

UNIDAD 1. LA IDEA EMPRESARIAL. LA EMPRESA Y SU ENTORNO. ESTUDIO DE MERCADO.



Actividades iniciales:

1. ¿Cuál crees que es el principal objetivo de la empresa?. ¿Crees que además de ese objetivo principal existen otros?.
2. ¿Cómo crees que afecta la actividad de una empresa a la sociedad?.
3. ¿Qué cualidades crees que debe de tener una persona que quiera crear una empresa?. ¿Cuáles de esas cualidades crees que tienes y cuáles no?.

Resultados de aprendizaje y criterios de evaluación:

1. Reconoce las capacidades asociadas a la iniciativa emprendedora, analizando los requerimientos derivados de los puestos de trabajo y de las actividades empresariales.

Criterios de evaluación:

- a) Se ha identificado el concepto de innovación y su relación con el progreso de la sociedad y el aumento en el bienestar de los individuos.
- b) Se ha analizado el concepto de cultura emprendedora y su importancia como fuente de creación de empleo y bienestar social.
- c) Se ha valorado la importancia de la iniciativa individual, la creatividad, la formación y la colaboración como requisitos indispensables para tener éxito en la actividad emprendedora.
- d) Se ha analizado la capacidad de iniciativa en el trabajo de una persona empleada en una pyme del sector
- e) Se ha analizado el desarrollo de la actividad emprendedora de un empresario que se inicie en el sector
- f) Se ha analizado el concepto de riesgo como elemento inevitable de toda actividad emprendedora.
- g) Se ha analizado el concepto de empresario y los requisitos y actitudes necesarios para desarrollar la actividad empresarial.
- h) Se ha descrito la estrategia empresarial relacionándola con los objetivos de la empresa.
- i) Se ha definido una determinada idea de negocio del ámbito del sector que servirá de punto de partida para la elaboración de un plan de empresa.
- j) Se han analizado otras formas de emprender como asociacionismo, cooperativismo, participación, autoempleo.

2. Define la oportunidad de creación de una pequeña empresa, valorando el impacto sobre el entorno de actuación e incorporando valores éticos.

Criterios de evaluación:

- a) Se han descrito las funciones básicas que se realizan en una empresa y se ha analizado el concepto de sistema aplicado a la empresa.
- b) Se han identificado los principales componentes del entorno general que rodea a la empresa; en especial, el entorno económico, social, demográfico y cultural.
- c) Se ha analizado la influencia en la actividad empresarial de las relaciones con los clientes, con los proveedores y la competencia como principales integrantes del entorno específico.
- d) Se han identificado los elementos del entorno de una pyme del sector
- e) Se han analizado los conceptos de cultura empresarial e imagen corporativa, y su relación con los objetivos empresariales.
- f) Se ha analizado el fenómeno de la responsabilidad social de las empresas y su importancia como un elemento de la estrategia empresarial.
- g) Se ha elaborado el balance social de una empresa de informática, y se han descrito los principales costes sociales en que incurren estas empresas, así como los

beneficios sociales que producen.

h) Se han identificado, en empresas del sector, prácticas que incorporan valores éticos y sociales.

Además, trabajaremos sobre el proyecto empresarial:

- La idea de negocio
- Modelo canvas para la ideación de nuestro negocio
- Análisis del cliente: Mapa de empatía
- Análisis de la competencia: Curva de valor y Matriz ERIC
- Análisis DAFO y CAME

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción. Innovación y desarrollo económico.
2. Concepto de empresa. La empresa como sistema.
3. Funciones de la empresa y sus departamentos
4. La figura del empresario. Teorías del empresario
5. Habilidades emprendedoras
6. La empresa y su entorno
7. La función comercial de la empresa
8. El mercado
9. Tipos de mercado
10. Tamaño del mercado
11. Segmentación de mercados
12. Estudio de mercado
13. ¿Cómo puedo conocer a mi cliente?
14. ¿Cómo conocer a la competencia?
15. Análisis interno de nuestra idea de negocio
16. Localización de las infraestructuras y localizaciones.

1. INNOVACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO

El concepto de innovación ha sido definido por multitud de autores y organismos. En términos generales, se define innovación como "la creación y modificación de un producto y su introducción en el mercado". Más técnicamente, la innovación se define como "la transformación de una idea en un producto vendible, nuevo o mejorado, en un proceso operativo en la industria y en el comercio o en un nuevo método de servicio social"



La innovación se puede considerar como la **aplicación comercial de una idea de forma que se originen productos, procesos o servicios nuevos o mejorados, permitiendo generar beneficios empresariales**. Tan vital como la innovación, es la difusión y comercialización que permiten dar utilidad a la idea generada.

La innovación empresarial consiste en la mejora de las actividades mediante cambios en los modelos de negocio, procesos, organización, productos o comercialización para hacer más eficiente el negocio y conseguir una mejor posición en el mercado.

Por ello podemos hablar de distintos tipos de innovación como vemos en la siguiente imagen:

Si eres aún, de las pocas personas que aún no conoce el famoso discurso de Steve Jobs en la Universidad de Stanford, te animo a que cliques en el siguiente enlace, no te dejará indiferente: https://youtu.be/HHkJEz_HdTg

2.- CONCEPTO DE EMPRESA. LA EMPRESA COMO SISTEMA.



De manera más o menos intuitiva e inconsciente, tod@s poseemos una idea sobre lo que es una empresa, ya que se trata de un término que tenemos asumido en nuestra cotidianidad y con la que tenemos relación en muchos ámbitos de nuestra vida.

Un SISTEMA puede definirse como un conjunto de elementos interrelacionados diseñado para alcanzar un objetivo específico. La empresa se define como un sistema ya que es un conjunto de elementos ordenados en una estructura organizativa que desempeña funciones específicas para lograr objetivos comunes fijados a un plan.

Desde un punto de vista económico, la empresa es una organización cuyo objetivo es la producción de bienes y servicios para el mercado con la finalidad de obtener unos beneficios.

Las características más importantes de la empresa como sistema son las siguientes:

- 1) Es un sistema ABIERTO A SU ENTORNO (sistema económico, social, etc.), en el que influye y del que recibe influencias. Este aspecto es tan importante que por eso va a ser desarrollado con más profundidad en los siguientes epígrafes.
- 2) Consta de unos elementos o subsistemas diferentes que interactúan entre sí. En esta interacción, la empresa es una organización en la que el funcionamiento del conjunto es superior a la suma del funcionamiento de las partes (el todo es superior a la suma de las partes). A este fenómeno se le llama SINERGIA.
- 3) Es un sistema GLOBAL en el que cualquier influencia sobre uno de sus elementos repercute sobre los demás y sobre el conjunto del sistema.
- 4) Es un sistema AUTORREGULABLE. Si la empresa se desvía de sus objetivos, se inicia un proceso de retroalimentación para adaptarse y mantener un equilibrio dinámico con su entorno.

