

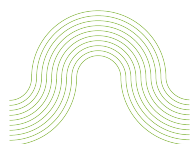
PLAN

*de formación de
innovación 2024*





Edita: Campus Auga



PLAN

*de formación de
innovación 2024*



UniversidadeVigo

Coordinación General: JAVIER RODEIRO IGLESIAS y MARÍA MONTSERRAT CRUZ GONZALEZ.

Es un manual a partir de una idea de: MARÍA MONTSERRAT CRUZ GONZALEZ y JAVIER RODEIRO IGLESIAS

Autores:

NOELIA ARAÚJO VILA; <https://orcid.org/0000-0002-3395-8536>

DIEGO RODRÍGUEZ-TOUBES MUÑIZ; <https://orcid.org/0000-0001-7017-6659>

NURIA RODRÍGUEZ LÓPEZ; <https://orcid.org/0000-0002-7174-4555>

ERNESTO LOPEZ-VALEIRAS SAMPEDRO; <https://orcid.org/0000-0003-1576-7207>

MARÍA MONTSERRAT CRUZ GONZALEZ; <https://orcid.org/0000-0001-5803-2863>

JUAN MANUEL DE LOS RIOS SÁNCHEZ; <https://orcid.org/0000-0001-9881-240X>

Materia, IBIC-THEMA: KJBX, Empresa y gestión: guías de estudio y revisión (Original) - 4GE, Educación superior / Universidad (Original) / KJBX, Empresa y gestión: guías de estudio y revisión (Original) - 4TYL, Para el aprendizaje en casa: niveles avanzados (Original).

Universidade de Vigo

Campus As Lagoas, s/n
32004 OURENSE

ISBN: 978-84-09-66413-9

ÍNDICE

PRÓLOGO	11
---------------	----

CAPÍTULO 1. LA IDEA DE NEGOCIO

1	INTRODUCCIÓN.....	17
2	GENERACIÓN DE IDEAS DE NEGOCIO.....	19
2.1	<i>EXPLORACIÓN DEL ENTORNO</i>	20
2.2	LA CREATIVIDAD EMPRESARIAL	24
2.2.1	EL EQUIPO PROMOTOR	25
2.3	<i>TÉCNICAS DE GENERACIÓN DE IDEAS</i>	26
2.3.1	TÉCNICAS GENERADORAS DE IDEAS	26
2.3.2	TÉCNICAS DESARROLLADORAS DE IDEAS.....	28
3	EVALUACIÓN DE IDEAS Y DIAGNÓSTICO INICIAL.....	30
3.1	<i>ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL</i>	31
3.2	<i>ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO</i>	32
3.3	<i>ANÁLISIS INTERNO</i>	34
3.4	<i>SÍNTESIS DEL ANÁLISIS DE LA IDEA DE NEGOCIO</i>	37
3.4.1	ANÁLISIS DE IMPACTOS	38
3.4.2	DAFO DIALÉCTICO	39
4	REFERENCIAS	42

CAPÍTULO 2. MODELO DE NEGOCIO

1	INTRODUCCIÓN.....	45
2	EL CONCEPTO DE MODELO DE NEGOCIO	45
2.1	<i>CREACIÓN, CONFIGURACIÓN (ENTREGA) Y CAPTURA DE VALOR</i>	46
2.2	<i>DISCUSIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO</i>	47
3	DISEÑO DE LA PROPUESTA DE VALOR.....	51
4	LEAN STARTUP Y LEAN CANVAS.....	52
4.1	<i>FUNDAMENTOS DEL LEAN STARTUP</i>	53
4.2	<i>IMPLEMENTACIÓN DEL LEAN STARTUP</i>	55
4.3	<i>INTRODUCCIÓN AL LEAN CANVAS</i>	59
4.4	<i>LOS 9 BLOQUES DEL LEAN CANVAS</i>	59
4.5	<i>CREACIÓN DE UN LEAN CANVAS</i>	60
4.5.1	CONSTRUCCIÓN DE UN LEAN CANVAS EN 4 PASOS.....	64

5	CONCEPTOS Y ENFOQUES AVANZADOS EN MODELOS DE NEGOCIO	65
5.1	<i>ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO</i>	65
5.2	<i>PATRONES DE MODELOS DE NEGOCIO</i>	66
5.3	<i>LEGITIMACIÓN DE LOS NUEVOS NEGOCIOS</i>	67
6	REFERENCIAS	68

CAPÍTULO 3. PROMOCIÓN Y MARKETING

1	INTRODUCCIÓN.....	69
2	CONCEPTOS BÁSICOS DE MARKETING	70
2.1	<i>DEFINICIÓN DE MARKETING</i>	71
2.2	<i>ELEMENTOS CLAVE DEL MARKETING (4 P's DEL MARKETING)</i>	72
2.2.1	PRODUCTO.....	72
2.2.2	PRECIO.....	75
2.2.3	DISTRIBUCIÓN.....	78
2.2.4	COMUNICACIÓN (PROMOCIÓN).....	80
3	INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	84
3.1	<i>LA IMPORTANCIA DE CONOCER EL MERCADO</i>	84
3.2	<i>HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO</i>	85
3.3	<i>SEGMENTACIÓN DEL MERCADO</i>	88
4	ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA EMPRENDEDORES.....	92
4.1	<i>MARKETING TRADICIONAL VS MARKETING DIGITAL</i>	92
4.2	<i>MARKETING DE CONTENIDOS</i>	94
4.3	<i>PUBLICIDAD ONLINE</i>	97
4.4	<i>MARKETING EN REDES SOCIALES</i>	99
A.	Facebook	100
B.	Instagram.....	100
C.	LinkedIn	100
D.	TikTok.....	101
4.5	<i>INFLUENCER MARKETING</i>	102
4.6	<i>EMAIL MARKETING</i>	104
4.7	<i>MARKETING BOCA A BOCA (WORD OF MOUTH)</i>	107
5	CONSTRUCCIÓN DE MARCA.....	108
5.1	<i>IDENTIDAD DE MARCA</i>	109
5.2	<i>POSICIONAMIENTO DE LA MARCA</i>	110
5.3	<i>BRAND STORYTELLING</i>	112
5.4	<i>EXPERIENCIA DEL CLIENTE</i>	113
6	REFERENCIAS	114

CAPÍTULO 4. CONTABILIDAD Y FINANZAS

1	INTRODUCCIÓN.....	119
1.1	DEFINICIÓN DE CONTABILIDAD Y FINANZAS	119
1.2	LAS COMPETENCIAS CONTABLES-FINANCIERAS ESENCIALES	120
2	CONCEPTOS BÁSICOS	121
2.1	IMPORTANCIA DE LA ALFABETIZACIÓN FINANCIERA	121
2.2	LAS "BIG THREE" DE LA ALFABETIZACIÓN FINANCIERA.....	122
2.2.1	INFLACIÓN	122
2.2.2	INTERÉS E INTERÉS COMPUESTO.....	123
2.2.3	DIVERSIFICACIÓN DEL RIESGO.....	123
2.3	OTROS CONCEPTOS Y PRINCIPIOS FINANCIEROS BÁSICOS PARA LA GESTIÓN A CORTO PLAZO	124
2.3.1	TIPO DE CAMBIO	124
2.3.2	INGRESOS vs. COBROS Y GASTOS vs. PAGOS.....	125
2.3.3	AMORTIZACIÓN	125
3	LOS ESTADOS FINANCIEROS	126
3.1	BALANCE DE SITUACIÓN.....	126
3.2	CUENTA DE RESULTADOS.....	127
4	FUENTES DE FINANCIACIÓN.....	131
4.1	FUENTES DE FINANCIACIÓN PROPIA	131
4.2	FUENTES DE FINANCIACIÓN AJENA	132
4.3	FACTORES A CONSIDERAR EN LA SELECCIÓN DE FUENTES DE FINANCIACIÓN	134
4.4	EJEMPLO DE SELECCIÓN DE FUENTES DE FINANCIACIÓN	134
5	CONTABILIDAD DE COSTES E INDICADORES DE MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO.....	135
5.1	LA CONTABILIDAD DE COSTES	135
5.2	TIPOS DE COSTES SEGÚN SU NATURALEZA.....	135
5.3	TIPOS DE COSTES SEGÚN SU COMPORTAMIENTO.....	136
5.4	TIPOS DE COSTES SEGÚN SU FUNCIÓN.....	137
5.5	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	138
5.6	INDICADORES FINANCIEROS PARA LA GESTIÓN.....	139
6	BUENAS PRÁCTICAS.....	140
6.1	SEPARAR LAS FINANZAS PERSONALES DE LAS EMPRESARIALES ...	140
6.2	MANTENER UN REGISTRO DETALLADO DE INGRESOS Y GASTOS ...	141
6.3	CREAR UN FONDO DE EMERGENCIA	141

6.4	CONTROLAR EL NIVEL DE ENDEUDAMIENTO.....	141
6.5	REALIZAR REVISIONES FINANCIERAS PERIÓDICAS.....	142
7	REFERENCIAS.....	142

ANEXO I.

FORMAS JURÍDICAS: CRITERIOS CLAVE PARA LA ELECCIÓN

1	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS FORMAS JURÍDICAS.....	145
2	CRITERIOS CLAVE PARA LA ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA	149

ANEXO 2. ANÁLISIS NORMATIVO DE LA CREACIÓN DE DIFERENTES FORMULAS EMPRESARIALES. TRAMITES PARA LA PUESTA EN MARCHA.

1	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS FORMAS JURÍDICAS.....	152
1.1	EMPRENDIMIENTO POR PARTE DE UNA SOLA PERSONA (FÍSICA)....	152
1.2	EMPRENDIMIENTO POR PARTE DE VARIAS PERSONAS	154
1.2.1	ENTIDADES CON COMUNICACIÓN PATRIMONIAL	155
1.2.2	ENTIDADES SIN COMUNICACIÓN PATRIMONIAL	158
2	TRÁMITES PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA	161

PRÓLOGO

María Montserrat Cruz González
Noelia Araújo Vila

El Plan de Formación de Innovación 2024 es un manual que sirve como guía completa para aquellas personas que se deseen iniciar en el mundo empresarial, ya sean emprendedores, empresarios o cualquier persona interesada. En un contexto donde la transformación y el avance tecnológico son constantes, resulta fundamental generar propuestas comerciales novedosas, que pueden adaptarse en el menor tiempo posible a las evolutivas exigencias del mercado. El propósito de este manual consiste en proporcionar las herramientas y conocimientos requeridos para moverse en este complicado entorno empresarial.

Este manual quiere presentarse como un referente para el alumnado universitario, que desee obtener una formación extraacadémica suplementaria a sus conocimientos y habilidades curriculares derivados de los diferentes estudios universitarios, de modo que se constituya en una herramienta práctica, innovadora y potenciadora de ideas que puedan tener un recorrido incremental en el tiempo.

A través de sus páginas el alumnado podrá encontrar un enfoque integral, mediante una combinación de base teórica y práctica, en el cual los ejemplos prácticos ilustran el conocimiento sobre el emprendimiento empresarial.

Podríamos decir que este libro invitará a nuestro alumnado a innovar de forma realista y a la vez práctica, sin alejarse de las necesidades que se precisan para poner en marcha una idea de negocio; porque “los sueños, sueños son” y de ahí parten grandes iniciativas, pero es necesario tener un conocimiento realista y técnico de cada fase, contar con herramientas y ser capaces de organizar y planificar una innovación empresarial que sea sostenible a largo plazo.

Con este manual se quiere transmitir la idea de que el emprendimiento no es sólo crear una empresa o un negocio, sino que esto último debe ir acompañado de una actitud que permita identificar oportunidades y afrontar retos innovadores. Respecto al alumnado universitario, se pretende que este ejemplar sea un instrumento mediante el cual se desarrollen habilidades críticas, para un nuevo papel emprendedor y profesional en el futuro.

Estas herramientas críticas deben ayudar a cuestionarse lo establecido, saliendo de la zona de confort habitual, para imaginar un producto o servicio que genere tanto valor económico, como social. Abundando en la propuesta de objetivos y finalidades de esta obra, pretendemos integrar múltiples perspectivas y dimensiones: como el desarrollo de habilidades personales, el pensamiento crítico, el análisis de variables externas no controlables y su importancia en la toma de decisiones, la gestión del riesgo y el aprendizaje derivado de la superación del fracaso, así como la importancia de que todo emprendimiento empresarial debe considerar las necesidades sociales, la ética y la sostenibilidad.

El objetivo final de esta obra no se limita en que el alumnado se convierta en poseedor de un negocio exitoso, sino que sea capaz de liderar la empresa que desarrolle ideas o conceptos con responsabilidad, compromiso y capacidad resolutive.

Por ello con este libro se quiere ofrecer un enfoque integral sobre el emprendimiento empresarial, adaptado a las necesidades del alumnado universitario. Así, se ha estructurado en distintas secciones bien definidas, que comienzan con la investigación de la idea de negocio. Este primer apartado cubre aspectos básicos, como la generación de ideas a través de la exploración del entorno, la creatividad empresarial y diferentes técnicas de ideación. En este sentido, los lectores comenzarán su estudio con el análisis de un diagnóstico inicial, evaluando tanto el contexto general como el específico y el análisis interno, lo que les permitirá obtener una visión completa de su propuesta.

La segunda sección de este manual estará enfocada en la idea de modelos de negocio, un componente clave en todo proyecto emprendedor exitoso. En esta parte del manual los conceptos como formación, organización y generación de valor serán abordados por los autores, presentando el concepto de Lean Startup, el cual ha revolucionado la forma en que las compañías prueban y ponen en marcha sus ideas. Mediante el Lean Canvas, los emprendedores podrán organizar sus modelos de manera eficaz y eficiente, lo que les ayudará a detectar oportunidades y crear propuestas de valor atractivas.

En la tercera parte se acercará al lector a los conceptos sobre la promoción y publicidad, donde se explicarán los principios elementales y complejos del marketing actual, poniendo de relieve la necesidad de analizar el mercado, las tácticas en línea y establecer una identidad de marca fuerte. En este punto del manual, subrayamos la tendencia evolutiva hacia entornos cada vez más competitivos, donde resulta crucial comprender cómo alcanzar al cliente ideal y generar experiencias inolvidables.

La cuarta parte del libro se centra en el análisis de contabilidad y finanzas, elementos fundamentales que permiten a los emprendedores gestionar sus recursos de manera efectiva y evaluar el rendimiento de sus iniciativas. Se presentan conceptos clave y buenas prácticas para asegurar la sostenibilidad financiera del negocio.

Finalmente, se incluye un anexo, que describe las formas jurídicas y los trámites necesarios para la creación de una empresa, proporcionando una guía práctica para aquéllos que se embarcan en el emprendimiento.

Para poder llevar a cabo este manual y garantizar que la temática tratada fuera elaborada de forma rigurosa, se ha contado con la colaboración de diversos autores de la UNIVERSIDADE DE VIGO, pertenecientes a diferentes áreas de conocimiento, lo que garantiza que el alumnado recibirá una formación complementaria acorde a lo previsto en el manual sobre emprendimiento e innovación empresarial. Así contamos con:

- Noelia Araújo Vila: Profesora de la UVIGO desde hace 17 años, ha impartido su docencia en la Facultad de CC Empresariales y Turismo del Campus de Ourense, en los Grados de ADE y Turismo, entre otras titulaciones. También es profesora del Máster en Dirección y Planificación de Turismo Interior y de Salud. Posee una amplia experiencia investigadora, con más de 90 artículos publicados en las áreas de marketing, gestión empresarial y turismo. Ha formado parte de diversos comités organizadores y científicos, además de defender numerosas comunicaciones en varios congresos, tanto nacionales como internacionales. Es miembro del grupo de investigación EMITUR, Marketing y Turismo.
- Nuria Rodríguez López: Profesora de la UVIGO desde hace 25 años, imparte su docencia en la Facultad de CC. Empresariales y Turismo del campus de Ourense, en el Grado en ADE, así como en diversos cursos y posgrados. Ha participado en la coordinación del Máster en Creación, Dirección e Innovación en la Empresa desde el año 2010, siendo coordinadora de dicho máster durante 5 años. Posee una amplia experiencia investigadora con más de 60 artículos publicados en las áreas de gestión de cadenas de suministros, y gestión de operaciones y procesos, con énfasis en las relaciones proveedor-cliente, las nuevas tecnologías y la sostenibilidad. Ha formado parte de diversos comités organizadores y científicos, además de participar como ponente en varios congresos, tanto nacionales como internacionales. Pertenece al Grupo de Investigación REDE (Research in Economics, Business and the Environment) y a la agrupación estratégica ECOBAS (Economics and Business Administration for Society).
- María Montserrat Cruz González: Profesora de la UVIGO desde hace 26 años, ha impartido su docencia en la Facultad de Ciencias EE y Empresariales del Campus de Vigo en diversos estudios: ADE, Ingeniería Mecánica, Ciencias del Mar o Relaciones Laborales, entre otros, actualmente es Decana en la Facultad de CC Empresariales y Turismo

del campus de Ourense desde 2019, donde imparte docencia en el Grado de Turismo. Posee una amplia experiencia investigadora con más de 30 artículos publicados en el área de gestión de recursos humanos, responsabilidad social empresarial y planificación turística, especialmente en análisis sobre la sostenibilidad patrimonial de los recursos turísticos. Ha participado en diferentes comités científicos nacionales e internacionales, así como comités organizadores de congresos relacionados con sus áreas de investigación. Miembro del grupo de investigación Sistemas y Tecnologías de la Información para la Empresa.

- Diego Rodríguez-Toubes Muñiz: Profesor de la UVIGO desde 2001 donde imparte clases de Gestión Estratégica y Empresarial en los grados de IA y ADE y en el Máster en Dirección y Planificación del Turismo Interior y de Salud. Su investigación se centra en la estrategia empresarial, gestión de crisis y desarrollo sostenible con cerca de 30 publicaciones indexadas en Web of Science. Miembro del grupo de investigación EMITUR. Ha realizado estancias de investigación en universidades de Suecia, Portugal y Kenia. Con experiencia profesional diversos sectores productivos, ha trabajado en empresas y organismos en áreas de consultoría, operaciones y comercial.
- Ernesto López-Valeiras Sampedro: Profesor de la UVIGO desde el año 2004, imparte docencia en la Facultad de CC Empresariales y Turismo del campus de Ourense, en los Grados de ADE y Turismo. Su línea de investigación principal se centra en el estudio de la alfabetización financiera, y la utilización de herramientas de contabilidad y control de gestión en contextos de emprendimiento y pequeñas empresas.
- Juan Manuel de los Rios Sánchez: Profesor de la UVIGO desde 1995, ha sido docente también en la Universidad Pública de Navarra y en la Universidad Complutense de Madrid. Actualmente es profesor en la Facultad de CC. Empresariales y Turismo del campus de Ourense, en el grado de ADE, y en la Facultad de Derecho, en el grado en Derecho, así

como en el máster de la Abogacía. Es doctor por la Universidad de Bolonia y fue magistrado suplente en la Audiencia Provincial de Ourense entre 1998 y 2014. Sus publicaciones son principalmente de Derecho de sociedades, aunque también ha abordado otros campos, como el bancario o el concursal.

Este *Plan de Formación de Innovación 2024* quiere ser, por tanto, un recurso valioso que invite a la reflexión y acción, alentando a los lectores a adoptar una mentalidad innovadora y a desarrollar proyectos que no sólo sean viables, sino que también contribuyan al avance de la sociedad.

CAPÍTULO 1.

LA IDEA DE NEGOCIO

Nuria Rodríguez-López

1 INTRODUCCIÓN

El proceso emprendedor es un conjunto de actividades encaminadas a la creación y puesta en marcha de un nuevo negocio, ya sea una nueva empresa, una nueva estrategia, un nuevo proceso, el desarrollo de un nuevo producto o servicio, o el acceso a nuevos mercados. Hace referencia al acto de crear un negocio con el objetivo de obtener ganancias de él (Borja et al., 2020). El emprendedor es la persona que se involucra en dicho proceso, adquiriendo la responsabilidad de iniciarlo y desarrollarlo, poniendo en práctica sus capacidades emprendedoras (Duran et al., 2016).

El gran impacto que tienen las actividades emprendedoras en el crecimiento económico y en el desarrollo social de un país, contribuyendo al empleo y al bienestar de sus ciudadanos, hace necesaria su promoción a través del desarrollo de actividades formativas, ayudas e incentivos de diversa índole, que impulsen la generación de una cultura emprendedora.

En estas acciones subyace la idea de que el emprendedor “se hace y no nace” (Rajadell, 2019). Las experiencias, las vivencias, la formación y la exploración del entorno llevan al desarrollo de capacidades en los individuos que los hacen más habilidosos para identificar oportunidades de cambio y actuar con iniciativa y perseverancia introduciendo soluciones innovadoras que generan mejoras productivas y sociales (Romero & Restrepo, 2016). La capacidad emprendedora se caracteriza por la habilidad de generar ideas, identificar oportunidades y ser capaz de organizar los recursos para llevar esas ideas a la práctica.

El proceso emprendedor se lleva a cabo a través de dos grandes etapas: la identificación, análisis y selección de oportunidades, y la explotación de una de esas oportunidades a través de la puesta en marcha de un modelo de negocio. La identificación de oportunidades hace referencia a la propuesta de ideas de negocio que puedan tener interés o posibilidades de beneficio económico. Esta propuesta se complementa con el análisis en detalle de dichas posibilidades de beneficio.

Las ideas de negocio pueden provenir de la exploración del entorno o del desarrollo de innovaciones a partir de la creatividad del emprendedor. Por su parte, el análisis de las ideas se debe realizar desde una perspectiva económica, valorando su viabilidad comercial, técnica, financiera y estratégica. Una vez seleccionada la idea o ideas de negocio apropiadas, corresponderá el desarrollo de un plan de negocio a través de la elaboración de un plan estratégico en el que se identifique el modo en el que se va a generar valor para los clientes.

En este capítulo abordaremos la primera de estas grandes etapas, profundizando en los conceptos y las principales técnicas de generación de ideas que están enfocadas a la creación de nuevos modelos de negocios, esto es al emprendimiento. Asimismo, se describirán métodos y herramientas de análisis de esas ideas de negocio. Este conjunto de temas se desarrolla con una doble finalidad. En primer lugar, animar a futuros emprendedores, que todavía no tienen una idea clara sobre el proyecto empresarial a emprender, ofreciéndoles orientación desde las primeras etapas del proceso creativo innovador. En segundo lugar, proponer un proceso que sirva de ayuda a emprendedores con una idea de negocio en mente desde los inicios de su actividad, de modo que puedan poner en tela de juicio sus ideas de modelos de negocio y mejorarlas para adentrarse de modo más confiado y seguro en la definición de sus planes estratégicos. En definitiva, tiene el objetivo de ayudar a los futuros emprendedores a desarrollar nuevas ideas de proyectos, a que adquieran la capacidad de analizar esas ideas desde una perspectiva empresarial y, en caso de ser necesario, de proponer soluciones creativas a los problemas que surjan

de modo que reduzcan en la medida de lo posible el riesgo inherente a cualquier proyecto de emprendimiento.

2 GENERACIÓN DE IDEAS DE NEGOCIO

Así como en el siglo XX se produjo un cambio desde la economía industrial hacia una economía basada en el conocimiento, en el presente siglo nos enfrentamos a una nueva revolución, caracterizada por su velocidad, escala e impacto, y que se deriva del desarrollo tecnológico enfocado hacia la digitalización de las cosas (Morales et al., 2022). Este cambio está produciendo modificaciones en los talentos humanos requeridos en el mundo empresarial, en el que el éxito ya no está asegurado con la simple posesión de conocimientos.

La proliferación de las tecnologías ha ampliado el acceso a la información de modo global por lo que la capacidad tecnológica y el acceso al conocimiento están pasando a ser una exigencia, más que un elemento diferenciador. En este contexto, es necesario la búsqueda de otras capacidades que aporten esa diferenciación y es aquí en donde la innovación y la creatividad adquieren un papel destacado, añadiendo la creatividad al desarrollo tecnológico y a la capacidad para generar conocimientos, como los principales elementos que conforman la capacidad de competir (Crea Business Idea, 2009).

El uso de la creatividad para el desarrollo de productos o modos de gestión totalmente nuevos es una fuente inigualable de desarrollo de innovaciones. No obstante, el aprovechamiento de las ventajas que tenga la empresa, su mejora continua y la búsqueda sistemática de nuevas oportunidades no son en absoluto procesos desdeñables de cara a la creación de una ventaja competitiva (Gisbert López, 2005). El aprovechamiento de todos estos recursos y las oportunidades identificadas configurarán el marco de fuentes generadoras de alternativas para el desarrollo de nuevos negocios exitosos.

Siguiendo esta línea las fuentes generadoras de ideas para los negocios se pueden estructurar en dos grupos según provengan de la exploración del entorno, fruto de necesidades detectadas en el mercado, de avances en la

ciencia y en la tecnología, o de la creatividad del emprendedor (Gisbert López, 2005). A continuación, se desarrollarán estos grupos.

2.1 EXPLORACIÓN DEL ENTORNO

La exploración del entorno hace referencia a la búsqueda sistemática de información del exterior, con el objetivo de que sirva de impulsora para generar nuevas ideas. Esta búsqueda es esencial en aquellos emprendimientos en los que la innovación es un elemento central (Duran et al., 2016). En este sentido, cabe mencionar que, aunque un emprendedor no necesita ser innovador (Arroyo et al., 2020), la innovación aumenta las posibilidades de éxito y destaca como una de las capacidades esenciales del emprendedor (Borja et al., 2020).

En muchas ocasiones, es suficiente con una combinación diferente de elementos o ideas para generar algo nuevo (Samsó, 2024). Esta combinación puede servir de base para la generación de una innovación, entendida ésta como el desarrollo de un producto, servicio o técnica que permiten aumentar la competitividad, o resolver problemas económicos o sociales (Licona & Blanco, 2016).

La tecnología actúa como un potente facilitador para la generación de una idea propia u original, que lleve a la creación de productos o servicios totalmente nuevos (Mariño, 2017). Los avances tecnológicos como Internet facilitan al emprendedor la tarea de investigación poniendo a su alcance recursos como revistas, libros, cursos, conferencias y grupos especializados de redes sociales, que le ayudan a adquirir conocimientos del tema que le interesa, así como de los agentes y tecnologías participantes en el sector.

Los esfuerzos encaminados a conocer el entorno servirán para recoger, tratar y almacenar información, con el objetivo de anticipar amenazas, prevenir oportunidades e identificar el conocimiento a incorporar en la nueva empresa. Además de detectar ideas y soluciones, ayudará a reducir riesgos y a conocer posibles socios que aporten sinergias al negocio (Hidalgo Nuchera, 2013).

Se pueden diferenciar dos tipos de vigilancia según se centren en los mercados o en la tecnología. La **exploración de los mercados** permite al emprendedor

conocer los hábitos y costumbres de los habitantes de una zona, los agentes económicos participantes y sus características, y detectar necesidades no satisfechas. En concreto, se pueden derivar ideas de nuevos negocios del análisis de los siguientes elementos (Rajadell, 2019):

- El uso real de los productos existentes y sus características. Esta revisión puede dar lugar a la detección de usos incorrectos o inesperados que ofrezcan información sobre problemas no resueltos o necesidades insatisfechas. También puede hacer visibles deficiencias en esos productos.
- Los hábitos y costumbres de los diversos colectivos, y los cambios que se producen en ellos. Normalmente, las necesidades son comunes a un grupo de personas, por lo que la identificación de necesidades en individuos puede llevar a segmentos de mercado desatendidos.
- Las costumbres, tradiciones y modelos de negocio de otros países, ya que pueden servir de referencia para crear negocios similares.
- La aparición de un nuevo problema o situación económica. Escenarios como desastres naturales, agotamiento de materias primas, nuevas reglamentaciones, cambios en las fuentes de energía, etc. pueden ser generadores de nuevas necesidades y oportunidades.
- Los cambios en las características demográficas del mercado (ingresos, edad, estudios, aficiones, gustos, etc.)
- La aparición de productos o negocios innovadores o que atienden a necesidades nuevas.
- La identificación de nichos de mercado no atendidos.

La **exploración de la tecnología** hace referencia a la búsqueda, obtención, análisis e interpretación de información relativa a los desarrollos tecnológicos, con el objetivo de incrementar el conocimiento del sector e identificar avances tecnológicos con potencial de ser incorporados en un negocio. Hidalgo Nuchera (2013) establece en tres las etapas necesarias para realizar la vigilancia tecnológica:

1. Identificar las utilidades potenciales a través de entrevistas con posibles usuarios.
2. Identificar cuáles son las áreas tecnológicas críticas para el éxito a largo plazo, esto es cuáles permiten un mayor aumento del valor añadido y de la satisfacción del cliente potencial
3. Elección de las fuentes de información tecnológica más acordes al objetivo que se persigue. Dentro de las fuentes de información destacan la observación in situ, los informes de expertos, la literatura técnica y los contactos organizativos. En la tabla 1 se muestran las principales ventajas e inconvenientes de estas fuentes de información.

Tabla 1. Ventajas e inconvenientes de las principales fuentes de información tecnológica

Tipo de fuente	Elementos esenciales	Puntos débiles
Observación in situ	Análisis de la tecnología en el ambiente en el que se está usando. Podría llegar a incluir prácticas de ingeniería inversa. Obtención de información fiable y certera.	Muy costosa.
Informes de expertos	Información de consultores tecnológicos, congresos y conferencias. Es fiable y favorece la creación de vínculos de cooperación.	Inicialmente costosa y de difícil acceso.
Literatura técnica	Textos elaborados por investigadores y científicos, expertos en el tema, y patentes registradas disponibles para su uso.	Puede incluir investigaciones en estado incipiente, poco desarrolladas para desarrollar un negocio o no ser apropiadas para el propósito deseado.
Contactos organizativos	Agentes con los que el emprendedor tiene algún tipo de relación y que conforman su red de negocios. Permite identificar desarrollos y nuevos socios o fuentes.	Escaso coste. Formación difícil, que requiere tiempo y habilidades sociales.

Fuente: Elaborado a partir de Hidalgo Nuchera, 2013.

Tanto los informes de expertos como la literatura técnica se pueden consultar a través de bases de datos especializadas, que permiten la búsqueda de documentos por criterios o temas, facilitando así la localización y recuperación de la información. Las bases de datos más importantes son Scopus, Web of Science y Redalyc. En el caso de las patentes destaca Espacenet, gestionada

por la Oficina Europea de Patentes que recoge patentes de más de 100 oficinas nacionales. También es interesante mencionar bases de datos de campos específicos como Medline (medicina), SciFinder (química), Engineering Source (ingeniería) o Inspec (ingeniería).

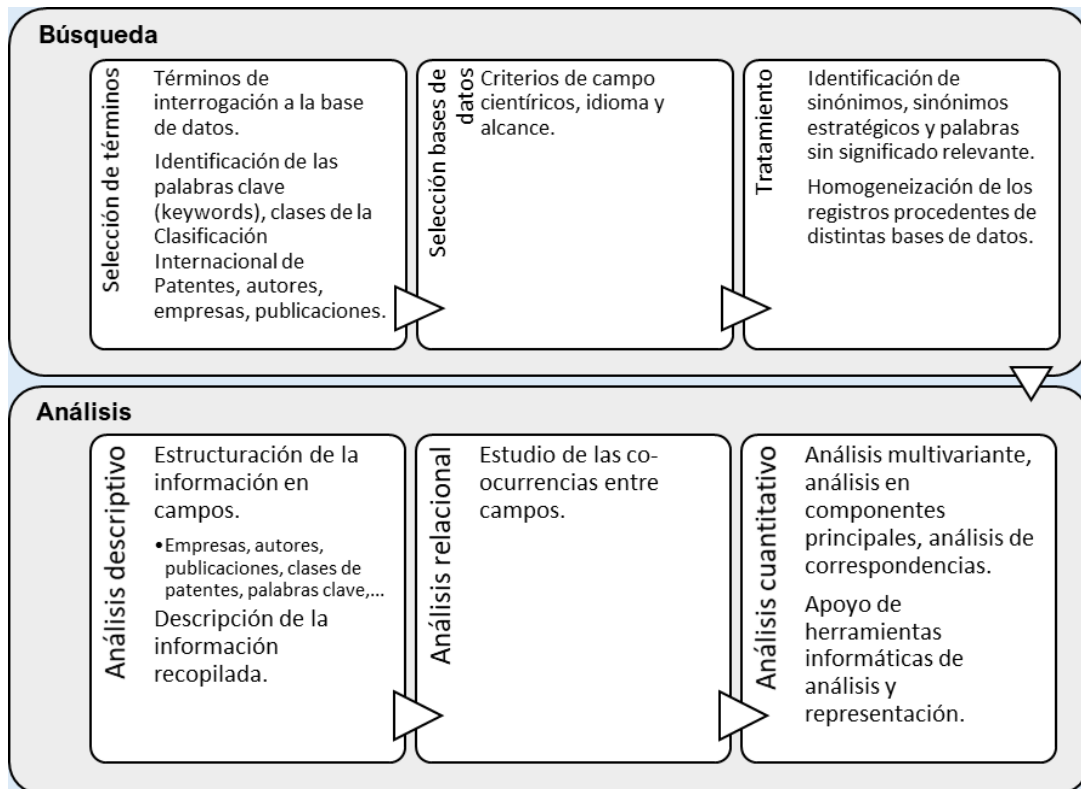
La incorporación de ordenadores y redes de comunicación han ampliado el acceso y las posibilidades de uso de estas herramientas, así como la búsqueda de la información a través de un lenguaje más amigable.

Desde la década de los 90 es frecuente el uso de mapas tecnológicos para representar el estado de las tecnologías en una empresa o industria. Los mapas tecnológicos son representaciones gráficas que visualizan las tecnologías que serán usadas, en qué productos, servicios o misiones, en qué momento estarán disponibles y su nivel de desempeño esperado (Weck, 2022). Esta visualización ofrece una visión clara de la dirección en la que se están desarrollando las tecnologías, siendo de utilidad a las empresas para enfocar su modelo de negocio. Utilizan información procedente de bases de datos científicas, académicas y de patentes (Escorsa, Maspons, & Ortiz, 2000). Los propósitos de los mapas de negocio son los siguientes (Weck, 2022, p. 216):

- “Mostrar relaciones entre tecnologías, capacidades, productos/servicios y necesidades.
- Alinear las inversiones en tecnología con el desarrollo de nuevas capacidades para satisfacer las necesidades futuras del mercado.
- Relacionar tecnologías con productos/misiones/servicios y definir una línea de tiempo para la maduración y adopción tecnológica.”

Para elaborar un mapa tecnológico es necesario recoger gran cantidad de información sobre las tecnologías que se están usando, los productos en los que se aplican y los desarrollos emergentes, y seguir un proceso de búsqueda y análisis estructurado que permita sintetizar la información de forma fiable. En la figura 1 se muestran las etapas de este proceso.

Figura 1. Proceso de elaboración de un mapa tecnológico



Fuente: Elaborado a partir de Escorsa, Maspons y Rodríguez, 2000; Hidalgo Nuchera, 2013.

2.2 LA CREATIVIDAD EMPRESARIAL

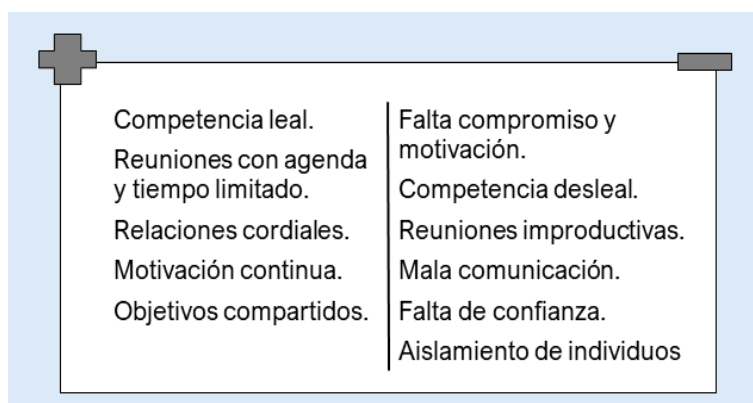
Además de la exploración del entorno, la actitud emprendedora se puede estimular a través del uso de técnicas creativas que ayuden a generar ideas innovadoras (Carrascal et al., 2020). A la hora de usar estas técnicas se debe tener en cuenta que no se trata de la obtención de ideas sin más, sino que es necesario que esas ideas puedan servir de base para el desarrollo de una innovación. La innovación es la implementación de una idea nueva y útil (Romero & Restrepo, 2016). Requiere de una aplicación de esa idea ya sea en la oferta de nuevos o mejores productos, en la incorporación de nuevas tecnologías o procesos productivos, en el modo de gestión o, en general, en el modelo de negocio (Navas López & Guerras Martín, 2022). En Na et al. (Na et al., 2017) se pueden consultar diversas clasificaciones de tipos de innovación, así como la correspondencia entre ellas.

