

1. La decisión de emprender.

Emprender en sentido amplio es tomar decisiones con algún riesgo. El emprendedor transforma una idea en un proyecto concreto que genera beneficio económico y social.

Las **competencias profesionales** (*hard skills*) del emprendedor tienen que ver con la formación, los conocimientos técnicos y la experiencia. Es el "saber" y el "saber hacer".

Las **competencias sociales** (*soft skills*) se refieren a la iniciativa, la confianza en uno mismo, la creatividad, la capacidad de innovar, la responsabilidad y el compromiso. También lo son la empatía, la asertividad, la capacidad de trabajar en equipo, de liderar un equipo, de negociar, de resolver problemas y de tomar decisiones. Es el "saber estar".

La **motivación** (del latín *movere*), es aquello que activa la conducta y le imprime dirección, fuerza y mantenimiento. Puede ser extrínseca (emprender para enriquecerse) o intrínseca (emprender para cambiar el mundo).

La **confianza en uno mismo** deriva de la autoestima, que es la percepción que uno tiene de sí a la hora de evaluar sus pensamientos, sentimientos y comportamientos. Es sentir que se tienen capacidades y actitudes, expresar opiniones y tomar decisiones.

El emprendedor aplica algún tipo de **innovación**, que puede ser crear algo nuevo o mejorar lo existente. La innovación es un cambio que deja atrás modelos estables, el pensar y hacer siempre lo mismo. Deriva de la **creatividad**, la capacidad de generar ideas, soluciones o formas de enfocar un tema. La mayor parte del tiempo el cerebro está ocupado con pensamientos de carga afectiva y no somos conscientes de otras asociaciones en nuestra mente. Cualquier actividad que deja de lado la autocensura, se escapa de la rutina o disminuye los niveles de ansiedad, facilita que afloren esos otros pensamientos dispersos y se produzca el "chispazo".

La espontaneidad, la intuición y la imaginación inspiran la idea y esta se materializa en el proyecto empresarial. Después hay que valorar la **viabilidad**:

- Técnica: si es posible desarrollar el proyecto.
- Comercial: cómo satisface necesidades y cómo crea valor.
- Económica: los recursos y la inversión.

Para generar una idea **el emprendedor observa el entorno**. El mundo evoluciona rápido, **la historia se acelera**. Los cambios económicos, tecnológicos, demográficos, medioambientales, culturales, políticos y sociales generan nuevos hábitos y comportamientos que pueden suscitar alternativas de negocio.

2. Ventajas e inconvenientes de las PYMES.

Ventajas:

- Flexibilidad y rapidez de adaptación a los cambios del mercado.

- Especialización.
- Trato directo al cliente.

Inconvenientes:

- Limitaciones financieras y dificultades de acceso al crédito.
- Imposibilidad de implementar economías de escala (cuantas más unidades se producen más barato resulta producir cada unidad).
- Envejecimiento tecnológico y obsolescencia (desfase tecnológico) de los equipos.

Grosso modo, la idea de negocio es el producto o servicio que se quiere ofrecer al mercado expresado a través de sus características más relevantes. Consta de los siguientes elementos:

Producto central: la definición, el epígrafe, el título de mi negocio. Por ejemplo, una tintorería.

Producto aumentado: bienes o servicios asociados a la idea de negocio y que lo complementan. Por ejemplo, en la tintorería además se hacen arreglos de ropa.

Valor añadido: ventaja competitiva o comparativa, aquello que diferencia al negocio de la competencia. Por ejemplo, abierto 24 horas.

Utilidad: es un concepto abstracto, la solución que busca cada cliente. Puede ser precio, calidad, seguridad, imagen, diseño, comodidad, etc.

La idea de negocio es una descripción breve y clara de las operaciones básicas del negocio que se desea poner en marcha. Una idea innovadora de negocio no es necesariamente un invento. Muchas ideas de negocio no parten directamente de grandes descubrimientos técnicos, sino de la observación de las necesidades que se producen en la sociedad que nos rodea, de observar con atención la vida cotidiana. Las ideas de negocio innovadoras deben poseer características que las hagan especiales o diferentes, deben ser aceptadas por los clientes y consumidores y deben promover nuevos usos o nuevos mercados aprovechando las oportunidades que se presentan día a día.

Los emprendedores son identificadores de oportunidades que se convierten en ideas de negocio. Para ello orientan sus capacidades imaginativas, creativas e innovadoras y empiezan a asociar esa idea con mercados, clientes, tecnología, recursos y contactos con la intención de establecer un negocio.

TEMA 2

1. La empresa. Funciones y objetivos.

La empresa es un conjunto de elementos organizados y dirigidos para alcanzar una serie de objetivos mediante la realización de una determinada actividad económica. Esta actividad puede ser productora, comercial o de servicios.

