



Sunset Group
Comunicación

"El Arte de Emprender: **Guía Práctica para Desarrollar y Planificar Tu Propio Negocio**"

Prólogo

Bienvenidos al fascinante mundo del emprendimiento. En estas páginas encontrarás una guía completa que te acompañará en el emocionante viaje de convertir tus ideas en un negocio exitoso. "El Arte de Emprender: Guía Práctica para Desarrollar y Planificar Tu Propio Negocio" es una recopilación de conocimientos y consejos, diseñada para ayudarte a dar los primeros pasos y enfrentar los desafíos que surgen en el camino.

El espíritu emprendedor es una fuerza impulsora que ha llevado a muchas personas a alcanzar sus sueños y dejar una marca en el mundo. Sin embargo, emprender no es tarea fácil. Requiere de valentía, determinación y una sólida base de conocimientos. Esta guía ha sido creada con el propósito de brindarte esa base y equiparte con las herramientas necesarias para triunfar en el competitivo mundo empresarial.

A lo largo de estas páginas, exploraremos diversos aspectos del emprendimiento, desde la generación de ideas hasta la implementación de estrategias de marketing y la gestión financiera. Aprenderás a desarrollar un plan de negocio sólido, identificar oportunidades en el mercado, establecer metas inteligentes y evaluar el desempeño de tu empresa.

El enfoque de esta guía se basa en la combinación de teoría y práctica. No solo encontrarás conceptos clave explicados de manera clara y concisa, sino también ejemplos reales que te permitirán aplicar lo aprendido a tu propio proyecto emprendedor. Además, se incluyen citas e ideas inspiradoras de reconocidos expertos en emprendimiento, quienes nos brindan su sabiduría y motivación para seguir adelante.

¡Prepárate para descubrir tu potencial emprendedor y embarcarte en una emocionante aventura! Permíteme ser tu guía y brindarte el apoyo que necesitas para hacer realidad tus sueños.

¡Atrévete a emprender y deja tu huella en el mundo!

Gemma Rodríguez Corredera

ÍNDICE PROGRAMA:

1. EL ARTE DE EMPRENDER.....	6
1.1. Emprendedor vs empresario.....	6
1.2. Fases del proceso emprendedor.....	7
2. GENERACIÓN DE IDEAS	8
2.1. Briefing.....	8
2.2. Trabajo en equipo.....	9
2.3. Negociación. Los seis sombreros y pensamiento.....	10
3. EL MODELO DE NEGOCIO	11
3.1. Planes de negocio.....	11
3.2. Búsqueda de patrocinadores, inversores u otros.....	13
4. DEPARTAMENTOS EN LA EMPRESA	17
4.1. Nuevas organizaciones vs tradicionales.....	18
5. COMUNICACIÓN EMPRESARIAL.....	21
5.1. Elementos de la comunicación.....	21
5.2. Finalidad e importancia de la comunicación.....	26
5.3. Elevator Pitch.....	28
6. CREACIÓN CULTURA CORPORATIVA.....	32
6.1. Definición.....	32
6.2. Identidad e imagen.....	34
6. INTRODUCCIÓN AL PLAN DE EMPRESA.....	39
6.1 PASO 1. Presentación	39
6.2. Plan de marketing.....	39
6.2.1. Mercado.....	41
6.2.1.1. PASO 2. Desarrollo del mercado en los últimos años.....	43
6.2.1.2. PASO 3. Identificación del público objetivo.....	44
6.2.1.3. Entorno	47
6.2.1.3.1 Paso 4. Microentorno (Stakeholders):	47
6.2.1.3.1 Paso 5. Macroentorno (Análisis PESTEL):.....	48
6.2.1.4. Competencia.....	55
6.2.1.4.1. Paso 5. Análisis de la competencia	56
6.2.1.5. Clientes y consumidores.....	57
6.2.2. Marketing mix	66
6.2.2.1. Producto o servicio (Product).....	67
6.2.2.2. Precio (Price).....	71

6.2.2.3. Distribución (Placement)	76
6.2.2.3. Comunicación (Promotion).....	78
6.3. Plan de producción y calidad	81
6.3.1. Prestación del producto y servicio.....	81
6.3.2. Calidad.....	82
6.3.3. Equipo e infraestructuras.....	84
6.3.2. Seguridad en el trabajo y medioambiente	84
6.4. Plan de organización y gestión	85
6.4.1. Organización	85
6.4.2. Gestión de personal	87
6.5. Plan jurídico-fiscal.....	87
6.5.1. Determinación de la forma jurídica.....	87
6.5.2. Aspectos laborales del equipo promotor.	88
6.5.3. Aspectos laborales y seguridad social de los trabajadores.	88
6.5.4. Obligaciones fiscales.....	89
6.5.5. Permisos, licencias y documentación oficial.....	89
6.5.6 Coberturas.	90
6.5.7 Patentes, marcas y otros registros.....	91
6.6. Plan económico-financiero	91
6.6.1. Plan de inversiones y financiación (1)	92
6.6.2 Cuenta de resultados (2)	93
6.6.3 Plan de tesorería (3).....	94
6.6.4 Balance de situación (4)	96
6.7 Valoración	97
6.7.1. DAFO.....	98
6.7.1.1. Diagnóstico de la situación.	99
6.8. Plan de acción.....	100
6.8.1. Objetivos SMART.....	101
6.8.2 Estrategias	102
6.8.3 Acciones	103
6.8.4 Presupuesto.....	104
6.9. Plazo, evaluación y control.	106
7. BRIEFING.	107
8. BIBLIOGRAFÍA.....	108

CAPÍTULO I EMPRENDEDURÍA

1. EL ARTE DE EMPRENDER

1.1. Emprendedor vs empresario

Concepto de PYME.

- El 95% de empresas de nuestro país son PYMES y el resto son grandes empresas.
- Nacen de los emprendedores y son fuentes inagotables de innovación. Son proveedoras de grandes empresas.
- El emprendedor es una figura entre el freelance y el autónomo.

EMPRENDEDOR	EMPRESARIO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Supera situaciones difíciles. 2. Realiza grandes cambios. 3. Visión, paciencia y perseverancia. 4. Enfoques a proyectos positivos. 5. Como consecuencia, termina siendo empresario. 6. No busca ánimo de lucro, le importa que su idea o proyecto se haga grande. 7. Independencia y autonomía. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Busca tener el control de todo. 2. Es el que organiza, combina y dirige factores de producción para obtener productos o servicios y venderlos al mercado con beneficios. 3. Es el propietario y promotor innovador. 4. Sufre altos riesgos de negocio.

Tabla 1. Diferencia entre emprendedor y empresario. Fuente: Elaboración propia.

Un emprendedor suele tener problemas para poder pagar altos impuestos y además poder facturar, ya que se encuentra con escasez de clientes o en fase inicial comercial.

Freelance

En la actualidad, esta palabra se utiliza para denominar a personas que realizan trabajos ocasionales para otras personas o empresas, con ingresos puntuales y una duración determinada.

Para ello basta con dar de alta la epígrafe en Hacienda correspondiente a la actividad. Primer paso de ser autónomo sin pagar las cuotas. Con esta epígrafe podremos emitir facturas, cobrar servicios, etc..

Si los ingresos no superan los 9.906,40 euros en catorce pagas, no es necesario pagar la cuota de la seguridad social. El freelance se ahorra la declaración trimestral de impuestos.

Autónomo

Persona física que realiza su actividad de forma habitual, personal o directa por cuenta propia y fuera del ámbito de dirección de otra persona, una actividad económica de modo lucrativo firmando un contrato por prestación de servicios.

Tarifa plana:

Para nuevos autónomos 50 euros hasta los 12 meses.

137,92 euros hasta los 18 meses.

192,79 euros hasta los 36 meses.

278,87 euros cuota desde 2018.

Además deberás darte de alta en la Tesorería General de la Seguridad Social.

Se debe realizar la declaración trimestral de impuestos.

Cooperativa freelance

Se trata de una iniciativa por parte de profesionales de consultoría que cubren las necesidades de los trabajadores por cuenta propia en materia fiscal y jurídica. Se encuentra como sociedad de economía social.

Actualmente Freelance SCM es una de las cooperativas más responsables.

1. ¿Cómo funciona?

- Te haces socio (20e aprox.) y dejas un depósito que será devuelto cuando se deja la cooperativa. (80e aprox.)
- Te hacen la factura para tu cliente con el correspondiente IRPF.
- Le envían la factura al cliente y te ingresan la nómina a tu banco.
- Normalmente te descuentan un 5% de cada factura y un cobro único mensual solo de los meses que facturas entre 5-6e. Esto sería el beneficio para la cooperativa.
- Te descuentan el 10% del impuesto de sociedades que te será devuelto al final del año.
- Te hacen de gestor con Hacienda.
- Te dan de alta y baja en la seguridad social.

2. Problemas de una cooperativa:

- Puede salirse de los marcos legales y ser cerrada.
- Muchas dan de alta en la S.S después de realizar el trabajo.

3. Beneficios:

- Facturan a tus clientes y te dan de alta en la S.S.
- Obtienes nómina mensual.
- Obtienes paga doble anual (devolución del 10% del impuesto de sociedades)
- Llevan la gestión de las facturas del profesional.

1.2. Fases del proceso emprendedor

Creación de las ideas

Es una visión personal de la realidad, debe ser viable y tener una visión compartida con personas de confianza.

Después se ha de transformar la idea en un producto o servicio de modo que el emprendedor se aproxima al potencial de su idea.

Forma jurídica de la idea

Que forma nos corresponde, con cuantas personas voy a trabajar, voy a necesitar socios, volumen de clientes y proveedores.

Formalización

Burocracia inicial de la constitución de una sociedad. Apertura del local comercial en caso de ser necesario. Contratación de empleados y alta en la seguridad social.

Financiación

Dinero disponible para empezar el proyecto. Capital propio, subvenciones, banco, micromecenazgo (crowdfunding).

El día a día

Se debe estar atento a decenas de actividades. Negociación, relación con los clientes, optimización de los recursos, cuidar el equipo de trabajo, evitar tareas repetitivas, subcontratar lo que no aporta valor.

Liquidar impuestos

Gestión fiscal, laboral y mercantil. Si los tramites requieren mucho tiempo mejor contratar a una gestoría.

Proyección de las ideas.

Cómo transformo mi idea

1. Oportunidad: para emprender hay que equivocarse, tener un plan B en caso de que salga mal.
2. Dinero vs tiempo: conseguir tiempo para analizar la idea. El tiempo cuesta dinero.
3. Habilidades técnicas: conocimientos de nuestro producto.
3. Habilidades de comunicación: el emprendedor se relaciona con muchas personas debe manejar expresión oral y escrita.
4. Habilidades sociales: en muchos casos se precisan de otras personas para que participen en el desarrollo de la empresa. Se ha de transmitir buena energía.

2. GENERACIÓN DE IDEAS

2.1. Briefing

Un briefing es un documento escrito que define lo que se espera conseguir, los datos reales ordenados en base a los objetivos para convertirse en estrategia. Es

una referencia permanente de nuestro proyecto y un extracto del contenido del plan de marketing. Es breve y esquemático.

Contenido mínimo del briefing:

Ejemplo:

1. Empresa: Sunset Planet
2. Producto: App móvil.
3. Competencia: Super Mario/Candy Crush
4. Target: Mujeres desde 35 años, niños.
5. Posicionamiento: Posicionamiento medio. Producto nuevo.
6. Objetivos de comunicación: Concienciación medioambiental.
7. Medios: Publicidad digital, redes sociales, prensa
8. Creatividad: Dinámico y moderno.

Esquema básico de un briefing de marketing o comunicación.

1. ¿Por qué queremos hacer una acción de comunicación? Describir al problema al que nos enfrentamos.
2. ¿Qué queremos conseguir? Objetivos a marcarnos.
3. ¿A quién nos dirigimos?
4. ¿Cuál es su relación con nuestra categoría de productos o servicios? Relación de nuestro publico objetivo con nuestro producto.
5. ¿Cómo queremos que nos vean?
6. ¿Qué queremos decir? Tratar una sola idea.
7. ¿Por qué nos creerán?
8. ¿Cómo queremos decirlo?
9. ¿Cuál es el presupuesto disponible para esta campaña o acción?

2.2. Trabajo en equipo.

El trabajo en equipo es una necesidad ya que permite:

- ✓ La división del trabajo. Delegar.
- ✓ Una información y conocimiento más amplio.
- ✓ Capacidad más amplia para resolver los problemas y visión más global.
- ✓ El equipo aporta recursos y soluciones más creativas.

- ✓ Sinergia.
- ✓ Cuando se llega a una solución el grupo lo asume, cuando viene impuesto no.

No obstante, en un grupo podemos encontrar personas extremas, conformismos. En ocasiones el equipo termina por ser opinión de pocos y pueden manipular al equipo. El individuo en equipo tiende a reducir el esfuerzo.

2.3. Negociación. Los seis sombreros y pensamiento

En la negociación ambas partes tienen que resultar exitosas, de otro modo no se considera negociación.

Edward de Bono propone 6 sombreros para pensar. Estos sombreros representan la manera de actuar así como el rol que se adoptará al ponerse un sombrero. De esta manera, podremos solventar un problema a través de varios enfoques.

1. Este método que se utiliza para ganar habilidad en el pensamiento, nos permite dibujar un mapa haciendo más sencillo el proceso del pensamiento.
2. Es mucho más difícil pensar cuando el problema es complejo y difícil, es por ello que utilizar diferentes enfoques nos permitirá llegar a conclusiones de manera más rápida y fluida.
3. Los seres humanos, por defecto utilizamos continuamente los sombreros blanco, rojo y negro. Es por ello que conocer brevemente de que trata cada sombrero nos permite entender la importancia de utilizar el resto.

Breve resumen de los sombreros:

- **Blanco:** el sombrero blanco se basa en la objetividad, neutralidad.
- **Rojo:** el sombrero rojo desata las emociones.
- **Negro:** crítica y justifica la falta de usabilidad de los otros pensamientos.
- **Amarillo:** se basa en la positividad, buscar los beneficios.
- **Verde:** creativo, se basa en el movimiento, en la creación de ideas.
- **Azul:** es el manager del resto. El guía que procede al camino.

Tabla 2. Los sombreros del pensamiento de Edward DB. Fuente: Elaboración propia.

Observamos que cada sombrero adopta un rol. De esta manera, dejamos al ego a un lado y podemos actuar y pensar con tranquilidad ya que no seremos juzgados, ya que se trata de un juego. Solo debemos adoptar el rol y pensar sin necesidad de justificar nuestros pensamientos.

Cada sombrero se relaciona con el anterior y viceversa, ya que cada uno de los roles dibuja un camino, pero en conjunto conseguimos el mapa a seguir para llegar al final. Si solo pensamos en dirección a un rol, nos perderemos por el camino.

Ninguno de los sombreros es prescindible ya que es necesario crear una idea (verde), con datos reales y estadísticas viables (blanco), criticar los puntos que no se puedan cumplir o que se hayan de modificar (negro), incidir sobre los puntos positivos y oportunidades (amarillo) y expresar nuestras emociones frente a esa idea (rojo), para controlar estos pensamientos y dirigirlos a un objetivo (azul). De esta manera trazaremos un mapa que nos llevará a solventar los problemas de un modo más fácil y productivo.

3. EL MODELO DE NEGOCIO

3.1. Planes de negocio

Existen diferentes planes de negocio para emprendedores:

1. **Plan de Negocio Tradicional:** Este tipo de plan de negocio sigue una estructura convencional que abarca aspectos como el resumen ejecutivo, análisis de mercado, estrategia de marketing, estructura organizativa, análisis financiero, entre otros (Barringer y Ireland, 2016).
2. **Lean Startup Canvas:** Basado en el enfoque Lean Startup, este tipo de plan de negocio se enfoca en identificar y validar rápidamente las hipótesis clave del negocio. Utiliza un lienzo (canvas) para visualizar las diferentes áreas clave del emprendimiento (Blank, 2013).
3. **Business Model Canvas:** Propuesto por Alexander Osterwalder, el Business Model Canvas es una herramienta visual que permite describir, diseñar y evaluar modelos

de negocio. Se enfoca en nueve componentes clave que abarcan desde la propuesta de valor hasta los ingresos y costos (Osterwalder y Pigneur, 2010).

4. **Plan de Negocio de Impacto Social:** Este tipo de plan de negocio se centra en empresas que buscan generar un impacto social o ambiental positivo, además de obtener beneficios económicos. Se enfoca en aspectos como la misión social, la medición de impacto y los modelos de financiamiento social (Kolouh-Westin y Ruben, 2018).

Para llevar a cabo estos planes de negocio es importante conocer las herramientas más utilizadas:

1. **Plan de Marketing:** El plan de marketing es una herramienta estratégica que establece los objetivos y acciones específicas para alcanzar los objetivos de marketing de una empresa. Incluye el análisis de mercado, la segmentación de clientes, la estrategia de marketing, el plan de acción y el presupuesto (Kotler, & Keller, 2016).
2. **Plan de Empresa:** El plan de empresa es un documento que describe la visión, misión, objetivos, estrategias y acciones para crear y gestionar un nuevo negocio. Incluye un análisis de mercado, un plan de marketing, un plan financiero y una estructura organizativa, Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2016).
3. **Plan de Comunicación:** El plan de comunicación establece los objetivos y estrategias para promocionar y posicionar la empresa, productos o servicios en el mercado. Incluye la selección de canales de comunicación, la creación de mensajes clave y la planificación de actividades de relaciones públicas y marketing, Fill, C., & Turnbull, S. (2016)
4. **Plan de Branding:** El plan de branding es una estrategia integral para gestionar y construir una marca sólida. Incluye la definición de la identidad de marca, el posicionamiento, la arquitectura de marca, la gestión de activos de marca y las actividades de comunicación para fortalecer la relación con los clientes (Kapferer, 2012).

3.2. Búsqueda de patrocinadores, inversores u otros.

1. Patrocinio

El patrocinio es de las actividades que mejor reflejan la colaboración de la empresa con su entorno. Puede ser una herramienta muy útil de diálogo interno y externo.

<p>Importancia del patrocinio</p>	<p>El patrocinio es importante para las empresas debido a los siguientes motivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumenta la visibilidad y el reconocimiento de la marca. 2. Permite llegar a nuevos públicos y mercados. 3. Crea asociaciones positivas y mejora la reputación de la marca. 4. Genera oportunidades de networking y relaciones empresariales. 5. Ofrece la posibilidad de destacar frente a la competencia. <p>En resumen es importante ya que genera: Prestigio, fidelización, crea imagen corporativa, es un medio de comunicación social (llega a mucha gente), la inversión muy estudiada y elaborada (podemos controlar gran parte de las variables), genera valor añadido, provoca diferenciación, es una estrategia a medida, forma parte de una acción social (lo que se invierte en patrocinio te lo descuentan de la declaración de la renta) y tiene ausencia de datos (la competencia no conoce la inversión realizada).</p>
<p>Públicos del patrocinio</p>	<p>El patrocinio puede dirigirse a diferentes públicos, entre ellos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consumidores: Los consumidores son el público objetivo principal, a quienes se busca atraer, fidelizar y generar una conexión emocional a través del patrocinio. - Comunidad/localidad: El patrocinio puede dirigirse a la comunidad o localidad donde se encuentra la empresa, creando un impacto positivo y fortaleciendo la relación con la comunidad. - Empleados: El patrocinio puede tener un impacto interno positivo, fortaleciendo el sentido de pertenencia y orgullo de los empleados hacia la empresa. - Asociaciones/organizaciones: El patrocinio puede dirigirse a asociaciones o organizaciones afines a los valores y objetivos de la empresa, estableciendo alianzas estratégicas. - Accionistas, proveedores, líderes de opinión, MMCC, instituciones financieras, administraciones.
<p>Actividades del patrocinio</p>	<p>Algunas posibles actividades de patrocinio incluyen:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Patrocinio de eventos: Apoyo económico o logístico a eventos deportivos, culturales, educativos u otros eventos relevantes para la audiencia objetivo. - Patrocinio de equipos o atletas: Apoyo a equipos deportivos o atletas individuales, lo que permite asociar la marca con el éxito y la excelencia. - Patrocinio de causas sociales: Apoyo a organizaciones sin fines de lucro o acciones solidarias, mostrando el compromiso de la empresa con la responsabilidad social corporativa. - Patrocinio de medios de comunicación: Apoyo a programas de televisión, radio o publicaciones, lo que permite la exposición de la marca ante una audiencia amplia.
--	--

Tabla 3. Importancia, públicos y actividades del patrocinio. Fuente: Elaboración propia.

2. Inversión y financiación

- **Inversión:** La inversión es el desembolso de recursos financieros con el objetivo de obtener beneficios a largo plazo, ya sea en forma de ingresos, crecimiento o rentabilidad. La inversión en un proyecto emprendedor permite financiar la adquisición de activos, la investigación y desarrollo, la contratación de personal y todas las actividades necesarias para el establecimiento y crecimiento del negocio (Hernández, 2019, p. 24).

¿Qué es lo más importante a tener en cuenta para invertir? Métodos:

- Criterio del plazo de recuperación (Pay-back)
- Valor actual neto (VAN)
- Tasa interna de rentabilidad (TIR)

Por lo tanto en la búsqueda de inversores para que accedan a financiar el proyecto deberéis tener en cuenta también estos métodos desde la perspectiva del emprendedor.

- **Financiación:** La financiación se refiere a la obtención de recursos económicos necesarios para llevar a cabo un proyecto emprendedor. Puede involucrar fuentes internas (capital propio) y fuentes externas (préstamos, inversionistas, subvenciones, entre otros). La financiación es esencial para

cubrir los costos iniciales y operativos del proyecto, permitiendo la adquisición de activos, el desarrollo del producto o servicio, la expansión del negocio y el manejo de los flujos de efectivo (Ross, Westerfield y Jordan, 2017).

Categoría	Tipo	Descripción	Ejemplos
Activos	Activos Corrientes	Recursos que se espera que se conviertan en efectivo o se consuman en un plazo de un año o dentro del ciclo normal de operaciones de una empresa.	Efectivo, cuentas por cobrar, inventario.
	Activos No Corrientes	Recursos que se mantienen a largo plazo y no se espera que se conviertan en efectivo o se consuman en el corto plazo.	Propiedades, planta y equipo, inversiones a largo plazo.
	Activos Intangibles	Recursos no físicos y no monetarios que poseen valor para una empresa, como marcas registradas, patentes y software.	Marca registrada, patente, goodwill.
Pasivos	Pasivos Corrientes	Obligaciones que se deben liquidar en un plazo de un año o dentro del ciclo normal de operaciones de una empresa.	Cuentas por pagar, préstamos a corto plazo, impuestos por pagar.
	Pasivos No Corrientes	Obligaciones a largo plazo que se espera que se liquiden en un plazo superior a un año.	Préstamos a largo plazo, bonos emitidos, hipotecas.
	Patrimonio Neto	La parte residual de los activos de una empresa una vez deducidos todos los pasivos. Representa la inversión de los propietarios en la empresa.	Capital social, utilidades retenidas.

Tabla 4. Tipos de recursos financieros. Fuente: Horngren, Harrison & Oliver, (2012).