2.2.1 EL EQUIPO PROMOTOR

Un elemento clave a la hora de poner en marcha un proyecto de emprendimiento es el equipo promotor. El equipo promotor estará formado por un conjunto de personas comprometidas con el proyecto, encargadas de llevar a cabo todas sus actividades y persiguiendo un objetivo común (Hidalgo Nuchera, 2013). Es recomendable que el equipo esté formado por diversos especialistas y establecer claramente cuál va a ser la función de cada miembro del equipo indicando: puesto a ocupar, tareas y responsabilidades del puesto, experiencia previa especificando funciones y duración, logros alcanzados en proyectos anteriores, y formación adquirida. Además, de los promotores, también es aconsejable contar con algunas personas expertas de referencia que puedan actuar de asesores y que aporten credibilidad al proyecto frente a terceros (Irizar, 2004).

En cuanto al buen funcionamiento del equipo, es esencial favorecer la motivación, las relaciones cordiales y la confianza entre los miembros (Hidalgo Nuchera, 2013), limitar la duración de las reuniones y establecer claramente los objetivos y modo de funcionamiento (Duncan, 2016). En la figura 2 se muestran las principales conductas que favorecen y perjudican el resultado del proyecto.

Figura 2. Conductas beneficiosas y perjudiciales del equipo promotor



Fuente: Elaborado a partir de Hidalgo Nuchera, 2013.

2.3 TÉCNICAS DE GENERACIÓN DE IDEAS

La generación de ideas se puede favorecer con el uso de técnicas creativas, que ayuden al emprendedor y a su equipo a proponer nuevos caminos, soluciones o formas de ver las cosas. Existen gran variedad de técnicas de generación de ideas, tanto para uso individual como para uso grupal. En este capítulo vamos poner énfasis en técnicas grupales por ser el equipo promotor la base del proyecto emprendedor y también fundamental para el proceso creativo ya que, en efecto, el trabajo conjunto de varios individuos tiene sinergias positivas en dicho proceso (Ponti, 2009).

Las técnicas que se recogen a continuación se han seleccionado teniendo en cuenta su complementariedad y su idoneidad para ser aplicadas dentro de un proceso de emprendimiento. Así, se describen en primer lugar técnicas favorecedoras de la generación de ideas y, a continuación, técnicas enfocadas al desarrollo de las ideas generadas.

2.3.1 TÉCNICAS GENERADORAS DE IDEAS

Las técnicas generadoras de ideas son aquellas que ayudan a los miembros del equipo a proponer nuevos modos de hacer negocios. Dentro de estas técnicas se sitúa el *brainstorming* con todas sus variantes, las provocaciones a través de palabras generadas al azar, las analogías y las imágenes inspiradoras. Nos vamos a centrar en éstas últimas por ser especialmente útiles debido a la fuerza evocadora de las imágenes, ya que muchas personas responden mejor a imágenes que a palabras (Duncan, 2016). A continuación, comentaremos las principales técnicas basadas en imágenes, que son: *Picture tickler* o imágenes inspiradoras, collage creativo e Ideart.

La técnica denominada “**picture tickler**” fue propuesta por VanGundy (1985) en la década de 1980. Esta técnica se basa en la selección de un repertorio de imágenes en color procedentes de revistas y catálogos, con diversos contenidos y temáticas. A continuación, el grupo seleccionará una imagen y la describirá en detalle, recogiendo conceptos, acciones, procesos y relaciones inspirados a

partir de dicha imagen. Todas estas descripciones servirán de estímulo para la generación de ideas.

Ponti, en su libro “La Empresa Creativa” (Ponti, 2009), desarrolló un método semejante, basado en obras de arte, denominado “**Ideart**”. Este método parte de la selección de una obra de arte con un contenido simbólico importante de modo que permita crear conexiones. Luego el equipo describirá todos los aspectos de la obra, desde la temática hasta el material en el que está confeccionada, pasando por la propuesta de historias o contextos en los que se pudo haber desarrollado esa escena.

Este mismo autor presenta la técnica denominada “**collage creativo**” (Ponti, 2009), basada en imágenes de revistas. En este caso se trata de ofrecer al equipo cuatro o cinco revistas con fotos coloridas y de diversas temáticas, para que seleccionen y recorten cinco imágenes que les gusten. Una vez hecho esto, se propone el objetivo de la sesión creativa y se pide a el equipo que elaboren un collage que servirá de base para proponer ideas en las que se asocie el objetivo con una imagen y se argumente con una razón dicha asociación.

El modo de funcionamiento es similar en todas ellas. Se selecciona una imagen o conjunto de imágenes, cuya observación en detalle y descripción serán el punto de partida para la generación de ideas. Estas herramientas se pueden usar de modo individual, pero, su potencial es mayor cuando interviene un equipo de trabajo. El número recomendado de miembros del equipo es entre 4 y 7 personas. En este caso, tras una etapa de reflexión individual los miembros del equipo deben exponer en voz alta sus asociaciones, favoreciendo así la generación de nuevas perspectivas e ideas. Los participantes deben participar como si fuese un juego, dejando fluir conexiones inesperadas, ideas arriesgadas y asociaciones provocadoras.

2.3.2 TÉCNICAS DESARROLLADORAS DE IDEAS

Los resultados de las técnicas generadoras de ideas se pueden potenciar a través de la utilización de otras técnicas que proponen preguntas y procesos mediante los cuales se se facilita el desarrollo de las ideas que van surgiendo. Dentro de este grupo, destacan SCAMPER y los mapas mentales.

La técnica **SCAMPER** fue desarrollada por Bob Eberle con el objetivo de fomentar la creatividad de los niños a través de juegos, si bien, también se propone como una herramienta útil para adultos con un amplio abanico de posibles usos entre los que destaca la creación de ideas de negocios, de nuevos productos, de mejorados métodos de operación y la resolución de problemas (Eberle, 2008).

SCAMPER se basa en el planteamiento de diez grupos de preguntas sobre el tema a trabajar, haciendo que sea considerada una de las técnicas más completas para desarrollar ideas (Crea Business Idea, 2009; Ponti, 2009). Estos grupos de preguntas proceden de acciones cuyas iniciales son las que han dado origen al nombre de la técnica. En la tabla 2 se muestran dichas acciones y sus preguntas asociadas.

Tabla 2. Grupos de preguntas incluidas en la técnica SCAMPER

	Término	Objetivo	Ejemplos de preguntas asociadas
S	Sustituir	Hacer que una persona o cosa actúe o sirva en el lugar de otro.	¿Se puede sustituir alguna parte? ¿Qué recursos o activos se pueden intercambiar para mejorar la calidad? ¿Puede utilizarse este producto o proceso como alternativa para otra cosa? ¿Qué ocurrirá si alguien ve este producto o proceso de forma diferente?
C	Combinar	Juntar, unir.	¿Se puede combinar con algún otro bien, proceso o servicio? ¿Qué pasaría si se combinan dos bienes, servicios o procesos para crear algo completamente distinto? ¿Y si se fusionan objetivos o metas?

	Término	Objetivo	Ejemplos de preguntas asociadas
			¿Cómo se podrían agregar recursos para desarrollar una estrategia novedosa?
A	Adaptar	Adaptar con el fin de adecuarse a una condición.	¿Se puede adaptar para un uso diferente? ¿Cómo se podría adaptar? ¿Qué otras ideas se le ocurren que puedan servir de inspiración?
M	Modificar	Alterar, cambiar la forma o la calidad.	¿Se puede modificar alguna parte? ¿Se puede modificar la forma y el aspecto? ¿Se puede destacar o acentuar algo para añadir más valor?
	Magnificar	Ampliar, hacer más grande en forma o calidad.	¿Se puede hacer más grande alguna parte? ¿Se puede añadir algo para hacerlo más alto? ¿Se puede hacer más fuerte? ¿Más grueso? ¿Más largo?
	Minimizar	Reducir, hacer más pequeño.	¿Se puede reducir alguna parte? ¿Se puede hacer más pequeño? ¿Más ligero? ¿Más lento? ¿Menos frecuente?
P	Darle otros usos	Utilizarlo para fines distintos de los previstos originalmente.	¿Se pueden encontrar otros modos de usarlo? ¿Se puede usar en otro sector? ¿Cómo respondería en un contexto diferente? ¿Podrían reciclarse los residuos para obtener algo nuevo?
E	Eliminar	Suprimir, omitir o deshacerse de una cualidad.	¿Se puede eliminar algo? ¿Se puede simplificar? ¿Hay componentes, características o procedimientos que se pueden eliminar?
R	Revertir	Hacer lo opuesto o contrario. Dar la vuelta.	¿Se puede invertir el proceso o modificarlos pasos? ¿Se le puede dar la vuelta? ¿Poner del revés? ¿Se le puede dar un giro de 180°?
	Reorganizar	Cambiar el orden o la secuencia.	¿Se puede cambiar el orden de las tareas o de las partes? ¿Qué partes se podrían cambiar para alterar la secuencia del producto? ¿Qué posibilidades hay de reorganizar este producto o proceso? ¿Otro patrón? ¿Otra disposición? ¿Redistribuir?

Fuente: Elaborado a partir de Boonpracha, 2023; Eberle, 2008; Ponti, 2009.

La técnica de los **mapas mentales** es una metodología propuesta por Buzan (2017) a finales de la década de 1960, que ha adquirido gran relevancia por su

fuerza visual y por su flexibilidad para ser usados en diversos contextos, entre los que está la creación de nuevos negocios. Se elaboran partiendo de una idea central representada por una imagen, de la que irradian las ideas principales en líneas gruesas. De estas ideas principales, a su vez, saldrán ideas secundarias en líneas más finas y con texto más pequeño. Se irá completando sucesivamente con la cantidad de niveles deseados hasta tener una representación suficientemente completa del tema objeto de análisis.

En esta representación es de vital importancia usar colores por temáticas, imágenes representativas de los conceptos y líneas curvas, de modo que el atractivo visual favorezca la percepción de la información y su estructura. Es importante el equilibrio visual, pero no es necesario seguir un orden determinado en su elaboración, ni recoger unos términos específicos. Si bien, es aconsejable desarrollar al máximo aquellos aspectos que resulten más interesantes para el emprendedor (Crea Business Idea, 2009).

Siguiendo a su creador, sus principales beneficios se encuadran en los siguientes aspectos:

- Ofrecen una visión global del área o concepto que se desea analizar.
- Facilitan la agrupación, estructuración y organización de gran cantidad de información.
- Ayudan en la toma de decisiones.
- Promueven la generación de nuevas ideas.

3 EVALUACIÓN DE IDEAS Y DIAGNÓSTICO INICIAL

Una vez generadas y desarrolladas las ideas, corresponde evaluarlas desde una perspectiva empresarial, para valorar su idoneidad como ideas de negocio. Para ello es necesario asegurar la viabilidad técnica, que hace referencia a que se pueda obtener el producto propuesto; la viabilidad económica, relativa a la posibilidad de obtener unos resultados económicos positivos; la adecuación desde una perspectiva legal, y el ajuste al mercado a través de un impacto positivo en las necesidades de los clientes potenciales.

Para alcanzar estos criterios es necesario analizar el entorno general, el entorno específico y la situación interna del nuevo negocio. A continuación, se abordarán estos análisis, así como las principales herramientas a emplear en cada uno de ellos.

3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

El análisis del entorno general hace referencia al estudio de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Habitualmente, es conocido como análisis PESTEL por las siglas de dichas palabras. En la tabla 3 se muestra la relación de las principales variables incluidas dentro de cada una de las seis categorías de factores incluidos dentro de este análisis.

La valoración de estos factores se basa en la información recopilada de fuentes secundarias y en la opinión de expertos, lo que hace que, junto con la ventaja de su sencillez, tenga el inconveniente de su subjetividad (Navas López & Guerras Martín, 2022). Para recoger los resultados del análisis, es habitual realizar un perfil estratégico. En esta técnica se coloca el listado de factores a la izquierda y su valoración a la derecha, reservando una columna para cada nivel de puntuación. Se puede utilizar la escala que convenga, siendo las más habituales las escalas que muestran el nivel del impacto de 1 a 5 puntos (siendo 1 muy negativo y 5 muy positivo para el negocio), y las escalas que identifican el plazo durante el que tiene efectos dicho impacto (corto, medio o largo plazo).

A partir del análisis de estos factores se identificarán las principales oportunidades y amenazas del entorno (Grant, 2019). Asimismo, también permitirá caracterizar dicho entorno como más o menos incierto atendiendo a la estabilidad de los factores; a su complejidad, entendida como la existencia de interrelaciones entre ellos; a su diversidad o cantidad de elementos distintos a considerar; y al nivel de hostilidad de los agentes participantes en él (Navas López & Guerras Martín, 2022).

Tabla 3. Principales variables incluidas dentro de cada dimensión del análisis PESTEL

Políticas	Económicas	Socioculturales	Tecnológicas	Ecológicas	Legales
Estabilidad del gobierno. Nivel de corrupción. Libertad de expresión. Nivel de burocracia. Política impositiva. Incentivos especiales. Explotación de negocios en el extranjero. Actitudes hacia las empresas extranjeras. Regulación del <i>outsourcing</i> . Controles al comercio. Protección del consumidor.	Tendencias del PIB. Tasas de interés. Oferta monetaria. Tasa de inflación. Niveles de desempleo. Controles salariales. Controles de precios. Disponibilidad y coste de la energía. Ingreso disponible. Mercados de divisas. Nivel impositivo. Ciclos económicos.	Estilo de vida y hábitos de consumo. Expectativas de carrera. Tasa de formación de familias. Tasa de crecimiento de la población. Distribución de la población por edades. Esperanza de vida. Tasa de natalidad. Movimientos regionales y migratorios. Atención médica. Nivel educativo. Estructura social. Religión y creencias. Nivel de ingreso medio disponible. Actitud hacia el ahorro y la inversión. Actitud hacia el medioambiente. Actitud hacia energías renovables.	Inversión gubernamental en I+D. Inversión de la industria en I+D. Nuevos desarrollos tecnológicos. Nuevos productos. Protección con patentes. Transferencia tecnológica. Mejoras a través de la automatización. Disponibilidad de Internet. Infraestructura de telecomunicaciones. Seguridad informática. Potencia de cálculo de los ordenadores.	Clima. Cambio climático. Contaminación. Disponibilidad de productos renovables. Existencia de espacios naturales protegidos. Eficiencia de los centros de trabajo. Eficiencia de los hogares. Reglamentación medioambiental. Consumo de energía. Tratamiento de residuos.	Leyes fiscales. Leyes antimonopolio y defensa de la competencia. Protección de la propiedad intelectual. Leyes de protección de datos. Leyes comerciales internacionales. Leyes laborales, de contratación y promoción. Leyes de seguridad y salud. Leyes anti-discriminación. Leyes de protección ambiental. Leyes contra el fraude. Leyes de consumo y protección del consumidor. Leyes de educación.

Fuente: Elaborado a partir de Navas López y Guerras Martín, 2022; Wheelen y Hunger, 2007.

3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

El análisis del entorno específico asociado al nuevo negocio recoge el estudio de los proveedores, los clientes, los competidores y los posibles productos sustitutivos. El modelo de las cinco fuerzas de Porter (2008) ofrece un marco inigualable para realizar este estudio de un modo sistemático. Como indica su nombre, este modelo propone cinco tipos de factores como los determinantes de

la rentabilidad de un sector: la amenaza de nuevos entrantes, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores.

La **entrada de nuevos agentes** introducirá nuevas capacidades y una mayor presión en el reparto del mercado, lo que afectará a los costes y a la rentabilidad que se puede obtener en el sector. La amenaza de nuevos entrantes depende de las barreras de entrada del sector y de la reacción de los actores ya establecidos frente a los nuevos entrantes.

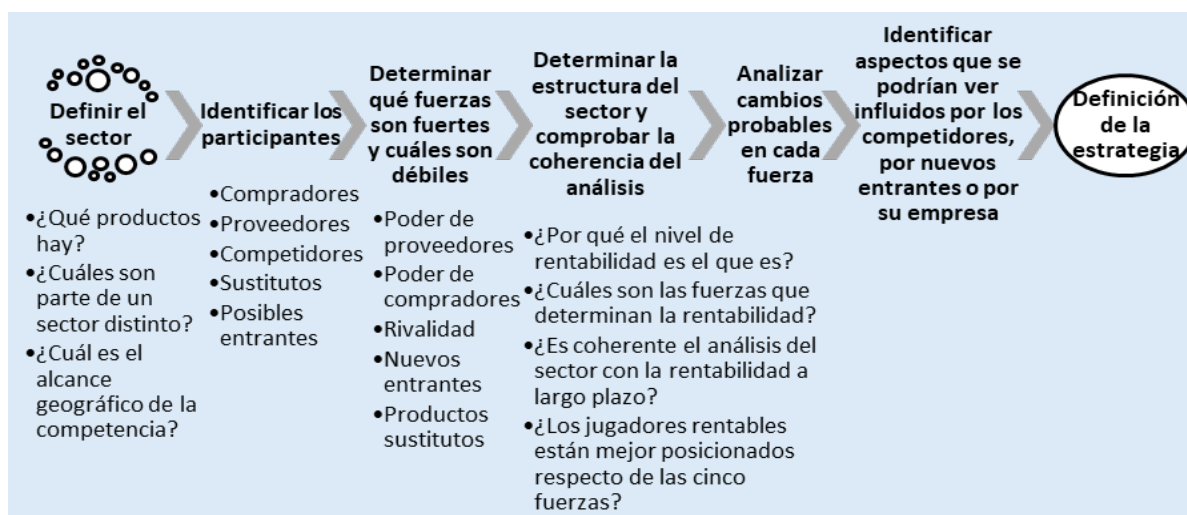
La **existencia de proveedores o compradores** con elevado poder hará que estos agentes capturen más valor del producto a través de modificaciones en los precios, calidades o servicios a su favor. En el caso de los proveedores, su poder se incrementa cuando ofrecen productos diferenciados o sin sustitutos, o cuando existe una amenaza creíble de que puedan integrarse hacia adelante. En el caso de los compradores, su poder es mayor cuando hay pocos compradores alternativos, cuando los productos son estandarizados, cuando los costes de cambio de proveedor son bajos y cuando hay una amenaza creíble de integración hacia atrás.

La **amenaza de productos sustitutos** hace referencia a la existencia de productos que cumplan la misma función, limitando así la rentabilidad potencial. Esta amenaza es mayor si las características del sustituto son mejores y si el coste de cambio es bajo.

Finalmente, la **rivalidad entre competidores** refleja la intensidad de la competencia y si esta competencia se produce en la misma dimensión. La rivalidad será mayor cuando se presenta alguna o varias de las siguientes circunstancias: los competidores son iguales en tamaño y potencia, o están altamente comprometidos con el negocio; los costes de cambio entre productos son bajos; el crecimiento de la industria es lento; las barreras de salida son altas; los costes fijos son altos y los marginales bajos; los aumentos de capacidad deben hacerse en grandes cantidades; y el producto es perecedero.

En la figura 3 se muestra el proceso de análisis del entorno específico según el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Figura 3. Proceso de análisis de entorno específico



Fuente: Elaborado a partir de Porter, 2008.

3.3 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno tiene por objetivo el estudio de los recursos y capacidades que tiene el nuevo negocio con el propósito de identificar sus puntos fuertes y débiles, y cuáles pueden proporcionar una ventaja competitiva sostenible. Los **recursos** son los conjuntos de factores o activos que posee la empresa; pueden ser tangibles, intangibles o humanos. Las **capacidades** hacen referencia a lo que la empresa puede hacer con el uso de los recursos. Se forman cuando los recursos se manejan con una serie de rutinas y procesos individuales, dando lugar a capacidades de alto nivel u organizacionales (Grant, 2019). Cuando las capacidades organizacionales se aplican a través de la estrategia apropiada, se crea una ventaja competitiva para la empresa. En la tabla 4 se muestra un listado de posibles elementos a analizar internamente.

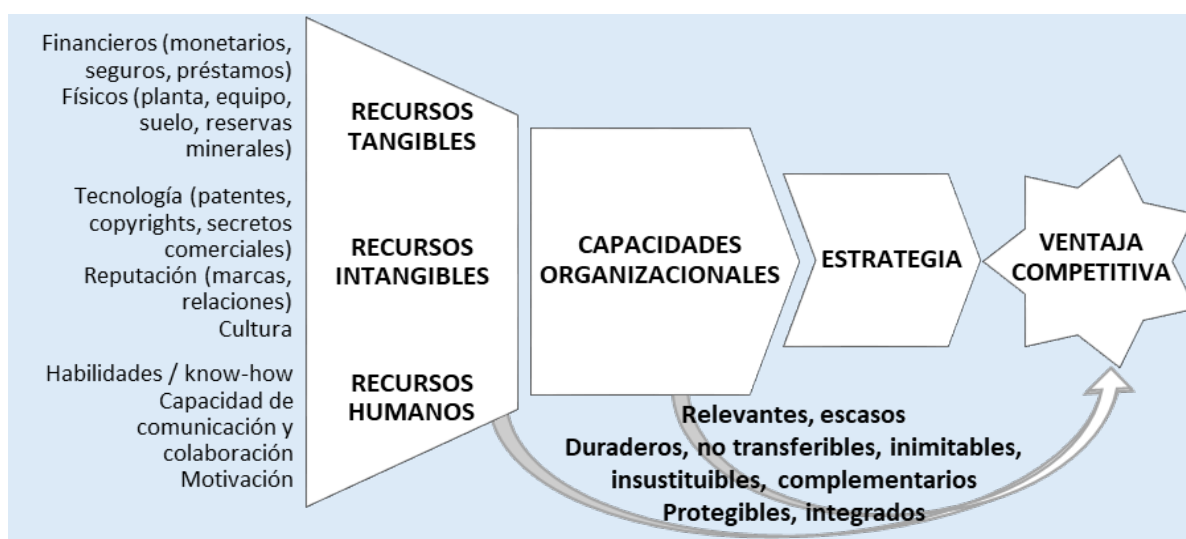
Tabla 4. Principales factores incluidos dentro de un análisis interno

Marketing	I+D	Sistemas de Información	Equipo humano	Operaciones	Finanzas
Calidad del producto. Diferenciación. Participación de mercado. Políticas de precios. Canales de distribución. Programas promocionales. Servicio al cliente. Investigación de mercado. Publicidad. Fuerza de ventas.	Capacidad de desarrollar innovaciones de productos. Capacidad de desarrollar innovaciones de procesos. Capacidad de planta piloto.	Velocidad y capacidad de respuesta. Calidad de la información actual. Posibilidades de ampliación. Sistema orientado al usuario.	Habilidades. Congruencia de valores. Capacidades del equipo. Sistemas de personal. Moral del equipo. Desarrollo del personal. Espíritu de equipo. Experiencia. Coordinación.	Control de materias primas. Capacidad de producción. Estructura de costes de producción. Instalaciones y equipos. Gestión de inventario. Control de calidad. Eficiencia energética.	Apalancamiento financiero. Apalancamiento operativo. Ratios del balance general. Relaciones con los accionistas. Situación fiscal.

Fuente: Elaborado a partir de Gürel y Tat, 2017; Power et al., 1986.

Para que los recursos y capacidades puedan ser fuentes de ventajas competitivas deben permitir crear dichas ventajas, mantenerlas y apropiar el valor que se genere de ellas. En lo que se refiere a la creación de ventajas competitivas, los recursos y capacidades serán generadores de dichas ventajas si son relevantes para el mercado y escasos. En cuanto a idoneidad para mantener la ventaja, éstos deben ser duraderos y difícilmente imitables, transferibles o replicables. En tercer lugar, favorecerán que la empresa capture el valor generado si existe la posibilidad de establecer derechos de propiedad, si dan poder de negociación o si están integrados en la organización (Barney, 1991; Grant, 2019). En la figura 4 se muestran los distintos tipos de recursos y cómo estos llevan a la ventaja competitiva a través de las capacidades y la estrategia.

Figura 4. Recursos, capacidades y ventaja competitiva



Fuente: Elaboración propia.

Una vez valorados los recursos y capacidades del negocio tomando como referencia los factores generadores de ventajas competitivas, se puede elaborar una tabla IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*). La tabla IFAS tiene la siguiente estructura (Wheelen & Hunger, 2007): en la primera columna se recoge el listado de recursos y capacidades; en la segunda el impacto de cada elemento en la posición estratégica del negocio en el mercado, valorado de 0 a 1; en la tercera columna la calificación de cada elemento según el desempeño que el negocio pueda alcanzar en él, puntuada de 1 a 5; en la cuarta columna la calificación ponderada, resultado de multiplicar el impacto por la calificación; y en la quinta, comentarios sobre las valoraciones realizadas. La suma de las calificaciones ponderadas mostrará la posición global que tiene el nuevo negocio para hacer frente a su entorno competitivo con sus recursos y capacidades.

A partir de la información contenida en la tabla IFAS es posible determinar las acciones estratégicas a realizar sobre los diversos recursos y capacidades, a través de la elaboración de una matriz de impacto-desempeño. Esta matriz contendrá en el eje de abscisas la importancia estratégica del recurso o capacidad y en el eje de ordenadas el nivel de desempeño del negocio. Los cuadrantes que se forman dan lugar a tres tipos de estrategias (Grant, 2019; Ventura Victoria, 2008):

- Estrategias de explotación: Se llevan a cabo en los recursos/capacidades identificados como fortalezas clave, que conforman las ventajas competitivas del negocio.
- Estrategias de desinversión o reorientación: Son las recomendadas para las fortalezas superfluas. En estos recursos/capacidades se aconseja desinvertir o explorar otro mercado en el que puedan ser valiosos.
- Estrategias de refuerzo o cooperación: Destinadas a las debilidades clave, en las que los promotores deben buscar modos de fortalecer su posición, ya sea adquiriendo recursos o desarrollando capacidades distintivas, o buscando un socio complementario que le ayude a generarlas.

En el caso de las debilidades superfluas, que son irrelevantes, no procederá desarrollar ningún tipo de estrategia. En la figura 5 se muestra esta matriz.

Figura 5. Matriz impacto-desempeño de análisis interno

Desempeño del negocio	Alto	Fortaleza superflua <i>Desinvertir</i> <i>Reorientar</i>	Fortaleza clave <i>Explotar</i>
	Bajo	Debilidad superflua <i>Olvidar</i>	Debilidad clave <i>Fortalecer</i> <i>Cooperar</i>
		Bajo	Alto
		Impacto estratégico	

Fuente: Elaboración propia.

3.4 SÍNTESIS DEL ANÁLISIS DE LA IDEA DE NEGOCIO

Los resultados obtenidos a partir de los análisis externo e interno ayudan a visualizar la posición del nuevo negocio en el mercado al que pretende acceder. Del análisis del entorno se obtienen oportunidades y amenazas, y del análisis interno se identifican sus fortalezas y debilidades (Huerta, 2020). Toda esta

información representada conjuntamente conforma el denominado análisis DAFO.

Las fortalezas son capacidades y recursos que potencian desde dentro del negocio su desempeño. Las debilidades son capacidades y recursos internos necesarios, pero que, en el caso del negocio analizado, inhiben o dificultan la consecución del resultado. Las oportunidades son potenciadores externos que pueden ser explotados para favorecer los resultados. Las amenazas son inhibidores externos que actúan reduciendo los logros o la posibilidad de obtenerlos. En un análisis DAFO estos factores se muestran separados en cuatro cuadrantes, recogiendo en cada uno el listado de factores asociados a una categoría. Esta forma de representación obedece a un motivo práctico ya que la herramienta no tiene un propósito comparativo entre categorías, ni se pueden inferir límites estrictos entre ellas (Leigh, 2009).

A pesar de las limitaciones de este análisis, se sitúa entre las herramientas más utilizadas en el mundo empresarial por ser versátil, muy intuitiva y contener datos fáciles de recopilar (Leigh, 2009; Wheelen & Hunger, 2007). Además, a partir de la matriz DAFO se han propuesto diversos análisis más elaborados con la finalidad de aumentar las probabilidades de éxito de las decisiones estratégicas. Entre estos análisis destaca el cálculo de impactos de los diversos factores y el DAFO dialéctico.

3.4.1 ANÁLISIS DE IMPACTOS

El análisis de impactos parte de la identificación de factores del análisis DAFO y propone la elaboración de una matriz SFAS (*Strategic Factors Analysis Summary*) en la que se resumen los factores estratégicos del negocio combinando los factores externos y los internos más relevantes. Para la elaboración de dicha matriz, Wheelen y Hunger (Wheelen & Hunger, 2007) proponen la confección de una tabla con la siguiente información:

1. Columna 1: enumerar los factores más importantes resultantes del DAFO. Se recomienda seleccionar entre 5 y 10 factores en cada categoría.

2. Columna 2: Valorar entre 0 y 1 el posible efecto de cada factor en la posición estratégica. Los valores totales deben sumar 1.
3. Columna 3: Calificar el desempeño del negocio en cada factor utilizando una escala de 1 (muy malo) a 5 (muy bueno).
4. Columna 4: Obtener la calificación ponderada, multiplicando el valor de cada factor por su calificación.
5. Columna 5: Establecer la duración del impacto de ese factor según sea a corto (menos de 1 año), medio (entre 1 y 3 años) o largo plazo (más de 3 años).
6. Columna 6: Añadir comentarios explicando los valores dados a cada factor.

En esta tabla se puede incorporar una columna más con la valoración de 1 a 5 relativa al nivel de control que el emprendedor tiene sobre cada uno de los factores, lo que ayudará a identificar en qué puntos enfocarse y orientar hacia ellos la definición de las estrategias (Leigh, 2009). El objetivo final es encontrar un nicho de mercado en el que las competencias centrales del negocio puedan ser especialmente útiles para aprovechar una oportunidad detectada en el mercado.

3.4.2 DAFO DIALÉCTICO

El DAFO dialéctico es una herramienta derivada del análisis DAFO, que tiene como propósito buscar las interacciones entre los elementos de las cuatro categorías DAFO, para desarrollar estrategias más adaptadas a la situación. Ofrece un enfoque holístico del análisis DAFO.

De la interacción de las categorías DAFO resultan cuatro zonas de riesgo y recompensa, cada una de las cuales exige una respuesta diferente. Estas respuestas se corresponden con estrategias ofensivas, defensivas, de reorientación y de supervivencia según se combinen oportunidades-amenazas con fortalezas-debilidades (Huerta, 2020; Lowy, 2010) (figura 6).

Figura 6. Matriz estratégica del DAFO dialéctico

Análisis externo	Oportunidades	Debilidad + Oportunidad <i>Estrategia reorientación</i> <i>Buscar</i>	Fortaleza + Oportunidad <i>Estrategia ofensiva</i> <i>Explotar</i>
	Amenazas	Debilidad + Amenaza <i>Estrategia supervivencia</i> <i>Evitar</i>	Fortaleza + Amenaza <i>Estrategia defensiva</i> <i>Enfrentar</i>
		Debilidades	Fortalezas
		Análisis interno	

Fuente: Elaboración propia.

Cuando se identifican oportunidades en el mercado que pueden ser explotadas mediante puntos fuertes del negocio, la estrategia más adecuada es explotar dichas oportunidades aprovechando las competencias nucleares. Estas estrategias reciben el nombre de “estrategias ofensivas”. Si por el contrario las oportunidades detectadas sólo pueden ser aprovechadas con recursos o capacidades que no se tienen, es necesario buscar alternativas para desarrollar esas capacidades, ya sea a través de formación o de soluciones creativas, o para conseguir los recursos necesarios propios o a través de acuerdos de colaboración. Estas estrategias se denominan “estrategias de reorientación”.

En el caso de las amenazas identificadas, si se pueden superar con fortalezas del negocio, se recomienda hacerles frente. Estas estrategias reciben el nombre de “estrategias defensivas”. Sin embargo, si las amenazas sólo se pueden superar con debilidades, la estrategia recomendada es evitar dichas amenazas, ya que enfrentarlas agotará los recursos sin conseguir buenos resultados. Es la llamada “estrategia de supervivencia”.

Para valorar la importancia relativa de cada una de estas estrategias, en el DAFO dialéctico se pueden incorporar cuantificaciones del impacto de las fortalezas y las debilidades sobre las oportunidades y las amenazas (Benzaghta et al., 2021; Chang & Huang, 2006). Utilizando una metodología sencilla, la suma de los impactos por filas y por columnas mostrarán cuánto contribuyen las fortalezas y

debilidades del negocio a conseguir las oportunidades, y cuánto ayudan a atenuar las amenazas. En la figura 7 se muestra un desglose de los cálculos que se harían para un caso sencillo con dos factores en cada categoría DAFO.

Figura 7. Matriz estratégica del DAFO dialéctico

		Oportunidades			Amenazas					
		O1	O2	suma	A1	A2	suma			
Fortalezas	F1	F1O1	F1O2	F1O	F1	F1A1	F1A2	F1A	F1T (F1O+F1A)	<i>Impacto de F1</i>
	F2	F2O1	F2O2	F2O	F2	F2A1	F2A2	F2A	F2T (F2O+F2A)	<i>Impacto de F2</i>
	suma	FO1	FO2	FO	suma	FA1	FA2	FA	FT (FA+FO)	<i>Fortaleza total</i>
Debilidades	D1	D1O1	D1O2	D1O	D1	D1A1	D1A2	D1A	D1T (D1O+D1A)	<i>Impacto de D1</i>
	D2	D2O1	D2O2	D2O	D2	D2A1	D2A2	D2A	D2T (D2O+D2A)	<i>Impacto de D2</i>
	suma	DO1	DO2	DO	suma	DA1	DA2	DA	DT (DA+DO)	<i>Debilidad total</i>
		TO1 (FO1-DO1)	TO2 (FO2-DO2)			TA1 (FA1-DA1)	TA2 (FA2-DA2)			
		<i>Impacto sobre O1</i>	<i>Impacto sobre O2</i>			<i>Impacto sobre A1</i>	<i>Impacto sobre A2</i>			

Fuente: Elaboración propia.

A partir de aquí, y siguiendo a Wheelen y Hunger (2007), la alternativa estratégica y la prioridad con la que se debe abordar dependerá de la relación entre la importancia de la oportunidad y cuánto valor se puede apropiar de ella teniendo en cuenta la diferencia de impactos entre fortalezas y debilidades. Una buena forma de generar alternativas estratégicas es a través del uso de técnicas de generación y desarrollo de ideas, que ayudarán a proponer modos creativos de obtener valor a través del encaje entre los factores internos y el entorno circundante.

4 REFERENCIAS

- Arroyo, G. V., Sánchez, E. P. M., & Quiñonez, J. C. (2020). Innovación, emprendimiento e investigación científica. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(3), 163–174.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55–73. <https://doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>
- Boonpracha, J. (2023). SCAMPER for creativity of students' creative idea creation in product design. *Thinking Skills and Creativity*, 48, 101282. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2023.101282>
- Borja, A., Carvajal, H., & Vite, H. (2020). Modelo de emprendimiento y análisis de los factores determinantes para su sostenibilidad. *Revista Espacios*, 41(24), 183–196.
- Buzan, T. (2017). *El libro de los Mapas Mentales*. Ediciones Urano.
- Carrascal, B. L. V., Patiño, J. F. H., Villamizar, D. A. H., Velasquez, L. N. S., Velásquez, J. E. S., & Yuncosa, J. A. V. (2020). (DIE) Modelo para el diseño de ideas de emprendimiento. *Revista Facultad De Ciencias Agropecuarias-FAGROPEC*, 12(1), 52–64. <https://doi.org/10.47847/fagropec.v12n1a5>
- Chang, H.-H., & Huang, W.-C. (2006). Application of a quantification SWOT analytical method. *Mathematical and Computer Modelling*, 43(1), 158–169. <https://doi.org/10.1016/j.mcm.2005.08.016>
- Crea Business Idea. (2009). *Manual de Creatividad Empresarial*. Interreg Sudoe. <https://4.interreg-sudoe.eu/contenido-dinamico/libreria-ficheros/62C8D32A-4A20-0066-A94A-DC9C7993DC89.pdf>
- Duncan, K. (2016). *El Libro de las Grandes Ideas: 50 Maneras de Generar Ideas de Forma Eficaz*. LID Editorial Empresarial.