La principal función de la empresa es producir bienes y servicios necesarios para satisfacer las necesidades del mercado.

Las empresas privadas se diferencian de las empresas públicas en la propiedad del capital social y en los objetivos:

- El objetivo de la empresa privada es la consecución del máximo beneficio.
- El objetivo de la empresa pública es dar un servicio buscando el bien común.

Según su origen y alcance diferenciamos tres tipos de objetivos:

- Estratégicos: con consecuencias en el largo plazo. Definidos por el ápice estratégico, la alta dirección, los cuadros, como el CEO (chief executive officer) y el GM (general manager)
- Tácticos: con consecuencias en el medio plazo. Definidos por la línea media (encargados, capataces, jefes de departamento).
- Operativos: con consecuencias en el corto plazo. Definidos por los trabajadores de línea o núcleo operaciones.

La Responsabilidad Social Corporativa es una forma de dirigir la empresa basada en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medio ambiente y sobre la sociedad en general.

2. El uso de metas SMART.

SMART es un acrónimo que viene de sus siglas en inglés: *specific, measurable, attainable, realistic* y *timely*. Según esta teoría los objetivos definidos por la empresa han de ser:

Específicos, *specific*: concretos, claros y definidos. Por ejemplo, vender coches.

Medibles, *measurable*: cuantificables, susceptibles de poder ser valorados cuantitativamente. Por ejemplo, vender 100 coches.

Alcanzables, *attainable*: alcanzables y posibles pero que contengan cierto desafío para que nos hagan crecer. Sí se puede vender cien coches.

Realistas, *realistic*: que no sean utópicos. Es posible vender 100 coches.

Temporalizados, *timely*: que señalen el tiempo de ejecución y el *deadline* (fecha límite).

3. Elementos de la empresa.

Los elementos empresariales son los medios de que dispone la empresa para llevar a cabo su actividad:

- Personas: alta dirección, línea media y núcleo de operaciones. También proveedores y clientes.
- Recursos materiales: recursos naturales (materias primas) y capital físico (maquinaria, locales).
- Recursos intangibles: imagen corporativa, marca, propiedad intelectual, valores, fórmulas secretas, patentes, aplicaciones informáticas, *know how*.

Know How proviene del inglés y significa: "Saber hacer". Consiste en las capacidades y habilidades que un individuo o una organización poseen en cuanto a la realización de una tarea específica. Estas capacidades dan valor a la empresa.

4. El entorno general o macroentorno.

La empresa es un sistema abierto que influye en la sociedad y recibe influencia de ésta.

El entorno general es difícil de controlar, es el medio que rodea a la empresa, el conjunto de factores externos que no dependen de ella y que le afectan independientemente de su actividad. Afecta a todas las empresas. Son los siguientes:

- Económicos: ciclo económico, política monetaria y fiscal, tipo de interés, nivel de paro, inflación.
- Tecnológicos: importancia de los avances, especialmente relativos a las TIC.
- Políticos y legales: normativa laboral, fiscal, mercantil, medioambiental, etc.
- Demográficos: edad de la población, localización geográfica, movimientos migratorios.
- Socioculturales: estilo de vida, hábitos de consumo, modas, creencias y valores.
- Ambientales: importancia de considerar el cambio climático, necesidad de una transición ecológica de la economía y aplicación de las cuatro erres (reducir, reutilizar, reparar y reciclar).
- Temporales: proceso de aceleración de la historia, intemporalidad, impermanencia...

El análisis PESTEL sintetiza el estudio del macroentorno:

La inflación se traduce en el aumento del IPC. Es la subida continuada de los precios de la mayor parte de los productos y servicios y una pérdida del valor del dinero para poder adquirirlos o hacer uso de ellos. El Índice de Precios de Consumo (IPC) tiene como objetivo proporcionar una medida estadística de la evolución del conjunto de precios de los bienes y servicios que consume la población residente en viviendas familiares en España. Se expresa en porcentaje.

5. El entorno específico o microentorno.

Es el conjunto de factores que afectan a la empresa de forma directa en función del sector en el que se encuentra. Estas variables afectan únicamente a las empresas de un determinado sector. Son las siguientes:

- Los clientes.
- Los proveedores.
- La competencia. Respecto a la cual estudiamos los conceptos:

Los productos sustitutivos pueden constituir una amenaza de la competencia, son aquellos cuya demanda sube cuando baja la demanda del bien considerado por causa de la subida de su precio. Por ejemplo, si sube el precio de la mantequilla, bajará la demanda de mantequilla y aumentará la demanda de margarina.

Los productos complementarios son aquellos cuya demanda baja cuando baja la demanda del bien considerado por causa de la subida de su precio. Por ejemplo, si sube el precio de las motos, bajará la demanda de motos y por lo tanto la de cascos.