3.- FUNCIONES DE LA EMPRESA Y SUS DEPARTAMENTOS.

o FUNCIONES TÉCNICAS

Relacionadas con la producción de bienes y/o prestación de servicios de la empresa. Son las que marcan la ACTIVIDAD PRODUCTIVA de la empresa. No obstante, pueden ser las otras funciones las que marcan el ritmo económico y generan los recursos para hacer sostenible a la empresa. Esto hace que en las organizaciones exista una tendencia a dar menor importancia a los procesos productivos y se les de mayor valor a las actividades comerciales, financieras y administrativas.

o FUNCIONES COMERCIALES

Relacionadas con la COMPRA, VENTA E INTERCAMBIO de los bienes y servicios. Son de vital importancia para las organizaciones. Si bien es cierta la importancia de tener procesos productivos eficientes, también lo es el hecho de que estos carecen de importancia si no se logra comercializar los bienes y servicios en los mercados, ya que esto último provocaría la ruina de la empresa.

Por ello, es de vital importancia tener conocimiento del mercado y la competencia que en este se encuentra para la empresa. Como lo expresó *Henri Fayol* "Saber comprar y vender es tan importante como saber fabricar bien".

o FUNCIONES FINANCIERAS.

Relacionadas con LA BÚSQUEDA Y ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL. Sin duda, uno de los procesos de gestión más importantes en la empresa. Sin una buena administración del capital y gestión de recursos necesarios para el

funcionamiento de la empresa, esta estaría condenada al fracaso. Se necesita capital para hacer frente a los compromisos económicos de la empresa (salarios, pagos a proveedores, adquisición de infraestructura propia o arrendada, pago de utilidades, etc.).

Es muy común hoy día que muchas empresas sufren de falta de dinero y/o crédito. Sin este sencillamente la empresa no puede funcionar, por lo cual la situación financiera de la empresa es de vital importancia para que esta sea sostenible.

o FUNCIONES DE SEGURIDAD.

Relacionada con la PROTECCIÓN DE LOS BIENES Y DE LAS PERSONAS. Se debe garantizar bienestar y confianza a todos los miembros de la organización. Su objetivo es garantizar el buen funcionamiento de la empresa.

o FUNCIONES CONTABLES.

Relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos, estadísticas, etc. Una poderosa herramienta de información para la toma de decisiones. Debe brindar INFORMACIÓN DETALLADA Y ACTUALIZADA DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA de la empresa.

o FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.

Relacionadas con la integración, coordinación y sincronización de las demás funciones de la empresa a través de la PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL de los procesos en todos sus niveles.

A partir de estas funciones básicas que tiene toda empresa, cada empresa se organiza y se estructura a su manera dependiendo de sus propias características, recursos, circunstancias...

Generalmente, las empresas se estructuran por departamentos. En cada uno de estos departamentos se realizan las distintas tareas, y la suma de todas estas tareas permite generar todo el proceso de producción y comercialización de los bienes y servicios. Para organizar los departamentos de una empresa se recomienda hacer un organigrama que consiste en un esquema en el que se identifican los departamentos que tiene la empresa y las personas que realizan las tareas en ella.



En este enlace tienes un breve vídeo que te explica dos formas diferentes de diseñar el organigrama de una empresa. Apreciaciones, tal vez sutiles, pero importantes. Y tú, ¿por cuál te decides?: <https://youtu.be/fPVhqwQHTJk>

4. LA FIGURA DEL EMPRENDEDOR. TEORÍAS DEL EMPRESARIO.

El espíritu emprendedor está estrechamente ligado a la iniciativa y a la acción. Las personas dotadas de espíritu emprendedor son creativas, tienen capacidad innovadora y la voluntad de probar cosas nuevas o hacerlas de manera diferente. Por lo general, son personas que rompen con lo establecido para buscar nuevas maneras de hacer las cosas.

Es muy común que el emprendedor inicie su andadura con su idea de negocio, olvidándose por completo de que tendría que haberse preocupado primero de si dicha idea está basada en una oportunidad de negocio. La idea en sí misma no es lo importante, diariamente surgen cientos de ideas de negocio, pero es obvio que no se desarrollan tantos negocios como las ideas surgen, probablemente porque no responden a ninguna oportunidad real.

Podríamos enumerar numerosos factores importantes que deben tener los emprendedores/as de éxito: responsabilidad, asunción de riesgos, capacidad de organización y gestión, facilidad para la resolución de conflictos,

inteligencia emocional, capacidad de observación, perseverancia, liderazgo, etc. Pero, de todas ellas, ahora nos vamos a centrar en tres: la iniciativa, la creatividad y la formación. Vamos a analizarlas un poco más detalladamente:



En los últimos años se está asociando la idea del emprendedor/a a la de los empresari@s que ponen en marcha su negocio, pero... ¿sólo es emprendedor/a el que tiene una empresa? Evidentemente la respuesta es NO.

La figura de las personas emprendedoras como personas empleadas de una pyme se conocen como INTRAEMPRENDEDORAS".__

"El intraemprendedor es un sujeto con gran iniciativa, que desarrolla sus ideas dentro de una organización o empresa ya existente". Eso supone en muchas ocasiones, lanzar nuevos productos, ampliar los mercados o la base de clientes, regenerar la compañía, etc.

Así, se denomina emprendedor/a a aquella persona que identifica una oportunidad y organiza los recursos necesarios para cogerla. De hecho, en la etimología de la palabra se encuentra la voz latina *prendere* que significa literalmente coger o tomar. Es habitual emplear este término para designar a una «persona que crea una empresa» o que encuentra una oportunidad de negocio, o a alguien que empieza un proyecto por su propia iniciativa. Este tipo de emprendedor/a es que se asocia al autoempleo.

¿Qué clases de emprendedores existen? ¿Son todas las personas emprendedoras iguales? Evidentemente, si como personas somos diferentes como emprendedores, también, pero en términos generales podemos señalar los siguientes tipos de personas emprendedoras:

o Visionario: el emprendedor/a visionario se adelantó a las tendencias del momento y pone su esfuerzo y negocio en sectores o productos que serán la clave en un futuro.

