

Caso práctico resuelto

Analiza el entorno de una carnicería en una pequeña localidad y de un hipermercado que opera en varios países.

| | Carnicería local | Hipermercado |
|--------------------|---|---|
| <u>ESTABILIDAD</u> | <ul style="list-style-type: none"> Se producen pocos cambios, los que se producen hacen referencia a los precios. | <ul style="list-style-type: none"> Está en constante cambio, precios de proveedores, nuevas formas de distribución de espacios, nuevos productos, contratación de personal, promoción, etc. |
| <u>COMPLEJIDAD</u> | <ul style="list-style-type: none"> Se requieren pocos conocimientos, una vez aprendidos se mantienen a lo largo del tiempo. | <ul style="list-style-type: none"> Se requieren múltiples conocimientos para dirigir un hipermercado en todos los aspectos empresariales: marketing, distribución, precios, recursos humanos, etc. |
| <u>INTEGRACIÓN</u> | <ul style="list-style-type: none"> Vende solo a los clientes de la localidad. | <ul style="list-style-type: none"> Vende a muchos mercados en distintos países y en distintas localidades. |
| <u>HOSTILIDAD</u> | <ul style="list-style-type: none"> Sí que está sometida a una gran competencia de los supermercados y de los hipermercados, a los que debe reaccionar. | <ul style="list-style-type: none"> Tiene gran competencia de otros hipermercados y supermercados, así como de las pequeñas tiendas especializadas y más accesibles ubicadas en las localidades. |

Un cambio en el macroentorno: COVID-19

Todo puede cambiar a nivel mundial en un entorno tan cambiante y turbulento donde algo inesperado haga que las circunstancias en que se mueven las empresas les obligue a adaptarse y reinventarse. Un ejemplo muy claro es lo sucedido con el COVID-19 y cómo ha afectado a todos los factores del macroentorno:

Factores político-legales

Se tuvo que aprobar un estado de alarma y legislación específica para el entorno de pandemia, así como para la desescalada y "nueva normalidad". Por ejemplo, a nivel de empresa se aprobó una normativa sobre los ERTes para que los trabajadores pudieran cobrar el paro o se dieron ayudas a algunos sectores y autónomos más perjudicados por la nueva situación.

Factores económicos

La pandemia ha conllevado un cierre de empresas, una menor facturación y una crisis económica que está afectando y afectará al nivel de empleo, con más paro, en definitiva, se prevé una recesión económica de un par de años si bien no tan grave como la de 2008.

Factores socioculturales

¿En qué nos ha cambiado el coronavirus nuestro estilo de vida? ¿Qué cosas hacemos y consumimos más y qué hemos dejado de consumir al cambiar nuestras costumbres, nuestros hábitos? Por ejemplo, la venta de bicicletas se disparó un 1.600% en mayo de 2020, lo que hizo que en junio no quedase stock de bicicletas en ningún lugar de España. Con los cambios globales hay productos que dejan de comprarse y otros que se demandan más, no todo es negativo. Recordar al emprendedor oportunista: aquel que sabe detectar los cambios de tendencias en el mercado y dedicarse a esos productos.

Factores tecnológicos

¿Qué va a ocurrir con el teletrabajo tras la experiencia con el COVID-19? ¿Se va a mantener esta tecnología o fue algo transitorio? ¿Vamos a invertir más en sanidad y en I+D+i tras lo sucedido? ¿Cuáles serán los sectores tecnológicamente más punteros donde se dedicarán más esfuerzos?

¿Y tú qué opinas cómo ha afectado este cambio al macroentorno?

Redacta tu plan de empresa

Plantéate de forma general cómo pueden afectar los factores PEST al proyecto de tu empresa:

Políticos

- ¿Hay estabilidad política y social? ¿Hay subvenciones?

Económicos

- ¿Afecta la crisis a tu sector? ¿Hay desempleo?

Sociales

- ¿Están cambiando los gustos de los clientes?

Tecnológicos

- ¿Hay cambios tecnológicos que influyen en mi empresa?

Basándote en tu idea de negocio, analiza cómo es el entorno de una empresa de tu sector en cuanto a los cambios. Para ello, utiliza el siguiente esquema de trabajo como ayuda:

Estabilidad

- ¿Es un entorno donde se producen muchos cambios o pocos? ¿Por qué?

Complejidad

- ¿Se requieren muchos conocimientos y de distinto tipo para dirigir una empresa de ese sector o no se necesita estar actualizándose constantemente?

Integración

- ¿Se va a vender el producto en un solo mercado o hay distintos mercados donde puede venderse?

Hostilidad

- ¿Hay mucha competencia en este sector y hay que reaccionar con rapidez?
- ¿Es un sector donde la competencia no para de sacar innovaciones?

1. El entorno general de las empresas o macroentorno

Las **empresas no viven aisladas del mundo**, sino que se desenvuelven en un **entorno que les afecta en su actividad diaria**. Veamos en primer lugar los factores generales que afectan a todas las empresas. Para ello nos serviremos del **análisis P.E.S.T.:**

| | |
|----------------------------------|---|
| Factores político-legales | <ul style="list-style-type: none"> • El sistema político y de gobierno del país: las instituciones que existen y las decisiones políticas que se toman. • La legislación que afecta a la actividad de las empresas: normativa laboral y de impuestos, ayudas a empresas. |
| Factores económicos | <ul style="list-style-type: none"> • Momento de crecimiento o crisis económica, así como la renta disponible de las familias para hacer compras. • Situación del mercado laboral: desempleo, existencia de recursos humanos cualificados, etc. • Tipo de interés de los bancos, Tasa de IPC o inflación de precios. |
| Factores socioculturales | <ul style="list-style-type: none"> • Los estilos de vida: qué hábitos de consumo tienen (compran en el súper o en pequeñas tiendas), qué costumbres y pautas de ocio sigue la población, qué modas. • Cambios sociales: incorporación de la mujer al trabajo, cambios en el modelo de familia, etc. • Situación demográfica: descenso de la natalidad, aumento de la esperanza de vida, inmigración y emigración. |
| Factores tecnológicos | <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de desarrollo tecnológico actual del país: innovaciones en productos y en procesos industriales. • Nivel de inversión en I+D+i (investigación, desarrollo e innovación) del país con vistas al futuro. |

2. Tipos de entorno: sencillo / cambiante

El entorno lo podemos clasificar en función de los tipos de cambios que se producen. Un **entorno sencillo** es aquel donde **se producen pocos cambios y es más fácil reaccionar** a él, y un **entorno más cambiante**, dinámico, es aquel donde **no paran de sucederse los cambios**, donde la competencia no para de innovar y hay que reaccionar ante ella. Veamos las características de ambos entornos.

| | SENCILLO | CAMBIANTE |
|-------------|-----------|---------------|
| ESTABILIDAD | ESTABLE | DINÁMICO |
| COMPLEJIDAD | SIMPLE | COMPLEJO |
| INTEGRACIÓN | INTEGRADO | DIVERSIFICADO |
| HOSTILIDAD | FAVORABLE | HOSTIL |

| | |
|-------------|---|
| Estabilidad | Un entorno es estable cuando no cambia o es fácil de predecir. Por ejemplo, en una carnicería los cambios en los servicios son pocos, mientras que en el diseño de videojuegos sabemos que es dinámico, con constantes cambios y a veces imprevisibles. |
| Complejidad | Si los conocimientos que se requieren son simples, como un kiosco; o si bien los conocimientos son más complejos y hay que estar actualizándose constantemente, como el mundo de la informática. |
| Integración | Hace referencia a si las empresas venden en un solo mercado , como por ejemplo una farmacia que solo vende al mercado del barrio; o si fabrican y venden en distintos mercados, como una multinacional que abarca varios países, lo cual les va a llevar a estar atentos a varios entornos a la vez. |
| Hostilidad | Si es un entorno favorable, donde no hay apenas competencia y no hay que reaccionar a ella con rapidez; o bien un entorno hostil , donde la competencia no para de introducir innovaciones y cambios y hay que reaccionar rápidamente para no quedarse atrás. |



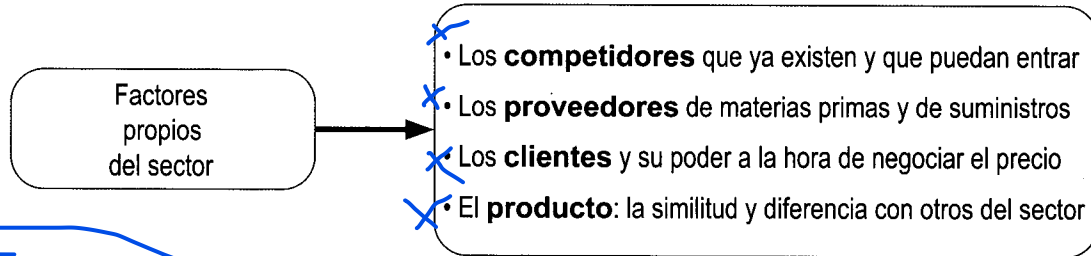
¿SABÍAS QUE...?

El **entorno ha ido evolucionando** de uno sencillo donde habían pocos cambios, el mercado iba absorbiendo todo lo que se producía, sin turbulencias (por ejemplo la tienda de toda la vida); a un entorno mucho más cambiante, dinámico, poco previsible, donde se vende en muchos mercados a la vez, y sobre todo muy hostil, en el que hay que reaccionar rápidamente a la competencia y, si es posible, **adelantarse a ella** introduciendo alguna **innovación**.