- Duran, S. E., Fuenmayor, A., Cárdenas, S., & Hernández, R. (2016). Emprendimiento como proceso de responsabilidad social en instituciones de educación superior en Colombia y Venezuela. *Desarrollo Gerencial*, 8(2), 58-75.
- Eberle, B. (2008). *SCAMPER: Creative Games and Activities for Imagination Development*. Routledge.
- Escorsa, P., Maspons, R., & Ortiz, I. (2000). La integración entre la gestión del conocimiento y la inteligencia competitiva: La aportación de los mapas tecnológicos. *Espacios*, 21(2).
<https://www.revistaespacios.com/a00v21n02/41002102.html>
- Escorsa, P., Maspons, R., & Rodríguez, M. (2000). Mapas tecnológicos, estrategia empresarial y oportunidades de mercado. El caso de los textiles para usos médicos. *Boletín Intexter (U.P.C.)*, 17, 57–68.
- Gisbert López, M. C. (2005). *Creatividad e Innovación en la Práctica Empresarial*. Fundación Cotec para la innovación tecnológica.
- Grant, R. M. (2019). *Contemporary Strategy Analysis* (10th edition). Wiley.
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). Swot analysis: A theoretical review. *The Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006.
<http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- Hidalgo Nuchera, A. (2013). *La Gestión de la Innovación y la Tecnología en las Organizaciones*. Larousse - Ediciones Pirámide.
- Huerta, D. S. (2020). *Análisis foda o dafo*. Bubok.
- Irizar, I. (2004). *Cómo Crear una Empresa: [Lo que todo emprendedor debe saber]*. Gestión 2000.
- Leigh, D. (2009). SWOT Analysis. In K. H. Silber, W. R. Foshay, R. Watkins, D. Leigh, & J. L. Moseley (Eds.), *Handbook of Improving Performance in the Workplace: Volumes 1-3* (pp. 115–140). John Wiley & Sons, Ltd.
<https://doi.org/10.1002/9780470592663.ch24>
- Licona, J. M., & Blanco, L. F. (2016). Emprendimiento e innovación: Estado del arte. *Estrategia*, 2(1), 73–86.
- Lowy, A. (2010). *The Power of the 2 x 2 Matrix: Using 2 x 2 Thinking to Solve Business Problems and Make Better Decisions*. Jossey-Bass.
- Mariño, W. (2017). El proceso de generación de ideas innovadoras para emprendimiento. *Estudios de La Gestión*, 2, 152–157.

- Morales, H. Á., Saldívar, D. O., Quispe, G., & Tito, L. P. D. (2022). Talento humano en la cuarta revolución industrial. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(97), 161–169.
- Na, J. H., Choi, Y., & Harrison, D. (2017). The design innovation spectrum: An overview of design influences on innovation for manufacturing companies. *International Journal of Design*, 11(2), 13–24.
- Navas López, J. E., & Guerras Martín, L. A. (2022). *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Civitas-Thomson Reuters.
- Ponti, F. (2009). *La Empresa Creativa*. Ediciones Granica.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58–77.
- Power, D. J., Martin, J. G., McGinnis, M. A., & Schweiger, D. M. (1986). *Strategic Management Skills*. Addison-Wesley.
- Rajadell, M. (2019). *Creatividad: Emprendimiento y Mejora Continua*. Editorial Reverté.
- Romero, X. A. V., & Restrepo, S. O. (2016). Emprendimiento e innovación: Una aproximación teórica. *Dominio de Las Ciencias*, 2(4), 346–369.
- Samsó, R. (2024). *Mapas Mentales: Acelera tu Creatividad*. Instituto Expertos.
- VanGundy, A. B. (1985). *101 Activities for Teaching Creativity* (1st edition). John Wiley & Sons.
- Ventura Victoria, J. (2008). *Análisis Estratégico de la Empresa*. Ediciones Paraninfo.
- Weck, O. L. D. (2022). *Technology Roadmapping and Development: A Quantitative Approach to the Management of Technology*. Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-030-88346-1_8
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. Pearson Education.

CAPÍTULO 2.

MODELO DE NEGOCIO

Diego Rodríguez-Toubes Muñiz

1 INTRODUCCIÓN

Los modelos de negocio han ganado relevancia en el panorama empresarial actual, especialmente con el auge de plataformas basadas en Internet como Airbnb, Spotify o Uber. Estas empresas han transformado sus sectores al implementar modelos innovadores que se adaptan a las necesidades cambiantes de los consumidores. A medida que las empresas evolucionan, se vuelve cada vez más importante comprender cómo crean, entregan y capturan valor.

Este capítulo comienza explorando la definición de modelo de negocio y su configuración, así como la discusión sobre su impacto en el éxito empresarial. A continuación, nos centraremos en el diseño de la propuesta de valor, un elemento clave que determina cómo una empresa se diferencia en el mercado. También se examina el enfoque Lean Startup y la herramienta Lean Canvas, los cuales ofrecen un marco práctico para desarrollar y validar modelos de negocio innovadores. Finalmente, se exploran otros enfoques relacionados con los modelos de negocio, como la estrategia del Océano Azul y los patrones de modelos de negocio, así como la legitimación de nuevos negocios.

2 EL CONCEPTO DE MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio es la base sobre la cual se construye cualquier emprendimiento. Define como una empresa crea, entrega y captura valor, permitiendo transformar una idea en una operación rentable y sostenible. Los nuevos modelos de negocio a menudo implican interrelaciones más complejas

entre varios actores que los tradicionales e involucran a más partes que solo comprador y vendedor, con más de un valor de captura.

2.1 CREACIÓN, CONFIGURACIÓN (ENTREGA) Y CAPTURA DE VALOR

Los modelos de negocio describen las transacciones comerciales y las interrelaciones entre varias partes y se explican mejor en términos de tres componentes interrelacionados: una propuesta de valor (creación) para los clientes y otros participantes, una disposición de actividades (entrega) que produce este valor y las estructuras de ingresos y costes asociadas (captura).

Los modelos de negocio son representaciones de las transacciones e interrelaciones comerciales entre diversos actores. Se comprenden mejor al analizar tres componentes interconectados: la propuesta de valor, que define la creación de beneficios para clientes y otros participantes; la disposición de actividades, que organiza la entrega de este valor; y las estructuras de ingresos y costes, que establecen cómo se captura el valor a través de ingresos y costes. Veamos los tres componentes más en detalle:

- Creación de valor. Se centra en definir claramente la oferta de la empresa y cómo esta genera beneficios para todas las partes implicadas en el proceso. El foco principal recae en el segmento de clientes objetivo, buscando satisfacer sus necesidades específicas y resolver sus problemas de manera eficaz. Sin embargo, la creación de valor no se limita únicamente a los clientes, sino que se extiende a socios, colaboradores y otros stakeholders relevantes para el negocio.
- Configuración de valor. Se refiere a la estructura y organización de los diversos elementos que sustentan la propuesta de valor de la empresa. Esto incluye la integración de recursos y actividades interdependientes a lo largo de la cadena de valor, abarcando aspectos como tecnología, equipamiento, infraestructura, activos intangibles como marcas, y procesos de gestión. Estos componentes forman parte de un sistema de actividades interconectadas que no solo explica qué acciones generan valor, sino también cómo se relacionan entre sí y quiénes son los

responsables de llevarlas a cabo. Aunque este sistema se enfoca principalmente en la organización interna, puede incluir también actividades realizadas por clientes, socios y otros participantes externos, formando así un ecosistema de creación de valor más amplio y colaborativo.

- Captura de valor. Explica las estructuras de costes de los recursos y actividades y los flujos de ingresos que permiten a la organización y otras partes interesadas obtener una parte del valor total generado. La captura de valor muestra cómo se distribuirá el valor creado entre la empresa y cualquier otra parte interesada.

Veamos un ejemplo, el modelo de negocio de Airbnb crea valor tanto para los huéspedes que buscan alojamiento como para los anfitriones que ofrecen sus propiedades. La plataforma permite a los anfitriones mostrar sus espacios, proporcionando descripciones y fotografías, lo que ofrece a los clientes una amplia variedad de opciones de hospedaje. Para garantizar la confianza, se implementa un sistema de reseñas que permite a ambos, huéspedes y anfitriones, evaluar sus experiencias.

En términos de captura de valor, los anfitriones reciben pagos directamente de los huéspedes, mientras que Airbnb obtiene ingresos mediante comisiones que oscilan entre el 6% y el 12% sobre las reservas, además de un 3% por el procesamiento de pagos al anfitrión. Este enfoque no solo facilita una experiencia personalizada para los viajeros, sino que también proporciona un ingreso adicional a los propietarios.

2.2 DISCUSIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO

Conseguir que tu grupo de clientes objetivo se interese por tu producto o servicio y lo compren no es nada fácil. No basta que consideremos que ese producto es fabuloso o que tengamos un recurso clave, como una patente. Podemos estar convencidos como emprendedores que nuestro producto resolverá un problema específico de un grupo concreto, asumiendo que el mercado lo adoptará rápidamente, pero la realidad es que seguramente al principio muy pocos

consumidores demostrarán interés. Muchos proyectos han estado varios años sin fuentes de ingresos, y la verdadera validación del modelo de negocio se ha conseguido con la obtención de ingresos.

Por otra parte, ser el único en el mercado no es siempre una buena señal. El hecho de que una persona emprendedora no haya visto a nadie hacer exactamente lo mismo que ella está haciendo puede ser una señal positiva, pero también requiere un análisis más profundo. Por ejemplo, el modelo de negocio de las Compañías de Vehículos de Transporte con Conductor (VTC) tal y como lo conocemos hoy, especialmente asociado a plataformas tecnológicas como Uber o Cabify, comenzó a tomar forma a finales de la primera década de los 2000. Sin embargo, este modelo evolucionó a partir de servicios preexistentes.

La ausencia de competencia directa puede parecer atractiva, pero a menudo indica que el mercado aún no está maduro o que existen barreras significativas para la entrada. El caso de las Compañías de Vehículos de Transporte con Conductor (VTC) ilustra cómo los modelos de negocio exitosos suelen evolucionar a partir de servicios preexistentes. Uber y Cabify, por ejemplo, no inventaron el transporte privado, sino que innovaron sobre un concepto existente utilizando tecnología emergente y aprovechando cambios regulatorios. A continuación mostramos el caso del modelo de negocio de Uber. Este ejemplo muestra que el éxito en el emprendimiento a menudo no radica en ser completamente original, sino en identificar oportunidades para mejorar o transformar servicios ya establecidos.

El modelo de negocio de Uber. El servicio de transporte bajo demanda. *Adaptado de NARAPIROM/Shutterstock y Exploring Strategy. Pearson (2023).* Uber se ha consolidado como una empresa de transporte dominante a nivel mundial sin poseer un solo taxi. Desde su inicio en San Francisco en 2009, la compañía ha experimentado una expansión vertiginosa, operando actualmente en más de 70 países y 10.500 ciudades. Con una plantilla corporativa de aproximadamente 30.000 empleados, Uber cuenta con una red de alrededor de 7 millones de conductores activos mensuales y ha alcanzado

los 161 millones de usuarios activos mensuales. En el tercer trimestre de 2024, la empresa reportó aproximadamente 2.572 millones de viajes, equivalente a unos 28 millones de viajes diarios.

La aplicación de Uber para smartphone y su modelo de negocio son bien conocidos; los pasajeros usan su cuenta de la aplicación para solicitar un automóvil y los conductores reciben una notificación y pueden aceptar o rechazar. Los clientes pueden rastrear la hora de llegada y el conductor a través de la aplicación y al final del servicio tienen la opción para calificar al conductor, el conductor también tiene la opción de calificar al cliente. Los clientes pueden evitar a los conductores con calificaciones bajas y los conductores pueden evitar a los pasajeros con calificaciones bajas.

Los recursos básicos de Uber incluyen su plataforma tecnológica y aplicación, pero la compañía no posee automóviles ni emplea directamente a conductores. Los conductores son propietarios de los vehículos, trabajan por cuenta propia y se registran en Uber para ofrecer sus servicios. Las actividades de Uber están diseñadas para conectar a los clientes con conductores y vehículos cercanos. Además del emparejamiento, la plataforma y la aplicación incluyen sistemas de precios, pagos, seguimiento de vehículos y evaluaciones. Uber estructura así el valor tanto para los clientes como para los conductores mediante el desarrollo de software sofisticado y algoritmos que optimizan el emparejamiento, los precios y las evaluaciones para diferentes ciudades y mercados locales.

Uber captura sus ganancias y valor reteniendo un margen habitual del 20-25% en todos los viajes, con excepciones en promociones especiales para clientes y/o conductores, y en áreas donde enfrenta competencia de servicios similares. Estos ingresos no solo generan un margen de beneficio, sino que también deben cubrir diversos gastos operativos. Entre estos se incluyen los costes de investigación y desarrollo, desarrollo tecnológico, marketing, infraestructura local y los salarios de los empleados locales en cada ciudad donde opera la compañía. De esta manera, Uber financia sus operaciones y

crecimiento continuo a través de la comisión que obtiene de cada viaje realizado en su plataforma.

Desde su oferta pública inicial en 2019, Uber ha experimentado una transformación significativa en su capacidad para crear, entregar y capturar valor. Inicialmente valorada en más de \$80 mil millones, la compañía se enfrentó a múltiples desafíos en su expansión global incluyendo pérdidas continuas. La facilidad de imitación de su modelo llevó a una creciente competencia, como Lyft en EE.UU. y DiDi Chuxing en China. La compañía se vio envuelta en controversias regulatorias por ignorar normativas locales y enfrentó oposición de la industria del taxi tradicional, que alegaba competencia desleal. Los conflictos laborales, incluyendo críticas por supuesta explotación de conductores y bajos salarios, resultaron en demandas y luchas sindicales.

Sin embargo, a partir de 2023, Uber logró un punto de inflexión al reportar su primer beneficio operativo anual, validando así la viabilidad de su modelo de negocio. Esta mejora en la rentabilidad se reflejó en un aumento de su valoración de mercado, superando los \$120 mil millones en 2024. La compañía ha diversificado sus fuentes de ingresos, expandiéndose más allá del transporte de pasajeros hacia servicios de *delivery* (Uber Eats) e innovando en áreas como la tecnología de vehículos autónomos para mantener su posición de liderazgo en el mercado; esto ha fortalecido su propuesta de valor y su capacidad de generar ingresos. Aunque aún es pronto, esta evolución de Uber parece mostrar una adaptación exitosa a las dinámicas del mercado y las demandas regulatorias. Es posible que Uber haya empezado a valorar otros stakeholders además de los clientes que disfrutaban de viajes económicos y servicios de atención rápida.

El caso de Uber ilustra cómo una empresa puede ajustar su modelo de negocio para equilibrar la creación de valor para los clientes, la entrega eficiente de servicios y la captura sostenible de valor para la compañía y sus

inversores, al tiempo que navega por los complejos desafíos de un mercado global y en constante evolución.

Uber crea valor principalmente a través de su plataforma tecnológica que conecta a conductores y pasajeros de manera eficiente. La entrega de valor se centra en proporcionar una experiencia de usuario fluida y conveniente, y captura valor principalmente a través de comisiones sobre los viajes realizados en su plataforma. Un ejercicio interesante que dejamos para el lector sería identificar los elementos clave de cada uno de estos componentes.

3 DISEÑO DE LA PROPUESTA DE VALOR

Una propuesta de valor es una declaración de la promesa de valor que se entregará al cliente y que sustenta toda la venta y el marketing. Puede utilizarse para lanzar un nuevo producto/servicio o para plasmar la situación actual de un producto ya existente. Ayuda a sintetizar la información sobre las necesidades y expectativas de nuestro segmento de clientes y partir de ahí diseñar nuestro valor diferencial, aquello que hará que los clientes no elijan por encima de la competencia.

Una propuesta de valor sólida debe articular cómo se resolverán los problemas (*pains*) de los clientes -reconocer sus necesidades- y especificar los beneficios concretos (*gains*) que recibirá con la solución. Debe mostrar cómo se va hacer de manera diferente a los competidores, de una manera que los clientes lo valoren.

Una propuesta de valor para un cliente debería incluir los siguientes elementos:

1. Nombre de la empresa, producto o servicio para el que se desarrolla la propuesta de valor.
2. Identificación o definición del producto o servicio.
3. Categoría de producto o servicio en la que debe ser incluido.

4. Principales problemas o necesidades que el producto o servicio ayuda a resolver. Algunas preguntas para llegar a la raíz del problema: ¿qué supone un problema y preocupa a los clientes?, ¿cuáles son las principales dificultades y desafíos que enfrentan los clientes?, ¿qué riesgos afrontan los clientes?, ¿qué errores comunes cometen los clientes?, ¿qué barreras impiden que los clientes se adapten a las nuevas tecnologías?
5. Describir al cliente objetivo o cliente ideal que más se beneficiará del producto o servicio.
6. Principales beneficios que puede esperar obtener alguien compra su producto o servicio. Identificar lo que el cliente espera y desea. Algunas preguntas útiles: ¿qué facilitaría el trabajo o la vida de los clientes?, ¿qué niveles de calidad esperan?
7. Puntos de diferenciación (POD). ¿Qué hace que su oferta o empresa sea única y diferente de la competencia?, ¿qué ofrece a sus clientes que nadie más ofrece? Posibles áreas POD son las siguientes: ser el mejor en términos de calidad, menor precio, más rápido, más accesible, más innovador, el de mayor cobertura, algún conocimiento, capacidad o experiencia específica que no posee ningún competidor.

Toda esta información debe expresarse de forma concisa. Al elaborar la propuesta de valor hay que tratar de infundir el mayor impacto emocional y relevancia posible. Los mensajes abstractos son ignorados por la mayoría de los compradores. No centrarse en aspectos técnicos o las características operativas, se trata de atraer la atención del cliente objetivo.

4 LEAN STARTUP Y LEAN CANVAS

Lean Startup y Lean Canvas son metodologías complementarias. El proceso comienza con Lean Startup, que proporciona un marco para la experimentación rápida y el aprendizaje validado. Esta metodología ayuda a los emprendedores

a formular hipótesis iniciales sobre su negocio y a ponerlas a prueba a través de la construcción de un Producto Mínimo Viable (PMV)¹ y la iteración continua.

Una vez que se han obtenido los primeros aprendizajes y validaciones del mercado, entra en juego Lean Canvas como una herramienta para estructurar y refinar estas hipótesis. Permite al emprendedor visualizar y comunicar de manera efectiva su modelo de negocio, incorporando los insights obtenidos durante el proceso de Lean Startup. Juntos, Lean Startup y Lean Canvas forman un ciclo de retroalimentación continuo, donde las hipótesis se prueban, se refinan y se documentan, llevando a un modelo de negocio más robusto y validado por el mercado.

4.1 FUNDAMENTOS DEL LEAN STARTUP

Cuando Eric Ries publica en 2011 el libro “El método Lean Startup” se separa de la línea que defiende la planificación como medida o medio necesario para la creación de una empresa o startup. Ries se apoya en la teoría Lean aplicada por los japoneses para alcanzar una producción eficiente y de calidad en la industria de automóviles. De acuerdo con esta teoría la clave no es la planificación, es decir, diseñar un plan de empresa o un modelo negocio estupendo al cual sujetarse durante todo el proceso de creación de la startup, sino crear valor en un contexto de alta incertidumbre, lo que requiere un enfoque ágil, experimental y centrado en el aprendizaje rápido.

Ries entiende una startup como “una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema”². Con esta definición enfatiza que una startup no es solo un producto o una idea, sino una organización compuesta por personas cuyo propósito principal es crear algo nuevo, ya sea un producto o un servicio. Pero el elemento distintivo es que esta creación se realiza en condiciones de **incertidumbre extrema**, donde los

¹ En inglés MVP (Minimum Viable Product).

² Esta definición no se limita a empresas nuevas o pequeñas. Según Ries, una startup puede ser una división dentro de una gran corporación, siempre y cuando esté creando algo nuevo bajo condiciones de incertidumbre extrema.

modelos de negocio tradicionales y las previsiones basadas en investigaciones de mercado clásicas no suelen funcionar. Las startups aún no saben quiénes serán sus consumidores o cuáles serán exactamente sus productos. Esta incertidumbre es lo que distingue a las startups de las empresas establecidas y requiere un enfoque diferente en su gestión.

Para Ries, el emprendimiento es fundamentalmente una forma de gestión – *management*- que requiere disciplina, metodología y un enfoque sistemático. No se trata simplemente de tener una buena idea y lanzarse a ejecutarla de manera improvisada o basándose únicamente en la intuición. En su lugar, propone un enfoque de gestión sistemático y disciplinado que permite a los emprendedores aprender y adaptarse rápidamente en un entorno de alta incertidumbre. Algunos puntos clave de esta visión son:

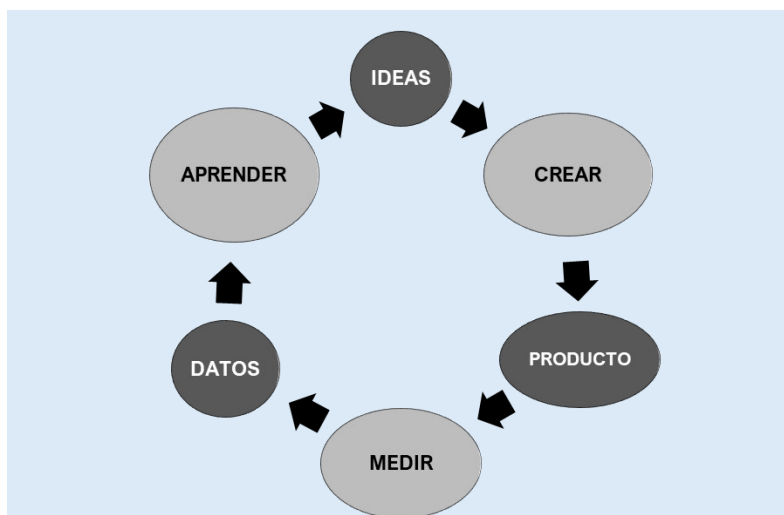
- *Gestión disciplinada*: el enfoque de Lean Startup enfatiza que "toda startup requiere gestión *-management-* porque si no lo haces, la startup se abocará al caos y no al éxito".
- *Aprendizaje validado*: en lugar de basarse en suposiciones, promueve un método riguroso para mostrar hacia dónde dirigirse cuando el emprendedor se encuentra en una situación de alta incertidumbre.
- *Experimentación sistemática*: la metodología Lean Startup se basa en la experimentación continua, siguiendo un ciclo de Crear-Medir-Aprender. Esto permite a los emprendedores probar sus hipótesis de manera sistemática.
- *Adaptabilidad*: a través de este proceso podemos aprender y saber si ha llegado el momento de realizar un giro radical, en ese caso pivotaremos, o si debemos perseverar en nuestra dirección actual.
- *Eficiencia y minimización de riesgos*: el enfoque Lean Startup busca minimizar el gasto de tiempo, dinero y esfuerzo que finalmente se ha descubierto como un despilfarro, lo que puede aumentar las posibilidades de éxito.

Solo el 18% de las startups españolas presenta un EBITDA positivo en 2024, una cifra que se ha mantenido sin grandes cambios desde 2017³. Aunque las tasas de supervivencia hayan ido mejorando, pocas alcanzan la rentabilidad. La metodología Lean Startup proporcionar un marco de trabajo más estructurado y basado en evidencias para los emprendedores que puede ayudar a mejorar las posibilidades de éxito.

4.2 IMPLEMENTACIÓN DEL LEAN STARTUP

El Lean Startup se centra en el diseño de PMVs que permiten a los emprendedores comenzar el proceso de aprendizaje lo más rápidamente posible. Esta metodología promueve la iteración rápida basada en la retroalimentación del cliente, lo que ayuda a validar o refutar las hipótesis iniciales sobre el producto o servicio. Permite a los emprendedores aprender y ajustar su idea de negocio en función de las respuestas reales del mercado y hacerlo en el menor tiempo posible. En la figura 1 se muestra el ciclo Crear-Medir-Aprender de desarrollo de producto en el método Lean Startup.

Figura 1. Circuito de feedback de información Crear-Medir Aprender



Fuente: Ries, 2011.

³ IE University (2024). *El modelo de crecimiento del ecosistema emprendedor español busca cómo revitalizarse, tras alcanzar su madurez.*
<https://www.ie.edu/es/universidad/noticias-eventos/noticias/modelo-crecimiento-ecosistema-emprendedor-espanol-busca-revitalizarse-alcantar-madurez/>

El ciclo Crear-Medir-Aprender es un proceso iterativo en el desarrollo de productos dentro que incluye tres fases principales:

1. **Crear.** En esta fase se desarrolla un PMV, que es una versión básica del **producto** con las características esenciales necesarias para realizar pruebas en el mercado. El objetivo es lanzar rápidamente este PMV para obtener retroalimentación directa de los clientes, lo que permite identificar qué aspectos funcionan y cuáles necesitan ajustes.
2. **Medir.** Una vez que el PMV está en el mercado, se procede a recopilar **datos** sobre su desempeño y la recepción por parte de los usuarios. El emprendedor debe enfocarse en métricas que ofrezcan información valiosa para la toma de decisiones, evitando las llamadas "métricas vanidosas" que no reflejan el verdadero impacto del producto. Las métricas deben ser específicas y orientadas a resultados que guíen el desarrollo futuro.
3. **Aprender.** En esta etapa se evalúa el progreso en función de lo aprendido sobre las necesidades reales de los clientes y cómo satisfacerlas. Este aprendizaje validado se basa en el análisis de los datos recopilados, lo que permite tomar decisiones informadas sobre si pivotar (realizar cambios significativos en la estrategia) o perseverar (continuar con el enfoque actual).

El principio de "eliminación del desperdicio", derivado del Lean Manufacturing, se aplica a lo largo de todo el ciclo Crear-Medir-Aprender. Este enfoque busca optimizar los recursos al centrarse en actividades que generan valor real tanto para el cliente como para el aprendizaje de la startup. Implica identificar y eliminar aquellas actividades que no aportan valor, lo que a su vez aumenta la eficiencia y reduce los riesgos asociados con el desarrollo de nuevos productos y negocios.

El **aprendizaje validado** es un concepto fundamental en la metodología Lean Startup ya que permite avanzar en la dirección correcta del desarrollo del

producto y modelo de negocio. Se refiere al proceso de obtener conocimientos comprobados sobre el negocio y el mercado a través de experimentos y pruebas con clientes reales. El objetivo es la validación de hipótesis, es decir, identificar y probar continuamente las suposiciones clave sobre el negocio, el producto y los clientes mediante experimentos, esto nos lleva a validar o rechazar rápidamente las hipótesis sobre el modelo de negocio y el producto. Para ello es necesario mantener un diálogo constante con los clientes y utilizar su feedback para guiar el desarrollo del producto, así el emprendedor toma decisiones basadas en evidencia real del mercado, en lugar de suposiciones o intuiciones. El aprendizaje validado aumenta las probabilidades de éxito al crear productos que realmente satisfacen las necesidades de los clientes.

Para medir el aprendizaje validado en el contexto de Lean Startup se utilizan métricas accionables que realmente indiquen el progreso hacia la validación de hipótesis y el éxito del negocio. Algunas de las métricas más utilizadas son las siguientes:

- Tasa de retención: mide qué porcentaje de usuarios continúan utilizando el producto después de un período determinado. Una alta retención indica que el producto está satisfaciendo una necesidad real.
- Tasa de conversión: muestra qué porcentaje de usuarios realizan una acción deseada (como comprar o registrarse). Ayuda a validar si el producto está generando el valor esperado.
- Costo de adquisición de clientes (CAC): mide cuánto cuesta adquirir un nuevo cliente. Importante para validar la viabilidad del modelo de negocio.
- Net Promoter Score (NPS): mide la satisfacción del cliente y la probabilidad de que recomienden el producto.
- Lifetime Value (LTV): estima el valor total que un cliente generará durante su relación con la empresa, lo cual es importante para validar la sostenibilidad del modelo de negocio.

Estas métricas son consideradas "accionables" porque proporcionan información concreta sobre el comportamiento del usuario y el desempeño del negocio,

permitiendo tomar decisiones informadas sobre el desarrollo del producto y la estrategia empresarial. A diferencia de las "métricas vanidosas" (como el número total de descargas o visitas a la página) estas métricas ofrecen una visión más profunda del éxito real del producto y la validación de las hipótesis del negocio.

Ejemplo del ciclo crear-medir-aprender en Dropbox

En 2007, Drew Houston, el fundador de Dropbox, tenía una idea para un servicio de sincronización de archivos en la nube, pero necesitaba validar si existía un mercado real para su producto. En lugar de invertir tiempo y recursos en desarrollar un producto completo, Houston aplicó los principios del aprendizaje validado de la siguiente manera:

1. Creación de un PMV. En lugar de desarrollar el software completo, Houston creó un video de demostración de 3 minutos que mostraba cómo funcionaría Dropbox.
2. Experimentación. Publicó el video en Hacker News, un foro popular entre los entusiastas de la tecnología.
3. Medición. El video se volvió viral atrayendo a más de 75,000 personas a la página de inicio de Dropbox en un solo día. La lista de espera de beta testers creció de unos pocos miles a cerca de 70,000 en solo una noche.
4. Aprendizaje. Esta respuesta validó la hipótesis de que existía una demanda significativa para un servicio de sincronización de archivos fácil de usar, especialmente entre usuarios técnicamente competentes.
5. Iteración. Basándose en este aprendizaje validado, Houston y su equipo procedieron a desarrollar el producto real, incorporando el feedback de los usuarios beta.

Cuando Dropbox se lanzó oficialmente en septiembre de 2008, ya contaba con una base de usuarios comprometidos y un producto que respondía a una necesidad real del mercado. La empresa creció rápidamente,

alcanzando 1 millón de usuarios registrados en abril de 2009, apenas 7 meses después de su lanzamiento público. Para 2011, Dropbox ya tenía más de 50 millones de usuarios.

Este enfoque permitió a Dropbox validar la demanda del mercado sin necesidad de invertir recursos en el desarrollo completo del producto. Además, la empresa obtuvo valiosos comentarios de los usuarios potenciales desde el principio, lo que le permitió crear una base de usuarios entusiastas incluso antes del lanzamiento oficial. Gracias a este proceso, Dropbox pudo iterar y mejorar su producto basándose en datos reales y en el feedback de los usuarios, lo que resultó fundamental para su éxito inicial.

4.3 INTRODUCCIÓN AL LEAN CANVAS

El Lean Canvas es una herramienta de visualización de modelos de negocio desarrollada por Ash Maurya en 2012 como adaptación del Business Model Canvas de Alex Osterwalder. En este sentido es una herramienta diseñada específicamente para startups y emprendedores, enfocándose en los aspectos más críticos y de mayor riesgo en las etapas iniciales de un negocio. Además, sirve como herramienta para comunicar el modelo de negocio a inversores, socios y otros stakeholders una vez que se ha validado la idea inicial.

Una vez que se ha validado la idea básica a través del proceso de Lean Startup, el Lean Canvas refina la propuesta de valor y otros aspectos clave del negocio ayudando a estructurar y visualizar el modelo de negocio de manera más completa. El Lean Canvas permite a los emprendedores plasmar su idea de negocio en una sola página, facilitando la identificación y validación rápida de las hipótesis más importantes del modelo.

4.4 LOS 9 BLOQUES DEL LEAN CANVAS

El *canvas* (lienzo en español) incluye nueve bloques interconectados que abordan los elementos esenciales de una startup, tales como el problema que se busca resolver, los segmentos de clientes a los que se dirige, la propuesta de

valor única que se ofrece, la solución planteada, los canales de distribución, los flujos de ingresos generados, la estructura de costes, las métricas clave para medir el rendimiento y la ventaja competitiva que se posee en el mercado. Esta representación gráfica facilita la identificación de hipótesis, la planificación estratégica y la validación de ideas, permitiendo al equipo emprendedor trabajar de manera colaborativa y ágil.

En la figura 2 se presenta la estructura de los nueve componentes del Lean Canvas, que servirá como referencia para explorar cada uno de los bloques en detalle.

Figura 2. Lean Canvas

PROBLEMA 3 principales problemas 1	SOLUCIÓN 3 principales funciones o características 4	PROPUESTA ÚNICA DE VALOR Mensaje sencillo, claro y atractivo que resume por qué nuestro producto es diferente y por qué merece la pena comprarlo 3	VENTAJA COMPETITIVA INJUSTA No se puede copiar ni comprar fácilmente 9	SEGMENTOS DE CLIENTES Cliente objetivo 2
	MÉTRICAS CLAVE Actividades clave que medimos 8		CANALES El camino al cliente 5	
ESTRUCTURA DE COSTES Coste de adquisición de bienes Costes de distribución Servidores Personal, etc. 7		FLUJOS DE INGRESOS Modelo de ingresos Valor de ciclo de vida Ingresos Margen bruto 6		

Fuente: Adaptado de Maurya, 2012.

4.5 CREACIÓN DE UN LEAN CANVAS

Explica Maurya (2012) que el primer *canvas* que realiza el equipo emprendedor debería terminarse rápidamente, en menos de 15 minutos. El objetivo es plasmar la instantánea de lo que tenemos en la cabeza para luego identificar cuáles son los elementos más arriesgados de la idea y testar el modelo con otras personas.

En esta primera aproximación no pasa nada por dejar partes en blanco, no se trata de investigar cual es la respuesta “correcta”. Dejar una respuesta en blanco puede ser indicativo de cuáles son los elementos de más riesgo de nuestro modelo y por dónde debemos a empezar a realizar las pruebas. El *canvas* es un elemento orgánico que debe evolucionar con el tiempo.

Primero hay que identificar el problema que se busca resolver y los segmentos de clientes a los que se dirige. Todo el *canvas* gira en torno a la pareja problema-segmento de cliente: un simple ajuste en el segmento de clientes puede alterar completamente el modelo de negocio.

Segmento de clientes: Explicar cuál es el segmento de clientes objetivo para la idea de negocio innovadora. El empeño debe consistir en localizar y hacer blanco en los *early adopters* del producto/servicio. Los *early adopters* son individuos (o empresas) que adoptan el nuevo producto o tecnología antes que la mayoría del mercado. Este grupo es clave en el ciclo de vida de un producto, ya que su aceptación temprana puede influir en la adopción general. Se caracterizan por estar dispuestos a pagar más por la novedad. Suelen ser líderes de opinión en sus comunidades, proporcionando retroalimentación valiosa para las empresas. El concepto fue popularizado por Everett M. Rogers en su obra "Diffusion of Innovations", donde los *early adopters* representan el segundo grupo en el proceso de adopción, después de los innovadores.

En el bloque de *problema* se dirige a identificar el problema específico a que se enfrenta el cliente y que el producto o servicio busca resolver. Se comienza enumerando los tres principales problemas que afectan a los clientes objetivo. Además, hay que identificar y describir las alternativas actuales en el mercado que los clientes utilizan para abordar estos problemas, lo cual proporcionará una visión más clara del contexto en el que opera el mercado. Aunque se recomienda completar primero el bloque de *segmento de clientes* antes de abordar el *problema*, también es válido invertir este orden: se puede comenzar detectando los problemas y luego reflexionar sobre quiénes son los más afectados. Este

enfoque permitirá profundizar en las necesidades del cliente y desarrollar una propuesta de valor más alineada con sus expectativas.

En el centro del *canvas* se sitúa la *propuesta única de valor (PUV)*. Se trata de destilar la esencia del producto en apenas unas palabras, destacando cómo el producto o servicio se diferencia de las soluciones existentes en el mercado y por qué merece la pena que **nos presten atención**. No hay que encontrar la PUV perfecta a la primera. Como ocurre con el resto del *canvas* se comienza con una suposición e iteramos a partir de ella.

La *solución* debe describir las características clave del producto que abordan los problemas identificados. Como son problemas que no se han testado es bastante común que la escala de prioridades varíe o que algunos problemas sean sustituidos por otros. Por ello, es suficiente bosquejar la solución más sencilla que se podría crear para abordar cada uno de los problemas: escribir en este bloque unas frases sencillas indicando cómo se va a ayudar a los clientes a solucionar sus problemas.