CAPÍTULO II

EMPRESA

4. DEPARTAMENTOS EN LA EMPRESA

Los departamentos de una empresa son divisiones funcionales que se encargan de distintas áreas de actividad dentro de la organización. A continuación, se presentan brevemente algunos departamentos comunes y su función principal:

Departamento	Función en una empresa tradicional	Roles del Departamento	Departamento empresa de 3D y Animaciones
Recursos Humanos	Gestión del personal, reclutamiento, selección, capacitación, compensación y desarrollo de políticas y programas relacionados con los empleados.	Reclutador, gerente de Recursos Humanos, especialista en capacitación y desarrollo, administrador de nóminas	Departamento de Talento y Desarrollo
Finanzas	Gestión financiera, contabilidad, presupuestos, análisis financiero y tesorería.	Contador, analista, financiero, tesorero, director Financiero	Departamento de Finanzas
Ventas y Marketing	Desarrollo de estrategias de ventas, promoción y publicidad, gestión de clientes y relaciones comerciales.	Representante de ventas, gerente de Marketing, especialista en Marketing Digital, director comercial	Departamento de Ventas y Marketing
Producción/Operaciones	Fabricación de productos, gestión de la cadena de suministro, logística y control de calidad.	Supervisor de Producción, coordinador de Logística, ingeniero de calidad, director de Operaciones	Departamento de Producción y Operaciones
I+D (Investigación y Desarrollo)	Investigación de nuevos productos, desarrollo de tecnologías y mejora continua.	Científico de investigación, ingeniero de desarrollo, especialista en innovación, director de I+D	Departamento de I+D y Creatividad
Servicio al Cliente	Atención al cliente, soporte técnico, gestión de reclamaciones y garantías.	Representante de Servicio al Cliente, especialista de Soporte Técnico, gerente de experiencia del cliente, coordinador de reclamaciones	Departamento de Servicio al Cliente
Administración/Gerencia General	Supervisión general de la empresa, toma de decisiones estratégicas y dirección ejecutiva.	CEO (Director Ejecutivo), gerente General, director de operaciones, director de Finanzas	Dirección General

Tabla 5. Departamentos de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

4.1. Nuevas organizaciones vs tradicionales

Una organización se define como una forma de organización humana que esta basada en normas que buscan la mayor eficiencia para alcanzar los objetivos. En términos empresariales, para que esta asociación de personas tenga un buen rendimiento es necesaria la burocracia.

1. TRADICIONAL

La teoría mecanicista de Max Weber se refiere a su enfoque de la burocracia como una forma de organización racional que busca la eficiencia y la maximización de resultados. Weber argumentó que la burocracia era la forma más eficiente y efectiva de organizar grandes instituciones y lograr una administración racional.

Weber, en su obra "Economía y sociedad" (1922), describió los principios y características fundamentales de la teoría mecanicista de la burocracia. Estos principios incluyen:

- Jerarquía: La organización se estructura en niveles de autoridad claramente definidos, con una cadena de mando clara y líneas de responsabilidad establecidas.
- Reglas y procedimientos: Se establecen reglas y normas formales que rigen el funcionamiento de la organización y guían la toma de decisiones. La toma de decisiones se basa en criterios objetivos y estándares predefinidos.
- Especialización y división del trabajo: Las tareas se dividen en funciones especializadas y se asignan a los miembros de la organización de acuerdo con sus habilidades y competencias específicas.
- Impersonalidad: Las decisiones se toman de manera objetiva y basada en reglas, independientemente de las características personales de los individuos involucrados. La imparcialidad y la neutralidad son fundamentales en la burocracia.
- Carreras y promoción basadas en mérito: El avance en la organización se basa en el desempeño y la competencia de los empleados, en lugar de consideraciones personales o favoritismo.

2. TRADICIONAL VS ORGÁNICA

Aspecto	Teoría Mecanicista	Nuevas Organizaciones Orgánicas
Estructura	<p>Jerárquica y rígida</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Máxima división del trabajo, con la distribución total del trabajo para conseguir los objetivos. ✓ Jerarquía de autoridad bajo la que debe estructurarse la organización. (Subordinados al conocimiento del superior jerárquicamente). 	<p>Flexible y plana</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Bajo grado de formalización en la especificación de las obligaciones del trabajo. ✓ Escasa división de las faenas a realizar.
Toma de decisiones	<p>Basada en reglas y autoridad centralizada</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La autoridad de los trabajadores se determina por la legalidad de los cargos. ✓ Líneas de autoridad verticales. Para un mejor control social evitan las autoridades horizontales. 	<p>Descentralizada y participativa</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Descentralización en la toma de decisiones, es decir, se delega poder a otros miembros de la organización para llevar a cabo la toma de decisiones.
Comunicación	<p>Vertical y siguiendo líneas de autoridad</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ No existen relaciones informales. ✓ El funcionamiento de la organización queda registrado mediante escritos. 	<p>Horizontal y fluida</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación lateral significativa de modo que no solo se produce vertical como en el modelo tradicional.
Cultura organizacional	<p>Formal y orientada a reglas y procedimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinación de reglas y normas en las que los trabajadores basan para desempeñar su función. (Las pautas de comportamiento se encuentran preestablecidas). 	<p>Abierta, flexible e innovadora</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pocas reglas o normas estrictamente escritas.

Aspecto	Teoría Mecanicista	Nuevas Organizaciones Orgánicas
Adaptabilidad al entorno	<p>Menos adaptable y lenta para responder a cambios</p> <p>✓ En las empresas tradicionales los líderes se niegan a salir de su zona de confort por miedo a perder poder y control.</p>	Enfocada en la adaptabilidad y capacidad de respuesta ágil

Tabla 6. Empresas tradicionales vs orgánicas. Fuente: Elaboración propia.

El sistema directivo orgánico, propuesto por Burns y Stalker en su obra "The Management of Innovation" (1961), se refiere a un enfoque de gestión que se adapta a entornos empresariales dinámicos y cambiantes. Estos autores argumentaron que las organizaciones deben adoptar un enfoque orgánico para gestionar la innovación y responder a las demandas del entorno empresarial.

Según la literatura, aunque aún no hay un consenso absoluto sobre las estructuras organizacionales, la mayoría de las nuevas estructuras se basan en el concepto de organizaciones en red.

Estas organizaciones son consideradas como inteligentes debido a su capacidad para realizar autocorrecciones mediante la implementación de nuevas conexiones. Se caracterizan por su alta flexibilidad, lo que les permite adaptarse rápidamente a los cambios y mantener un crecimiento constante.

Modelo de Organización	Características	Ejemplos
Organización Horizontal o sin jerarquías	Estructura plana, toma de decisiones descentralizada, colaboración y autonomía de los empleados.	Valve Corporation, W.L. Gore & Associates
Organización en Redes o Redarquía	Conexiones y colaboraciones entre diferentes actores y organizaciones, enfocadas en la cooperación y el intercambio de recursos y conocimientos.	Linux Foundation, Uber

Modelo de Organización	Características	Ejemplos
Organización Ágil	Flexibilidad, adaptabilidad y capacidad de respuesta rápida a los cambios, enfoque en equipos multifuncionales y toma de decisiones descentralizada.	Spotify, Zappos
Organización Virtual	Sin ubicación física centralizada, con empleados y colaboradores dispersos geográficamente, comunicación y colaboración digital.	Automattic (WordPress.com), GitLab
Organización Basada en Ecosistema	Relaciones y colaboraciones estrechas con socios externos, enfoque en la innovación conjunta y creación de valor a través de la red de socios.	Apple (App Store), Alibaba Group

Tabla 7. Nuevos modelos de organizaciones. Fuente: Elaboración propia.

5. COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

5.1. Elementos de la comunicación

A continuación se define la tipología, formas y niveles de la comunicación:

Tipología de Comunicación	Características	Ejemplos
Comunicación Interna	Se refiere a la transmisión de información dentro de la organización entre sus miembros.	Reuniones de equipo, comunicados internos, correos electrónicos entre empleados, tableros de anuncios internos, intranet corporativa.
Comunicación Externa	Se refiere a la transmisión de información entre la organización y su entorno externo, incluyendo clientes, proveedores, accionistas, comunidad, etc.	Publicidad, relaciones públicas, atención al cliente, medios de comunicación, redes sociales, comunicados de prensa.
Comunicación Formal	Se refiere a la comunicación que sigue reglas y protocolos establecidos.	Informes formales, presentaciones oficiales, comunicados de prensa, reuniones con agenda.
Comunicación Informal	Se refiere a la comunicación no oficial que ocurre de manera espontánea y sin seguir reglas estrictas.	Conversaciones casuales, mensajes informales de correo electrónico, interacciones en pasillos o áreas comunes, reuniones informales.

Tabla 8. Tipologías de la comunicación. Fuente: Elaboración propia.

Los rumores en una empresa son parte de la comunicación informal y se refieren a la difusión de información no verificada o especulativa entre los empleados. Los rumores pueden surgir debido a la falta de comunicación clara, la incertidumbre o la necesidad de llenar vacíos de información. Aunque los rumores pueden tener un impacto significativo en la moral y la percepción de los empleados, es importante abordarlos de manera adecuada para minimizar los efectos negativos.

Algunos autores han abordado el tema de los rumores en las organizaciones. Por ejemplo, Robbins y Coulter (2017) señalan que los rumores pueden tener un impacto en el clima organizacional y la confianza de los empleados. Además, Weiss (1994) destaca que los rumores pueden surgir cuando hay una brecha de información y se pueden utilizar como una forma de buscar control o influencia en la organización.

Formas de Comunicación	Descripción	Ejemplos
Comunicación Unidireccional	Es aquella en la que la información se transmite en una sola dirección, desde el emisor al receptor, sin la posibilidad de una respuesta inmediata.	Anuncios publicitarios en televisión, conferencias magistrales, correos electrónicos informativos, cartas formales, comunicación escrita.
Comunicación Bidireccional	Implica un intercambio de información en ambas direcciones, permitiendo la retroalimentación entre el emisor y el receptor.	Conversaciones cara a cara, llamadas telefónicas, videoconferencias, debates, redes sociales, encuestas interactivas.

Tabla 9. Formas de la comunicación. Fuente: Elaboración propia.

1. VENTAJAS DE LA COMUNICACIÓN ESCRITA EN LA COMUNICACIÓN UNIDIRECCIONAL:

- Claridad: La comunicación escrita permite una transmisión clara y precisa de la información, ya que se puede revisar y editar antes de ser enviada.
- Permanencia: Los mensajes escritos pueden ser almacenados y consultados en el futuro, lo que facilita su referencia y recordatorio.
- Distribución masiva: La comunicación escrita se puede distribuir a un gran número de personas de manera eficiente, alcanzando audiencias amplias.

Consejos para escribir de manera eficaz:

- **Simplicidad:** Es importante redactar de manera sencilla, evitando el uso de términos complicados o jerga técnica que pueda dificultar la comprensión del lector.
- **Claridad:** Presta atención al lenguaje que utilizas, asegurándote de que tus ideas sean comunicadas de manera clara y precisa. Evita ambigüedades y estructuras complejas que puedan confundir al lector.
- **Brevidad:** Recuerda que hacer un texto más largo no necesariamente lo hace más preciso. Elimina información innecesaria y ve directo al punto para mantener la atención del lector.
- **Precisión:** Utiliza las palabras adecuadas para expresar tus ideas de forma precisa. Evita la ambigüedad y el uso de términos vagos que puedan generar confusiones.
- **Interés:** Capta la atención del lector desde el principio. Utiliza un lenguaje atractivo, ejemplos relevantes o anécdotas interesantes que mantengan el interés a lo largo del texto.
- **Propósito:** Define claramente el propósito de tu escrito. Cada texto debe tener un objetivo específico, ya sea informar, persuadir o entretener, y la redacción debe enfocarse en lograr ese objetivo.
- **Organización:** Estructura tu contenido de manera lógica y coherente. Utiliza párrafos y subtítulos para organizar las ideas y facilitar la lectura.
- **Coherencia:** Asegúrate de que el principio y el fin del texto estén relacionados y que las ideas se desarrollen de manera coherente a lo largo del mismo.
- **Credibilidad:** Evita exageraciones o afirmaciones infundadas. Respáldate en datos, evidencias y fuentes confiables para aumentar la credibilidad de tu escrito.

Recuerda que practicar la escritura regularmente y revisar tus textos en busca de mejoras te ayudará a desarrollar habilidades de redacción más eficaces.

2. INCONVENIENTES DE LA COMUNICACIÓN ESCRITA EN LA COMUNICACIÓN UNIDIRECCIONAL:

- Falta de retroalimentación inmediata: Al ser unidireccional, la comunicación escrita no permite una respuesta inmediata o interacción en tiempo real.
- Posible ambigüedad: La falta de lenguaje no verbal y la ausencia de interacción directa pueden dar lugar a malentendidos o interpretaciones erróneas.

- Menor personalización: La comunicación escrita puede carecer de la personalización y adaptabilidad que se logra en una interacción directa.
-

3. VENTAJAS DE LA COMUNICACIÓN BIDIRECCIONAL:

- Retroalimentación: Permite un intercambio de ideas, opiniones y retroalimentación entre el emisor y el receptor, lo que fomenta una comprensión más completa y precisa del mensaje.
- Claridad: Al poder hacer preguntas, aclaraciones y solicitar aclaraciones, la comunicación bidireccional ayuda a evitar malentendidos y confusiones.
- Mejor toma de decisiones: Al permitir la participación activa de todas las partes involucradas, la comunicación bidireccional puede ayudar a tomar decisiones más informadas y consensuadas.
- Construcción de relaciones: Favorece el establecimiento de relaciones sólidas y de confianza, ya que se promueve el diálogo abierto y la escucha activa.

4. DESVENTAJAS DE LA COMUNICACIÓN BIDIRECCIONAL:

- Tiempo y recursos: La comunicación bidireccional puede requerir más tiempo y recursos, ya que implica interacciones más extensas y permite la participación activa de los receptores.
- Dificultad para coordinar: En casos de grandes grupos o audiencias dispersas, puede resultar desafiante coordinar y gestionar la comunicación bidireccional de manera efectiva.
- Posible conflicto: Al abrir espacios para la expresión de diferentes puntos de vista, puede surgir el conflicto o la discrepancia de opiniones, lo que requiere habilidades de gestión de conflictos.

Es importante tener en cuenta que la comunicación bidireccional es fundamental en muchos contextos organizativos, ya que fomenta la participación, la colaboración y la comprensión mutua.

Niveles de Comunicación	Descripción	Ejemplos
Comunicación Vertical	Se refiere a la transmisión de información entre diferentes niveles jerárquicos en una organización.	
- Comunicación Descendente	Es la comunicación que se dirige de niveles superiores a inferiores en la jerarquía organizativa.	Anuncios del director general a los empleados, instrucciones o directrices de los supervisores a los subordinados.
- Comunicación Ascendente	Es la comunicación que se dirige de niveles inferiores a superiores en la jerarquía organizativa.	Informes de progreso de los empleados a sus supervisores, sugerencias o retroalimentación de los subordinados a los gerentes.
- Comunicación Lateral	Es la comunicación que se lleva a cabo entre personas del mismo nivel jerárquico o de diferentes departamentos en una organización.	Reuniones de equipo, colaboración en proyectos entre departamentos, intercambio de información entre colegas.

Tabla 10. Niveles de la comunicación. Fuente: Elaboración propia.

5.2 Finalidad e importancia de la comunicación

La marca busca un objetivo determinado con la comunicación, transmitir información. Los filtros, entorpecedores y facilitadores son elementos que pueden influir en el proceso de comunicación, afectando la efectividad y comprensión del mensaje transmitido.

1. FILTROS DE LA COMUNICACIÓN:

Son barreras o filtros que pueden distorsionar el mensaje y dificultar la comunicación efectiva. Algunos de los filtros comunes incluyen los filtros culturales, los filtros perceptuales y los filtros semánticos según Littlejohn y Foss (2008):

Filtros de Comunicación	Descripción	Ejemplo
Básicos		
- Culturales	Las diferencias culturales, como valores, creencias y normas, pueden afectar la comunicación y dar lugar a malentendidos.	Dos personas de diferentes culturas pueden tener interpretaciones distintas de un gesto o palabra específica.
- Personalidad	Las características individuales de personalidad, como la extroversión o la introversión, pueden influir en la forma en que las personas se comunican y se relacionan entre sí.	Una persona extrovertida puede ser más abierta y expresiva en su comunicación, mientras que una persona introvertida puede preferir escuchar más que hablar.
Situacionales		
- Situación	El contexto o la situación en la que se produce la comunicación puede influir en la forma en que se entienden los mensajes.	La comunicación entre un médico y un paciente durante una consulta médica se basa en una relación de autoridad y confianza.
- Relación	El tipo de relación existente entre los comunicadores puede influir en la forma en que se comunican y comprenden los mensajes.	La comunicación entre amigos cercanos puede ser más informal y llena de chistes y bromas, mientras que la comunicación entre un jefe y un empleado puede ser más formal y enfocada en asuntos laborales.
Aptitudinales		
- Capacidad de exteriorización	La habilidad para expresarse y transmitir claramente los mensajes de manera efectiva.	Una persona con una buena capacidad de exteriorización puede utilizar un lenguaje claro y

Filtros de Comunicación	Descripción	Ejemplo
		conciso para comunicar sus ideas y pensamientos.
- Capacidad de comprensión (empatía)	La capacidad de comprender y ponerse en el lugar del otro, facilitando una comunicación más efectiva.	Una persona empática puede escuchar activamente, comprender las emociones de los demás y responder de manera apropiada.
- Inteligencia	El nivel de inteligencia y habilidades cognitivas puede influir en la forma en que las personas procesan y comprenden la información.	Una persona con alta inteligencia puede analizar rápidamente los conceptos complejos y explicarlos de manera clara y accesible.
Formativos		
- Nivel cultural	El nivel de educación y conocimiento adquirido puede influir en la forma en que las personas se comunican y comprenden los mensajes.	En un ambiente académico, la comunicación entre profesores y estudiantes puede ser más técnica y basada en el conocimiento disciplinario.
- Formación	La formación específica y las habilidades adquiridas en un campo particular pueden afectar la forma en que una persona se comunica en ese ámbito.	Un experto en marketing puede utilizar un lenguaje y estrategias de comunicación especializadas para promocionar un producto o servicio.

Tabla 11. Filtros en la comunicación. Fuente: Elaboración propia.

2. ENTORPECEDORES DE LA COMUNICACIÓN:

Son factores que obstaculizan la transmisión clara y efectiva del mensaje. Estos pueden incluir ruido ambiental, falta de atención, emociones negativas o barreras físicas (De Vito, 2012).

Entorpecedor de la comunicación	Descripción	Ejemplos
La palabra	Uso de palabras inapropiadas, tecnicismos o lenguaje complicado	Utilizar términos científicos en una conversación casual
Prejuicios	Juicios o ideas preconcebidas que afectan la comunicación	Discriminar a alguien basado en su origen étnico
Estereotipo	Generalización simplista o cliché sobre un grupo o individuo	Asociar a los catalanes con ser tacaños o avaros
Defensa psicológica	Barreras emocionales o actitud defensiva ante el mensaje	Ignorar o rechazar un mensaje porque no interesa o no hay tiempo

Entorpecedor de la comunicación	Descripción	Ejemplos
Inferencia	Sacar conclusiones basadas en suposiciones o imaginación	Difundir rumores sin verificar su veracidad

Tabla 12. Entorpecedores de la comunicación. Fuente: Elaboración propia.

3. FACILITADORES DE LA COMUNICACIÓN:

Son elementos que contribuyen a una comunicación exitosa y eficaz. Esto puede incluir una comunicación clara, escucha activa, empatía y habilidades de retroalimentación (Adler y Rodman, 2015).

Facilitador de la comunicación	Descripción	Ejemplos
Empatía	Escuchar sin juzgar y comprender la perspectiva del otro	Ponerse en el lugar de la otra persona para entender sus sentimientos y necesidades
Interés hacia el otro	Observar y escuchar activamente, creando un ambiente de confianza y respeto	Prestar atención y mostrar interés genuino en las preocupaciones y opiniones de la persona
Actitud positiva/persuasiva	Estar abierto al diálogo y buscar argumentar en lugar de imponer	Utilizar argumentos convincentes y positivos para influir en la opinión de los demás
Lenguaje claro y sencillo	Utilizar ejemplos y explicaciones claras y comprensibles	Adaptar el lenguaje al nivel de comprensión de la otra persona para evitar confusiones
Respetar el ritmo verbal	Dar tiempo para que la otra persona se exprese y no interrumpir	Permitir que el interlocutor termine de hablar antes de responder
Escuchar	Prestar atención activa y completa a lo que la otra persona está diciendo	Centrarse en escuchar y comprender el mensaje sin interrumpir o distraerse

Tabla 13. Facilitadores de la comunicación. Fuente: Elaboración propia.

5.3 Elevator Pitch

Un elevator pitch es una presentación breve y concisa de un proyecto, idea o producto, diseñada para captar rápidamente la atención de una persona durante el tiempo que dura un viaje en ascensor. El objetivo principal es comunicar de manera

efectiva los puntos clave y el valor único de la propuesta en un tiempo limitado (Gladwell, M., 2005). Normalmente consta de tres fases principales: introducción, desarrollo y cierre.

1. Introducción:

- Inicio impactante: Captura la atención del interlocutor desde el principio con una declaración intrigante, una pregunta provocativa o una estadística sorprendente.
- Presentación personal: Menciona tu nombre y tu rol o posición relevante en relación al proyecto.
- Contexto y propósito: Sitúa brevemente el proyecto en su contexto y explica el propósito principal.

2. Desarrollo: (Propuesta de valor, alianzas estratégicas, segmentos de clientes y generación de ingresos).

- Problema o necesidad: Describe claramente el problema o necesidad que aborda tu proyecto y enfatiza su relevancia e impacto.
- Solución única: Explica cómo tu proyecto ofrece una solución innovadora y diferenciadora en comparación con otras alternativas existentes.
- Ventajas y beneficios: Destaca las ventajas y beneficios clave que tu proyecto proporciona a los usuarios, clientes o mercado objetivo.
- Validación: Si tienes datos o evidencia que respaldan la viabilidad o efectividad de tu proyecto, menciónalos de manera sucinta.

3. Cierre:

- Llamada a la acción: Termina tu elevator pitch con un llamado a la acción claro y concreto, como una solicitud de reunión, demostración o seguimiento.
- Contacto: Proporciona tus datos de contacto, como correo electrónico o teléfono, para facilitar el contacto posterior.

Recuerda que la clave de un elevator pitch efectivo es ser conciso, claro y convincente, capturando la atención del interlocutor y generando interés en tu proyecto en un tiempo limitado.

CAPÍTULO III Proyecto de negocio.

CAPÍTULO III

PROYECTO DE

NEGOCIO

6. CREACIÓN DE LA MARCA

1. CULTURA CORPORATIVA:

La cultura corporativa se refiere al conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos compartidos por los miembros de una organización. Es el "ADN" de una empresa y define cómo se hacen las cosas dentro de la organización. La cultura corporativa puede influir en la toma de decisiones, la forma de trabajar en equipo, la comunicación interna, la innovación y la orientación hacia el cliente, entre otros aspectos (Schein, 2010 & Handy, 1993).

2. FILOSOFÍA CORPORATIVA:

La filosofía corporativa se refiere a los principios fundamentales, las creencias y los valores que guían las acciones y decisiones de una empresa. Es una declaración más amplia de los propósitos y principios rectores de la organización. La filosofía corporativa puede incluir aspectos como la misión, la visión, los valores éticos, el compromiso con la responsabilidad social y otros principios fundamentales que definen la identidad de la empresa (Drucker, 2012) & Porter 2004).

- **Visión:** La visión es una declaración que describe la imagen futura deseada de la empresa. Proporciona una dirección clara y un propósito inspirador para la organización. La visión define lo que la empresa aspira a lograr a largo plazo y puede actuar como una guía estratégica para tomar decisiones y establecer metas. La visión también puede ser una fuente de motivación e inspiración para los empleados (Collins & Porras, 1994).
- **Misión:** La misión es una declaración que describe la razón de ser de la empresa, su propósito fundamental y las actividades en las que se involucra para lograr sus objetivos. La misión debe reflejar los valores y la identidad de la empresa y orientar las decisiones y acciones diarias. La misión proporciona una base para establecer los objetivos y la estrategia de la empresa. Pretende alcanzar la visión (Daft, 2013 & Drucker, 2012).
- **Valores:** Los valores son los principios y creencias fundamentales que guían el comportamiento y las decisiones de una organización. Estos valores pueden incluir

aspectos como la honestidad, la integridad, el compromiso con la calidad, la responsabilidad social y otros principios éticos y culturales. Los valores ayudan a establecer una cultura empresarial sólida y a tomar decisiones coherentes con los principios de la organización (Kotter, & Heskett, 1992).