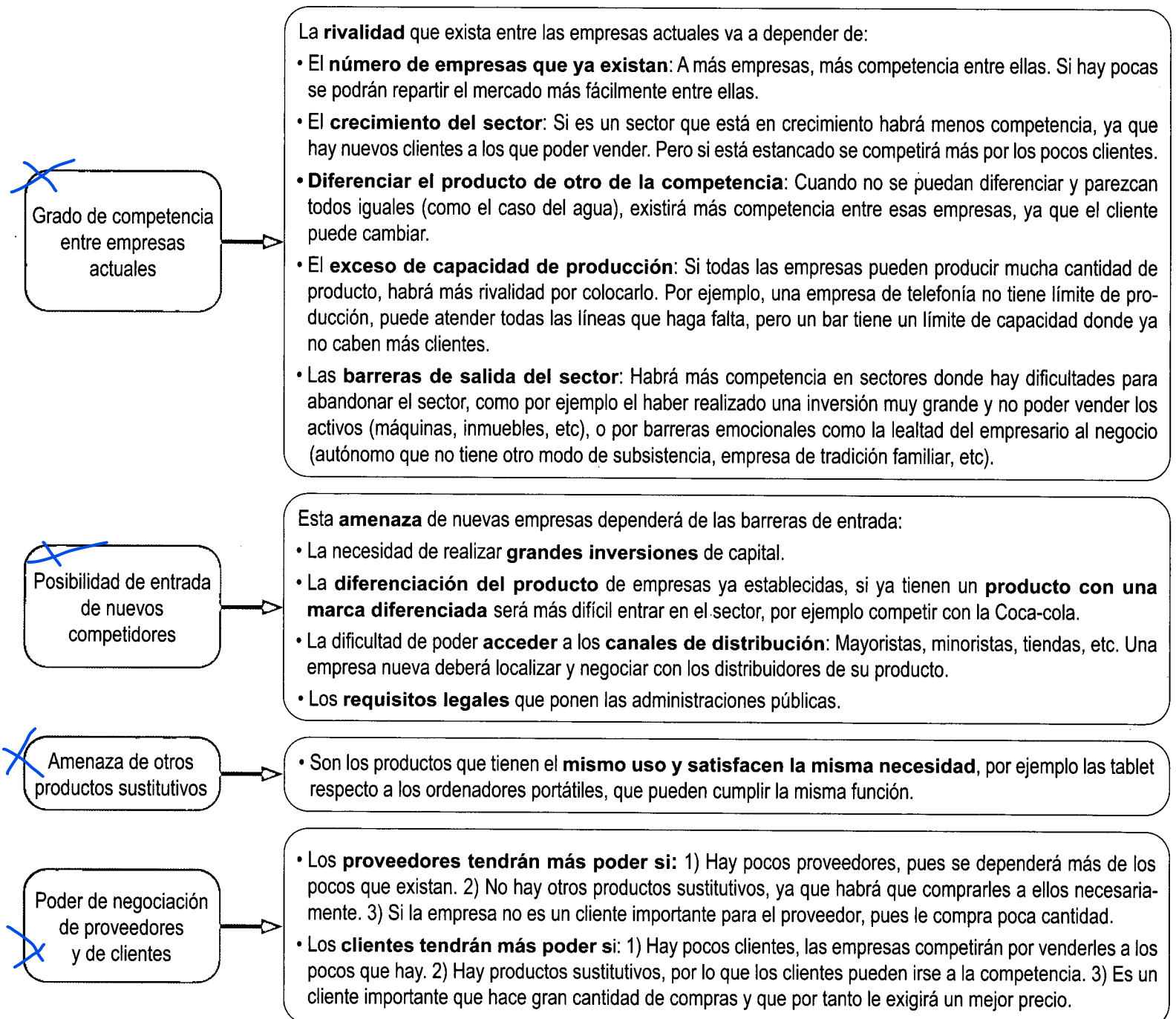
Ello ha obligado a que las empresas deban estar atentas a los movimientos y cambios del entorno para anticiparse a esos cambios que están por venir. Esta actitud de anticipación se llama "**Actitud Estratégica**", donde las empresas diseñan una estrategia con la que esperan sacar una ventaja frente a sus competidores. En palabras de Schumpeter, serían los **innovadores** los que, al ser los primeros que ofrecen un bien o servicio al mercado, consiguen adelantarse a sus competidores, y de esta manera sacan ventaja hasta que llegan los imitadores.

3. El entorno específico del sector o microentorno

A las empresas también les afecta una serie de **factores más concretos propios de su sector**. Por ejemplo, no es lo mismo una empresa del sector de la construcción que una escuela infantil pues a cada una les va a afectar una serie de factores más propios del sector o microentorno en el que se desenvuelven. Veamos cuáles son esos factores para después analizarlos desde el modelo teórico de Porter.



Michael **Porter** (1980) elaboró un **modelo** para estudiar los elementos que influían en cada sector de la economía. Este modelo está formado por las siguientes **fuerzas competitivas**:



4. Análisis de 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 qué competencia existe o no saber qué es lo que está haciendo** puede hacer peligrar el proyecto empresarial. Por ello, no hay que caer en el error de subestimar a la competencia: **¡Si están en el mercado algo bueno estarán haciendo!**

¿Qué necesito saber de la competencia?

Cuántos son
y cómo se llaman

¿Cuántas empresas ofrecen el mismo producto en mi zona geográfica?
¿Dónde se encuentran exactamente? ¿Quiénes son, cómo se llaman?

Qué venden

¿Qué productos venden? ¿Cómo son esos productos?

Cuánto venden

¿Cuánto venden? ¿Hay alguna empresa líder que venda más? ¿Son varias y forman oligopolio? ¿Hay muchas pequeñas que facturan poco?

Precios

¿A qué precio venden sus productos? ¿Son más caros, más baratos?
¿Qué estrategias de precios tienen: descuentos, una guerra de precios, etc? ¿Permiten pagar a plazos o cobran al contado?

Promoción

¿Qué estrategias de publicidad y promoción utilizan? ¿Cómo se dan a conocer al consumidor? ¿Es eficaz su promoción?

Distribución

¿A través de qué canales de distribución venden? ¿Venta al consumidor, a mayoristas, a minoristas, venta por internet?

Satisfacción y atención
al cliente

¿Qué opinan los clientes de ellos? ¿Están satisfechos? ¿Qué deberían mejorar y no lo hacen? ¿Ofrecen algún servicio de atención al cliente?

Estrategias

¿Qué estrategias de empresa están llevando a cabo? ¿De innovación, de crecimiento, de estabilidad, de abandono del mercado?

D.A.F.O.

¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles? Ver el punto siguiente.



FÍJATE

Benchmarking

Tal vez hayas oído hablar esta palabra inglesa alguna vez. Es un proceso para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores más duros, aquellos que realizan las mejoras prácticas en el sector.



BUSCA EN LA WEB

Si tu competencia son sociedades (SL, SA, etc), una forma de encontrar información sobre su facturación y ventas es acudiendo al **Registro Mercantil**, ya que las sociedades deben hacer público sus balances contables.

Otra forma es entrar en las webs de agencias que realizan informes comerciales de empresas, como por ejemplo en **www.einforma.com**, empresa especializada en el análisis de morosidad de las empresas y que te ofrece de forma gratuita 5 informes gratis de 5 empresas.

Lean Startup: diseña-valida-aprende

Sal a la calle y aprende de la competencia

1º) **Sal a la calle a investigar empresas reales.** En el lateral dispones de un guión para realizar el estudio de la competencia que se basará en los siguientes puntos. En cada proyecto deberás valorar qué estrategia es viable: si realizar una visita, una llamada, etc.

| Recorrido por la zona | Visita a un local | Llamadas telefónicas | Mi competencia directa |
|---|--|--|--|
| Cuántas hay, dónde están en el mapa, aceras muertas, cuántos clientes entran, etc | Prepara "la compra", qué productos tiene, calidad, precios, atención los clientes, etc | Prepara el guión, pregunta con naturalidad | 2-3 empresas en profundidad: productos, calidad, precios, estrategias de ventas, satisfacción de los clientes... |

2º) ¿Qué hace la **competencia mejor** que vosotros? ¿Qué **podrías hacer mejor** que ellos?

3º) Una vez analizada la competencia: ¿En **qué cambiaría la idea original** tras este estudio? ¿Cambiaríamos a otros **clientes**?

Caso práctico resuelto

Ismael abrió hace 5 años una empresa de reparación de electrodomésticos y desea conocer cuál son sus puntos fuertes y débiles, así como las oportunidades y amenazas del entorno, con lo que elabora una **matriz D.A.F.O.** así como una estrategia a través del C.A.M.E.

| FORTALEZAS | DEBILIDADES | Mantener fortalezas | Corregir debilidades |
|--|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Está bien considerado por sus clientes, ofreciendo un servicio de calidad. • Sus costes son adecuados. • Tiene experiencia y conoce bien el sector, la competencia, proveedores. | <ul style="list-style-type: none"> • Su maquinaria y herramientas se han quedado obsoletas, anticuadas. • Tanto él como sus empleados necesitan actualizarse y reciclarse | <ul style="list-style-type: none"> • Mantener fidelizados a los clientes de siempre. • Continuar controlando los costes para que no se disparen. | <ul style="list-style-type: none"> • Es necesario modernizar los equipos y herramientas de trabajo. • Asistir a cursos de formación y actualizarse. |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS | Explotar oportunidades | Afrontar amenazas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Con la crisis ahora se repara más que antes, hay más clientes. • No hay otras empresas similares en la zona. | <ul style="list-style-type: none"> • Los cambios tecnológicos cada vez son más rápidos, todo cambia a gran velocidad. • Cada vez es más caro pedir un crédito. • Están aumentando los impuestos. | <ul style="list-style-type: none"> • Ampliar horarios para dar mayor servicio • Ofrecer otros servicios, como la venta de pequeños electrodomésticos. | <ul style="list-style-type: none"> • Estar atento a las nuevos productos e innovaciones. • Controlar los costes y negociar buenas condiciones con los bancos. |

Pequeño comercio y COVID-19

“LA OPORTUNIDAD DE LA VENTA ONLINE”

El pequeño comercio busca salidas en Internet ante el impacto del coronavirus

Cuenta Flavio Rodríguez que un viernes normal podía vender hasta 2.000 bocadillos. Acompañados de un refresco, los despachaba (y espera volver a hacerlo en breve) a tres euros a la hora de comer y “venía gente de todo el polígono” [de San Sebastián de los Reyes] donde tiene desde hace 24 años una tienda de embutidos y un restaurante. El coronavirus dichoso le ha cerrado el restaurante y le ha amargado la vida —“no sé qué va a pasar”, se lamenta—. Ante una situación que mantiene a siete de sus 10 empleados en su casa, Rodríguez ve cómo “se empieza a animar” el negocio por internet y el envío de pedidos a domicilio por teléfono. Por el momento, no llega ni de lejos para cubrir los ingresos habituales, pero hoy por hoy es su única línea de vida.

