o segmentos más atractivos para nuestro producto o servicio. A partir de ahí, debemos describir el perfil de nuestros consumidores potenciales.

CONSEJO: Para entender cómo segmentar el mercado, te recomendamos leer el contenido teórico de la **Unidad 2 – Estrategias de marketing – del Módulo de formación 3, Fundamentos de marketing**, de este curso. Además, aunque no es necesario incluirlo en el plan de negocio, la herramienta **buyer persona** puede utilizarse para definir el perfil de nuestros clientes y facilitar así la explicación de esta sección. Se trata de una representación semificticia de nuestro cliente ideal basada en datos reales (demográficos, psicográficos, de comportamiento) y en estudios de mercado. Para ello, **te recomendamos que realices el ejercicio práctico 1, «Mi producto y mi persona», del módulo 3 del curso Fundamentos de marketing.**

Análisis de la demanda

Una vez segmentado el mercado, hay que realizar un estudio de la demanda. El análisis de la demanda estudia el volumen potencial de clientes que podrían adquirir el producto o servicio, sus patrones de consumo, su poder adquisitivo y la evolución prevista de esa demanda a lo largo del tiempo. La demanda no se estudia a nivel macro, sino en el segmento específico que constituye el público objetivo de nuestro proyecto. Por lo tanto, debe ir precedida de un análisis riguroso de la base de clientes (Filion et al., 2011).

1. Debemos estimar la demanda potencial, es decir, el número de clientes potenciales en el área geográfica de nuestro proyecto, su frecuencia media de compra y el gasto medio estimado por cliente.
2. Realizar un análisis cualitativo de la demanda, estableciendo las motivaciones de compra, las frecuencias y los patrones de consumo, las barreras que dificultan el acceso y la percepción del producto en el mercado.

Para ello, tendremos que basarnos en fuentes de datos estadísticos (datos secundarios) y también realizar encuestas (datos primarios) a clientes potenciales o pruebas de productos (Producto Mínimo Viable o en inglés, Minimum Viable Product - MVP).

Análisis de la competencia

Al realizar un estudio de mercado para nuestro plan de negocio, es fundamental conocer qué empresas ofrecen productos y servicios similares a los nuestros y mostrar al lector de nuestro plan en qué nos diferenciamos de ellas. El análisis de la competencia no se limita a identificar a los rivales, sino que también hay que analizar la estrategia competitiva de cada uno de ellos, compararla con la nuestra e identificar las lagunas del mercado (Casillas y Martí, 2010). Debemos tener un conocimiento profundo de nuestro entorno competitivo. Todas las empresas tienen competidores de alguna forma, algunas venden productos o servicios similares a los nuestros, mientras que otras venden un producto o servicio que cumple la misma función. Por lo tanto, este punto implica el estudio sistemático de las empresas rivales que ofrecen productos o servicios similares a los nuestros con el objetivo de identificar sus fortalezas y debilidades, detectar oportunidades de diferenciación, evaluar nuestra ventaja competitiva y anticipar posibles amenazas.

Siguiendo a Ehmke y Akridge (2005), primero definiremos quiénes son nuestros competidores y luego desarrollaremos su perfil. Para el análisis, debemos tener en cuenta su cuota de mercado, las relaciones con los clientes, las estrategias de comunicación (marketing), los precios, los canales de distribución, las características de los productos o servicios y el posicionamiento.

Para ayudar a identificar mejor a nuestros competidores, podemos crear una tabla que reúna todos los puntos mencionados anteriormente. **A continuación se muestra un ejemplo de una tabla de competidores para UBER** (<https://www.uber.com/fi/en/about/?uclid=668e25d4-922e-4c16-9aa3-0ead03e9f4b7>).

Nombre de la Empresa	Producto o servicio (características)	Precio	Cuota de mercado	Distribución (puntos de venta)	Promoción
UBER	Transporte a través de una aplicación móvil, viajes bajo demanda, sistema de valoración de usuarios.	Tarifa estándar basada en la distancia y la demanda (calculada en la aplicación)	Muy alta en transporte digital compartido	Disponible en +10. 000 ciudades de todo el mundo a través de la aplicación móvil.	Anuncios digitales, ofertas basadas en aplicaciones, códigos de referencia.
TAXI	Transporte urbano mediante servicios de taxi regulados	Tarifas fijas regulados	Moderada en los centros urbanos	Parada en la calle, servicio telefónico	Ninguna o baja (señalización tradicional)
CABIFY	Aplicación para solicitar transporte, enfocada en la comodidad	Tarifa estándar basada en la distancia y la demanda (calculada en la aplicación), ligeramente más cara que Uber	Moderada en España y Latinoamérica; baja a nivel mundial	Disponible a través de una aplicación móvil en determinadas ciudades	Marketing online, marca premium
BOLT	Aplicación de transporte compartido centrada en la asequibilidad y la sostenibilidad	Ligeramente inferior a Uber	Rápido crecimiento en Europa del Este y partes de África	Disponible en más de 45 países a través de una aplicación móvil	Campañas digitales agresivas y posicionamiento ecológico

En esta parte del plan de negocio, no basta con enumerar a nuestros competidores, sino que también debemos evaluarlos analizando sus fortalezas y debilidades en comparación con las nuestras, es decir, determinar cuál será nuestra ventaja competitiva. En la sección anterior, describimos quiénes son nuestros clientes y cuáles son sus necesidades. Aquí, debemos explicar cómo satisfacen esas necesidades nuestros competidores y qué ofreceremos a

nuestros clientes a cambio (Ehmke y Akridge, 2005). En resumen, se trata de una evaluación comparativa competitiva o externa.

CONSEJO: Te recomendamos que estudies **la Unidad 3 de este curso**, «Conceptos básicos de marketing», **especialmente la Unidad 2**, «Estrategias de marketing». Además, si completas el **ejercicio práctico 2 del módulo 3**, «Mapa y declaración de posicionamiento», obtendrás una visión general clara de quiénes son tus competidores y cómo analizarlos.

¡Es recomendable terminar esta sección completa, «Análisis de mercado», con un análisis DAFO de las fortalezas y debilidades de tu negocio frente a las oportunidades y amenazas del mercado o sector. Aquí tienes un enlace con información complementaria para elaborarlo: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>

Figura 5. Análisis DAFO (SWOT, en inglés)



Ejercicio gamificado
Unidad 2:
Creación de tu plan de empresa

¡Ahora es tu turno de poner la teoría en práctica!

Accede a Padlet a través del enlace proporcionado por tu profesor. Tu profesor ha creado un muro llamado «Análisis de mercado». Cada grupo tiene su propia columna con las siguientes secciones:

paso a paso

Actividad 2.2:

Análisis de mercado

- Datos del sector: busca al menos tres informes o estudios sobre tu mercado o sector y súbelos a tu columna de Padlet.
- Análisis del entorno general: lee tus informes brevemente y luego completa la **tabla PESTEL** en tu documento de Google Docs (pega también la tabla en esta columna).
- Análisis de la demanda y segmentación de clientes: utilizando el **Ejercicio 1 del Módulo 3 (Mi producto y mi persona)**, describe el perfil de tu *cliente ideal* (persona compradora).
- Competidores: utilizando el **ejercicio 2 del módulo 3**, completa la tabla de análisis de la competencia en tu documento de Google Docs. A continuación, haz una **captura de pantalla** de tu tabla y súbela a Padlet.
- Análisis DAFO: en tu documento de Google Docs, crea un DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades). Una vez hecho esto, sube una captura de pantalla a Padlet en la sección «DAFO».