Las barreras para entrar a un mercado son las siguientes:

- Patentes, marcas registradas y fórmulas secretas.
- Barreras administrativas y limitaciones impuestas por los gobiernos. Por ejemplo, abrir una farmacia.
- Necesidad de grandes inversiones de capital. Por ejemplo, una gran industria manufacturera.
- Economías de escala. Se trata del poder que tiene una empresa cuando alcanza un ritmo óptimo de producción para ir produciendo más a menor coste, puesto que a medida que la producción en una empresa crece, sus costes por unidad producida se reducen. Cuanto más se produce, menos cuesta producir cada unidad.

Son estrategias para competir en el mercado:

- Liderazgo en costes o economía de escala: busca reducir lo que le cuesta a la empresa producir cada unidad. Por ejemplo, una panadería que vende gran cantidad de barras de pan.

- Diferenciación por la marca, por el diseño, por la idea de negocio, por su denominación de origen, etc. Busca la fidelidad de los clientes y la menor sensibilidad hacia el precio. Por ejemplo, La Boutique del Pan.

- Especialización: enfoca la acción de la empresa en un segmento de mercado o tipo de producto. Por ejemplo, una panadería que solo vendiera pan de hogaza gallego.

6. La cultura empresarial.

La cultura de la empresa refleja la personalidad de la organización y está constituida por los rasgos que la definen. Es la forma que tiene de pensar, comportarse y actuar. Viene definida por:

La misión, la visión y los valores.

Misión: lo que la empresa es, hace, a quien sirve, su razón de ser, su propósito último.

Visión: el tipo de empresa que se desea ser en el futuro, las metas y los logros.

Valores: creencias y principios morales que determinan la cultura y el comportamiento.

La imagen corporativa.

Es el conjunto de impresiones que suscita la empresa en la sociedad, el modo en que es percibida por el exterior, el medio por el que se exterioriza su cultura. Puede ser un elemento diferenciador con respecto a la competencia.

La marca.

Se trata de todo aquello que identifica lo que la empresa ofrece en el mercado. Tiene un valor psicológico que va más allá del producto o servicio en sí mismo. Puede conllevar un significado o lenguaje oculto.

Se pueden utilizar términos descriptivos (Gas Natural), simbólicos (Pegaso), toponímicos (Iberia), patronímicos (Chanel) o acrónimos (RENFE).

La marca ha de ser:

- Eufónica: de efecto acústico agradable. Schweppes no es un buen ejemplo.
- Pronunciable fácilmente a ser posible en varios idiomas. Por ejemplo, Nike.
- Corta y fácil: HP es más fácil que Hewlett-Packard.
- Distinta: para que sea un elemento diferenciador con respecto a la competencia.
- Que produzca asociaciones positivas: por ejemplo, Amena.

El logotipo, el isotipo y el isologotipo.

Logotipo: está compuesto únicamente por letras. Por ejemplo, Google o Coca-Cola.

Isotipo: está compuesto por imágenes o símbolos. Por ejemplo, Mc Donald's o Lacoste.

Isologotipo: es la combinación de letras e imágenes. Por ejemplo, Carrefour.

https://www.canva.com/es_mx/aprende/significado-oculto-de-50-logos-mas-reconocibles/

7. La organización de la empresa.

Distinguimos entre organización formal, que muestra la estructura definida por la empresa, y organización informal, que nace de forma espontánea a consecuencia de la relación entre las personas que conviven en la empresa.

El organigrama es la representación gráfica de la estructura de la empresa. Refleja las funciones empresariales con sus distintos órganos, áreas o departamentos y la relación existente entre ellos.

Existen muchos tipos de organigramas. Destacamos los siguientes:

- Funcional: basado en la división del trabajo (especialización de cada trabajador en una parte del proceso productivo). Se caracteriza por la horizontalidad. Por ejemplo, el organigrama de un hospital.
- Jerárquico: basado en la línea de mando. Se caracteriza por la verticalidad. Por ejemplo, el organigrama del ejército.
- Por productos o servicios: como el de un supermercado con sus secciones.
- Por zonas geográficas: como las direcciones de área territorial de la Consejería de Educación: Madrid Centro, Madrid Sur, Madrid Este, etc.
- En red: no tiene una forma definida y evoluciona. Basado en el desarrollo de las TIC, permite trabajar sin necesidad de proximidad geográfica.

La subcontratación, externalización o outsourcing es el proceso económico empresarial en el que una sociedad mercantil transfiere las responsabilidades referentes al cumplimiento de ciertas tareas a una sociedad externa, empresa de gestión o subcontratista, que precisamente se dedica a la prestación de diferentes servicios especializados.

8. Las tareas de cada área o departamento.

- Dirección: definir los objetivos de la empresa, planificar y organizar, gestionar y controlar los recursos, representar a la organización, liderar el proyecto empresarial.
- Área de producción: planificar la producción y el proceso productivo, controlar la calidad, controlar el aprovisionamiento y el almacén.