Como Flavio, muchos otros comerciantes de barrio y pequeños negocios han visto en Internet y la entrega a domicilio, que a lo mejor nunca se habían planteado hacer, un asidero para estos tiempos de confinamiento.

Sara Giacalone, que tiene abierta desde hace tres años Cocómero, una tienda de fruta y verdura ecológicas en la calle Embajadores de Madrid, confirma que los primeros días de alarma, con el desborde de los supermercados, registró un pico de ventas. “Ahora se ha normalizado un poco, pero estoy facturando casi lo mismo que antes, y a la tienda no se acerca casi nadie”, explica. Nunca antes había enviado pedidos a domicilio, pero “ahora solo trabajo así y me están pidiendo ya de otros barrios”, dice. “La gente nos empezó a pedir mucho y nos hemos buscado la vida”, explica.

Cuestiones:

Entra en el siguiente enlace y explica algún caso más de la noticia. ¿Te has planteado la venta online como alternativa en tu proyecto?

Fuente: <https://elpais.com/economia/2020-04-05/el-pequeno-comercio-busca-salidas-en-internet-ante-el-impacto-del-coronavirus.html>

Redacta tu plan de empresa

Basándote en tu idea de negocio, realiza un análisis **D.A.F.O. de tu empresa**. Para ello, utiliza el siguiente esquema de trabajo como ayuda:

Fortalezas

- ¿Qué puntos fuertes tiene tu idea? ¿Qué crees que puedes hacer mejor que otros?

Debilidades

- ¿Cuáles son tus puntos débiles? ¿Son solamente personales o hacen referencia a la tecnología y el capital?

Oportunidades

- ¿Qué oportunidades crees que existen ahora en tu entorno? ¿Y en un futuro inmediato?

Amenazas

- ¿Qué amenazas ves más importantes del entorno? ¿Vienen de la competencia o de otros factores?

Una vez realizado el D.A.F.O., diseña una estrategia empresarial para responder al entorno en función de tus fortalezas y debilidades a través del **C.A.M.E.**; recuerda:

• Mantén tus puntos fuertes

• Corrige tus puntos débiles

• Explora las oportunidades del entorno

• Afronta las amenazas del entorno

5. El análisis D.A.F.O. del entorno y la empresa

DEBILIDADES
AMENAZAS
FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

Una vez hemos analizado el entorno general y específico de nuestra idea de negocio, así como si se trata de un entorno más sencillo o cambiante, toca realizar un **análisis global de nuestra empresa y del entorno que le rodea**. Para ello nos serviremos del sistema **D.A.F.O.**, que responde a las iniciales de **Debilidades Amenazas Fortalezas y Oportunidades**.

El D.A.F.O. lo que pretende es por un lado analizar del entorno **qué oportunidades nos ofrece y qué amenazas existen** (análisis externo), y por otro analizar cuáles son **las fortalezas y las debilidades internas de la empresa** frente a ese entorno (análisis interno). Veamos qué variables pueden ser tenidas en cuenta en cada elemento del D.A.F.O.

Fortalezas
(internas)

Son los **puntos fuertes** con que cuenta la empresa y que **suponen una ventaja** respecto a otras empresas. Como ejemplo:

- Ofrecer un producto de calidad
- Atención exclusiva al cliente
- Conocimiento del sector
- Producir con menos costes y más barato
- Disponer de la tecnología adecuada
- Recursos humanos cualificados

Debilidades
(internas)

Son los **puntos débiles** que pueden hacer no cumplir los objetivos, y que suponen una **posición desfavorable** frente a la competencia. Como ejemplo:

- Ser nuevo en el sector, falta de experiencia
- Escasa capacidad de gestión empresarial
- Plantilla escasa o no cualificada
- No disponer de la tecnología más eficiente
- Reacción lenta a pedidos imprevistos
- Ausencia de capital suficiente para la empresa

Oportunidades
(externas)

Son los posibles mercados, los nichos de negocio, que están ahí en el entorno pero que deben ser reconocidos a tiempo para sacar provecho de ellos. Son **aspectos positivos del entorno**. Como ejemplo:

- Un mercado nuevo con posibilidades de crecer
- Escasez de competencia en la zona
- Demanda y clientes desatendidos
- Etapa de crecimiento económico en el sector
- Cambios en los estilos de vida y de consumo
- Cambios tecnológicos, nuevos productos

Amenazas
(externas)

Son los factores del entorno que pueden **poner en peligro** la supervivencia de la empresa. Si son reconocidos a tiempo pueden esquivarse o reconducirse. Como ejemplo:

- Productos de la competencia más baratos
- Aparición de nuevos competidores con costes más baratos o con mayor calidad del producto
- Cambios en los gustos de los consumidores
- Aumento continuo del precio de los proveedores
- Escasez de financiación de los bancos

¿Qué estrategia tomar una vez realizado el análisis D.A.F.O.?

Una vez realizado el D.A.F.O., es preciso diseñar una estrategia con la que responder a ese entorno en función de nuestras fortalezas y debilidades. Ello se realiza a través del **estudio C.A.M.E.**:

• **CORREGIR** nuestras debilidades

• **AFRONTAR** las amenazas del entorno

• **MANTENER** las fortalezas de las que ya disponemos

• **EXPLOTAR** las oportunidades que nos ofrece el entorno

En las próximas páginas te mostraremos ejemplos de estrategias de C.A.M.E.

6. Localización del proyecto empresarial

Hay buenas ideas de negocio que fracasan en su intento al equivocarse en el lugar donde ubicar la empresa. Por ello, debes valorar los siguientes factores a la hora de decidir dónde se localizará la empresa:

Factores a valorar en la localización

Sector **industrial** o sector **servicios**

Los **costes** y características del local

La **demanda** en la zona

La **competencia** en la zona

Las **comunicaciones**

La **legislación** y las ayudas públicas

Recursos humanos

- » Las **empresas industriales**, al fabricar productos, se sitúan en un **polígono industrial**, ya que necesitan transportar sus productos por carretera y que los camiones accedan para carga/descarga más fácilmente. Además, necesitan muchos metros cuadrados y el precio del suelo es más barato que en la propia población.
- » Las **empresas de servicios** deben estar cerca de los **clientes** o en lugares que sean **fácilmente accesibles**: un restaurante, un banco, una peluquería o un comercio se situarán cerca de los clientes.
- » Del **solar** si se quiere construir una nave industrial o el **precio de alquiler** si es una empresa de servicios más pequeña.
- » Si el local, sus **metros y las características de espacio**, son adecuados para tu negocio, pues necesitarás invertir en obras en el mismo. No es lo mismo un local preparado para abrir que acondicionar uno.
- » Si es una zona donde la **demanda** del producto no para de crecer y es muy demandado por la población.
- » Si es una zona donde **no hay ventas**, habría que valorar si las empresas del sector están cerrando en esa zona por falta de demanda, o es que los clientes acuden a otra zona para comprar el producto.
- » Si hay **muchas empresas** que ya se reparten los clientes y es difícil competir con ellas. A veces, es preciso situarse donde ya está la competencia, pues todos los clientes acuden a ese lugar, por ejemplo: si existe una calle del centro donde están todas las zapaterías, una nueva zapatería debería ubicarse allí.
- » Si es una zona donde hay **pocas empresas** o las que hay no lo hacen bien y queda un hueco por cubrir en el mercado.
- » **Si no hay competencia** en la zona.
- » La facilidad de **accesibilidad** de los clientes a la empresa.
- » La facilidad de **salida** del producto fabricado a la red de carreteras.
- » Algunas zonas geográficas tienen **legislación propia** en materia comercial o de medioambiente.
- » Asimismo, pueden existir algunas **ayudas públicas** a las nuevas empresas, o también a las ya existentes para que no se vayan.
- » Hay ciertas actividades que requieren **recursos humanos cualificados** y hay que valorar si en dicha zona existen esos recursos.

A) La externalización o deslocalización

Se trata de **ubicar la producción de la empresa en otro país buscando unos costes salariales más baratos**, manteniendo la dirección de la empresa en el país de origen. Es una estrategia que han seguido grandes empresas, e incluso algunas medianas, "externalizando" o llevándose fuera la producción, pero que no está exenta de algunos **riesgos o costes encubiertos**:

- ✗ El coste de la **baja calidad**. Un producto defectuoso implica una pérdida del cliente, siendo su coste altísimo por la pérdida de ventas futuras.
- ✗ El coste de **aprendizaje** del personal: Poner en marcha una fábrica en otro país implica un proceso de aprendizaje y de formación del personal, tanto de mandos intermedios como de trabajadores.
- ✗ El coste de la **baja productividad**: debido al proceso de aprendizaje se produce una menor productividad, lo cual conlleva la necesidad de contratar a más personal para mantener la producción.
- ✗ El coste de la **alta rotación de personal**: el personal tiene contratos cortos o decide darse de baja voluntariamente, con lo cual el nuevo personal debe comenzar el proceso de aprendizaje de nuevo.



FÍJATE

¿Alquiler o compra?

Lo normal es empezar alquilando por las limitaciones de capital del emprendedor, pero sobre todo porque hay que comprobar que el negocio es realmente viable.

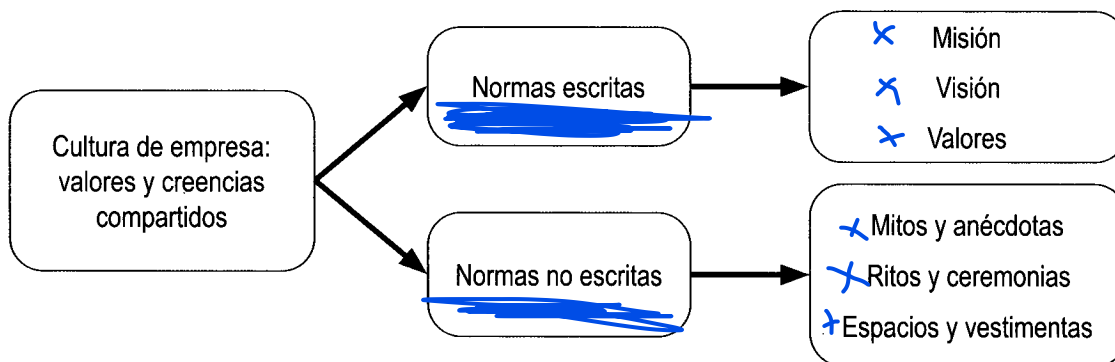
Solo si el proyecto está consolidado, y se tiene una visión a largo plazo del negocio, puede considerarse la posibilidad de la compra.

