

Refuerzo · 3.^a evaluación (unidades 7-9)

Lo imprescindible del marketing, el emprendimiento social y la viabilidad económica, con cálculo guiado del punto muerto.

3.^a evaluación · Unidades 7, 8, 9

REPASO TEÓRICO

U7. Marketing operativo y validación de la idea

El **marketing** no es solo publicidad: es el conjunto de decisiones que la empresa controla para que el producto llegue al cliente correcto. Se ordena con las **4P** de McCarthy: **Producto** (qué vendes, incluidos diseño, marca y servicio), **Precio** (cuánto cuesta; nunca por debajo del coste variable unitario), **Plaza** o distribución (dónde y cómo lo vendes: tienda, online, mercadillo) y **Promoción** (cómo lo das a conocer). La regla de oro: las cuatro deben contar **la misma historia** al mismo cliente.

Antes de afinar las 4P necesitas una **propuesta de valor** clara: por qué te van a comprar a ti y no a otro. Habla del *beneficio para el cliente*, no de las características técnicas.

Para no gastar dinero en una idea que nadie quiere, se **valida**: se construye un **prototipo** barato o un **MVP** (producto mínimo viable) y se comprueba con clientes reales. Validar es mirar lo que la gente *hace* (si paga, si reserva), no lo que *dice*. La venta es la validación más fuerte. Después se mide con indicadores sencillos: número de ventas, tasa de conversión, ticket medio y, sobre todo, **tasa de repetición**: si nadie repite, no hay negocio.

U8. Emprendimiento social y design thinking

El **emprendimiento social** crea una organización que **resuelve un problema social o ambiental** con herramientas empresariales, de modo que sea **económicamente sostenible** y no dependa solo de donaciones. Se sitúa entre la empresa clásica (el beneficio es el fin) y la ONG (vive de donativos): en el emprendimiento social el impacto es el fin y el beneficio es el *medio*. Su éxito se mide con el **triple resultado**: personas, planeta y beneficio.

El método para diseñar estas soluciones es el **design thinking**, que pone a la persona en el centro y tiene cinco fases: **empatizar** (escuchar a quien tiene el problema), **definir** (resumir el problema en una frase), **idear** (generar muchas ideas), **prototipar** (construir versiones rápidas y baratas) y **testar** (probarlas con personas reales). Es iterativo: se repite hasta acertar.

El marco internacional de impacto son los **17 ODS** de la Agenda 2030 de la ONU: hay que identificar honestamente a cuáles contribuye el proyecto. El sector económico propio es la **economía social** (Ley 5/2011), que antepone las personas al capital: cooperativas, sociedades laborales, mutualidades. Y la **financiación responsable** (banca ética, crowdfunding, subvenciones) busca fuentes coherentes con esos valores.

U9. Viabilidad y puesta en marcha del proyecto

El **plan económico-financiero** responde a tres preguntas: cuánto dinero necesito para arrancar, de dónde lo saco y si ganaré o perderé. La **inversión inicial** es todo el dinero necesario *antes* de vender: inmovilizado (lo que dura más de un año), existencias iniciales y, sobre todo, la **tesorería** o colchón para los primeros meses, que es lo que más se olvida y lo que más empresas hunde. La **financiación** puede venir de recursos propios (los socios; no se devuelven) o ajenos (préstamos, microcréditos; se devuelven con intereses), y debe cubrir la inversión al 100 %.

El cálculo más importante es el **punto muerto** o umbral de rentabilidad: las unidades que hay que vender para no ganar ni perder. **Punto muerto = Costes fijos ÷ Margen de contribución unitario**, donde el margen es Precio – Coste variable unitario.

Antes de arrancar se elige la **forma jurídica** (autónomo, SL, SA, cooperativa), sobre todo según la *responsabilidad*, y se hacen los **trámites** de alta (Hacienda, Seguridad Social, Registro). El **análisis de viabilidad** comprueba tres dimensiones: técnica, comercial y económico-financiera. Todo se sintetiza en el **plan de empresa**, cuyo valor está en la coherencia entre bloques.