Posteriormente, se deben establecer los *canales* a través de los cuales la startup entregará su propuesta de valor a los segmentos de clientes identificados. En estas etapas iniciales los canales deben maximizar el alcance y la interacción con los clientes, esto incluye tanto canales digitales como físicos, dependiendo del tipo de producto o servicio ofrecido. Además, los canales no solo deben contemplar la entrega del producto, sino también cómo se establecerán las relaciones con los clientes y cómo se facilitará su acceso al PMV. Muchas startups fracasan por no haber construido un camino efectivo hacia los clientes.

En los bloques inferiores del Lean Canvas se encuentran los flujos de ingresos y la estructura de costes. El *flujo de ingresos* se centra en identificar las diversas fuentes de ingresos que el negocio puede aprovechar, así como en definir las estrategias de monetización más efectivas. Los emprendedores deben explorar diferentes modelos de ingresos, que pueden incluir ventas directas, suscripciones, licencias, publicidad o cualquier otra forma viable de generar ingresos. Es necesario poner precio al producto desde el primer momento: el

precio forma parte del producto, define a los clientes y la primera forma de validación es que te paguen por el producto. Pero el emprendedor no solo debe comprender el valor percibido por sus clientes, sino también sus motivaciones de compra y sus preferencias de pago. Esto implica analizar el margen comercial, el ticket medio y el valor del cliente a largo plazo, buscando maximizar la recurrencia.

La *estructura de costes* enumera los costes operativos que el emprendedor tendrá que afrontar para llevar el producto al mercado. Comprender la estructura de costes permite a los emprendedores tomar decisiones informadas sobre precios, inversiones y estrategias de crecimiento.

El componente 8, *métricas clave*, son los indicadores que permiten a los emprendedores medir el progreso y evaluar la eficacia de sus estrategias. Identificar estas métricas ayuda a determinar qué aspectos del modelo de negocio funcionan y cuáles necesitan ajustes. Al monitorizar y analizar estas métricas, el emprendedor puede iterar y mejorar sus productos y estrategias, asegurando que sus decisiones se basen en datos concretos.

El último bloque es la *ventaja competitiva injusta*. Se refiere a aquellos activos o habilidades que otorgan a una startup una ventaja significativa sobre sus competidores, y que son difíciles de replicar. La "injusticia" se refiere a que algunos startups pueden contar con recursos, habilidades o circunstancias únicas que les permiten sobresalir en el mercado. Este suele ser el bloque más difícil de completar. En las etapas iniciales del emprendimiento, es común y aceptable dejarlo en blanco. A medida que se itera el modelo y se interactúa con los clientes objetivo, las verdaderas ventajas competitivas se irán revelando naturalmente. Por querer poner algo, muchos emprendedores enumeran como ventajas competitivas cosas que no lo son, como la pasión, las funciones o características o el número de líneas de código

Durante el proceso de creación de un Lean Canvas es común cometer errores, como no definir adecuadamente el problema o abarcar un mercado demasiado amplio. Por ello es recomendable iterar y refinar el Lean Canvas continuamente,

basándose en la retroalimentación obtenida y en nuevos aprendizajes sobre el mercado y los clientes. Este enfoque iterativo permite ajustar y mejorar el modelo de negocio con el tiempo aumentando las posibilidades de éxito.

4.5.1 CONSTRUCCIÓN DE UN LEAN CANVAS EN 4 PASOS

Paso 1: Imprimir el Lean Canvas o representarlo en un lienzo para poder trabajar sobre él. Se pueden utilizar post-its para incorporar las ideas en los distintos elementos. Al escribir hay que ser conciso: se debe ajustar el canvas a una sola página. También existen diversas herramientas y recursos en línea que facilitan este proceso. En la sesión debe participar todo el equipo emprendedor y/o personas que puedan aportar ideas valiosas.

Paso 2. Escribir la idea de negocio en un post-it para que todos en la sesión tengan claro en todo momento sobre qué idea inicial se está trabajando. Esta idea puede variar en función de la respuesta que se obtenga del mercado real al testar las hipótesis.

Paso 3. Rellenar el lienzo siguiendo el orden de los bloques explicado más arriba.

Paso 4. Validar las hipótesis de cada elemento, comenzando por los bloques 1 y 2. Se realizan entrevistas con *early adopters* para confirmar si los problemas identificados son reales y relevantes. Si se confirman, se avanza; si no, se pivota, ajustando variables y repitiendo el proceso. El objetivo es encontrar un patrón recurrente de problemas entre los entrevistados. Una vez establecido este patrón para los primeros elementos, se procede a validar las hipótesis del siguiente bloque. Este enfoque iterativo asegura que el modelo de negocio se base en necesidades reales del mercado.

5 CONCEPTOS Y ENFOQUES AVANZADOS EN MODELOS DE NEGOCIO

En esta última sección del capítulo se realiza un rápido repaso de algunas estrategias y enfoques relacionados con los modelos de negocio: la estrategia del Océano Azul con los factores críticos de éxito, los patrones más habituales de modelos de negocio y aspectos de la legitimación de nuevos negocios.

5.1 ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Para la creación de nuevos espacios de mercado y la *innovación de valor* W. Chan Kim y Renée Mauborgne del INSEAD proponen el uso de un "canvas estratégico". Esta herramienta se incluye dentro de la estrategia del Océano azul (*Blue Ocean strategy*). La estrategia del Océano azul tiene como objetivo identificar en el entorno espacios potenciales con poca competencia.

El **canvas estratégico** puede ayudar a los gerentes a pensar creativamente sobre el posicionamiento relativo de los competidores en un sector con el fin de encontrar espacios de mercado no disputados al diferenciarse y/o reducir los costes. Sugiere que los gerentes deberían apuntar a los "océanos azules", nuevos espacios de mercado donde se minimice la competencia y evitar los "océanos rojos", donde las industrias ya están bien definidas y la rivalidad es intensa. Los océanos azules evocan amplios mares azules vacíos con enormes oportunidades, mientras que los océanos rojos están asociados con una competencia sangrienta.

El canvas estratégico compara a los competidores de acuerdo con su rendimiento en los **factores críticos de éxito (CSF)** para establecer estrategias potenciales para el futuro. La **innovación de valor** implica crear nuevos espacios de mercado, destacando en CSF establecidos donde la competencia es débil o desarrollando nuevos CSF que atienden necesidades no reconocidas de los clientes. Una empresa innovadora de valor identifica y explota estos nuevos CSF, ya sea mediante diferenciación o liderazgo en costes, permitiéndole competir en Océanos Azules y redefinir los límites del mercado.

Las **curvas de valor** visualizan la percepción de los clientes sobre el desempeño relativo de las empresas en estos CSF.

5.2 PATRONES DE MODELOS DE NEGOCIO

A menudo se establecen modelos de negocios similares dentro de una misma industria. Los clientes objetivo se adaptan a estos modelos con su creación, entrega y captura de valor. En estas industrias o sectores los competidores tienen modelos de negocio similares pero su estrategia comercial y la base para obtener una ventaja competitiva pueden diferir.

Los patrones de modelos de negocio son modelos que comparten algunas características, principalmente en el componente de la configuración de valor (entrega de valor). A continuación, se reflejan algunos de los más habituales con una breve explicación.

- *Modelo de suscripción*: ofrecer un producto o servicio de forma continua cobrando una cuota fija periódica por su acceso
- *Software as a Service (SaaS)*: ofrecer un software o una aplicación a través de internet cobrando una cuota periódica por su uso.
- *Freemium*: ofrecer un producto o servicio básico de forma gratuita, y cobrar por funcionalidades adicionales o premium.
- *Peer to peer*: crear una red de intercambio directo entre usuarios, sin intermediarios ni costes adicionales.
- *Comercio electrónico (B2C)*: vender productos o servicios a través de internet, sin intermediarios ni establecimientos físicos.
- *Bait & hook* (cebo y anzuelo): también llamado *razor and blade*, se trata de ofrecer un producto a un precio muy bajo para incentivar las ventas con la intención de retener al cliente con compras recurrentes de productos complementarios.
- *Crowdsourcing*: externalizar tareas que originariamente estaban bajo la responsabilidad de trabajadores de una empresa o contratistas, y delegarlas en una comunidad de usuarios o colaboradores externos.

- Plataforma multilateral (*two-sided or multi-sided business model*): crear una plataforma que conecta a dos o más grupos de usuarios que se benefician mutuamente de la interacción (Uber: conductores-pasajeros o Facebook: usuarios-anunciantes).
- *Long tail*: ofrecer una gran variedad de productos los cuales se venden pequeñas cantidades. Son productos de nicho, que individualmente se venden muy poco, pero que en total generan un alto volumen de ventas.

5.3 LEGITIMACIÓN DE LOS NUEVOS NEGOCIOS

Según Fisher (2020) en su trabajo "The Complexities of New Venture Legitimacy", la legitimidad se define como la percepción generalizada de que las acciones de un negocio o empresa son deseables y apropiadas dentro de un contexto social. Esta percepción no solo afecta la aceptación del negocio por parte de los consumidores, sino que también impacta su capacidad para atraer inversores y socios.

La legitimación de nuevos negocios es un proceso integral que abarca la construcción de la credibilidad, la comprensión de los distintos tipos de legitimidad y la implementación de estrategias efectivas para establecer **confianza en el mercado**. Para Fisher adoptar un enfoque proactivo en estos aspectos es fundamental para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de una startup.

La construcción de credibilidad debe comenzar desde el inicio, enfocándose en cómo la startup comunica su propuesta de valor y su alineación con las expectativas del mercado. Para ganar legitimidad, las startups pueden implementar varias estrategias: la narrativa, o *storytelling*, es una técnica poderosa que permite conectar emocionalmente con los clientes al contar historias que reflejen los valores y la misión de la empresa; la conformidad con prácticas aceptadas en la industria también puede facilitar la aceptación por parte de los stakeholders.

Por último, contar con un equipo emprendedor sólido es una de las principales fuentes de legitimación. Resaltar las habilidades y experiencias relevantes del equipo puede incrementar la confianza en la startup. Además, establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones puede reforzar la legitimidad al asociarse con marcas o instituciones reconocidas en el sector.

6 REFERENCIAS

- Fisher, G. (2020). The Complexities of New Venture Legitimacy. *Organization Theory*, 1(2). <https://doi.org/10.1177/2631787720913881>
- IE University. (2024). *El modelo de crecimiento del ecosistema emprendedor español busca cómo revitalizarse, tras alcanzar su madurez*. <https://www.ie.edu/es/universidad/noticias-eventos/noticias/modelo-crecimiento-ecosistema-emprendedor-espanol-busca-revitalizarse-alcanzar-madurez/>
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2023). *Exploring strategy: Text and cases* (13th ed.). Pearson.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business Review Press.
- Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Osterwalder et al. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. New Jersey: Wiley.
- Ries, E. (2011). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Deusto, Bilbao.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York, NY: Free Press.

CAPÍTULO 3.

PROMOCIÓN Y MARKETING

Noelia Araújo Vila

1 INTRODUCCIÓN

En el actual entorno competitivo actual, toda empresa u organización no puede obviar el marketing, ya que una adecuada gestión de éste es esencial para lograr el éxito. Y no estamos haciendo referencia simplemente a la promoción o a la publicidad, herramientas en las que habitual pensamos al mencionar el concepto de marketing, sino a una noción mucho más amplia. Según Kotler et al. (2017) el marketing consiste en que las personas obtengan lo que necesitan y les gusta al fabricar e intercambiar cosas o servicios que tienen valor. El marketing agrega valor al crear y comercializar bienes y servicios para facilitar que las personas adquieran lo que desean y necesitan. Esta aclaración subraya la importancia de identificar a los benefactores, comprender sus necesidades y fomentar conexiones con ellos.

En el amplio ámbito del comercio, las coloquialmente denominadas 4P son fundamentales: Producto, Precio, Distribución y Comunicación. El producto debe ajustarse a lo que el cliente quiere, valer lo justo y estar listo cuando y donde sea necesario. Los detalles sobre un producto u oferta deberían ayudar a las personas a comprender su valor. El objetivo de estas metodologías es el de aumentar los ingresos y atraer a los clientes (Belch & Belch, 2018; Kotler et al., 2017; Nagle & Holden, 2002).

La investigación de mercado es otro componente vital en el diseño de tácticas de marketing competentes. Comprender el mercado nos permite comprender de manera más efectiva al consumidor, la competencia y los patrones que influyen

en el sector (Burns & Bush, 2008; (Malhotra, 2020). Esto ayuda a las empresas a fabricar productos que se adapten mejor a lo que les gusta y necesitan los clientes. Además, la segmentación del mercado, que puede realizarse según variables demográficas, geográficas, psicográficas y comportamentales, permite a las empresas personalizar sus ofertas y maximizar su relevancia para los consumidores (Smith, 1956).

En este epígrafe, explicaremos ideas de marketing sencillas y pasos prácticos para que los propietarios de empresas creen una buena marca, consigan y mantengan clientes y se enfrenten al mercado cambiante de hoy A través de una estrategia equilibrada que combine técnicas tradicionales y digitales, las empresas pueden posicionarse efectivamente en el mercado y adaptarse a las cambiantes demandas de los clientes.

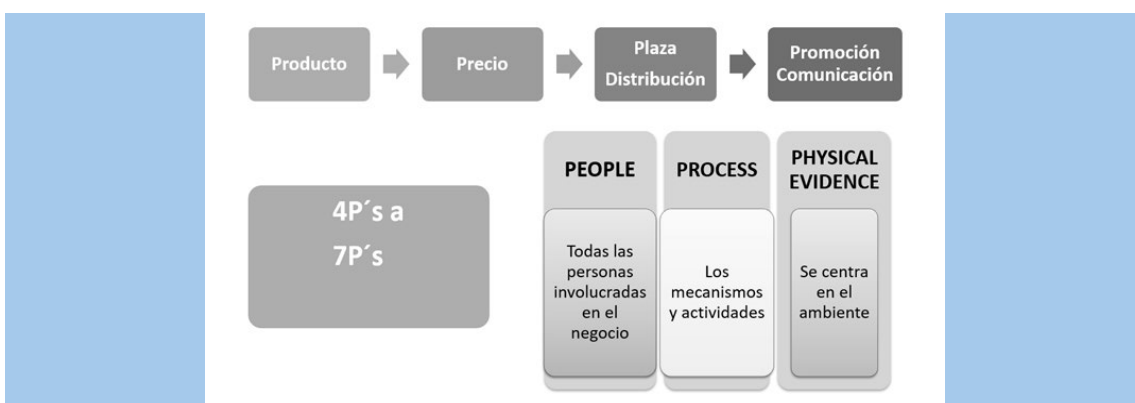
2 CONCEPTOS BÁSICOS DE MARKETING

El marketing ha surgido como un campo importante para el crecimiento de las empresas, poniendo énfasis en reconocer y cubrir las necesidades de los clientes, generando así valor. El marketing no se limita a simples transacciones: busca entender las preferencias de los clientes, crear un valor sostenible y promover relaciones a largo plazo.

De acuerdo con McCarthy y Perreault (2000), hay cuatro variables fundamentales que constituyen el núcleo central de la planificación estratégica de las compañías y juegan un papel crucial en la identificación de los enfoques más adecuados para cumplir con las exigencias y gustos de los clientes. Estas son las denominadas 4 P's: Producto, Precio, Distribución (llamada place en inglés) y Comunicación (llamada promotion en inglés). La primera se refiere a cualquier producto o servicio que se proporciona para satisfacer una necesidad específica del cliente (desde las necesidades más fundamentales hasta las de auto cumplimiento). Para lograr el éxito, resulta fundamental que las empresas ajusten su propuesta a las expectativas de los clientes (Kotler et al., 2017). El valor monetario, por otro lado, implica definir un precio que sea atractivo para los consumidores y, al mismo tiempo, maximice los ingresos de la organización. La

distribución se refiere a los canales a través de los cuales el producto llega al consumidor final, lo que puede determinar el éxito de una campaña de marketing. Por último, la comunicación (también llamada a veces promoción debido a una traducción literal del término inglés, *promotion*) consiste en las estrategias y métodos para comunicar eficazmente los beneficios y valores del producto, incentivando su consumo y destacando su diferenciación en el mercado (Lamb et al., 2018). Algunos autores han ampliado este modelo, como Wood (2008), que añadió 3 más a las clásicas 4 P's (ver Figura 1).

Figura 1. Modelo de las 4 P's y de las 7 P's



Fuente: Elaboración propia a partir de McCarthy, 1960; Wood, 2008.

Por ello, en este epígrafe se definirá el marketing de manera clara, destacando su propósito de satisfacer necesidades del consumidor. Además, se analizarán los cuatro elementos clave del marketing, las denominadas 4 P's, explorando cómo las empresas utilizan estas herramientas para ofrecer valor, maximizar ingresos y conectar eficazmente con sus clientes.

2.1 DEFINICIÓN DE MARKETING

Para entender lo que abarca el concepto de marketing y hacer una primera aproximación al mismo, debemos tomar como punto de partida el comprender y satisfacer los deseos y las necesidades de los consumidores. ¿De qué manera? Por medio del intercambio de productos y servicios que cumplan con esas

necesidades. Según Kotler et al. (2017), el marketing se puede describir como el procedimiento mediante el cual las organizaciones generan beneficio para los consumidores y construyen conexiones duraderas con el fin de recibir a cambio beneficio de ellos. El marketing se entiende como el arte de generar valor para los consumidores. Se crean vínculos robustos con el fin de obtener ventajas mutuas. En el centro de esta premisa se encuentra la habilidad de fomentar intercambios provechosos.

El proceso se inicia con la identificación de las necesidades del mercado, lo cual requiere llevar a cabo un análisis exhaustivo para comprender lo que buscan los clientes (Lamb et al., 2018). A partir de ahí, las empresas crean bienes o prestaciones que den respuesta a tales exigencias, empleando tácticas de marketing apropiadas para su difusión y comercialización.

El concepto de valor es fundamental en el marketing moderno. Según Solomon (2017, p. 10), "el marketing es el arte y la ciencia de identificar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo con rentabilidad". Este enfoque se ha vuelto esencial en un entorno cada vez más competitivo y globalizado, donde los consumidores tienen acceso a múltiples opciones y canales de compra.

En resumen, el marketing es una actividad central para las empresas modernas, que involucra tanto el análisis del mercado como la implementación de estrategias que permitan atraer, retener y fidelizar clientes, garantizando el éxito sostenible de las organizaciones.

2.2 ELEMENTOS CLAVE DEL MARKETING (4 P's DEL MARKETING)

2.2.1 PRODUCTO

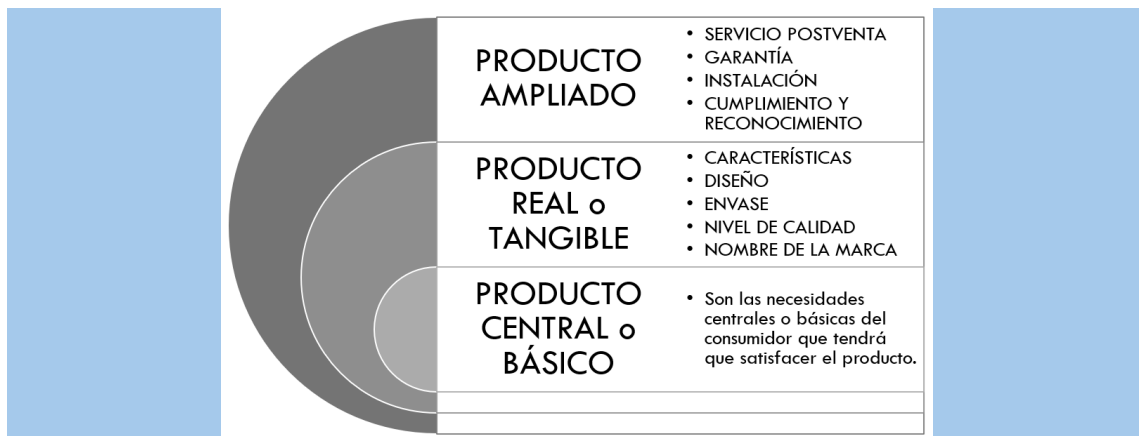
El producto es uno de los elementos fundamentales del marketing mix (iremos viendo que las 4 P's son todas ellas elementos fundamentales, cada una con sus funciones dentro del marketing) y representa el primer componente de las conocidas 4P's. En una estrategia de marketing, el producto trasciende a ser un

simple bien tangible o servicio; representa la propuesta de valor que la empresa brinda al mercado para cumplir una necesidad (recordemos aquí la pirámide de Maslow) o deseo particular del consumidor. De acuerdo con Kotler et al. (2017), un producto se define como cualquier elemento que se pueda poner a disposición en un mercado para cumplir un deseo o necesidad. Esta definición incluye bienes tangibles, como alimentos o productos electrónicos, así como servicios intangibles, como seguros o asesoría legal.

La generación de un producto debe comenzar con una comprensión detallada de las necesidades, deseos y expectativas del consumidor. Según lo indicado por Jobber y Ellis-Chadwick (2019), en el ámbito del marketing, el producto es el elemento fundamental, el núcleo esencial de una estrategia exitosa. Tiene que ser el imán que capte a los clientes, superando con elegancia a la competencia. Las compañías se embarcan en una búsqueda incesante, investigando los deseos y caprichos de los consumidores, en un intento angustiante por desentrañar los misterios del mercado. Con base en esta información, el producto debe ser concebido y ajustado para satisfacer dichas expectativas.

También, un producto no se restringe a su elemento físico. Kotler et al (2017) explican la noción de "producto ampliado", que abarca elementos extras que acompañan al producto o servicio, tales como garantías, asistencia postventa, soporte técnico o la vivencia del cliente durante su utilización (ver Figura 2). Estos componentes adicionales son cruciales para incrementar el valor y la diferenciación en mercados competitivos. Las compañías que consiguen proporcionar productos con características adicionales significativas pueden mejorar la satisfacción del cliente y promover la lealtad a largo plazo (Lamb et al., 2018).

Figura 2. Niveles del producto

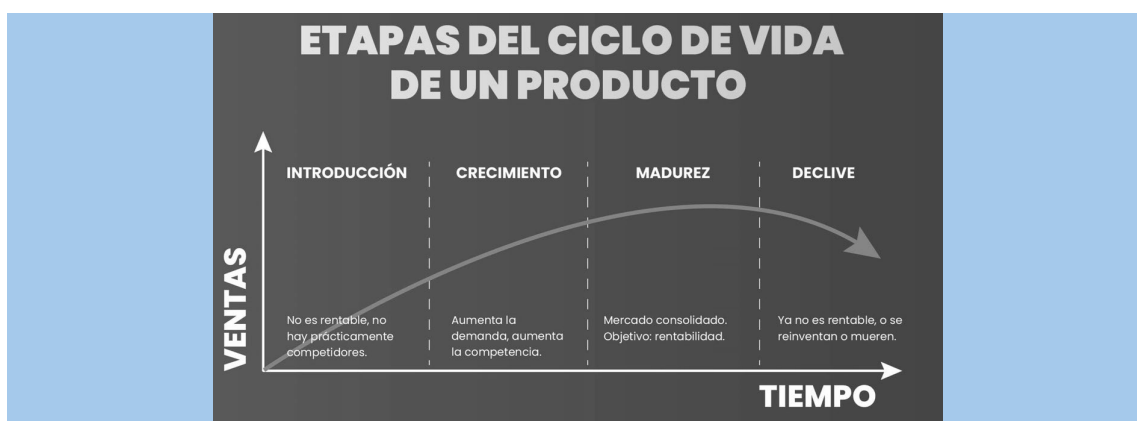


Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler et al., 2017.

La propuesta de valor es otro aspecto que no debemos descuidar. Según Kotler et al. (2017) se trata de una idea intrigante, de la descripción de los encantos singulares que un producto o servicio tiene para sus clientes, cumpliendo sus deseos y necesidades con destreza. Pero, ¿cómo lograrlo? De forma clara y efectiva, para que los consumidores sientan la relevancia del producto en sus vidas. Esta diferenciación es lo que permite a las empresas destacarse frente a sus competidores y generar una preferencia en el mercado.

El ciclo de vida del producto también es un aspecto a tener en cuenta a la hora de gestionar los productos o servicios. Los productos o servicios pasan por varias etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive (Solomon, 2017). Durante cada una de estas fases, las necesidades del mercado y la estrategia de marketing deben ajustarse. En la etapa de introducción, por ejemplo, la comunicación se centra en educar a los consumidores sobre las características y beneficios del producto. A medida que el producto avanza hacia la madurez, las empresas deben enfocarse en mantener su relevancia y, eventualmente, adaptarlo o innovar para retrasar su declive.

Figura 3. Ciclo de vida del producto



Fuente: Solomon, 2017.

2.2.2 PRECIO

El precio es uno de los componentes más cruciales dentro del marketing mix, ya que no sólo determina la rentabilidad de una empresa, sino que también influye en la percepción que los consumidores tienen del producto o servicio ofrecido. Además, es la única de las 4 P's que genera ingresos directos; las otras tres (producto, distribución y comunicación) sólo generan costes. Y también es la única de las 4 P's que se puede modificar a corto plazo (una empresa puede decir modificar el precio de sus productos de un día para otro, por ejemplo, una oferta). El precio, definido como la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio (Kotler et al., 2017). Por lo tanto, la determinación del precio adecuado es esencial para maximizar los ingresos y atraer a los clientes de manera eficaz.

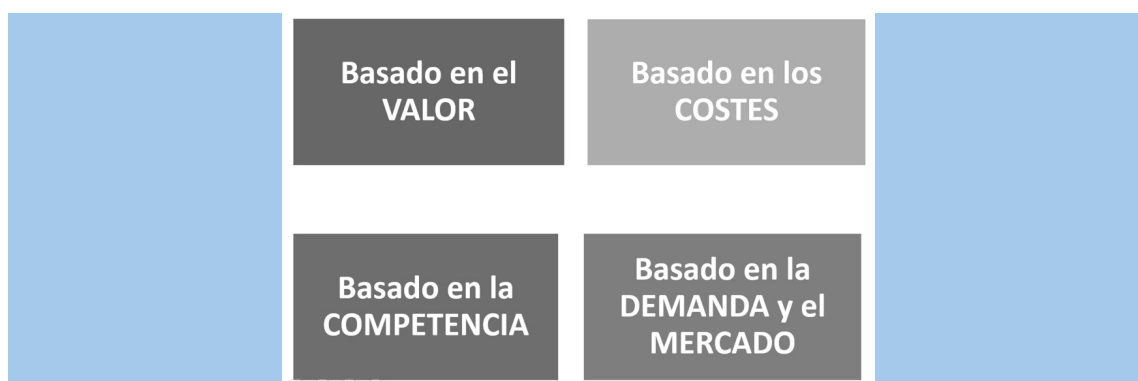
Las estrategias de precios se desarrollan teniendo en cuenta varios factores, como el coste del producto, la demanda del mercado, la competencia y el valor percibido por los consumidores (Figura 4).

- **Fijación de precios basada en el valor (*Value-Based Pricing*):** Este enfoque se centra en el valor percibido por el cliente en lugar de los costes de producción. El precio se fija según lo que los clientes están

dispuestos a pagar con base en los beneficios que perciben. Es muy común en sectores de lujo o en productos con características únicas.

- **Fijación de precios basada en la competencia (*Competition-Based Pricing*):** En este caso, el precio se establece según los precios de los competidores, sin necesariamente considerar los costes o la demanda. Se puede fijar un precio igual, superior o inferior al de la competencia, según la estrategia de posicionamiento que adopte la empresa.
- **Fijación de precios basada en los costes (*Cost-Based Pricing*):** Este método parte de los costes de producción, distribución y venta del producto. Luego, se añade un margen para determinar el precio final. Incluye enfoques como **costo más margen** (cost-plus pricing) o **precios basados en el punto de equilibrio** (break-even pricing).
- **Fijación de precios basada en el mercado (*Market-Based Pricing*):** Se refiere a establecer los precios con base en las condiciones del mercado, como la oferta y la demanda. Aquí, las empresas analizan cómo se comporta el mercado para encontrar el precio óptimo.

Figura 4. Métodos de fijación de precios



Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler et al., 2017.

Una estrategia de precios exitosa debe jugar con la dualidad de la maximización de ingresos y la captación de clientes. Jobber y Ellis-Chadwick (2019) proponen que la fijación de precios debe ser consistente con la estrategia general de marketing y tener en cuenta las condiciones del mercado, la competencia y las expectativas del consumidor". En este sentido, las empresas deben optar por diferentes enfoques según la situación y el objetivo del mercado.

Una de las estrategias más comunes es la **fijación de precios basada en el valor**, en la cual el precio se determina en función de la percepción que los consumidores tienen del valor del producto. Según Nagle et al. (2016, p. 72), "los precios basados en el valor buscan captar el valor percibido por el cliente, en lugar de los costos de producción". Esta estrategia es efectiva cuando el producto o servicio tiene características que lo diferencian claramente de la competencia, lo que justifica un precio más alto y permite maximizar los ingresos sin perder clientes.

Por otro lado, la **estrategia de precios competitivos** establece los precios basándose en los precios del mercado o en los de la competencia. Esta estrategia es común en mercados saturados o con productos indiferenciados, donde los consumidores comparan precios para tomar decisiones de compra. Aunque esta táctica puede ayudar a atraer clientes en el corto plazo, puede llevar a una guerra de precios que reduzca los márgenes de beneficio. Para evitar esto, es crucial que las empresas mantengan un equilibrio entre competir en precio y ofrecer valor añadido que diferencie su producto (Kotler et al., 2017).

Otra estrategia relevante es la **fijación de precios de penetración**, que consiste en establecer un precio inicial bajo para ganar cuota de mercado rápidamente. Según Lamb et al. (2018, p. 277), "la fijación de precios de penetración se utiliza cuando las empresas desean obtener una gran porción del mercado en poco tiempo, sacrificando el margen de beneficio inicial a cambio de volumen de ventas". Esta estrategia es efectiva en mercados sensibles al precio o cuando se introducen nuevos productos en segmentos competitivos. Una vez que el producto ha ganado aceptación, el precio puede incrementarse gradualmente.

Por el contrario, la **estrategia de precios premium** establece precios más altos para productos que se posicionan como de lujo o de alta calidad. Esto crea una percepción de exclusividad y refuerza el atractivo de ciertos consumidores dispuestos a pagar más por productos que perciben como superiores. Como indica Solomon (2017, p. 238), "los precios premium refuerzan la imagen de marca y atraen a consumidores que asocian un mayor precio con mayor calidad".

Finalmente, la **fijación de precios psicológicos** aprovecha la percepción de los consumidores al establecer precios que parecen más bajos de lo que realmente son, como usar 9.99 en lugar de 10.00. Este enfoque, aunque sutil, ha demostrado influir significativamente en las decisiones de compra, creando una percepción de ahorro (Jobber & Ellis-Chadwick, 2019).

La estrategia de precios adecuada depende de múltiples factores, como el mercado, la competencia y el comportamiento del consumidor. Las empresas deben evaluar cuidadosamente estos elementos para encontrar el precio que no solo maximice los ingresos, sino que también atraiga y retenga a los clientes.

2.2.3 DISTRIBUCIÓN

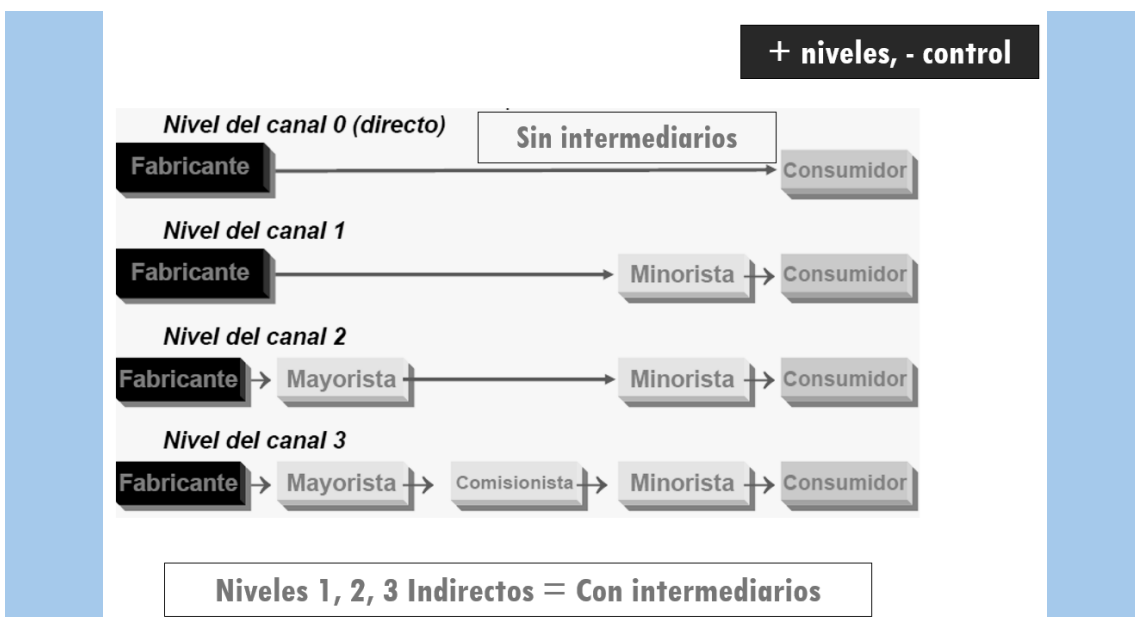
La distribución es otra de las variables del marketing mix que tampoco debemos descuidar, haciendo alusión al proceso a través del cual un producto o servicio llega al consumidor final. Esta etapa es crucial para garantizar que los productos estén disponibles en el lugar y momento adecuados, permitiendo así que los clientes los adquieran fácilmente. Según Kotler et al. (2017), la distribución implica decisiones sobre cómo y dónde llevar los productos y servicios a los consumidores.

Dos categorías son las que aparecen en la distribución: la distribución directa y la indirecta. En la directa el fabricante vende su creación sin canales intermediarios, directamente al consumidor. En este caso las empresas mantienen el control absoluto: presentación del producto, estrategia de precios, comunicación con el cliente, etc. Las empresas alcanzan consumidores globales eficazmente y de un modo más barato. Un ejemplo de este enfoque es el modelo

de comercio electrónico, donde las empresas venden sus productos a través de sus propias plataformas en línea. Según Chaffey et al. (2019), el comercio electrónico ha revolucionado la distribución, permitiendo a las empresas llegar a un público global de manera más eficiente y a un costo menor.

Por otro lado, la **distribución indirecta** utiliza intermediarios, como mayoristas y minoristas, para llevar los productos al consumidor. Esta estrategia puede ser beneficiosa en términos de alcance y eficiencia, ya que permite a las empresas aprovechar la infraestructura y el conocimiento del mercado que poseen los intermediarios. Según Lamb et al- (2018, p. 314), "los intermediarios de distribución ayudan a las empresas a reducir costos y a llegar a un mayor número de clientes". Sin embargo, la utilización de intermediarios también puede implicar una pérdida de control sobre la forma en que se presenta y se comercializa el producto.

Figura 6. Niveles de la distribución



Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler et al., 2017.

Un concepto importante dentro de la distribución es el **canal de distribución**, que se refiere a la ruta que sigue un producto desde el fabricante hasta el

consumidor final. Este canal puede ser corto (también denominado de longitud 0), involucrando sólo al fabricante y al consumidor, o largo, incluyendo varios intermediarios (por ejemplo, mayoristas y minoristas). Kotler et al. (2017) señalan que la selección de un canal de distribución adecuado es esencial para maximizar la eficiencia y la efectividad en la entrega del producto. La elección del canal dependerá de factores como la naturaleza del producto, las preferencias del consumidor y la estructura del mercado.

Además, en la actualidad, la **distribución omnicanal** (dicho de otro modo, distribución a través de múltiples canales) se ha vuelto una estrategia esencial para muchas empresas. Este enfoque busca ofrecer una experiencia de compra fluida y coherente a los consumidores. Según Verhoef (2003), la distribución omnicanal permite a los consumidores interactuar con la marca a través de diversos puntos de contacto, lo que mejora la experiencia del cliente y puede aumentar las ventas. Este enfoque se ha vuelto especialmente relevante en un contexto donde los consumidores esperan poder comprar productos en línea, en tiendas físicas o a través de dispositivos móviles.