7. La cultura empresarial e imagen corporativa

Al igual que las sociedades se caracterizan por tener una cultura propia que influye en el comportamiento de las personas, también las empresas tienen una cultura que influye sobre sus miembros. Entendemos por **cultura de la empresa el conjunto de creencias y valores compartidos por sus miembros**.

Estas creencias y valores **se transmiten** a través de dos mecanismos:

- Las **normas escritas** de lo que desea ser la empresa, lo cual se hace explícito en la **misión, visión y valores**.
- A través **del día a día**: en las **normas no escritas** de cómo se debe actuar, en los mitos y anécdotas que quedan en la memoria de cómo se solucionó un problema, en los ritos y ceremonias que se celebran cada cierto tiempo, en los símbolos de cómo se distribuyen los espacios o en las vestimentas de los trabajadores; todo ello también son mecanismos para transmitir a los trabajadores la cultura de la empresa.



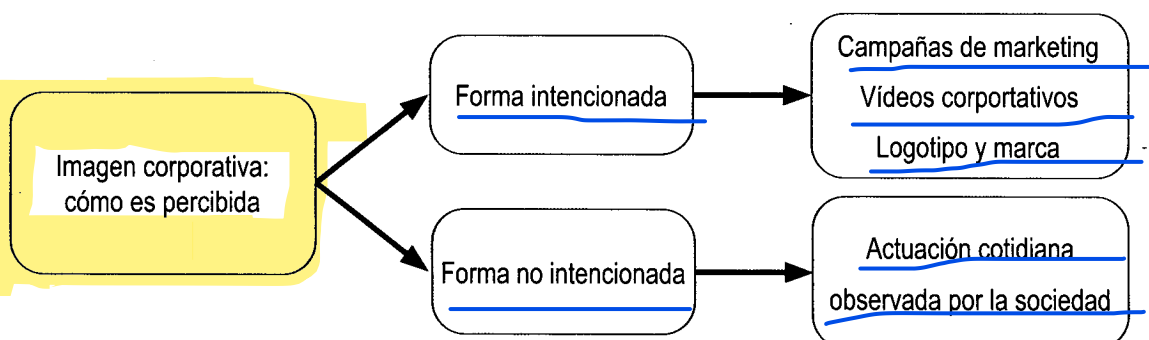
¿Qué es la imagen corporativa? ¿Qué tiene que ver con la cultura de la empresa y el entorno?

Entendemos por **imagen corporativa** el conjunto de impresiones que la empresa suscita en el público, o sea, **el modo en que es percibida la empresa por los clientes y la sociedad**.

Esta imagen de la empresa puede transmitirse de dos maneras:

- De **forma intencionada**, a través de **campañas de marketing** y publicidad. Lo usan las grandes empresas. Algunas formas frecuentes son a través de videos corporativos, del logotipo, de eslóganes repetidos continuamente sobre la filosofía de la empresa o el patrocinio de diversos eventos.
- De **forma espontánea**, a través de la **actuación cotidiana de la empresa** que es observada por los clientes y la sociedad en general. Es más frecuente en pequeñas empresas.

Con la **imagen corporativa se quiere transmitir la cultura de la empresa al entorno**, a los clientes y a la sociedad en general; es un medio para generar prestigio y **mejorar la opinión pública** respecto a la empresa. Esa es la finalidad que persigue y de ahí que las grandes empresas inviertan en estas campañas de marketing para generar una visión favorable hacia la marca y la empresa.



¿SABÍAS QUE...?

MISIÓN:

Es la razón de existir de la empresa, representa la personalidad de ésta, la filosofía de la compañía, que se mantiene a lo largo del tiempo.

VISIÓN:

Es lo que desea ser en el futuro la empresa, hacia donde se dirige, la imagen que tiene el emprendedor de la empresa en el futuro.

VALORES:

Son los principios que se consideran válidos dentro de la organización y por tanto aceptados por sus miembros, reflejan los valores "éticos" para la empresa.

EJEMPLOS

Puedes consultar en la página anterior varios ejemplos de empresas reales.

8. La responsabilidad social corporativa

La relación entre las empresas y el entorno tiene una **doble dirección**: por un lado el entorno influye en las empresas, como hemos podido ver en los apartados anteriores, pero por otro lado la empresa también influye en el entorno, y es por ello que **las empresas tienen una responsabilidad sobre él**. Por ejemplo, si una fábrica contamina el agua de un río y no puede beberse, ello genera un coste para la sociedad (el agua ya no es potable), pero a la empresa le saldría gratis salvo que pudiera ser sancionada. Con la Responsabilidad Social Corporativa ya no se trata de sancionar a posteriori, sino de que las empresas asuman el coste que sus actuaciones están provocando en el entorno. En el ejemplo anterior la fábrica debería invertir en una tecnología más limpia para evitar esos costes en el entorno.



Existen múltiples **definiciones** de RSC (Responsabilidad Social Corporativa) pero nos quedamos con la definición del **instituto ETHOS de Brasil** que fue pionero en el siglo XX en esta materia:

“La RSC es una forma de gestión que se define como una **empresa ética y transparente** con todos los públicos y se caracteriza por el establecimiento de objetivos empresariales para impulsar el **desarrollo sostenible** de la sociedad, preservando sus **recursos ambientales y culturales** para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las **desigualdades sociales**.”

Sin embargo, este tipo de responsabilidad social es un fenómeno reciente de finales del siglo XX y que está pasando por una serie de **etapas para su completa implantación**:

- **1º etapa: Cumplimiento de la ley.** Las empresas se limitan a cumplir la ley. Por ejemplo las empresas reciclan los residuos porque les obliga la ley **para no ser sancionadas**.
- **2º etapa: Reacción frente a las demandas de la sociedad.** Las empresas ven esta responsabilidad como una manera de **ganar prestigio ante la sociedad**, por lo que patrocinan actividades que son bien vistas y las difunden a través de su imagen corporativa.
- **3º etapa: Concienciación social.** Las empresas ya incorporan la RSC dentro de su cultura de empresa **por propio convencimiento**, en el día a día, abarcando todas las facetas de la empresa.

Ámbitos de actuación de la RSC

- **Los derechos humanos:** no discriminación, lucha contra la explotación infantil, no contratación con empresas que vulneren los derechos humanos, etc.
- **Los derechos laborales:** seguridad y salud en el trabajo, igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, formación, conciliación de vida familiar y laboral, salarios justos, etc.
- **Sociedad:** Beneficios para la comunidad, como apoyo a instituciones benéficas locales, programas de voluntariado, luchar contra la corrupción, cumplimiento de la normativa de impuestos, etc.
- **Económico:** Desarrollo económico de la localidad ofreciendo un empleo estable, contratar con empresas de la zona a través de contratos justos y equitativos, ofrecer un bien necesario al mercado, etc.
- **Medioambiental:** Residuos, emisiones, vertidos, impacto en el medio ambiente, uso de energía, respeto por la biodiversidad, etc.



¿SABÍAS QUE...?

10 principios del pacto de la ONU

www.pactomundial.org/quienes-somos/10-principios

- 1º) Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los Derechos Humanos fundamentales reconocidos internacionalmente.
- 2º) Las empresas deben asegurarse de que no son cómplices de otras empresas que vulneran los derechos humanos.
- 3º) Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo de la negociación colectiva.
- 4º) Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
- 5º) Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
- 6º) Las empresas deben apoyar la abolición de prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
- 7º) Las empresas deben mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
- 8º) Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
- 9º) Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
- 10º) Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

1. El marketing

Cuando oímos hablar de marketing lo primero que nos viene a la cabeza es la palabra “ventas”, de manera que un experto en marketing se suele entender en lenguaje común como un experto en ventas. Éste fue el primer enfoque del marketing: una serie de actividades para conseguir las máximas ventas por parte de la empresa y sobre todo muy ligadas a la publicidad persuasiva.

Sin embargo, el concepto del marketing ha evolucionado. Ya no se trata de vender a toda costa nuestro producto a los clientes, el marketing ahora tiene un doble objetivo:

- En primer lugar, **satisfacer las necesidades de los clientes**, de los consumidores del mercado. El foco principal pasa a ser el cliente con sus demandas y sus necesidades.
- Para en segundo lugar, **lograr beneficios** u otros objetivos de la empresa.

De la unión de ambos objetivos tenemos un nuevo concepto de marketing:

El marketing es el conjunto de actividades que tratan de **satisfacer las necesidades de los clientes** con el fin de **alcanzar los objetivos de la empresa**, que son principalmente: la obtención de beneficios, el crecimiento de la empresa, o bien otros fines sociales.

Si el marketing pasa a tener su foco en cubrir las necesidades de los clientes, en primer lugar hay que realizar un estudio de mercado para conocer sus necesidades, sus gustos y preferencias. De ahí que en la anterior unidad 3 hayamos realizado un estudio del mercado para disponer de la base del marketing.

1.1. El plan de marketing: estratégico y operativo

El plan de marketing es un documento donde escribiremos los **objetivos** que queremos alcanzar, así como las **acciones** de marketing que vamos a realizar y en qué **plazos**.

- En primer lugar, debemos realizar **previamente un estudio de mercado** para conocer sobre todo a nuestros clientes objetivos y a nuestra competencia. A continuación, decidiremos **qué objetivos y estrategias** seguiremos para alcanzar nuestro objetivo. Esta 1ª fase se llama **Marketing Estratégico**.
- En segundo lugar, elegiremos **las acciones concretas de marketing que vamos a poner en práctica**. Esta 2ª fase se llama **Marketing Operativo** (o marketing-mix). Estas acciones concretas son las llamadas **“4 p” del marketing: producto, precio, promoción y distribución** (place en inglés). Profundizaremos en ello a lo largo del tema.