LO ESENCIAL

- El marketing operativo se resume en las 4P: Producto, Precio, Distribución (Place) y Comunicación (Promotion); las cuatro deben apuntar al mismo cliente.
- Validar es comprobar con clientes reales que tu propuesta de valor les interesa antes de invertir mucho; un prototipo barato sirve para testarla.
- El emprendimiento social resuelve un problema de la sociedad o del planeta generando, además, ingresos que lo hacen sostenible; se apoya en los ODS y en la economía social.
- El design thinking tiene cinco fases: empatizar, definir, idear, prototipar y testar, poniendo siempre a la persona en el centro.
- Los costes fijos (CF) no dependen de cuánto produces (alquiler, sueldos fijos); los costes variables cambian con la producción (materias primas).
- El punto muerto o umbral de rentabilidad es la cantidad que hay que vender para no perder ni ganar:
 $\text{Punto muerto} = \text{Costes fijos} \div (\text{Precio} - \text{Coste variable unitario})$.

VOCABULARIO

marketing operativo

4P

propuesta de valor

validación

emprendimiento social

design thinking

ODS

costes fijos

costes variables

punto muerto

inversión inicial

forma jurídica

EJEMPLOS RESUELTOS

1. **Clasifica las decisiones en las 4P. Una alumna monta un puesto de batidos naturales. Coloca cada decisión en su P: (1) los vende a 2,50 €; (2) usa fruta fresca de temporada y vasos compostables; (3) instala el puesto a la salida del polideportivo; (4) lo anuncia con carteles y en el grupo de Instagram del barrio.**

Vamos decisión a decisión, recordando qué define cada P.

(1) Precio de 2,50 € → es cuánto cuesta, por tanto **Precio**.

(2) Fruta fresca y vasos compostables → es qué vende y con qué calidad y características, por tanto **Producto**.

(3) Puesto a la salida del polideportivo → es dónde y cómo lo vende, por tanto **Plaza** (distribución).

(4) Carteles e Instagram del barrio → es cómo lo da a conocer, por tanto **Promoción** (comunicación).

Comprobación de coherencia: producto sano y natural, precio asequible, punto de venta donde está gente que hace deporte y mensaje cercano. Las cuatro P cuentan la misma historia, así que el mix es coherente.

2. **Calcula el punto muerto paso a paso. Un negocio tiene costes fijos de 6.000 € al mes, vende su producto a 20 € y cada unidad le cuesta 8 € de coste variable. Calcula el margen de contribución unitario, el punto muerto en unidades y el beneficio si vende 700 unidades.**

Seguimos el orden de siempre: primero el margen, luego el punto muerto, luego el beneficio.

1. Margen de contribución unitario = Precio – Coste variable unitario = 20 – 8 = **12 €**. Es lo que aporta cada unidad para cubrir los costes fijos.

2. Punto muerto = Costes fijos ÷ Margen = $6.000 \div 12 = 500$ unidades al mes. Vendiendo 500 no se gana ni se pierde.

3. Beneficio con 700 unidades: está 200 por encima del punto muerto ($700 - 500$), así que beneficio = $200 \times 12 = 2.400$ €.

Comprobación: ingresos = $700 \times 20 = 14.000$; costes variables = $700 \times 8 = 5.600$; costes totales = $5.600 + 6.000 = 11.600$; beneficio = $14.000 - 11.600 = 2.400$ €. Coincide.

3. **Ordena las cinco fases del design thinking. Un grupo quiere resolver que en su barrio la gente mayor se siente sola. Tienen estas acciones desordenadas: construyen un prototipo de app de acompañamiento; entrevistan a varias personas mayores; prueban el prototipo con dos vecinas; escriben el problema en una frase; generan veinte ideas distintas. Ordénalas y nombra cada fase.**

El design thinking siempre empieza por las personas, no por la idea ni por la tecnología.

1. Empatizar → entrevistan a varias personas mayores (escuchar a quien tiene el problema).

2. Definir → escriben el problema en una frase clara.

3. Idear → generan veinte ideas distintas (cantidad antes que calidad).

4. Prototipar → construyen un prototipo de la app, rápido y barato.

5. Testar → prueban el prototipo con dos vecinas y recogen sus reacciones.

Idea clave: el proceso es iterativo. Tras testar suele volverse atrás para mejorar, hasta acertar.

4. **Comprueba si la inversión está cubierta. Para arrancar un proyecto necesitas: maquinaria y equipo 1.500 €, stock inicial 500 € y un colchón de tesorería de 1.000 €. Cuentas con 1.500 € de ahorros propios y un microcrédito de 1.200 €. ¿Queda cubierta la inversión inicial?**

Comparamos lo que necesitas con lo que tienes.