- Área de marketing: realizar el estudio de mercado y el plan del marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación).
- Área económica y financiera: financiación, contabilidad y fiscalidad.
- Área de personal (RRHH): selección, contratación, formación y promoción de personal; pago de nóminas y Seguridad Social; negociación colectiva.
- Área de investigación, desarrollo e innovación: (I+D+i): investiga nuevos productos y servicios para ofrecer al mercado y desarrolla prototipos.

9. Esquema del plan de recursos humanos.

1. Configurar el organigrama empresarial.
2. Describir las funciones, tareas y responsabilidades de cada puesto.
3. Definir los perfiles de los puestos a través del profesiograma.
4. Reclutamiento y selección.
5. Cálculo de los costes salariales.
6. Gestión de los RRHH.

El profesiograma es el documento donde se especifican y se acreditan las funciones que tiene un empleado en su puesto de trabajo. Es esencial que sea lo más conciso y detallado posible. Asimismo, en este certificado se recogen las aptitudes y capacidades que debe tener la persona para desarrollar ese tipo de tarea.

El flujo circular

El flujo circular de la renta es un modelo que sirve para explicar de forma muy simplificada el funcionamiento básico de la actividad económica. Muestra entre quienes se produce el intercambio, es decir, quienes intervienen en la economía y en qué consisten esos intercambios.

Se representa una economía con las economías domésticas o unidades económicas de consumo; las empresas o unidades económicas de producción; el Estado, que a través de los impuestos y transferencias o subvenciones a familias y empresas inyecta flujo monetario; y el sector exterior que también participa a través de las exportaciones y las importaciones.

Las economías domésticas son propietarias de los factores productivos tierra (recursos naturales), capital y trabajo que ofrecen para obtener dinero necesario para acudir al mercado de bienes y servicios y satisfacer sus necesidades. Por ejemplo, el obrero que construye una casa representa el factor de producción trabajo. La máquina que se utiliza

para mezclar el cemento para construir la casa representa el factor de producción capital (técnico) y también los depósitos en el banco o las acciones de una S.A (financiero). Por último, el terreno donde se construye la casa con su jardín representa el factor tierra.

En función del factor productivo de que se trate las UEC reciben un tipo de retribución. El trabajo recibe como retribución un salario, el capital recibe a cambio unos beneficios (intereses y dividendos) y la tierra recibe como retribución el alquiler o la renta.

Las familias o economías domésticas, por tanto, son básicamente consumidores de bienes y servicios y oferentes de los factores productivos que poseen: trabajo, tierra y capital. Las empresas producen los bienes y servicios que consumen las economías domésticas y acuden al mercado para adquirir los factores productivos necesarios para producir esos bienes y servicios. El Estado y el sector exterior inyectan o extraen dinero.

TEMA 3

1. El mercado. Tipos de mercado.

El mercado es el conjunto de personas que se interrelacionan con el fin de satisfacer sus necesidades. También decimos que es allí donde confluyen la oferta y la demanda.

Según el tipo de comprador existen mercados:

- De consumo: los compradores son personas físicas.
- Industriales: los compradores son empresas.
- Institucionales: los compradores son organismos e instituciones.

Según el ámbito geográfico:

mercados locales (mercado inmobiliario de Madrid), regionales (mercado ganadero de Medina del Campo), nacionales (mercado laboral español) e internacionales (mercado del petróleo).

Según la estructura el mercado puede ser:

- Monopolio: donde existe una sola empresa oferente. Por ejemplo, RENFE.
- Oligopolio: donde existen pocas empresas oferentes. Por ejemplo, la telefonía o el oligopolio de la industria tecnológica GAFA (Google, Apple, Facebook y Amazon).
- Competencia monopolística: muchos vendedores y producto similar. Por ejemplo, camisetas o pantalones vaqueros.
- Competencia perfecta: muchos compradores y vendedores y producto homogéneo. Por ejemplo, trigo.

2. El equilibrio de mercado.

El equilibrio de mercado se da cuando la oferta y la demanda coinciden. Si la oferta supera a la demanda se produce excedente y si la demanda supera a la oferta se produce desabastecimiento. En el gráfico se representa la cantidad en el eje de abscisas y el precio en el eje de ordenadas, de manera que a mayor precio (P2) menor demanda (Q1) y a menor precio (P1) mayor demanda (Q2). Un ejemplo sería la mayor demanda de sardinas que de centollos puesto que las primeras son más baratas. En principio, la oferta se comporta con mayor oferta cuando el precio es más alto y con menor oferta cuando el precio es más bajo. Por ejemplo, una pescadería prefiere vender más centollos que sardinas puesto que los primeros tienen un precio más alto.