Tu profesor proyectará el Padlet. Debatirás y votarás (a través de Mentimeter o similar) sobre preguntas como:

- ¿Qué parte del análisis de mercado te resultó más difícil?
- ¿Necesitas más información? ¿Más informes? ¿Entrevistas a clientes?

No olvides transferir todos los resultados a tu documento de Google Docs, en la sección «Análisis de mercado».

2.5 Plan de marketing

Mientras que el análisis de mercado identifica lo que está sucediendo fuera de la empresa (clientes, competencia, entorno), el plan de marketing se centra en cómo actuará la empresa dentro de ese entorno. Esta sección se basa en datos extraídos del análisis de mercado, pero su finalidad es diseñar e implementar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos comerciales (Casillas y Martí, 2010). Debe estar estructurado de tal manera que no solo transmita la idea de negocio, sino que también convenga de que se trata de una oportunidad de inversión atractiva y viable. Por lo tanto, el plan de marketing es la sección del plan de negocio que define las acciones estratégicas y tácticas específicas que la empresa implementará para introducir su producto o servicio en el mercado, generar demanda, atraer clientes y mantener una posición competitiva.

En esta sección, nos centraremos en el precio de tus productos/servicios, cómo los distribuirás y cómo se promocionarán.

CONSEJO: Para comprender mejor estos conceptos y lo que implica un plan de marketing, **te recomendamos revisar y estudiar el módulo 3 de este curso, Fundamentos de marketing, concretamente la tercera unidad, *Tácticas de marketing***. Si tu modelo de negocio está relacionado con el comercio electrónico, también deberías revisar el contenido teórico y práctico del módulo 5 de este curso, titulado Comercio electrónico.

Precio

El precio comunica valor y, por lo tanto, debe estar alineado con la imagen que queremos proyectar y con la percepción del cliente. También representa la cantidad de dinero que los consumidores deben pagar por un producto o servicio. Desde una perspectiva económica y estratégica, la fijación de precios debe cumplir tres criterios fundamentales: cubrir los costes, ser aceptable para el cliente y ser coherente con la estrategia de posicionamiento de la empresa (Kotler y Keller, 2016). El proceso de fijación de precios sigue siete pasos:

1. Elige el objetivo de precio, que puede incluir: maximizar los beneficios de las

ventas, aumentar la cuota de mercado, posicionar a la empresa como una marca premium accesible, disuadir a nuevos competidores, sobrevivir en entornos altamente competitivos.

2. Determinar la demanda: es necesario comprender a quién va dirigido tu producto o servicio y determinar su poder adquisitivo y cuánto están dispuestos a pagar por el producto o servicio.
3. Evalúa las fluctuaciones de la demanda mediante informes, historiales de ventas, encuestas y entrevistas.
4. Determina los costes.
5. Analiza los costes, precios y ofertas de tus competidores.
6. Selecciona una estrategia de precios.
7. Estima el precio.

En esta parte del plan de negocios, debemos justificar el precio elegido para nuestro producto o servicio. Para fijar el precio, sigue los siete pasos especificados anteriormente, que culminan con la estimación del precio de nuestro producto o servicio. Existe una amplia gama de estrategias de fijación de precios, desde simples reglas empíricas hasta enfoques sofisticados que implican medir cuidadosamente el valor que tu empresa ofrece a tu mercado objetivo (Ehmke y Akridge, 2005). Para justificar el precio en el plan de negocio de una manera sencilla, aquí tienes algunas sugerencias:

- Demuestra que el precio cubre los costes de producción y permite un margen de beneficio razonable. Aunque esto se especificará en la sección 7 del plan de negocio, Plan financiero, sería útil indicar aquí el coste unitario total y el umbral de rentabilidad, es decir, el volumen mínimo de ventas necesario para cubrir los costes sin obtener beneficios ni pérdidas. Consulta el módulo 4, «Conceptos básicos de finanzas», de este curso, especialmente la primera sección.
- Otra justificación clave es demostrar que el precio es competitivo dentro del mercado y refleja la realidad del sector. Para ello, compararemos nuestros precios con productos y servicios similares ofrecidos por nuestros competidores e indicaremos si nuestros precios son superiores, iguales o inferiores a los de nuestros competidores. Para ilustrarlo mejor, podemos

crear una tabla comparativa de los precios de nuestros productos y servicios y los de nuestros competidores, y analizar y justificar por qué son superiores, iguales o inferiores.

- También podemos mostrar la percepción del valor por parte del cliente identificando los atributos diferenciadores del producto, relacionando el precio con los beneficios funcionales y emocionales y/o citando los resultados de encuestas o estudios de mercado.

Por encima de todo, nuestro plan de empresa debe demostrar que nuestro precio nos permitirá obtener beneficios.

Además, en esta sección del plan, debes justificar la **estrategia de precios elegida**. Para seleccionar la estrategia adecuada, es útil plantearse preguntas como: ¿Buscas volumen de ventas o márgenes elevados? ¿Qué valor único ofreces en comparación con la competencia? ¿En qué medida tus clientes son sensibles al precio? ¿Tu producto tiene sustitutos? ¿Cuáles son las expectativas de los clientes en cuanto al precio? La estrategia de precios no es una decisión aislada, sino una extensión coherente del tipo de negocio que se desarrolla (digital o presencial, sostenible o convencional, B2C o B2B), el posicionamiento deseado en el mercado y el comportamiento esperado de los consumidores. Basándonos en las respuestas a estas preguntas, definiremos nuestra estrategia de precios y explicaremos por qué la hemos elegido. A continuación se describen algunas de las estrategias más comunes, basadas en Barrow et al (2018) y Evans (2019).

- **Penetración:** Precio inicial bajo para ganar rápidamente cuota de mercado.
- **Descremado (skimming):** Precio inicial alto para atraer a los consumidores dispuestos a pagar más.
- **Basado en los costes:** Precio calculado sobre la base de los costes más un margen de beneficio.
- **Basado en el valor:** Se fija en función del valor percibido por el cliente, no del coste.
- **Competitivo:** precio fijado en función de los precios de la competencia.
- **Psicológico:** uso de precios como 9,99 € en lugar de 10 € para influir en la percepción.

- **Freemium:** versión básica gratuita y versiones premium de pago (típico de los servicios digitales).

Por último, debemos incluir una descripción de nuestra política de precios. Se refiere a la actitud y las estrategias adoptadas por la empresa en relación con las facilidades financieras que ofrecemos a nuestros clientes para fomentar las compras. Incluye, por ejemplo, descuentos por volumen o fidelidad, promociones de lanzamiento, promociones de temporada o campañas específicas, así como cualquier otra ventaja económica utilizada como incentivo comercial.