Una de las cuestiones más desconocidas del marketing es que **va más allá de las actividades de publicidad**. Cuando el marketing nació se enfocó hacia el aumento de ventas, por lo que la estrategia más adecuada era persuadir a los clientes en la compra del producto a través de la publicidad.

Hoy en día el marketing es una actividad que **influye en el conjunto de la empresa, ya que todos participan en cubrir las necesidades del cliente**: desde el diseño del producto y sus características (departamento de producción), qué precio es el que quieren pagar los clientes (departamento económico-contable), cómo hacerle llegar el producto al cliente y su logística (almacén y transporte), pasando por las clásicas de la publicidad y venta personal así como la atención y satisfacción del cliente. De ahí que se haya pasado de la publicidad a “las 4 p” del marketing-mix.



¿SABÍAS QUE...?

El Marketing Digital

El marketing a través de los medios digitales está en crecimiento frente a los medios tradicionales como prensa, radio, TV, buzoneo, etc.

Dentro del marketing digital encontramos los medios pagados:

a) SEO: conseguir más visibilidad en los buscadores como Google, por ejemplo contratando campañas de Google Adwords donde se pagan ciertas palabras para salir en los primeros puestos. Es importante cuidar los metadatos de nuestra web o palabras clave para que nos encuentren.

b) SEM: pagar publicidad en Google o en alguna app para móviles, con banners publicitarios que enlacen a nuestra web.

c) SMO: pagar campañas de publicidad o de otro tipo en las redes sociales como Facebook Ads o en Twitter.

Y los medios propios que no se pagan a terceros pues los generamos con la actividad diaria:

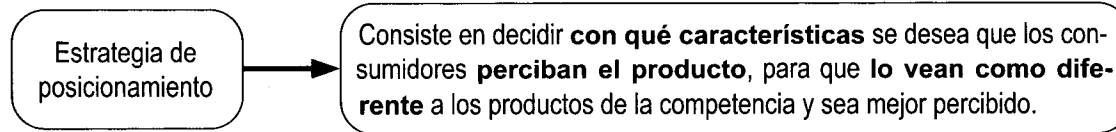
a) Web o blog propio que sea atractivo para el público objetivo al que nos dirigimos.

b) Actividad en las redes sociales, generando contenido valioso para nuestros clientes.

c) Campañas de mailing a nuestra base de datos de clientes informando o promocionando un nuevo producto.

2. El marketing estratégico

Como hemos visto en el punto anterior, una vez hemos realizado el estudio de mercado, nos marcamos unos objetivos y unas estrategias de marketing para alcanzarlas. La **principal estrategia de marketing** que debemos decidir es la **Estrategia de posicionamiento** de nuestro producto respecto a la competencia. La pregunta es: ¿Cómo nos queremos posicionar en la mente del consumidor para que nos vean distintos de la competencia? ¿Qué queremos que vean distinto en nosotros respecto a los demás?



Existen **dos estrategias de posicionamiento principales**:

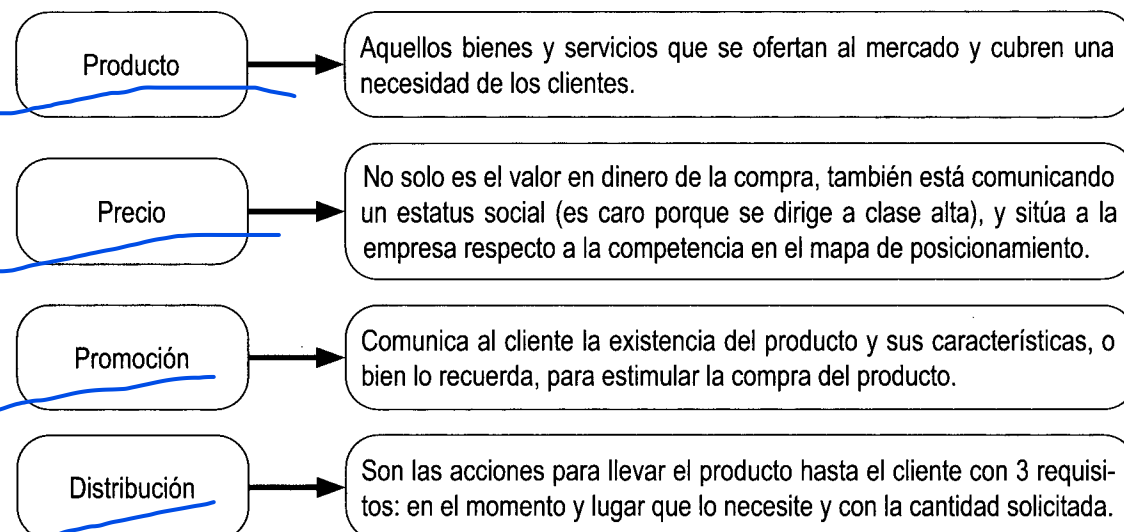
| | |
|-----------------------------------|---|
| Posicionamiento en calidad | <ul style="list-style-type: none"> Se trata de una estrategia de diferenciación del producto, para que sea percibido por los consumidores como distinto por su calidad, su marca, su imagen, etc. Por ejemplo la marca de relojes Rolex se ha posicionado en calidad alta y todos sus mensajes van dirigidos a que sea así percibido; o la marca de pilas Duracell se ha posicionado en que sus pilas son las que más duran. |
| Posicionamiento en precio | <ul style="list-style-type: none"> Se trata de una estrategia basada en liderazgo de costes, la empresa intenta producir más barato que la competencia y que así sea percibido por los consumidores. Por ejemplo: Mediamarkt ("Yo no soy tonto") o Mercadona ("Siempre precios bajos") o Ikea en muebles, son posicionamientos en precio. |

Para saber qué posicionamiento tiene la empresa y sus productos en la mente del consumidor utilizaremos el **mapa de posicionamiento**, donde ubicaremos **dónde nos perciben** los clientes a nosotros en calidad/precio y **dónde están situadas las demás** empresas de la competencia. Fíjate en el ejemplo de las marcas de leche del lateral y no olvides en tu plan de empresa posicionar tu producto respecto a la competencia. Una estrategia útil es buscar dónde existe un cuadrante sin cubrir actualmente.

Sin embargo, esta forma de percibir que la estrategia de marketing debe estar basada o bien en calidad o bien en precio está cambiando últimamente con nuevas teorías. Así, **la teoría de los Océanos Azules**, que ha utilizado empresas como el **Circo del Sol**, defiende que **es posible ofrecer a la vez al mercado una calidad alta y un precio bajo**, si la empresa es innovadora y se adentra en un nuevo territorio u océano azul donde es el primero en ofrecer ese producto innovador.

3. Herramientas del marketing operativo

El marketing dispone de **unas herramientas** que vienen a llamarse **el marketing-mix**. Se denominan **las 4P del marketing** por sus iniciales en inglés: Product, Price, Promotion y Place (lugar o distribución):



¿SABÍAS QUE...?

La teoría de los océanos azules usada por el Circo del Sol

El Circo del Sol fue creado en Canadá en 1984, pero cansado de competir con otros circos en pagar a las mejores estrellas decidieron innovar creando circos que combinaban lo tradicional con el teatro y dirigiéndose así no solo a los niños sino también a los adultos.

Para ello, se basó en esta teoría, que defiende que mientras la mayoría de empresas compiten ofreciendo el mismo producto luchando por el precio (océanos rojos por lo lucha), hay otras que innovan y se desplazan a otros territorios donde no hay empresas (océanos azules o plácidos). Pero éste océano azul no está esperando, hay que crearlo como hizo el Circo del Sol. ¿Cómo lo hizo? Plan-teándose estas 4 preguntas:

1) Eliminar: ¿Qué factores que las empresas del sector ven necesarios hay que eliminar? Vieron que había que eliminar los animales y los shows de estrellas.

2) Reducir: ¿Qué hay que reducir y ofrecer menos? Las bromas y el humor, o situaciones de peligro.

3) Aumentar: ¿Qué es preciso aumentar respecto a lo que considera normal el sector? Tener una única sede y no itinerante.

4) Crear: ¿Qué factores que el sector nunca ha pensado en ellos hay que introducir y crearlos? La música artística y la danza, un entorno más refinado, combinar el teatro con el circo.

Con todo ello, el Circo del Sol creó un nuevo producto de calidad y barato que no ha podido ser imitado por otras empresas.

4. El producto

En este apartado veremos la primera herramienta del marketing-mix: **el producto que vendemos, sea un bien o un servicio**. Suele existir una confusión en el lenguaje coloquial en llamar productos a los bienes que se pueden tocar y diferenciar entre "productos o servicios". Esa diferencia no es correcta, ya que los servicios también son productos, por lo que incluyen tanto a los bienes como a los servicios.

El **producto** es todo aquello que **se puede ofrecer al mercado** porque **satisface una necesidad** y que puede ser tanto un bien como un servicio.

4.1. Niveles del producto

La **estrategia de producto** es la **primera** por la que debe comenzar una empresa pues es la base de todas las demás. No significa que un buen producto garantice el éxito, pero un mal producto seguro que dirige hacia el fracaso.

Para ello debe comenzar por fijar los 3 niveles del producto: el producto básico, el producto formal y el producto ampliado. Nuestros **clientes se fijarán a la vez en los 3 tipos** de niveles del producto a la hora de decidirse por su compra.

1: Producto básico

Es la necesidad básica que cubre en el consumidor. Si el marketing pretende satisfacer necesidades, el consumidor al comprar el producto satisface esa necesidad. **Por ejemplo**, con un bolígrafo se satisface la necesidad de escribir, con el agua la necesidad de beber, con un billete de metro o bus trasladarse. Pero, ¿y cuándo una persona va a un restaurante? ¿Satisface la necesidad de alimentarse, o la de mantener relaciones sociales con amigos, familiares, pareja, etc? ¿O ambas? De ahí que sea **importante analizar cuál es la necesidad de fondo** que está cumpliendo la compra de un producto.