1. Inversión inicial necesaria = inmovilizado + existencias + tesorería = $1.500 + 500 + 1.000 = 2.500$ €.

2. Financiación disponible = recursos propios + recursos ajenos = 1.500 (ahorros) + 1.200 (microcrédito) = **2.700 €**.

3. Comparación: 2.700 € disponibles $\geq$ 2.500 € necesarios, así que la inversión queda **cubierta al 100 %** y aún sobran $2.700 - 2.500 = 200$ € de margen.

Conclusión: el plan arranca cubierto, aunque con poco margen. Lo prudente es no arrancar nunca «justo», porque casi siempre surgen gastos imprevistos.

PRACTICA

- Una panadería lanza un pan ecológico. Clasifica cada decisión en una de las **4P**: (1) precio de 3,50 € la barra, (2) venderlo en tiendas de barrio y online, (3) anunciarlo en redes sociales, (4) hacerlo con harina ecológica certificada.
- Distingue un **emprendimiento mercantil clásico** de un **emprendimiento social** y pon un ejemplo de este último que sea económicamente sostenible.
- Ordena correctamente las **cinco fases del design thinking** y explica en una frase qué se hace en cada una: testar, empatizar, idear, definir, prototipar.

4. Un pequeño negocio tiene unos costes fijos mensuales de **6.000 €**, vende su producto a **25 €** y cada unidad le cuesta **10 €** de coste variable. Calcula el **punto muerto** (unidades al mes) y explica qué significa.
5. Con los datos del ejercicio anterior (CF = 6.000 €, precio 25 €, coste variable 10 €), calcula el **beneficio** si el mes que viene vende **500 unidades**.
6. Vas a montar tu proyecto y dudas entre ser **autónomo** o crear una **sociedad limitada (SL)**. Indica una ventaja de cada opción para ayudarte a decidir.
7. Distingue una **característica del producto** de una **propuesta de valor**. ¿Cuál de estas dos frases es propuesta de valor y por qué? (a) «Mi mochila lleva tres bolsillos y tejido impermeable». (b) «Llegas seco a clase y encuentras todo a la primera, aunque llueva».
8. Explica con tus palabras qué es un **prototipo** y qué es un **MVP** (producto mínimo viable), y para qué sirven.
9. Según el método del *Mom Test*, una de estas preguntas para validar es buena y la otra es mala. Identifícalas y explica por qué: (a) «¿Compraría este producto si lo lanzo?»; (b) «¿Cuándo fue la última vez que tuviste este problema y qué hiciste para resolverlo?».
10. Relaciona cada proyecto con el **ODS** con el que conecta de forma más clara: (a) reparte excedentes de comida para que no se tiren; (b) instala paneles solares en viviendas; (c) da clases de refuerzo gratuitas a alumnado sin recursos. Opciones: ODS 4 (educación de calidad), ODS 7 (energía asequible y no contaminante), ODS 12 (producción y consumo responsables).
11. Nombra tres **formas jurídicas de la economía social** y explica el principio que las distingue de una empresa mercantil clásica.
12. Explica qué significa el **triple resultado** (*triple bottom line*) de una empresa social y por qué un proyecto que solo gana dinero no es social.
13. Clasifica cada partida de la **inversión inicial** como inmovilizado, existencias iniciales o tesorería (colchón): (a) un horno profesional; (b) la harina y la levadura para el primer mes; (c) dinero guardado para pagar el alquiler los tres primeros meses sin ventas.
14. Distingue **recursos propios** de **recursos ajenos** y pon un ejemplo de cada uno.
15. Un artesano vende velas a **12 €** y cada vela le cuesta **7 €** en cera y mecha (coste variable). Calcula el **margen de contribución unitario** y explica qué significa.
16. Un pequeño negocio tiene costes fijos de **4.500 €** al mes. Vende su producto a **30 €** y cada unidad le cuesta **15 €** de coste variable. Calcula el **punto muerto** en unidades al mes.
17. Relaciona cada trámite de puesta en marcha con lo que sirve: (a) RETA; (b) declaración censal (modelo 036/037); (c) certificación negativa de denominación. Opciones: darse de alta en Hacienda; alta del autónomo en la Seguridad Social; comprobar que el nombre de la sociedad está libre.