La demanda total de un producto es la suma de todas las ventas de las empresas que comercializan dicho producto.

La demanda potencial de un producto es el número máximo de ventas al que podríamos llegar.

3. La cuota de mercado.

La cuota de mercado es el valor total de unidades vendidas por la empresa con respecto al total de mercado y expresado en porcentaje. La fórmula se representa de la siguiente manera:

$$\text{Cuota de mercado} = (\text{ventas de la empresa} / \text{total de mercado}) \times 100.$$

4. La segmentación del mercado.

La segmentación de mercado es un proceso por el que logramos conocer las características y atributos más importantes de nuestro mercado, de nuestros clientes potenciales. El mercado es grande y heterogéneo, por lo que lo dividimos en partes homogéneas, segmentos más pequeños de características similares.

Un segmento de mercado es un conjunto de consumidores cuya demanda es homogénea.

La segmentación se puede realizar por un solo criterio o por varios criterios a la vez. En este caso se trata de segmentación multicriterio.

Los criterios básicos para segmentar el mercado son:

Subjetivos, que están condicionados por la forma de pensar, los gustos y los deseos de cada consumidor. Pueden ser:

- Sociológicos: modo de vida, hábitos, costumbres.
- Personales: estatus social, aficiones, opiniones.

Objetivos, datos que no dependen de opiniones personales. Pueden ser:

- Sociales y demográficos: edad, sexo, nivel formativo, ocupación laboral, número de hijos.

- Económicos: poder adquisitivo.

Los factores que determinan la decisión de comprar son de tipo:

- Psicológico-personales: reflexión relación precio-calidad, comparación con la competencia, expectativa que genera o valores.
- Macroeconómicos: poder adquisitivo, marcha de la economía, nivel de paro, tipo de interés.
- Sociales: hábitos de consumo, estilo de vida, modas.

5. Estrategias comerciales.

Algunas estrategias comerciales son:

- Expansión de mercados: cuando la empresa es muy potente y puede dirigirse a varios segmentos pero con un único producto. Por ejemplo, ciertos productos electrónicos.
- Diversificación: adaptación del producto o servicio a las características de cada segmento. Por ejemplo, yogur con frutas para niños, con cereales para adolescentes, desnatado para clientes que quieren perder peso, con calcio para clientes en edad madura, griego para gastrónomos, etc. Otro ejemplo puede ser la apertura de un restaurante vegetariano por parte de la cadena Burguer King, lo que también puede entenderse como estrategia de integración horizontal.

6. El estudio de mercado

El estudio de mercado es un proceso de recogida y análisis de información destinado a identificar los aspectos clave que inciden en los consumidores, en la competencia y en otras características del producto o servicio.

Sus etapas son:

- Previa: definir los objetivos del estudio y determinar la metodología. Por ejemplo, investigar cómo utilizan los clientes el yogur griego, si lo añaden a la ensalada, lo aplican en repostería o le añaden azúcar. La metodología empleada será la encuesta.
- Recogida de información: a partir de datos primarios elaborados por la empresa, por ejemplo el cuestionario, o datos secundarios que proceden de otras empresas o instituciones, por ejemplo el INE o Eurostat.
- Análisis de datos: tratamiento de los datos mediante métodos estadísticos para obtener conclusiones. Aplicación de los resultados de la muestra de población investigada al universo de población.

Data mining es la recolección de datos para fines comerciales. *Big data* es el manejo de gran cantidad de datos a la velocidad más alta posible utilizando muchos criterios. Por ejemplo, Google escanea el contenido de los correos y busca palabras clave para personalizar la publicidad.

Los métodos para la recogida de información pueden ser los siguientes:

- Cuestionario. Con preguntas abiertas, cerradas o semiabiertas.
- Encuesta o panel de consumidores: encuesta que se realiza periódicamente al mismo grupo de consumidores.
- Observación: cómo se comportan los consumidores a la hora de comprar o utilizar un producto o servicio.

Coolhunting o caza de tendencias consiste en hacer predicciones sobre cambios en el consumo o surgimiento de modas. Los *trend setters* son las personas marcan tendencia.

Tipos de preguntas en las encuestas:

- Pregunta abierta: no delimita las opciones de respuesta. Por ejemplo, ¿Qué postre te gusta?
- Pregunta cerrada: ofrece opciones de respuesta limitadas. Por ejemplo, ¿Te gusta el flan? ¿Sí o no?
- Pregunta semiabierta: permite añadir al encuestado otras opciones no contempladas en las alternativas de respuesta. Por ejemplo, ¿Qué postre te gusta?, donde las opciones de respuesta serían a) flan, b) fresas, c) helado, d) otros.