2: Producto formal

Son las características o atributos tangibles que podemos observar en el producto. El **producto formal de un yogur Danone**, por ejemplo, estaría compuesto por:

- a) La **cantidad** de producto: un pack de 4 yogures, de 8, de 12...
- b) La **calidad** del producto: baja, media, alta...
- c) El **diseño** del producto, el color: sea atractivo a la vista al abrirlo.
- d) Su **envase**: la pegatina, el recipiente de plástico o de vidrio, el cartón que une los yogures, la información del envase, etc.
- e) La **marca**: marca única Danone u otra marca de la empresa.
- f) Las características **técnicas**: qué alimentos contiene, qué sabor, etc.
- g) La **caducidad**: que sea duradero hasta que llegue a las tiendas de alimentación, el cliente lo compre y se mantenga unos días en la nevera.
- h) Los **servicios adicionales**: cuida tu línea, sin azúcares añadidos, con oligoelementos u otras propiedades nutritivas, sin gluten, etc.

3: Producto ampliado

Son las ventajas adicionales que se añaden a la compra del producto formal y que lo hacen distinto a otros productos semejantes, como son: el **servicio postventa**, la **garantía**, las facilidades de **financiación a plazos**, el **envío a domicilio**, o la **instalación**.
Por ejemplo: al comprar muebles los transportan e instalan en casa, o con posibilidad de pago en 12 meses; o la política de algunos grandes almacenes de devolver siempre el dinero en el servicio post-venta.

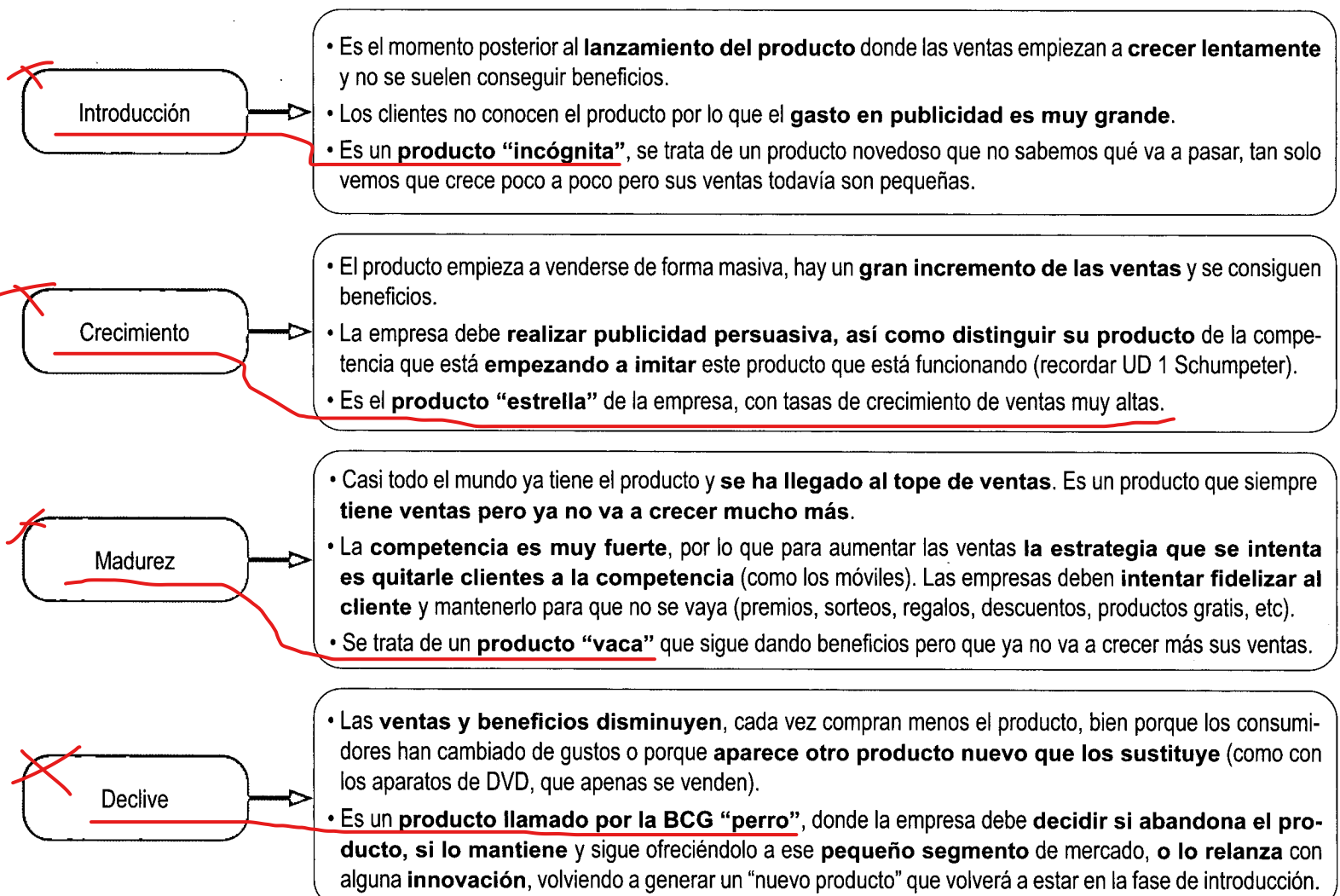
4.2. Tipos de productos

Los productos se pueden clasificar según varios criterios:

| | |
|--|--|
| 1- Según su tangibilidad | <ul style="list-style-type: none"> • Bienes: son objetos que se pueden tocar (tangibles). Pueden ser duraderos, se pueden utilizar más de una vez (una silla, la ropa); o no duraderos, se agotan por su uso (el papel o los alimentos). • Servicios: Son actividades que no se pueden tocar y que son producidas y consumidas a la vez (por ejemplo el corte de pelo, dar clases en un curso) y que no se pueden guardar ni almacenar ya que no son objetos. |
| 2- Según su finalidad de uso | <ul style="list-style-type: none"> • Bienes de consumo: Los compran los consumidores particulares para su uso personal. • Bienes industriales: Los usan las empresas para producir otros bienes. Por ejemplo, las materias primas como el hierro u otros metales para fabricar la chapa de un coche. |
| 3- Según su relación con la demanda de otros productos | <ul style="list-style-type: none"> • Bienes complementarios: Se utilizan conjuntamente ya que se complementan. Por ejemplo, la compra de viviendas y de muebles, si por la crisis baja la demanda de uno también baja la del otro. • Bienes sustitutivos: Como vimos en la unidad anterior, sustituyen uno al otro, si se consume más de uno se consumirá menos del otro, como por ejemplo el caso de la carne de pollo y de pavo. • Bienes independientes: Si cambia el precio de uno no influye en que se compra más del otro, son independientes. Por ejemplo, un ordenador y un gel de baño. |

4.3. El ciclo de vida de los productos

Los productos tienen un ciclo de vida: nacen y aparecen en el mercado en algún momento, crecen sus ventas y al final mueren o desaparecen cuando los consumidores dejan de comprarlos. Según en qué fase de vida se encuentra el producto las **estrategias de marketing van a ser diferentes según estemos en una fase u otra**, por ello debes saber utilizar la estrategia correcta en cada fase:



4.4. Estrategias sobre productos

A) De diferenciación:

Ya hemos visto anteriormente que una estrategia básica es **diferenciar nuestro producto** de la competencia para que se perciba como diferente. ¿Cómo podemos diferenciarlo? **Actuando sobre las características del producto formal**, por ejemplo, sobre el **diseño** con formas o colores que llamen la atención; ofreciendo mucha **mayor calidad o mayor cantidad** que otros productos similares; cambiando **el envase o el embalaje**, para que sea más manejable o más atractivo; etc.

Un **ejemplo** de diferenciación de producto a través del diseño es una empresa que fabrica "pendrives" pero con el **diseño personalizado** según lo pide cada comprador, como puede ser la forma del logo de la empresa. ¿Qué vende esta empresa? ¿Pendrives o diseño? Al incorporar el diseño personalizado al pendrive, ha logrado diferenciarse del resto de pendrives. Fíjate en las fotografías del lateral izquierdo.

B) De marca:

La **marca** es el **nombre y diseño que identifica el producto o la empresa** frente a otros similares. La marca engloba **dos elementos**: el nombre y el logotipo.

1) **El nombre** será de la empresa o bien del producto, debe poder pronunciarse y memorizarse.

2) **El logotipo** es el **diseño** escrito del nombre, con un determinado tipo de letra y color. Por ejemplo, Coca-cola está escrito en color rojo, con las letras unidas y las C en mayúsculas; o la forma en que está escrito Google con colores.

Al logotipo le **suele acompañar la imagen o dibujo (el grafismo)**, para que pueda distinguirse mejor de la competencia. Por ejemplo, en Coca-Cola sería la chapa de color rojo donde se coloca el nombre. No todas las marcas utilizan una imagen o dibujo para acompañar al nombre, y solo muestran el nombre de la empresa con un diseño, por ejemplo Google, muestra su nombre pero no añade dibujos.

Además, a la marca le **suele acompañar** en ocasiones el **eslogan** o frase corta fácil de recordar, que describe algunas características del producto que se quieren asociar en la mente del consumidor. Por ejemplo, en Coca-Cola aparece el eslogan: "Siempre Coca-Cola".

Recordar que **la función de la marca es generar confianza** al consumidor, cuando tenga dudas sobre un producto tenderá a comprar la marca que le da seguridad en lugar de una desconocida. Otra **función es fidelizar a los clientes**, hay clientes que siempre compran la misma marca por fidelidad.

Tipos de marca:

- | | | |
|---|------------------------|---|
| 1 | Marca única | <ul style="list-style-type: none"> • Todos los productos de la empresa se venden con la misma marca. • Por ejemplo los productos Samsung. |
| 2 | Marca múltiple | <ul style="list-style-type: none"> • La empresa utiliza una marca para cada uno de sus productos. • Por ejemplo P&G vende sus productos con marcas distintas: Fairy, Ariel, Ambipur, Gillette, Don Limpio, etc. |
| 3 | Segundas marcas | <ul style="list-style-type: none"> • Una empresa crea otra marca para vender otro producto más barato en otro segmento de mercado y así llegar a esos clientes. • Por ejemplo Dacia es la segunda marca de Renault. |
| 4 | Marcas blancas | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién no ha oído hablar del producto Hacendado de Mercadona o del producto Carrefour? • Se trata de marcas de cadenas de distribución (Mercadona, Carrefour, etc) que venden productos de distintos fabricantes. Funciona de la siguiente manera: los fabricantes elaboran productos para esa cadena de distribución, y en lugar de llevar la marca del fabricante, es la empresa de distribución quien le pone la marca al producto. • Pueden haber empresas que tengan dos marcas, como Casa Tarradellas: por un lado fabrica para Mercadona el producto "Hacendado", pero por otro tiene sus propios productos con marca Casa Tarradellas. |



FÍJATE

Las marcas



Google



¿SABÍAS QUE...?