- o Inversionista: el emprendedor/a inversionista busca rentabilizar su dinero con proyectos novedosos. Tienen el papel de un socio capitalista, cuyo riesgo e implicación suele ser de asesoramiento y de aportar capital.
- o Especialista: el emprendedor/a especialista suele tener un perfil más técnico. Y aunque empieza un proyecto empresarial, sus conocimientos están muy centrados en el sector donde se centra.
- o Persuasivo: el emprendedor/a persuasivo es la punta de lanza de un proyecto. Quien arrastra y convence. Es una figura que suele liderar más que desarrollar el producto o servicio. Se encarga de mantener la convicción en su equipo.
- o Intuitivo: el emprendedor/a intuitivo sabe dónde está el negocio. Y lo sabe porque es un empresario/a nato. Y emprender es parte de su pasión que son los negocios
- o Emprendedor-empresario: este emprendedor/a ya sabe del mundo de la empresa. Nada le es nuevo. El empresario emprendedor asume el riesgo de emprender, pero a diferencia del intuitivo o el visionario, le gusta consolidar los proyectos, más que emprender. Y es que hay diferencias entre el emprendedor y el empresario.
- o Emprendedor-oportunista: este emprendedor/a ve la ocasión y se lanza. Sabe detectar las oportunidades de negocio y los pasos que debe seguir. Conoce el mercado, sus claves y las explota.
- o Emprendedor-vocacional: emprender por emprender. Todos los perfiles de emprendedores tienen algo de este. Estos emprendedores seguramente cuando consigan posicionar su producto, marca o servicio, se vaya en busca de nuevas aventuras.
- o **El emprendedor social.** El emprendimiento social es una técnica de negocios que utilizan las empresas, startups, organizaciones con o sin fines de lucro e incluso gobiernos para financiar el desarrollo de soluciones a los problemas sociales, culturales y ambientales. Los emprendimientos sociales son organizaciones que aplican estrategias de mercado para alcanzar un objetivo social.

Aquí tienes un ejemplo de emprendimiento social, échale un vistazo, de manera muy clara expone, en tan solo 8 minutos, lo que significa el espíritu del emprendimiento social: <https://youtu.be/ULABXe5KoGk>

4.1.- Teorías del empresario/a.

Encontramos muchas teorías sobre qué es y quién es un empresario/a. Vamos a centrarnos en 5 teorías para hacernos una idea general:

1º) TEORÍA DEL EMPRESARIO/A - _RIESGO (Frank H. Knight, 1921).

Para Knight, el principal papel del empresario/a es el de poner un dinero soportando el riesgo de la actividad económica de la empresa. El empresario adquiere los factores de producción a un precio cierto (conocido) y tiene que hacer previsiones futuras sobre la demanda que es incierta tanto en la cantidad que podrá vender como en el precio al que lo podrá hacer. Por tanto, el empresario asume un riesgo y el beneficio es la recompensa por asumir riesgos. La aportación fundamental de Knight es la consideración de la incertidumbre como elemento esencial de la actividad empresarial.

2º) TEORÍA DEL EMPRESARIO/A INNOVADOR/A (J.A. Schumpeter, 1944). Para Schumpeter, el papel del empresario/a es detectar y poner en marcha una nueva oportunidad de negocio, aprovechando una idea o invención todavía no explotada. El empresario/a es el artífice del proceso de cambio tecnológico que genera el desarrollo del sistema capitalista. Este proceso de cambio se produce en 3 fases o etapas:

1º. Invención: creación de nuevos productos o procesos productivos. No es exclusivo del empresario/a, sino de inventores y de la creatividad.

2º. Innovación: aplicación de la invención a usos comerciales o industriales. La innovación es la función principal del empresario/a innovador.

3º. Imitación: realizada por el resto de empresarios que imitan (copian) la innovación. Es realizada por empresarios/as conservadores. Su función es la de favorecer la competencia y que los beneficios extraordinarios del empresario/a innovador desaparezcan.

En definitiva, para Schumpeter, el beneficio empresarial es la recompensa que recibe el empresario/a por haber sido capaz de realizar una innovación aplicable al mercado (espíritu emprendedor). El empresario/a no tiene por qué ser la persona que soporte el riesgo, sino que este sería soportado por el propietario/a o por quien financiase la empresa. El empresario/a y el propietario/a pueden ser personas diferentes, al contrario de lo que afirmaba Knight.

3º) TEORÍA DE LA TECNOESTRUCTURA (John Kenneth Galbraith, 1967). Para Galbraith, las grandes empresas actuales son tan complejas que no pueden ser dirigidas por una sola persona, sino que requieren una dirección colegiada que integre profesionales expertos en las distintas áreas (economistas, ingenieros, abogados, etc.). Este grupo dirigente (llamada tecnoestructura), constituye un nuevo centro de poder dentro de la empresa.

El papel del empresario/a lo realizan este equipo de directivos profesionales (y no los accionistas), con lo que surge un conflicto en los objetivos empresariales: los accionistas persiguen la obtención de los mayores beneficios de su inversión, mientras que los directivos tienen unos objetivos más amplios, económicos (crecimiento), como personales (remuneración, prestigio...)

4º) TEORÍA DE LA OPORTUNIDAD (*Israel Meir Kirzner*, 1973).

Destaca que la esencia del empresario/a es su estado de alerta para descubrir en el mercado nuevas oportunidades, no detectadas hasta entonces. Para *Kirzner*, un empresario/a es el que intuye y aprovecha estas oportunidades.

5º) TEORÍAS SOCIOCULTURALES.

Las teorías socioculturales se establecen en la idea de que son las condiciones sociales y culturales las que favorecen o no que aparezcan empresarios/as:

A) Teoría de la incubadora. Muchas ideas o proyectos de empresa han sido concebidos en otras empresas, en la que trabajaba como empleado/a el futuro empresario/a.

B) Teoría de la marginación social. Según esta teoría, la mayoría de los empresarios/as decidieron crear su empresa para romper con su modo de vida anterior (perder el empleo, dificultad en encontrar trabajo, etc.). Para estas personas inadaptadas y/o marginadas la creación de una empresa es la puerta de salida a la marginalidad en la que se encuentran y un cierto reconocimiento social.

Hoy se considera al empresario/a como un profesional de la dirección (*Galbraith*), impulsor del progreso económico (*Schumpeter*), descubridor de nuevas oportunidades (*Kirzner*) y que arriesga su capital o su prestigio si la empresa no obtiene buenos resultados (*Knight*). Además, la visión estratégica y el liderazgo de recursos humanos aparecen como nuevas claves del empresario moderno.

5. HABILIDADES EMPRENDEDORAS.

La actitud del emprendedor/a es su manera de actuar ante las cosas, lo cual es una consecuencia natural de su mentalidad y de su manera de pensar. Sin embargo, en realidad son un conjunto de actitudes que, en muchas ocasiones, necesitan desarrollar para alcanzar el éxito.

1. Asunción del riesgo como elemento inevitable de toda actividad emprendedora

2. La iniciativa.
3. Ser progresista.
4. La actualización permanente.
5. La decisión.
6. La tenacidad.
7. El entusiasmo.
8. La creatividad.
9. La recuperación frente al fracaso.
10. Ser positivo.
11. El dinamismo.
12. Autoconfianza.
13. La inconformidad.
14. La perseverancia.
15. La flexibilidad.
16. La independencia.
17. Ser propositivo.

6.- LA EMPRESA Y SU ENTORNO.