3. EJEMPLOS:

Marca	Visión	Misión	Valores
McDonald's	Ser el mejor restaurante de comida rápida del mundo, donde los clientes pueden disfrutar de alimentos de calidad.	Brindar experiencias excepcionales a los clientes al ofrecer comida de calidad, servicio rápido y un ambiente limpio y acogedor.	Calidad, servicio, limpieza, valor, diversidad e inclusión, ética y sostenibilidad.
Ubisoft	Crear mundos divertidos, memorables y con impacto.	Ofrecer experiencias de juego innovadoras y emocionantes a través de una amplia gama de títulos, satisfaciendo las expectativas de los jugadores.	Pasión por los juegos, enfoque en la creatividad y la innovación, colaboración, respeto y diversidad, espíritu emprendedor y responsabilidad.
Epic Games	Empoderar a los desarrolladores y creadores para que construyan experiencias digitales únicas y atractivas.	Ofrecer tecnología y herramientas de vanguardia que permitan a los desarrolladores y creadores dar vida a sus visiones y conectar con su audiencia.	Libertad creativa, innovación, acceso y apertura, comunidad y colaboración, impacto positivo y diversidad.
Apple	Crear productos innovadores y fáciles de usar que enriquezcan la vida de las personas.	Diseñar y fabricar dispositivos electrónicos de alta calidad, software y servicios que brinden una experiencia integrada y excepcional.	Innovación, diseño elegante y funcionalidad, simplicidad, atención al detalle, empoderamiento del individuo.
Sony	Ser una empresa que inspire y satisfaga la curiosidad humana.	Ofrecer productos y servicios de calidad que mejoren la vida y entretengan a las personas, al tiempo que contribuyen al desarrollo de la sociedad.	Integridad y honestidad, innovación tecnológica, pasión por la calidad y el diseño, diversidad e inclusión, responsabilidad social.

Tabla 14. Ejemplos de filosofía corporativa. Fuente: Elaboración propia.

6.1. Identidad e imagen

1. IDENTIDAD CORPORATIVA:

La identidad corporativa se refiere a la forma en que una organización se percibe a sí misma y cómo desea ser percibida por los demás. Incluye los aspectos esenciales que definen la entidad y su personalidad. La identidad corporativa se basa en elementos como los valores, la cultura, la historia, la misión y la visión de la empresa. Es una parte clave de la estrategia de marca y proporciona una base para las acciones y comunicaciones de la organización (Kapferer, 2012 & Aaker, 1991).

Los vectores de Costa proporcionan una guía para definir el perfil de identidad, considerando los siguientes aspectos:

1. **Identidad:** Se refiere a quién es la empresa y constituye el factor diferenciador por excelencia. La identidad corporativa se basa en la experiencia que se crea para los clientes, enfatizando elementos como la exclusividad y la personalización a precios rentables.
2. **Acción:** Este vector se centra en las acciones y objetivos que la empresa busca lograr. Por ejemplo, la empresa puede tener la pretensión de establecer una red de servicios corporativos para pymes, lo cual define su enfoque y propósito.
3. **Comunicación:** Se refiere a cómo la empresa se expresa y se comunica con sus diversos públicos. La manera en que se comunica puede ser determinante para moldear la percepción de la marca y establecer relaciones sólidas con los stakeholders.
4. **Imagen:** Este vector se centra en la forma en que los públicos perciben a la empresa. Es necesario investigar y comprender cómo se percibe actualmente la imagen de la marca para poder crear una identidad que influya en la imagen deseada. Aquí es donde entran en juego los atributos Guttman, que permiten evaluar cómo los atributos específicos son valorados por los públicos.
5. **Cultura:** Este vector es el núcleo central y se basa en la filosofía de la empresa y en cómo se realizan las cosas. La cultura corporativa se refleja en la forma en que la organización opera, y se fundamenta en la misión, visión y valores de la empresa.

En resumen, al definir el perfil de identidad corporativa, se pueden utilizar los vectores de Costa, que abarcan la identidad, la acción, la comunicación, la imagen y la cultura. Estos aspectos ayudan a establecer una identidad coherente y sólida, que se alinea con la filosofía y los objetivos estratégicos de la organización.

2. IMAGEN CORPORATIVA:

La imagen corporativa se refiere a la percepción y la imagen mental que tienen las personas sobre una organización. Es la forma en que los stakeholders, como clientes, empleados y la sociedad en general, perciben a la empresa y sus productos o servicios. La imagen corporativa se construye a través de interacciones, comunicaciones y experiencias con la organización. Una imagen corporativa positiva puede generar confianza, lealtad y una reputación sólida (Keller, 2003 & Van Riel, 1997).

En el proceso de gestión de la imagen corporativa, es fundamental definir el perfil de imagen que deseamos proyectar. Este perfil de imagen, creado por la empresa, difiere de la percepción que los públicos tienen de la marca. Por lo tanto, es esencial que el perfil de imagen esté alineado con la identidad corporativa, ya que es una extensión de esta última (Kapferer, 2012).

Para crear la imagen deseada, es necesario definir los atributos de imagen que deseamos asociar con nuestra marca. Por ejemplo, se pueden considerar atributos como "empresa global, creativa, responsable socialmente, joven, inimitable, confiable e innovadora". Estos atributos ayudan a construir la identidad de la marca y guían las percepciones de los públicos (Aaker, 1991).

Para evaluar cómo la sociedad percibe estos atributos de imagen, se puede realizar una encuesta a una muestra representativa de personas de diferentes edades y géneros. Una técnica de medición de actitudes que puede utilizarse es la escala de Guttman, que permite obtener resultados cuantitativos sobre la valoración de los atributos de imagen por parte del público (Keller, 2003).

Además, para definir el perfil de la identidad corporativa, se puede recurrir a la visión propuesta por Joan Costa, reconocido experto en comunicación y gestión de la identidad corporativa (Costa, 2004). Esta visión se basa en la consideración de la visión, misión y valores de la marca, elementos clave para establecer la identidad y la dirección estratégica de la organización.

En resumen, la gestión de la imagen corporativa implica definir un perfil de imagen coherente con la identidad corporativa. Esto se logra a través de la definición de atributos de imagen, la evaluación de cómo la sociedad percibe estos atributos y la consideración de la visión, misión y valores de la marca.

6.2. Identidad visual corporativa

Según Alina Wheeler (2017), la Identidad Visual Corporativa (IVC) se refiere a la representación gráfica y visual de una empresa u organización. Consiste en el conjunto de elementos visuales y estéticos cuidadosamente diseñados y seleccionados para transmitir la identidad, los valores y la personalidad de una marca de manera coherente y reconocible.

Además para la creación de la "ventaja competitiva", se destaca que la IVC comprende elementos como el logotipo, los colores corporativos, la tipografía, los patrones y las imágenes utilizados en la comunicación y el diseño de la marca. Estos elementos visuales son fundamentales para construir el reconocimiento de la marca, generar confianza y fortalecer la conexión emocional con los clientes y stakeholders (Olins, 2008).

Estos siete vectores, que se atribuyen a la teoría de María Esclapez, abarcan diferentes aspectos clave:

1. **Nombre o razón social:** se refiere al nombre con el que la marca se identifica.
2. **Logotipo:** es la representación gráfica del nombre de la marca, diseñado mediante una tipografía específica.

Concepto	Descripción
Logotipo	Representación gráfica de una marca que se basa exclusivamente en tipografía. Es una combinación de letras, palabras o caracteres diseñados de forma distintiva.
Imagotipo	Combinación de un logotipo y un isotipo que se utilizan juntos como una unidad visual coherente. El logotipo y el isotipo pueden separarse y utilizarse de forma independiente.
Isotipo	Representación gráfica de una marca que se basa en un símbolo o ícono visual sin la presencia de texto.
Isologo	Combinación de un logotipo y un isotipo en una sola unidad visual. Ambos elementos están integrados y no se pueden separar sin perder su significado completo.

Tabla 15. Tipos de logotipos y combinaciones. Fuente: Elaboración propia.

3. **Simbología gráfica:** en ocasiones, se requiere complementar el logotipo con elementos gráficos simbólicos para transmitir mejor el mensaje de la marca.
4. **Identidad cromática:** se compone de los colores principales que representan a la marca y que se utilizan consistentemente en su comunicación visual.
5. **Identidad cultural:** este aspecto se desarrolla en el siguiente apartado, en la creación del perfil de la marca, y se refiere a los valores, la personalidad y la cultura que la marca desea transmitir. Este apartado se define detalladamente en el perfil de la marca.
6. **Escenarios de identidad:** son los lugares o entornos en los que la marca se desenvuelve, como oficinas, puntos de venta, espacios de exhibición o vestuario corporativo. Estos escenarios deben reflejar y reforzar la identidad de la marca.
7. **Indicadores objetivos de identidad:** estos indicadores son más relevantes para marcas consolidadas y se obtienen a través de estrategias de branding, incluyendo aspectos como el posicionamiento de la marca, las ventas generadas y la efectividad de la publicidad.

Es importante tener en cuenta que estos siete vectores proporcionan una guía para establecer la Identidad Visual Corporativa de una marca, permitiendo una coherencia y consistencia en su imagen. Sin embargo, es necesario adaptar estos elementos a las características y objetivos específicos de cada marca (Esclapez, 2011).

Identidad visual corporativa de XXX

Nombre o razón social:

Logotipo: Tipografía

Simbología gráfica:



Identidad cromática:



Escenarios de identidad:

Imagen 1. Ejemplo de identidad visual corporativa. Fuente: Elaboración propia.

7. INTRODUCCIÓN AL PLAN DE EMPRESA.

7.1 PASO 1. Presentación

Para llevar a cabo esta descripción hay que basarse en los siguientes puntos:

1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO: En este apartado se explica qué se quiere hacer con el negocio, proporcionando una primera descripción general. Las explicaciones deben ser claras y concisas para que los lectores tengan una idea clara de cómo será la empresa.

- Describe la actividad que se desea realizar.
- Explica la oportunidad de negocio que se ha detectado y la necesidad que cubre en el mercado.

2. DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO PROMOTOR: En esta sección, se debe centrar en el equipo de personas que inician el negocio.

- Destaca las aportaciones de los socios al negocio. ¿Qué conocimientos y experiencia tienen en el sector? ¿Cuánto capital pueden aportar?
- ¿Los socios tienen formación específica relacionada con el negocio? (Toma y Beltrán, 2018).

Es importante evaluar si los perfiles profesionales se complementan y si será fácil trabajar en equipo, estableciendo así funciones y responsabilidades.

Una parte crucial es la presentación de los currículos de las personas que forman parte del proyecto empresarial. Esto forma parte de la valoración de los recursos humanos del proyecto y permite evaluar su viabilidad (Huges y Becherer, 2009).

7.2. Plan de marketing

El plan de marketing es una parte fundamental dentro del plan de empresa, ya que se encarga de definir las estrategias y acciones necesarias para promocionar y comercializar los productos o servicios de la empresa (Kotler & Keller, 2016).

A continuación, se presenta un resumen de cómo funciona el plan de marketing dentro del plan de empresa:

- **Análisis de mercado:** El plan de marketing comienza con un análisis detallado del mercado objetivo, incluyendo el estudio de la competencia, el análisis de las tendencias del mercado y la identificación de las necesidades y preferencias de los clientes.
- **Definición de objetivos:** En esta etapa, se establecen los objetivos de marketing que la empresa desea alcanzar. Estos objetivos deben ser claros, medibles, realistas y acordes con la visión y misión de la empresa.
- **Segmentación y selección de mercado objetivo:** Se segmenta el mercado en diferentes grupos de consumidores con características y necesidades similares. Luego, se selecciona el segmento de mercado objetivo al que se dirigirán las estrategias de marketing.
- **Estrategias de marketing:** En esta etapa se diseñan las estrategias de marketing que permitirán alcanzar los objetivos establecidos. Esto incluye decisiones sobre el posicionamiento de la marca, la fijación de precios, la distribución y la promoción de los productos o servicios.
- **Plan de acción:** Se establecen las acciones concretas que se llevarán a cabo para implementar las estrategias de marketing. Esto incluye la planificación de campañas publicitarias, actividades de relaciones públicas, estrategias de venta, entre otros.
- **Presupuesto de marketing:** Se asigna un presupuesto para las actividades de marketing y se establecen los recursos necesarios para llevar a cabo el plan de marketing de manera efectiva.
- **Evaluación y control:** Se establecen indicadores de desempeño y se realiza un seguimiento continuo de las acciones de marketing para evaluar su efectividad. Se realizan ajustes y correcciones si es necesario.

El plan de marketing es un componente dinámico dentro del plan de empresa, que requiere revisión y actualización periódica para adaptarse a los cambios del mercado y las necesidades de los clientes (Armstrong & Cunningham, 2017).

INVESTIGACIÓN EXTERNA. ANÁLISIS EXTERNO.

El marketing analítico es una disciplina que se enfoca en la recopilación, análisis e interpretación de datos relacionados con las actividades de marketing de una empresa. Su objetivo principal es aprovechar la información obtenida para tomar decisiones estratégicas más fundamentadas y mejorar el rendimiento de las acciones de marketing.

El proceso de marketing analítico generalmente incluye las siguientes etapas:

1. Recopilación de datos: se recolectan datos relevantes de diversas fuentes, como bases de datos de clientes, encuestas, registros de ventas, interacciones en redes sociales, entre otros. Estos datos pueden ser estructurados (números, categorías) o no estructurados (textos, imágenes).
2. Limpieza y organización de datos: se realiza una depuración de los datos, eliminando valores atípicos, corrigiendo errores y estandarizando la información para asegurar su calidad y consistencia.
3. Análisis exploratorio de datos: se utilizan técnicas estadísticas y visualización de datos para explorar y comprender los patrones y relaciones presentes en los datos. Esto puede incluir análisis descriptivos, gráficos, correlaciones y segmentación de clientes.

El marketing analítico es una disciplina que se enfoca en la recopilación, análisis e interpretación de datos relacionados con las actividades de marketing de una empresa (Kumar, Petersen, & Leone, 2019). Su objetivo principal es aprovechar la información obtenida para tomar decisiones estratégicas más fundamentadas y mejorar el rendimiento de las acciones de marketing.

El marketing analítico ayuda a las empresas a comprender mejor a sus clientes, identificar oportunidades de mercado, optimizar sus recursos y medir el impacto de sus actividades de marketing. Al utilizar datos y análisis en lugar de suposiciones o intuiciones, las empresas pueden tomar decisiones más fundamentadas y aumentar su eficacia en el mercado altamente competitivo (Sheth & Sharma, 2017).

7.2.1. Mercado

Según Philip Kotler, considerado uno de los principales expertos en marketing, el mercado se define como "un grupo de compradores y vendedores que están en contacto para intercambiar bienes o servicios" (Kotler, 2000).

Según Stanton, el mercado como "el conjunto de todos los compradores actuales y potenciales de un producto o servicio específico" (Stanton, Etzel y Walker, 2010). De esta manera, se enfatiza la inclusión tanto de los compradores que ya han realizado una compra como de aquellos que tienen el potencial de convertirse en clientes en el futuro.

A continuación, se presenta una tabla de clasificación del mercado que permite identificar y categorizar distintos segmentos de la industria:

Clasificación del mercado	Descripción
Según el tipo de comprador:	
Particulares	Individuos que adquieren bienes o servicios para su propio consumo, estableciendo una relación personal con el vendedor.
Empresas	Compradores que adquieren bienes para utilizarlos en sus procesos productivos y fabricar otros productos.
Organismos Públicos	Entidades gubernamentales, como ayuntamientos o patronatos, que realizan compras para cumplir con sus funciones y responsabilidades.
Entidades sin ánimo de lucro	Organizaciones que ofrecen servicios sin fines de lucro, buscando satisfacer necesidades sociales o comunitarias.
Según el tipo de demanda:	
Mercados de consumo	Mercados donde se adquieren bienes o servicios para consumo inmediato o duradero, con diferentes características de compra.
- Consumo inmediato	Compras de bienes con una caducidad breve, alta frecuencia y poca planificación.
- Consumo duradero	Compras de bienes con un consumo a lo largo del tiempo, alta inversión e implicación, y una planificación más detallada.
Mercados industriales	Empresas que adquieren bienes para su proceso productivo, teniendo menos clientes y un proceso de compra más complejo.

Clasificación del mercado	Descripción
Mercado de servicios	Compras de servicios basadas en los beneficios esperados, con una creciente exigencia y competencia, y una evolución tecnológica.

Tabla 15. Clasificación del mercado. Fuente: Elaboración propia.

7.2.1.1. PASO 2. Desarrollo del mercado en los últimos años

1. TAMAÑO DEL MERCADO: El tamaño del mercado se refiere a la dimensión del mismo en términos de valor o volumen. Es esencial comprender cuán grande es el mercado en el que se opera, ya que esto ayuda a evaluar su potencial y a determinar su atractivo para las empresas.

Para analizar el tamaño del mercado, es importante considerar aspectos como la población objetivo, el alcance geográfico y la demanda existente. Por ejemplo, en la industria de los videojuegos, se puede estudiar el número de jugadores, las ventas de consolas y los ingresos generados por los juegos.

2. CRECIMIENTO DEL MERCADO: El crecimiento del mercado se refiere a los cambios en el tamaño del mercado a lo largo del tiempo. Analizar las tasas de crecimiento del mercado es esencial para identificar oportunidades de expansión y evaluar el potencial de ingresos a futuro. Un mercado en crecimiento ofrece más posibilidades de captar nuevos clientes y aumentar las ventas.

Al estudiar el crecimiento del mercado, se pueden analizar datos históricos, así como proyecciones futuras basadas en tendencias y pronósticos. Esto proporciona información valiosa para la toma de decisiones estratégicas. Por ejemplo, se puede examinar el crecimiento anual de la industria de los videojuegos en términos de ingresos y número de jugadores.

7.2.1.2. PASO 3. Identificación del público objetivo. Segmentación y targeting

La siguiente tabla presenta definiciones de los diferentes públicos para entender mejor las características y alcance de cada público:

Término	Definición
Individuo	Persona que se encuentra en el mismo entorno geográfico y cultural, pero no necesariamente comparte características comunes.
Target	Grupo específico de individuos consumidores que comparten una misma necesidad o características demográficas.
Consumidor potencial	Persona que aún no consume un producto o servicio, pero tiene la posibilidad de hacerlo en el futuro.
Público objetivo	Conjunto de individuos definidos y segmentados que la empresa desea alcanzar y dirigir su estrategia de marketing. Ejemplo: madres jóvenes.
Público	Grupo de personas que comparten intereses, características o comportamientos similares.
Público de la organización	
Interno	Personas que forman parte de la empresa, como empleados y directivos.
Externo	Personas o entidades externas a la empresa, como medios de comunicación, clientes y proveedores.
Público mixto	Individuos que tienen una relación dual con la empresa, formando parte de ella y también interactuando con ella desde fuera. Ejemplo: un empleado que compra productos de la empresa en la que trabaja.
Público activo	Personas que muestran interés en los productos o servicios ofrecidos por la empresa.
Público pasivo	Personas que no muestran interés activo en los productos o servicios de la empresa, requiriendo una estrategia de marketing creativa para captar su atención.
Prescriptor	Persona que tiene influencia en las decisiones de compra de otros. Ejemplo: un vecino que recomienda un producto.
Líder de opinión	Individuo con una opinión respetada y seguida por otros. Puede ser formal (por su profesión) o informal (por su carisma o fama). Ejemplo: un médico o un actor famoso.
Opinión individual	La opinión de un individuo sobre algo en particular.
Opinión final	Opinión que prevalece por encima de la del líder de opinión, teniendo un impacto significativo en las decisiones de otros individuos.
Medios de comunicación	Empresas o plataformas con gran influencia que ofrecen información a los públicos.
Zona de influencia	Área o segmento donde se genera la información que ofrece la empresa y que puede influir en las opiniones y decisiones de las personas.

Término	Definición
Comunidad	Conjunto de personas que comparten un entorno y normas comunes, interactuando y colaborando entre sí.
Entorno	El conjunto de factores externos que rodean a la organización, incluyendo el entorno social, económico, político y tecnológico.

Tabla 16. Definición de los diferentes públicos. Fuente: Elaboración propia.

La segmentación de mercado es el proceso de dividir el mercado global en grupos homogéneos distintos entre sí, con el propósito de desarrollar una oferta comercial adaptada a cada segmento, satisfacer sus necesidades de manera efectiva y alcanzar los objetivos de la organización.

El objetivo es lograr un enfoque de "Marketing a la carta", más personalizado, ofreciendo una oferta más particular y concreta a cada cliente. En algunas empresas, se considera que un solo cliente constituye un segmento, lo que se conoce como micromarketing, donde se busca hacer sentir a cada cliente como "especial".

La segmentación de mercado ofrece varios beneficios estratégicos para las empresas. Permite identificar oportunidades y amenazas en el entorno, establecer prioridades en la asignación de recursos, planificar de manera más efectiva las decisiones y estrategias de marketing, y definir claramente quiénes son los competidores en cada segmento.

A continuación, se presentan algunas características importantes de los segmentos:

1. Los segmentos son dinámicos y pueden cambiar con el tiempo, lo que implica la posibilidad de que aparezcan nuevas variables relevantes.
2. La segmentación de mercado implica la selección del público objetivo al cual se dirigirán las estrategias de marketing.
3. Existen sinergias y relaciones entre los diferentes segmentos, lo que puede influir en las estrategias de marketing.
4. No siempre el segmento más grande es el más atractivo o rentable, ya que existen otros factores a considerar, como el poder adquisitivo o el potencial de crecimiento.

5. Puede haber varios segmentos dentro de un mismo segmento, lo que permite ofrecer un marketing más personalizado y adaptado a diferentes necesidades.
6. Es posible que una misma persona pertenezca a varios segmentos, ya que sus necesidades y preferencias pueden variar en diferentes situaciones o contextos.
7. Los segmentos son emergentes, lo que implica que cada empresa debe identificar dentro de su cartera de productos cuál es el producto o servicio que puede llegar a un segmento relevante y que no está siendo abordado por la competencia (Kotler et al., 2021).

En la siguiente tabla se especifica como definir al segmento objetivo para la marca o el negocio según diferentes criterios:

criterio	Definición	Ejemplo 1	Ejemplo 2
Geográfico	División del mercado según variables geográficas	País: segmentar por Estados Unidos y Japón	Región: segmentar por Europa y Asia
Demográfico	Segmentación basada en variables demográficas	Edad: segmentar por adolescentes (12-18) y adultos (18-35)	Género: segmentar por hombres y mujeres
Psicográfico	Agrupación según características psicológicas y de estilo de vida	Estilos de juego: segmentar por jugadores casuales y jugadores competitivos	Motivaciones: segmentar por jugadores que buscan desafíos y jugadores que buscan relajación
Conductual	Agrupación según comportamiento y patrones de juego	Frecuencia de juego: segmentar por jugadores diarios y jugadores ocasionales	Preferencias de género: segmentar por jugadores de acción y jugadores de estrategia
Socioeconómico	División basada en características socioeconómicas	Nivel de ingresos: segmentar por jugadores de ingresos altos y jugadores de ingresos bajos	Nivel educativo: segmentar por jugadores con educación universitaria y jugadores con educación secundaria

Tabla 17. Criterios de segmentación. Fuente: Elaboración propia.

7.2.1.3. Entorno

En el ámbito empresarial, es crucial comprender y evaluar tanto el entorno interno como el externo para el éxito y la supervivencia de una empresa. El entorno externo se compone de diferentes factores que pueden tener un impacto significativo en las operaciones y estrategias de una organización. Dos componentes esenciales del entorno externo son el microentorno y el macroentorno.