Para ayudarte a definir tu política de precios, comenzaremos con un breve párrafo en el que definamos la actitud general de la empresa con respecto al precio: ¿buscamos la accesibilidad? ¿Queremos transmitir exclusividad? ¿Queremos fomentar el consumo ético o el compromiso medioambiental?

A continuación, redactaremos un apartado en el que detallaremos las tácticas específicas que aplicaremos para fomentar las compras y justificarlas desde un punto de vista económico y estratégico. Algunos tipos comunes de descuentos y promociones son:

- **Descuento por volumen:** para fomentar la compra de grandes cantidades (por ejemplo, «compra 3 y paga 2»).
- **Descuento por fidelidad:** para clientes habituales, con tarjetas o códigos exclusivos.
- **Promoción de lanzamiento:** reducción de precios en la fase inicial del negocio o producto.
- **Campañas de temporada:** precios especiales en fechas clave (Navidad, Día de la Mujer, Semana de la Sostenibilidad).

Por último, aunque no es obligatorio, describiremos si la empresa ofrecerá condiciones y facilidades de pago, como pagos a plazos, suscripciones o métodos de pago digitales.

La política de precios debe ser coherente con el segmento de mercado y el valor percibido. No puede haber contradicción entre las afirmaciones de exclusividad o sostenibilidad y una política de descuentos agresiva si esta no está justificada.

Promoción

Un producto o servicio excelente no tendrá éxito si los clientes potenciales no lo conocen. Debemos definir e incluir en el plan de empresa cómo vamos a transmitir esta información a nuestros clientes:

Los medios publicitarios que se utilizarán, eligiendo entre medios tradicionales (prensa, radio, televisión) o medios digitales (redes sociales, email marketing, etc.). A la hora de seleccionar los medios, es fundamental tener en cuenta sus ventajas e inconvenientes, así como detallar su coste y cómo se utilizarán, y esto debe especificarse en el plan de negocio (Filion et al., 2011).

Mensajes clave, es decir, palabras atractivas que hablen de las cualidades del producto o servicio de la empresa. Estos mensajes deben comunicar claramente la propuesta de valor.

Política de comunicación: promociones previstas (tanto de lanzamiento como continuadas), campañas publicitarias o relaciones públicas (fiesta de inauguración, relaciones con los medios de comunicación, etc.). Se debe especificar el plan de lanzamiento al mercado, incluyendo la secuencia de acciones que compondrán la campaña publicitaria, así como las promociones que se utilizarán para dar a conocer y posicionar el producto o servicio en la mente de los consumidores. Además de las acciones a realizar, es importante incluir en el plan de negocio aspectos como la fecha prevista, el precio, el canal, el público objetivo y el presupuesto. Esto se puede hacer utilizando un diagrama de Gantt o una tabla sencilla como la del ejemplo siguiente.

Por ejemplo, **Double Trouble Bologna** (<https://doubletroublebologna-com.myshopify.com/en>). Para más información, consulta el compendio de W-Rise) es una marca italiana de moda ética y artesanal creada por mujeres emprendedoras que reutilizan el excedente de cuero y materiales recuperados para fabricar bolsos, mochilas y accesorios sostenibles. Su modelo combina el diseño responsable, la producción local y la economía circular. Un posible ejemplo de su calendario promocional podría ser:

Acción	Mes	Canal	Objetivo	Presupuesto
Campaña «Hecho a mano en Italia»	Marzo	Instagram / Facebook	Promocionar el producto como trabajo artesanal local y sostenible	€1,500
Participación en la feria de moda ética	Mayo	Evento + redes sociales	Atraer a clientes con conciencia ecológica y generar contenido visual	€2,000
Sorteo con influencers sostenibles	Septiembre	Instagram + TikTok	Ampliar la comunidad entre las mujeres jóvenes interesadas en la moda sostenible	€1,200
Campaña navideña con serie limitada	Diciembre	Newsletter + Instagram	Fomentar las compras de temporada con líneas de productos exclusivas	€2,500

Según Casillas y Martí (2010) y Barrow et al. (2018), la sección de promoción debería:

- Ser coherente con el posicionamiento de la marca y el precio del producto.
- Combinar diferentes tipos de medios y canales.
- Incluir un plan de acción temporal.
- Medir la eficacia mediante indicadores clave de rendimiento (KPI)

Política de distribución

La política de distribución, también denominada «plaza» dentro del marketing mix, se refiere al conjunto de decisiones estratégicas y logísticas mediante las cuales la empresa se asegura de que su producto o servicio llegue al cliente objetivo de manera eficiente, accesible y rentable. En este sentido, dentro del plan es necesario determinar la vía más adecuada que debe seguir el producto/servicio para llegar al consumidor.

El plan de negocio debe incluir los tipos de canales que se utilizarán. El canal de distribución se refiere al conjunto de medios, rutas, organizaciones e intermediarios que permiten que un producto o servicio llegue a los consumidores desde el productor (Kotler y Keller, 2016). Se pueden dividir a grandes rasgos en:

- Canales directos (distribución directa): el productor vende directamente al cliente final sin intermediarios (tiendas físicas y online, redes sociales con venta directa, etc.).
- Canales indirectos (distribución indirecta): el productor delega la venta a uno o varios intermediarios (marketplaces como Amazon, distribuidores, minoristas, etc.).
- Canales mixtos (distribución mixta): una combinación de canales directos e indirectos (tienda propia más ventas a través de Amazon, por ejemplo).

Se deben justificar las razones para elegir estos canales, el valor que aportan al cliente y su relación con el modelo de negocio. Además, se debe especificar el método de envío o entrega, indicando si se utilizarán servicios de mensajería o si se prevén puntos de recogida. Un aspecto importante que hay que mencionar es la cobertura geográfica, es decir, si la distribución será local, nacional o internacional.

Por ejemplo, Gravity Wave recoge residuos plásticos del mar Mediterráneo en colaboración con pescadores y los transforma en productos de diseño de alto valor, como muebles, paneles y accesorios. Trabaja con hoteles, ayuntamientos y empresas comprometidas con la sostenibilidad. Gravity Wave **aplica una estrategia de distribución directa y selectiva en línea con su misión de sostenibilidad e impacto social**. La empresa distribuye sus productos reciclados, como muebles y paneles decorativos fabricados con plástico marino, principalmente a través de ventas directas B2B dirigidas a clientes concienciados con el medio ambiente, como hoteles, instituciones públicas y arquitectos. El contacto inicial se facilita a través de la página web de la empresa y se refuerza con la participación activa en ferias de diseño sostenible y colaboraciones con diseñadores comprometidos con el medio ambiente. Gravity Wave opera bajo un modelo de fabricación bajo pedido para reducir la sobreproducción y optimizar

los recursos, y da prioridad a los socios logísticos locales para minimizar las emisiones de carbono. Cada envío es trazable e incluye datos de impacto, como la cantidad de plástico recuperado. Este enfoque de distribución garantiza la transparencia, fortalece las relaciones con los clientes que comparten los valores de la empresa y refuerza su marca como líder de confianza en innovación circular.