La distribución es un componente crítico de la estrategia de marketing que determina cómo y dónde se entregan los productos o servicios al consumidor. Las empresas deben considerar cuidadosamente sus canales de distribución, la logística y la integración de múltiples canales para asegurarse de que sus productos lleguen de manera efectiva a su público objetivo, lo que a su vez puede influir en la satisfacción del cliente y en el rendimiento financiero de la empresa.

2.2.4 COMUNICACIÓN (PROMOCIÓN)

Se define la comunicación (o promoción en una traducción literal del término inglés, *promotion*) como todas las actividades que las empresas llevan a cabo para comunicar el valor de sus productos o servicios a los consumidores. Según Kotler et al. (2017), la promoción incluye todas las actividades que informan, persuaden y recuerdan a los consumidores sobre un producto o servicio. Este componente no sólo busca informar sobre la existencia de un producto, sino

también persuadir a los consumidores para que realicen una compra y fomentar la lealtad a la marca.

La promoción puede dividirse en varias herramientas clave (ver Figura 7).

Figura 7. Herramientas de la promoción/comunicación



Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler et al., 2017.

La publicidad es quizás la forma más reconocible de promoción y se refiere a cualquier forma de comunicación pagada que presenta ideas, bienes o servicios a un público masivo. Según Solomon (2017, p. 210), "la publicidad permite a las empresas llegar a un gran número de personas de manera eficiente y puede ser especialmente efectiva para crear conciencia de marca". Sin embargo, el costo de la publicidad puede ser elevado, lo que lleva a las empresas a considerar cuidadosamente su retorno sobre la inversión. A veces, la publicidad continúa confundándose con la comunicación o la promoción. La publicidad es esa forma de comunicación representada por un complejo de actividades diseñadas para fabricar productos o servicios conocidos o apreciados por los consumidores/usuarios, o para formar actitudes favorables hacia una idea, acción, teoría, etc.

Figura 8. *Tips* para una buena publicidad



Fuente: Mailclick, s.f.

Las relaciones públicas se centran en la gestión de la percepción de la marca a través de la comunicación estratégica con los medios de comunicación y otros grupos de interés. Este enfoque busca crear una imagen positiva de la empresa y construir relaciones sólidas con los públicos clave. Como indica McQuail y Windahl (2015), las relaciones públicas son esenciales para gestionar la reputación de una empresa y para fomentar una comunicación abierta y honesta con el público. Las estrategias de relaciones públicas pueden incluir comunicados de prensa, eventos y patrocinios. Las relaciones públicas representan un conjunto de actividades utilizadas para crear, mantener e incidir en una actividad favorable para la organización. Según el Instituto del Reino Unido de Relaciones Públicas, son un trabajo deliberado, esfuerzo planificado y

sostenido para establecer y mantener el entendimiento mutuo entre la organización y su público.

La **promoción de ventas** implica incentivos a corto plazo diseñados para estimular la compra o la venta de un producto. Esto puede incluir descuentos, cupones, muestras gratuitas y promociones de lealtad. Según Kotler et al. (2017), la promoción de ventas puede ser efectiva para atraer a consumidores que son sensibles al precio y para impulsar las ventas en períodos de baja demanda. Sin embargo, el uso excesivo de promociones puede llevar a los consumidores a percibir el producto como de menor calidad o a esperar siempre descuentos, lo que puede afectar negativamente a la rentabilidad.

La venta personal (venta a través de la figura del comercial) implica interacciones directas entre un vendedor y un cliente potencial. Esta estrategia es especialmente valiosa en entornos B2B (business-to-business) y en ventas complejas que requieren un conocimiento detallado del producto. Según Jobber et al. (2011), la venta personal permite a las empresas personalizar su enfoque y adaptarse a las necesidades específicas del cliente, lo que puede resultar en una mayor satisfacción y lealtad". La habilidad de los vendedores para construir relaciones y comprender las necesidades del cliente es fundamental para el éxito de esta estrategia. La oferta de venta personal da lugar a motivaciones que los otros elementos del mix de marketing no puede ofrecer específicamente. Es complementaria a la publicidad, pero su relativa importancia depende de la naturaleza del producto y el comportamiento del consumidor.

En la era digital, la promoción en línea se vuelve crucial. Las empresas navegan en plataformas digitales, conectan con consumidores directamente e interactúan al instante. Según Chaffey (2020), el marketing digital permite a las empresas segmentar sus mensajes y llegar a audiencias específicas, aumentando así la efectividad de sus esfuerzos promocionales. Las técnicas de marketing en redes sociales, el email marketing y el contenido de blogs son ejemplos de cómo las empresas pueden aprovechar la tecnología para mejorar su comunicación.

Por último, es crucial que las empresas integren todas estas herramientas en una **estrategia de promoción cohesiva**. Esto implica coordinar los mensajes y tácticas a través de diferentes canales para maximizar su efectividad. Según Kotler et al. (2017), una estrategia de promoción integrada permite a las empresas crear un impacto más fuerte y consistente en la mente del consumidor. Este enfoque asegura que el mensaje sobre el valor del producto sea claro y persuasivo, independientemente del canal utilizado.

3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1 LA IMPORTANCIA DE CONOCER EL MERCADO

La investigación de mercado nos permite comprender las necesidades y expectativas de nuestros clientes, identificar tendencias futuras y anticipar cambios en el entorno altamente competitivo en el que operamos. Comprender el mercado es fundamental para desarrollar estrategias efectivas que permitan a las empresas seguir siendo competitivas y adaptarse a las condiciones económicas y sociales cambiantes (Kotler et al., 2017).

Una adecuada comprensión del mercado proporciona información valiosa sobre los comportamientos de compra, preferencias y segmentaciones de los consumidores, lo que a su vez facilita la toma de decisiones estratégicas en áreas como el desarrollo de productos, la fijación de precios, la distribución y las campañas de comunicación (Aaker, 2010). Iacobucci y Churchill (2010), la investigación de mercados reduce la incertidumbre al proporcionar un marco metodológico para recolectar y analizar datos, lo que permite a las organizaciones fundamentar sus decisiones en evidencia objetiva, en lugar de basarse en suposiciones o intuiciones.

Por otro lado, una buena comprensión del mercado no sólo da oportunidades para encontrar un nicho para el crecimiento, sino que también puede salvarlo de los riesgos. La economía en constante cambio, las preferencias del consumidor que se desplazan rápidamente y la aparición de nuevos competidores nunca antes imaginados pueden cambiar radicalmente la dinámica en cualquier sector.

Por lo tanto, las investigaciones de mercado altamente investigadas son críticas para las empresas para identificar las amenazas emergentes y ajustar sus movimientos a las condiciones (Malhotra, 2020).

Asimismo, la globalización y la digitalización han incrementado la complejidad del mercado actual, lo que refuerza aún más la importancia de contar con información precisa y actualizada. Como señalan Hair et al. (2017), la investigación de mercados se ha transformado en una herramienta clave para mantener la competitividad en un mundo cada vez más interconectado, donde los consumidores tienen acceso a una gran cantidad de información y opciones.

3.2 HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Como se ha mencionado en el epígrafe anterior, la investigación de mercados es fundamental para que las organizaciones puedan tomar decisiones informadas y reducir la incertidumbre en un entorno altamente competitivo. Para llevar a cabo este proceso de manera eficiente, existen diversas herramientas y técnicas que permiten obtener datos precisos y relevantes, los cuales pueden ser cuantitativos o cualitativos según el objetivo de la investigación (Malhotra, 2020).

Entre las herramientas más comunes se encuentran los **cuestionarios y encuestas**, utilizados para recopilar datos estructurados de una muestra de la población objetivo. Estas técnicas son fundamentales para obtener información cuantitativa sobre preferencias, comportamientos y actitudes de los consumidores. Como señala Aaker (2010), los cuestionarios son especialmente útiles cuando se requiere recolectar grandes volúmenes de datos de manera eficiente y a un costo relativamente bajo. Un ejemplo de su uso es cuando una empresa desea lanzar un nuevo producto y necesita saber qué atributos son más valorados por los consumidores, realizando encuestas en línea para evaluar variables como el precio, las características del producto y la disposición a comprar.

Entre las herramientas más comunes se encuentran los cuestionarios y encuestas, los cuales recopilan datos durante un periodo de tiempo acerca de un tema o tópico de diversos tamaños de muestra de la población objetivo para posteriormente ser analizados dado un tratamiento estadístico. Dichas técnicas suministran información cuantitativa sobre experiencias, preferencias, conductas y actitudes de los consumidores. Según Aaker (2010), los cuestionarios son útiles cuando se necesita recopilar mucha información y se desean obtener datos de voz del consumidor de manera rápida y económica. Existen diversas aplicaciones y herramientas que permiten recoger encuestas online. Entre las más conocidas y usadas están Google Forms (ver Figura 9), SurveyMonkey o Typeform. Todas ellas tienen una interfaz muy intuitiva y sencilla y facilitan enormemente la labor de recogida de datos primarios a muestras de diversos tamaños.

Otra técnica cualitativa de gran relevancia son las **entrevistas en profundidad** y los **grupos focales**, que proporcionan una comprensión más profunda de las motivaciones, percepciones y experiencias de los consumidores. Las entrevistas en profundidad permiten una interacción uno a uno entre el investigador y el entrevistado, lo que facilita la exploración de respuestas complejas y matizadas (Kotler et al., 2017). Por otra parte, cualquier discusión en grupo puede ser categorizada bajo grupo focal, siempre y cuando el investigador promueva y esté atento a las interacciones de los participantes en el grupo. Esta técnica es útil para generar ideas, identificar posibles problemas con un producto o servicio y obtener retroalimentación directa de los consumidores (Hair et al., 2017).

Figura 9. Ejemplo de formulario a través de GoogleForms

The image shows a Google Forms survey titled "Opinión de Galicia en el extranjero". The survey is in Spanish and is from the University of Vigo. It asks respondents to provide their location and answer two questions about tourism information requests. The first question asks for the percentage of people who request information, and the second asks for the type of information requested on a scale of 1 to 5.

Opinión de Galicia en el extranjero

Buenos días/tardes,
Desde la Universidad de Vigo estamos realizando una investigación sobre la imagen de Galicia en el extranjero. Por ello, le pedimos que dedique unos minutos de su tiempo a rellenar este breve cuestionario. Muchas gracias de antemano.

No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

Ubicación de la Oficina de Turismo (ciudad y país) *

Tu respuesta

1. ¿Qué porcentaje aproximado de personas que acuden a la Oficina de Turismo solicitan información sobre Galicia? *

Tu respuesta

2. ¿Qué tipo de información solicitan? Marque del 1 al 5 siendo 1 no lo solicitan en absoluto y 5 lo solicitan todos. *

	1	2	3	4	5
Alojamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transporte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Patrimonio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: Elaboración propia.

En el mundo actual, los métodos digitales han crecido significativamente en los últimos años debido a la digitalización y los volúmenes masivos de información que ahora se pueden acceder en tiempo real. Las herramientas digitales incluyen

analíticas web, que permiten a las empresas controlar a los usuarios en sus plataformas digitales (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019). Las empresas pueden identificar las páginas que atraen la mayor parte del tráfico, el tiempo pasado en ciertas páginas y la acción realizada, como comprar o registrarse. Esta técnica es útil para el comercio electrónico, ya que brindará información significativa sobre los hábitos de los compradores y la conducta en línea de los consumidores.

Otra herramienta digital de creciente importancia es el **análisis de redes sociales**, que permite a las empresas comprender mejor las opiniones y percepciones de los consumidores a través de sus interacciones en plataformas como Facebook, Instagram o Twitter. Al analizar las conversaciones, comentarios y menciones, las empresas pueden detectar tendencias emergentes, identificar influenciadores clave y ajustar sus estrategias de marketing en función de las preferencias del público (Ryan, 2016).

Por último, el uso de **paneles de consumidores** es una técnica que permite a las empresas realizar un seguimiento continuo de un grupo de consumidores a lo largo del tiempo. Un panel de consumidores se refiere a una muestra representativa de personas seleccionadas por una organización o empresa, para brindarles las opiniones que necesitan para la investigación de consumidores o empresas. Estos grupos de paneles de especialistas pueden participar en muchos proyectos de investigación diferentes patrocinados por la organización investigadora. Pueden proporcionar comentarios sobre cualquier cantidad de temas en todo el espectro de la investigación de mercado. Y debido a que a estos panelistas profesionales se les paga por responder, significa que es probable que la empresa que invierte en ellos reciba respuestas más rápido que con cualquier otro método de encuesta (Zikmund & Babin, 2013)

3.3 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

La segmentación de mercado es una parte integral del desarrollo de estrategias de marketing exitosas. Es el acto de dividir un mercado en diferentes pequeños subconjuntos de consumidores que se parecen en ciertos aspectos. Reconocer

el público objetivo y describirlo de manera consuetudinaria despierta la necesidad de personalizar la oferta y facilitar la interacción, lo que, por supuesto, influye en la satisfacción del cliente y la probabilidad de éxito empresarial (Kotler et al., 2017).

Variables de Segmentación

Las variables de segmentación pueden clasificarse en cuatro categorías principales: demográficas, geográficas, psicográficas y comportamentales.

1. Segmentación Demográfica

La segmentación demográfica es la estrategia de segmentación del mercado en la que el total del mercado se divide según la demografía de los clientes. La segmentación demográfica divide el mercado en función de variables demográficas como la edad del cliente, el género, los ingresos, el ciclo de vida familiar, la calificación educativa, el estatus socioeconómico, la religión, etc. Ayuda a crear grupos que exhiben una necesidad y deseo similar, y puede ser dirigido de una manera mucho mejor por parte de las empresas. Las empresas están buscando una ventaja en la comercialización de productos y servicios el modo de generar más ingresos y márgenes de beneficio. La demografía es un factor clave para conseguirlo. El término demografía se refiere a un análisis estadístico de personas o un grupo. Lo que realmente significa para el dueño de un negocio es que le permite encontrar el grupo de personas que encajan en el molde del cliente ideal. Encuentra a aquellos que necesitan lo que tienes, y tú tendrás más éxito en la venta. La demografía encuentra a esas personas. Aprende el valor de diferentes segmentos de grupos demográficos. Según Smith (1956), esta forma de segmentación facilita la creación de campañas específicas que resuenan con las necesidades y deseos de cada grupo. Por ejemplo, una marca de cosméticos puede dirigir su publicidad a mujeres jóvenes, mientras que un fabricante de productos de salud puede centrarse en consumidores mayores.

2. Segmentación Geográfica

La segmentación geográfica implica la división del mercado de acuerdo con la ubicación geográfica de los consumidores. Esta división es especialmente efectiva para las empresas cuyos productos o servicios pueden diferenciarse en las diferentes regiones. Según Kotler et al. (2017), las empresas pueden segmentar a nivel de país, estado, ciudad o incluso barrios, ajustando su oferta a las particularidades culturales y económicas de cada área. Un ejemplo sería una cadena de restaurantes que adapta su menú según las preferencias culinarias locales, aumentando así su atractivo en diferentes mercados.

3. Segmentación Psicográfica

La segmentación psicográfica se centra en los aspectos psicológicos y de estilo de vida de los consumidores. Incluye variables como la personalidad, los valores, las actitudes y los intereses. Esta metodología permite a las empresas profundizar en la motivación de compra y el comportamiento del consumidor. Según Solomon (2017), comprender las características psicográficas puede ayudar a las marcas a construir una identidad que resuene con su público objetivo, facilitando una conexión emocional más profunda. Por ejemplo, una marca de ropa deportiva podría dirigirse a consumidores que valoran un estilo de vida activo y saludable, utilizando mensajes que reflejen estos valores.

4. Segmentación Comportamental

Finalmente, la segmentación comportamental se basa en el comportamiento del consumidor en relación con el producto, incluyendo hábitos de compra, lealtad a la marca y respuesta a campañas de marketing. Esta forma de segmentación permite a las empresas personalizar su comunicación y ofertas según el comportamiento del consumidor. Según Blattberg y Neslin (1993), entender cómo y por qué los consumidores compran puede proporcionar información valiosa para optimizar las estrategias de marketing. Por ejemplo, una compañía de software puede ofrecer descuentos a clientes leales o promociones especiales a aquellos que muestran interés en una nueva característica.

A continuación, a modo de ejemplo, se propone la segmentación para la industria del automóvil, una industria con una gran diversidad de consumidores, necesidades y preferencias.

Tabla 1. Simulación segmentación del mercado del automóvil

SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA		
Variable	Segmentación	Preferencia producto
Edad	18-40 años. Jóvenes adultos.	Vehículos compactos y deportivos. Económicos y dinámicos.
	40 o más años. Adultos mayores.	Vehículos más cómodos y espaciosos, como SUV o sedanes.
Ingresos	Bajos	Vehículos de bajo coste o de segunda mano.
	Altos	Vehículos de lujo y alta gama.
SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA		
Región	Urbana	Vehículos compactos y eléctricos, adecuados para la congestión del tráfico y preocupación por la sostenibilidad.
	Rural	Vehículos más robustos que ofrecen mayor capacidad de carga y resistencia a terrenos difíciles.
SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA		
Estilo de vida	Consumidor aventurero	Vehículos todoterreno que les permitan explorar.
	Consumidor ecológico	Vehículos eléctricos o híbridos.
Valores	Consumidor que valora la tecnología	Vehículos con la última equipación tecnológica de conectividad y seguridad.
SEGMENTACIÓN COMPORTAMENTAL		
Lealtad a la marca	Clientes leales	Se les pueden ofrecer programas de fidelidad para incentivar la compra de un nuevo modelo.
	Clientes no leales	Se les pueden ofrecer promociones para captarlos.
Ocasiones de uso	Compradores de vehículos familiares	Vehículos de mayor capacidad, adecuados para viajes familiares.
	Compradores de vehículos deportivos	Vehículos de alto rendimiento y un diseño atractivo.

Fuente: Elaboración propia.

4 ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA EMPRENDEDORES

El marketing es una herramienta imprescindible para el éxito de cualquier negocio, especialmente en un mercado competitivo y versátil. En este sentido, en este epígrafe se analizan algunas de las estrategias de marketing para empresarios, incluidas las diferencias entre el marketing digital y tradicional, el enfoque de cómo ambos pueden y deben usarse. Asimismo, se tratan tácticas particulares, como la publicidad de contenidos, el marketing en línea y en medios sociales, el *marketing de influencers* y el *email-marketing*. Al final, estas estrategias generan una ventaja directa para atraer y mantener los clientes, pero permiten a los emprendedores optimizar sus limitados recursos comerciales en comparación con las empresas consolidadas en el mercado.

4.1 MARKETING TRADICIONAL VS MARKETING DIGITAL

El marketing es una disciplina esencial para cualquier negocio, y su evolución ha sido significativa a lo largo de las últimas décadas. La distinción entre marketing tradicional y marketing digital representa uno de los cambios más notables en ese campo. Ambos enfoques poseen características únicas, ventajas y desventajas que deben ser consideradas al diseñar estrategias efectivas para alcanzar a los consumidores.

El **marketing tradicional** se refiere a las tácticas convencionales que han sido utilizadas durante décadas para promover productos y servicios. Incluye canales como la publicidad en televisión, radio, prensa escrita, vallas publicitarias y eventos en vivo. Este enfoque tiende a ser unidireccional, ya que la comunicación va del vendedor al consumidor sin un canal directo para el *feedback* inmediato (Kotler et al., 2017).

Por otro lado, el **marketing digital** se refiere a las estrategias que utilizan plataformas digitales para llegar al público objetivo. Incluye tácticas como la publicidad en redes sociales, SEO (optimización para motores de búsqueda), marketing de contenido, email marketing y publicidad PPC (pago por clic). Este

enfoque es inherentemente bidireccional, permitiendo interacciones más dinámicas entre la marca y los consumidores (Chaffey, 2020).

Una de las principales diferencias entre ambos enfoques es la capacidad de medir y analizar resultados. Según un estudio de Kumar y Kumar (2020), las herramientas de marketing digital permiten a las empresas rastrear métricas en tiempo real, como la tasa de clics, el alcance y la conversión, lo que facilita ajustes inmediatos en las estrategias. En contraste, el marketing tradicional presenta dificultades para medir el retorno de inversión (ROI), ya que a menudo depende de estimaciones y análisis post-campaña.

Además, el coste es un factor crucial a considerar. Las estrategias de marketing tradicional suelen requerir inversiones significativas en medios publicitarios, mientras que el marketing digital ofrece una gama más amplia de opciones de inversión, permitiendo a las pequeñas empresas acceder a herramientas de promoción de bajo costo (Ryan, 2016).

Algunos ejemplos de marketing tradicional serían:

- **Publicidad en Prensa Escrita:** Muchas empresas aún utilizan periódicos y revistas para llegar a un público específico. Por ejemplo, una marca de lujo puede publicar anuncios en revistas de moda de alta gama para atraer a un público adinerado.
- **Vallas Publicitarias:** Las vallas publicitarias en ubicaciones estratégicas son una forma efectiva de captar la atención de los conductores. Por ejemplo, una empresa automotriz puede colocar anuncios en carreteras de alto tráfico para promocionar nuevos modelos.
- **Eventos en Vivo:** Participar en ferias comerciales y exposiciones permite a las empresas interactuar directamente con los consumidores. Este enfoque ayuda a generar confianza y reconocimiento de marca.

Y de marketing digital:

- **SEO y Marketing de Contenidos:** A través de la creación de contenido relevante y optimizado para motores de búsqueda, las empresas pueden atraer tráfico orgánico a sus sitios web. Por ejemplo, un blog que ofrece consejos útiles sobre productos específicos puede posicionarse bien en los resultados de búsqueda.
- **Publicidad en Redes Sociales:** Plataformas como Facebook e Instagram permiten segmentar audiencias de manera efectiva, lo que facilita la promoción de productos a grupos demográficos específicos. Por ejemplo, una campaña en Instagram dirigida a jóvenes adultos puede incluir *influencers* que resuenen con esa audiencia.
- **Email Marketing:** Esta estrategia permite a las empresas enviar mensajes personalizados a sus clientes. Por ejemplo, una tienda de ropa puede enviar boletines informativos con ofertas exclusivas basadas en el historial de compras de los consumidores.

Así, aunque el marketing tradicional sigue teniendo su lugar, el marketing digital se ha convertido en una herramienta indispensable para las empresas modernas. La elección entre ambas estrategias dependerá de los objetivos de negocio, el presupuesto disponible y el perfil del público objetivo. En un mundo cada vez más digitalizado, la integración de ambos enfoques puede ser la clave para el éxito empresarial.

4.2 MARKETING DE CONTENIDOS

El marketing de contenidos es una herramienta vital en la promoción y el marketing modernos. Tiene como objetivo crear y difundir contenido relevante y valioso que atraiga y retenga a una audiencia específica y a su vez motive a los clientes a actuar en apoyo de la marca (Kotler et al., 2017). La efectividad de esta estrategia radica en su capacidad para ofrecer información útil y pertinente que resuena con las necesidades e intereses del consumidor, estableciendo una relación de confianza y lealtad a largo plazo.

Uno de los formatos más utilizados en el marketing de contenidos son los **blogs**. Los blogs permiten a las empresas comunicar su *expertise* (habilidad o conocimiento especial) en su sector y proporcionar valor a sus clientes a través de artículos informativos y educativos. Según un estudio de HubSpot (2021), las empresas que bloguean generan un 97% más de enlaces a su sitio web que aquellas que no lo hacen, lo que sugiere que el contenido de calidad no sólo atrae a los consumidores, sino que también mejora el posicionamiento en buscadores. Esto se traduce en un mayor tráfico web y, potencialmente, en un incremento de las conversiones.

Las **infografías** son otra buena forma de presentar datos de forma visual y agradable. Las infografías son excelentes para presentar detalles complejos de manera sencilla. Las infografías ahora se comparten más en las redes sociales que cualquier otro tipo de contenido, lo que resalta su potencial para aumentar el alcance y la visibilidad de la marca. Esto es crucial en un entorno digital saturado, donde captar la atención del consumidor es un desafío constante.

Figura 10. Ejemplo de infografía



Fuente: Pinterest, 2019.

Los **vídeos educativos** también han emergido como un componente vital en la estrategia de marketing de contenidos. La popularidad de plataformas como YouTube ha llevado a un aumento significativo en la creación de videos informativos y tutoriales que no solo educan al público, sino que también promueven productos y servicios. Los consumidores prefieren ver un video que leer un texto sobre el mismo tema, lo que sugiere que el contenido audiovisual no solo es más atractivo, sino que también puede ser más eficaz para la retención de información. Como ejemplo se propone ver el vídeo “ ¿Por qué mi negocio no vende?” disponible en

<https://www.youtube.com/watch?v=28jiU82Y7LQ>

Además de los formatos mencionados, el marketing de contenidos también puede incluir la creación de e-books, estudios de caso y podcasts. Cada uno de estos tiene ventajas únicas para el compromiso y retención de clientes. Lo importante es elegir el formato adecuado que conecte con la audiencia y que esté alineado con los objetivos de la empresa (Pulizzi, 2014).

Para implementar una estrategia efectiva de marketing de contenidos, las empresas deben centrarse en comprender a su audiencia, saber lo que necesitan y ofrecer soluciones con contenido útil y relevante. Esto no solo significa crear contenido, sino también distribuirlo bien en los canales que use el público objetivo. Las medidas de rendimiento, como el tráfico web, la tasa de conversión y la interacción en redes sociales, son clave para ver si la estrategia es efectiva (Chaffey, 2020).

Por todo ello, el marketing de contenidos se presenta como una herramienta fundamental para atraer y retener clientes en un entorno digital cada vez más competitivo. La creación de contenido relevante y valioso, a través de blogs, infografías y videos educativos, no solo mejora la visibilidad de la marca, sino que también fomenta la lealtad del cliente y genera un impacto positivo en los resultados comerciales.

4.3 PUBLICIDAD ONLINE

La publicidad online se ha convertido en un componente esencial de las estrategias de marketing digital en la actualidad. La evolución de la tecnología y el acceso masivo a Internet han permitido a las empresas **llegar a un público más amplio y diverso a través de plataformas digitales**. Entre las herramientas más utilizadas en la publicidad online se encuentran **Google Ads, las redes sociales y los banners**, cada una ofreciendo diversas oportunidades para optimizar campañas publicitarias incluso con presupuestos limitados.

Figura 11. Ejemplo de publicidad en Facebook



Fuente: Facebook, s.f.

Google Ads, por ejemplo, es una de las plataformas más efectivas para la publicidad online, ya que permite a las empresas crear anuncios que aparecen en los resultados de búsqueda de Google y en la red de *display*. Según un estudio de WordStream (2021), las empresas obtienen un retorno de inversión (ROI) promedio de 2 a 8 veces en sus campañas de Google Ads, dependiendo de la industria. La clave para maximizar este retorno radica en la correcta selección de palabras clave y en la segmentación precisa del público objetivo. Además, *Google Ads* permite ajustar las ofertas en función del rendimiento de los anuncios, lo que proporciona flexibilidad y control sobre el presupuesto.

Las redes sociales también juegan un papel fundamental en la publicidad online. Plataformas como Facebook, Instagram, LinkedIn o TikTok ofrecen opciones de segmentación avanzada que permiten a las empresas llegar a audiencias específicas basadas en intereses, comportamientos y demografía. Un informe de Hootsuite (2023) indica que más del 60% de los especialistas en marketing afirman que la publicidad en redes sociales es fundamental para sus estrategias de marketing digital. Para optimizar campañas en redes sociales con presupuestos limitados, es recomendable crear contenido visual atractivo y mensajes claros que resuenen con la audiencia. El uso de videos cortos y anuncios de carrusel puede aumentar la tasa de interacción y mejorar el rendimiento de la campaña (Harrison, 2003).

Por otro lado, los banners publicitarios son otra forma de publicidad online que, aunque a menudo se considera menos efectiva que otras formas, todavía puede ofrecer resultados positivos si se implementa correctamente. Los banners deben ser visualmente atractivos y contener un llamado a la acción claro.

Cuando se trata de optimizar una campaña publicitaria con presupuestos limitados, las empresas deben considerar estrategias como la segmentación geográfica y demográfica para reducir el gasto innecesario. La segmentación permite a las empresas concentrar sus recursos en audiencias que tienen más probabilidades de conversión, lo que maximiza la efectividad del presupuesto asignado. Según la Digital Marketing Institute (2022), las empresas que utilizan

segmentación efectiva pueden reducir sus costos de adquisición en un 30% en promedio.

Otra estrategia clave es el *remarketing*, que permite a las empresas mostrar anuncios a usuarios que ya han interactuado con su sitio web o contenido. Esta técnica, que ha demostrado aumentar la tasa de conversión, es especialmente útil cuando se cuenta con un presupuesto limitado, ya que se enfoca en aquellos usuarios que ya están familiarizados con la marca (Guliyevan, 2023).

Finalmente, es vital medir y analizar el rendimiento de las campañas publicitarias a través de métricas clave como la tasa de clics (CTR), el coste por clic (CPC) y el retorno sobre la inversión publicitaria (ROAS). Herramientas como *Google Analytics* y los informes de las plataformas de redes sociales proporcionan datos valiosos que pueden ayudar a ajustar las campañas en tiempo real para maximizar su eficacia.

La publicidad online, a través de *Google Ads*, redes sociales y banners, ofrece a las empresas la oportunidad de alcanzar y atraer a su público objetivo de manera efectiva. Con una correcta estrategia de optimización y un enfoque en la segmentación y el análisis, incluso las empresas con presupuestos limitados pueden obtener resultados significativos en sus campañas publicitarias.

4.4 MARKETING EN REDES SOCIALES

El marketing en redes sociales se ha transformado en una herramienta fundamental para las empresas que buscan mejorar su visibilidad, interactuar con sus clientes y generar *engagement*. A medida que las plataformas sociales evolucionan, también lo hacen las estrategias que las empresas emplean para aprovechar su potencial. Este epígrafe explora estrategias específicas para plataformas como Facebook, Instagram, LinkedIn y TikTok, así como consejos para interactuar con la audiencia y fomentar la participación activa.

A continuación, se desarrolla cada una de ellas:

A. Facebook

Facebook, con más de 2.9 mil millones de usuarios activos mensuales, continúa siendo una de las plataformas más relevantes para el marketing digital (Statista, 2024), a pesar de que, para ciertos segmentos poblacionales, especialmente el de menor edad, ya no es una red social de referencia. Para maximizar su impacto, las empresas deben centrarse en crear contenido variado que incluya publicaciones de texto, imágenes y videos. Según un estudio de HubSpot (2022), los videos en Facebook generan un 48% más de participación que otros tipos de publicaciones. Además, utilizar Facebook Ads puede segmentar audiencias específicas, mejorando así la eficacia de las campañas publicitarias.

B. Instagram

Instagram, centrado en lo visual, es particularmente eficaz para marcas que pueden aprovechar la estética de sus productos o servicios. La función de "historias" de Instagram permite a las empresas publicar contenido efímero que promueve un sentido de urgencia y exclusividad. Las marcas deben utilizar hashtags relevantes y participar en tendencias para aumentar su visibilidad. Además, colaborar con *influencers* que se alineen con los valores de la marca puede ampliar significativamente el alcance y la credibilidad.

C. LinkedIn

LinkedIn se distingue por su enfoque profesional, lo que lo convierte en la plataforma ideal para el marketing B2B. Publicar contenido que demuestre conocimiento en la industria, como artículos o estudios de caso, puede establecer a una empresa como un líder de pensamiento en su campo (B2B Marketing, 2022). Además, la función de grupos en

LinkedIn permite a las empresas interactuar con nichos específicos y fomentar discusiones relevantes. Crear una red sólida y participar activamente en debates puede ayudar a construir relaciones valiosas y generar leads.

D. TikTok

TikTok ha emergido rápidamente como un jugador clave en el marketing en redes sociales, especialmente entre audiencias más jóvenes. La naturaleza dinámica y creativa de TikTok permite a las marcas contar historias de manera entretenida. Según un estudio de Hootsuite (2023), el 70% de los usuarios de TikTok afirma que se siente más conectado a las marcas que utilizan contenido auténtico y creativo. Las marcas deben considerar la creación de desafíos o tendencias de baile que involucren a los usuarios, así como la colaboración con creadores de contenido populares para aumentar el alcance.

Para fomentar el *engagement* en las redes sociales, es vital que las marcas no solo publiquen contenido, sino que también interactúen activamente con su audiencia. Responder a comentarios y mensajes directos de manera oportuna puede ayudar a construir una comunidad leal.

Otra estrategia efectiva es la creación de contenido generado por el usuario (UGC). Alentar a los clientes a compartir sus propias experiencias y etiquetar a la marca puede aumentar la autenticidad y crear un sentido de comunidad.

Finalmente, es crucial analizar las métricas de rendimiento para comprender qué tipo de contenido resuena mejor con la audiencia. Herramientas como *Google Analytics* y las métricas internas de cada plataforma proporcionan información valiosa sobre el comportamiento del usuario y la efectividad de las campañas, permitiendo a las empresas ajustar sus estrategias en consecuencia.

4.5 INFLUENCER MARKETING

El marketing de influencers (o *influencer marketing*) se da cuando las marcas se asocian con personas populares (*influencers*) para difundir y promocionar sus productos. Al asociarse con personas influyentes, las empresas pueden acceder a una audiencia más amplia y entusiasta, aprovechando la confianza y la influencia que estas personas han ganado a través de su presencia en línea o plataformas digitales.

A diferencia de la publicidad tradicional, el *influencer marketing* se basa en la autenticidad y la confianza que los seguidores depositan en estas figuras públicas, quienes recomiendan productos de manera genuina y personal (Brown & Fiorella, 2013). Esto lo convierte en una herramienta valiosa, especialmente para pequeñas empresas que buscan aumentar su visibilidad sin incurrir en grandes costos publicitarios.

Las pequeñas empresas pueden beneficiarse mucho del marketing de influencers por varias razones. Cuando se trata de marketing de influencers, suele ser más rentable trabajar con influencers locales o de nicho que con celebridades o figuras conocidas. Esto es especialmente beneficioso para empresas con presupuestos limitados (Audrezet et al., 2020). Además, dado que estos *influencers* a menudo tienen un público especializado, es más probable que los seguidores estén interesados en los productos o servicios ofrecidos por la pequeña empresa, lo que mejora la segmentación y la efectividad del mensaje publicitario (De Veirman et al., 2017). Por último, al trabajar con *influencers* que comparten los valores y la visión de la marca, las empresas pueden fortalecer su imagen y credibilidad, incrementando la confianza de los consumidores (Kapitan & Silvera, 2016).

Al elegir un *influencer*, las empresas deben considerar aspectos como quién es su audiencia, cuánto interactúa con el *influencer* y qué tipo de contenido suele compartir. No se trata de quién tiene más seguidores, sino de encontrar un *influencer* que realmente represente la marca y sus valores (Khamis et al., 2017). Por ejemplo, una empresa de productos ecológicos puede obtener mejores

resultados al colaborar con un *influencer* especializado en sostenibilidad y medio ambiente, en lugar de elegir a uno más generalista que no tenga una afinidad clara con estos temas (Glucksman, 2017).

Además, es fundamental evaluar la autenticidad del *influencer*, es decir, si las recomendaciones que hace son percibidas como sinceras por su audiencia. Los seguidores valoran la honestidad y transparencia, lo que incrementa la confianza en las colaboraciones con marcas (Audrezet et al., 2020).

Ejemplo de ello es Aitana. Aunque Aitana es conocida principalmente como cantante, su gran presencia en redes sociales también la ha convertido en una mega-influencer. Con más de 4 millones de seguidores, Aitana ha logrado colaborar con una amplia variedad de marcas, posicionándose como una figura relevante no solo en la industria musical, sino también en el ámbito del marketing digital. Por ejemplo, una de sus colaboraciones destacadas ha sido con Yves Saint Laurent, donde participó en una campaña de *influencer marketing* que incluyó un photoshoot exclusivo para la marca.

Este tipo de campañas, como la de Yves Saint Laurent, suelen estar diseñadas para grandes empresas que cuentan con presupuestos abultados y recursos considerables. Las colaboraciones con mega-influencers como Aitana implican una inversión significativa, tanto en la producción de contenido como en el pago de tarifas por su participación. En este caso, el post publicado por Aitana muestra la sofisticación y el nivel de producción invertido en la campaña, lo que refleja el poder adquisitivo y la capacidad de la empresa para generar un gran impacto visual y emocional en su público objetivo (ver Figura 12).

Figura 12. Campaña de Yves Saint Laurent con Aitana



Fuente: Instagram.