7.2.1.3.1 PASO 4. Microentorno (Stakeholders)

El microentorno, también conocido como entorno específico, se refiere a aquellos factores que están más directamente relacionados con la empresa y cuya influencia es inmediata. Estos factores incluyen:

1. **Proveedores:** Son las personas o empresas que suministran los recursos necesarios para la empresa, como materias primas o servicios.
2. **Intermediarios:** Son los canales o intermediarios a través de los cuales la empresa distribuye sus productos o servicios al mercado.
3. **Competidores:** Son otras empresas que ofrecen productos o servicios similares y compiten por el mismo segmento de mercado.
4. **Instituciones:** Incluye organizaciones o entidades que pueden tener un impacto en la empresa, como cámaras de comercio, asociaciones sectoriales o entidades reguladoras.
5. **Clientes:** Son las personas o empresas que compran los productos o servicios de la empresa.
6. **Compañía:** Se refiere a la propia empresa y su estructura interna, incluyendo su cultura corporativa, recursos humanos y capacidades.

Variable	Ejemplo 1	Ejemplo 2	Ejemplo 3
Proveedores	Fabricante de tarjetas gráficas para juegos en 3D	Desarrollador de software de modelado 3D	Empresa de impresión 3D
Distribuidores	Plataforma de distribución digital de videojuegos	Distribuidor de hardware especializado en realidad virtual	Tienda en línea de accesorios para juegos en 3D

Variable	Ejemplo 1	Ejemplo 2	Ejemplo 3
Intermediarios	Agencia de publicidad especializada en juegos en 3D	Canal de YouTube dedicado a reseñas de juegos en 3D	Revista especializada en el sector de los videojuegos
Instituciones	Asociación de desarrolladores de videojuegos	Organismo regulador de la industria del entretenimiento	Universidad con un programa de investigación en realidad virtual
Clientes	Jugadores aficionados a los videojuegos en 3D	Estudios de animación que buscan servicios de renderizado 3D	Empresas de arquitectura interesadas en visualizaciones 3D
Compañía	Estudio de desarrollo de videojuegos en 3D	Empresa de animación y efectos visuales	Fabricante de gafas de realidad virtual

Tabla 18. Ejemplos de variables del microentorno. Fuente: Elaboración propia.

Los stakeholders son individuos, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por las actividades y resultados de una empresa. Son considerados actores clave en el entorno de la empresa y su gestión adecuada es fundamental para el éxito organizacional (Freeman, 1984).

7.2.1.3.1 PASO 5. Macroentorno (Análisis PESTEL)

El macroentorno, también conocido como entorno genérico, abarca aquellos factores que tienen una influencia menos directa en la actividad comercial de la empresa. Estos factores son externos y no controlables por la empresa, pero es importante conocerlos para anticiparse a los cambios del mercado. Para analizar de manera más detallada el macroentorno, se utiliza el marco PESTEL, que desglosa los diferentes aspectos del entorno externo y los clasifica en seis categorías principales: político, económico, sociocultural, tecnológico, medioambiental y legal.

El modelo PESTEL proporciona una estructura sistemática para evaluar las fuerzas y tendencias del entorno y comprender su impacto en la empresa. Algunos de los elementos del macroentorno son:

1. ENTORNO ECONÓMICO: Incluye las condiciones económicas generales, como el crecimiento del PIB, la tasa de desempleo, la inflación y el poder adquisitivo de los consumidores.

El entorno económico es una parte fundamental del análisis del macroentorno, ya que se centra en las magnitudes macroeconómicas y su evolución, incluyendo aspectos relacionados con la renta y la riqueza nacional. Comprender estos factores es crucial para las organizaciones, ya que les permite evaluar el panorama económico en el que operan y adaptar sus estrategias en consecuencia. Según Kotler et al. (2017), el entorno económico abarca las condiciones económicas generales y las tendencias que afectan a las empresas.

A continuación se presentan algunos elementos clave del entorno económico:

- 1. Crecimiento / Recesión:** Este indicador refleja la evolución de la economía en términos de su expansión o contracción. Según Hill et al. (2014), el crecimiento económico implica un aumento en la producción y el desarrollo de un país, mientras que la recesión se caracteriza por una disminución en la actividad económica.
- 2. Inflación:** Se refiere al aumento generalizado de los precios de bienes y servicios en un periodo de tiempo. La inflación afecta el poder adquisitivo de los consumidores y puede tener implicaciones en los costos de producción y las estrategias de fijación de precios de las empresas (Kotler et al., 2017).
- 3. Desempleo:** Indica el porcentaje de la población activa que se encuentra sin empleo. Según Porter (2008), el nivel de desempleo en un país puede afectar la demanda de bienes y servicios, así como la capacidad de los consumidores para gastar.
- 4. Tasa de interés:** Se refiere al costo del dinero en términos de préstamos o créditos. Las tasas de interés pueden influir en las decisiones de inversión de las empresas y en los patrones de consumo de los individuos (Hill et al., 2014).
- 5. Política monetaria:** Hace referencia a las decisiones y acciones del banco central en relación con la oferta de dinero y las tasas de interés. Una política monetaria restrictiva busca controlar la inflación, mientras que una política monetaria expansiva busca estimular la actividad económica (Kotler et al., 2017).
- 6. Política fiscal:** Se refiere a las medidas tomadas por el gobierno en relación con los ingresos y los gastos públicos. Una política fiscal restrictiva implica reducir el gasto

público y aumentar los impuestos, mientras que una política fiscal expansiva implica aumentar el gasto público y reducir los impuestos (Kotler et al., 2017).

7. **Tipos de cambio:** Indica la relación entre la moneda nacional y otras monedas extranjeras, siendo el dólar estadounidense una referencia común. Los tipos de cambio pueden influir en las exportaciones, importaciones y la competitividad de las empresas en los mercados internacionales (Hill et al., 2014).
8. **Distribución del gasto familiar y predisposición al consumo:** Refleja cómo se distribuye el gasto de los hogares en diferentes categorías de bienes y servicios, así como la propensión de los consumidores a gastar en base a su confianza y expectativas económicas (Kotler et al., 2017).

2. ENTORNO SOCIO-CULTURAL: Comprende los valores, creencias, costumbres y estilos de vida de la sociedad en la que opera la empresa.

El entorno socio-cultural es un componente importante del análisis PESTEL, según Kotler, Keller, Ang, Leong y Tan (2017), que se enfoca en los factores relacionados con las características demográficas y sociales de la población. Estos factores pueden tener un impacto significativo en las preferencias, comportamientos y demandas de los consumidores.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de elementos clave que se consideran en el entorno socio-cultural:

1. **Tamaño de la población:** se refiere al número total de personas en un área geográfica determinada. Es importante comprender la magnitud de la población para evaluar el mercado potencial y la demanda de productos o servicios.
2. **Tasas de natalidad y mortalidad (edad media):** estas tasas indican la cantidad de nacimientos y muertes en relación con la población total. Ayudan a comprender la estructura de edad de la población y pueden influir en la demanda de productos dirigidos a diferentes grupos demográficos.
3. **Esperanza de vida:** se refiere a la duración promedio de vida de las personas en una determinada población. La esperanza de vida más alta puede tener implicaciones en la demanda de productos y servicios relacionados con la salud, el bienestar y el envejecimiento activo.

4. **Formación de familias:** se refiere a los cambios en los patrones y estructuras familiares, como el matrimonio, el divorcio, los hogares unipersonales y los hogares multigeneracionales. Estos cambios pueden influir en las necesidades y preferencias de los consumidores en términos de vivienda, productos para el hogar, entretenimiento familiar, etc.
5. **Emigración/inmigración:** se refiere al movimiento de personas de un lugar a otro, ya sea dentro de un país o entre países. Los flujos migratorios pueden tener un impacto en la composición demográfica y cultural de una población, así como en las preferencias y comportamientos de los consumidores.
6. **Cambios en los valores:** se refiere a las transformaciones en las actitudes, creencias y valores de la sociedad. Estos cambios pueden afectar las preferencias de los consumidores y las demandas de productos y servicios que se alineen con sus valores y principios.
7. **Conciliación de la vida profesional y familiar:** se refiere a la búsqueda de equilibrio entre las responsabilidades laborales y familiares. Los cambios en las dinámicas familiares y las expectativas sociales pueden influir en la demanda de servicios y productos que faciliten la conciliación de ambas esferas.
8. **Cambios en estilos de vida:** se refiere a las transformaciones en los patrones de comportamiento, hábitos y formas de vida de la población. Estos cambios pueden afectar las preferencias de consumo y la demanda de productos y servicios relacionados con la alimentación, la salud, el ocio, la tecnología, entre otros.

Según Jobber y Ellis-Chadwick (2012), es importante considerar estos factores socio-culturales para comprender mejor a los consumidores, adaptar las estrategias de marketing y desarrollar productos y servicios que satisfagan sus necesidades y preferencias.

3. ENTORNO POLÍTICO Y LEGAL: Engloba las leyes, regulaciones y políticas gubernamentales que pueden afectar a la actividad empresarial, como normas laborales, protección del consumidor o impuestos.

El entorno político y legal, dentro del análisis PESTEL, abarca aspectos relacionados con las regulaciones, leyes y factores políticos que pueden afectar el entorno empresarial. Estas variables pueden influir en las operaciones y decisiones

estratégicas de las empresas. A continuación, se detallan las variables agrupadas según su naturaleza:

- **VARIABLES POLÍTICAS:**

1. **Sistema político:** Según Kotler y Armstrong (2018), el sistema político se refiere al tipo de gobierno y estructura política de un país.
2. **Autonomía:** Según Hill y Jones (2010), la autonomía se refiere al grado de autonomía otorgado a las regiones o localidades dentro de un país.
3. **Grupos de poder:** Según Kotler y Armstrong (2018), los grupos de poder son grupos o coaliciones que ejercen influencia y poder político en la toma de decisiones.

- **VARIABLES LEGALES:**

1. **Legislación (regulación o desregulación):** Según Kotler y Armstrong (2018), la legislación se refiere a las leyes y regulaciones establecidas por el gobierno que afectan a las empresas.
2. **Jurisprudencia:** Según Hill y Jones (2010), la jurisprudencia se refiere al conjunto de decisiones y precedentes legales establecidos por los tribunales.
3. **Normativas internacionales:** Según Kotler y Armstrong (2018), las normativas internacionales son las regulaciones y acuerdos establecidos a nivel internacional que afectan a las empresas.
4. **Asociaciones de consumidores:** Según Hill y Jones (2010), las asociaciones de consumidores son organizaciones que defienden los derechos de los consumidores y buscan asegurar prácticas comerciales justas y seguras.

4. ENTORNO TECNOLÓGICO: Hace referencia a los avances tecnológicos y su impacto en la industria, como innovaciones, desarrollo de nuevas tecnologías o cambios en la forma de comunicación.

El entorno tecnológico abarca los avances y desarrollos en el ámbito tecnológico que pueden influir en la actividad empresarial. A continuación, se presentan algunas variables relevantes en este contexto:

- 1. Inventos e innovaciones:** se refiere a las nuevas ideas y descubrimientos tecnológicos que pueden tener un impacto en el mercado y en los procesos empresariales (Porter, 1980).
- 2. Tasa de difusión de las innovaciones:** se relaciona con la velocidad a la que las innovaciones tecnológicas son adoptadas y difundidas en la sociedad, lo cual puede afectar la demanda de productos y servicios (Porter, 1980).
- 3. Patentes:** son derechos de propiedad intelectual que protegen las invenciones y desarrollos tecnológicos, otorgando a las empresas exclusividad en el uso de ciertas tecnologías. Las patentes pueden proporcionar ventajas competitivas (Porter, 1980).
- 4. Investigación, desarrollo e innovación (I+D+I):** la inversión en I+D+I es esencial para la generación de nuevos conocimientos y tecnologías. Las empresas que realizan actividades de I+D+I pueden obtener ventajas competitivas al introducir mejoras en sus productos y procesos (Johnson et al., 2008).
- 5. Tendencias tecnológicas:** es fundamental estar al tanto de las tendencias emergentes en el entorno tecnológico, como inteligencia artificial, Internet de las cosas, blockchain, realidad virtual, entre otros. Estas tendencias pueden representar tanto oportunidades como amenazas para la empresa, dependiendo de su capacidad para adaptarse y aprovecharlas.
- 6. Colaboración tecnológica:** evaluar la posibilidad de establecer alianzas estratégicas o colaboraciones con otras empresas o instituciones en el ámbito tecnológico. Esto puede permitir el acceso a recursos y conocimientos complementarios, fomentar la innovación conjunta y mejorar la posición competitiva en el mercado.
- 7. Infraestructura tecnológica:** analizar la disponibilidad y calidad de la infraestructura tecnológica necesaria para el desarrollo y operación del negocio. Esto incluye aspectos como la conectividad de Internet, acceso a servicios en la nube, seguridad cibernética y sistemas de comunicación eficientes.

Es importante considerar que estos factores pueden influir en la competitividad y en las oportunidades de negocio de una empresa en el entorno tecnológico.

5. MEDIO AMBIENTE: Considera los factores ambientales y sostenibles que pueden influir en la empresa, como regulaciones ambientales, conciencia ecológica o tendencias hacia productos respetuosos con el medio ambiente.

1. Regulaciones ambientales: Evaluar las leyes y regulaciones relacionadas con el medio ambiente que afectan a la industria en la que opera la empresa. Estas regulaciones pueden incluir normas de emisiones, gestión de residuos, eficiencia energética, entre otros.
2. Cambio climático: Evaluar los factores relacionados con el cambio climático, como las políticas gubernamentales para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, los acuerdos internacionales sobre el clima y la conciencia pública sobre el tema.
3. Energías renovables: Analizar la adopción y el desarrollo de energías renovables en el país o la región de interés. Esto incluye la disponibilidad y la accesibilidad de fuentes de energía renovable, así como las políticas de apoyo y los incentivos gubernamentales.
4. Eficiencia energética: Evaluar las políticas y regulaciones relacionadas con la eficiencia energética, tanto en términos de consumo de energía en los hogares y las empresas como en la eficiencia de los sistemas y tecnologías utilizados.
5. Gestión de residuos: Considerar las políticas y prácticas relacionadas con la gestión de residuos, incluyendo la promoción del reciclaje, la reducción de residuos y la gestión adecuada de desechos peligrosos.
6. Conservación de recursos naturales: Evaluar las políticas y acciones relacionadas con la conservación de recursos naturales, como la protección de áreas protegidas, la gestión sostenible de los recursos hídricos y la preservación de la biodiversidad.
7. Impacto ambiental de la industria: Analizar el impacto ambiental de la industria en la que opera la empresa, considerando factores como la contaminación del aire, del agua y del suelo, así como los riesgos ambientales asociados a ciertos procesos y productos.

RECURSOS DE BÚSQUEDA

- Instituto Nacional de Estadística (INE): <https://www.ine.es/> Proporciona datos estadísticos oficiales sobre diferentes aspectos socioeconómicos en España.
- Ministerio de Economía y Empresa de España: <https://www.mineco.gob.es/> Ofrece información sobre políticas económicas, indicadores macroeconómicos y estadísticas.
- Banco de España: <https://www.bde.es/> Brinda información sobre la economía española, el sistema financiero y las políticas monetarias.
- Eurostat: <https://ec.europa.eu/eurostat> La oficina de estadísticas de la Unión Europea proporciona datos y análisis estadísticos sobre diversos temas.
- Instituto de Comercio Exterior (ICEX): <https://www.icex.es/> Ofrece información sobre comercio exterior, inversiones y oportunidades de negocio en España.
- Ministerio de Trabajo y Economía Social de España: <https://www.mitess.gob.es/> Proporciona datos y recursos relacionados con el empleo, la seguridad social y las políticas laborales.

7.2.1.4. Competencia

La competencia en el marketing se refiere a la presencia de otras empresas o productos que compiten por satisfacer las mismas necesidades o deseos de los clientes en un mercado determinado. Es importante comprender y analizar tanto la competencia directa como la indirecta para tomar decisiones estratégicas efectivas.

La competencia directa se refiere a aquellas empresas que operan en el mismo mercado, utilizan los mismos canales de distribución, ofrecen productos iguales o similares, y tienen como objetivo atraer al mismo perfil de clientes potenciales. Un ejemplo de competencia directa es el caso de Coca-Cola y los refrescos de cola, donde compiten con otras marcas que ofrecen productos similares en el mismo mercado y dirigen sus esfuerzos a los mismos consumidores.

Por otro lado, la competencia indirecta se refiere a empresas que operan en el mismo mercado, utilizan los mismos canales de distribución y se dirigen al mismo perfil de clientes, pero ofrecen productos diferentes. En este caso, Coca-Cola podría considerar como competencia indirecta a los refrescos con gas, ya que aunque son productos diferentes, compiten por la preferencia de los consumidores en el mismo mercado.

En palabras de Kotler y Armstrong (2012): "La competencia incluye a todas las empresas que satisfacen las mismas necesidades o deseos de los clientes". Esta competencia puede manifestarse tanto en forma directa como indirecta, dependiendo de la similitud de productos y el enfoque hacia el mismo público objetivo.

Es importante analizar y comprender tanto la competencia directa como la indirecta en el mercado, ya que esto permite identificar fortalezas y debilidades, conocer las estrategias utilizadas por los competidores y buscar oportunidades para diferenciarse y destacar en el mercado (Kotler y Keller, 2016).

7.2.1.4.1. PASO 6. Análisis de la competencia

El benchmarking es un proceso continuo y sistemático mediante el cual una empresa evalúa y compara sus productos, servicios o prácticas empresariales con los de otras organizaciones líderes en la industria, con el objetivo de identificar las mejores prácticas y realizar mejoras en su propio desempeño (Camp, 1989).

Para analizar la competencia es necesario investigar los siguientes indicadores:

Indicadores de Competencia Tradicional	Ejemplos de Análisis
Presencia en medios de comunicación	Observar la frecuencia y alcance de sus anuncios en televisión, radio, periódicos, revistas, etc.
Participación en eventos y ferias	Investigar su participación en ferias y eventos relevantes para la industria, evaluar su presencia y nivel de exposición.
Distribución en puntos de venta	Analizar la cantidad y ubicación de sus puntos de venta, así como la presencia en canales de distribución clave.
Estrategia de precios	Comparar los precios de sus productos/servicios con los de la competencia y evaluar si están posicionados en el segmento alto, medio o bajo del mercado.
Variedad de productos/servicios ofrecidos	Observar la amplitud y diversidad de su catálogo de productos/servicios y compararlo con el de la competencia.
Experiencia de compra	Realizar visitas secretas a sus establecimientos o realizar encuestas de satisfacción para evaluar la experiencia de compra que ofrecen.
Estrategias de marketing y publicidad	Analizar sus campañas publicitarias, mensajes clave, canales utilizados y promociones especiales.

Tabla 19. Indicadores de análisis de la competencia tradicional. Fuente: Elaboración propia.

Indicadores de Competencia Digital	Descripción	Ejemplo de análisis en la competencia
Presencia en línea	Evaluación de la visibilidad y actividad en internet	Revisar el sitio web, perfiles en redes sociales y posicionamiento en buscadores
Interacción en redes	Análisis de la participación y engagement en redes sociales	Observar la cantidad de seguidores, interacciones y comentarios
Estrategia de contenido	Evaluación de la calidad y relevancia del contenido ofrecido	Revisar el tipo de contenido publicado, su formato y nivel de actualización
Experiencia de usuario	Análisis de la usabilidad y navegación en el sitio web	Evaluar la facilidad de uso, velocidad de carga y diseño de la interfaz
Posicionamiento SEO	Evaluación de la optimización en motores de búsqueda	Analizar la posición en los resultados de búsqueda y las palabras clave utilizadas
Estrategia de marketing digital	Análisis de las tácticas y canales utilizados para promocionarse	Observar el uso de publicidad en línea, email marketing y campañas en redes sociales

Tabla 20. Indicadores de análisis de la competencia digital. Fuente: Elaboración propia.

7.2.1.5. PASO 7. Clientes y consumidores

1. ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE COMPRA DEL CONSUMIDOR

El análisis del comportamiento de compra del consumidor se refiere al conjunto de actividades que preceden, acompañan y siguen a los actos de compra. Este enfoque parte de la idea de que los consumidores participan cada vez más activamente en el proceso de compra. Sin embargo, el grado de racionalidad con el que actuamos al comprar puede variar dependiendo del producto, lo que se conoce como racionalidad parcial (Kotler & Keller, 2016).

Este análisis implica tanto el estudio de las etapas previas a la compra como las posteriores. En la etapa previa, es importante comprender las situaciones en las que surge la necesidad de adquirir un producto, las fuentes de información que utiliza el consumidor y los criterios de evaluación que emplea para seleccionar entre distintas

opciones. En la etapa posterior a la compra, se busca conocer dónde se consume el producto, el grado de satisfacción del cliente, la frecuencia de consumo (ya sea una sola vez o en varias ocasiones) y si se realiza de manera individual o en compañía.

El comportamiento de compra del consumidor suele ser complejo debido a la influencia simultánea de numerosos factores. Esto hace que el comportamiento varíe considerablemente entre individuos y resulte difícil de predecir. Además, el comportamiento puede cambiar y evolucionar a lo largo del ciclo de vida del producto, siendo la experiencia del consumidor con el producto una influencia significativa (Solomon, 2019).

Otro aspecto relevante es el grado de implicación del consumidor, el cual varía de forma individual. Cuanto mayor sea el riesgo percibido por el consumidor en relación al producto, mayor será su grado de implicación en el proceso de compra. Por el contrario, cuando el riesgo es menor, se observará una menor implicación por parte del consumidor (Loudon, Della Bitta, & Bennett, 2017).

Conocer el comportamiento de nuestro público objetivo conlleva numerosas ventajas estratégicas:

1. Comprender necesidades y deseos: Al analizar el comportamiento del consumidor, podemos identificar sus necesidades y deseos específicos. Esta comprensión nos permite desarrollar productos y servicios que satisfagan de manera más efectiva las demandas del mercado.
2. Creación de necesidades y deseos: Mediante el conocimiento del comportamiento del consumidor, podemos influir en la generación de necesidades y deseos. Al comprender qué factores motivan a los consumidores a tomar decisiones de compra, podemos desarrollar estrategias de marketing que estimulen su interés y los persuadan de adquirir nuestros productos o servicios.
3. Segmentación del mercado: El análisis del comportamiento del consumidor nos permite segmentar el mercado de manera más precisa. Al comprender las características, preferencias y comportamientos de diferentes grupos de consumidores, podemos adaptar nuestras estrategias para llegar de manera más

efectiva a cada segmento, ya sea el actual o el potencial. Esto nos permite aprovechar y satisfacer los deseos específicos de cada segmento.

4. Planificación de marketing eficiente: Al conocer el comportamiento del consumidor, podemos planificar nuestras acciones de marketing de manera más eficaz y eficiente. Podemos dirigir nuestros esfuerzos hacia los canales y momentos adecuados para maximizar el impacto y optimizar el retorno de la inversión en marketing.
5. Fidelización del cliente y rentabilidad del negocio: Al comprender y satisfacer las necesidades y deseos del consumidor, podemos generar lealtad hacia nuestra marca y fidelizar a los clientes. Esto no solo contribuye a mantener una base de clientes sólida, sino que también aumenta la rentabilidad del negocio a largo plazo, ya que los clientes satisfechos tienden a repetir compras y a generar recomendaciones positivas.

2. PERFIL DEL CONSUMIDOR

Las características personales del consumidor, así como sus actitudes, desempeñan un papel fundamental en su comportamiento de compra. Al comprender estos aspectos, podemos adaptar nuestras estrategias de marketing de manera más efectiva.

A continuación se detallan las características personales y las actitudes, con una breve descripción de cada una:

CARACTERÍSTICAS PERSONALES

1. Características demográficas: Estas incluyen factores como la edad, el sexo y otros atributos demográficos que pueden influir en las preferencias y necesidades del consumidor.
2. Características socioeconómicas: Tales como la renta, los ingresos, la educación y la profesión, que proporcionan una perspectiva sobre el nivel socioeconómico del consumidor y su capacidad de compra.
3. Características psicológicas: Estas engloban diversos aspectos, como la percepción, la motivación, la actitud y la personalidad del individuo, que influyen en su comportamiento de compra.