5 pasos para el logo perfecto

Paso 1: Determinar el núcleo de tu marca: ¿Qué representa tu empresa? ¿Cómo se posiciona en el mercado? ¿A qué clientes deseas dirigirte?

Paso 2: Encontrar el estilo de tu logotipo: con letras, figuras,...

Paso 3: Seleccionar los colores óptimos, cada color significa algo.

Paso 4: Seleccionar el tipo de letra.

Paso 5: Revisar el logotipo y que combinen los elementos entre sí.

Profundiza en estos pasos con el ejemplo que propone la autora Paula Segura en el artículo siguiente:

El branding: ¡una guía práctica para crear el logotipo perfecto! 28/06/19

<https://business.trustedshops.es/blog/manual-de-branding-logotipo-perfecto/>

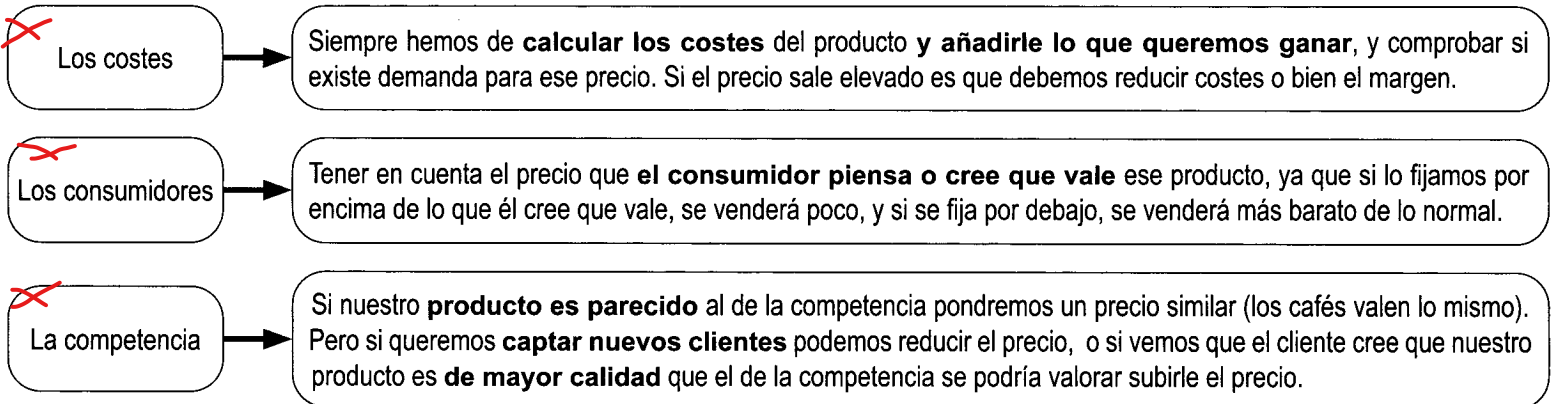
5. El precio



Lo primero que nos viene a la cabeza es que el precio es **el importe que paga** un comprador. Sin embargo, el precio **también está comunicando** un estatus social (es caro porque se dirige a clase alta), y sitúa a la empresa respecto a la competencia en el mapa de posicionamiento (es más caro o más barato que la competencia). Por ello, **a la hora de fijar el precio** no solo hay que pensar en los beneficios que puede dar un precio, hay que preguntarse cómo nos van a ver los clientes con ese precio (caros o baratos), o si lo estamos haciendo más barato o más caro que la competencia, así como si hemos utilizado un precio más caro de lo normal porque se pretende darle un prestigio de calidad al producto.

5.1. Factores que determinan la fijación de los precios

Cuando una empresa fija los precios debe **tener en cuenta a la vez los siguientes 3 factores**:



5.2. Estrategias de precios

Las estrategias de precios que más utilizan las empresas son:

| | |
|--|---|
| <div> <div>×</div> <div>Precio gancho</div> </div> | <ul style="list-style-type: none"> Consiste en poner un precio muy bajo para que el cliente entre en el establecimiento y, una vez dentro, adquiera otros productos que no están tan baratos. Es típico de los supermercados poner ofertas gancho como la leche, porque saben que una vez dentro ya se comprarán más productos. |
| <div> <div>+</div> <div>Precio de penetración</div> </div> | <ul style="list-style-type: none"> Cuando una empresa entra nueva en el mercado lo que hace normalmente es poner precios más baratos que la competencia para captar a los primeros clientes. También se utiliza para lanzar un nuevo producto sobre el que se quiere llamar la atención. |
| <div> <div>×</div> <div>Precios psicológicos</div> </div> | <ul style="list-style-type: none"> Se utilizan cifras que dan la sensación de que el precio es menor. Está comprobado que se percibe como mucho menor un precio terminado en 95 o 99 que en ceros. Son preferibles los precios impares que los pares. |
| <div> <div>×</div> <div>Precios descremados o desnatados</div> </div> | <ul style="list-style-type: none"> Consiste en sacar un producto a precio alto, para que se perciba como un producto de clase o renta alta y luego, disminuir los precios para venderlo en los niveles de renta inferiores que desean comprar el producto. Así, las nuevas tecnologías tienen unos precios carísimos, pero conforme va pasando el tiempo van bajando de precio. |
| <div> <div>×</div> <div>Precios de prestigio</div> </div> | <ul style="list-style-type: none"> Los clientes tienden a asociar un precio caro a calidad alta y un precio barato a una calidad baja, por lo que la información sobre el precio hace que los clientes indecisos busquen un precio medio que asocian a una calidad media. |
| <div> <div>×</div> <div>Precios descuento</div> </div> | <ul style="list-style-type: none"> Por rebajas: en temporadas fijas a lo largo del año, como enero o verano en el caso de la ropa. Por comprar mucha cantidad: se llama "rappel" y es un descuento por el volumen de compras. Por pronto pago: en los sectores donde se paga a 30-60 días si se paga al contado se suele hacer un descuento. |
| <div> <div>×</div> <div>Discriminación de precios</div> </div> | <ul style="list-style-type: none"> Consiste en fijar precios distintos a colectivos distintos, como por ejemplo la entrada en las discotecas o el precio del billete de autobús para jubilados. También puede ser por zonas geográficas. |
| <div> <div>×</div> <div>Precio paquete</div> </div> | <ul style="list-style-type: none"> Si se compra el pack entero es más barato que las piezas por separado. Por ejemplo, es más barato comprar un pack de 3 latas de atún que 3 latas de atún por separado. |
| <div> <div>×</div> <div>Precio en dos partes (precio cautivo)</div> </div> | <ul style="list-style-type: none"> Un precio fijo más un precio variable según la cantidad de producto consumida. Por ejemplo, las pizzas tienen un precio base y luego según el número de ingredientes se le añade un precio variable. Una estrategia relacionada es el precio cautivo, la parte fija es barata y la variable sale cara. Por ejemplo el café Nespresso: la cafetera es barata pero donde está el negocio realmente es en las cápsulas de café. |

6. La promoción

La promoción o **estrategia de comunicación** de la empresa **trata de estimular la compra** de los productos de la empresa de tres formas: 1) **Comunicando que existe** el producto. 2) **Persuadiendo** al consumidor a que lo compre. 3) **Recordándole** que existe el producto.

Las actividades de promoción son:

Publicidad

- Es la comunicación de la empresa a través de **los medios de comunicación de masas**:
 - » La **televisión, la radio, la prensa**: su inconveniente es que son caros pero llegan a mucho público.
 - » **Posicionamiento en google: SEO y SEM**. Pagar a google el colocar tu web en la parte superior o lateral.
 - » El **buzoneo** a través de folletos y el **correo directo a domicilio**: es apropiado si el negocio es un comercio de barrio o de una zona concreta (un local de comida rápida), pero llega a muchas personas que no les interesa.
 - » El **mailing** a través del correo electrónico: si los mails están segmentados a nuestro público objetivo es muy apropiado, pero tienen el problema de llegar al spam o de ser borrados por el receptor sin más.
 - » En las **redes sociales**: Puedes pagar en Facebook, Twitter o LinkedIn una campaña publicitaria.
- **¿Cómo debe ser la publicidad?** En primer lugar debe captar la atención y que se pueda comprender su mensaje. En segundo lugar debe ser creíble y que pueda convencer al cliente. Por último, que sea recordado.
- **¿Cuál elegir?** Debes valorar el coste y con qué medio será mejor recibido por tu público objetivo.

Merchandising

- Son las actividades de promoción que buscan **destacar el producto en el punto de venta**. También se llama animación en el punto de venta, y es habitual en el **sector comercial** y grandes almacenes.
- Las actividades de merchandising pueden ser:
 - » Los **rótulos, los escaparates**, así como los **carteles informativos** de los productos dentro de la tienda.
 - » La **disposición de los productos** en el comercio: en qué **estanterías**, a qué altura, en qué pasillos, etc.
 - » La **ambientación** del comercio: la iluminación, la decoración y el uso de colores, la música, los pósters, etc.
 - » Los **artículos publicitarios**: los **bolígrafos** con nombre de la empresa, las **bolsas y su diseño**, etc.

Promoción de ventas

- No confundirlo con el término "promoción" en general. Aquí nos referimos a las actividades comerciales **de corta duración que buscan estimular las ventas** de forma inmediata ("está de promoción").
- Por ejemplo: las **muestras gratuitas**, los **regalos**, las degustaciones, el **2 x 1 ó el 3 x 2**, la participación en **sorteos** con la compra del producto; son todas actividades que intentan, durante un periodo corto de tiempo, pues no pueden ser permanentes, estimular las ventas.