18. En el mes de prueba de tu puesto, **200 personas** se acercan a preguntar y **30** acaban comprando. Calcula la **tasa de conversión** y explica qué mide.
19. Explica por qué la **tasa de repetición** es el indicador más importante de un proyecto, más incluso que el número de primeras ventas.
20. Vas a montar un proyecto que necesita una **inversión inicial de 8.000 €**. Aportas **5.000 €** de ahorros propios. ¿Cuánta financiación ajena necesitas pedir para cubrir la inversión al 100 %?
-

SOLUCIONARIO

1. · (1) Precio de 3,50 € → **Precio**.
· (2) Venderlo en tiendas y online → **Distribución (Place)**.
· (3) Anunciarlo en redes → **Comunicación (Promotion)**.
· (4) Harina ecológica certificada → **Producto**.
2. El emprendimiento mercantil clásico busca sobre todo el beneficio económico. El emprendimiento social busca **resolver un problema social o ambiental** y, a la vez, generar ingresos suficientes para sostenerse (no depende solo de donaciones).
Ejemplo sostenible: una empresa que contrata a personas en riesgo de exclusión para reparar y revender ordenadores usados: resuelve un problema social (empleo) y ambiental (residuos electrónicos) cobrando por los equipos reparados.
3. Orden correcto:
 - **1. Empatizar:** entender al usuario y su problema real (entrevistas, observación).
 - **2. Definir:** concretar el problema en una frase clara.
 - **3. Idear:** generar muchas soluciones posibles.
 - **4. Prototipar:** construir una versión rápida y barata de la mejor idea.
 - **5. Testar:** probar el prototipo con usuarios reales y aprender de su reacción.
4. Fórmula: Punto muerto = Costes fijos ÷ (Precio – Coste variable unitario).
Margen por unidad = 25 – 10 = **15 €**.
Punto muerto = 6.000 ÷ 15 = **400 unidades** al mes.
Significa que vendiendo 400 unidades el negocio no gana ni pierde (cubre exactamente los costes). A partir de la unidad 401 empieza a tener beneficio; por debajo de 400, pérdidas.
5. Beneficio = Ingresos – Costes totales.
 - Ingresos = 500 × 25 = 12.500 €.
 - Costes variables = 500 × 10 = 5.000 €.
 - Costes totales = 5.000 + 6.000 (fijos) = 11.000 €.
 - Beneficio = 12.500 – 11.000 = **1.500 €**.Comprobación rápida: vende 100 unidades por encima del punto muerto (500 – 400) × margen 15 € = 1.500 €. Coincide.
6. · **Autónomo:** más sencillo y barato de poner en marcha, pocos trámites y sin capital mínimo.
Inconveniente: respondes de las deudas con tu patrimonio personal (responsabilidad ilimitada).
· **Sociedad limitada (SL):** la responsabilidad se limita al capital aportado, así que protege tu patrimonio personal, y da más imagen para crecer o buscar socios. Inconveniente: más trámites, costes y obligaciones contables.

Regla práctica: para empezar en solitario y con poco riesgo, autónomo; si hay socios, inversión alta o riesgo de deudas, SL.

7. La propuesta de valor es la **(b)**. La frase (a) describe *características técnicas* (bolsillos, tejido), que es lo que tiene el producto. La frase (b) habla del **beneficio para el cliente** (llegar seco, encontrar las cosas rápido), que es lo que de verdad le importa. Regla práctica: la propuesta de valor responde a «por qué me mejora la vida», no a «qué materiales lleva».

8. Un **prototipo** es la primera versión funcional, aunque sea tosca, de tu producto o servicio (una maqueta, una web sencilla, hacer el servicio una vez a mano). Un **MVP** es la versión más reducida que aún resuelve el problema central del cliente.

Ambos sirven para lo mismo: **aprender rápido y barato** si la idea encaja con el cliente, antes de invertir mucho dinero. Su objetivo no es vender, sino *validar*. Si la idea va a fallar, mejor que falle gastando 20 € que gastando 2.000 €.

9. La pregunta **buena es la (b)** y la **mala es la (a)**.

La (a) pregunta por el *futuro* y casi siempre obtiene un «sí» de cortesía que no significa nada. La (b) pregunta por el *pasado* y por hechos reales, así que obtiene la verdad: lo que la persona ya ha hecho predice lo que hará mucho mejor que lo que dice que haría. La validación honesta busca compromiso y hechos, no halagos.