4. Personalidad: Se refiere a los rasgos y características distintivas de cada persona, que influyen en sus preferencias y decisiones de compra.
5. Estilo de vida: Representa la forma en que una persona se comporta en la sociedad, incluyendo sus actividades, intereses y opiniones, y tiene un impacto en sus elecciones de compra.
6. Autoconcepto: Es la percepción que una persona tiene de sí misma, que puede influir en sus decisiones de compra y en la forma en que se relaciona con las marcas y los productos.

ACTITUDES

Las actitudes son predisposiciones favorables o desfavorables que una persona tiene hacia algo o alguien. Se pueden distinguir tres dimensiones principales de las actitudes:

1. Dimensión cognitiva: Esta dimensión está relacionada con las creencias y conocimientos que una persona tiene sobre un objeto o una marca en particular.
2. Dimensión afectiva: Esta dimensión se refiere a las emociones y sentimientos que una persona experimenta hacia un objeto o una marca en particular.
3. Dimensión de comportamiento: Esta dimensión se relaciona con la tendencia de una persona a actuar de acuerdo con sus creencias o evaluaciones hacia un objeto o una marca en particular.

3. NECESIDADES Y DESEOS DEL CONSUMIDOR.

NECESIDADES

El análisis de las necesidades humanas es fundamental para comprender el comportamiento de compra del consumidor.

A continuación se presentan las diferentes categorías de necesidades, su orden de importancia y su relación con el comportamiento del consumidor, basado en la literatura existente:

1. Necesidades fisiológicas: Estas necesidades se refieren a los requerimientos básicos para la supervivencia física, como la sed, el hambre y el sueño. Según la teoría de Maslow, estas necesidades son consideradas como primarias y deben ser satisfechas con urgencia antes de que el individuo pueda activar otras necesidades superiores.

2. Necesidades de seguridad: Estas necesidades se centran en el deseo de encontrarse en un ambiente estable, seguro, limpio y ordenado. Proporcionar un entorno que brinde seguridad y protección es esencial para el bienestar del individuo.
3. Necesidades de pertenencia: Estas necesidades se refieren a la necesidad que tienen los individuos de sentirse incluidos en un grupo social y de establecer relaciones significativas. El sentido de pertenencia y la conexión con los demás son factores importantes en la satisfacción de estas necesidades.
4. Necesidades de estima: Estas necesidades están relacionadas con el deseo de ser valorado, respetado y reconocido por los demás. Incluyen la necesidad de tener un cierto estatus social, generar admiración y tener prestigio. La satisfacción de estas necesidades contribuye a la autoestima y la confianza en uno mismo.
5. Necesidades de autorrealización: Estas necesidades son las más altas en la jerarquía de Maslow y surgen cuando las necesidades anteriores han sido satisfechas. Se refieren al deseo de alcanzar el máximo potencial personal, desarrollar las propias capacidades y lograr un sentido de realización y plenitud (Maslow, 1943).

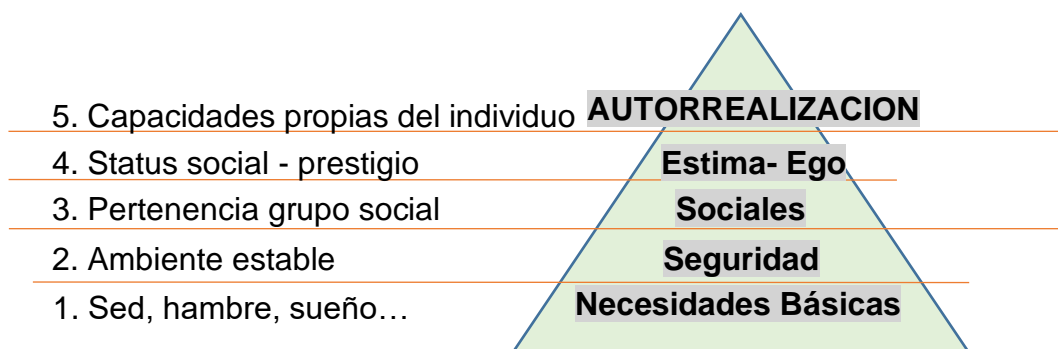


Imagen 2. Pirámide de Maslow. Fuente: Elaboración propia, Maslow, 1943.

DESEOS

Los deseos son una manifestación específica de las necesidades, dirigidos hacia una marca o producto en particular. Son considerados la forma concreta en la que se busca satisfacer una necesidad. Los deseos son ilimitados y pueden clasificarse en diferentes categorías.

Los deseos están clasificados según los siguientes criterios:

1. Utilitaristas vs. hedonistas: Esta clasificación se basa en la naturaleza de las características que los consumidores consideran al seleccionar un producto o servicio. Los deseos utilitaristas se centran en aspectos funcionales y prácticos, mientras que los deseos hedonistas se enfocan en aspectos emocionales y subjetivos.
2. Racionales vs. emocionales: Esta clasificación se basa en la base de la toma de decisiones. Los deseos racionales están fundamentados en la lógica y se basan en criterios veraces y objetivos que el producto o servicio puede ofrecer. Por otro lado, los deseos emocionales se centran en aspectos simbólicos y emocionales, buscando una conexión emocional con el producto o servicio.
3. Positivos vs. negativos: Esta clasificación se basa en la finalidad de los deseos. Los deseos positivos se dan cuando el consumidor busca alcanzar una meta o recompensa específica al satisfacer la necesidad. Por el contrario, los deseos negativos se relacionan con evitar un mal o consecuencia no deseada al satisfacer la necesidad.

Estos criterios de clasificación permiten analizar y comprender diferentes aspectos de los deseos del consumidor, lo que puede ser útil para desarrollar estrategias de marketing efectivas y adaptadas a las necesidades y deseos de los clientes.

4. HÁBITOS DE CONSUMO Y ACTITUDES DEL CONSUMIDOR

Los roles de compra son funciones desempeñadas por diferentes individuos o grupos dentro del proceso de toma de decisiones de compra. Estos roles reflejan las responsabilidades y la influencia que cada persona tiene en la selección, adquisición y uso de un producto o servicio. Reconocer y comprender los diferentes roles de compra es fundamental para desarrollar estrategias efectivas de marketing y ventas.

Rol de Compra	Descripción	Ejemplo	Ejemplo
Iniciador de la compra	Esta persona reconoce que existe una necesidad y da inicio al proceso de compra. Puede ser alguien que identifica la necesidad dentro del grupo familiar o en su entorno.	Un entusiasta de los videojuegos que decide que quiere experimentar juegos en 3D y comienza a investigar sobre las opciones disponibles.	Un amante del cine que se da cuenta de que quiere tener una experiencia de sonido envolvente en su sala de estar y empieza a buscar información

Rol de Compra	Descripción	Ejemplo	Ejemplo
			sobre sistemas de sonido envolvente.
Influyente	El influyente tiene la capacidad de influir en las decisiones de compra. Puede ser una persona cercana al comprador, como un amigo, un familiar o un experto en el tema.	Un amigo que ya tiene un sistema de entretenimiento en 3D y recomienda marcas y modelos específicos al comprador.	Un crítico de cine reconocido que elogia y recomienda un sistema de sonido en particular en sus reseñas.
Decisor	El decisor es quien toma la decisión final sobre la compra. Es responsable de determinar dónde y cuándo se realizará la compra, así como quién será el proveedor seleccionado.	El comprador decide que comprará el sistema 3D en una tienda de electrónica local y elige la fecha de compra.	El comprador decide que adquirirá el sistema de sonido envolvente en una tienda en línea con entrega a domicilio y selecciona el proveedor con las mejores valoraciones.
Agente de compra	El agente de compra es la persona encargada de realizar físicamente la compra en nombre del decisor. Puede ser el mismo decisor o alguien designado para llevar a cabo la transacción.	El comprador realiza personalmente la compra del sistema 3D en la tienda de electrónica local.	El comprador solicita a un amigo que recoja y entregue el sistema de sonido envolvente que compró en línea.
Usuario	El usuario es la persona que utiliza o consume el producto o servicio adquirido. Puede ser el mismo comprador o alguien más dentro del grupo familiar o de usuarios.	El comprador es quien utiliza el sistema 3D para disfrutar de películas y juegos en 3D en su hogar.	El comprador y su familia son los usuarios del sistema de sonido envolvente mientras ven películas o escuchan música en casa.

Tabla 21. Roles de compra del consumidor. Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, el comportamiento de compra se refiere a las acciones y decisiones que los consumidores toman al adquirir productos o servicios. Está influenciado por diversos factores, como las necesidades y deseos del consumidor, las características del producto, las influencias sociales y culturales, y los factores situacionales.

El comportamiento de compra puede variar en función del nivel de implicación del consumidor, la percepción de diferencias entre marcas, y la frecuencia de compra, entre otros aspectos. Comprender el comportamiento de compra es fundamental para desarrollar estrategias efectivas de marketing que se ajusten a las necesidades y preferencias de los consumidores.

Tipo de Comportamiento de Compra	Descripción	Ejemplo	Estrategia de Marketing
Complejo	Decisiones de compra de alta implicación donde el consumidor percibe diferencias entre las marcas ofrecidas. Requiere un proceso de evaluación y racionalización más exhaustivo.	Un consumidor que está considerando comprar un automóvil nuevo investiga diferentes marcas, compara características, precios y realiza pruebas de manejo antes de tomar una decisión final.	Ofrecer materiales de marketing detallados, como folletos, demostraciones y pruebas de producto, para educar al consumidor sobre las características y beneficios del producto. Proporcionar información transparente y comparativa sobre las opciones disponibles.
Reductor de disonancia	Compras de alta implicación donde el consumidor no percibe diferencias significativas entre las marcas disponibles. Después de la compra, puede surgir la disonancia cognitiva, el miedo a haber tomado una decisión equivocada.	Después de comprar un televisor de pantalla plana, el consumidor puede sentir cierta inseguridad sobre su elección y buscar reseñas y opiniones positivas para confirmar que hizo una buena compra.	Ofrecer garantías de satisfacción o devolución de dinero para brindar tranquilidad al consumidor y reducir la disonancia post-compra. Proporcionar testimonios y reseñas positivas de clientes satisfechos para respaldar la calidad del producto.
De búsqueda variada	Compras de baja implicación donde el consumidor percibe diferencias entre marcas y tiende a cambiar frecuentemente. Puede ser motivado por la insatisfacción con un producto o simplemente por el deseo de probar cosas nuevas.	Un consumidor que compra productos de cuidado personal, como champú, elige diferentes marcas en cada compra, explorando opciones y buscando variedad en función de sus necesidades y preferencias.	Implementar estrategias de promoción y descuentos para captar la atención del consumidor y fomentar la prueba de nuevos productos. Utilizar marketing de contenido y redes sociales para generar interés y destacar las características distintivas del producto.

Tipo de Comportamiento de Compra	Descripción	Ejemplo	Estrategia de Marketing
De compra habitual	Compras de baja implicación donde el consumidor no percibe diferencias significativas entre las marcas disponibles. Suelen ser compras rutinarias y repetitivas.	La compra diaria de frutas y verduras en un supermercado, donde el consumidor elige productos sin dedicar mucho tiempo o esfuerzo a comparar marcas, ya que percibe que no hay diferencias notables entre ellas.	Establecer una presencia de marca sólida y consistente a través de embalajes atractivos y reconocibles. Ofrecer programas de fidelidad y recompensas para incentivar la repetición de compra. Centrarse en la conveniencia y disponibilidad del producto para facilitar la elección del consumidor.

Tabla 22. Tipo de comportamiento de compra. Fuente: Elaboración propia.

Para ello es necesario conocer el proceso de compra del consumidor, este consta de varias etapas que involucran el reconocimiento de una necesidad, la búsqueda de información, la evaluación de alternativas, la toma de decisiones y los sentimientos posteriores a la compra.

Etapa	Descripción	Ejemplo	Estrategia de marketing
Reconocimiento de la necesidad	El consumidor identifica una necesidad o deseo insatisfecho que inicia el proceso de compra.	Ejemplo: Un estudiante se da cuenta de que necesita un nuevo portátil para sus estudios.	Estrategia de marketing: Publicidad que destaque los beneficios de un portátil para estudiantes y resalte su importancia en el ámbito académico.
Búsqueda de información	El consumidor busca activamente información sobre productos o servicios que puedan satisfacer su necesidad.	Ejemplo: El estudiante investiga diferentes marcas y modelos de portátiles en línea, lee reseñas y compara características.	Estrategia de marketing: Página web informativa con descripciones detalladas de los portátiles, testimonios de clientes satisfechos y comparativas de precios.
Evaluación de alternativas	El consumidor compara y evalúa diferentes opciones disponibles, teniendo en cuenta características, beneficios y precios.	Ejemplo: El estudiante compara varios portátiles en función de su rendimiento, precio y durabilidad.	Estrategia de marketing: Ofrecer promociones especiales, garantías extendidas o ventajas adicionales para destacar el valor y diferenciarse de la competencia.

Etapa	Descripción	Ejemplo	Estrategia de marketing
Toma de decisiones y compra	El consumidor elige una opción y realiza la compra en un lugar y momento determinados.	Ejemplo: El estudiante selecciona un portátil específico y lo compra en una tienda en línea.	Estrategia de marketing: Facilitar la compra con un proceso de pago sencillo, ofrecer opciones de entrega rápida y brindar un servicio al cliente eficiente.
Sentimientos post compra	El consumidor experimenta emociones y sentimientos relacionados con la decisión de compra realizada.	Ejemplo: Después de usar el portátil, el estudiante se siente satisfecho con su rendimiento y funcionalidad.	Estrategia de marketing: Solicitar comentarios y reseñas a clientes satisfechos, ofrecer programas de fidelización y brindar un excelente servicio postventa para fortalecer la satisfacción del cliente.

Tabla 23. Proceso de compra del consumidor. Fuente: Elaboración propia.

INVESTIGACIÓN INTERNA. ANÁLISIS INTERNO.

7.2.2. Marketing mix

El concepto de las 4 Ps del marketing, que incluye el product, price, place y promotion por sus siglas en inglés (producto, precio, distribución y comunicación), fue introducido por primera vez por E. Jerome McCarthy en su libro "Basic Marketing: A Managerial Approach" en 1960. McCarthy propuso estas variables como elementos fundamentales para la gestión de marketing.

El enfoque de las 4 Ps del marketing se popularizó aún más con el trabajo de Philip Kotler, considerado uno de los principales expertos en marketing. En su libro "Principles of Marketing", publicado por primera vez en 1967, Kotler amplió y

desarrolló la teoría de las 4 Ps, convirtiéndola en un marco integral para la planificación estratégica de marketing.

Es importante destacar que a lo largo del tiempo, el concepto de las 4 Ps ha evolucionado y se ha adaptado a los cambios en el entorno empresarial y las necesidades de los consumidores. Sin embargo, McCarthy y Kotler siguen siendo referentes clave en la teoría del marketing y sus contribuciones siguen siendo ampliamente reconocidas.

7.2.2.1. Producto o servicio (Product)

En el marketing mix, el producto se refiere a la oferta tangible o intangible que una empresa ofrece a los consumidores. Es cualquier bien, servicio, idea o concepto que puede satisfacer una necesidad o deseo del mercado objetivo. El producto engloba todas las características, atributos y beneficios que lo hacen único y atractivo para los consumidores. Es el elemento central que la empresa ofrece al mercado para satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores

La definición del producto incluye aspectos como el diseño, la calidad, las características físicas, la marca, el empaque, los servicios adicionales y la variedad de opciones disponibles. También implica considerar la función principal del producto, cómo se diferencia de la competencia y cómo se posiciona en la mente de los consumidores.

Además, el producto no solo se refiere al objeto físico en sí, sino también a los servicios asociados, como la atención al cliente, las garantías, las políticas de devolución y cualquier otro aspecto que influya en la satisfacción y experiencia del consumidor.

1. TIPOS DE CARTERA

Tipos de Cartera	Descripción	Ejemplos
Cartera Anémica	Se caracteriza por tener un número limitado de productos en el mercado y una baja participación.	Una empresa que ofrece solo un producto o una línea de productos muy limitada con una cuota de mercado pequeña.
Cartera Obesa	Se refiere a una cartera de productos con una amplia variedad pero con una baja participación.	Una empresa que tiene numerosos productos en su catálogo, pero la mayoría de ellos tienen una cuota de mercado baja.
Cartera Ideal	Es aquella que tiene una combinación óptima de productos con una alta participación en el mercado.	Una empresa que ofrece una selección estratégica de productos que tienen una alta cuota de mercado y rentabilidad.

Tabla 24. Tipos de cartera de productos. Fuente: Elaboración propia, Kotler, 2000.

2. ATRIBUTOS DEL PRODUCTO

Atributos Formales	Descripción	Ejemplos
Calidad	Se refiere a las características y especificaciones del producto que determinan su nivel de excelencia.	Un televisor con resolución 4K, un automóvil con motor de alta potencia, un reloj resistente al agua.
Diseño	Engloba el aspecto estético, la ergonomía y la funcionalidad del producto.	Un teléfono móvil con un diseño elegante y minimalista, muebles ergonómicos con un estilo moderno.
Funcionalidad	Hace referencia a las capacidades y desempeño del producto para satisfacer las necesidades del cliente.	Una cámara fotográfica con diferentes modos de disparo, un software de edición de video con múltiples funciones.
Durabilidad	Indica la resistencia y vida útil del producto.	Una batería recargable de larga duración, una mochila resistente y durable.
Atributos Añadidos	Descripción	Ejemplos
Servicio Postventa	Se refiere a las actividades y servicios que se brindan al cliente después de la compra.	Garantía extendida, asistencia técnica, atención al cliente personalizada.
Marca	Representa la imagen y reputación asociada al producto y la empresa.	Apple, Nike, Coca-Cola, reconocidas marcas con un alto valor de marca.

Atributos Formales	Descripción	Ejemplos
Embalaje	Engloba el envoltorio y presentación del producto.	Una caja de regalo elegante y llamativa, un embalaje práctico y resistente para un producto frágil.
Valor agregado	Son características adicionales que aumentan la utilidad percibida por el cliente.	Accesorios incluidos, servicios gratuitos, membresía VIP con beneficios exclusivos.

Tabla 25. Atributos del producto. Fuente: Elaboración propia.

3. ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

Estrategia de Producto	Descripción	Ejemplo basado en nuevas tecnologías
Diversificación de productos	Ampliar la línea de productos ofrecidos, introduciendo nuevos productos relacionados o dirigidos a nuevos mercados.	Una empresa de electrónica que fabrica teléfonos móviles decide diversificarse y lanzar una línea de dispositivos inteligentes para el hogar, como asistentes de voz o sistemas de domótica.
Lanzamiento de productos mejorados	Introducir mejoras o actualizaciones en productos existentes para satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores.	Una empresa de software lanza una nueva versión de su aplicación de edición de fotos con funciones avanzadas de inteligencia artificial y reconocimiento de rostros.
Extensiones de línea	Añadir nuevas variantes o versiones de un producto existente para ampliar la gama y ofrecer opciones adicionales a los consumidores.	Una empresa de dispositivos electrónicos lanza una línea de auriculares inalámbricos con diferentes estilos y características, como cancelación de ruido, resistencia al agua y control táctil.
Productos de nicho	Dirigirse a segmentos de mercado especializados y específicos con productos altamente personalizados o especializados.	Una empresa de realidad virtual desarrolla un casco de realidad virtual de alta gama dirigido a entusiastas de los videojuegos y profesionales de la arquitectura y el diseño que requieren una experiencia inmersiva de alta calidad.
Productos de marca blanca	Fabricar productos genéricos sin marca propia para ser vendidos bajo el nombre de minoristas o distribuidores.	Una empresa de fabricación de electrónicos produce tablets sin marca que luego son comercializadas y vendidas por una cadena de tiendas de electrónica.

Tabla 26. Estrategias de producto. Fuente: Elaboración propia.

No obstante será necesario contemplar diferentes estrategias para superar las limitaciones inherentes a los servicios:

Estrategia	Descripción	Ejemplo	Autor
Tangibilizar el servicio	Convertir elementos intangibles del servicio en tangibles para facilitar su percepción y evaluación por parte del cliente.	Ofrecer muestras gratuitas de un producto digital para que los clientes puedan experimentar antes de comprar.	Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990)
Identificar el servicio	Asociar el servicio a una imagen, una marca o un personaje reconocible para crear una identidad distintiva y memorable.	El personaje ficticio "El Dr. Clean" utilizado en la publicidad de una empresa de limpieza para transmitir confianza y profesionalismo.	Gronroos (2000)
Realizar venta cruzada	Ofrecer dos o más productos o servicios complementarios en un paquete conjunto a un precio reducido en comparación con su compra por separado.	Un restaurante que ofrece un menú especial que incluye entrada, plato principal y postre a un precio más económico que si se ordenaran por separado.	Lovelock y Wright (2007)
Fomentar la comunicación personal	Utilizar los medios de promoción adecuados para cada servicio y establecer una comunicación directa y personalizada con los clientes.	Enviar correos electrónicos personalizados con ofertas exclusivas y recomendaciones basadas en los intereses y preferencias del cliente.	Bitner et al. (2008)
Crear imagen corporativa	Diferenciar el servicio mediante una imagen corporativa clara y positiva que transmita los valores y la propuesta única de la empresa.	Un hotel boutique que se enfoca en ofrecer una experiencia de lujo y exclusividad, con una decoración sofisticada y un servicio impecable.	Berry y Parasuraman (1991)
Diferenciarse por la calidad del servicio	Personalizar los servicios y ofrecer un estilo propio que se destaque por su excelencia y satisfacción del cliente.	Una clínica dental que brinda atención individualizada, con un ambiente relajante y tecnología de vanguardia para garantizar una experiencia cómoda y de alta calidad.	Zeithaml et al. (1996)
Singularizar el servicio	Adaptar el servicio de manera personalizada y centrada en las necesidades y preferencias específicas de cada cliente.	Un agente de viajes que elabora itinerarios personalizados y ofrece recomendaciones exclusivas según los intereses y gustos de cada cliente.	Gronroos (2007)
Sincronizar oferta y demanda	Alinear la capacidad de servicio con la demanda, optimizando la gestión de recursos y horarios para	Una empresa de transporte que ajusta su flota de vehículos y horarios en función de la demanda de	Fitzsimmons y Fitzsimmons (2011)

Estrategia	Descripción	Ejemplo	Autor
	evitar la falta o el exceso de capacidad.	los clientes, evitando largas esperas o falta de disponibilidad.	

Tabla 27. Estrategias frente a las limitaciones de los servicios. Fuente: Elaboración propia.

7.2.2.2. Precio (Price)

1. DEFINICIÓN

El precio en el marketing mix se refiere al valor monetario que se asigna a un producto o servicio. Es la cantidad de dinero que los consumidores están dispuestos a pagar para obtenerlo. El precio puede ser determinado por diferentes factores, como los costos de producción, la demanda del mercado, la competencia y los objetivos de la empresa.

Philip Kotler, reconocido experto en marketing, define el precio como "la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para adquirir un producto o servicio" (Kotler et al, 2017). Por otro lado, Kotler y Armstrong (2016) también destacan que el precio es una de las variables más flexibles en el marketing mix y tiene un impacto directo en los ingresos y las ganancias de la empresa.

El precio puede ser utilizado estratégicamente para posicionar un producto en el mercado, reflejar su calidad percibida, capturar segmentos específicos de clientes o generar demanda. Es importante encontrar un equilibrio entre el precio y el valor percibido por los consumidores, considerando tanto los costos de producción como las expectativas del mercado.