**Ejercicio
gamificado**
Unidad 2:
**Creación de tu
plan de empresa
paso a paso**

Actividad 2.3:
**Plan de
marketing**

¡Ahora es tu turno de poner la teoría en práctica!

Abre Padlet. Tu profesor ha creado un muro llamado *Plan de marketing*. Cada grupo tiene su propia columna dividida en tres partes:

- **Precio:** Escribe el precio de tu producto o servicio (ya definido en ejercicios anteriores). Explica cómo este precio cubre los costes de producción, te ayuda a alcanzar el umbral de rentabilidad y garantiza un margen de beneficio razonable. Elige una estrategia de precios (por ejemplo, penetración, descremado (skimming), basada en el valor, basada en la competencia) y justifica tu elección.
- **Promoción:** En tu documento de Google Docs, prepara un calendario de promoción con al menos tres acciones. Haz una captura de pantalla de tu calendario y súbela a la sección «Promoción» de Padlet.
- **Canales de distribución:** Describe el tipo o tipos de canales que utilizarás para entregar tu producto o servicio a los clientes (por ejemplo, tienda online, tienda física, distribuidores, marketplaces, venta directa).

Reflexiona y vota sobre preguntas como:

¿Qué grupo (aparte del tuyo) presenta el plan de marketing más coherente?

¿Qué grupo tiene la estrategia de precios más realista?

¿Qué grupo tiene las acciones promocionales más creativas?

No olvides transferir toda la información que has preparado (precio, promoción, canales de distribución) a la sección «Plan de marketing» de tu documento de Google Docs.

2.6 Plan operativo y organizativo

El plan operativo y organizativo dentro del plan de negocio es una sección esencial que detalla cómo funcionará el negocio en la práctica, es decir, cómo se llevarán a cabo las actividades clave en el día a día, cómo se organizará el equipo y qué recursos materiales y tecnológicos serán necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos definidos en el modelo de negocio. Este plan debe responder a cinco preguntas clave: ¿Qué se hará, quién lo hará, con qué recursos, cuánto costará y en qué plazo se llevará a cabo? Estas dimensiones son las que garantizan que la estrategia pueda ejecutarse en condiciones reales de funcionamiento (Casillas y Martí, 2010).

En primer lugar, hay que explicar la estructura organizativa de la empresa, es decir, cómo se distribuyen las funciones, los puestos y las responsabilidades dentro del equipo. Esta descripción debe incluir el perfil del promotor o fundador, las personas que participarán desde el principio, sus funciones y, si procede, las necesidades de contratación futuras. Es aconsejable incluir un organigrama que represente visualmente esta estructura, aunque sea pequeña, ya que transmite

orden, planificación y profesionalidad. Si hay tres o menos personas trabajando en la empresa desde el principio, se puede incluir una fotografía de cada una de ellas, su cargo y un breve resumen de su experiencia laboral.

A continuación, el plan debe describir en detalle los procesos operativos clave que permitirán producir los bienes o prestar el servicio. Esto incluye una descripción exhaustiva de cómo se llevarán a cabo las actividades de diseño, producción, gestión de pedidos, entrega, atención al cliente y posventa. Es importante mostrar en el plan de negocio que estos procesos están secuenciados de forma lógica.

También debe indicar los recursos materiales, tecnológicos y de infraestructura necesarios para llevar a cabo la actividad. Esto abarca desde el equipo básico (ordenador, conexión a Internet, herramientas digitales) hasta el software o las licencias esenciales (por ejemplo, Canva Pro, WordPress, Stripe, Google Workspace) y, si procede, el espacio físico necesario (espacios de coworking, talleres, almacenes o tiendas).

Para ayudar a quienes revisan el plan de negocio a comprender el orden lógico de los procesos operativos clave, las personas involucradas y las herramientas utilizadas, es una buena idea crear un calendario operativo que muestre las etapas de desarrollo del negocio, desde la puesta en marcha hasta la consolidación. Se puede crear una tabla básica que sirva de calendario, lo que a su vez nos ayudará a planificar de forma realista el lanzamiento del negocio, el desarrollo de productos o servicios, la implementación de estrategias de marketing y la incorporación gradual de nuevos recursos humanos o tecnológicos.

Por ejemplo, **Lucirmás** (<https://lucirmas.com/>). Para más información, véase el compendio de W-Rise) es una empresa de diseño sostenible dedicada a la producción artesanal de objetos decorativos y utilitarios a partir de vidrio reciclado. Cada pieza está hecha a mano según criterios de sostenibilidad, exclusividad y calidad, promoviendo la economía circular y el consumo responsable en el sector de la decoración y la hostelería. Vende online a través de su página web. Un ejemplo del calendario operativo de esta empresa sería el

siguiente:

Fase/Actividad	Descripción	Responsable	Recursos	Duración	Inicio estimado
Recogida y selección de vidrio	Recuperación de botellas de vidrio usadas	Responsable de materiales	Acuerdos con proveedores, espacio de almacenamiento	En curso	Enero
Producción artesanal	Corte manual, pulido y transformación de las piezas de vidrio	Responsable de materiales	Taller, herramientas especializadas	2 meses	Febrero
Desarrollo web y comercio electrónico	Creación y mantenimiento de la tienda online para ventas directas	Gerente digital	Diseñador web, dominio, pasarela de pago	1 mes	Marzo
Lanzamiento de la colección	Desarrollo de una nueva línea de productos y preparación del catálogo promocional	Director de producto	Fotografía, diseño gráfico, descripciones de productos	1 mes	Abril
Venta directa y distribución	Marketing y distribución online y en ferias comerciales	Gerente de ventas	Tienda online, inventario, calendario de ferias	En curso	Mayo

Esta sección debe proporcionar respuestas claras y específicas sobre la ejecución del negocio, más allá de la idea en sí misma. Un plan que no tenga en cuenta las dimensiones operativas y organizativas corre el riesgo de quedarse en lo abstracto, por lo que esta sección del plan de negocio representa una validación práctica de que el modelo de negocio puede funcionar realmente (McKeever, 2019; Barrow et al., 2011; Evans, 2019).

Ejercicio gamificado

Unidad 2: Creación de tu plan de empresa paso a paso

¡Ahora es tu turno de poner en práctica la teoría!

Abre Padlet: tu profesor ha creado un muro llamado *Plan operativo y organizativo*, con dos secciones:

- **Descripción del equipo:** escribe sobre los miembros clave de tu equipo. Describe su experiencia previa. Explica las funciones y responsabilidades de cada

Actividad 2.4: **Plan operativo y** **organizativo**

persona dentro de la empresa.

- **Recursos y proveedores clave:** identifica los principales recursos que necesitas para gestionar tu negocio (tecnología, equipos, instalaciones, etc.). Menciona los proveedores esenciales (materias primas, logística, proveedores de tecnología). Añade cualquier aliado o colaborador estratégico que pueda apoyar tu negocio.