Ya hemos señalado que, una de las características de la empresa como sistema es que es un sistema abierto a su entorno. El entorno es todo lo que rodea a la empresa. Se caracteriza por ser complejo, dinámico y por poder ser tanto beneficioso como hostil para la empresa. Habitualmente se diferencian dos tipos de entorno: el general y el específico. Muchos de estos aspectos relacionados con el entorno ya los sabes y no eres consciente porque no los tienes "ordenados" en tu cabeza, vamos a poner orden y verás que es sencillo:

6.1.- Análisis del entorno general de una pyme. Macroentorno.

El entorno general afecta por igual a todas las empresas de una determinada sociedad a través de factores económicos, demográficos, políticos, etc. Su influencia en los resultados empresariales no suele ser tan importante como la del entorno específico, aunque en algunos casos es decisiva. Los factores

más importantes del mismo son:

- o Factores económicos. La situación general de la economía, los tipos de interés, el desempleo existente, etc., hacen que una empresa venda más o menos, obtenga una financiación más cara o más barata, etc.
- o Factores demográficos. Factores como el número de habitantes, la distribución por edad, sexo, etc. Han de ser muy tenidos en cuenta por las empresas que operan en una zona determinada. Por ejemplo, a un fabricante de juguetes le interesa conocer las características de la población infantil de su área de influencia.
- o Factores político-legales. Las políticas económicas del gobierno y las distintas leyes que regulan la actividad económica deben ser conocidas por los gestores de la empresa. En este entorno cobra especial importancia el denominado marco jurídico, construido por normas de todo tipo emitidas por las distintas administraciones públicas: el Estado, las comunidades autónomas y los ayuntamientos. Estas disposiciones legales afectan a la empresa desde su nacimiento: la solicitud de licencia de apertura para el inicio de las actividades, los trámites para la constitución de la empresa, los distintos impuestos que hay que pagar y normas de todo tipo, como las de prevención de riesgos laborales, Seguridad Social, legislación mercantil, normas contables, etc.
- o Factores medioambientales. Muy relacionados con los factores político-legales pero a los que dedicamos un pequeño apartado ya que en los últimos años se ha desarrollado una gran conciencia social relativa a los daños que, en ocasiones, generan las empresas en el medioambiente.
La preocupación por la protección del medio ambiente supone, a corto plazo, un encarecimiento de los procesos de producción; pero, a largo plazo, puede transformarse en una ventaja competitiva dado que proporciona una mayor satisfacción: el bienestar social.
- o Factores socioculturales. Se refiere a factores como el nivel educativo, los estilos de vida, los hábitos de consumo, etc.
- o Factores tecnológicos. Los sucesivos cambios tecnológicos suponen un reto para la empresa porque la obligan a una continua adaptación, lo que repercute directamente en sus costes y condiciona su supervivencia.

6.2.- Análisis del entorno específico de una pyme. Microentorno.

El entorno específico es el entorno más cercano. Afecta a cada empresa de

una manera concreta (es específico de cada empresa). Verás que ya los conoces perfectamente en cuanto analicemos sus principales componentes:

- o **CLIENTES.** El número y las características de los clientes de una empresa condicionan en gran medida su actuación. En primer lugar, no es lo mismo ofrecer el producto directamente a los consumidores que hacerlo a otras empresas, ya que éstas últimas toman las decisiones de modo mucho más racional. También hay diferencia en que los clientes sean pocos y de gran tamaño o muchos y pequeños. En el primer caso pueden negociar e incluso imponer sus condiciones, como sucede con las grandes superficies comerciales.
- o **PROVEEDORES.** Al igual que en el caso de los clientes, el tamaño de los proveedores y el grado de cumplimiento de sus compromisos determinan en parte los resultados que obtiene la empresa. Por ejemplo, si el proveedor de madera de una carpintería se retrasa en la entrega de un pedido, puede suceder que haya que detener la producción por falta de materiales.
- o **COMPETIDORES.** En el mundo empresarial actual, la competencia es cada vez mayor en número y en agresividad. Muchas veces los competidores condicionan el comportamiento de una empresa. Por ejemplo, es muy común fijarse en el líder del mercado a la hora de fijar los precios. Cuantos más competidores existan en un sector, mayor será la rivalidad entre las empresas.

Cuando analizamos la competencia debemos pensar en la competencia **ACTUAL** (rivalidad entre las empresas establecidas en un sector) o **FUTURA** (las nuevas empresas que pueden entrar a competir con las empresas ya establecidas en ese sector).

Por otro lado, además de analizar la competencia que presenta una empresa que oferta los mismos productos que la nuestra; es imprescindible estudiar también las empresas que ofertan productos sustitutivos al nuestro. Los **PRODUCTOS SUSTITUTIVOS** son aquellos que tienen el mismo uso o que satisfacen una misma necesidad. Por ejemplo, son productos sustitutivos la margarina y la mantequilla, el azúcar o la estevia... Son productos diferentes pero que cumplen, básicamente, una misma función.

- o **INTERMEDIARIOS.** En muchos casos, las empresas dependen de intermediarios para hacer llegar el producto a los consumidores finales. Éstos pueden ser mayoristas, minoristas, distribuidores, agentes, etc. En algunos sectores estos intermediarios tienen gran poder, lo que influye enormemente en los ingresos que obtienen las

empresas. Así sucede en las empresas agrícolas, que reciben un precio por su producción hasta diez veces inferior al precio de sus productos en el mercado.

o Otros como las relaciones con los sindicatos, el control del gobierno sobre el sector, etc.

Para un análisis pormenorizado del entorno utilizando los métodos de PESTEL y PORTER haz "click" _en el siguiente enlace:

https://youtu.be/ZWV5_4Vva1o

7.- LA CULTURA EMPRESARIAL.

La cultura empresarial es, en pocas palabras, el conjunto de normas, valores, suposiciones, creencias, formas de actuar, pensar y sentir que comparten los miembros de una organización.

Lo fundamental que tiene este concepto es que no se ajusta a lo que la empresa en cuestión pone en sus documentos de estrategia. En su web o en sus memorias, la cultura responde a los hábitos y comportamientos que todas las personas que conforman la empresa adquieren en el día a día.

Como vemos, dentro de la cultura empresarial entra también el estilo de dirección, la imagen de la empresa, la atención al cliente, el trato con los proveedores. En resumidas cuentas, la cultura empresarial es la manera en la que una empresa se comporta día a día.

LOS ELEMENTOS DE LA CULTURA EMPRESARIAL

Dentro de la cultura de una organización, podemos encontrar un grupo de elementos fundamentales que la determinan. Trataremos cada uno de ellos a fondo.

Creencias: Aglutinan las ideas generales sobre la situación actual, la misión, el origen y los pronósticos futuros. Se dice que a partir de las creencias los miembros de una empresa fijan sus comportamientos.

Valores: Suelen definirse como la concepción compartida por todos los miembros de una organización sobre lo que es deseable. Si las creencias fundamentan la cultura de una empresa, los valores, marcan el ritmo y el camino sobre cómo la empresa tiene que actuar frente a su actividad normal y a los imprevistos.