2. MÉTODOS DE FIJACIÓN DE PRECIOS

Método de fijación de precios	Descripción	Ejemplo
Precio basado en costos	Se establece el precio sumando un margen de beneficio al costo de producción del producto o servicio. Este método puede ser simple y garantiza que se cubran los costos, pero no considera	Una empresa de impresión 3D determina el precio de sus servicios considerando el costo de los materiales, la mano de obra y los gastos operativos, y

Método de fijación de precios	Descripción	Ejemplo
	la demanda del mercado ni la competencia.	luego agrega un margen de beneficio.
Precio basado en valor	Se fija el precio teniendo en cuenta el valor percibido por los clientes y la propuesta única de venta del producto o servicio. Se considera la satisfacción que los consumidores obtendrán al adquirirlo y se establece un precio acorde a ese valor. Este enfoque busca capturar la disposición de los clientes a pagar y maximizar los beneficios.	Una empresa de alta tecnología que ofrece sistemas de sonido envolvente de última generación establece precios basados en el valor percibido por los clientes, teniendo en cuenta la calidad del sonido, la experiencia inmersiva y la compatibilidad con otros dispositivos.
Precio basado en la competencia	Se establece el precio en función de los precios de los competidores directos. Se puede optar por establecer un precio más bajo para ganar participación de mercado o por establecer un precio similar o superior si el producto o servicio ofrece características adicionales o una mejor calidad. El objetivo es mantenerse competitivo en el mercado.	Una empresa de tecnología que fabrica impresoras 3D fija su precio en función de los precios de otras marcas de impresoras 3D similares en el mercado. Si su producto ofrece características adicionales, como mayor velocidad de impresión o mayor precisión, puede establecer un precio ligeramente superior.

Tabla 28. Métodos de fijación de precios. Fuente: Elaboración propia.

3. ESTRATEGIAS DE PRECIOS

Estrategia de Precio	Descripción	Ejemplo Empresas	Autor
Precio de Penetración	Se establece un precio inicialmente bajo para ingresar rápidamente al mercado y capturar una gran cuota de mercado. Con el tiempo, el precio puede aumentar a medida que se gana aceptación en el mercado. Esta estrategia es común en la introducción de nuevos productos o servicios.	Spotify ofreció un plan de suscripción gratuito con anuncios para atraer a un gran número de usuarios al mercado de streaming de música. Con el tiempo, introdujo planes de pago para generar ingresos.	Kotler, Armstrong
Precio de Descremación	Se establece un precio inicialmente alto para maximizar los ingresos antes de que la competencia entre en el mercado o se lance una versión más económica del producto. Esta estrategia se utiliza cuando se busca	Apple lanzó el iPhone X con un precio más alto que sus modelos anteriores para capitalizar la demanda inicial y maximizar sus ganancias antes de reducir gradualmente el precio o	Kotler, Armstrong

Estrategia de Precio	Descripción	Ejemplo Empresas	Autor
	segmentos de mercado dispuestos a pagar un precio premium por la novedad o exclusividad del producto.	presentar versiones más asequibles.	
Precio de Prestigio	Se fija un precio alto para transmitir una imagen de exclusividad y alta calidad del producto o servicio. Esta estrategia se utiliza cuando se busca posicionar el producto en un segmento de mercado de lujo o premium. El precio elevado crea una percepción de valor y estatus entre los consumidores.	Rolex es conocido por establecer precios altos para sus relojes de lujo, lo que refuerza la imagen de prestigio y calidad de la marca.	Kotler, Armstrong
Precio Basado en Valor	El precio se establece en función del valor percibido por el cliente. Se tiene en cuenta el beneficio que el cliente obtiene del producto o servicio, en comparación con los precios de la competencia. Esta estrategia implica comunicar claramente el valor diferencial del producto o servicio para justificar un precio más alto.	Tesla Motors establece precios más altos para sus vehículos eléctricos en comparación con los automóviles de combustión interna, debido a su tecnología avanzada, rendimiento superior y beneficios ambientales.	Kotler, Keller
Precios Dinámicos	Los precios se ajustan en función de la demanda, la disponibilidad del producto o servicio y otros factores cambiantes. Se utilizan diferentes estrategias, como precios por hora, precios por temporada o precios variables según la ubicación. Estas estrategias permiten maximizar los ingresos al adaptar los precios a las condiciones cambiantes del mercado.	Las aerolíneas ajustan los precios de los vuelos en función de la demanda y la temporada. Durante las horas pico o las temporadas de mayor demanda, los precios tienden a ser más altos, mientras que en períodos de menor demanda, se ofrecen descuentos o promociones especiales.	Kotler, Armstrong
Precios Psicológicos	Los precios se establecen en función de la percepción psicológica de los clientes, más que en costos o valor real del producto. Se utilizan estrategias como precios de referencia (por ejemplo, \$9.99 en lugar de \$10.00) o precios de prestigio para influir en la percepción de	La cadena de cafeterías Starbucks establece precios ligeramente más altos para sus productos en comparación con otros competidores, aprovechando la percepción de calidad y experiencia premium que los consumidores asocian con la marca.	Kotler, Keller

Estrategia de Precio	Descripción	Ejemplo Empresas	Autor
	valor y en las decisiones de compra de los clientes.		
Precios Promocionales	Se establecen precios temporales más bajos o se ofrecen descuentos para estimular la demanda y generar ventas adicionales. Estas estrategias incluyen ofertas de "compre uno y llévase otro gratis", descuentos por tiempo limitado o cupones de descuento. Se utilizan para atraer a nuevos clientes, fomentar la repetición de compra y desplazar inventarios.	Amazon ofrece descuentos y promociones especiales durante eventos como el "Prime Day" para estimular las compras y fidelizar a los clientes de su programa de membresía "Amazon Prime".	Kotler, Keller

Tabla 29. Estrategias de precios. Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, existen diferentes estrategias de precios para entornos digitales:

Estrategia de Precio	Descripción	Ejemplo Empresas	Autor
Freemium	Se ofrece una versión básica gratuita del producto o servicio, con funcionalidades limitadas, y se ofrece la opción de actualizar a una versión premium de pago con características adicionales. Esta estrategia permite atraer a un gran número de usuarios y luego convertirlos en clientes de pago.	Spotify ofrece una versión gratuita con anuncios y limitaciones, pero también ofrece una suscripción premium sin anuncios y con funciones adicionales.	Anderson, Narus (1990)
Pago por Uso o Pago por Consumo	Los usuarios pagan solo por la cantidad o la frecuencia de uso del producto o servicio. Puede ser en forma de tarifas por hora, por descargas, por visualizaciones, etc. Esta estrategia es común en plataformas de streaming de música y video, donde se paga según la cantidad de canciones escuchadas o películas vistas.	Amazon Web Services (AWS) ofrece servicios de computación en la nube donde los clientes pagan solo por la cantidad de recursos utilizados.	Zott, Amit, y Donlevy (2000)
Suscripción	Los usuarios pagan una tarifa periódica, generalmente mensual o anual, para acceder al producto o servicio. Esta estrategia crea una relación a largo plazo con los clientes y les brinda acceso continuo a actualizaciones y nuevos contenidos.	Netflix ofrece diferentes planes de suscripción mensual para acceder a su plataforma de streaming de películas y series.	Kotler y Armstrong (2012)

Tabla 30. Estrategias de precios para entornos digitales. Fuente: Elaboración propia.

Además de las estrategias de precios, hay otros factores importantes a considerar al tomar decisiones de precio en el marketing mix:

1. **Objetivos de marketing:** Los precios deben estar alineados con los objetivos de marketing de la empresa. Por ejemplo, si el objetivo es captar una cuota de mercado significativa, se puede optar por precios más bajos para atraer a más clientes.
2. **Segmentación de mercado:** Es importante comprender los diferentes segmentos de mercado y sus preferencias de precios. Algunos segmentos pueden estar dispuestos a pagar más por ciertos productos o servicios, mientras que otros pueden ser más sensibles al precio.
3. **Costos de producción y distribución:** Los precios deben cubrir los costos de producción y distribución del producto o servicio, así como generar un margen de beneficio adecuado para la empresa.
4. **Competencia:** Es necesario evaluar la estrategia de precios de los competidores en el mercado. Los precios deben ser competitivos y tener en cuenta la propuesta de valor única de la empresa.
5. **Valor percibido por el cliente:** El precio debe estar en línea con el valor percibido por los clientes. Los clientes evalúan los beneficios y características del producto o servicio en relación con su precio. Es importante comunicar claramente el valor que se ofrece.
6. **Ciclo de vida del producto:** Los precios pueden variar a lo largo del ciclo de vida del producto. Durante la etapa de introducción, se pueden establecer precios más altos para recuperar los costos de desarrollo, mientras que en la etapa de madurez se pueden ajustar los precios para mantener la demanda y enfrentar la competencia.
7. **Elasticidad de la demanda:** Es fundamental comprender cómo responderá la demanda a cambios en los precios. La elasticidad de la demanda indica la sensibilidad de los consumidores al precio, lo que puede influir en las decisiones de fijación de precios.
8. **Políticas legales y éticas:** Las decisiones de precio deben cumplir con las regulaciones legales y ser éticamente aceptables. Se deben evitar prácticas de precios engañosas o anticompetitivas.

7.2.2.3. Distribución (Placement)

La distribución, en el contexto del marketing mix, se refiere a las estrategias y actividades que permiten que un producto o servicio esté disponible para los clientes en el lugar y momento adecuados. Es el proceso de llevar el producto desde el fabricante hasta el consumidor final. Implica la gestión de los canales de distribución, la logística y el manejo de inventarios.

Los expertos en marketing han destacado la importancia de la distribución en el marketing mix. Según Kotler y Armstrong, la distribución implica asegurar que los productos estén disponibles en las cantidades deseadas para satisfacer las necesidades de los clientes.

Por otro lado, Czinkota, Ronkainen y Moffett señalan que la distribución comprende las actividades relacionadas con el movimiento físico y la transferencia de propiedad de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor final o usuario industrial.

Al definir la distribución en el marketing mix, es importante considerar los siguientes aspectos:

1. Canales de distribución: Determinar los canales a través de los cuales los productos o servicios serán distribuidos, ya sea mediante distribución directa, a través de intermediarios o una combinación de ambos.
2. Cobertura geográfica: Definir la ubicación geográfica y la extensión de la distribución, ya sea local, regional, nacional o internacional, según el alcance del mercado objetivo.
3. Logística y cadena de suministro: Establecer los procesos y actividades necesarios para gestionar eficientemente el flujo de productos desde la producción hasta el consumidor final, incluyendo el transporte, almacenamiento y gestión de inventario.
4. Puntos de venta: Determinar los lugares físicos o virtuales donde los productos o servicios estarán disponibles para su adquisición por parte de los consumidores, como tiendas minoristas, sitios web de comercio electrónico, distribuidores, etc.

5. Servicio al cliente: Definir los servicios complementarios que se brindarán a los consumidores en relación con la distribución de los productos o servicios, como atención al cliente, soporte técnico, garantías, entre otros.

Es importante tener en cuenta que estos aspectos pueden variar dependiendo del tipo de producto o servicio, el mercado objetivo y la estrategia de distribución específica que se esté utilizando.

1. TIPOS DE CANALES DE VENTA.

Según la longitud existen diferentes tipos de canales de venta (Kotler, Armstrong & Opresnik, 2020 & Mehta, 2018):

Tipos de Canales de Venta	Descripción	Ejemplos Tradicionales	Ejemplos Digitales
Canal Directo	No hay intermediarios entre el fabricante y los clientes. Permite un contacto directo entre ellos.	Fabricante de productos de 3D que vende online	Plataforma de streaming de películas en 3D
Canal Corto (Medio)	Existe un nivel de intermediarios. Se utiliza cuando el canal directo no es viable. Se usa para mejorar la imagen.	Distribuidor de equipos de sonido	Tienda online de equipos de fotografía y sonido
Canal Largo	Involucra al menos dos niveles de intermediarios. Común en mercados de consumo masivo.	Fabricante de cámaras que vende a minoristas	Marketplace de productos de diseño y animación en 3D

Tabla 31. Canales de venta. Fuente: Elaboración propia.

2. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN.

Según la intensidad existen diferentes tipos de estrategias de distribución:

Estrategia de Canal de Venta	Descripción	Ejemplo de Empresas
Exclusiva	El producto se vende en puntos de venta muy reducidos con exclusividad territorial. Se utiliza para dar una imagen de prestigio y controlar mejor a los intermediarios.	Apple (productos electrónicos)

Estrategia de Canal de Venta	Descripción	Ejemplo de Empresas
Selectiva	El producto se vende en puntos de venta reducidos pero más que en la estrategia exclusiva, sin exclusividad territorial. Se utiliza especialmente al lanzar un nuevo producto, ya que es menos arriesgado.	Bose (equipos de sonido)
Intensiva	El producto se vende en el mayor número posible de puntos de venta. Es típica de productos de conveniencia o consumo frecuente que requieren un canal más largo.	Sony (productos electrónicos)
Extensiva	El producto se vende en el mayor número posible de puntos de venta en un único sector de actividad.	Solo en farmacias

Tabla 32. Estrategias de distribución. Fuente: Elaboración propia.

7.2.2.4. Comunicación (Promotion)

El concepto de comunicación en el marketing mix se refiere a la estrategia mediante la cual una empresa desarrolla cuidadosamente sus canales de comunicación para transmitir un mensaje claro, coherente y convincente sobre la empresa y sus productos. El objetivo principal de esta comunicación es **informar** a los clientes sobre las características y beneficios de los productos, **persuadirlos** para que los adquieran y **recordarles** la marca y sus productos a lo largo del tiempo

Para llevar a cabo este concepto es necesario utilizar una combinación de estrategias denominadas mix- comunicación. El mix comunicación es el concepto donde la empresa crea cuidadosamente sus canales de comunicación para conseguir y dar un mensaje claro, coherente y convincente sobre la empresa y sus productos.

Según los autores, el mix de comunicación permite a las empresas comunicarse con los consumidores de manera efectiva, informándoles sobre los productos y persuadiéndolos para que los adquieran. También resaltan que la comunicación debe ser coherente y congruente con la imagen de la marca y los mensajes clave que la empresa desea transmitir (Kotler & Armstrong, 2017).

No obstante, se aborda en detalle el mix de comunicación como parte fundamental de la estrategia de promoción. Los autores destacan la importancia de la coordinación de las diferentes herramientas de comunicación para lograr un impacto máximo en la audiencia objetivo.

También enfatizan la importancia de adaptar el mensaje y la elección de las herramientas de comunicación al público objetivo y al objetivo de comunicación específico que se busca lograr (Clow & Baack, 2020).

La importancia de una buena estrategia de comunicación es esa estrategia que podemos llevar a cabo a partir de diferentes herramientas que nos ofrece el marketing, pero, siempre existe un elemento común; el mensaje que queremos transmitir al mercado y que es el que nos va a diferenciar de la competencia.

Estrategia	Definición	Plazo	Ejemplos
Merchandising	Toda acción de comunicación que se realiza en un punto de venta para atraer la atención de los consumidores hacia un producto.	Plazo inmediato	Exhibición destacada de productos en un supermercado
Promoción de ventas	Uso temporal de ventajas adicionales, como descuentos o regalos, para atraer y fidelizar al público hacia un producto o servicio y aumentar las ventas en el corto plazo.	Corto plazo	Descuentos por tiempo limitado o promociones especiales
Publicidad	Proceso de comunicación pagado y no personal que informa o da a conocer un producto, servicio o idea a través de los medios de comunicación para lograr la compra o aceptación.	Medio plazo	Anuncios de televisión, radio o periódicos
Relaciones públicas	Técnicas o estrategias para establecer confianza y credibilidad con los públicos objetivo y, a través de ello, construir la imagen empresarial a largo plazo.	Largo plazo	Organización de eventos de caridad o patrocinios
Eventos	Actividades planificadas con el objetivo de difundir la imagen y actividades de la empresa, generando credibilidad, penetración, emoción, impacto y recuerdo.	Plazo inmediato	Participación en ferias comerciales

Estrategia	Definición	Plazo	Ejemplos
Marketing directo	Comunicación escrita dirigida al cliente con el propósito de vender un producto o servicio, utilizando medios como el correo postal, el telemarketing, el email marketing, entre otros.	Plazo inmediato	Enviar folletos promocionales por correo
Fuerza de ventas	Comunicación verbal directa con el cliente con el objetivo de vender un producto o servicio, estableciendo una relación interactiva y duradera, generando atención y respuesta por parte del comprador.	Plazo inmediato	Visitas de ventas personales a clientes
Packaging	Comunicación visual a través del diseño del envase de un producto, que incluye elementos informativos y de venta, protegiendo y vendiendo el producto al mismo tiempo.	Plazo inmediato	Etiquetas y envases atractivos y funcionales
Marketing digital	Utilización de estrategias de comunicación y promoción a través de medios digitales, como redes sociales, motores de búsqueda, correo electrónico, entre otros, para llegar y atraer a la audiencia objetivo de manera precisa y medible.	Medio plazo	Campañas publicitarias en redes sociales, anuncios en motores de

Tabla 33. Estrategias de mix-comunicación. Fuente: Kotler & Armstrong, 2017, Chaffey y Ellis-Chadwick, 2019 & Clow y Baack 2020.

Además de las estrategias de comunicación mencionadas en la tabla, hay algunos aspectos clave que se deben tener en cuenta al analizar el mix de comunicación en marketing:

1. **Coherencia y consistencia:** Es fundamental que todas las comunicaciones de la empresa estén alineadas y transmitan un mensaje coherente y consistente. Esto incluye desde el tono de voz y el estilo de comunicación hasta los elementos visuales utilizados en los diferentes canales.
2. **Segmentación de audiencia:** Es importante identificar y comprender a la audiencia objetivo para adaptar las estrategias de comunicación a sus características, necesidades y preferencias. La segmentación permite personalizar el mensaje y aumentar la relevancia para el público objetivo.

3. Integración de canales: El mix de comunicación debe considerar la integración de diferentes canales para alcanzar a la audiencia de manera efectiva. Esto implica utilizar canales tradicionales, como la publicidad en medios masivos, junto con canales digitales, como las redes sociales o el correo electrónico.
4. Medición y análisis de resultados: Es esencial medir y analizar los resultados de las estrategias de comunicación para evaluar su efectividad. Esto se puede lograr mediante el seguimiento de métricas relevantes, como el alcance, la interacción y el retorno de inversión (ROI).
5. Adaptación a los cambios tecnológicos: Con la evolución tecnológica y el cambio en los hábitos de consumo, es necesario adaptar constantemente las estrategias de comunicación. Esto implica estar al tanto de las nuevas plataformas y tendencias digitales, así como de las preferencias cambiantes de la audiencia.

7.3. Plan de producción y calidad

En este área se definen los aspectos relacionados con la producción, gestión de calidad, logística de equipamientos e infraestructuras así como las medidas de protección en el trabajo.

7.3.1. Prestación del producto y servicio

En este apartado, se ha de describir el proceso de producción o prestación del servicio. Es importante tener en cuenta que estos pasos deben adaptarse a la naturaleza específica del servicio que se ofrece. Las pautas son las siguientes:

1. ¿Qué pasos seguirás para prestar tu servicio? En primer lugar, se detallarán los pasos a seguir para prestar el servicio (Chase, Jacobs y Aquilano, 2021).
2. ¿Qué tecnologías y herramientas utilizarás? Asimismo, se mencionarán las tecnologías y herramientas que se utilizarán durante el proceso de prestación del servicio (Slack, Brandon-Jones y Johnston, 2016). Estas tecnologías y herramientas deben seleccionarse cuidadosamente para garantizar una prestación eficiente del servicio.
3. ¿Cómo gestionarás los stock, si los tienes? En el caso de la gestión de stock, si es aplicable. Estos autores ofrecen directrices sobre cómo llevar a cabo una gestión de

inventario efectiva, asegurando un control adecuado de los recursos necesarios (Heizer y Render, 2017).

4. ¿Qué costes tiene la prestación de servicios? Por último, se analizarán los costes asociados a la prestación del servicio. Estos costes deben considerarse tanto directos como indirectos, para obtener una visión completa de los recursos necesarios para el servicio (Chase, Jacobs y Aquilano, 2021).

7.3.2. Calidad

En este apartado, es crucial establecer cómo se llevará a cabo el control de calidad de los servicios que se comercializarán. La calidad de un servicio se define como su capacidad para satisfacer las exigencias para las que ha sido creado, y esto se puede medir a través de la satisfacción de los clientes.

De esta manera, es importante realizar encuestas entre los posibles consumidores para establecer comparaciones con la competencia y evaluar la calidad del servicio. Estas encuestas pueden proporcionar información valiosa sobre la percepción de los clientes y permitir mejoras continuas en la prestación del servicio.

Finalmente se recomienda establecer un timeline con plazos definidos para realizar el control de calidad y tomar acciones correctivas si es necesario.

Pasos para crear un time line para el departamento de calidad (Juran & Gryna, 1993):

1. Establecimiento de estándares de calidad: Definir los criterios y estándares que se utilizarán para evaluar la calidad del servicio o producto.
2. Diseño del plan de control de calidad: Crear un plan detallado que indique cómo se llevará a cabo el control de calidad, incluyendo las etapas, los procedimientos y las responsabilidades.
3. Implementación del control de calidad: Aplicar los procedimientos y herramientas de control de calidad en todas las etapas del proceso, desde la producción hasta la entrega del servicio o producto.

4. Recopilación de datos: Recolectar datos y muestras relevantes para evaluar la calidad, utilizando métodos como encuestas, pruebas de rendimiento, revisiones de documentos, etc.
5. Análisis de datos: Analizar los datos recopilados para identificar tendencias, patrones y posibles áreas de mejora o problemas de calidad.
6. Acciones correctivas: Tomar medidas para corregir cualquier desviación o problema identificado durante el análisis de datos. Esto puede incluir la revisión de procesos, la capacitación del personal, la modificación de procedimientos, etc.
7. Seguimiento y evaluación continua: Realizar un seguimiento regular de los indicadores de calidad y evaluar periódicamente la eficacia del control de calidad. Realizar ajustes y mejoras según sea necesario.
8. Retroalimentación del cliente: Obtener retroalimentación y comentarios de los clientes sobre la calidad del servicio o producto. Utilizar esta información para realizar mejoras adicionales y satisfacer las necesidades del cliente.
9. Auditorías internas y externas: Realizar auditorías periódicas tanto internas como externas para garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos y la mejora continua del sistema de control de calidad.

Ejemplo de time line para un videojuego (Schell, 2008):

1. Definir los estándares de calidad del videojuego, estableciendo los requisitos técnicos y de jugabilidad que debe cumplir.
2. Realizar pruebas exhaustivas del funcionamiento del videojuego, verificando que todas las mecánicas de juego funcionen correctamente y sin errores.
3. Evaluar la calidad visual del videojuego, revisando los gráficos, animaciones y efectos especiales para garantizar una experiencia visualmente atractiva y sin problemas.
4. Probar la jugabilidad del videojuego, asegurándose de que los controles sean responsivos y precisos, y que la curva de dificultad esté equilibrada.
5. Realizar pruebas de rendimiento y optimización, optimizando el rendimiento del videojuego para asegurar que funcione sin problemas en diferentes plataformas y dispositivos.
6. Verificar la estabilidad del videojuego, realizando pruebas de carga y estrés para asegurar que el juego no presente errores o se bloquee en situaciones exigentes.

7. Recopilar y analizar los comentarios de los jugadores, realizando pruebas de usabilidad y obteniendo retroalimentación sobre la experiencia de juego para identificar áreas de mejora.
8. Realizar pruebas de localización e internacionalización, asegurándose de que el videojuego se pueda adaptar a diferentes idiomas y culturas.
9. Realizar pruebas de cumplimiento de normas y regulaciones, verificando que el videojuego cumpla con los requisitos legales y de clasificación por edades.
10. Iterar y mejorar, utilizando los resultados de las pruebas para corregir errores, ajustar aspectos de diseño y optimizar el rendimiento del videojuego.

7.3.3. Equipo e infraestructuras

En este apartado, se debe especificar el equipo e infraestructuras necesarios para poner en marcha la empresa. Es esencial que la lista de equipos y la infraestructura necesaria coincidan con las inversiones materiales descritas en el plan económico-financiero. ¿Qué necesitas para poner en marcha tu empresa?.

Es fundamental identificar y adquirir los recursos necesarios para el funcionamiento eficiente de la empresa. Por ejemplo, puede incluir equipos informáticos, maquinaria especializada, vehículos, mobiliario de oficina u otros elementos necesarios para la prestación del servicio.