10. (a) repartir excedentes de comida → **ODS 12** (producción y consumo responsables; reduce el desperdicio). También conecta con el ODS 2 (hambre cero).

(b) paneles solares → **ODS 7** (energía asequible y no contaminante).

(c) clases de refuerzo gratuitas → **ODS 4** (educación de calidad).

Recuerda: lo honesto es vincular el proyecto con el ODS al que contribuye de verdad, no marcar los 17.

11. Tres formas: **cooperativas**, **sociedades laborales** y **mutualidades** (también valen asociaciones y fundaciones con actividad económica, o empresas de inserción).

El principio que las distingue es la **primacía de las personas y del fin social sobre el capital** (Ley 5/2011). Por ejemplo, en una cooperativa rige «un socio, un voto», con independencia del capital que cada uno haya aportado, y los resultados se reparten según el trabajo aportado, no solo según el dinero invertido.

12. El triple resultado mide el éxito en tres dimensiones a la vez: **personas, planeta y beneficio** (people, planet, profit). Una empresa social no se conforma con ganar dinero: busca también un impacto social y, a menudo, ambiental medible.

Un proyecto que *solo* gana dinero, sin generar impacto, no es social aunque done una parte: le falta la finalidad de resolver un problema. Y un proyecto social que *pierde* dinero todos los años tampoco se sostiene y acaba cerrando. El reto es sostener las dos cosas a la vez.

13. (a) horno profesional → **inmovilizado** (dura más de un año).

(b) harina y levadura del primer mes → **existencias iniciales** (el stock para empezar).

(c) dinero para el alquiler de los primeros meses → **tesorería** (el colchón).

La tesorería es la partida que más se olvida y la que más empresas hunde: muchas no quiebran por no vender, sino por quedarse sin caja antes de que lleguen las ventas.

14. Los **recursos propios** (fondos propios) son el dinero que ponen los socios o el propio emprendedor: *no hay que devolverlo*, pero hay que tenerlo. Ejemplo: los ahorros que aportas tú.

Los **recursos ajenos** son la financiación externa: *hay que devolverla*, casi siempre con intereses.

Ejemplo: un préstamo bancario o un microcrédito de ENISA.

La inversión inicial debe quedar cubierta al 100 % con la suma de los dos.

15. Margen de contribución unitario = Precio – Coste variable unitario = 12 – 7 = **5 €**.

Significa que cada vela vendida aporta 5 € para cubrir los costes fijos (alquiler, web, etc.) y, una vez cubiertos, para obtener beneficio. Cuantas más velas venda por encima del punto muerto, más de esos 5 € se convierten en ganancia.

16. Primero el margen: 30 – 15 = **15 €** por unidad.

Punto muerto = Costes fijos ÷ Margen = 4.500 ÷ 15 = **300 unidades** al mes.

Vendiendo 300 unidades el negocio cubre exactamente sus costes; a partir de la 301 empieza a ganar.

17. (a) **RETA** → alta del autónomo en la Seguridad Social (Régimen Especial de Trabajadores Autónomos).

(b) **declaración censal (036/037)** → darse de alta en Hacienda.

(c) **certificación negativa de denominación** → comprobar que el nombre de la sociedad está libre (en el Registro Mercantil Central, solo para sociedades).

18. Tasa de conversión = compradores ÷ interesados = 30 ÷ 200 = 0,15 = **15 %**.

Mide qué porcentaje de las personas interesadas acaban comprando de verdad. De cada 100 que se acercan, 15 compran. Es un indicador clave para saber si el problema está en atraer gente o en cerrar la venta.

19. La tasa de repetición mide cuántos clientes **vuelven a comprar**. Es la más importante porque, si nadie repite, **no hay negocio** aunque la primera venta funcione: conseguir un cliente nuevo cuesta varias veces más que conservar uno. Muchas primeras ventas con repetición cero indican que el producto decepciona; pocas ventas pero con repetición alta indican que el negocio es real y puede crecer.

20. Financiación ajena = Inversión inicial – Recursos propios = 8.000 – 5.000 = **3.000 €**.

Necesitas pedir 3.000 € (por ejemplo, un microcrédito) para que la inversión quede cubierta del todo. Lo prudente es pedir incluso un poco más, para tener margen ante imprevistos.