Una vez hecho esto, en tu documento de Google Docs, crea un calendario operativo (una tabla que contenga las siguientes columnas: **fase o actividad, breve descripción, responsable(s), recursos necesarios, duración estimada y fecha de inicio prevista**). Esta tabla debe mostrar las principales actividades necesarias para poner en marcha y gestionar tu empresa (por ejemplo, diseño de productos, creación de la página web, acuerdos con proveedores, lanzamiento de la campaña de marketing).

No olvides incluir toda la información recopilada en este ejercicio en tu plan de negocio (Google Doc).

2.7 Plan financiero

El plan financiero es una de las secciones más importantes de un plan de empresa, ya que traduce las ideas estratégicas y operativas en cifras. Es el lenguaje que entienden los inversores, los bancos y cualquier agente externo que evalúe la viabilidad del negocio (Pinson, 2009). Pero también es esencial para el propio emprendedor, que necesita saber si el proyecto es rentable, cuándo lo será y qué necesidades de financiación conllevará cada fase.

La planificación financiera es el resultado de múltiples decisiones de inversión, estructurales y estratégicas, y debe basarse en estimaciones comprensibles y

bien fundadas que reflejen los resultados financieros futuros del proyecto (Casillas y Martí, 2010). El objetivo principal de esta sección es proporcionar un análisis cuantitativo que justifique la viabilidad del proyecto empresarial. Según McKeever (2019), un plan financiero creíble es más importante que una idea brillante sin sustancia. Esta sección permite:

- Anticipar ingresos, costes, márgenes y beneficios.
- Calcular las necesidades de capital y su calendario.
- Evaluar la rentabilidad y el retorno de la inversión.
- Detectar las necesidades de liquidez y los momentos de mayor tensión financiera.
- Identificar los riesgos económicos y proponer escenarios alternativos.

CONSEJO: Para llevar a cabo este plan financiero, te recomendamos que estudies el módulo 4 de este curso, «Conceptos básicos de finanzas», y que realices los tres ejercicios prácticos para comprender los conceptos que subyacen al análisis de costes, el cálculo y las diferentes estrategias de financiación.

Dentro del plan de empresa, el plan de financiación debe incluir:

- **Determinación de los costes iniciales** (costes de puesta en marcha, costes únicos), es decir, la inversión inicial prevista, detallando todos los activos fijos (activos de capital) y activos circulantes necesarios para iniciar la actividad. Estos costes suelen incluir: gastos de constitución, equipamiento, mobiliario, tecnología, aplicaciones informáticas, licencias, patentes y obras o acondicionamiento de locales, entre otros. Esta tabla puede ayudar a presentar la inversión inicial en el plan de negocio.

Concepto (¿Qué necesitamos?)	Costes estimados €	% Depreciación	Costes Primer año	Costes posteriores

TOTAL	€		€	€

- **Financiación necesaria para cubrir la inversión inicial.** Se deben describir las fuentes de financiación y el importe estimado para cada una de ellas. Se puede distinguir entre financiación propia (aportaciones de socios, autofinanciación), financiación externa (préstamos bancarios, 3F, microcréditos, donaciones a través de crowdfunding, etc.) y apoyo institucional (ayudas públicas).
- **Ingresos y gastos estimados para los tres primeros años del proyecto.** Los ingresos se refieren a las ventas previstas (por unidad, por servicio al mes) y al precio al que se venderá cada uno. Si hay diferentes productos o servicios, se recomienda desglosarlos por línea. Además, los gastos deben diferenciarse entre costes fijos y variables. Esta tabla puede ayudar a presentar los ingresos y gastos estimados en el plan de negocio.

Concepto	Primer año	Segundo año	Tercer año
Ingresos (especificar)	€	€	€
Costes iniciales (nombra los conceptos)	€	€	€
Costes fijos (nombra los conceptos)	€	€	€
Costes variables (nombra los conceptos)	€	€	€
Beneficio antes de impuestos	€	€	€
Impuestos	€	€	€
Ingresos netos	€	€	€

- **Determina el punto de equilibrio o Punto Muerto (PM)**, que es el número mínimo de ventas necesarias para que los ingresos cubran todos los costes, sin beneficios ni pérdidas.
- **Determina la viabilidad con un párrafo final que resuma, de forma comprensible, si el proyecto es viable.** Para redactar este párrafo, es necesario resumir los principales resultados del análisis financiero, como los ingresos previstos, los costes fijos o variables, el umbral de rentabilidad y el beneficio neto previsto. Además, se debe justificar la viabilidad del proyecto y determinar si el negocio es rentable desde el principio o si necesita más tiempo, si la inversión necesaria es asequible y si el proyecto es financieramente sostenible a medio plazo. Por último, se deben identificar y describir los riesgos y aspectos críticos, como la estacionalidad de las ventas, la dependencia de la publicidad, los márgenes ajustados o los costes impredecibles, las dificultades para cobrar a los clientes, la necesidad de ajustar los precios en función de la evolución del mercado, etc.

Por último, aquí tienes algunos consejos que te ayudarán a redactar y presentar esta sección de tu plan de negocio:

- No es necesario elaborar un informe financiero exhaustivo; basta con presentar de forma clara y explicativa las tablas clave (inversión inicial, ingresos y gastos, y punto de equilibrio).
- Las cifras no deben incluirse al azar; es aconsejable indicar la procedencia de cada dato. Las cifras se compararán con las vigentes en el resto del sector, por lo que deben ser coherentes con la experiencia real.
- Utiliza un lenguaje comprensible.
- Utiliza hojas de cálculo e inserta tablas con encabezados claros en el plan de empresa.

CONSEJO: Te recomendamos que completes el **ejercicio práctico 1 del Módulo 4** de este curso, «Elabora tu propio plan financiero», que incluye una hoja de cálculo con las principales tablas que debes incluir en el plan de negocio.

Ejercicio gamificado

Unidad 2: Creación de tu plan de empresa paso a paso

Actividad 2.5: Plan financiero

¡Ahora es tu turno de poner en práctica la teoría!

Transfiere las tablas financieras: Abre tu documento de Google Docs y copia en él las tablas financieras que creaste en el **Módulo 4, Ejercicio 1 (Crea tu propio plan financiero)**. Estas incluyen:

- Cuenta de resultados (ingresos y gastos)
- Flujo de caja
- Punto de equilibrio

Abre Padlet: Tu profesor ha creado un muro llamado *Plan financiero* con el título «Viabilidad del plan financiero».

Declaración de viabilidad: En tu columna de Padlet, escribe un texto breve que resuma si tu plan de negocio es viable desde el punto de vista financiero respondiendo a estas preguntas:

- ¿Los ingresos previstos son superiores a los costes?
- ¿Cuánto tiempo se tarda en alcanzar el punto de equilibrio?
- ¿Es razonable el margen de beneficio previsto?
- ¿Qué riesgos o retos financieros prevés?

Una vez que todos los grupos hayan publicado sus declaraciones de viabilidad, revisarás las publicaciones de otros equipos y votarás (Mentimeter o similar) por el proyecto (no el tuyo) que mejor explique su viabilidad financiera.

No olvides añadir tu análisis de viabilidad en la sección «Plan financiero» de tu documento de Google Docs, junto con las tablas financieras.