Ejemplos de valores sería tolerancia, respeto, igualdad, etc.

7.1.- Imagen e identidad corporativa.



La IDENTIDAD CORPORATIVA de una empresa implica todos los detalles que definen su personalidad, tanto en las cuestiones intangibles (filosofía, valores, tono y estilo de comunicación) como en las cuestiones tangibles (productos y servicios). Todo ello, lo tangible y lo intangible, debe nacer y crecer bajo una misma idea o un mismo hilo conductor para consolidar una experiencia de marca única. Este hilo conductor es la identidad corporativa y sus máximos exponentes son el nombre y el logotipo.

Pero, entonces, ¿qué es la imagen CORPORATIVA? La imagen corporativa se refiere exclusivamente al lenguaje visual y acota los recursos gráficos de la marca. Por tanto, la identidad corporativa es el conjunto de atributos que se otorgan a una marca y que ayudan a definirla y la imagen corporativa son exclusivamente los detalles visuales que la caracterizan y que ayudan a diferenciarla. La identidad corporativa es lo global; la imagen corporativa, es lo particular.

También podemos diferenciar la identidad corporativa de la imagen corporativa de la siguiente manera: mientras que la identidad corporativa define de forma global la personalidad que nace de los valores y de la filosofía de una compañía, la imagen corporativa define de forma particular su esencia visual.

7.2.- Responsabilidad social corporativa

La empresa ejerce influencia sobre el medio en el que se desenvuelve, y por ello también es responsable de problemas sociales tales como la polución de aire, la especulación del suelo, la concentración industrial urbana, por lo que debe tener en cuenta aspectos como el trato con los clientes, con sus empleados, proveedores, etc.

Actualmente la empresa no es solo un medio de contribución a la economía nacional sino también debe mejorar el contexto socioeconómico sobre el que

ejerce influencia, dados los efectos que las acciones de la empresa pueden tener en la sociedad en general.

Las empresas deben intentar paliar efectos negativos, por lo que la Ley obliga a las empresas a adaptar sus instalaciones, maquinaria, formas de trabajo, con la finalidad de reducir al máximo los costes sociales, cuidando del medio ambiente, por ejemplo.

Así la Responsabilidad Social Corporativa se puede definir como la integración activa y voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales respecto a sus stakeholders (proveedores, trabajadores, accionistas, inversores, consumidores, la Administración Pública, con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valor añadido para la sociedad.

En el ámbito de la responsabilidad social, las empresas llevan a cabo acciones con la idea de mejorar, por ejemplo, la calidad de vida laboral, el medio ambiente, el marketing, comercialización responsable, etc.

Mientras algunos lo consideran una estrategia de marketing, otros consideran que cumplen con un deber moral entendiendo que es un elemento que no se puede desconocer integrando la responsabilidad social como una de las principales estrategias de la empresa respecto a la mejora del entorno.



8. LA FUNCIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA

En la actualidad, las empresas desarrollan su actividad en un mercado donde la competencia es cada vez más intensa. Para obtener una ventaja competitiva es necesario que la empresa conozca los factores

que influyen en la venta del producto o servicio, y diseñe y lleve a cabo estrategias que favorezcan su éxito empresarial.

La función comercial consiste en definir qué, cómo y cuándo y a quién debemos vender para obtener beneficios, de forma que consigamos obtener una ventaja competitiva sobre otras empresas competidoras. De tal forma, el área comercial de la empresa tiene varios objetivos:

- a) Estudiar el mercado
- b) Conocer a su clientela y potenciales consumidores
- c) Definir objetivos realistas y estrategias de venta eficaces.

9. EL MERCADO

El mercado es el conjunto de compradores reales y potenciales de un determinado producto o servicio.

No obstante, podemos definir el mercado desde dos puntos de vista:

Económico	Marketing
Según la economía el mercado es el lugar físico o virtual (internet) en el que compradores y vendedores realizan intercambios comerciales	Según el marketing, el mercado es el conjunto de consumidores reales (que ya compran el producto) y consumidores potenciales (no lo compran en la actualidad pero lo pueden llegar a comprar).



La estructura del mercado viene dada por los diferentes agentes que actúan en él:

FABRICANTES DE BIENES Y SERVICIOS	CONSUMIDORES	PRESCRIPTORES
	AGENTES ECONÓMICOS	
	INTERMEDIARIOS	

- Los fabricantes de bienes y/o servicios pueden influir en el comportamiento del mercado si se trata de un número pequeño o si se trata de empresas líderes en el mercado.
- Los intermediarios o canales de distribución influyen en la oferta y demanda de productos, ya que encarecen el precio final de los productos o servicios.
- Los prescriptores no compran ni venden en el mercado, pero pueden influir en los comportamientos y decisiones de compra de los consumidores, porque marcan las tendencias del mercado.
- Los consumidores influyen en el mercado por la forma de consumo y sus hábitos de compra, que establecen el comportamiento del mercado.

Desde el punto de vista económico, se dice que el equilibrio de mercado lo marca el hecho de que la oferta iguale a la demanda, como podemos observar en el siguiente gráfico:



3. TIPOS DE MERCADO

Los tipos de mercado se pueden clasificar en función de diferentes variables:

Según características de los compradores	Mercado de consumo	Formado por cliente final particulares	Alimentación, coches, sanidad, productos tecnológicos, etc.
	Mercado industrial	Formado por empresas que adquieren productos para incorporarlos a su propio proceso productivo	Una fábrica de muebles que compra materia prima (madera)



Según el número y tipo de competidores	Competencia perfecta	Está formado por un gran número de vendedores y consumidores y ninguno tiene posibilidad de tener influencia sobre el mercado, porque los productos son homogéneos	Harina, sal, trigo, etc.
--	----------------------	--	--------------------------

	Competencia monopolística	Está formado por un gran número de vendedores y consumidores, pero el producto que se intercambia es heterogéneo y diferenciado (diferentes modelos, marcas, diseños). Ello puede influir en la estrategia de precios del mercado, al existir productos sustitutivos.	Coca-Cola, Nike, Levi's, electrodomésticos, etc.
--	---------------------------	---	--

	Oligopolio	Pocos vendedores en el mercado que ofrecen productos homogéneos o heterogéneos, y que marcan barreras para la entrada de nuevas empresas oferentes en el mercado, por lo que tienen poder para fijar el precio del mercado.	Telefonía móvil, petróleo,
	Monopolio	Existe un solo vendedor y no hay ningún producto que actúe como sustituto en el mercado, por lo que se tiene total poder en la fijación del precio de mercado.	Están desapareciendo, pero como ejemplos: RENFE

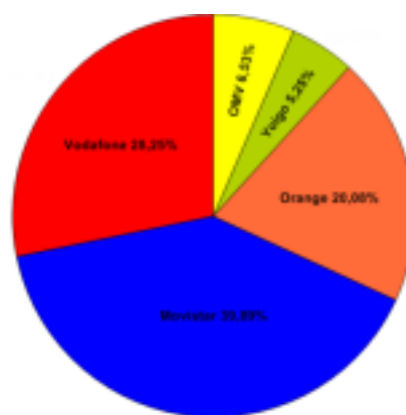


10. TAMAÑO DEL MERCADO

En el análisis del mercado es importante definir:

- **El tamaño del mercado**, es decir, la cantidad total vendida de un producto o servicio por una empresa en un área geográfica concreta y en un periodo de tiempo determinado medido en unidades físicas (mercado actual).
- **Cuota de mercado**, que es la participación de una determinada empresa en el total de unidades vendidas en el mercado, expresado en porcentaje.