Fidelización

- Son actividades que pretenden **conservar al cliente para que no se vaya a la competencia** (fidelizarlo, que sea fiel a la empresa).
- La mejor forma de fidelizar a un cliente **es no defraudarle**. Pero además hay otras actividades concretas muy usadas por algunas empresas: los **puntos acumulables** (cada tantos puntos un móvil gratis, o una entrada gratis al cine), los **vales descuentos** (vale por un descuento del 10% en la siguiente compra).

Relaciones públicas

- Son las actividades que realiza la empresa para **crear una imagen positiva ante el exterior** (sociedad, clientes, etc). Lo que persigue es que la **opinión pública sea favorable a la empresa**, por lo que no hay que confundirlo con la Responsabilidad Social Corporativa que vimos en el tema del entorno.
- Algunas actividades son: el **patrocinio de actividades culturales** (las fiestas del pueblo, un concierto) o **deportivas** (el patrocinador del equipo que pone su nombre en las camisetas), o **donaciones a una ONG**.

Venta directa

- Es la actividad que realiza **el personal comercial de la empresa** (vendedores, comerciales, etc) con el cliente directamente, **persona a persona**.
- El personal comercial hace más funciones que **persuadir** para la compra, también **informa** sobre el producto dejando la decisión al cliente, así como **recoge información** sobre su satisfacción con nuestros productos.

7. La distribución

La distribución consiste en **conducir el producto hasta el cliente** para que lo tenga disponible **en el lugar, cantidad y momento que lo necesite**, y para ello **utiliza los canales de distribución** que en función de los intermediarios puede ser directo o indirecto.

| | | |
|---|-----------------|--|
| 7 | Canal directo | <ul style="list-style-type: none"> No existen intermediarios, por lo que el fabricante vende directamente al consumidor. FABRICANTE → CONSUMIDOR. Algunos fabricantes disponen de tiendas abiertas al público para vender sus productos, pero sobre todo con la aparición de internet muchas empresas venden directamente a los clientes sin intermediarios, abaratando con ello el precio. |
| 2 | Canal indirecto | <ul style="list-style-type: none"> Hay intermediarios, uno o varios, que recogen el producto del fabricante y se encargan de hacérselo llegar a los consumidores hasta el punto final de venta o comercio minorista. Existen dos tipos de intermediarios: los <u>mayoristas</u>, que solo venden al por mayor a otras empresas, y los <u>minoristas</u>, que venden a los clientes. Según se utilicen mayoristas o minoristas tendremos el canal corto y el canal largo. El canal largo es: FABRICANTE → MAYORISTA → MINORISTA → CONSUMIDOR Y el canal corto es: FABRICANTE → MINORISTA → CONSUMIDOR |

7.1. Estrategias de distribución

La empresa, a la hora de distribuir su producto, debe elegir qué tipo de canal utiliza para llegar al cliente.

En el caso de un **fabricante** que vaya a vender **a través de tiendas** existen **3 opciones**:

| | |
|------------------------|--|
| Distribución intensiva | <ul style="list-style-type: none"> La finalidad es que le llegue el producto al mayor número de clientes y que tengan fácil el acceso a su compra, por ello el producto se distribuye en todos los posibles lugares de venta, por tanto, el número de minoristas es alto. Por ejemplo, la Coca-cola la podemos comprar en multitud de puntos de venta (comercios y bares), o las frutas y verduras se distribuyen en gran número de tiendas minoristas (verdulería-frutería-hipermercados...). |
| Distribución selectiva | <ul style="list-style-type: none"> Es la distribución del producto a través de un número reducido de minoristas. Se utiliza en bienes de compra esporádica como electrodomésticos o muebles, donde los clientes están dispuestos a desplazarse al lugar de venta como a las zonas y centros comerciales. |
| Distribución exclusiva | <ul style="list-style-type: none"> Es la distribución que utiliza un único intermediario que tiene la exclusiva en un territorio para vender el producto. Se utiliza con bienes que quieren destacar por ser de lujo o marca, como el café Nespresso, que solo se vende en la propia web o en El Corte Inglés. |

7.2. Nuevas formas de distribución

El mundo de las formas de distribución ha sufrido en los últimos años importantes innovaciones, apareciendo nuevas formas como son las franquicias o la venta por internet. Veamos algunas de ellas:

| | |
|------------------------|--|
| X La franquicia | <ul style="list-style-type: none"> Es el contrato entre un franquiciador y un franquiciado, en el cual el primero le cede al segundo la posibilidad de explotar en exclusiva un producto, una marca y un saber hacer en un territorio, a cambio de unos cánones y de unos porcentajes sobre las ventas. Puedes ampliar más información sobre las franquicias al final del tema. |
| X Comercio electrónico | <ul style="list-style-type: none"> O venta a través de internet. Es una forma de distribución directa donde el fabricante puede hacer llegar sus productos a los consumidores entregando el bien en su domicilio o en el lugar designado por él. La venta a través de internet puede ser a través de páginas web especializadas (como Amazon) o bien que la propia empresa disponga de su propia página y recoja los pedidos a través de ella (como PC Componentes en informática). En el primer caso, se podría entender que existe un intermediario (Amazon) que hace de minorista frente a los clientes (pero en una tienda virtual y no física). |
| X Venta telefónica | <ul style="list-style-type: none"> Algunas empresas ofrecen la posibilidad de la compra por teléfono, como Mercadona y otros supermercados. |
| X Vending | <ul style="list-style-type: none"> Es la venta a través de máquinas expendedoras. Es una forma de distribución en crecimiento típica de productos alimenticios y bebidas, por ejemplo tomarse un café, un bote de refresco o algún alimento ligero en una sala de espera de un hospital, de una empresa, etc. |

8. La atención al cliente

Siempre se ha dicho: “**el cliente siempre tiene la razón**”, y el marketing no es ajeno a este principio. Como vimos en la **definición de marketing**, no se trata de vender a toda costa sino de **cubrir las necesidades del cliente** al mismo tiempo que alcanzamos los objetivos de la empresa. Es tan importante el cliente que hoy en día se ha convertido en **la 5º P (people) del marketing-mix**.

Además, si no atendemos bien a los clientes y **no están satisfechos con nosotros los perderemos**, lo cual nos obligará de nuevo a **gastar un dinero en buscar nuevos clientes**, cuando **con menos dinero habríamos mantenido a los que ya teníamos**. Piensa por ejemplo en alguna gran compañía telefónica con quien hayas tenido algún problema, y reflexiona sobre el gasto en el que deben incurrir con promociones buscando nuevos clientes, cuando tal vez deberían invertir en conservar y fidelizar a los que ya tienen para no perderlos.

8.1. El departamento de atención al cliente

Las empresas pueden tener un departamento de atención al cliente, pero si son pequeñas puede haber una persona encargada de ello. De todas formas, todo el personal debe tener entre sus valores la atención al cliente como uno de sus principios. Veamos sus **ventajas**:

Ventajas del
departamento de
atención al cliente

- **Se pierden menos clientes**, lo que conlleva una reducción de costes al no tener que buscar nuevos clientes que sustituyan a los que se han perdido.
- **Reduce el número de reclamaciones**, pues en primer lugar se le atiende mejor, y en el caso de haber una sugerencia o queja se realiza un seguimiento hasta su solución.
- Los **clientes quedan más satisfechos** si la empresa dispone de una persona responsable en atenderle y que ha sabido solucionar la reclamación. Se **mejora la imagen** de la empresa.
- **Se obtiene información** a partir de las quejas y sugerencias, y con ello de los **posibles productos defectuosos** de la empresa en el mercado, así como de las **posibles mejoras** del mismo.
- La empresa puede **medir la satisfacción** de los clientes a través de encuestas.
- La empresa **gestiona el servicio post-venta** y las posibles **devoluciones**.
- **Motiva y forma** al resto de **personal** en la orientación y atención hacia el cliente (charlas, etc).
- **Reduce las reclamaciones legales** y el gasto en defensa jurídica en los Juzgados o bien en las oficinas del consumidor.

8.2. Las claves de la atención al cliente

Te presentamos las claves de un **estudio** realizado por A. Valerie y colaboradores sobre **cuáles eran los 10 factores que más valoraban** los clientes para estar **satisfechos con la atención recibida**. En su estudio comprobaron que no todos los factores valían igual, por lo que unos eran más importantes que otros. Los factores y su porcentaje de importancia son los siguientes:

| FACTOR CLAVE | Descripción y % de satisfacción sobre el total |
|-----------------------------------|---|
| 1- Cumplir todas las promesas | • Es el más importante. Son todas las promesas explicadas verbalmente y las que aparecen en los catálogos, carteles, etc, como las que supuestamente debe cumplir la empresa y que por tanto están en la mente del comprador. 34% |
| 2- Respetar el tiempo del cliente | • El cliente valora el interés que tiene la empresa por su tiempo, no se trata de hacerlo todo de forma inmediata, sino de que se pueda apreciar el interés por hacerlo. 22% |
| 3- Obsesión por los detalles | • Es la actitud que mantiene a la empresa en relación al aspecto físico de personas e instalaciones: frío, calor, limpieza, comodidad, limpieza física del personal, etc. 11% |
| 4- Ser siempre cortés | • Este bloque supone el 19% de la satisfacción del cliente. El cliente espera que sea atendido de forma cortés y educada, que los trabajadores asuman un rol profesional y que tengan claro lo que deben hacer y lo que no, y buscarán la seguridad psicológica de profesionalidad en toda la empresa y no solo en quienes lo atienden. Por otro lado, con la gran circulación de información, el cliente espera que no se haga un uso ilegal de sus datos. 19% |
| 5- Mantener un rol profesional | |
| 6- Dar seguridad al cliente | |
| 7- Respetar la confidencialidad | • El acceso se ve en la atención al teléfono o al correo, si hay alguien al otro lado o no contesta nadie. Hay que comunicarse con los clientes de forma comprensible y no en una jerga técnica que no comprendan. Por último, el saber reconocer un error es valorado de forma positiva por los clientes, si bien es lo que menos puntúa de los 10 factores. 14% |
| 8- Ser muy accesibles | |
| 9- Comunicar comprensiblemente | |
| 10- Reaccionar frente al error | |

Fuente: Joan Elias. “Clientes Contentos de Verdad”.