Además, es importante calcular y considerar los costos asociados a la adquisición y mantenimiento de estos recursos para una planificación financiera adecuada.

¿Cuánto te va a costar?.

7.3.4. Seguridad en el trabajo y medioambiente

En este apartado, se deben establecer las medidas necesarias relacionadas con la seguridad, higiene y medioambiente en la actividad de la empresa. ¿Cuál es la normativa de prevención de riesgos laborales aplicable a tu empresa?.

Se recomienda consultar las normativas sobre prevención de riesgos laborales aplicables a tu actividad y las regulaciones ambientales y de gestión de residuos correspondientes. Es especialmente importante cumplir con la normativa de prevención de riesgos laborales y adoptar medidas para prevenir lesiones y enfermedades derivadas del trabajo. ¿Qué deberíais hacer para prevenir lesiones y enfermedades derivadas del trabajo?

Asimismo, es fundamental cumplir con las normativas ambientales para minimizar el impacto ambiental de la empresa y tomar medidas para reducir la contaminación. Esto puede incluir prácticas de reciclaje, uso eficiente de los recursos naturales y la implementación de políticas de gestión ambiental. ¿Qué medidas debes tomar para no dañar el medioambiente?. Define las normativas ambientales aplicadas a tu actividad.

7.4. Plan de organización y gestión

En esta sección, se define cómo se organizará la empresa y se analizan las necesidades del personal. A continuación, se detallan los aspectos clave a considerar (López, 2014):

7.4.1. Organización

En este apartado, se debe definir la forma en que se organizará el trabajo. Es importante tener en cuenta las necesidades del personal actual y las futuras incorporaciones a la empresa, así como la distribución de funciones entre los miembros del equipo en función de su perfil y habilidades.

De esta manera, debes realizarte las siguientes preguntas: ¿con qué equipo cuentas actualmente?, ¿tienes previsto contratar a alguien en el futuro cercano?, ¿cuándo?, ¿cómo se organizará el trabajo y qué funciones desempeñará cada miembro del equipo?. En este apartado también se debe diseñar el organigrama de la empresa. Puedes observar el siguiente ejemplo:

1. ORGANIGRAMA PARA UNA EMPRESA DE VIDEOJUEGOS PEQUEÑA:

- **Director Ejecutivo**
 - **Director de Desarrollo**
 - Equipo de Diseño de Juegos
 - Equipo de Programación
 - Equipo de Arte y Diseño Visual
 - Equipo de Sonido y Música
 - **Director de Producción**
 - Equipo de Gestión de Proyectos
 - Equipo de Control de Calidad
 - **Director de Marketing**
 - Equipo de Marketing Digital
 - Equipo de Relaciones Públicas
 - Equipo de Community Management
 - **Director de Operaciones**
 - Equipo de Recursos Humanos
 - Equipo de Finanzas y Contabilidad
 - Equipo de Administración y Logística

2. ORGANIGRAMA PARA UNA EMPRESA DE VIDEOJUEGOS MÁS GRANDE:

- **CEO (Chief Executive Officer)**
 - **Vicepresidente de Desarrollo de Juegos**
 - Directores de Proyectos
 - Equipos de Diseño de Juegos
 - Equipos de Programación
 - Equipos de Arte y Diseño Visual
 - Equipos de Sonido y Música
 - **Vicepresidente de Producción**
 - Gerentes de Producción
 - Equipos de Gestión de Proyectos
 - Equipos de Control de Calidad
 - **Vicepresidente de Marketing**
 - Gerentes de Marketing
 - Equipos de Marketing Digital
 - Equipos de Relaciones Públicas
 - Equipos de Community Management
 - **Vicepresidente de Operaciones**
 - Gerentes de Recursos Humanos
 - Gerentes de Finanzas y Contabilidad
 - Gerentes de Administración y Logística

7.4.2. Gestión de personal

En este apartado, se define cómo se gestionará el personal y se analizan aspectos como el proceso de selección, los conocimientos necesarios para el negocio y la determinación de los salarios del equipo.

En primer lugar, es necesario describir las condiciones para las nuevas incorporaciones al equipo.

En segundo lugar, se debe identificar la formación necesaria para iniciar y mejorar el negocio.

Finalmente se deben determinar los salarios del personal. ¿Cuánto cobrarán los trabajadores en función de sus roles y responsabilidades?

7.5. Plan jurídico-fiscal

En esta sección, se abordan los aspectos legales y fiscales que afectan tanto a la constitución de la empresa como a su actividad. Es esencial considerar las opciones legales disponibles para elegir la forma jurídica más adecuada. Asimismo, se deben cumplir los trámites necesarios y tener en cuenta los costes asociados.

Si se requiere un local, es necesario investigar los trámites y costes de apertura. Además, se deben analizar los aspectos fiscales de la empresa, como los impuestos estatales, y se debe tener en cuenta la necesidad de registrar marcas y patentes (López, 2020).

7.5.1. Determinación de la forma jurídica

En este apartado, se explica por qué se ha seleccionado una forma jurídica específica y se describen los pasos necesarios para su legalización, así como los

costes asociados. Es fundamental analizar las ventajas e inconvenientes de cada modelo jurídico. ¿Qué forma jurídica has elegido para tu empresa? Pasos a seguir y coste de la tramitación.

7.5.2. Aspectos laborales del equipo promotor

En esta sección, se indica a qué régimen de seguridad social se acogerá cada miembro del equipo y se explica la razón de esta selección.

El equipo promotor se acogerá al régimen general de la seguridad social, lo que implicará el pago de las cotizaciones correspondientes a la Seguridad Social y el acceso a prestaciones como la atención médica y el seguro de desempleo (Martínez, 2019). ¿En qué régimen de seguridad social estará el equipo promotor?, ¿será el régimen general o el régimen especial de los trabajadores autónomos?.

7.5.3. Aspectos laborales y seguridad social trabajadores

En este apartado, es importante considerar los diferentes tipos de contratos de trabajo disponibles y seleccionar el más adecuado para tu empresa. La elección del contrato depende de diversos factores, como las necesidades del personal, la duración del trabajo y los derechos y responsabilidades de ambas partes. ¿Qué tipo de contrato de trabajo pensáis utilizar?, ¿por qué crees que es la mejor opción?

Por ejemplo, puedes optar por un contrato de trabajo a tiempo completo, a tiempo parcial, por obra o servicio determinado, o incluso contratos temporales o indefinidos, según lo requiera tu negocio. La elección del contrato adecuado se basará en el análisis de las necesidades y objetivos de tu empresa.

7.5.4. Obligaciones fiscales

En este apartado, es fundamental comprender las obligaciones fiscales que tu empresa deberá cumplir. Se recomienda consultar con asesores fiscales o especialistas en contabilidad para asegurarse de cumplir con todas las normativas tributarias aplicables.

¿Qué impuestos tienes que pagar?. Algunos impuestos comunes que las empresas suelen pagar incluyen el impuesto sobre sociedades, el impuesto al valor agregado (IVA), las retenciones de IRPF, entre otros.

Cada país y región puede tener regulaciones fiscales específicas, por lo que es importante investigar y consultar las leyes y regulaciones fiscales correspondientes a tu ubicación. La empresa deberá cumplir con las obligaciones fiscales establecidas por la legislación tributaria, que incluyen el pago de impuestos sobre beneficios, el Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) y los pagos a cuenta del Impuesto sobre Sociedades.

Además, se deberán presentar las correspondientes declaraciones fiscales, como el modelo 303 para el IVA y el modelo 202 para los pagos fraccionados del Impuesto sobre Sociedades.

7.5.5. Permisos, licencias y documentación oficial

En esta sección, es necesario investigar y determinar los permisos y licencias requeridos para el desarrollo de la actividad de tu empresa. Estos requisitos pueden variar según la industria y la ubicación geográfica.

¿Qué permisos y licencias necesitas para el desarrollo de la actividad?. Algunos ejemplos de permisos y licencias comunes incluyen licencias municipales, autorizaciones sanitarias, licencias de actividad comercial, entre otros.

Es fundamental consultar las leyes y regulaciones locales y gubernamentales pertinentes para identificar los requisitos específicos y garantizar el cumplimiento legal. Además, es necesario recopilar la documentación oficial necesaria, como registros empresariales, certificados de registro de marca, patentes u otros documentos relevantes.

¿Qué documentación oficial necesitas para desarrollar la actividad?. Por ejemplo, se requerirá obtener licencias de software y autorizaciones de las entidades competentes para el uso de determinadas tecnologías. Asimismo, será necesario contar con la documentación oficial requerida, como el certificado de registro mercantil, el NIF y el libro de actas de la empresa.

7.5.6 Coberturas

En esta sección, debes considerar las coberturas de seguros necesarias para proteger tu empresa y sus actividades. Los seguros pueden variar según el tipo de negocio, pero algunas coberturas comunes incluyen seguro de responsabilidad civil, seguro de propiedad, seguro de accidentes laborales y seguro de salud para los empleados.

Es importante evaluar los riesgos asociados con tu negocio y buscar asesoramiento de expertos en seguros para determinar las coberturas adecuadas y garantizar una protección adecuada.

¿Necesitas contratar algún tipo de seguro? Por ejemplo, se puede contratar un seguro de responsabilidad civil para proteger a la empresa de posibles reclamaciones legales relacionadas con los productos y servicios ofrecido o considerar la contratación de un seguro de propiedad para proteger los activos físicos de la empresa, como equipos informáticos y mobiliario.

7.5.7 Patentes, marcas y otros registros

Es fundamental analizar si tu empresa requiere el registro de elementos como el nombre comercial, productos, marcas o patentes. El registro de estos elementos puede brindar protección legal y exclusividad en el mercado.

Puedes consultar el sitio web de la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM.es) u otros organismos similares para obtener información específica sobre los procedimientos de registro y los requisitos legales correspondientes.

7.6. Plan económico-financiero

El plan económico-financiero es una herramienta fundamental para evaluar la viabilidad económica de un proyecto empresarial. Permite cuantificar y evaluar las decisiones estratégicas, proyectar la rentabilidad financiera y asegurar la disponibilidad de recursos financieros necesarios para el éxito del negocio (Álvarez, 2018).

7.6.1 Políticas de plazos de pago

Plazos de pago	Descripción	Ejemplos
Pago al contado o al momento	Esta política implica que el cliente realice el pago de forma inmediata al momento de realizar la compra o adquirir el servicio.	- Comprar un artículo en una tienda en línea y realizar el pago en el momento de la transacción.
Pago por anticipado	En esta política, se solicita al cliente realizar el pago antes de recibir el producto o servicio. Esta estrategia se utiliza cuando existe cierta desconfianza sobre la solvencia del cliente.	- Solicitar un depósito previo antes de comenzar a trabajar en un proyecto de diseño gráfico.
Pago aplazado	Esta política permite que el cliente realice el pago en un plazo posterior a la operación de compra. El plazo de pago debe ser acordado y puede ser de 30, 60 días u otro período específico.	- Comprar un electrodoméstico en una tienda y acordar el pago en un plazo de 30 días después de la entrega.

Tabla 34. Tipos de plazos de pago. Fuente: Elaboración propia.

7.6.2. Plan de inversiones y financiación

En este apartado, se cuantifican las inversiones y gastos necesarios para iniciar la actividad empresarial. Según Pinheiro et al. (2018), esta sección debe incluir una estimación detallada de los costos de adquisición de activos, infraestructura, tecnología y equipos.

Además, se deben considerar los recursos utilizados para cubrir estas inversiones iniciales, como capital propio, préstamos bancarios u otras fuentes de financiamiento (Smith, 2019).

Aspecto	Descripción
Capital inicial	[Cantidad de capital disponible al inicio del proyecto]
Inversiones	[Detalle de las inversiones necesarias para el desarrollo del videojuego, como equipos, software, licencias, contratistas, estudios de mercado, entre otros. Incluye el costo estimado de cada inversión y la distribución en el tiempo.]
Gastos de desarrollo	[Desglose de los costos relacionados con el desarrollo del videojuego, como sueldos y honorarios del equipo de desarrollo, artistas, diseñadores, compositores, actores de voz, pruebas de calidad, localización, entre otros.]
Gastos operativos	[Costos recurrentes para el funcionamiento diario de la empresa, como alquiler de oficinas, servicios públicos, seguros, mantenimiento de equipos, licencias de software, servicios en la nube, gastos administrativos y legales, entre otros.]
Marketing y publicidad	[Presupuesto asignado para estrategias de marketing y publicidad del videojuego, incluyendo campañas en línea y fuera de línea, presencia en eventos, relaciones públicas, estrategias de redes sociales, creación de materiales promocionales, entre otros.]
Gastos de distribución	[Costos asociados con la distribución del videojuego, como envío físico, plataforma de distribución digital (comisiones, tarifas), empaquetado, logística, entre otros.]
Gastos de personal	[Costos de contratación y salarios del personal, incluyendo desarrolladores, diseñadores, artistas, productores, especialistas en marketing, personal de soporte técnico, entre otros. Incluye también los beneficios y seguros sociales.]
Licencias y derechos	[Costos relacionados con la adquisición de licencias, derechos de autor, música, efectos de sonido, gráficos, motores de juego, entre otros.]
Servicios profesionales	[Costos de contratar servicios externos especializados, como contabilidad, asesoría legal, consultoría en negocios, relaciones públicas, servicios de localización, entre otros.]

Aspecto	Descripción
Contingencias y reservas	[Monto destinado a cubrir contingencias imprevistas y crear reservas financieras para afrontar situaciones imprevistas, como cambios en el alcance del proyecto, retrasos en el desarrollo, fluctuaciones del mercado, entre otros.]
Financiamiento externo	[Detalle de las fuentes de financiamiento externas, como préstamos, inversores, crowdfunding, subvenciones, acuerdos de publicación, entre otros. Incluye montos, condiciones y plazos de pago.]
Retorno de inversión	[Plan de retorno de inversión, indicando cómo se recuperará la inversión y cuándo se espera obtener beneficios. Incluye un análisis detallado del punto de equilibrio y los escenarios financieros proyectados para estimar el tiempo de retorno y la rentabilidad.]
Proyecciones financieras	[Estimaciones de ingresos, gastos y flujos de efectivo proyectados para un periodo específico. Incluye estados financieros proyectados, como el estado de resultados, el balance general y el flujo de efectivo, con detalles mensuales o trimestrales.]
Indicadores clave de rendimiento	[Métricas utilizadas para medir el éxito financiero y el rendimiento del videojuego, como ingresos totales, margen de beneficio, tasa de crecimiento de usuarios, valor promedio de los jugadores, retención de usuarios, entre otros.]
Estrategia de monetización y modelo de negocio	[Descripción de cómo se generará ingresos con el videojuego indie, ya sea a través de ventas directas, suscripciones, compras dentro del juego, anuncios, ofertas adicionales, servicios premium, entre otros. Incluye el análisis del mercado objetivo y la estrategia de precios.]
Cronograma de implementación	[Plan detallado que muestra las fechas clave y las actividades relacionadas con el desarrollo y la ejecución del proyecto de videojuego, incluyendo etapas de preproducción, producción, pruebas, lanzamiento y soporte postlanzamiento.]

Tabla 35. Ejemplos de aspectos destacados en un plan de financiación. Fuente: Elaboración propia.

7.6.2 Cuenta de resultados

La cuenta de resultados es un resumen de los ingresos y gastos de la empresa. Según López y Fernández (2020), esta sección muestra el rendimiento financiero de la empresa y proporciona información sobre la rentabilidad y la viabilidad del negocio.

Se detallan los ingresos esperados por la venta de productos o servicios, así como los costos operativos, como los salarios del personal, los costos de producción y los gastos generales (Gómez, 2017).

Aspecto	Descripción
Ingresos	[Detalle de los ingresos generados por el videojuego, desglosados por categorías, como ventas directas, compras dentro del juego, publicidad, suscripciones, licencias, entre otros.]
Costo de ventas	[Costos directamente asociados con la producción y venta del videojuego, como materiales físicos, licencias de terceros, costos de distribución, tarifas de plataforma, entre otros.]
Gastos de desarrollo	[Desglose de los gastos relacionados con el desarrollo del videojuego, como salarios y honorarios del equipo de desarrollo, artistas, diseñadores, compositores, actores de voz, entre otros.]
Gastos operativos	[Costos recurrentes para el funcionamiento diario de la empresa, como salarios y beneficios del personal, alquiler, servicios públicos, marketing, seguros, licencias de software, entre otros.]
Gastos de marketing y publicidad	[Costos asociados con las estrategias de marketing y publicidad del videojuego, como campañas publicitarias, relaciones públicas, eventos, promociones, influencers, entre otros.]
Gastos generales y administrativos	[Costos administrativos generales, como servicios profesionales, alquiler de oficinas, suministros de oficina, seguros, servicios legales y contables, entre otros.]
Gastos de investigación y desarrollo	[Costos relacionados con la investigación y el desarrollo continuo de nuevos proyectos y mejoras, como contratación de personal, equipos especializados, licencias de software, entre otros.]
Gastos financieros	[Costos asociados con los intereses y pagos de préstamos, comisiones bancarias, cargos por tarjetas de crédito, entre otros.]
Otros gastos	[Otros gastos no mencionados anteriormente, como gastos de viaje, capacitación, donaciones, depreciación de activos, entre otros.]
Beneficio antes de impuestos (BAI)	[Resultado obtenido antes de descontar los impuestos sobre la renta.]
Impuestos sobre la renta	[Monto de impuestos pagados sobre las ganancias generadas por el videojuego.]
Beneficio neto	[Resultado final después de deducir los impuestos sobre la renta.]

Tabla 36. Ejemplos de aspectos destacados en una cuenta de resultados. Fuente: Elaboración propia.

7.6.3 Plan de tesorería

El Plan de tesorería registra las previsiones de cobros y pagos de la empresa.

Según Rodríguez et al. (2018), esta sección permite planificar la gestión del flujo de

efectivo, asegurando la disponibilidad de recursos para hacer frente a los pagos y mantener una adecuada liquidez.

Se incluyen estimaciones de los ingresos y los plazos de pago a proveedores, así como los gastos operativos y las obligaciones financieras (Martínez, 2019).

Aspecto	Descripción
Saldo inicial	[Saldo de efectivo disponible al inicio del periodo de planificación]
Ingresos previstos	[Detalle de los ingresos esperados durante el periodo, desglosados por categorías, como ventas directas, suscripciones, licencias, entre otros.]
Pagos previstos	[Desglose de los pagos esperados durante el periodo, incluyendo salarios y beneficios, gastos operativos, marketing, proveedores, impuestos, entre otros.]
Inversiones previstas	[Detalle de las inversiones previstas en el periodo, como la adquisición de equipos, licencias de software, desarrollo de nuevos juegos, entre otros.]
Financiamiento previsto	[Proyección de ingresos provenientes de fuentes de financiamiento externas, como préstamos, inversores, subvenciones, entre otros.]
Flujos de efectivo operativos	[Cálculo de los flujos de efectivo generados por las actividades operativas de la empresa, incluyendo cobros y pagos relacionados con las ventas y gastos operativos.]
Flujos de efectivo de inversión	[Cálculo de los flujos de efectivo asociados con las inversiones realizadas durante el periodo, como adquisición de activos fijos, compra de licencias, entre otros.]
Flujos de efectivo de financiamiento	[Cálculo de los flujos de efectivo relacionados con actividades de financiamiento, como préstamos recibidos, amortización de deudas, pagos de intereses, entre otros.]
Saldo de efectivo final	[Saldo proyectado de efectivo al final del periodo, teniendo en cuenta los ingresos, pagos, inversiones, financiamiento y el saldo inicial.]
Necesidades de financiamiento	[Identificación de los periodos en los que se proyecta un déficit de efectivo, indicando la cantidad necesaria para cubrir las necesidades de financiamiento durante esos periodos.]
Estrategias de gestión de efectivo	[Descripción de las acciones y estrategias para gestionar eficientemente el efectivo, como negociar plazos de pago con proveedores, maximizar las cobranzas, controlar los gastos, entre otros.]

Aspecto	Descripción
Proyección de liquidez	[Análisis de la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de pago y mantener una posición de liquidez adecuada en el periodo proyectado.]

Tabla 37. Ejemplos de aspectos destacados en un Plan de Tesorería. Fuente: Elaboración propia.

7.6.4 Balance de situación

Finalmente, el balance de situación resume la situación patrimonial de la empresa, mostrando los activos, pasivos y el patrimonio neto. Según González (2021), este balance proporciona una visión global de los recursos y las deudas de la empresa. Incluye la valoración de los activos tangibles e intangibles, los pasivos a corto y largo plazo, así como el capital social y las reservas (Fernández, 2020).

Aspecto	Descripción
Activos corrientes	[Detalles de los activos que se espera convertir en efectivo o consumir dentro de un año, como efectivo, cuentas por cobrar, inventario y activos financieros.]
Activos no corrientes	[Detalles de los activos a largo plazo, como activos fijos (propiedades, equipos), inversiones a largo plazo y activos intangibles (licencias, derechos de autor, patentes, etc.).]
Pasivos corrientes	[Detalles de las obligaciones y deudas que se espera pagar dentro de un año, como cuentas por pagar, préstamos a corto plazo, impuestos por pagar y otras deudas comerciales.]
Pasivos no corrientes	[Detalles de las obligaciones a largo plazo, como préstamos a largo plazo, hipotecas y otras deudas a largo plazo.]
Patrimonio neto	[Diferencia entre los activos y pasivos de la empresa, que representa el valor residual de los activos después de pagar todas las deudas y obligaciones.]
Capital social	[Monto del capital aportado por los accionistas o propietarios de la empresa.]
Reservas	[Fondos acumulados por la empresa a través de beneficios no distribuidos o asignados a reservas específicas.]
Resultado del ejercicio	[Resultado neto del ejercicio anterior, que se suma o resta al patrimonio neto.]
Activos intangibles	[Detalles de los activos no físicos, como derechos de autor, marcas registradas, bases de datos, software desarrollado internamente, etc.]
Pasivos contingentes	[Obligaciones potenciales que pueden surgir en el futuro, como demandas legales o garantías ofrecidas por la empresa.]

Aspecto	Descripción
Valores negociables	[Detalle de los activos financieros negociables, como inversiones en acciones, bonos y otros valores de inversión.]
Capital de trabajo	[Diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes, que representa la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo.]
Ratio de liquidez	[Indicador financiero que muestra la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones inmediatas, calculado como activos corrientes divididos por pasivos corrientes.]
Ratio de endeudamiento	[Indicador financiero que muestra el grado de endeudamiento de la empresa, calculado como pasivos totales divididos por activos totales.]

Tabla 38. Ejemplos de aspectos destacados en el balance de la situación. Fuente: Elaboración propia.

7.7 Valoración

La valoración del plan de empresa o de marketing es un paso crucial para evaluar la viabilidad y el potencial del proyecto empresarial. Es un proceso que implica analizar y evaluar todos los aspectos del plan con el fin de preparar los argumentos de venta y persuadir a diferentes partes interesadas.

A continuación, se detallan algunas de las razones clave para realizar una valoración del plan de empresa:

1. **Obtener financiación:** Al presentar el plan de empresa a instituciones financieras, como bancos o inversores, la valoración del proyecto es fundamental. Los evaluadores buscan comprender la rentabilidad y el riesgo asociado, así como la capacidad de la empresa para generar ingresos y reembolsar los préstamos. Al mostrar una valoración sólida, se aumentan las posibilidades de captar el interés de los inversores, generar confianza en la viabilidad del proyecto y obtener financiación (Sahlman, 1997).
2. **Atraer socios de negocio:** Una valoración sólida también puede ser un factor clave para atraer posibles socios al negocio. Los inversores o socios potenciales evaluarán el plan de empresa en función de su potencial de crecimiento, rentabilidad y oportunidades de colaboración. Al contar con una valoración detallada y sustentada,

se aumentan las posibilidades de captar socios estratégicos según Peter Thiel, fundador de PayPal (2014).