El mapa de empatía del cliente es una herramienta de investigación de mercados que busca conocer a los clientes analizando sus características, necesidades, entorno y visión del mundo. Se trata de saber quiénes son, en qué emplean su tiempo, quiénes son sus amigos, qué esperan de un producto, por qué están insatisfechos, cuánto están dispuestos a pagar, qué les influye, qué guía su comportamiento... En resumen:

- Lo que el cliente piensa.
- Lo que el cliente siente.
- Lo que el cliente dice.
- Lo que el cliente hace.

7. El análisis DAFO

La herramienta [DAFO](#) es un análisis estático que permite determinar las variables internas y externas que influyen en un proyecto empresarial para detectar lo que favorece y lo que no.

Variables internas

Debilidades: por ejemplo, la falta de capital inversor. Hay que corregirlas.

Fortalezas: por ejemplo, tener grandes conocimientos técnicos. Hay que aprovecharlas.

Variables externas

Amenazas: por ejemplo, la crisis económica. Hay que afrontarlas.

Oportunidades: por ejemplo, un nicho de mercado. Hay que potenciarlas.

Un nicho de mercado es el grupo de personas o empresas que comparten una serie de necesidades similares que aún no están cubiertas por ningún producto o servicio.

<https://drive.google.com/file/d/1psDoHLJwNY8FCCL0UK1dEpnWugf-toro/view>

<http://ecosfron.org/wp-content/uploads/An%C3%A1lisis-DAFO.pdf>

8. El plan del marketing mix.

El Plan del Marketing Mix es la estrategia de producto, precio, distribución y comunicación. Forma parte del **marketing estratégico**, que tiene por objeto conocer las necesidades y expectativas de los consumidores y reflexionar sobre la visión y los valores de la empresa. Por otra parte, el **marketing operativo** pone en marcha acciones concretas.

8.1. El producto.

Es un bien material que ofrece valor al consumidor. Tiene atributos tangibles, como el diseño o el *packaging* (embalaje), e intangibles como la marca, la imagen de empresa, la seguridad o la calidad.

Tipos de producto:

- Producto genérico: producto inicial, concebido técnicamente. Por ejemplo, yogur.
- Producto esperado: aquel al que se le añaden atributos básicos. Por ejemplo, yogur azucarado.
- Producto aumentado: aquel al que se le añaden más atributos. Por ejemplo, yogur azucarado con cereales.

Clasificación de los productos:

- Según el cliente final: para el consumidor final, para mercados empresariales o para mercados institucionales.
- Según la frecuencia de compra: básicos, habituales y ocasionales, esto es, de primera (comida), segunda (ropa) o tercera necesidad (tablet).
- Según la durabilidad: duraderos (muebles) o perecederos (comida).

La marca identifica los productos o servicios de la empresa. Algunas estrategias respecto a la marca pueden ser:

- Marca única o marca paraguas: comercializa todos los productos bajo el mismo nombre. Por ejemplo, los coches.
- Marca múltiple: tiene una marca diferente para cada producto. Por ejemplo, Inditex que agrupa a Zara, Bershka, Oysho, etc.
- Segunda marca: para introducirse en un segmento de mercado que inicialmente no estaba previsto. Por ejemplo, la marca blanca.

El ciclo de vida del producto se refiere a la evolución de las ventas de un artículo durante el periodo de tiempo que permanece en el mercado. Distinguimos cuatro etapas:

- Lanzamiento o introducción: puede ser a un precio elevado y con poca competencia.
- Crecimiento: el producto ya es conocido y aparece la competencia.
- Madurez: estabilización y aparición de nuevos productos.
- Declive: el producto comienza a quedarse obsoleto y se pierde su rentabilidad.

8.2. El precio.

Es el valor monetario del producto o servicio que el empresario ofrece al mercado. Los métodos para fijarlo:

- Se añade un margen de beneficio, llamado también margen bruto o margen industrial, al coste de fabricación o adquisición del producto.

$\text{Precio} = \text{coste} + \text{beneficio deseado}.$

- Se fija según la competencia. El precio descontado es inferior al de la competencia y el precio primado superior.
- Se fija en función de la demanda. Por ejemplo, la demanda aumenta si el precio disminuye.

Algunas estrategias de precios:

- Precios diferenciales: diferentes para un mismo producto o servicio. Por ejemplo, las rebajas.
- Precios psicológicos: consiste en maquillar el precio. Por ejemplo, redondear decimales o poner un precio impar.
- Estrategia de bola de nieve: entrar en el mercado a precio bajo e irlo subiendo progresivamente.

8.3. La distribución.

La distribución consiste en hacer llegar el producto al consumidor. El canal básico de distribución es: productor-mayorista-minorista-consumidor.