Unidad didáctica 3: Consideraciones finales y consejos para redactar un plan de empresa

Tiempo	Breve descripción	Método	Equipamiento
20 Min	3.1 La importancia de una redacción eficaz 3.2 Presentación visual del documento 3.3 Revisión del contenido y coherencia interna 3.4 Reescritura y mejora 3.5 Errores comunes y cómo evitarlos	LECCIÓN DIRECTA	Ordenador/Proyector Presentación PPT
110 Min	Ejercicio 3: Revisión por pares de planes de empresa	TRABAJO EN GRUPO	Toolkit de gamificación



3.1 La importancia de una redacción eficaz

Un plan de empresa no es solo un ejercicio técnico, sino también una herramienta de comunicación. Por lo tanto, su calidad no depende únicamente de la validez del modelo de negocio o de la precisión de las proyecciones financieras, sino también de la claridad con la que se presentan las ideas, la

coherencia entre las diferentes secciones y la precisión en el uso del lenguaje. Como sostiene Pinson (2009), un plan debe ser comprensible para una variedad de públicos: desde posibles inversores y socios hasta entidades públicas, incubadoras, mentores o incluso personas sin formación empresarial. Esto significa que el texto debe evitar la jerga técnica innecesaria, las frases demasiado largas o las estructuras confusas que puedan dificultar la comprensión.

Una redacción eficaz implica organizar el contenido de forma lógica y jerárquica para que el lector pueda seguir fácilmente el hilo narrativo. Es aconsejable estructurar cada sección del plan siguiendo una secuencia de preguntas que expliquen claramente la propuesta de valor utilizando el enfoque de comunicación estratégica 5W1H o método Kipling: Quién, Qué, Cuándo, Dónde, Por qué, Cómo: ¿Quién es el emprendedor o el equipo de desarrollo? ¿Qué se ofrece? ¿Cómo se produce o se entrega? ¿Cuánto cuesta? ¿Dónde se desarrolla la actividad? ¿Cuándo se implementa? ¿Y por qué se considera viable? Estas preguntas básicas pueden servir de guía estructural para garantizar que no falte ninguna información clave y que la atención se centre en lo esencial.

En cuanto a la extensión ideal, aunque puede variar en función del sector o del público objetivo, se recomienda que un plan completo tenga entre 20 y 40 páginas. Un documento más breve puede percibirse como insuficiente o superficial, mientras que uno excesivamente largo corre el riesgo de ser ignorado o de dificultar la identificación de los elementos clave. Para lograr este equilibrio, una buena práctica consiste en incluir un resumen ejecutivo al principio y utilizar apéndices al final para proporcionar datos técnicos adicionales sin sobrecargar el cuerpo del texto.

3.2 Presentación visual del documento

La presentación visual del plan de empresa no es solo un aspecto estético, sino un componente crucial que influye directamente en la percepción de profesionalidad, credibilidad y seriedad del proyecto. Como señalan Barrow et al.

(2012), un documento bien estructurado y visualmente claro facilita la comprensión del contenido, genera confianza en el lector y refleja el grado de preparación y compromiso del emprendedor. En contextos en los que se evalúan múltiples propuestas, como convocatorias de subvenciones públicas, procesos de selección de aceleradoras o búsquedas de inversión, un plan desorganizado o con errores formales puede ser descartado antes incluso de ser leído en profundidad.

Un buen diseño comienza por mantener una estructura limpia y coherente en todo el documento. Esto significa utilizar márgenes amplios (al menos 2,5 cm), interlineado de 1,5 y una jerarquía clara de títulos y subtítulos. Es preferible elegir fuentes tradicionales, formales y legibles, como Cambria, Times New Roman, Book Antiqua o Georgia, en tamaño 11 o 12. El uso de negrita y cursiva debe ser moderado y con un propósito claro: resaltar ideas clave, conceptos técnicos o nombres propios, sin saturar visualmente el texto.

El contenido textual debe combinarse con elementos gráficos que faciliten la comprensión, como:

- Tablas: para presentar presupuestos, calendarios, estimaciones financieras o análisis comparativos.
- Gráficos de barras, líneas o circulares: para mostrar tendencias de ingresos, puntos de equilibrio o distribución de costes.
- Diagramas de procesos o mapas mentales: especialmente útiles en planes operativos o de marketing.
- Logotipo, imágenes de la página web, branding, embalaje, etc.

Estos recursos visuales deben estar correctamente titulados, numerados si es necesario, y acompañados de una breve explicación que permita al lector interpretar los datos sin ambigüedades.

También es recomendable que el documento tenga una portada profesional, un índice automático si se trabaja en Word o Google Docs, y una paginación clara. Esto facilita la navegación al lector y transmite orden. La inclusión de apéndices resulta muy útil para añadir información adicional sin interrumpir la narrativa

principal: por ejemplo, presupuestos detallados, catálogos de productos, currículums del equipo, cartas de apoyo o extractos de estudios de mercado. Sin embargo, los apéndices deben estar bien organizados, referenciados desde el cuerpo del texto y utilizarse con moderación: su función es complementar, no sustituir, el contenido esencial del documento principal.

CONSEJO: Una presentación visual pulida no requiere grandes habilidades de diseño, sino más bien atención al detalle y coherencia. Refleja no solo lo que haces, sino también cómo piensas y comunicas tu propuesta, y en el mundo de los negocios, eso puede marcar la diferencia entre captar el interés del lector o perderlo en la primera página. Canva y Microsoft tienen una variedad de plantillas gratuitas para planes de empresa que puedes utilizar si las necesitas:

<https://www.canva.com/documents/templates/business-plan/>

<https://create.microsoft.com/en-us/templates/business-plans>

En cuanto al formato, recomendamos tener al menos dos versiones del plan:

- Una **versión completa en PDF** para enviar a instituciones, mentores o convocatorias de propuestas.
- Una **versión editable** (Word o Google Docs) para facilitar las actualizaciones periódicas.

Por último, si tienes previsto presentar el plan oralmente, es buena idea preparar una versión resumida en formato de presentación (PowerPoint, Google Slides o Canva), con entre 10 y 15 diapositivas, centrándote en los puntos más relevantes del proyecto: problema, solución, público objetivo, modelo de negocio, ventajas competitivas, equipo y cifras clave.

3.3 Revisión del contenido y coherencia interna

Una de las etapas más importantes, aunque a menudo subestimadas, en la elaboración de un plan de empresa es la revisión final de su contenido. No se trata solo de detectar errores ortográficos o corregir cifras mal calculadas, sino de garantizar que todas las secciones del plan estén alineadas entre sí, sigan un

flujo lógico y reflejen de manera coherente los objetivos estratégicos del proyecto. Esta revisión debe realizarse cuando el documento esté completo, lo que permite tener una perspectiva global del conjunto, en lugar de limitarse a la suma de sus partes.