Sin embargo, este ejemplo también pone en evidencia que, para pequeñas y medianas empresas, es poco realista aspirar a trabajar con *influencers* de este calibre, dado que los costes asociados con campañas de este tipo son generalmente prohibitivos. La realidad es que este tipo de colaboraciones están reservadas para marcas multinacionales con amplios presupuestos de marketing. Para una pequeña empresa, la clave está en encontrar *influencers* más accesibles y, en muchos casos, más relevantes para su nicho de mercado, en lugar de tratar de emular campañas de marcas globales como Yves Saint Laurent.

4.6 EMAIL MARKETING

El *email marketing* es una de las herramientas más efectivas y rentables en las estrategias de marketing digital. Consiste en el envío de correos electrónicos a una base de datos de clientes o potenciales clientes con el objetivo de promocionar productos, servicios o contenidos de valor. A diferencia de otras formas de marketing digital, el *email marketing* ofrece una comunicación directa

con los usuarios, lo que permite una mayor personalización y control del mensaje (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2020). Según datos recientes, el email marketing genera un retorno sobre la inversión (ROI) de hasta 42 dólares por cada dólar invertido, lo que lo convierte en una estrategia altamente eficaz para las empresas de cualquier tamaño (DMA, 2020).

Entre los principales beneficios del *email marketing* se destaca la posibilidad de segmentar a la audiencia de manera precisa. Esto significa que las empresas pueden dividir a sus clientes en grupos basados en factores como intereses, comportamiento de compra o ubicación geográfica. La segmentación permite enviar mensajes personalizados que responden a las necesidades y preferencias de cada grupo, lo que aumenta la relevancia y efectividad de las campañas (Pulizzi, 2013). Además, el email marketing facilita la automatización, una característica que permite enviar correos electrónicos de manera programada o como respuesta a acciones específicas del usuario, como realizar una compra o abandonar un carrito de compras.

Para crear campañas de *email marketing* efectivas, es fundamental seguir una serie de pasos clave, comenzando por una segmentación adecuada. La segmentación permite personalizar el contenido y aumentar la tasa de apertura y conversión de los correos. De hecho, las campañas segmentadas tienen una tasa de apertura un 14,32% mayor que las campañas no segmentadas (Mailchimp, 2021). A través de herramientas de automatización, las empresas pueden configurar envíos automáticos basados en el comportamiento del usuario, como correos de bienvenida o recomendaciones de productos. Esto no solo ahorra tiempo, sino que también mejora la experiencia del cliente al recibir contenido relevante en el momento adecuado (Halligan & Shah, 2010).

Existen diversas herramientas de automatización para *email marketing* que permiten a las empresas crear, gestionar y optimizar sus campañas de manera eficiente. A continuación se citan algunos ejemplos:

1. **Mailchimp**

Mailchimp es una de las plataformas de *email marketing* más conocidas.

Ofrece funciones de automatización como correos de bienvenida, recordatorios de carritos abandonados, y seguimiento de compras. También permite segmentar audiencias, realizar pruebas A/B y generar informes detallados de las campañas.

2. **HubSpot**

HubSpot combina el *email marketing* con su CRM para ofrecer automatización avanzada. Permite enviar correos personalizados y secuencias automáticas basadas en el comportamiento del usuario, como interacciones con la página web, compras o descargas de contenido. También incluye herramientas de segmentación, seguimiento y análisis.

3. **ActiveCampaign**

Esta plataforma está orientada a la automatización avanzada de marketing. Permite crear flujos de trabajo automatizados y personalizar los correos en función de comportamientos como visitas a páginas web, compras o interacciones con correos anteriores. ActiveCampaign también tiene capacidades de CRM integradas para una mejor gestión de clientes.

4. **Klaviyo**

Klaviyo es popular entre los negocios de comercio electrónico, gracias a su capacidad de integrarse con plataformas como Shopify y Magento. Ofrece funciones de automatización de correos en tiempo real, como recomendaciones de productos, re-engagement de clientes y recordatorios de carritos abandonados.

5. **Sendinblue**

Sendinblue es una herramienta accesible para pequeñas y medianas empresas. Ofrece funciones de automatización como correos de bienvenida, campañas basadas en el comportamiento del usuario y segmentación avanzada. Además, incluye SMS marketing y CRM, lo que la convierte en una plataforma integral.

Finalmente, es imprescindible realizar un seguimiento detallado de los resultados de las campañas de email marketing. Métricas como la tasa de apertura, la tasa de clics y las conversiones proporcionan información valiosa sobre el rendimiento de las campañas. Estos datos permiten realizar ajustes y optimizar futuras estrategias de correo electrónico, garantizando así un mejor rendimiento a largo plazo (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019). En resumen, el email marketing sigue siendo una herramienta poderosa para las empresas, proporcionando una comunicación personalizada, automatizada y medible con los clientes.

4.7 MARKETING BOCA A BOCA (WORD OF MOUTH)

El marketing boca a boca (*Word of Mouth Marketing* o WOMM) es una estrategia que se basa en el poder de las recomendaciones personales para promover productos o servicios. Este enfoque se centra en fomentar que los clientes satisfechos compartan sus experiencias positivas, influyendo así en las decisiones de compra de otros consumidores. A diferencia de la publicidad tradicional, el marketing boca a boca se considera más creíble porque proviene de una fuente confiable: amigos, familiares o conocidos (Kotler et al., 2017). El boca a boca tiene un impacto significativo en la generación de confianza y en la construcción de la reputación de la marca, lo que puede contribuir al crecimiento sostenible del negocio (Berger, 2013).

Uno de los métodos más efectivos para fomentar el marketing boca a boca es proporcionar experiencias de cliente excepcionales. Los clientes satisfechos son más propensos a recomendar un producto o servicio cuando se sienten valorados y reciben algo que supera sus expectativas. Las empresas pueden incentivar estas recomendaciones a través de estrategias como programas de referidos, que recompensan a los clientes que recomiendan a otros. Un estudio encontró que los clientes referidos tienen un valor de vida útil 16% mayor que los no referidos, lo que subraya la efectividad de esta táctica (Schmitt et al., 2011).

Además de los programas de referidos, los testimonios y reseñas son herramientas fundamentales para capitalizar el marketing boca a boca. Las reseñas en línea influyen de manera importante en la decisión de compra, con el

90% de los consumidores consultando reseñas antes de adquirir un producto (BrightLocal, 2020). Las empresas pueden alentar a sus clientes a dejar opiniones en plataformas públicas, como Google o redes sociales, y mostrar estos testimonios en su página web o materiales de marketing. Esto no solo mejora la visibilidad de la marca, sino que también genera confianza en los nuevos clientes al ver experiencias positivas de otros consumidores.

Los programas de referidos son otra estrategia clave para amplificar el marketing boca a boca. Estos programas incentivan a los clientes a recomendar productos o servicios a sus conocidos, ofreciéndoles recompensas como descuentos, productos gratis o puntos de fidelidad. Empresas como Dropbox han logrado un crecimiento exponencial al implementar programas de referidos efectivos, en los que tanto el cliente actual como el nuevo se benefician. Este tipo de marketing no solo reduce los costes de adquisición de clientes, sino que también mejora la lealtad y retención a largo plazo.

El marketing boca a boca sigue siendo una estrategia poderosa para cualquier empresa. Al fomentar las recomendaciones de clientes satisfechos a través de testimonios, reseñas y programas de referidos, las empresas pueden impulsar su crecimiento de manera orgánica y sostenible.

5 CONSTRUCCIÓN DE MARCA

La marca es fundamental para el futuro de cualquier empresa. No es solo un logotipo; representa la visión, la misión y los valores de quienes inician un negocio, y también refleja cómo los clientes perciben esa empresa. Por ello, existen varios elementos clave que forman una marca: la identidad, el posicionamiento, la narrativa y la experiencia del cliente. Crear una estrategia sólida que aborde estos aspectos es esencial para distinguir el producto y alcanzar el éxito en un mercado muy competitivo.

En este epígrafe, se explorarán los principales aspectos relacionados con la construcción de una marca, incluyendo la identidad de marca, el

posicionamiento, el *brand storytelling* y la experiencia del cliente, todos factores clave para diferenciarse y tener éxito en un entorno competitivo.

5.1 IDENTIDAD DE MARCA

La identidad de marca es el conjunto de elementos visuales, comunicativos y sensoriales que distinguen a una empresa en el mercado y permiten que los consumidores la identifiquen (ver Figura 13). Estos elementos incluyen aspectos tangibles como el logo, los colores corporativos, el eslogan y el tono de voz, que en conjunto definen cómo una marca se presenta ante su audiencia (Aaker, 1996). La identidad de marca es fundamental para generar una conexión emocional con los clientes y construir una imagen coherente y memorable.

Figura 13. Identidad de marca de McDonalds



Fuente: Hubspot, 2023.

La identidad visual de una marca está compuesta por elementos como el logotipo, los colores y la tipografía. El logo es uno de los aspectos más importantes, ya que es el símbolo que representa visualmente la marca y su esencia. Un logo eficaz es simple, memorable y versátil, permitiendo su uso en diferentes formatos y plataformas (Keller, 2013). Por ejemplo, marcas como Apple o Nike han logrado que su logo se convierta en un icono globalmente reconocible, lo que refuerza su presencia en el mercado.

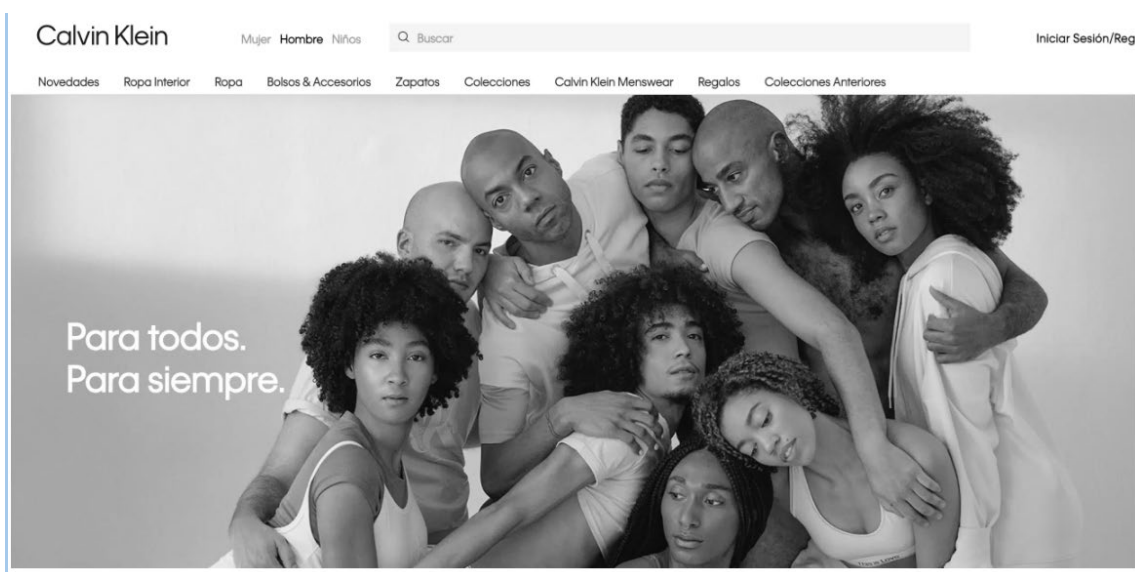
Los colores corporativos también juegan un papel clave en la identidad visual. Diversos estudios han demostrado que el color influye en la percepción de una marca y en las decisiones de compra de los consumidores (Labrecque & Milne, 2012). Por ejemplo, el azul se asocia con confianza y seguridad, lo que explica su uso en sectores como la banca y la tecnología, mientras que el rojo se vincula con energía y pasión, siendo común en marcas de alimentos o entretenimiento.

El eslogan y el tono de voz son igualmente cruciales para la identidad de comunicación. El eslogan debe ser breve y memorable, encapsulando la propuesta de valor de la marca. Ejemplos exitosos incluyen "Just Do It" de Nike o "Think Different" de Apple, que transmiten mensajes claros y alineados con la personalidad de las marcas (Esteban, 2024). El tono de voz, por su parte, se refiere a la forma en que una marca comunica sus mensajes, ya sea formal, amistosa, inspiradora o divertida, y debe ser consistente en todos los puntos de contacto con el cliente, desde el sitio web hasta las redes sociales y las campañas de correo electrónico.

5.2 POSICIONAMIENTO DE LA MARCA

El posicionamiento de marca se refiere a la forma en que una marca es percibida en la mente de los consumidores en relación con sus competidores. Un buen posicionamiento permite a una empresa destacar en un mercado saturado y ser vista como única o preferida en su categoría (Ries & Trout, 2001). Para lograr un posicionamiento efectivo, es esencial definir una propuesta de valor clara, que responda a las necesidades del mercado y resuene con el público objetivo. Ejemplo de ello es la apuesta de Calvin Klein, en el sector de la moda, como marca que apuesta por la inclusión y diversidad (ver Figura 14). Ésa es la imagen que busca en la mente del consumidor.

Figura 14. Posicionamiento de Calvin Klein como marca inclusiva



Fuente: Escuela Marketing and Web, 2022.

En un entorno altamente competitivo, diferenciarse es vital para sobrevivir y prosperar. Esto se logra al ofrecer un producto o servicio que sea percibido como distinto o superior en algún aspecto clave. Puede ser en términos de calidad, precio, innovación, servicio al cliente o valores de la empresa (Porter, 1985). Por ejemplo, marcas como Tesla han logrado diferenciarse en la industria automovilística no solo por su tecnología innovadora, sino también por su compromiso con la sostenibilidad, lo que ha captado a un segmento creciente de consumidores preocupados por el medio ambiente.

La diferenciación también puede lograrse a través de la personalización y la experiencia del cliente. Las marcas que ofrecen productos o servicios adaptados a las necesidades individuales de los consumidores pueden crear una conexión más profunda y fidelizar a sus clientes. Esto es especialmente importante en sectores como la moda o la tecnología, donde la personalización ha sido un factor clave de éxito (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

La propuesta de valor es la promesa que una marca hace a sus clientes sobre los beneficios que recibirán al elegir sus productos o servicios. Una propuesta de

valor sólida debe ser relevante, diferenciadora y creíble. Responde a la pregunta: "¿Por qué debería un consumidor elegir tu producto en lugar del de un competidor?" (Osterwalder et al., 2014). Un ejemplo claro es el caso de Amazon, cuya propuesta de valor se centra en la conveniencia y el amplio surtido de productos, respaldado por un servicio de entrega rápido y eficiente.

Para definir una propuesta de valor, es crucial comprender a fondo las necesidades y deseos del público objetivo. Las marcas que logran alinear su oferta con las expectativas del mercado suelen obtener una ventaja competitiva significativa. Es igualmente importante que la propuesta de valor sea auténtica y coherente con la identidad y misión de la empresa, para que los consumidores la perciban como creíble y confiable.

5.3 BRAND STORYTELLING

El *brand storytelling* es una técnica de marketing que utiliza narrativas para comunicar la esencia y los valores de una marca. Contar la historia de una empresa de manera auténtica y emotiva puede generar una conexión emocional con el público y fomentar la lealtad a largo plazo (Srinivasan, 2005). En lugar de centrarse solo en los productos o servicios, el *brand storytelling* pone en primer plano la misión, la historia y los desafíos superados por la marca, lo que humaniza a la empresa y la hace más cercana a los consumidores.

El *brand storytelling* efectivo debe tener en cuenta varios elementos clave: una trama interesante, personajes bien definidos y un mensaje emocional. Las empresas pueden contar su historia a través de diferentes formatos, como videos, publicaciones en redes sociales o secciones dedicadas en su página web. Por ejemplo, marcas como Patagonia han utilizado el *storytelling* para destacar su compromiso con el medio ambiente, presentando historias sobre sus esfuerzos en la conservación y sostenibilidad, lo que ha generado una gran lealtad entre sus clientes (Lundqvist et al., 2013).

Un aspecto importante del *storytelling* es que debe ser auténtico. Los consumidores valoran cada vez más la transparencia y son rápidos en detectar

historias que parecen forzadas o poco creíbles. Las marcas deben centrarse en contar su historia de manera honesta y genuina, lo que no solo refuerza su identidad, sino que también fortalece la confianza del cliente (Gilliam, 2016).

5.4 EXPERIENCIA DEL CLIENTE

La experiencia del cliente se ha convertido en un factor crítico en la construcción de una marca exitosa. En un entorno donde los productos y servicios son fácilmente comparables, la experiencia que una marca ofrece puede ser el diferenciador clave. El marketing desempeña un papel esencial en la creación de experiencias positivas, al asegurarse de que todas las interacciones con la marca sean consistentes y gratificantes para el cliente (Schmitt, 2003).

El marketing no solo debe centrarse en atraer nuevos clientes, sino también en asegurarse de que la experiencia del cliente sea excepcional en cada etapa del recorrido de compra. Esto implica coordinar todos los puntos de contacto, desde la publicidad hasta el servicio posventa, para garantizar que el cliente se sienta valorado y satisfecho (Lemon & Verhoef, 2016).

El marketing basado en la experiencia busca involucrar a los clientes de manera emocional y sensorial, creando momentos memorables que refuercen la lealtad y fomenten el boca a boca positivo. Un buen ejemplo es Starbucks, que no solo vende café, sino que también se centra en ofrecer una experiencia agradable en cada tienda, con un ambiente acogedor y personal que recuerda las preferencias de los clientes habituales (Schmitt, 2019).

Las herramientas digitales también juegan un papel importante en la creación de experiencias del cliente. Las marcas pueden utilizar datos de clientes para personalizar sus ofertas y comunicaciones, lo que mejora la relevancia y satisfacción de los usuarios. Además, las plataformas de atención al cliente en línea permiten resolver problemas de manera rápida y eficiente, lo que contribuye a una experiencia positiva y reduce la frustración del cliente.

6 REFERENCIAS

- Aaker, D. (2010). Marketing challenges in the next decade. *Journal of Brand Management*, 17, 315-316.
- Audrezet, A., De Kerviler, G., & Moulard, J. G. (2020). Authenticity under threat: When social media influencers need to go beyond self-presentation. *Journal of Business Research*, 117, 557-569.
- B2B Marketing. (2022). *The Importance of Thought Leadership on LinkedIn*.
- Belch, G. E., & Belch, M. A. (2018). *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*. McGraw-Hill Education.
- Berger, J. (2013). *Contagious: How to Build Word of Mouth in the Digital Age*. Simon & Schuster.
- Blattberg, R. C., & Neslin, S. A. (1993). *Sales Promotion: The Key to a Successful Marketing Strategy*. Prentice Hall.
- Brown, D., & Fiorella, S. (2013). *Influencer marketing: Who really influences your customers?* Que Publishing.
- Burns, A. C., & Bush, R. F. (2008). *Marketing Research*. Pearson.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. Pearson.
- Chaffey, D. (2020). *Digital Marketing: Strategy, Implementation, and Practice*. Pearson Education.
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1994). *Marketing relacional: integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. Ediciones Díaz de Santos.
- De Veirman, M., Cauberghe, V., & Hudders, L. (2017). Marketing through Instagram influencers: The impact of number of followers and product divergence on brand attitude. *International Journal of Advertising*, 36(5), 798-828.
- Digital Marketing Institute. (2022). *Effective Budgeting in Digital Marketing*.
- DMA (2020). *2020 Email Marketing Benchmark Report*. Direct Marketing Association. Recuperado de <https://dma.org.uk>

- Escuela Marketing and Web (2022). <https://escuela.marketingandweb.es/posicionamiento-de-marca/>
- Esteban Mayoral, L. (2024). *El registro de eslóganes como marcas* (Bachelor's thesis).
- Gilliam, D. A. (2016). *Storytelling by design: Developing a narrative for your brand*. Design Management Institute.
- Glucksman, M. (2017). The rise of social media influencer marketing on lifestyle branding: A case study of Lucie Fink. *Elon Journal of Undergraduate Research in Communications*, 8(2), 77-87.
- Guliyeva, N. (2023). Understanding the effects of remarketing on the consumer behaviour of Gen Z and Gen Y: a paradigm shift in digital marketing. *KONFERENCIJŲ DARBAI*, 115.
- Hair, J. F., Celsi, M. W., Ortinau, D. J., & Bush, R. P. (2017). *Essentials of marketing research*. McGraw-Hill.
- Halligan, B., & Shah, D. (2010). *Inbound Marketing: Get Found Using Google, Social Media, and Blogs*. Wiley.
- Harrison, C. (2003). Visual social semiotics: Understanding how still images make meaning. *Technical communication*, 50(1), 46-60.
- Hootsuite. (2023). *Social Media Trends 2023*.
- HubSpot. (2021). *State of Marketing Report*.
- Hubspot (2023). <https://blog.hubspot.es/marketing/guia-desarrollar-identidad-marca>
- Iacobucci, D., & Churchill, G. A. (2010). *Marketing research: Methodological foundations*.
- Jobber, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *EBOOK: Principles and Practice of Marketing, 9e*. McGraw Hill.
- Jobber, D., Lancaster, G., & Jamieson, B. (2011). *Sales Force Management. Edinburg Business School, Heriot Watt University, 2*.
- Kapitan, S., & Silvera, D. H. (2016). From digital media influencers to celebrity endorsers: Attributions drive endorser effectiveness. *Marketing Letters*, 27(3), 553-567.

- Khamis, S., Ang, L., & Welling, R. (2017). Self-branding, 'micro-celebrity' and the rise of Social Media Influencers. *Celebrity Studies*, 8(2), 191-208.
- Kotler, P., Armstrong, G., Gay, M. G. M., & Cantú, R. G. C. (2017). *Fundamentos de marketing*.
- Kumar, A., & Kumar, V. (2020). Impact of Digital Marketing on Business Promotions. *International Refereed Journal of Reviews and Research*, 8(4).
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2018). *Marketing*. Cengage Learning.
- Mailchimp (2021). *Email Marketing Benchmarks and Statistics by Industry*. Recuperado de <https://mailchimp.com/resources/email-marketing-benchmarks/>
- Mailclick (s.f.). <https://www.mailclick.com.mx/publicidad/>
- Malhotra, N. K. (2020). *Marketing Research: An Applied Orientation*. Pearson.
- McCarthy, J. E., & Perreault, W. D. (2000). *Basic Marketing, A Managerial Approach*. United States: McGraw Hill.
- McQuail, D., & Windahl, S. (2015). *Communication models for the study of mass communications*. Routledge.
- Nagle, T. T., & Holden, R. K. (2002). *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably*. Prentice Hall.
- Nagle, T. T., Hogan, J., & Zale, J. (2016). *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably*. Routledge.
- Pinterest (2019). <https://es.pinterest.com/pin/482588916321538411/>
- Pulizzi, J. (2013). *Epic content marketing* (pp. 87-93). New York, NY, USA: McGraw-Hill Publishing.
- Ryan, D. (2016). *Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation*. Kogan Page.
- Smith, W. R. (1956). "Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies." *Journal of Marketing*, 21(1), 3-8.
- Schmitt, P., Skiera, B., & Van den Bulte, C. (2011). Referral Programs and Customer Value. *Journal of Marketing*, 75(1), 46-59.
- Solomon, M. (2017). *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being*. Pearson.
- Srinivasan, S. K. (2005). Storytelling: branding in practice. *South Asian Journal of Management*, 12(3), 92.

- Statista. (2024). *Facebook: Number of Monthly Active Users Worldwide*.
- Verhoef, E. T. (2003). Inside the queue: hypercongestion and road pricing in a continuous time–continuous place model of traffic congestion. *Journal of Urban Economics*, 54(3), 531-565.
- Wood, M. (2008). Applying commercial marketing theory to social marketing: A tale of 4Ps (and a B). *Social Marketing Quarterly*, 14(1), 76-85.
- WordStream. (2021). *Google Ads Performance: A Comprehensive Analysis*.
- Zikmund, W. G., & Babin, B. J. (2013). *Essentials of Marketing Research*. Cengage Learning.

CAPÍTULO 4.

CONTABILIDAD Y FINANZAS

Ernesto López-Valeiras Sampedro

1 INTRODUCCIÓN

Este capítulo tiene como objetivo presentar los conceptos y conocimientos contables-financieros esenciales para la fase de diseño de un proyecto emprendedor. Estos fundamentos permitirán al emprendedor desarrollar competencias contables-financieras que le ayudarán a "entender los números" y tomar decisiones informadas.

1.1 DEFINICIÓN DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

Contabilidad y finanzas son conceptos que, aunque a menudo se usan indistintamente, tienen roles muy diferentes en el mundo de los negocios.

- Contabilidad: es el proceso de identificar, medir, registrar y comunicar información financiera. Existen dos grandes disciplinas: la contabilidad financiera y la contabilidad de gestión (ver Tabla 1).
- Finanzas: son la aplicación de los principios de economía y matemáticas para administrar el dinero y los bienes.

Es decir, la contabilidad es como el marcador en el "partido" financiero de la empresa. Por tanto, la función contable se responsabiliza de los estados financieros, pero también de tareas paralelas como auditorías y controles, declaraciones de impuestos y cumplimiento, o conciliaciones de cuentas. La contabilidad provee a los emprendedores de datos en bruto, como cuánto cuesta fabricar los productos.

Por su parte, las finanzas juegan el papel del “entrenador” que utiliza los datos de la contabilidad para tomar decisiones enfocándose en planificar hacia el futuro: análisis de inversiones, presupuestos y previsiones, decisiones de estructura de capital, relaciones con inversores, y gestión de riesgos.

Tabla 1. Contabilidad financiera vs. contabilidad de gestión

	Contabilidad Financiera	Contabilidad de Gestión
Usuarios	Externos	Internos
Tipo de información	Sintetizada en balance, PyG, flujos efectivo, estado de cambios de patrimonio neto	Variedad de informes
Frecuencia	Poca	Mucha
Temporalidad	Mira al pasado	Mira al pasado y al futuro
Regulación	Existe legislación de obligado cumplimiento	No regulado

Fuente: Elaboración propia.

1.2 LAS COMPETENCIAS CONTABLES-FINANCIERAS ESENCIALES

Las competencias contables-financieras del emprendedor son imprescindibles para poner en marcha y gestionar un negocio. En general, la posesión de unas adecuadas competencias financieras permite al emprendedor: “1) reconocer la interacción entre las finanzas personales y empresariales; 2) saber a dónde acudir en petición de ayuda; 3) mejorar su entendimiento del entorno financiero, productos y conceptos de relevancia, y 4) a través de la información, instrucción y/o asesoramiento objetivo, desarrollar las habilidades, el conocimiento, las actitudes y la confianza para: ser más conscientes de las oportunidades de financiación y de los riesgos financieros; elaborar planes de negocio informados; gestionar sus registros financieros, llevar a cabo una planificación y análisis de los riesgos en el corto y el largo plazo, y adoptar otras acciones efectivas para maximizar el potencial de su negocio en beneficio de su empresa y en el de la economía en general” (OCDE/INFE, 2018, pág. 8).

OCDE/INFE (2018) propone una relación de competencias financieras necesarias, en función de la fase del ciclo de vida en la que se encuentra la

empresa: prelanzamiento, comercialización, crecimiento y estabilidad/cierre⁴. En este documento nos centraremos en la primera fase, la de prelanzamiento. Se trata de un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes:

- Conocimientos financieros: Entender conceptos financieros esenciales y avanzados, como contabilidad, análisis de estados financieros y estrategias de financiación.
- Habilidades financieras: Aplicar esos conocimientos en la planificación y gestión financiera diaria.
- Actitudes financieras: Percepciones y disposiciones hacia la toma de riesgos financieros, inversión y gestión de recursos.

Además, estos elementos se agrupan en cuatro áreas clave de competencias, que abarcan temas específicos.

2 CONCEPTOS BÁSICOS

Para gestionar eficazmente un negocio en sus primeras etapas es necesario comprender ciertos conceptos financieros básicos que impactan directamente en la toma de decisiones a corto y largo plazo. En este epígrafe, revisaremos algunos de estos conceptos clave que se demostraron esenciales para una buena salud financiera tanto en un contexto de finanzas familiares como organizativas.

2.1 IMPORTANCIA DE LA ALFABETIZACIÓN FINANCIERA

La alfabetización financiera es una habilidad esencial para cualquier persona que desee emprender un negocio. En términos personales, ayuda a los emprendedores a tomar decisiones informadas sobre el ahorro, el gasto y la inversión de su propio dinero. En el contexto organizativo, una adecuada

⁴ Además del ciclo de vida, es necesario adaptar el marco al sector en el que opera la empresa. Por ejemplo, López-Valeiras et al (2024) realizan una adaptación para empresas tecnológicas (startups) en fase de prelanzamiento.

comprensión de los principios financieros permite gestionar los recursos y riesgos de manera eficiente.

Un emprendedor financieramente alfabetizado puede entender los efectos de factores económicos como la inflación, el interés compuesto, o la diversificación del riesgo y cómo éstos influyen en la rentabilidad y la sostenibilidad de su negocio. También está mejor preparado para anticipar problemas financieros, ajustar sus decisiones de inversión y financiación, y comprender la importancia de la diversificación como estrategia de gestión de riesgos.

2.2 LAS "BIG THREE" DE LA ALFABETIZACIÓN FINANCIERA

A continuación, se describen los tres conceptos esenciales que suelen utilizarse para medir el grado de alfabetización financiera de un individuo: la inflación, el interés y el interés compuesto, y la diversificación del riesgo.

2.2.1 INFLACIÓN

La inflación se refiere al aumento generalizado de los precios en una economía con el paso del tiempo, lo que disminuye el poder adquisitivo del dinero. Desde el punto de vista de un emprendedor, la inflación afecta, por ejemplo, a los costes de producción y, en consecuencia, los precios de venta de los productos o servicios. Si los costes de los materiales y suministros aumentan debido a la inflación, el emprendedor deberá decidir si sube los precios para mantener su margen de beneficio o si asume la pérdida para conservar la competitividad en el mercado.

Ejemplo: Un emprendedor planea abrir una cafetería. En el momento actual el coste de adquisición de un kilogramo de café es 8€, pero estima que en los próximos meses se incrementará sensiblemente por la inflación derivada de la coyuntura internacional. En el plan de empresa, el emprendedor debe elegir entre repercutir en el precio de venta los incrementos de costes previsto o asumir el coste adicional en su margen de ganancia.

2.2.2 INTERÉS E INTERÉS COMPUESTO

El interés es el coste del dinero prestado, mientras que el interés compuesto es el interés que se calcula no solo sobre el capital inicial, sino también sobre los intereses acumulados en periodos anteriores. Estos conceptos son esenciales para entender el coste de los préstamos o el potencial de retorno de una inversión. Los emprendedores deben tener en cuenta el impacto del interés compuesto al calcular los beneficios futuros o los pagos a realizar por un crédito.

Ejemplo: Si un emprendedor tiene un depósito a plazo de 10.000 euros con un interés anual del 5%, el primer año los intereses generados serán de 500 euros. Sin embargo, los intereses generados en el segundo año serán de 525 euros.

2.2.3 DIVERSIFICACIÓN DEL RIESGO

La diversificación implica invertir en distintos activos para reducir el riesgo de pérdidas financieras. Este principio también aplica a nivel organizativo, ya que un emprendedor puede reducir el riesgo evitando depender de un único producto, cliente o proveedor. Diversificar protege a la empresa frente a eventos imprevistos que puedan afectar una fuente de ingresos específica.

Ejemplo: Un emprendedor tiene unos ahorros de 50.000 euros disponibles para invertir. Para minimizar el riesgo de pérdida, decide no colocar todo el dinero en un solo tipo de inversión, sino dividirlo entre varias opciones, cada una con un perfil de riesgo y rentabilidad distintos. Esta es una posible distribución:

- Poner en marcha su empresa (20%): Invierte 10.000 euros en fundar su empresa tecnológica. Aunque el valor de la empresa puede ser volátil y presentan un mayor riesgo, también ofrece el potencial de un rendimiento alto. Al ser solo una parte de su cartera, el emprendedor está dispuesto a asumir este riesgo.
- Cuentas a plazo fijo (20%): Invierte 2.000 euros en una cuenta a plazo fijo. Este tipo de inversión tiene un riesgo bajo porque está garantizado por el

Banco de España y ofrece una rentabilidad fija. Aunque los rendimientos son modestos, aporta estabilidad a la cartera.

- Bonos (30%): Dedicar 3.000 euros a bonos corporativos de empresas sólidas. Los bonos tienden a ser una inversión de riesgo moderado y, aunque ofrecen una rentabilidad fija, el riesgo de impago es más alto que en una cuenta a plazo fijo. Sin embargo, el emprendedor elige bonos de empresas con calificaciones crediticias altas para reducir ese riesgo.
- Fondos de inversión diversificados (30%): Coloca 3.000 euros en un fondo de inversión que invierte en una variedad de activos, incluyendo acciones y bonos. Un fondo diversificado ofrece exposición a diferentes sectores y mercados, disminuyendo el impacto que tendría la caída de un solo activo en el rendimiento general de la inversión.

2.3 OTROS CONCEPTOS Y PRINCIPIOS FINANCIEROS BÁSICOS PARA LA GESTIÓN A CORTO PLAZO

En el día a día de un negocio, especialmente en las primeras etapas, es esencial comprender otros principios financieros que faciliten la gestión a corto plazo y garanticen la liquidez. A continuación, se explican algunos de estos conceptos clave.

2.3.1 TIPO DE CAMBIO

Este aspecto debe ser tenido en cuenta sobre todo por emprendedores que trabajan con proveedores o clientes internacionales. Representa el valor de una moneda frente a otra y puede influir considerablemente en los costes de adquisición y precios de venta. Las fluctuaciones en el tipo de cambio pueden hacer que las importaciones y exportaciones sean más o menos rentables.

Ejemplo: Una tienda en España que compra productos en dólares estadounidenses enfrentará mayores costes si el euro se deprecia frente al dólar, ya que tendrá que pagar más euros para cubrir el mismo coste en dólares. Esto

puede llevar al emprendedor a reajustar sus precios o buscar proveedores en zonas con una moneda más estable.

2.3.2 INGRESOS vs. COBROS Y GASTOS vs. PAGOS

Los ingresos representan el valor de las ventas realizadas en un período, independientemente de si se ha recibido el dinero en ese momento. Es decir, los ingresos se generan cuando se vende un producto o servicio, aunque el cliente aún no haya pagado. Los cobros se refieren al momento en que el dinero entra en la empresa.

Ejemplo: Un emprendedor vende productos en enero por un valor de 5.000 euros. Aunque la venta (es decir, el ingreso) se realiza en enero, el cliente acuerda pagar en marzo. En este caso, el ingreso se registra en enero, pero el cobro ocurre en marzo.

Los gastos son los costes en los que la empresa incurre para operar, como el consumo de materiales o servicios, sin importar si ya se ha pagado. El pago es el momento en que el dinero sale de la empresa para cubrir esos gastos.

Ejemplo: La empresa compra materiales en febrero por 1.000 euros. Aunque consume los materiales y registra el gasto en febrero, acuerda pagar en abril. En este caso, el gasto ocurre en febrero, pero el pago se realiza en abril.

Distinguir entre estos términos ayuda a entender la liquidez de la empresa, ya que refleja que no siempre los ingresos coinciden con los cobros ni los gastos con los pagos. Esto es fundamental para gestionar bien el flujo de caja.

2.3.3 AMORTIZACIÓN

La amortización es la distribución del coste de un bien, como por ejemplo maquinaria, a lo largo de su vida útil. Comprender este concepto es vital para calcular su impacto en el flujo de caja. Al amortizar el valor de un bien, el emprendedor distribuye su impacto en los resultados financieros de varios periodos.

Ejemplo: Un emprendedor que adquiere una máquina para fabricar productos por 10.000 euros y estima una vida útil de cinco años podría distribuir este coste a razón de 2.000 euros anuales. Esto reduce la carga en el flujo de caja a corto plazo y proporciona una visión clara de la rentabilidad de la inversión.

3 LOS ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros son herramientas esenciales para entender la situación económica y financiera de una empresa. Para un emprendedor, estos informes son como una "radiografía" que muestra el estado de salud de su negocio. Los principales estados financieros son el balance de situación y la cuenta de resultados (también conocida como cuenta de pérdidas y ganancias). Cada uno cumple una función específica y, en conjunto, ayudan a tomar decisiones informadas sobre el rumbo del negocio.