Algunas estrategias de distribución:

- Distribución intensiva: muchos puntos de venta para dar la máxima cobertura a un producto de consumo habitual. Por ejemplo, Coca-Cola.
- Distribución selectiva: puntos de venta determinados para hacer hincapié en la calidad. Por ejemplo, solo en farmacias.
- Distribución exclusiva: un único punto de venta para ejercer el control total sobre el producto o servicio. Por ejemplo, Chanel.

8.4. La comunicación.

Con el fin de estimular la demanda, existen estrategias y tácticas para dar a conocer el producto e informar sobre él. Son las siguientes:

- Promoción: se aplica en el corto plazo. Por ejemplo, 2x1, 20% de producto gratis, regalo, sorteo.
- Publicidad: se desarrolla en el largo plazo en los *mass media*: prensa, radio, televisión e Internet.
- Relaciones públicas (RRPP): participación en ferias y eventos, sponsoring o patrocinio.
- Marketing directo: el vendedor se pone en contacto con la persona. Por ejemplo, telemarketing.
- Atención al cliente: gestión de quejas, servicio postventa.
- Merchandising: conjunto de estrategias cuyo objetivo es destacar el artículo en el punto de venta. Por ejemplo, la decoración o la disposición del producto en los lineales (estanterías y expositores).

Merchandising también se llama a la distribución de productos que en sí mismos no tienen demasiado valor pero sí asociados al producto principal. Por ejemplo llaveros, gorras, pins o pañuelos de un equipo deportivo.

TEMA 4

1. La producción.

El proceso de producción transforma los *inputs* o recursos productivos (tierra o recursos naturales, trabajo y capital) en *outputs* o resultados (bienes, servicios, salarios y beneficios).

Distinguimos entre:

- Materias primas: materiales que se incorporan al proceso productivo para su transformación. Por ejemplo, harina.
- Materiales auxiliares: materiales que se incorporan al proceso productivo pero no son transformados. Por ejemplo, oficinas, talleres y energía.
- Mercaderías: productos que han sido fabricados por otros proveedores y están pendientes de venderse. Por ejemplo, fruta o impresoras de una tienda de informática.

Las decisiones fundamentales del área de producción son:

Proceso: diseño del producto o servicio y unidades que se van a producir. Existen tres tipos:

- Producción en línea: serie ordenada de operaciones en cadena. Por ejemplo, muebles o coches.
- Producción en lote: desarrolla un componente determinado antes de seguir con el siguiente paso. Por ejemplo, panadería o industria farmacéutica.
- Producción bajo pedido: se fabrica siguiendo las especificaciones del consumidor. Por ejemplo, diseño de una web.

Capacidad: tamaño, localización de la instalación y número de unidades a producir.

Inventario: de materia prima, materiales auxiliares, mercaderías, productos semiterminados, repuestos, etc.

Personal: diseñar los métodos y protocolos de trabajo, las personas necesarias, los turnos, etc.

Calidad: decidir criterios y los controles de calidad. Por ejemplo, a partir de qué momento se desecha el producto, el número de fallos en producción no admisibles.

La productividad

Es el cociente entre la producción que lleva a cabo la empresa y [los factores de producción](#) utilizados para obtenerla. La fórmula:

$$\text{Productividad} = (\text{valor total de la producción} / \text{valor de los factores productivos}) \times 100$$

Para aumentar la productividad se puede actuar sobre:

- Las personas, por ejemplo, formando a los trabajadores.
- La tecnología. Adaptar los medios y los procesos buscando la eficiencia.

Los aspectos a tener en cuenta para incrementar la productividad son:

- Los equipos de trabajo. Renovación y capacitación del personal para su uso.
- Los procesos, procedimientos y métodos de trabajo. También los canales de comunicación con los clientes.
- Las condiciones de trabajo. Por ejemplo, la carga de trabajo, la jornada, el clima laboral.

Eficiencia productiva significa producir con el menor coste posible.

Eficacia productiva significa utilizar adecuadamente los factores productivos para conseguir la eficiencia productiva.

El periodo medio de maduración es el tiempo que tarda la empresa en recuperar el dinero invertido en su ciclo de explotación. El ciclo de explotación comprende las fases de aprovisionamiento, producción, venta y cobro. Una panadería tiene un ciclo corto y una petrolera un ciclo largo.

<http://www.econosublime.com/2022/04/ejercicio-resuelto-productividad-tasa-variacion.html>

2. El análisis de costes.

El coste de un producto es el valor de todos los factores productivos utilizados en el proceso de producción.

El margen de beneficio, llamado también margen bruto o margen industrial, es la diferencia existente entre las ventas y los costes de producción.

Margen bruto = ventas - costes de producción.

Los componentes de los costes de un producto o servicio son:

- Materias primas y materiales empleados.
- Mano de obra utilizada para la fabricación del producto o la prestación del servicio.
- Gastos adicionales del proceso, como energía, maquinaria o instalaciones.