Por ejemplo, en el siguiente gráfico puedes observar las cuotas de mercado de las principales compañías telefónicas que operan en España:



Para medir el tamaño del mercado, una empresa deberá medir las siguientes variables:

- **TAM (Total Addressable Market)**: representa el mercado total posible. Cuando una empresa nace debe estimar el volumen de

ingresos anuales que representa la oportunidad de negocio. Este es el valor de mercado en el que se fijan los inversores iniciales de una startup, ya que mide la magnitud de las posibilidades financieras y si la empresa será capaz de captar una parte importante del mercado total.

- **SAM (Served Available Market):** representa el mercado disponible o el volumen de mercado al que somos capaces de servir con el modelo de negocio actualmente definido. Mide la capacidad de la estrategia sobre todo en los primeros pasos de lanzamiento de la empresa, de tal forma que podremos validar el mercado alcanzado, midiendo el encaje de nuestro producto o servicio con el mercado.
- **SOM (Serviceable Obtainable Market):** representa el mercado objetivo, es decir, la estimación de quienes serán los compradores del producto o servicio, es decir a qué segmento de cliente me debo dirigir para alcanzar la inserción en el mercado.



11. SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Una empresa no puede llegar a todos los clientes ni ofrecer todos los productos o servicios. Si queremos tener éxito tenemos que centrarnos en un tipo de cliente ofreciendo un producto concreto que cubra las necesidades de nuestro cliente.

La segmentación del mercado es una herramienta que permite centrarnos en un tipo de cliente para ofrecerles lo que necesitan.

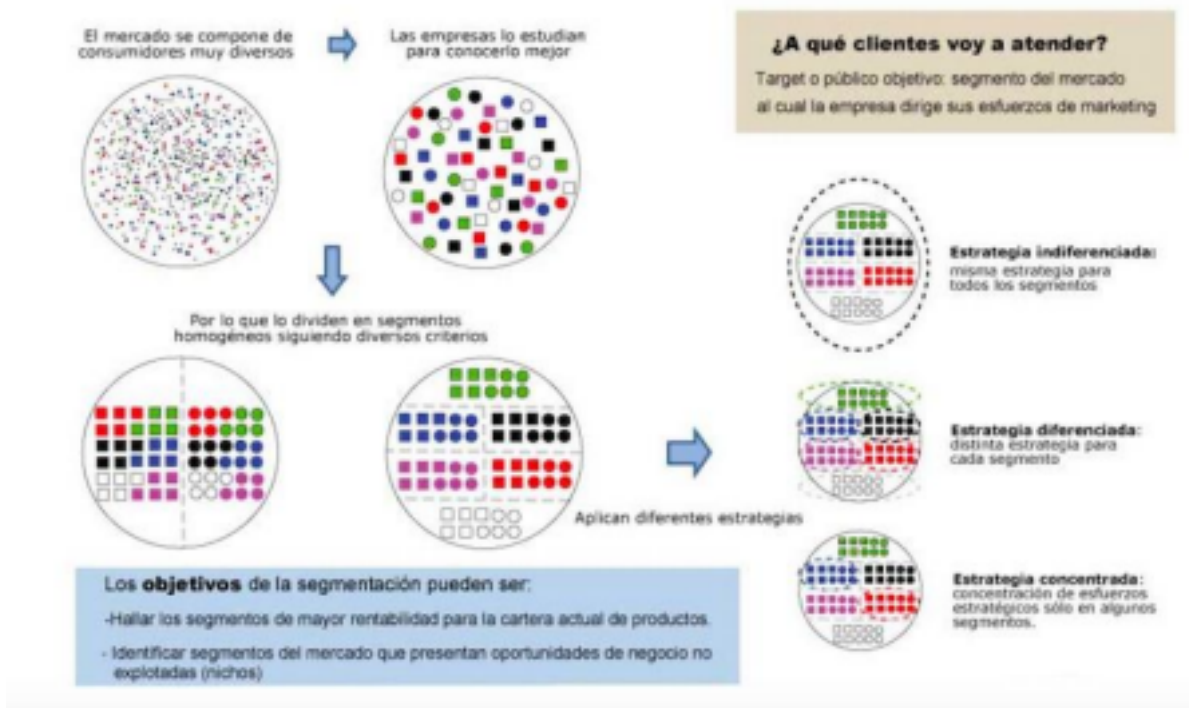
Segmentar el mercado no es otra cosa que dividir el mercado según el grupo homogéneo de clientes que comparten

características comunes.

Existen diferentes criterios en la segmentación de mercados que podemos tener en cuenta a la hora de elegir nuestro target o público objetivo:

- Geográficos: barrio, localidad, provincia, diferencias culturales, etc.
- Demográficos: edad, sexo, renta doméstica, nivel educativo, clase social, etc.
- Personales: estilo de vida, profesión, estilo de vida, ingresos, cultura, personalidad, etc.
- Familiares: tamaño y estructura de las familias, situación, etc.
- Psicológicos: motivaciones de compra, actitud ante el producto, etc.
- Conductuales: fidelidad a un producto o marca, regularidad de compra, frecuencia de uso, rendimiento esperado del producto, necesidades cubiertas, satisfacción de compra, etc.

La segmentación del mercado



Una vez definidos nuestros segmentos de mercado, podemos definir

las **estrategias** a utilizar para alcanzar a nuestro cliente.

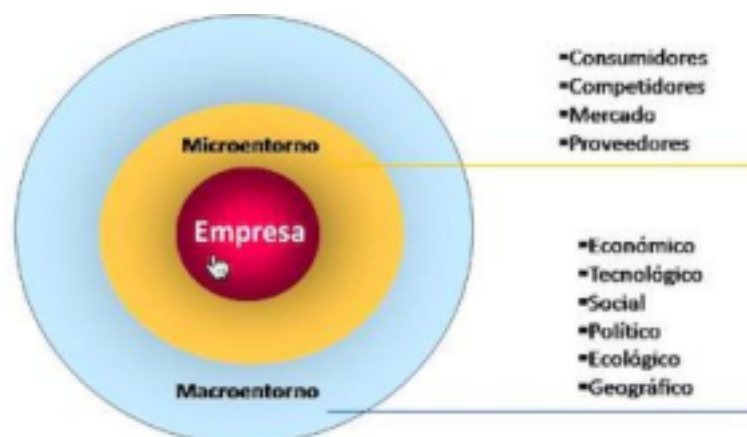


12. ESTUDIO DE MERCADO.

Muchos negocios fracasan, no porque la idea no sea buena, si no por no haber estudiado cómo son los clientes, quién es, y que ofrece la competencia, si hay otros productos sustitutivos del nuestro, o quiénes son los proveedores que necesitamos.