3. Atraer talento y profesionales del sector: Una valoración sólida y fundamentada también puede ayudar a convencer a profesionales del sector para que se unan al equipo de la empresa. Los candidatos potenciales evaluarán la solidez del plan de empresa y el potencial de crecimiento antes de tomar la decisión de unirse a la organización. Una valoración positiva y convincente puede generar confianza y atraer a profesionales calificados (Kawasaki, 2004).
4. Generar confianza en proveedores y solvencia de la empresa: Una valoración sólida puede generar confianza en los proveedores y demostrar la solvencia de la empresa. Los proveedores pueden evaluar la capacidad de la empresa para cumplir con los compromisos de pago y establecer relaciones comerciales duraderas. Una valoración positiva puede ser un factor determinante para establecer acuerdos favorables y obtener mejores condiciones comerciales.

7.7.1. DAFO.

7.7.1.1. Matrix DAFO

El análisis DAFO es una herramienta estratégica ampliamente utilizada para evaluar la situación de una empresa, proyecto o cualquier otro contexto. Se basa en la identificación de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades para obtener una visión clara de la situación actual y las posibles direcciones futuras.

1. Debilidades: Son los aspectos internos que limitan el rendimiento o el potencial de la entidad. Identificar las debilidades ayuda a comprender los puntos débiles internos que deben abordarse para mejorar y alcanzar los objetivos.
2. Amenazas: Son los factores externos que pueden representar un desafío o una limitación para la entidad. Al reconocer y evaluar las amenazas, se pueden tomar medidas para mitigar su impacto negativo y aprovechar las oportunidades disponibles.
3. Fortalezas: Representan los atributos y recursos internos que proporcionan ventajas competitivas. Identificar las fortalezas permite aprovechar los activos y capacidades existentes para obtener una posición sólida en el mercado y enfrentar los desafíos.

4. Oportunidades: Son las situaciones o tendencias externas favorables que pueden brindar beneficios a la entidad. Reconocer las oportunidades ayuda a capitalizarlas y aprovechar al máximo las circunstancias favorables.
5. Al realizar un análisis DAFO, se pueden obtener conocimientos valiosos sobre la situación actual y las perspectivas futuras. Esto permite tomar decisiones estratégicas informadas, diseñar planes de acción efectivos y maximizar las fortalezas mientras se superan las debilidades y amenazas (Gati, 2019)

7.7.1.2. Diagnóstico de la situación.

El diagnóstico de la situación utilizando el análisis DAFO implica evaluar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades identificadas en cada área.

- A continuación, se explica cómo se realiza el diagnóstico de la situación utilizando el análisis DAFO:
 1. Debilidades: Examina las debilidades internas identificadas en el análisis DAFO y evalúa su impacto en el desempeño de la empresa. Analiza qué áreas específicas necesitan mejoras y considera cómo abordar estas debilidades para fortalecer la posición de la empresa.
 2. Amenazas: Analiza las amenazas externas identificadas en el análisis DAFO y evalúa su impacto en la empresa. Examina el grado de riesgo que representan y considera posibles estrategias para mitigar su impacto o convertir estas amenazas en oportunidades.
 3. Fortalezas: Evalúa las fortalezas internas identificadas en el análisis DAFO y cómo se pueden utilizar para aprovechar oportunidades o enfrentar amenazas. Examina cómo estas fortalezas pueden ayudar a la empresa a destacarse en el mercado y lograr ventajas competitivas.
 4. Oportunidades: Analiza las oportunidades externas identificadas en el análisis DAFO y evalúa su relevancia y viabilidad. Examina cómo puedes capitalizar estas oportunidades utilizando tus fortalezas y considera posibles estrategias para aprovecharlas al máximo.

- Podemos distinguir 4 posibles áreas:
 1. Área de Éxito: En esta área, la empresa cuenta con puntos fuertes internos y existen oportunidades en el entorno que pueden ser aprovechadas. Es una situación favorable en la que la empresa tiene una base sólida y puede capitalizar las oportunidades externas.
 2. Área de Desgaste: En esta área, la empresa aún tiene fortalezas internas, pero enfrenta amenazas significativas en el entorno. Las amenazas superan en número y relevancia a las oportunidades, lo que puede poner en riesgo el rendimiento y éxito de la empresa a largo plazo.
 3. Área de Ilusión: En esta área, la empresa tiene debilidades internas, pero existen oportunidades en el entorno que podrían ser aprovechadas. Aunque hay oportunidades, las debilidades internas pueden limitar la capacidad de la empresa para aprovecharlas plenamente.
 4. Área de Fracaso: En esta área, la empresa enfrenta debilidades internas importantes y también amenazas externas relevantes. Es una situación desfavorable en la que la empresa se encuentra en riesgo de fracaso si no se abordan adecuadamente tanto las debilidades internas como las amenazas externas.

7.7.2. Plan de acción.

Para utilizar el análisis DAFO para crear objetivos, debes basarte en las conclusiones y hallazgos obtenidos en cada área del análisis:

1. Utiliza las fortalezas: Identifica las fortalezas internas de la empresa y considera cómo puedes aprovecharlas para lograr tus metas. Establece objetivos que capitalicen estas fortalezas y te permitan destacarte en el mercado.

Ejemplo de objetivo: "Incrementar la cuota de mercado utilizando nuestras fortalezas en el desarrollo de productos innovadores y de alta calidad".

2. Superar las debilidades: Analiza las debilidades internas y establece objetivos que te ayuden a superarlas. Identifica áreas de mejora y establece metas específicas para fortalecer esas áreas y mejorar el rendimiento de la empresa.

Ejemplo de objetivo: "Implementar programas de capacitación y desarrollo para mejorar las habilidades técnicas de nuestros empleados y abordar nuestras debilidades internas en términos de experiencia técnica".

3. Mitigar amenazas: Considera las amenazas externas y establece objetivos que te permitan mitigar su impacto en la empresa. Identifica acciones y estrategias que te ayuden a proteger tu posición y minimizar los riesgos asociados con esas amenazas.

Ejemplo de objetivo: "Diversificar nuestra cartera de productos para reducir nuestra dependencia de un solo mercado y mitigar los riesgos asociados con las fluctuaciones económicas".

4. Aprovechar oportunidades: Analiza las oportunidades externas y establece objetivos que te permitan aprovecharlas al máximo. Identifica acciones concretas para capitalizar esas oportunidades y establece metas que te impulsen hacia el crecimiento y el éxito.

Ejemplo de objetivo: "Expandir nuestra presencia en el mercado internacional aprovechando las oportunidades de crecimiento en países emergentes".

Recuerda que los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo de tiempo definido (SMART, por sus siglas en inglés). Además, es importante revisar y ajustar los objetivos periódicamente a medida que la situación evoluciona y se producen cambios en el entorno empresarial.

7.7.2.1. Objetivos SMART

Los objetivos SMART, acrónimo en inglés de Specific, Measurable, Achievable, Relevant y Time-bound (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con Tiempo definido), son una metodología para establecer metas efectivas y alcanzables (Doran, 1981).

1. Específicos (Specific): Los objetivos deben ser claros y precisos, definidos de manera concisa y concreta. Esto implica establecer qué se quiere lograr, quién

estará involucrado, qué recursos se necesitarán y cualquier otra información relevante.

2. **Medibles (Measurable):** Los objetivos deben poder ser cuantificados o evaluados de alguna manera. Deben tener indicadores o métricas que permitan medir el progreso y determinar si se ha alcanzado el objetivo o no.
3. **Alcanzables (Achievable):** Los objetivos deben ser realistas y alcanzables dentro de las capacidades y recursos disponibles. Deben representar un desafío adecuado pero no ser inalcanzables o demasiado fáciles.
4. **Relevantes (Relevant):** Los objetivos deben estar alineados con la visión y misión de la empresa, así como ser pertinentes para el contexto y los resultados deseados. Deben contribuir al crecimiento y éxito general de la organización.
5. **Con Tiempo definido (Time-bound):** Los objetivos deben tener un plazo establecido para su logro. Esto ayuda a establecer un sentido de urgencia y proporciona un marco temporal para el seguimiento y la evaluación.

7.7.2.2. Estrategias. Marketing Estratégico

La estrategia en marketing, también conocida como marketing estratégico, se refiere al conjunto de decisiones y acciones planificadas que una empresa toma para alcanzar sus objetivos de marketing a largo plazo. Implica el análisis del mercado y la competencia, la identificación de oportunidades y amenazas, la selección de segmentos de mercado objetivo, la definición de propuestas de valor diferenciadas y la determinación de los canales de distribución, las estrategias de precios y promoción más adecuadas (Kotler y Keller, 2016).

Ejemplos de estrategias más utilizadas:

Estrategia	Descripción	Bibliografía
Estrategia de segmentación de mercado	Esta estrategia implica dividir el mercado en segmentos más pequeños y homogéneos con el fin de dirigir los esfuerzos de marketing de manera más efectiva.	Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). Principles of Marketing. Pearson.
Estrategia de diferenciación de producto	Esta estrategia implica destacar las características únicas y beneficios de un producto o servicio para diferenciarlo de la competencia y crear una ventaja competitiva.	Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press.

Estrategia	Descripción	Bibliografía
Estrategia de marketing digital	Esta estrategia implica utilizar canales y tácticas de marketing digital, como las redes sociales, el correo electrónico, el SEO y la publicidad en línea, para alcanzar y conectar con el público objetivo de manera efectiva.	Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. Pearson.

Tabla 39. Estrategias de marketing más utilizadas. Fuente: Elaboración propia.

7.7.2.3. Acciones. Marketing operativo

El marketing operativo se refiere a la implementación práctica de las estrategias y tácticas de marketing en una organización. Se centra en las actividades y decisiones diarias relacionadas con el marketing, como la planificación y ejecución de campañas publicitarias, la gestión de redes sociales, el diseño de materiales promocionales, el análisis de datos de mercado, la gestión de eventos, entre otros aspectos operativos del marketing. El marketing operativo se enfoca en la ejecución y control de las acciones de marketing para alcanzar los objetivos establecidos.

Las acciones de marketing se refieren a las diversas estrategias y tácticas específicas que se implementan para promocionar un producto, servicio o marca con el objetivo de alcanzar y atraer a un público objetivo, generar demanda y lograr los objetivos de marketing establecidos. Estas acciones pueden incluir actividades como publicidad, promociones, relaciones públicas, marketing en redes sociales, marketing de contenidos, eventos, entre otros. A continuación se presentan diferentes ejemplos:

Objetivo SMART	Estrategia	Acciones
Aumentar las ventas en un 10% durante el próximo trimestre	Estrategia de precios	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar análisis de mercado para identificar oportunidades de ajuste de precios. - Ofrecer descuentos por tiempo limitado para incentivar compras.
	Estrategia de promoción	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar campañas publicitarias en medios locales. - Realizar colaboraciones con influencers para promocionar productos.

Objetivo SMART	Estrategia	Acciones
	Estrategia de ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar programas de fidelidad con recompensas por compras recurrentes. - Ofrecer descuentos por referidos.
Mejorar el posicionamiento de la marca en las redes sociales	Estrategia de contenido	<ul style="list-style-type: none"> - Crear y compartir contenido relevante y de calidad. - Realizar publicaciones regulares en diferentes plataformas.
	Estrategia de interacción	<ul style="list-style-type: none"> - Responder rápidamente a los comentarios y mensajes de los seguidores. - Realizar encuestas y concursos para fomentar la participación.
	Estrategia de colaboración	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar colaboraciones con otros influencers o marcas para aumentar la visibilidad en las redes sociales.
Reducir los costos operativos en un 5% en el próximo año	Estrategia de optimización de procesos	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un análisis exhaustivo de los procesos actuales para identificar áreas de mejora. - Implementar herramientas tecnológicas para automatizar tareas.
	Estrategia de negociación	<ul style="list-style-type: none"> - Renegociar contratos con proveedores para obtener mejores condiciones. - Buscar alternativas de proveedores más económicos.
	Estrategia de gestión de inventario	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar un sistema de control de inventario para evitar pérdidas y desperdicios. - Optimizar el proceso de compras y almacenamiento.

Tabla 40. Estrategias de marketing más utilizadas. Fuente: Elaboración propia.

7.7.2.4 Presupuesto

El presupuesto en el contexto del marketing se refiere a la asignación de recursos financieros a diferentes actividades y estrategias de marketing para alcanzar los objetivos establecidos. Es una parte fundamental del proceso de planificación y gestión del marketing, ya que permite determinar cuánto dinero se destinará a cada iniciativa de marketing y cómo se distribuirá ese presupuesto entre diferentes áreas o canales.

El presupuesto de marketing se utiliza para financiar diversas actividades como publicidad, promociones, investigación de mercado, desarrollo de productos, eventos, marketing en línea, entre otros. Permite determinar los recursos disponibles para cada actividad y garantizar una asignación adecuada de fondos para maximizar el retorno de la inversión en marketing.

Es importante establecer un presupuesto realista y basado en el análisis de las necesidades y objetivos de marketing de la empresa. Además, se requiere un monitoreo constante del presupuesto para asegurarse de que se esté utilizando de manera efectiva y se ajuste a medida que se realicen evaluaciones y cambios en la estrategia de marketing.

Acción de Marketing	Presupuesto (en ros)
Publicidad en línea	
- Google Ads	5,000
- Redes sociales	3,000
- Anuncios en sitios web	2,000
Eventos y patrocinios	
- Ferias y exposiciones	6,000
- Patrocinio de eventos	4,000
Marketing de contenidos	
- Creación de contenido	3,500
- Promoción de contenido	2,000
Email marketing	
- Plataforma de envío de emails	1,500
- Diseño y redacción de emails	1,000
Investigación de mercado	
- Contratación de agencia de investigación	4,500
- Estudios de mercado	2,500
Total	36,500

Tabla 41. Ejemplos de acciones con presupuesto de marketing. Fuente: Elaboración propia.

7.7.2. Plazo, evaluación y control

1. ANÁLISIS DE DATOS, KPI'S Y MÉTRICAS

El plazo, la evaluación y el control de los objetivos de marketing son aspectos fundamentales para asegurar el éxito y la efectividad de las estrategias y acciones implementadas. Estas etapas permiten medir el progreso, identificar áreas de mejora y ajustar las actividades de marketing según sea necesario.

1. El plazo se refiere al período de tiempo establecido para alcanzar los objetivos de marketing. Es importante establecer plazos realistas y específicos que permitan medir el progreso y evaluar el desempeño a lo largo del tiempo.
2. La evaluación implica analizar y medir el progreso y los resultados obtenidos en relación con los objetivos de marketing. Se trata de comparar los resultados reales con los objetivos establecidos para determinar si se están alcanzando o si es necesario realizar ajustes.
3. El control implica tomar acciones correctivas o preventivas para asegurar que los objetivos de marketing se cumplan de manera efectiva. Esto implica monitorear continuamente el desempeño, identificar desviaciones o áreas de mejora y tomar las medidas necesarias para corregirlas.

Es importante seguir algunos pasos clave para llevar a cabo la evaluación y el control de los objetivos de marketing. Estos incluyen establecer criterios de evaluación, recopilar datos relevantes, comparar resultados y tomar acciones (Kotler y Keller, 2016; Armstrong y Cunningham, 2019).

Objetivo	KPI	Métrica 1	Métrica 2
Reducir el tiempo de respuesta del servicio al cliente en un 20%	Tiempo de respuesta	Tiempo promedio de respuesta	Porcentaje de solicitudes respondidas a tiempo
Incrementar el tráfico orgánico del sitio web en un 30%	Tráfico orgánico	Número de visitantes orgánicos	Tasa de rebote
Mejorar el engagement en redes sociales aumentando el número de seguidores en un 15%	Número de seguidores en redes	Número total de seguidores	Tasa de participación en publicaciones
Incrementar las conversiones en un 25% a través de campañas de email marketing	Tasa de conversión de email	Porcentaje de aperturas de correo electrónico	Porcentaje de clics en enlaces

Objetivo	KPI	Métrica 1	Métrica 2
Optimizar el costo por adquisición (CPA) reduciéndolo en un 10%	Costo por adquisición	Costo total de las campañas de publicidad online	Número de conversiones
Mejorar el posicionamiento de la marca en los motores de búsqueda aumentando la clasificación en un 20%	Clasificación en motores de búsqueda	Posición promedio en los resultados de búsqueda	Número de palabras clave en el top 10

Tabla 42. Ejemplos de KPI's y métricas en marketing. Fuente: Elaboración propia.

8. BRIEFING.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, David A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. Free Press.
- Álvarez, J. (2018). *Planificación financiera y análisis de inversiones*. Pearson Educación.
- Adler, R. B., & Rodman, G. (2015). *Understanding human communication* (12th ed.). Oxford University Press.
- Anderson, J. C., Narus, J. A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Armstrong, G., & Cunningham, M. (2017). "Principles of Marketing". Pearson.
- Barringer, B. R., & Ireland, R. D. (2016). *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*. Pearson.
- Barringer, B. R., & Ireland, R. D. (2017). *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*. Pearson.
- Blank, S. G. (2013). *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. K & S Ranch.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock Publications.
- Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*. ASQC Quality Press.
- Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2021). *Operations management for competitive advantage*. McGraw-Hill Education.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. HarperBusiness.
- Costa, J. (2002). *La imagen de empresa: Teoría y práctica de la identificación institucional*. Ediciones Gestión 2000.
- Costa, J. (2004). *Técnicas y procesos de la comunicación no verbal*. Ediciones Deusto.
- Costa, J. (2008). *Diccionario de la gestión empresarial: La estrategia empresarial, las finanzas y el marketing*. Ediciones Deusto.
- Clow, K. E., & Baack, D. E. (2020). *Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications*. Pearson.
- Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., & Moffett, M. H. (2019). *Fundamentals of International Business*. Routledge.
- Daft, R. L. (2013). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning.
- De Chernatony, L., & Riley, F. D. (2018). *Creating Powerful Brands*. Routledge.
- Esclapez Gómez, M. (2011). *Comunicación corporativa: identidad y cultura*. ESIC Editorial.
- De Vito, J. A. (2012). *The interpersonal communication book* (13th ed.). Pearson.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management Review*, 70(11), 35-36.
- Fill, C., & Turnbull, S. (2016). *Marketing Communications: Brands, Experiences and Participation*. Pearson.
- Fernández, C. J. (2020). *Financial Analysis for Managers: A Practical Guide*. Routledge.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing.

- Gati, I. (2019). SWOT Analysis: A Tool for Making Better Business Decisions. Business Expert Press.
- Gladwell, M. (2005). Blink: The Power of Thinking Without Thinking. Little, Brown and Company.
- Gómez, R. (2017). Financial Planning for Entrepreneurs and Managers: Develop and Implement a Comprehensive Financial Plan. Springer.
- González, J. L. (2021). Financial Management for Non-Financial Managers. Springer.
- Drucker, P. F. (2012). The Practice of Management. HarperBusiness.
- Handy, C. (1993). Understanding Organizations. Oxford University Press.
- Heizer, J., & Render, B. (2017). Operations management: Sustainability and supply chain management. Pearson Education.
- Hernández, E. (2019). Finanzas para Emprendedores. Pearson.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). Strategic management: theory: an integrated approach. Cengage Learning.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2016). Entrepreneurship. McGraw-Hill Education.
- Horngren, C. T., Harrison, W. T., & Oliver, M. S. (2012). Contabilidad financiera. Pearson Educación.
- Huges, M., & Becherer, R. (2009). "Plan de negocio: guía práctica para el éxito empresarial". Editorial Delta.
- Jobber, D., & Ellis-Chadwick, F. (2012). Principles and practice of marketing. McGraw-Hill Education.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring Corporate Strategy: Text and Cases. Prentice Hall.
- Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1993). Juran's quality planning and analysis for enterprise quality. McGraw-Hill.
- Kapferer, J. N. (2012). The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking. Kogan Page.
- Kawasaki, G. (2004). The Art of the Start: The Time-Tested, Battle-Hardened Guide for Anyone Starting Anything. Penguin Group.
- Keller, K. (2003). Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity (2nd ed.). Prentice Hall.
- Kimmel, P. D., Weygandt, J. J., & Kieso, D. E. (2017). Contabilidad Financiera: Herramientas para la Toma de Decisiones. Wiley.
- Kitchen, P. J., & Burgmann, I. (2015). Integrated Marketing Communication: Making It Work at a Strategic Level. Kogan Page.
- Kolouh-Westin, F., & Ruben, R. (2018). The Social Entrepreneur's Guide to Business Plan Development. Routledge.
- Kotler, P. (2000). Marketing management: analysis, planning, implementation, and control. Prentice Hall.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2012). Principles of Marketing. Pearson Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). Principles of Marketing. Pearson Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Principles of Marketing. Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). Principles of Marketing (17th ed.).

- Kotler, P., Armstrong, G., & Opresnik, M. O. (2020). Principles of Marketing: European Edition. Pearson Education Limited.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management. Pearson.
- Kotler, P., Keller, K. L., Ang, S. H., Leong, S. M., & Tan, C. T. (2017). Marketing management: an Asian perspective. Pearson.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). Corporate Culture and Performance. Free Press.
- McDonald, M., & Wilson, H. (2016). Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them. Wiley.
- Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (2008). Teorías de la comunicación humana (9th ed.). Cengage Learning.
- López, F. J. (2014). Fundamentos de Organización y Administración de Empresas. Paraninfo.
- López Jiménez, J. M. (2020). Manual de Fiscalidad Empresarial. Pirámide.
- López, J. L., & Fernández, M. M. (2020). Business Plan Essentials: A Quick and Easy Guide to Writing Your Business Plan. Wiley.
- Loudon, D. L., Della Bitta, A. J., & Bennett, P. D. (2017). Consumer Behavior (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Martínez, D. (2019). Corporate Finance: The Basics. Routledge.
- Martínez, J. (2019). "Plan jurídico y fiscal para montar tu negocio". Fuente: <https://www.infoautonomos.com/hazlo-realidad/juridico-fiscal/plan-juridico-fiscal/>
- McCarthy, E. J. (1960). Basic Marketing: A Managerial Approach.
- Mehta, N. (2018). Marketing Management. McGraw-Hill Education.
- Olins, W. (2008). "El Branding Corporativo: La Creación de la Ventaja Competitiva". Ediciones Deusto.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley.
- Pinheiro, L., Pimentel, R., & Silveira, F. (2018). Financial Planning for Small Businesses. Springer.
- Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press.
- Porter, M. E. (2004). Competitive Strategy. Free Press.
- Porter, M. E. (2008). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. Simon and Schuster.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2017). Management (14th ed.). Pearson.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2017). Fundamentos de Finanzas Corporativas. McGraw-Hill.
- Sahlman, W. A. (1997). How to write a great business plan. Harvard Business Review.
- Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass.
- Schell, J. (2008). The Art of Game Design: A Book of Lenses. CRC Press.
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2016). Operations management. Pearson Education.
- Smith, A. (2019). Financial Planning and Analysis for Business Managers: A Practical Guide. Routledge.
- Solomon, M. R. (2019). Consumer Behavior: Buying, Having, and Being (13th ed.). Pearson.

- Stanton, W., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2010). *Fundamentals of marketing*. McGraw-Hill.
- Rodríguez, A. R., et al. (2018). *Financial Management in the Sport Industry*. Routledge.
- Thiel, P. (2014). *Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future*. Crown Business.
- Toma, L., & Beltrán, J. (2018). "El plan de negocio: Cómo crear una empresa exitosa". Editorial Profit.
- Van Riel, Cees B. M. (1997). *Principles of Corporate Communication*. Prentice Hall.
- Warren, C. S., Reeve, J. M., & Duchac, J. E. (2016). *Contabilidad financiera*. Cengage Learning.
- Weber, M. (1922). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica.
- Weiss, R. S. (1994). Rumor as communication: A contextualist approach. *Journal of Communication*, 44(3), 57-78.
- Wheeler, A. (2017). "Designing Brand Identity". Wiley.
- Zott, C., Amit, R., y Donlevy, J. (2000). Strategies for Value Creation in e-Commerce: Best Practice in Europe. *European Management Journal*, 18(5), 463-476.

REDACTADO Y CREADO POR GEMMA RODRÍGUEZ CORREDERA