El plan de empresa es, en esencia, una descripción estructurada y bien fundamentada de cómo se llevará a cabo una idea de negocio. Por lo tanto, la coherencia interna es uno de sus atributos más valorados, tanto por los inversores como por los evaluadores de convocatorias de propuestas o socios estratégicos. Esto significa que lo que se propone en una sección debe estar respaldado y desarrollado en otras. Por ejemplo, si se identifica un nicho específico en la sección de análisis de mercado, esta información debe reflejarse en el diseño del producto o servicio, en el plan de marketing y, finalmente, en las previsiones de ventas del plan financiero. Si no hay coherencia entre estos elementos, el lector puede interpretar que el proyecto carece de rigor o profundidad.

Del mismo modo, la sección financiera debe servir de validación numérica de lo que se expone en el resto del documento. No basta con presentar una hoja de cálculo con los ingresos previstos: es esencial que estos datos tengan una justificación lógica basada en las estrategias comerciales, los recursos disponibles, los costes reales y la capacidad operativa prevista.

El resumen ejecutivo, aunque aparece al principio del plan, debe redactarse al final. Solo así se podrá resumir adecuadamente los puntos esenciales del proyecto. Este resumen no debe incluir información nueva ni exagerar los logros previstos: su función es informar directamente y generar interés, no prometer más de lo que el plan puede ofrecer.

Revisar el contenido es una oportunidad para redescubrir las debilidades o lagunas del propio proyecto. Corregirlas antes de presentar el plan puede marcar la diferencia entre una propuesta sólida y otra que suscite dudas o sea rechazada. Por lo tanto, esta fase debe abordarse con el mismo rigor y cuidado que el resto del proceso. Si es posible, pide a otra persona que lea el plan, preferiblemente alguien ajeno al proyecto, para obtener una opinión crítica e

imparcial.

3.4 Reescritura y mejora

Terminar la redacción de un plan de empresa no significa cerrar el proceso emprendedor, como hemos visto hasta ahora, sino más bien abrir una nueva etapa con mayor claridad y preparación. Es importante entender que un buen plan de empresa no es el resultado de un esfuerzo único, ni debe redactarse de una sola vez, sino que es el resultado de un proceso iterativo que combina un análisis riguroso, la comparación con la realidad, la consulta con expertos, las correcciones constantes y la reflexión personal (Pinson, 2009; Barrow et al., 2018; McKeever, 2019). Este documento es, en última instancia, una herramienta viva que evoluciona junto con el negocio, en lugar de una estructura rígida e inmutable.

El desarrollo del plan debe considerarse como una fase de aprendizaje estratégico. Al redactar cada sección, el emprendedor organiza sus ideas, identifica las lagunas de información, detecta las debilidades del modelo de negocio y propone acciones para corregirlas. Por lo tanto, se recomienda trabajar en versiones progresivas, guardando cada una de ellas para poder comparar la evolución del documento. En este proceso, es habitual que los primeros borradores sean incompletos o confusos, pero con cada revisión se gana en claridad, coherencia y profundidad.

3.5 Errores comunes y cómo evitarlos

Desarrollar un plan de empresa es un proceso complejo que requiere integrar información estratégica, operativa, comercial y financiera en un único documento coherente. Dada esta dificultad, es habitual que los emprendedores, especialmente aquellos que inician su primera aventura empresarial, cometan errores que, aunque comprensibles, pueden comprometer la utilidad y la credibilidad del plan. Diversos manuales (Pinson, 2009; Evans, 2019) destacan

algunos errores comunes que se cometen al redactar planes de empresa:

No definir claramente el modelo de negocio

Uno de los errores más comunes es no explicar específicamente cómo generará ingresos la empresa. A menudo, se describe la misión, el tipo de producto o incluso el público objetivo, pero se omiten los detalles sobre cómo se crea el valor, cómo se entrega ese valor y cómo se monetiza. Sin un modelo de negocio claro, el plan pierde fuerza y puede generar dudas sobre la sostenibilidad económica del proyecto.

Analizar ejemplos reales de modelos de negocio similares puede ayudarte a estructurar el tuyo propio y a comprender cómo explicarlo con claridad. El análisis de estos ejemplos proporciona un punto de referencia sobre qué incluir, cómo organizar la información y cuáles son los estándares habituales. No se trata de copiar, sino de inspirarse en las mejores prácticas y evitar los errores ya identificados por otros emprendedores.

También es útil recurrir a herramientas como el Business Model Canvas para identificar todas las partes del modelo: propuesta de valor, clientes, canales, ingresos y recursos clave. Te recomendamos leer y comprender el contenido teórico y completar los ejercicios prácticos del módulo 2 del curso «Modelos de negocio» para comprender el modelo de negocio y saber cómo completar el Business Model Canvas.

Falta de coherencia entre las proyecciones financieras y la realidad operativa.

Otro error habitual es presentar estimaciones de ingresos y beneficios que no están respaldadas por la lógica comercial o la estructura operativa propuesta. Por ejemplo, pronosticar unas ventas muy elevadas sin una estrategia de marketing clara o sin los recursos humanos o técnicos necesarios para producir a ese ritmo. Esta falta de coherencia genera desconfianza y sugiere que el plan se ha elaborado «de arriba abajo», ajustando las cifras para que encajen, en lugar de construirlas a partir de la base real del negocio. Para evitar este error, es recomendable solicitar una revisión externa por parte de personas con experiencia en planes de empresa para validar su coherencia interna. Ellas

pueden detectar incoherencias, lagunas, excesos u omisiones que el autor puede no notar por estar demasiado involucrado en su idea.

No considerar un plan B o una estrategia de salida.

Los planes de negocio más sólidos reconocen que el mercado está cambiando y que pueden surgir obstáculos. Por eso es importante incluir una estrategia de contingencia que indique qué se hará si las ventas no alcanzan los objetivos, si se producen cambios normativos o si aparecen competidores con ventajas superiores. Para evitarlo, es necesario presentar escenarios financieros alternativos (optimista, medio y pesimista) que demuestren que el plan se ha elaborado con realismo y teniendo en cuenta la gestión de riesgos.

Ejercicio gamificado Unidad 3: Revisión por pares de planes de empresa

¡Ahora es tu turno de poner la teoría en práctica!

Calentamiento: Únete a la sesión de Mentimeter/Kahoot abierta por tu profesor. Responde a la pregunta: «¿Qué características debe tener un buen plan de negocios?» (por ejemplo, claridad, viabilidad, coherencia, diseño).

Rúbrica de evaluación: Basándose en tus respuestas, la clase acordará entre 5 y 6 criterios de evaluación comunes. Utilizarás esta rúbrica para evaluar el trabajo de otro grupo.

Tu profesor te asignará el plan de negocios de otro grupo. Ábrelo en Google Docs (formato editable).

Revisión por pares: Lee atentamente el plan de negocios. Rellena la rúbrica de evaluación (puntuando cada criterio del 1 al 5). Después de la rúbrica, escribe **comentarios constructivos**.

Otro grupo revisará tu plan de negocios. Lee las

puntuaciones y los comentarios que te dejen.

De vuelta en Mentimeter, responde a estas tres preguntas:

- ¿Qué has aprendido al evaluar otro plan de negocio?
- ¿Qué mejorarás en tu propio plan después de recibir los comentarios?
- ¿Qué partes del plan de negocio te han resultado más difíciles de preparar?