3.1 BALANCE DE SITUACIÓN

El balance de situación muestra los activos, pasivos y patrimonio de la empresa en un momento específico.

- **Activos:** Son todos los bienes y derechos que tiene la empresa y que generan valor, como el efectivo, las cuentas por cobrar, el inventario o el equipo de producción. En términos simples, son los recursos que necesita la empresa para operar.
- **Pasivos:** Representan las obligaciones o deudas de la empresa. Incluyen, entre otros, los préstamos bancarios y las cuentas por pagar a proveedores.
- **Patrimonio:** Es la diferencia entre los activos y los pasivos, y representa el valor neto de la empresa para sus propietarios.

Por tanto, el balance de situación presenta qué posee la empresa, qué debe, y cuánto queda para los propietarios después de cubrir todas las deudas. La ecuación básica de la contabilidad es uno de los conceptos fundamentales que

permite entender cómo se estructura y organiza la información financiera en una empresa.

Activo=Pasivo + Patrimonio

Ejemplo: Una empresa tiene 10.000 euros en efectivo, 5.000 euros en inventario y 10.000 euros en maquinaria. Debe 3.000 euros a proveedores y 5000 euros al banco. Por tanto, el patrimonio de la empresa es de 18.000 euros (activos - pasivos).

La ecuación contable se mantiene siempre en equilibrio porque cada transacción financiera afecta a dos o más elementos en la ecuación. Esto garantiza que la información contable sea coherente y precisa. Cualquier movimiento en los activos debe estar equilibrado con un cambio correspondiente en los pasivos o el patrimonio, y viceversa.

Ejemplo: Si una empresa obtiene un préstamo bancario de 10.000 euros, aumentan los activos (efectivo) y aumentan los pasivos (deuda). Si un propietario invierte 5.000 euros en la empresa, aumentan los activos (efectivo) y también el patrimonio.

3.2 CUENTA DE RESULTADOS

La cuenta de resultados, también conocida como cuenta de pérdidas y ganancias, muestra los ingresos, gastos y el resultado de la empresa en un período determinado. Si los ingresos superan a los gastos significa que la empresa está generando beneficios; de lo contrario, incurre en pérdidas.

Ejemplo: Una empresa genera ingresos por 8.000 euros en un mes y tiene gastos de 6.000 euros para el mismo periodo. Por tanto, su beneficio sería de 2.000 euros (8.000 euros - 6.000 euros). La cuenta de resultados le permite al emprendedor saber si el negocio es rentable o necesita ajustes para reducir los gastos o aumentar las ventas.

3.3 EJEMPLO REAL DE BALANCE DE SITUACIÓN Y CUENTA DE RESULTADOS

Para ilustrar la aplicación de la ecuación contable y el análisis de las cuentas anuales, presentaremos el caso de una empresa hotelera real de reciente creación. Para mantener el anonimato la denominaremos Hotel Sol Naciente, S.L. Este hotel se estableció hace un año en una zona turística y ha logrado generar ingresos significativos en su primer ejercicio de actividad. A continuación, analizaremos su balance de situación y su cuenta de resultados con el fin de entender mejor su posición financiera y su rendimiento económico.

Hotel Sol Naciente, S.L. opera en el sector hotelero y ofrece alojamiento y servicios de restauración en un área costera de alta demanda turística. La empresa ha realizado una inversión considerable en inmovilizado (propiedad y equipo) para ofrecer unas instalaciones atractivas y confortables. Este tipo de negocio, como otros en el sector hotelero, suele tener un capital inicial alto debido a la inversión en el inmueble y los equipos necesarios para operar. A continuación, se presenta el balance de situación y la cuenta de resultados al cierre del primer ejercicio económico.

Tabla 2. Balance de situación de una empresa en etapa inicial perteneciente al sector hotelero

Inmovilizado	5.527.711	Fondos propios	1.737.628
Inmovilizado material	168.540	Capital suscrito	10.000
Otros activos fijos	5.359.170	Otros fondos propios	1.727.628
Activo circulante	706.637	Pasivo fijo	n.d.
Existencias	513.479		
Deudores	59.719	Pasivo líquido	4.496.720
Otros activos líquidos	133.438	Acreeedores comerciales	1.118.655
		Otros pasivos líquidos	3.378.065
Total activo	6.234.347	Total pasivo y capital propio	6.234.347

Fuente: SABI

Tabla 3. Cuenta de resultados de una empresa en etapa inicial perteneciente al sector hotelero

Ingresos de explotación	14.470.271
Consumo de mercaderías y de	3.145.340
Resultado bruto	11.324.931
Otros gastos de explotación	9.121.210
Resultado Explotación	2.203.721
Ingresos financieros	100.158
Gastos financieros	229
Resultado financiero	99.929
Result. ordinarios antes	2.303.650
Impuestos sobre sociedades	576.022
Resultado del Ejercicio	1.727.628

Fuente: SABI

En el balance de situación se puede observar que Hotel Sol Naciente, S.L. cuenta con un total de activos de 6.234.347 €, distribuidos principalmente en el inmovilizado (5.527.711 €) y en menor medida en el activo circulante (706.637 €).

- Inmovilizado: La gran mayoría de los activos de la empresa se encuentran en inmovilizado, principalmente en la categoría de “otros activos fijos” (5.359.170 €), lo que sugiere que se han realizado importantes inversiones en instalaciones hoteleras y en activos que son necesarios para el funcionamiento del negocio a largo plazo.
- Activo circulante: Este activo representa una parte menor del total, lo que es común en negocios intensivos en capital como los hoteles. Las existencias (513.479 €) incluyen probablemente mercancías utilizadas en el servicio de restauración. Los deudores (59.719 €) reflejan las cuentas por cobrar de clientes, y otros activos líquidos (133.438 €) representan fondos disponibles en efectivo u otros activos fácilmente convertibles en efectivo.
- En el pasivo, la deuda (pasivo líquido) asciende a 4.496.720 €, dividida entre acreedores comerciales (1.118.655 €) y otros pasivos líquidos (3.378.065 €). Esto indica que el hotel tiene compromisos financieros

significativos con proveedores y posibles préstamos u obligaciones financieras.

- El patrimonio neto (1.737.628 €) incluye principalmente las ganancias del ejercicio (1.727.628 €) y una aportación inicial de capital mínima (10.000 €).

La cuenta de resultados refleja un desempeño positivo:

- Ingresos de explotación: La empresa generó ingresos por un total de 14.470.271 €. Esto indica una buena aceptación del negocio en el mercado y una alta demanda de sus servicios.
- Consumo de mercaderías y materias: El coste de los insumos utilizados en el hotel fue de 3.145.340 €, lo que representa alrededor del 22% de los ingresos. Estos gastos incluyen los costes de alimentos, bebidas y otros materiales necesarios para el servicio.
- Otros gastos de explotación: Los gastos operativos adicionales sumaron 9.121.210 €, lo que incluye costes laborales, mantenimiento de instalaciones y otros gastos generales.
- Resultado de explotación: La diferencia entre los ingresos y los costes de operación es de 2.203.721 €, lo que indica una buena rentabilidad operativa.
- Resultado financiero: El hotel presenta unos ingresos financieros significativos (100.158 €) y gastos financieros mínimos (229 €). El resultado financiero (99.929 €) contribuye positivamente al resultado final.
- Resultado del ejercicio: Después de impuestos (576.022 €), la empresa obtuvo un beneficio neto de 1.727.628 €. Este beneficio refleja una operación exitosa y permite que el hotel construya una base de fondos propios para futuras inversiones o para reducir el endeudamiento.

Para los emprendedores, este ejemplo destaca la importancia de:

- Gestionar el capital inicial: Es crucial realizar una inversión inicial en activos a largo plazo (como instalaciones) para ofrecer un servicio de calidad. Sin embargo, también implica comprometerse con deudas que deben gestionarse cuidadosamente para evitar problemas de liquidez.

- Mantener una estructura de costes saludable: En este caso, los gastos operativos son altos, pero la empresa obtiene un margen de beneficio positivo.
- Fondos propios: Los beneficios generados incrementan los fondos propios, lo que proporciona estabilidad y reduce la dependencia de la deuda en el futuro.

Este análisis ayuda a entender cómo la contabilidad puede ofrecer una visión clara de la situación financiera y cómo las decisiones de inversión y operativas impactan en la rentabilidad y la solvencia de la empresa.

4 FUENTES DE FINANCIACIÓN

Una de las decisiones más importantes para los emprendedores es elegir la fuente de financiación adecuada para sus necesidades iniciales. La elección de la fuente de financiación influye en aspectos como la autonomía en la toma de decisiones, los costes financieros, el riesgo y las expectativas de retorno de inversión. En este epígrafe, se abordarán las principales fuentes de financiación que suelen considerar los emprendedores en sus etapas iniciales, y se presentarán sus características, ventajas y desventajas. Además, se incluirán ejemplos prácticos para facilitar la comprensión de los conceptos.

4.1 FUENTES DE FINANCIACIÓN PROPIA

La financiación propia incluye todos aquellos recursos que no generan obligaciones de devolución. Entre las fuentes de financiación propia más comunes para emprendedores en etapas iniciales se encuentran:

- Ahorros personales: Es una de las fuentes de financiación más comunes. Tiene el inconveniente de que está condicionada por la capacidad de ahorro del emprendedor, muchas veces limitada.

Ejemplo: Un emprendedor decide invertir 15.000 € de sus ahorros para cubrir los costes iniciales de su negocio, como el alquiler del local, los materiales y el marketing inicial. Esta inversión no implica

ningún coste financiero adicional, aunque sí asume el riesgo de perder sus ahorros si el negocio no resulta exitoso.

- **Aportaciones de familiares y amigos:** Los familiares y amigos del emprendedor pueden estar dispuestos a asumir el riesgo e invertir en las etapas iniciales del proyecto. Aunque esta opción puede ser favorable para el emprendedor, es importante aclarar las condiciones para evitar conflictos personales.

Ejemplo: Un emprendedor recibe 10.000 € de un familiar a cambio de una participación del 5% en la futura empresa. Esto significa que el familiar será considerado socio y recibirá un porcentaje de los beneficios si la empresa es rentable.

- **Capital riesgo (venture capital):** Las instituciones de capital de riesgo invierten en empresas con potencial de crecimiento a cambio de una participación accionarial. Es necesario tener en cuenta que recibir fondos de capital riesgo implica ceder parte del control de la empresa y, en algunos casos, aceptar las decisiones de los inversores.

Ejemplo: Una empresa de capital de riesgo invierte 200.000 € en una startup tecnológica con la expectativa de que el negocio crezca rápidamente. A cambio, recibe una participación del 20% en la empresa y derechos de decisión en la estrategia de crecimiento.

4.2 FUENTES DE FINANCIACIÓN AJENA

La financiación ajena incluye recursos que generan obligaciones de devolución y suelen tener un coste financiero asociado, como intereses o comisiones. A continuación, se describen las principales opciones de financiación ajena:

- **Préstamos bancarios:** Los préstamos bancarios son una de las fuentes de financiación más utilizadas. El banco otorga una cantidad de dinero a la empresa, que debe devolverlo en un plazo determinado junto con los

intereses correspondientes. Esta fuente de financiación ofrece flexibilidad, pero implica un coste financiero.

Ejemplo: Un emprendedor solicita un préstamo de 50.000 € para financiar la compra de maquinaria. El banco establece un interés del 5% anual y un plazo de devolución de cinco años, con pagos mensuales para cubrir la deuda.

- Líneas de crédito: Una línea de crédito permite a la empresa disponer de fondos cuando los necesite, hasta un límite determinado. Solo se pagan intereses sobre el dinero efectivamente utilizado, lo que resulta ventajoso para cubrir necesidades de liquidez a corto plazo.

Ejemplo: Una empresa de servicios dispone de una línea de crédito con su banco por importe de 10.000 € para cubrir sus costes operativos en meses de baja facturación. Si utiliza solo 5.000 €, pagará intereses únicamente sobre esa cantidad.

- Subvenciones y ayudas públicas: Muchas instituciones ofrecen subvenciones y ayudas a emprendedores para fomentar la creación de empresas o el desarrollo de proyectos. Estas ayudas pueden estar sujetas a ciertos requisitos o limitaciones.

Ejemplo: Un emprendedor recibe una subvención de 20.000 € para desarrollar un proyecto sostenible.

- Crowdfunding: El crowdfunding es una forma de financiación colectiva donde muchas personas contribuyen con pequeñas cantidades de dinero a cambio de recompensas (o participaciones en el negocio). Esta opción es ideal para proyectos que tienen un impacto social o que pueden captar la atención del público.

Ejemplo: Un emprendedor lanza una campaña de crowdfunding para un nuevo producto ecológico y recauda 15.000 € en pequeñas aportaciones. A cambio, ofrece a los participantes el primer lote del producto una vez fabricado.

4.3 FACTORES A CONSIDERAR EN LA SELECCIÓN DE FUENTES DE FINANCIACIÓN

Cada fuente de financiación tiene ventajas y desventajas que los emprendedores deben evaluar en función de su situación particular. Algunos de los factores más importantes a tener en cuenta incluyen:

Costes financieros: Las fuentes de financiación ajena suelen implicar intereses o comisiones, lo que puede afectar la rentabilidad del proyecto. Por ejemplo, un préstamo bancario implica pagos periódicos que reducen la liquidez disponible y un coste financiero en forma de intereses a pagar.

Control sobre la empresa: La financiación propia (especialmente la que implica participación accionarial) puede implicar la cesión de parte del control de la empresa a los inversores. Esto es común en el caso del capital de riesgo, donde los inversores suelen intervenir en las decisiones estratégicas.

Plazo de devolución: Las fuentes de financiación ajena tienen plazos de devolución que deben ser cumplidos. Por ejemplo, un préstamo bancario puede tener un plazo de cinco años, durante los cuales la empresa debe generar suficiente flujo de caja para cubrir los pagos.

Flexibilidad y acceso: Algunas fuentes de financiación, como las líneas de crédito, ofrecen flexibilidad en el uso de los fondos, mientras que otras, como los préstamos, suelen estar sujetos a condiciones estrictas. La accesibilidad a la financiación también varía según el perfil del emprendedor y el tipo de negocio.

4.4 EJEMPLO DE SELECCIÓN DE FUENTES DE FINANCIACIÓN

Un emprendedor desea abrir una pequeña cadena de cafeterías y necesita 100.000 € para cubrir los costes iniciales, que incluyen el alquiler, la compra de equipo y la promoción de su negocio. Después de analizar sus opciones, decide financiar su proyecto de la siguiente manera:

- 20.000 € de ahorros personales.

- 10.000 € de familiares y amigos que creen en el proyecto.
- 50.000 € de un préstamo bancario a cinco años, con un interés anual del 4%.
- 20.000 € de una línea de crédito para cubrir necesidades de liquidez a corto plazo en el primer año de operación.

Este enfoque permite al emprendedor diversificar sus fuentes de financiación y reducir la dependencia de un solo recurso. Además, combina financiación propia y ajena para equilibrar el coste financiero y mantener el control del negocio.

5 CONTABILIDAD DE COSTES E INDICADORES DE MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO

5.1 LA CONTABILIDAD DE COSTES

A diferencia de la contabilidad financiera, que se centra en ofrecer una visión general de la situación económica y financiera de la empresa, la contabilidad de costes proporciona una visión detallada de los costes incurridos en cada actividad del negocio (ver epígrafe 1 para mayor detalle). Este enfoque permite a los emprendedores identificar oportunidades de reducción de gastos, optimizar procesos y establecer precios de venta de una manera más informada.

La clasificación de los costes es un elemento fundamental dentro de la contabilidad de costes, ya que permite entender mejor la estructura de gastos y facilita el análisis de la rentabilidad de cada producto, servicio o área de negocio. En este epígrafe se presentarán los principales tipos de clasificación de costes.

5.2 TIPOS DE COSTES SEGÚN SU NATURALEZA

Los costes directos son aquellos que se pueden atribuir de manera específica y clara a un producto, servicio o actividad. Por ejemplo, en una empresa hotelera, los costes directos incluirían el gasto en productos de limpieza para las habitaciones o el coste de los alimentos y bebidas que se ofrecen a los clientes. Estos costes están directamente relacionados con la prestación del servicio.

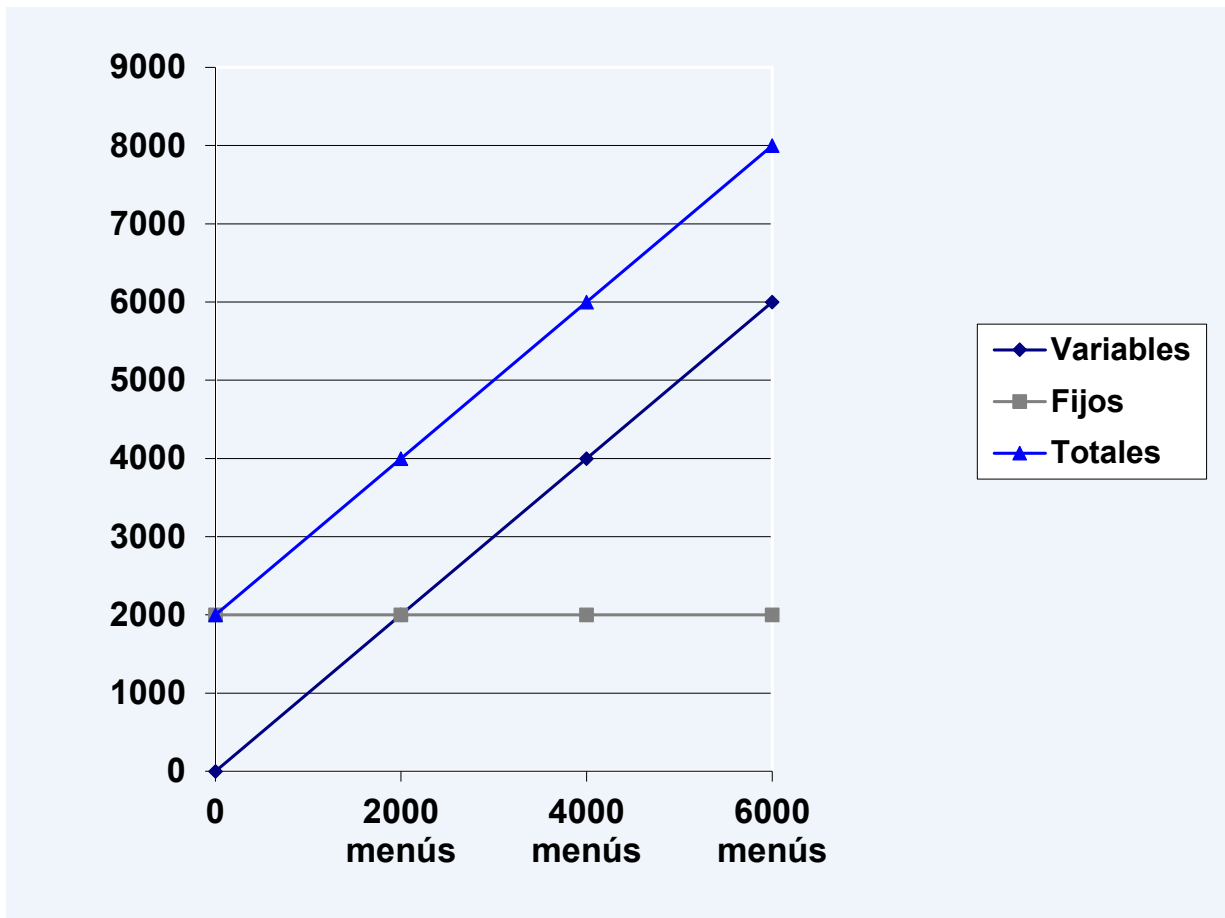
Los costes indirectos son aquellos que no se pueden atribuir directamente a un producto o servicio específico, pero son necesarios para el funcionamiento general de la empresa. En el caso del hotel, los costes indirectos incluirían el gasto en electricidad para iluminar las zonas comunes o el salario del personal administrativo.

5.3 TIPOS DE COSTES SEGÚN SU COMPORTAMIENTO

Los costes fijos (ver Figura 1) son aquellos que permanecen constantes independientemente del nivel de actividad de la empresa. En el caso de una empresa hotelera, ejemplos de costes fijos serían el alquiler de las instalaciones o el sueldo del personal administrativo. La empresa incurre en estos costes independientemente del número de habitaciones que se hayan reservado.

Los costes variables son aquellos que cambian en función del nivel de actividad de la empresa. Por ejemplo, los suministros de limpieza o el gasto en lavandería para el hotel aumentarán a medida que se ocupen más habitaciones.

Figura 1. Costes fijos, variables y totales en un restaurante



Fuente: Elaboración propia.

5.4 TIPOS DE COSTES SEGÚN SU FUNCIÓN

Los costes de producción son todos aquellos asociados con la fabricación de productos o prestación de servicios. En una empresa hotelera, los costes de producción incluirían el gasto en lavandería, el salario del personal de limpieza o los insumos necesarios para el mantenimiento de las habitaciones.

Los costes de distribución incluyen aquellos necesarios para llevar el producto o servicio al cliente final. En el caso del hotel, los costes de distribución podrían incluir el gasto en campañas de marketing para atraer a los huéspedes o las comisiones cobradas por las plataformas de reservas.

Los costes administrativos son aquellos que se generan en el área administrativa y no están directamente relacionados con la producción o distribución de servicios, pero son necesarios para el funcionamiento de la empresa. El salario del gerente administrativo del hotel, se clasificaría como un coste administrativo, ya que no afecta directamente la prestación del servicio, pero es necesario para la gestión general de la empresa.

5.5 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es una herramienta fundamental en la contabilidad de costes que permite a los emprendedores identificar el nivel de ventas necesario para cubrir todos los costes, tanto fijos como variables. Es decir, el punto de equilibrio indica el umbral a partir del cual la empresa empieza a generar beneficios. Este concepto es especialmente relevante en empresas nuevas, ya que permite evaluar la viabilidad del negocio y fijar objetivos de ventas concretos para alcanzar la rentabilidad.

$$\text{Punto de Equilibrio (unidades)} = \frac{\text{Costes Fijos}}{\text{Precio de Venta Unitario} - \text{Coste Variable Unitario}}$$

Ejemplo: Un hotel tienen unos costes fijos de 100.000 € al mes (incluyen el alquiler, salarios del personal administrativo, seguros, etc.). El precio de venta medio unitario es de 100 € por noche de habitación. El coste variable unitario son 30 € por noche de habitación (incluye limpieza, lavandería, productos de aseo, entre otros).

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{100.000 \text{ €}}{100 \text{ €} - 30 \text{ €}} = \frac{100.000}{70} = 1.429 \text{ noches ocupadas}$$

Esto significa que el hotel necesita tener ocupadas al menos 1.429 noches al mes para cubrir todos sus costes. Si el hotel tiene 50 habitaciones disponibles, esto implicaría una ocupación media de aproximadamente 29 noches por habitación cada mes, o un 93% de ocupación mensual, para alcanzar el punto de equilibrio.

5.6 INDICADORES FINANCIEROS PARA LA GESTIÓN

<p><i>Estrategia de crecimiento (ingresos)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • % Incremento de la Cifra de Negocio • % Aumento Cuota de Mercado (por zonas regionales, mercados, clientes, línea productiva, etc...) • % Ingresos procedentes de: <ul style="list-style-type: none"> ○ clientes nuevos ○ zonas geográficas nuevas ○ nichos de mercado nuevos ○ líneas productivas o productos nuevos ○ aplicaciones nuevas de productos y/o servicios ya existentes • Ingresos totales de otras unidades de negocio • Rentabilidades por: <ul style="list-style-type: none"> ○ clientes ○ productos y/o servicios ○ zonas regionales ○ canales de distribución
<p><i>Estrategia de inversiones (ROI)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en la utilización del Capital circulante: <ul style="list-style-type: none"> ○ [saldo Clientes/Venta media diaria]-> Días de ventas en las cuentas a cobrar ○ [saldo Proveedores/Compra media diaria] --> Días de ventas en las cuentas a cobrar ○ [saldo PT/Venta media diaria] --> Días de ventas en Existencias de Productos Terminados ○ [saldo MP/Compra media diaria] --> Días de compras en Existencias de Mat. Primas ○ [saldo PST/Venta media diaria] --> Días de ventas en Existencias de P. Semiterminados • Aumento del uso del Activo Inmovilizado • Nivel de reutilización de Activos ociosos • % Activos compartidos por distintas unidades de negocio de la empresa • Rentabilidad: <ul style="list-style-type: none"> ○ Financiera --> [Beneficio neto/Fondos Propios] ○ Económica --> [Beneficio bruto/Activo Total neto] ○ de las Ventas --> [Beneficio neto/Volumen de Negocio] • de las Inversiones --> [Beneficio bruto/Valor contable neto de las inversiones]
<p><i>Estrategia de productividad (costes)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • % Reducción de costes unitarios • % Reducción de Gastos operativos, administrativos, generales, etc. • Ventas por empleado • Ventas por elemento de activo • Rentabilidad y eficiencia de canales de distribución (medida relacionada con la eficiencia del proveedor por el hecho por ejemplo de tener EDI lo cual tiene sus costes, etc)
<p><i>Optimización del valor para el accionista</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Flujos de Caja generados (Cash Flow) • Beneficio por Acción • Value Gap (como suma de los 2 Gap que indicamos)

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gap de expectativas (diferencia entre los flujos de caja que se pretende obtener y el reconocido por el mercado) ○ Gap estratégico (diferencia entre los flujos de caja que querríamos obtener y las previsiones realizadas realmente)
--	---

Fuente: Diversas fuentes.

6 BUENAS PRÁCTICAS

La adopción de buenas prácticas financieras puede ayudar especialmente en las primeras etapas de un negocio, donde la organización y el control de los recursos pueden marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. A continuación, se presentan algunas recomendaciones que pueden mejorar la gestión financiera de una empresa en sus primeros pasos.

6.1 SEPARAR LAS FINANZAS PERSONALES DE LAS EMPRESARIALES

Uno de los errores más comunes que cometen los emprendedores principiantes es no distinguir las finanzas personales de las finanzas del negocio. Esta práctica puede parecer inofensiva, especialmente en una fase inicial en la que el capital suele ser limitado, pero puede tener consecuencias graves para la gestión financiera de la empresa.

Riesgos de no separar las finanzas:

- Confusión en el flujo de caja: Al mezclar ingresos y gastos personales con los de la empresa, se vuelve difícil realizar un seguimiento preciso del flujo de caja. Esto dificulta la toma de decisiones informadas y puede llevar a una percepción errónea de la liquidez real del negocio.
- Problemas fiscales y legales: Mezclar finanzas puede dar lugar a problemas en el cumplimiento de obligaciones fiscales, ya que es complicado justificar gastos empresariales si están entremezclados con gastos personales. Esto también puede desencadenar sanciones o multas en caso de auditoría.
- Dificultad para medir la rentabilidad: Si los fondos de la empresa se utilizan para gastos personales, el emprendedor no podrá evaluar con

claridad el desempeño económico de su negocio, lo que obstaculiza el análisis de rentabilidad y dificulta la implementación de mejoras.

Abrir una cuenta bancaria exclusiva para la empresa es un primer paso esencial para mantener las finanzas separadas. Además, es recomendable definir un salario para el emprendedor, que represente los ingresos personales sin interferir en los recursos destinados a la operativa de la empresa.

6.2 MANTENER UN REGISTRO DETALLADO DE INGRESOS Y GASTOS

Llevar un control exhaustivo de todos los ingresos y gastos permite analizar el comportamiento del negocio y detectar patrones, como temporadas de mayor o menor actividad, lo que puede ayudar en la planificación y en la optimización de los recursos. Utilizar software de contabilidad o herramientas digitales para registrar y categorizar todas las transacciones simplifica la contabilidad, ayuda a identificar áreas donde se puede reducir el gasto y facilitan la elaboración de informes financieros precisos.

6.3 CREAR UN FONDO DE EMERGENCIA

La creación de un fondo de emergencia es una buena práctica para hacer frente a imprevistos. Estos fondos pueden servir de colchón ante una disminución temporal de los ingresos o un aumento inesperado en los costes. Es decir, un fondo de emergencia permite al emprendedor cubrir gastos esenciales y proteger la estabilidad financiera del negocio en momentos de crisis. A medida que el negocio comienza a generar ingresos, destinar una parte de los beneficios a un fondo de emergencia es una práctica muy conveniente.

6.4 CONTROLAR EL NIVEL DE ENDEUDAMIENTO

El endeudamiento puede ser una herramienta útil para financiar el crecimiento, pero debe gestionarse de forma prudente. Es importante evaluar la capacidad de la empresa para generar ingresos suficientes que permitan cubrir el pago de la deuda sin comprometer su estabilidad. Un nivel de endeudamiento elevado puede resultar en problemas de liquidez y limitar la capacidad de la empresa

para responder a oportunidades o amenazas en el mercado. Antes de contraer una deuda, es recomendable realizar un análisis del impacto que tendrá en el flujo de caja de la empresa y establecer una estrategia de amortización clara. Además, evitar usar líneas de crédito o préstamos para cubrir gastos operativos recurrentes, ya que esto puede indicar problemas de sostenibilidad en el modelo de negocio.

6.5 REALIZAR REVISIONES FINANCIERAS PERIÓDICAS

Las revisiones financieras regulares permiten a los emprendedores evaluar el estado actual de la empresa y tomar decisiones basadas en datos actualizados. Estas revisiones son esenciales para identificar posibles problemas antes de que se agraven y para ajustar la estrategia financiera conforme evoluciona el mercado. Se recomienda realizar un análisis periódico de los estados financieros para comparar el desempeño real con las proyecciones iniciales. Además, es útil planificar una revisión anual en profundidad, para ajustar objetivos y presupuestos en función de los resultados obtenidos.

7 REFERENCIAS

- Graña-Álvarez, R., Lopez-Valeiras, E., González-Loureiro, M., Coronado, F. & Malagueño, R. (2021). *Alfabetización financiera en empresas incubadas y sus implicaciones organizativas*. FUNCAS.
- López-Valeiras, E., Graña, R., Martínez-Cobas, X., Fernández, L., & Rodríguez, S. (2023). *Programas de educación financiera para emprendedores: evaluación de resultados y potencial de mejora*. FUNCAS.
- López-Valeiras, E., Graña, R., Martínez-Cobas, X., Fernández, L., & Rodríguez, S. (2024). *Por una educación financiera más efectiva: identificación de las competencias financieras esenciales para el emprendedor tecnológico en fase de prelanzamiento*. FUNCAS.
- OCDE (2018). OECD/INFE Core competencies framework on financial literacy for MSMEs. <https://doi.org/10.1787/220101c9-en>

O'Donoghue, D. (2015). *Financial accounting for the hospitality, tourism, leisure and event sectors*. Orpen Press.

O'Donoghue, D. (2006). *Management Accounting for the Hospitality, Tourism and Retail Sectors*. Blackhall.

ANEXOS

ANEXO I.

FORMAS JURÍDICAS: CRITERIOS CLAVE PARA LA ELECCIÓN

Diego Rodríguez- Toubes Muñiz

1 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS FORMAS JURÍDICAS

La elección de la forma jurídica es una decisión importante que todo emprendedor debe considerar al iniciar su proyecto empresarial. Si bien este aspecto no es tan crítico para el éxito y la consolidación del negocio como otros factores clave (por ejemplo, la estrategia de marketing, la propuesta de valor única o la gestión financiera), sigue siendo una de las primeras cuestiones que cualquier persona emprendedora debe abordar.

Aunque la elección de la forma jurídica no garantiza por sí sola el éxito del emprendimiento, una decisión informada en esta etapa inicial puede facilitar el crecimiento futuro y evitar complicaciones legales y administrativas. Por lo tanto, es recomendable que los emprendedores evalúen cuidadosamente las opciones disponibles, considerando las características específicas de su proyecto y sus objetivos a largo plazo.

En la tabla 1 se muestra un resumen de las principales características de las formas jurídicas de las empresas en España.

Tabla 1. Características de las formas jurídicas de las empresas en España

Sociedades no mercantiles: Formas jurídicas de organización empresarial o asociativa que no se consideran sociedades mercantiles, reguladas principalmente por el Código Civil u otras leyes específicas.

	PROPIETARIO	LEY	RESPONSABILIDAD	NOMBRE	REQUISITOS	OBSERVACIONES
EMPRESA INDIVIDUAL (AUTÓNOMO)	Una Persona física No hay límite en la cifra de capital- voluntad del empresario	Código de Comercio	No separación patrimonio empresarial-personal Responde con todos los bienes presentes y futuros de sus obligaciones	No se crea personalidad jurídica distinta del empresario	Capacidad jurídica Mayor de edad (menor emancipado, circunstancias especiales) Obrar en nombre propio	Organización simple Elevado Riesgo Simplicidad de obligaciones Control total por parte del empresario No precisa tramites de constitución-nace cuando comienza su actividad
EMPRENDEDOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	Una persona física. No requiere un capital mínimo legal	Ley 14/2013 y ley 18/2022	Se sitúa entre la figura del autónomo y una SL en términos de responsabilidad. Ofrece cierta protección patrimonial a los empresarios individuales	ERL	Debe inscribirse en el Registro Mercantil y cumplir con ciertas obligaciones como la presentación de cuentas anuales	Tributa por IRPF en el régimen de actividades económicas.
COMUNIDAD DE BIENES	Socios: mínimo 2 No requiere un capital mínimo legal	Código Civil, artículos 392 al 406.	Frente a terceros es ilimitada y solidaria		Los beneficios se reparten según lo acordado o, en su defecto, en proporción a las cuotas de participación.	Forma de copropiedad donde varios individuos comparten la propiedad de un bien o derecho. En el ámbito empresarial, es una forma simple de asociación entre autónomos
SOCIEDAD CIVIL	Personas físicas (2 o más) Socios (capital) Socios industriales (capital + trabajo) Capital: No hay límite	Código Civil (Código de Comercio en algunos casos)	No separación patrimonio empresarial-personal Responde con todos los bienes presentes y futuros de sus obligaciones	Las sociedades civiles que tienen personalidad jurídica suelen identificarse añadiendo "S.C." a su nombre.		Contrato- se ponen en común bienes o dinero con la finalidad de repartir las ganancias

Sociedades Mercantiles: Entidades con personalidad jurídica propia, creadas por el acuerdo de una o más personas que aportan capital, bienes o trabajo para desarrollar actividades comerciales con fines lucrativos, reguladas principalmente por el Código de Comercio y leyes mercantiles específicas.