Desconocer estas variables nos lleva sin duda a fracasar, porque nuestra idea no se fundamenta en una información correcta del mercado.

El estudio de mercado recaba información sobre todo lo que afecta al entorno de la empresa. Por eso es importante hacer un estudio del macroentorno y del microentorno.



Ello nos sirve para investigar cómo será el comportamiento del

mercado (los clientes) ante una serie de circunstancias.

Ejemplo de la influencia de ciertos factores en el comportamiento de los consumidores:

FACTORES MACROECONÓMICOS	
Tasa de Paro (actualmente en España está cercana al 25%).	Los consumidores tienden a ahorrar más y reducen el gasto.
Apreciación sobre la marcha de la economía	Consumir más o menos es una cuestión de confianza.
Tipos de Interés	Los tipos de interés bajos incentivan el consumo.
Otros factores	<ul style="list-style-type: none"> • La subida de los precios. • Subidas de impuestos que gravan el consumo, la renta, etc...

FACTORES SOCIALES	
Incorporación de la mujer	Reducción de tiempo libre para comprar. Liberalización de los horarios comerciales. Otras formas de distribución (Internet).
Tasa de natalidad	Influye en la composición futura del gasto.
Nivel Educativo	Determina el consumo de determinados bienes y servicios.
Otros factores	Cambio de hábitos de consumo (inmigrantes). Modas...

13. ¿CÓMO CONOCER A MI CLIENTE?

Si quiero vender mi producto o servicio tengo que conocer mejor a mi cliente, factores como la edad, estado civil, ingresos, gustos, motivaciones, etc. Cuanto mejor conozcamos a nuestro cliente más posibilidades tendremos de ofrecerle el producto que cubre sus necesidades.

Tenemos que conocer los factores que le hacen decidir su compra, es decir, qué hace que nuestro cliente se decida por un producto y no

por otro.

¿QUÉ NECESITO SABER DE MI PÚBLICO OBJETIVO?	
DATOS BÁSICOS	Sexo, edad, estado civil, nacionalidad, lugar en el que vive...
DATOS ECONÓMICOS	Nivel de renta, precio que está dispuesto a pagar, etc.
GUSTOS Y PREFERENCIAS	¿Qué le gusta del producto? ¿Cómo preferiría que fuese el producto?
HÁBITOS DE COMPRA	-¿Quién compra? -¿Dónde compra? -¿Cuándo compra? -¿Cuánto compra?
¿POR QUÉ LO COMPRA?	-Por el precio. -Porque le da seguridad la marca. -Por hábitos, le cuesta cambiar. -Por experiencia anterior, lo compró anteriormente. -Por seguir las modas. -Por imitar a otras personas. -Por valores, convicciones personales. -Porque le gusta cambiar, innovar. -Porque lo compró de forma compulsiva, etc.

Para ello, es muy habitual el uso de la herramienta llamada "el mapa de empatía", utilizada para el diseño de modelos de negocio desde la perspectiva del usuario final.

Es una herramienta que ayuda a identificar las claves que definen las necesidades, los hábitos de consumo, cómo se relaciona, visión de la vida en general de nuestro segmento de clientes.



14. ¿CÓMO CONOCER A LA COMPETENCIA?

Hemos pasado de un entorno sencillo y no cambiante a un **entorno dinámico**, donde todo cambia muy deprisa y hay que **reaccionar**

rápidamente a la competencia para no quedarse atrás y sobrevivir.

Desconocer a nuestra competencia o no saber qué está haciendo puede hacer peligrar nuestro proyecto empresarial.

De ahí, surge el **BENCHMARKING**, que es un proceso para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores más duros, es decir aquellos que realizan las mejores prácticas en el sector.

Es un **análisis continuo de comparación con la competencia**, para encontrar oportunidades, realizar cambios o mejorar, tratando de buscar una **VENTAJA COMPETITIVA**, que puede residir en el precio, la calidad, las ventajas del producto, el servicio postventa, trato individualizado, garantías, servicio técnico, etc.

¿QUE NECESITO SABER DE MI COMPETENCIA?	
NÚMERO Y LOCALIZACIÓN	¿Cuántas empresas ofrecen lo mismo que yo en mi zona? ¿dónde están, exactamente? ¿cómo se llaman?
QUÉ VENDEN	¿Cómo son exactamente los productos/ servicios que venden?
CUÁNTO VENDEN	¿Cuánto venden? ¿hay alguna empresa líder que venda más? ¿son varias y forman oligopolio? ¿hay muchas pequeñas que facturan poco?
PRECIOS	¿Están en una gama de precios alta o baja? ¿que estrategia de precios siguen?
PROMOCIÓN	¿Cómo se dan a conocer al consumidor? ¿Son eficaces haciéndolo?
DISTRIBUCIÓN	¿A través de qué canales de distribución venden? ¿venta al consumidor, a mayoristas, a minoristas, venta por Internet...?
ATENCIÓN AL CLIENTE	¿Ofrecen algún servicio de atención al cliente o un servicio post venta?
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	¿Qué opinan los clientes de ellos? ¿están satisfechos? ¿qué desatienden?
ESTRATEGIAS	¿Que estrategias de empresa llevan a cabo? ¿innovación, crecimiento, estabilidad, abandono de mercado....?
PUNTOS FUERTES Y PUNTOS DÉBILES	¿Cuáles son, en resumen, los puntos fuertes y débiles de mi competencia?

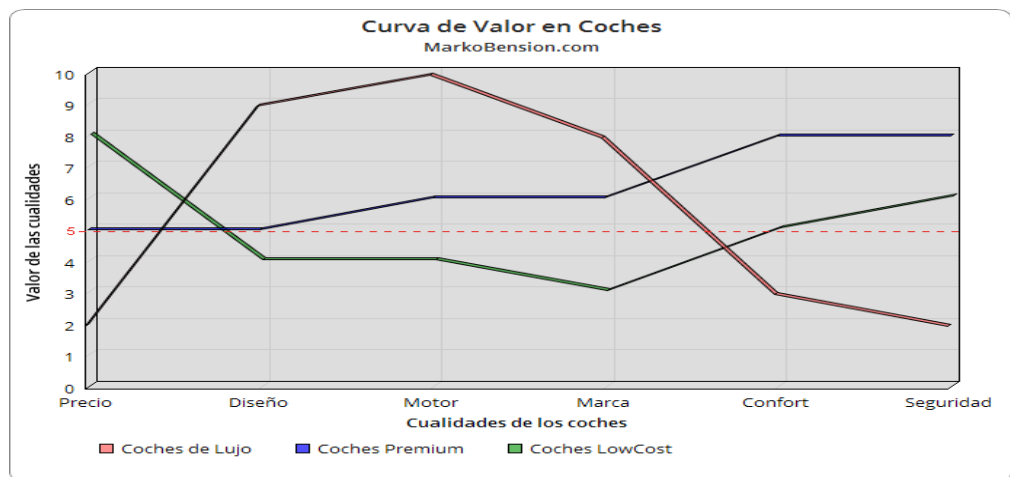
Para medirnos con la competencia se suelen utilizar LA CURVA DE VALOR y LA MATRIZ ERIC.