Junto con tu profesor y tus compañeros de clase, comparte tus reflexiones y las principales lecciones aprendidas de la actividad.

Test Final Módulo 6: Plan de empresa

1. ¿Cuál es el propósito de un plan de empresa en una iniciativa emprendedora?

- A. Justificar la necesidad de formación adicional
- B. Atraer capital, estructurar el negocio y orientar la ejecución del proyecto
- C. Sustituir el estudio de mercado
- D. Evitar tener que buscar socios

Respuesta correcta: B

2. ¿Qué se incluye normalmente en un resumen ejecutivo?

- A. Solo los objetivos financieros del proyecto
- B. Una descripción general del plan, incluyendo la propuesta de valor, los clientes y el modelo de ingresos
- C. Un análisis detallado del entorno PESTEL
- D. Un resumen del análisis DAFO y el balance

Respuesta correcta: B

3. ¿Cuál de los siguientes elementos corresponde al análisis externo?

- A. La cultura organizativa
- B. La normativa legal aplicable al sector
- C. Los recursos internos clave
- D. La estructura de gestión

Respuesta correcta: B

4. ¿Cuál es el objetivo de realizar un análisis DAFO?

- A. Determinar el coste total del proyecto
- B. Estudiar únicamente la competencia
- C. Evaluar los factores internos y externos para tomar decisiones estratégicas
- D. Proyectar el flujo de caja

Respuesta correcta: C

5. ¿Qué aspecto define mejor la propuesta de valor?

- A. La calidad del equipo directivo
- B. El beneficio diferencial que el producto o servicio ofrece al cliente
- C. El coste unitario del producto

D. El volumen de producción anual

Respuesta correcta: B

6. ¿Cuál es el objetivo principal del plan de marketing dentro del plan de negocio?

A. Registrar datos contables

B. Diseñar campañas publicitarias para los empleados

C. Definir cómo se posicionará y venderá el producto o servicio en el mercado

D. Estructurar el organigrama de ventas

Respuesta correcta: C

7. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones sobre el plan de negocio es correcta?

A. Es un documento estático que no debe modificarse

B. Solo se utiliza para obtener financiación externa

C. Es un documento dinámico que debe revisarse y adaptarse

D. Se redacta una vez que el negocio ya está establecido

Respuesta correcta: C

8. ¿Qué sección debe describir los procesos internos, los recursos y la estructura del equipo?

A. Plan organizativo y operativo

B. Resumen ejecutivo

C. Plan de viabilidad

D. Estudio de mercado

Respuesta correcta: A

9. ¿Cuál de los siguientes aspectos es esencial en la revisión final del

plan de empresa?

- A. Aumentar el número de páginas para que parezca más profesional
- B. Utilizar sinónimos para evitar la repetición de ideas
- C. Garantizar la coherencia interna entre todas las secciones y evitar contradicciones
- D. Traducir todo el contenido al inglés para presentaciones internacionales

Respuesta correcta: C

10. ¿Qué error estructural suele afectar negativamente a la calidad de un plan de empresa?

- A. Utilizar ejemplos reales para ilustrar el análisis de mercado
- B. La estrategia empresarial y las proyecciones financieras no están alineadas
- C. Incluir diferentes formatos visuales, como gráficos o diagramas
- D. Incorporar apéndices con estudios de apoyo y fuentes bibliográficas

Respuesta correcta: B

Recomendaciones para el autoaprendizaje

Esta sección ofrece una selección de libros, artículos y páginas web para apoyar el autoaprendizaje sobre los temas tratados en el módulo 6. Los recursos se han seleccionado en función de su accesibilidad, relevancia académica y aplicabilidad práctica.

Accelerate Cambridge (2013). *How to write a business plan*.

<https://www.jbs.cam.ac.uk/wp-content/uploads/2020/08/how-to-write-a-business-plan.pdf>

British Business Bank (n.d) How to write a business plan. <https://www.startuploans.co.uk/support-and-guidance/business-guidance/business-planning/how-to-write-a-business-plan>

Bplans (n.d). *Sample Business Plans Directory*. <https://www.bplans.com/sample-business-plans/directory/>

Hays, D. (2024) *Business Plan: What it is, What's included, and How to Write one*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/b/business-plan.asp>

King's Trust (n.d). *Business plans*. <https://www.kingstrust.org.uk/how-we-can-help/tools-resources/business-tools/business-plans>

Queensland Government (2024). *Writing a business plan*. <https://www.business.qld.gov.au/running-business/planning/writing-plan>

U.S. Small Business Administration (n.d). *Write your business plan*. <https://www.sba.gov/business-guide/plan-your-business/write-your-business-plan>

Bibliografía y recursos externos

Akbalik, M., & Çitilci, T. (2019). The Importance of PESTEL Analysis for Environmental Scanning Process, In *Handbook of Research on Decision-Making Techniques in Financial Marketing* (pp.336–357). IGI Global

Barrow, C., Barrow, P., Brown, R. (2018). *The Business Plan Workbook. A step-by-step guide to creating and developing a successful business*. London: KoganPage

Casillas, T., & Martí, J.M. (2010). *Guía para la creación de empresas*. Madrid: Fundación EOI. Retrieved from: <https://www.eoi.es/es/savia/publicaciones/78120/guia-para-la-creacion-de-empresas>

Cote, C. (2020). How to create an effective value proposition. Harvard Business School Online. Retrieved from: <https://online.hbs.edu/blog/post/creating-a-value-proposition>

Doran, G.T. (1981). There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management Review*, 70, 35–36.

Ehmke, C., & Akridge, J. (2005). The elements of a Business Plan: First Steps for New Entrepreneurs. Purdue Extension, EC-735, Purdue University. Retrieved from: <https://www.extension.purdue.edu/extmedia/ec/ec-735.pdf>

Evans, V. (2019). *The Financial Times Essential Guide to Writing a Business Plan. How to win backing to start up or grow your business*. London: Pearson Education Limited.

Filion, L.J., Cisneros, L.F., Mejía-Morelos, J.H. (2011). *Administración de PYMES. Empezar, dirigir y desarrollar empresas*. México: Pearson Educación.

Hurtado, C., & Marcelo, J. (2011). Los proyectos y los planes de negocios. *Perspectivas*, 27, pp. 236–45.

Kotler, P., & Keller, K.L. (2016). *Marketing Management*. Essex, UK: Pearson Education Limited.

McKeever, M.P. (2019). *How to write a Business Plan*. Berkeley, California: Nolo.

Nunn, L., & McGuire, B. (2010). The Importance Of A Good Business Plan. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 8(2). <https://doi.org/10.19030/jber.v8i2.677>

Pinson, L. (2009). *Anatomy of a business plan: A step-by-step guide to building the business and securing your company's future*. Tustin: Aka Associates

Sahlman, W.A. (1997). How to Write a Great Business Plan. Which information belongs – and which doesn't – may surprise you. *Harvard Business Review*, July–August. Retrieved from: <https://hbr.org/1997/07/how-to-write-a-great-business-plan>