Sociedad de personas	SOCIOS Y CAPITAL	LEY	RESPONSABILIDAD	NOMBRE	REQUISITOS	OBSERVACIONES
SOCIEDAD COLECTIVA	Socios: mínimo 2 Socios colectivos: capital y trabajo Socios industriales: trabajo Capital: no existe mínimo	Código de Comercio	Socios colectivos: responden ilimitadamente de las deudas (patrimonio personal) Socios industriales: No responden de las deudas salvo pacto expreso	Nombre de todos los socios, algunos o uno, seguido de "y compañía", más "Sociedad Colectiva" o "S.C."	Capital no existe mínimo	Participan en los beneficios en función del capital o trabajo aportado. Socio industrial: participación igual que el socio de menor participación. No participa en la gestión de la empresa

Mixtas o intermedias	SOCIOS Y CAPITAL	LEY	RESPONSABILIDAD	NOMBRE	REQUISITOS	OBSERVACIONES
SOCIEDAD COMANDITARIA	Socios: mínimo 2 Socio colectivo: capital y trabajo Socio comanditario: capital (capital dividido en participaciones-acciones) Totalmente suscrito y desembolsado al menos en un 25 % en el momento de la constitución	R.D. 1/2010, de 2 de julio, Ley de Sociedades de Capital (acciones) Simple: Código de comercio.	Colectivo: responsabilidad personal. Solidaria, ilimitada. Comanditario: responsabilidad limitada.	Nombre de alguno + "en comandita"	Aportación mínima: Simple: no existe mínimo legal Acciones: 60.000 euros	Uno al menos de los socios (colectivos) debe ser administrador. Colectivo: Participan en los beneficios en función del capital o trabajo aportado. Socio industrial: participación igual que el socio de menor participación. No participa en la gestión de la empresa Comanditario: beneficio en función de su aportación.
	SOCIOS Y CAPITAL	LEY	RESPONSABILIDAD	NOMBRE	REQUISITOS	OBSERVACIONES
Sociedad Capitalista	La responsabilidad de los socios se limita solo al capital aportado- no patrimonio personal. No se puede aportar en ningún caso trabajo solo bienes susceptibles de ser valorados					
SOCIEDAD ANÓNIMA	Capital dividido en partes alícuotas=acciones Totalmente suscrito y desembolsado al menos en un 25 %	Ley de Sociedades de Capital	Responsabilidad limitada	Razón social S.A o Sociedad Anónima	Aportación mínima 60.000 euros	Las acciones son negociables, fácilmente transferibles, nominativas o al portador.

	en el momento de la constitución					Participación beneficios según aportación (estatutos) Se nombran órganos de gestión (consejo de administración o uno o dos administradores – pueden ser socios o no).
SOCIEDAD de RESPONSABILIDAD LIMITADA	Capital dividido en participaciones sociales. No límite en cuanto al nº socios (1 en las SL Unipersonales)	Ley de Sociedades de Capital	Responsabilidad limitada	Razón social S.L. o S.R.L. O Sociedad limitada	Aportación mínima 3.000 euros. Totalmente suscrito y desembolsado en el momento de la constitución	Gestión: ejercida por los socios o personas contratadas. Órganos de gestión (Junta general y administradores) La transmisión es libre entre socios, conyugue, ascendiente y descendiente, o sociedades pertenecientes al mismo grupo
Sociedades de economía social	SOCIOS Y CAPITAL	LEY	RESPONSABILIDAD	NOMBRE	REQUISITOS	OBSERVACIONES
COOPERATIVA	Socios: mínimo 3 (1 grado) y 2 en 2 grado Capital: mínimo fijado en los estatutos. Socios: personas físicas como jurídicas. Capital variable	Ley 27/1999 para cooperativas y leyes autonómicas Cooperativas de 1 ^{er} grado y de 2 ^o grado Dos tipos de socios: Cooperativos, colaboradores, de trabajo, temporales, inactivos	Responsabilidad limitada	Nombre + sociedad cooperativa o S. Coop.	El capital aportado por cada socio no debe superar 1/3 de total	Asociaciones de personas físicas o jurídicas que comparten intereses socioeconómicos y desarrollan una actividad empresarial conjunta. Reparto de resultados mediante "retorno cooperativo". Gestión democrática, generalmente "un socio, un voto". Órganos de gestión: Asamblea General, Consejo rector, Interventores
SOCIEDAD ANONIMA LABORAL	Socios: mínimo 3 Capital: 60.000 euros		Responsabilidad limitada			
SOCIEDAD LIMITADA LABORAL	Socios: mínimo 3 (en los primeros 36 meses 2), al menos dos con contrato indefinido Capital: 60.000 euros		Responsabilidad limitada	SAL		

SOCIEDAD AGRARARIA DE TRANSFORMACION	Capital: no mínimo. En el momento de constitución totalmente suscrito y desembolsado un 25% Socios mínimo: 3	Real Decreto 1779/1981	Responsabilidad ilimitada, salvo lo pactado en estatutos	Personalidad jurídica Nombre+ SAT o Sociedad Agraria de Transformación		Es una Sociedad Civil para la producción, transformación y elaboración de productos agrícolas, ganaderos y forestales Existen órganos de gobierno- los socios pueden participar en ellos
--------------------------------------	---	------------------------	--	---	--	---

2 CRITERIOS CLAVE PARA LA ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA

Al iniciar un negocio, los emprendedores deben considerar cuidadosamente la forma jurídica más adecuada para su empresa. Esta decisión se basa en cuatro criterios fundamentales que tienen un impacto significativo en la estructura y operación del negocio:

1. *Número de socios.* Si se trata de una sola persona la que quiere emprender podrá optar entre la empresa individual y algún tipo de sociedad unipersonal. En el caso de que el número de personas sea más de uno tendremos que optar por algún tipo de sociedad.
2. *Alcance de la responsabilidad.* La responsabilidad frente a terceras personas varía en función de la forma jurídica que se elija. Si queremos diferenciar nuestro patrimonio personal del de la empresa y limitar la responsabilidad solo al patrimonio empresarial, tendremos que abandonar la idea de determinadas formas jurídicas y optar por la fórmula societaria: Sociedad Limitada, Sociedad Anónima, Sociedad Cooperativa, etc.
En el caso de elegir una forma jurídica con responsabilidad ilimitada (empresario individual, Sociedad Civil, Comunidad de Bienes) la persona emprendedora responderá a las deudas que pueda contraer el negocio con todo su patrimonio personal, por lo que se deben analizar en profundidad los riesgos que se está dispuesto a asumir.
3. *Requisitos de capital inicial.* Las necesidades de inversión del proyecto son un elemento clave para decidir qué forma jurídica es la que más se adecua

a nuestro proyecto empresarial, ya que algunas fórmulas requieren de un capital mínimo o, por el contrario, presentan un condicionamiento en el máximo aportado por los socios. Entre las formas jurídicas que no requieren de un capital mínimo para constituirse se encuentran la de empresario individual (autónomo) y la de Emprendedor de responsabilidad limitada. Las sociedades mercantiles tienen diferentes exigencias en cuanto al capital mínimo necesario para su constitución, entre 3.000 euros (la Sociedad de Responsabilidad Limitada) y 60.000 euros (la Sociedad Anónima)

4. *Estructura del capital social.* La estructura del capital social comprende dos elementos importantes: la forma de aportación y la representación del capital. La primera define cómo los socios contribuyen al capital (efectivo, bienes, servicios o trabajo), mientras que la segunda determina cómo se divide la propiedad de la empresa (acciones o participaciones). Esta estructura influye tanto en la aportación inicial como en las relaciones entre socios a lo largo del tiempo. En las Sociedades de Responsabilidad Limitada, el capital se divide en participaciones, mientras que las Sociedades Anónimas utilizan acciones, que representan partes proporcionales del capital social y deben corresponder a aportaciones patrimoniales reales. La elección entre participaciones y acciones afecta significativamente la flexibilidad de la empresa, siendo las acciones las que ofrecen mayor libertad para la entrada y salida de socios.

La elección basada en estos criterios afecta directamente a la flexibilidad en la toma de decisiones y la gestión diaria, a las obligaciones fiscales y administrativas de la empresa, a la capacidad de atraer inversión y financiación externa y a las posibilidades de crecimiento y expansión futura del negocio.

ANEXO 2.

ANÁLISIS NORMATIVO DE LA CREACIÓN DE DIFERENTES FORMULAS EMPRESARIALES. TRAMITES PARA LA PUESTA EN MARCHA

Juan Manuel de los Rios Sánchez

Diego Rodríguez-Toubes Muñiz

María Montserrat Cruz González

Como cuestión previa a cualesquiera otras consideraciones, es muy recomendable realizar un estudio fiscal lo más completo y personalizado posible respecto al negocio que se pretende emprender. De hecho, en la práctica, la decisión por una u otra de las formas jurídicas a las que nos vamos a referir - incluso la “invención” de alguna de ellas- no se basa normalmente en cuestiones sustantivas como su naturaleza, organización, funcionalidad, etc., sino que se debe principal o exclusivamente a los aspectos impositivos. No podemos, sin embargo, entrar aquí en estos, tanto porque ello excedería con mucho los propósitos de este apartado, como porque se trata de un asunto en el que la normativa cambia con relativa frecuencia y, además, depende en no pequeña medida de la interpretación y orientación que le quiera dar en cada momento la autoridad tributaria.

1 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS FORMAS JURÍDICAS

La elección de la fórmula empresarial que se quiere llevar a cabo es muy importante porque va a determinar qué tipo de actuaciones en materia legal, fiscal, laboral y económica deberá realizar el emprendedor, a su vez, este tipo de actuaciones conllevarán una serie de obligaciones y derechos diferentes. En este anexo se definirán las normativas que deben guiar el comportamiento de la persona que quiere comenzar su camino emprendedor, se ha realizado teniendo en cuenta que este manual va dirigido a alumnado universitario, y por tanto debe tener un cariz dinámico y pedagógico adecuado.

1.1 EMPRENDIMIENTO POR PARTE DE UNA SOLA PERSONA (FÍSICA)

1.1.1 EMPRESARIO INDIVIDUAL.

Se trata de la forma más sencilla y tradicional: la persona que desea comenzar una empresa lo hace por cuenta propia en sentido estricto, esto es, su patrimonio queda indisolublemente unido a la empresa. El empresario individual ejerce en su propio nombre y los resultados de su actividad se imputan directamente a su patrimonio.

La principal ventaja de la figura del empresario individual es que carece de toda organización (jurídica formal). Por lo tanto, puede llevar a cabo sus decisiones de manera inmediata sin más limitaciones que las de índole puramente material. En cambio, la principal desventaja es que sus bienes responden también inmediatamente de las deudas de la empresa (art. 1911 Código Civil - CCv) e incluso de las acciones de sus empleados en el marco de su actividad (art. 1903 CCv).

Esta responsabilidad ilimitada puede ser moderada (no evitada) acogiendo a la figura del “Emprendedor de Responsabilidad Limitada” (ERL) previsto por el art. 8 de la Ley 14/2013. En realidad, lo que permite este precepto es excluir algunos bienes del empresario de la responsabilidad por su actividad profesional.

Se trata, en concreto, de la vivienda habitual (si su valor no supera los 300.000 euros) y los bienes de equipo productivo afectos a la explotación.

Para gozar de la relativa limitación de responsabilidad como ERL, el empresario debe cumplir una serie de requisitos que, en principio, no afectan al empresario individual tradicional. Los principales son los siguientes:

-Debe inscribirse en el Registro Mercantil (potestativo para el empresario individual salvo que sea naviero).

-Debe hacer constar en el Registro de la Propiedad la exclusión de su vivienda.

-Debe inscribir en el Registro de Bienes Muebles los bienes de equipo que pretende excluir.

-Debe hacer mención en toda su documentación de su condición de ERL.

-Debe depositar sus cuentas anuales en el Registro Mercantil.

1.1.2 EJERCICIO MEDIANTE PERSONA JURÍDICA.

Una sola persona (física) también puede desarrollar una empresa a través de la “pantalla” o “velo” de una persona jurídica. En este caso, la actividad no se ejerce en nombre del empresario en sentido económico, sino de esa persona jurídica que aparece formalmente como tal en el mercado. Y así mismo la empresa se desarrolla por cuenta de dicha persona, esto es, los resultados de la actividad se imputan al patrimonio de la persona jurídica, de modo que sólo afectan de forma indirecta al empresario, como si fuera un mero inversor.

La forma prevista por el Derecho para esta modalidad de emprendimiento es la de la sociedad unipersonal, recogida en la Ley de Sociedades de Capital (LSC, RD-Leg. 1/2010). Así, podrá adoptar la forma tanto de sociedad anónima como de sociedad limitada, lo cual será importante sobre todo en el caso de que se quiera dar entrada a otros socios. Mientras la sociedad tenga uno solo, su funcionamiento será prácticamente idéntico.

Obviamente, la ventaja principal de una sociedad unipersonal es que el emprendedor tiene responsabilidad limitada, ya que el empresario en sentido técnico jurídico será la persona jurídica de la que aquel es único titular, de modo que, en principio, sólo esta será responsable de las deudas de la actividad. No obstante, la limitación de responsabilidad se ve desdibujada con frecuencia en la práctica por la exigencia de garantías personales que los terceros contratantes exigen al emprendedor subyacente. Por otra parte, no debe olvidarse, como se señalaba al principio del capítulo, que la sociedad es un sujeto tributario más, lo que puede encarecer excesivamente el precio de esa limitación de responsabilidad.

En cualquier caso, las sociedades unipersonales tienen que cumplir unas reglas especiales establecidas por los arts. 12 y siguientes de la LSC. Las principales son las siguientes:

-La condición de unipersonal debe constar en el Registro Mercantil y en toda la documentación de la sociedad.

-No hay junta general de socios o accionistas, pero las decisiones que tome el socio único ejerciendo las competencias de aquella deben constar en acta.

-El socio único puede contratar con la sociedad, pero los contratos que celebren deben constar como mínimo por escrito y transcribirse a un libro especial similar a los de actas.

-En caso de que la contratación con la sociedad reporte ventajas directas o indirectas en perjuicio de ella al socio único, este responde durante dos años.

1.2 EMPRENDIMIENTO POR PARTE DE VARIAS PERSONAS

Cuando son varias personas las que desean acometer una empresa común, las posibilidades formales se amplían notablemente desde el punto de vista jurídico. Hay numerosas entidades mediante las que se puede desarrollar una empresa colectivamente. No obstante, en muchos casos las diferencias son sobre todo de matiz, con características sustanciales comunes. De hecho, la división

fundamental se da entre figuras en las que se produce comunicación patrimonial, esto es, en las que la responsabilidad por las deudas de la entidad se transmite a sus partícipes; y figuras sin dicha comunicación, es decir, en las que hay plena limitación de responsabilidad, al menos formal. Vamos a centrarnos en esta división, que no debe confundirse con la personalidad jurídica. En efecto, una entidad puede estar perfectamente reconocida por el Derecho como persona y, sin embargo, no conferir responsabilidad limitada a sus miembros. Es una cuestión diferente y sólo relativamente relacionada.

1.2.1 ENTIDADES CON COMUNICACIÓN PATRIMONIAL

SOCIEDADES PERSONALISTAS:

Las sociedades personalistas están previstas por el Código de Comercio (CCo) en sus artículos 125 y siguientes. Son dos: la colectiva (o regular colectiva) y la comanditaria (o en comandita). La diferencia principal entre ellas es que en la segunda hay dos tipos de socios: colectivos, con la misma posición que en las compañías del mismo nombre; y comanditarios, que tienen responsabilidad limitada, pero no pueden asumir ni realizar tareas de gestión de la sociedad ni tienen acceso a otra información que las cuentas anuales de la sociedad.

Las sociedades personalistas tienen personalidad jurídica (vid. art. 116 CCo); pero, como se apuntaba más arriba, no atribuyen responsabilidad limitada más que a los socios comanditarios, que tienen a su vez las limitaciones que se acaban de señalar. Así, en efecto, los socios colectivos responden frente a terceros con todos sus bienes y solidariamente de las deudas de la compañía (art. 127 CCo) y participan de las pérdidas de esta (art. 141 CCo).

Evidentemente, esta falta de responsabilidad limitada es la principal desventaja de las sociedades personalistas y probablemente el motivo por el que hoy día no se usen mucho. Sin embargo, presentan también algunas ventajas que no deberían desdeñarse, al menos sin una consideración rigurosa. Y es que, por ejemplo, como regla general no tienen órganos, de modo que todos los socios (no comanditarios) son, en principio, gestores (administradores y

representantes) de la compañía, por lo que pueden tomar decisiones y llevarlas a cabo directamente (vid. arts. 129-132 CCo). Es también muy importante, quizás, que, salvo que el contrato constitutivo disponga otra cosa, los socios de estas sociedades tienen un derecho directo e inmediato a percibir los beneficios que les correspondan (cfr. art. 140 CCo). O sea, no es, en principio, necesario ningún tipo de acuerdo o requisito previo para que los socios puedan exigir la parte de las ganancias a las que tienen derecho una vez computadas y realizadas. También es muy destacable el derecho de información de los socios colectivos: incluso si por contrato no son gestores, en todo momento pueden examinar el estado de la administración, incluida la documentación contable, y hacer las reclamaciones que estimen oportunas para el interés común (art. 133 CCo).

OTRAS ENTIDADES SIN LIMITACIÓN DE RESPONSABILIDAD.

Ya desde hace algunos años se vienen dando en la práctica formas de emprendimiento colectivo semejantes a las sociedades personalistas, pero que evitan sus nombres y a veces intentan apartarse de su estructura. El motivo principal es, de nuevo, el tributario ya apuntado. Hacienda atribuye sin demasiados problemas un CIF a entidades de dudoso soporte legal, en el sentido de que no están previstas por la ley o no son sino variantes de otras ya conocidas, pero de las que tratan de diferenciarse por motivos fiscales. Las principales “figuras” en este sentido son la sociedad civil y la comunidad de bienes.

La sociedad civil está prevista por dicho código (arts. 1665 ss.) y, en principio, tiene personalidad jurídica salvo que se oculte su existencia frente a terceros (art. 1669 CCv); lo que es imposible que ocurra, por definición, si actúa como empresario en el mercado. En principio, la distinción entre sociedad civil y sociedades (mercantiles) personalistas se basa en el objeto, es decir, la actividad a la que se dedican (cfr., entre otros, art. 1670

CCv). Por lo tanto, una sociedad que se constituya en empresario habría de considerarse, en principio, mercantil, y regirse más bien por el Código de Comercio. Sin embargo, dado que este no plantea un *numerus clausus* de tipos de sociedad (cfr. art. 122 CCo), no parece que deba “reinterpretarse” una sociedad civil empresarial directamente como colectiva.

La sociedad civil no puede inscribirse en el Registro Mercantil (cfr. art. 16 CCo), por lo que no pueden considerarse eficaces frente a terceros los pactos que los socios puedan acordar sobre poderes de administración y representación. En principio, por tanto, todos ellos deben ser considerados gestores (art. 1697 CCv). Los socios no tienen responsabilidad limitada. Eso sí, no quedan obligados solidariamente respecto a las deudas de la sociedad (art. 1698 CCv), quizás la única ventaja (no fiscal) que pueda atribuírsele frente a las sociedades colectivas. A cambio, no parece que lo sea esa falta de obligatoriedad de inscripción en el Registro, ya que le priva también de la posibilidad de dar publicidad a cuestiones como la de la gestión, que puede convenirle.

Respecto a la comunidad de bienes, hay ser mucho más categóricos. Desde el punto de vista sustantivo, no presenta ninguna ventaja. Al contrario, como no se trata de una entidad reconocida en los códigos -la comunidad a la que se refieren los arts. 392 ss. CCv es una situación de copropiedad, no un ente colectivo autónomo-, en caso de duda o controversia sí procede “reconducirla” como sociedad colectiva no inscrita. Dado que el Código de Comercio es, en materia de sociedades, principalmente dispositivo, no hay inconveniente en considerar válidos, en principio, las cláusulas acordadas en el contrato por los partícipes; pero, eso sí, sólo en el ámbito interno. Ante el mercado, como no puede inscribirse en el Registro, no pueden operar frente a terceros de buena fe. Y, por supuesto, no puede atribuir responsabilidad limitada a los socios por mucho que se pacte expresamente.

1.2.2 ENTIDADES SIN COMUNICACIÓN PATRIMONIAL

SOCIEDADES DE CAPITAL.

Se trata del principal ejemplo de entidades previstas por el Derecho para desarrollar actividades empresariales en las que la responsabilidad por las deudas no se transmite a los miembros. Como vimos, las regula la Ley de Sociedades de Capital, que prevé tres tipos: sociedad anónima, sociedad (de responsabilidad) limitada y sociedad comanditaria por acciones. Esta última es tan poco frecuente en la práctica (de nuestro país) que apenas se la suele mencionar. En realidad, es una especie de sociedad anónima en la que la administración recae en una o varias personas, físicas o jurídicas, que asumen responsabilidad ilimitada, a cambio de lo cual disponen de mayor autonomía de gestión.

Así, S.A. y S.(R.)L. son tanto los tipos principales tanto de sociedades de capital como, en general, de empresarios que encontramos en el mercado. Desde las reformas legales de finales del siglo XX, las diferencias entre ambas son poco profundas y, de hecho, el parecido se ha ido incrementando. Se mantiene, eso sí, la exigencia de distinto capital mínimo: 3.000 euros para la S.L. y 60.000 para la S.A.

Probablemente la diferencia principal hoy día, aparte de la del capital mínimo, sea la relativa a las partes en que se divide ese capital, sobre todo respecto a su transmisibilidad. En efecto, mientras que para las participaciones de una S.L. “serán nulas las cláusulas estatutarias que hagan prácticamente libre la transmisión voluntaria de las participaciones sociales por actos inter vivos” (art. 108.1 LSC), para las acciones de una S.A. “serán nulas las cláusulas estatutarias que hagan prácticamente intransmisible la acción” (art. 123.2 LSC). Por mencionar alguna otra diferencia, el desembolso de aportaciones no dinerarias requiere informe externo en las S.A. (art. 67 LSC) o las mayorías en la junta general son mayores en la S.L. (arts. 198 ss. LSC); pero han ido desapareciendo otras, como la posibilidad de establecer causas estatutarias de exclusión de

socios, que ahora es común (art. 351 LSC), como lo es también la de emitir obligaciones (art. 401 LSC).

La ventaja principal de constituir una sociedad de capital es, como ya se ha visto, que los socios tienen responsabilidad limitada con carácter general. Es sin duda el motivo principal de elegir una de estas formas para acometer una empresa tanto si el emprendedor es una sola persona como si lo hace asociado a otras. Pero, como también se decía, es importante tener en cuenta otras características que, en rigor, pueden llegar a considerarse desventajas. La principal es que el derecho a los beneficios no es directo e inmediato. Por el contrario, precisa un acuerdo de junta general que apruebe la distribución de dividendos y sólo entonces el socio podrá exigir los que le correspondan. Es cierto que en algunos casos se concede un derecho de separación por falta dividendos (art. 348 bis LSC); sin embargo, también hay reservas que impiden la liquidación de todos los beneficios (vid. arts. 273 y 274 LSC). En definitiva, un socio puede encontrarse con que sólo recibe una parte pequeña de los beneficios sin que pueda hacer nada para evitarlo.

Otras cuestiones importantes son, en primer lugar, el derecho de información, muy inferior al de los socios colectivos. En efecto, sólo tienen derecho a recibir las cuentas anuales; para comprobarlas, han de reunir un cinco por ciento de capital (art. 272 LSC). Respecto a otros asuntos, pueden preguntar sobre los que vayan en el orden del día cuando haya junta general (art. 196 LSC). También es de destacar que los administradores son elegidos por la junta general y a ellos les corresponde la gestión y representación de la sociedad (art. 209 LSC). En definitiva, un socio de una sociedad de capital que esté en minoría tiene una posición realmente endeble.

OTRAS FIGURAS.

Existen numerosos tipos de entidades que, como las que hemos visto, pueden dar cauce al emprendimiento en común, en general con responsabilidad limitada. No vamos a extendernos mucho más en este punto, tanto porque algunas son

derivaciones de otras ya vistas, como por ejemplo las sociedades laborales (anónimas y limitadas) o las profesionales (civiles y de capital), como porque otras o son menos frecuentes o no se suelen usar para emprender en sentido estricto; así, por ejemplo, las sociedades agrarias de transformación, las entidades de capital riesgo o las sociedades de garantía recíproca. Para terminar el apartado, vamos a dedicar unas líneas a otro tipo asociativo de cierta frecuencia e importancia como es el de las cooperativas.

En rigor, las cooperativas son entidades sin ánimo de lucro. De ahí que muchos autores se resistieran a darles el nombre de sociedades (cfr. art. 1665 CCv y art. 116 CCo). Sin embargo, la normativa sí se refiere a ellas como “sociedades constituidas por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para la realización de actividades empresariales” (art. 1 Ley 27/1999, de Cooperativas), por lo que parece claro que procede tratarlas aquí. Eso sí, las cooperativas están encaminadas “a satisfacer sus [de sus miembros] necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático”. Por lo tanto, su estructura no está basada directa o indirectamente en el capital, como la de las sociedades mercantiles y, aunque se prevé el “retorno cooperativo” (vid., entre otros, art. 16 LCoop), la finalidad principal de la asociación no es la obtención de beneficios.

La cooperativa ha de tener un mínimo de tres socios. En general, serán socios “ordinarios”, pero también puede haber socios “colaboradores”, que no participan directamente en las actividades, pero aportan capital, y socios “de trabajo”, cuya aportación consiste precisamente en su labor para la cooperativa. En principio, todos los socios tienen derecho a voto de forma paritaria, pero pueden establecerse ponderaciones en función del tipo de socio y su aportación; ninguno puede tener más de un treinta por ciento de los votos totales.

Las cooperativas tienen tres órganos: la asamblea general, formada por todos los socios, el consejo rector, al que le corresponde la gestión, y la intervención, especie de órgano intermedio de fiscalización. Además, la Administración ejerce una especie de “protección” de las cooperativas, pues, además del llevar un

Registro de Cooperativas, tiene facultades de inspección sobre ellas y puede llegar a “descalificarlas”, lo que implica su disolución.

En cuanto al régimen económico, posee notable complejidad. Resumiendo mucho, los socios deben efectuar unas aportaciones al capital obligatorias, pero también se puede establecer la posibilidad de otras voluntarias. Unas y otras pueden ser remuneradas como establezcan los estatutos o los correspondientes acuerdos de creación, incluso mediante un interés. Como se apuntaba, cabe también la distribución de “excedentes” entre los socios, en función de las actividades realizadas, no del capital. En todo caso, una parte importante de los beneficios debe destinarse a fondos de reserva, de educación y de promoción, sin límite máximo.

2 TRÁMITES PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA

Conviene mencionar, en primer lugar, que varias comunidades autónomas tienen “puntos de atención al emprendedor” (PAU) en los que se facilita la elaboración de un “documento único electrónico” (DUE) que teóricamente permite crear una empresa de forma centralizada y por vía telemática. Es, pues, aconsejable, buscar alguno de esos puntos y tratar de realizarlo así. En la práctica, es frecuente tener que realizar diversas gestiones en distintas oficinas y organismos. Vamos a mencionar las principales en general, con indicación de las excepciones que puedan darse en alguna de las figuras estudiadas.

PARA LA ORGANIZACIÓN PREVIA:

-Registro Mercantil Central (se puede acudir al Registro provincial o directamente por vía telemática): obtención de certificación negativa de la razón o denominación social propuesta. Obviamente, este trámite no procede para los empresarios individuales, con o sin limitación de responsabilidad.

-Agencia Tributaria: obtención de CIF. Este trámite tampoco procede para empresarios individuales. Para sociedades, puede hacerse directamente desde la notaría prácticamente “en tiempo real”.

-Notaría: para otorgar la escritura de constitución de las sociedades mercantiles y el documento equivalente para el ERL. El empresario individual “clásico” no precisa este trámite.

-Oficina de Hacienda Autónoma: pago del impuesto de actos jurídicos documentados por el documento notarial.

-Registro Mercantil: inscripción de la escritura societaria o documento equivalente para el ERL; apertura de hoja registral. El empresario individual que desee inscribirse en el Registro puede ir directamente a este paso.

PARA EL INICIO DE LA ACTIVIDAD:

-Agencia Tributaria: alta en el Censo de Empresarios, Profesionales y Retenedores. Alta en el Impuesto de Actividades Económicas.

-Tesorería General de la Seguridad Social: alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos. Esto procede tanto en caso de empresarios individuales como de administradores de sociedades de cualquier tipo. Téngase en cuenta que los conceptos de “autónomo” y “empresario” no son equivalentes.

-Registro Mercantil: legalización de libros contables.

-Ayuntamiento: licencia de actividad. No es necesaria en todos los casos. Según la actividad, pueden ser necesarias licencias especiales autonómicas o estatales.

-En caso de contratar trabajadores, procederá inscribir la empresa y afiliarse a los trabajadores en la Seguridad Social, así como darlos de alta en el régimen correspondiente de esta. Así mismo, los contratos de trabajo deben darse de alta en el Servicio Público de Empleo competente.

-Consejería de Trabajo: comunicación de apertura de centro.

La mayor parte de las comunicaciones con la Administración será normalmente, incluso de manera obligatoria ya en muchos casos, por vía telemática, por lo que resultará imprescindible obtener un certificado digital de una autoridad de certificación, como la FNMT. En caso de empresario individual vale el personal. Las entidades deberán tener uno propio.

A todo lo anterior deberíamos añadir que los trámites de constitución no deberían ser un factor decisivo a la hora de determinar la forma jurídica de una empresa. Existen diferencias en el número, la complejidad y el coste de los trámites a realizar, desde el modelo más sencillo -empresario Individual- hasta otros más costosos y complejos -Sociedad Anónima y Cooperativa-. Sin embargo, el mayor número de trámites o su coste no debería llevar al emprendedor a tomar una decisión precipitada que, a efectos de responsabilidad y desde el punto de vista fiscal, puede ser errónea y con efectos negativos a largo plazo.

Cualquier persona emprendedora debe ser consciente de sus dos principales obligaciones fiscales: contribuir con la Agencia Tributaria (AEAT) y con la Seguridad Social (SS). Obviamente, estas responsabilidades no son exclusivas de los emprendedores ya que los trabajadores por cuenta ajena también contribuyen, aunque de manera diferente. Incluso si la actividad empresarial no genera beneficios, el emprendedor está obligado a pagar el IVA a la AEAT, generalmente el 21% de los ingresos, y a cotizar a la SS como autónomo. A partir de 2023, la cuota de autónomos se calcula según un sistema progresivo basado en los ingresos mensuales, con una cuota mínima de aproximadamente 225 euros al mes.

Los empresarios individuales (autónomos) tributan a través del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF), con un impuesto progresivo cuyos tipos varían del 19% al 47% según los ingresos totales del contribuyente. Para calcular los beneficios en el caso del IRPF, existen diferentes métodos como la estimación directa (normal y simplificada) y la estimación objetiva (módulos). La elección del método dependerá de las características específicas del negocio y

de la normativa vigente. En este caso, los beneficios empresariales se suman a otras rentas personales para determinar el tipo aplicable.

Cuando la actividad genera beneficios surgen obligaciones fiscales adicionales. La forma de tributar estos beneficios depende de la estructura jurídica del negocio. La tributación de los empresarios individuales (autónomos) se realiza principalmente a través del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF). Este impuesto grava los rendimientos de las actividades económicas del autónomo, junto con otras rentas personales que pueda tener. El IRPF es un impuesto progresivo, con tipos que varían del 19% al 47% según el nivel de ingresos. Los autónomos pueden tributar bajo tres regímenes diferentes:

- Estimación directa simplificada, aplicable a autónomos con facturación anual inferior a 600.000 euros, el régimen más común.
- Estimación directa normal, para autónomos que facturan más de 600.000 euros al año.
- Estimación objetiva (módulos), basado en parámetros fijos según el tipo de negocio.

Los autónomos deben realizar pagos trimestrales a cuenta del IRPF (modelo 130). Anualmente, presentan la Declaración de la Renta, donde se ajustan estos pagos y se determina la cantidad final a pagar o devolver. Se pueden aplicar deducciones por gastos relacionados con la actividad, lo que puede reducir significativamente la base imponible. Además, existen beneficios fiscales para nuevos autónomos, como una reducción del 20% en el rendimiento neto durante los dos primeros años con beneficios.

Las sociedades mercantiles, como las limitadas, anónimas o cooperativas, tributan a través del Impuesto de Sociedades (IS). El tipo general del IS es del 25% sobre los beneficios, aunque las empresas de nueva creación se benefician de un tipo reducido en el Impuesto de Sociedades (IS) del 15%. Este tipo reducido se aplica durante los dos primeros períodos impositivos en que la base

imponible sea positiva. La Ley de Startups⁵ ha ampliado este beneficio para las empresas emergentes, extendiendo la aplicación del tipo reducido del 15% a los cuatro primeros años, siempre que mantengan la condición de startup.

Los emprendedores deben comprender estas obligaciones fiscales y elegir la forma jurídica más adecuada para su negocio considerando las implicaciones fiscales de cada opción. Dada la complejidad del sistema fiscal español y los frecuentes cambios en la normativa es recomendable consultar con un asesor fiscal para obtener orientación específica según la situación particular. Externalizar las cuestiones ficales y administrativas en una asesoría profesional es, en muchos casos, una opción muy recomendable para optimizar la carga fiscal y asegurar el cumplimiento de todas las obligaciones legales.

Desde que se decide a emprender hasta que emite la primera factura el emprendedor se enfrenta a una serie de trámites administrativos, algunos son comunes en todas las circunstancias y otros varían según, por ejemplo, la forma jurídica de la empresa que se ponga en marcha, los requisitos del ayuntamiento en dónde se establezca el negocio o el sector en el que se van a desarrollar las actividades.

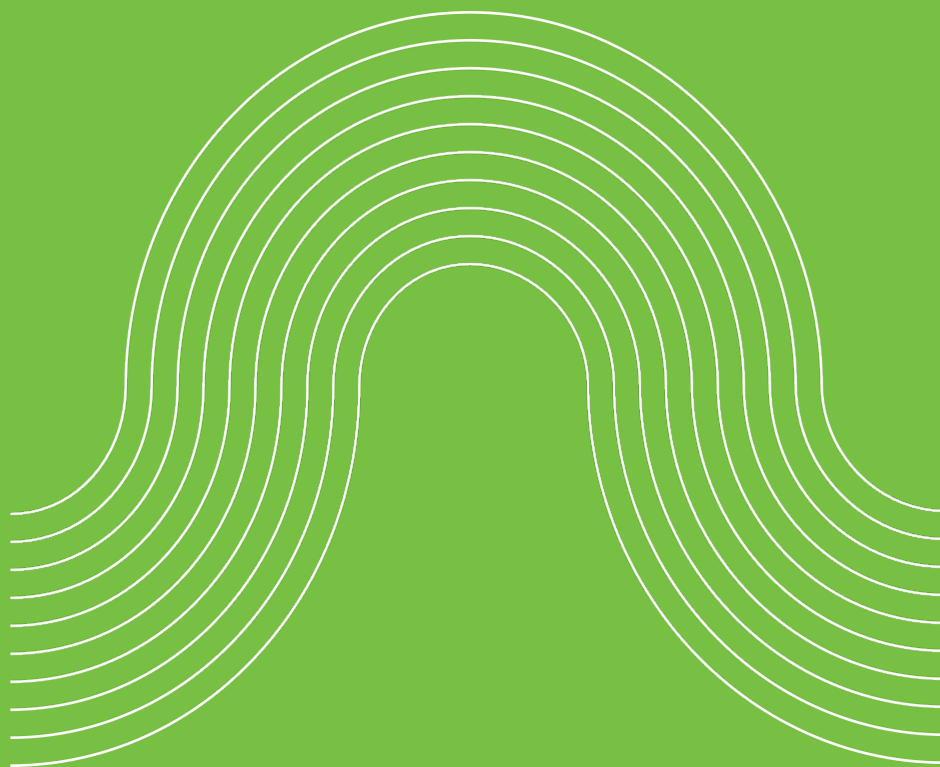
Poner en marcha una S.L. supone realizar una serie de trámites administrativos y legales comunes que seguramente llevarán más 30 días hábiles. El proceso comienza con la solicitud -puede ser online- al Registro Mercantil Central del certificado negativo de denominación social para asegurarse de que el nombre elegido no esté ya registrado por otra empresa y la apertura de una cuenta bancaria. A continuación, se redactan los estatutos de la sociedad y se elabora la escritura de constitución, que debe firmarse ante notario. El siguiente paso es la solicitud del NIF provisional en la Agencia Tributaria (AEAT) y la inscripción la empresa en el Registro Mercantil de la provincia donde la empresa tenga su domicilio social. Una vez obtenido el NIF definitivo, el emprendedor debe darse de alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE) y realizar la Declaración

⁵ Ley 28/2022, de 21 de diciembre, de fomento del ecosistema de las empresas emergentes.

censal (IVA) en la AEAT. Es necesario darse de alta en el régimen de autónomos de la Seguridad Social y solicitar la licencia de apertura en el ayuntamiento. Finalmente, se debe comunicar la apertura del centro de trabajo a la autoridad laboral competente –en la Comunidad Autónoma de Galicia la Consellería de Promoción do Emprego e Igualdade-, legalizar los libros societarios en el Registro Mercantil y obtener un certificado electrónico.

Todas estas tareas restan tiempo al emprendedor de lo realmente prioritario en las etapas iniciales, que es centrarse en el desarrollo del producto o servicio y la captación de clientes. Volvemos a insistir que la contratación de una asesoría como apoyo para la realización de todos estos trámites supone un coste adicional, pero libera al emprendedor de preocupaciones añadidas y asegura el cumplimiento adecuado de obligaciones legales y fiscales. Además, una buena asesoría puede proporcionar valor añadido, como información sobre ayudas y subvenciones disponibles, permitiendo al emprendedor centrarse en el crecimiento y la consolidación de su proyecto empresarial.





XUNTA
DE GALICIA

CONSELLERÍA DE EDUCACIÓN,
CIENCIA, UNIVERSIDADES E
FORMACIÓN PROFESIONAL

Universidade de Vigo

Campus As Lagoas, s/n
32004 OURENSE

ISBN: 978-84-09-66413-9