¿Qué son las **curvas de valor**? Bueno, también llamadas "strategy canvas" o curvas de competencia, son una herramienta que nos facilita entender cómo se compete en el

mercado, cuáles son las variables importantes en el sector y cómo la competencia se comporta respecto a esas variables.

Para crear nuestras curvas de valor primero debimos encontrar las variables o factores que los consumidores consideran importantes a la hora de valorar una empresa.

Un ejemplo de curva de valor entre tres tipos de empresas:



Una vez hecha la comparativa, es cuando utilizamos la **matriz ERIC** que nos ayuda a redefinir nuestra propuesta de valor mediante cuatro acciones: Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear (de allí el nombre de esta herramienta) aplicadas a las variables de las curvas de valor que hicimos antes.



15. ANÁLISIS INTERNO DE NUESTRA IDEA DE NEGOCIO.

Una vez hemos analizado el entorno general y específico de nuestra idea de negocio, debemos analizar un análisis global de nuestra empresa y el entorno que la rodea.



Para ello utilizaremos el **análisis D.A.F.O.** (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades). El DAFO pretende analizar en el entorno qué Oportunidades ofrece y cuáles son las Amenazas existentes, y por otro lado, cuáles son a nivel interno las Fortalezas y Debilidades.

Una vez realizado el DAFO, es preciso diseñar una estrategia con la que responder en función de nuestras fortalezas. Ello se realiza a través del **análisis C.A.M.E.** (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar).



Cuando se plantea un análisis DAFO y CAME hay que tener siempre la mirada puesta en futuras estrategias. Los tipos que puedes aplicar pueden ser algunos de estos:

- **Ofensivas.** Esta estrategia, también conocida como de ataque y posicionamiento de mercado, trabaja la explotación de fortalezas de tu negocio y aprovecha las oportunidades que brinda el mercado. Son una oportunidad para PYMEs y Start-ups que ofrecen gran competitividad. Gracias a su flexibilidad en los procesos y estructura, pueden aprovechar las oportunidades que ofrece el sector.
- **Supervivencia.** La estrategia de supervivencia surge cuando la empresa no reconoce las amenazas que han surgido en

el mercado. Normalmente se debe a que los jóvenes comienzan a trabajar con nuevas ideas y una mayor flexibilidad, lo que supone un gran acierto teniendo en cuenta la gran competencia que hay.

- **Defensivas.** Las estrategias defensivas son aquellas que deben utilizar los negocios consolidados que tienen grandes factores de fortaleza y necesitan hacer frente a los competidores. El objetivo principal consiste en trabajar todas las fortalezas o ventajas competitivas del negocio para poder hacer frente a las amenazas que surgen en el mercado.
- **Reorientación.** Por último, la estrategia de orientación se utiliza para cambiar el camino que está siguiendo la empresa. Incluso, a veces ocurre que se cambia radicalmente el modelo de negocio como última oportunidad para sobrevivir en un mercado tan competitivo. El objetivo de este método consiste en reconducir la empresa hacia otro objetivo para aprovechar las nuevas oportunidades que ofrece el mercado.

16. LOCALIZACIÓN DE LAS INFRAESTRUCTURAS E INSTALACIONES.

La localización geográfica de la empresa es una decisión de tipo estratégico que influye en su viabilidad, ya que afecta, entre otros aspectos, a su actividad productiva, a su éxito comercial y a los costes totales.

En el plan operativo se indicará la localización elegida para las instalaciones físicas o locales para desarrollar la actividad y se justificará el motivo de la elección, que está condicionada por el tipo de actividad productiva que se desarrolla y por las infraestructuras e instalaciones del entorno que la rodea.

Se indicará la dirección del local o de las instalaciones y se incluirá un mapa de posición de la zona y planos con la distribución en planta.

Normalmente se recomienda comenzar con el alquiler y, en función de la evolución de la actividad de la empresa, puede recurrirse a la compra, aunque hay que analizar todas las circunstancias para tomar esta decisión.

La actividad determinará la ubicación de la empresa de la siguiente forma:

- **Localización industrial.**

- Elección de la localidad:

En las empresas industriales es importante la proximidad a las fuentes de aprovisionamiento de materias primas y otros productos, y la reducción de costes de producción, pues los ingresos varían poco de unas localizaciones a otras.

- Elección de las instalaciones:

- Disponibilidad de suelo y su precio.
- Mano de obra cualificada y posibilidades de subcontratación.
- Facilidad para disponer de materias primas u otros recursos.
La proximidad o existencia de proveedores o industria auxiliar facilita y reduce los gastos de aprovisionamiento.
- Eliminación de residuos.
- Infraestructuras y comunicaciones.

- **Localización comercial y de servicios.**

- Elección de la localidad.

Si la actividad es comercial o de servicios, se busca maximizar los ingresos aumentando el volumen de negocio con la proximidad al público objetivo. Es necesario calcular el área comercial o zona de influencia de cada población.

- Zona de ubicación y elección de los locales.

La zona dependerá de la actividad concreta de la empresa, de la competencia existente, de la estrategia comercial que se va a desarrollar y del tipo de público objetivo. Se distinguen tres tipos de zona:

- Zona aislada con tránsito peatonal o rodado elevado.
- Zona comercial céntrica con muchos establecimientos y un intenso tráfico peatonal y rodado, pero con un coste alto del alquiler y difícil aparcamiento, frente a zonas comerciales periféricas, que conllevan menor tránsito de clientes y costes.

La disposición en hilera de varios establecimientos similares o compatibles genera gran poder de atracción para los clientes.

- En un centro comercial, supermercados, galerías comerciales o similares.

En la elección de los locales se debe considerar el coste, la superficie, la estructura, el estado de conservación y la visibilidad del establecimiento, el tránsito de público, la facilidad de acceso con transporte público o privado, el número de competidores y no competidores y la cercanía a zonas con actividades complementarias.

Para cualquier tipo de actividad es importante conocer aspectos como las disposiciones legales y urbanísticas que afecten a la empresa, los incentivos fiscales y ayudas económicas, infraestructuras y dotación de servicios. También el desarrollo económico y social de la zona, el ambiente de negocios imperante en la región o el clima laboral y social existente.