Tipos de costes según el volumen de producción:

- Fijos o estructurales: no varían aunque lo haga la producción. Por ejemplo, los salarios, el alquiler del local o el seguro.
- Variables: varían con la producción. Por ejemplo, el coste de la materia prima o las comisiones de venta.

Tipos de costes según el objeto de coste:

- Directos: se asignan de forma objetiva a un único producto o servicio. Por ejemplo, coste de la materia prima o mano de obra directa (el salario del pescadero que sirve el pescado en el supermercado).
- Indirectos: se asignan a más de un producto o servicio. Por ejemplo, maquinaria específica (teniendo en cuenta su vida útil o tiempo que puede estar en funcionamiento) o mano de obra indirecta (el salario del cajero de un supermercado).

3. El punto muerto o umbral de rentabilidad.

Es el nivel de ventas en el que los ingresos de la empresa igualan a los costes, es decir, cubren los costes fijos y los costes variables.

En el gráfico, los costes e ingresos se sitúan en el eje de ordenadas y la cantidad en el eje de abscisas. Se representan los costes fijos, los costes variables, los costes totales y los ingresos. El punto muerto se sitúa donde coinciden los ingresos con los costes totales. A partir de ese momento, cuando el volumen de ventas está por encima del punto muerto, cuando se ha vendido una cierta cantidad de unidades, la empresa comienza a tener beneficio. Si el volumen de ventas está por debajo del punto muerto, se obtendrán pérdidas. La fórmula es:

Punto muerto = $\text{costes fijos} / (\text{precio unitario} - \text{coste variable unitario})$.

El precio unitario es el coste de venta por unidad y el coste variable unitario el coste variable de producir cada unidad.

4. La localización de la empresa.

Los factores determinantes para decidir la localización de la empresa son:

- Disponibilidad de materias primas y envases: por ejemplo, la distancia a las fuentes de abastecimiento.
- Suministros de la empresa: por ejemplo, energía, combustibles y agua.
- Infraestructura existente: por ejemplo, transporte, vivienda, energía, conexión a internet o cobertura de móvil.
- Mano de obra en la zona.
- Geografía de la zona, como el clima, la temperatura o la topografía.

Algunas posibles localizaciones para la empresa son:

- Centros de negocios: edificios donde varias empresas ubicadas comparten gastos de mantenimiento, limpieza, seguridad, etc. Proporciona buena imagen.
- Parques empresariales: son complejos de naves industriales y edificaciones. Se suelen situar en zonas un tanto alejadas de la ciudad.

- Viveros de empresas: generalmente para empresas de nueva creación y de base tecnológica. Dinamizan la economía de la zona donde se ubican.

La deslocalización es el movimiento que realizan algunas empresas trasladando sus centros de trabajo en países desarrollados a países con menores costes para la empresa, generalmente a países en vías de desarrollo. Las causas de este proceso suelen ser la búsqueda de:

- Menor coste de la mano de obra.
- Condiciones de trabajo más flexibles, mayor jornada laboral, falta de legislación en prevención de riesgos, etc.
- Legislaciones menos estrictas con la protección del medio ambiente.

5. El aprovisionamiento.

El aprovisionamiento es la acción por la que se obtienen provisiones en la empresa, bienes y servicios para su consumo interno o para su compraventa. Su objetivo es optimizar los tiempos y los costes de compra, de transporte y de almacenamiento.

Los criterios para seleccionar a un proveedor son:

- Las características, como cercanía, rapidez de entrega, precio o facilidades de pago, como el descuento por pronto pago o el rápel (descuento por volumen de compra).
- Las experiencias previas, como la calidad (pedidos no deteriorados) y el plazo de entrega.
- Los requisitos legales, como certificaciones de calidad, ambientales o de prevención de riesgos laborales.

6. Las existencias.

El stock de ventas es el conjunto de mercancías de que se dispone en la empresa preparadas para que sean distribuidas al consumidor. Se almacena stock de:

- Materias primas.
- Productos semiterminados o en curso (se utilizan en el proceso de transformación).
- Productos acabados o mercaderías (no han sufrido proceso de transformación).
- Repuestos.

Las tareas y funciones de almacenamiento son:

- Recepción de pedidos, controlando la cantidad y calidad de los artículos en el almacén.
- Clasificación y organización de los artículos.

- Inspección: verificar que se cumple con los requisitos legales en materia ambiental y de calidad.
- Control e inventario de todos los artículos.

Los métodos de valoración de existencias en el almacén son:

- FIFO: *first in first out*. El primer producto en entrar es el primero en salir. Adecuado para productos perecederos.
- LIFO: *last in first out*. El último en entrar es el primero en salir. Adecuado para productos muy pesados.
- Precio medio ponderado: calcula el valor medio de las existencias. Por ejemplo, dado un depósito con unos litros de gasolina (Q1) a un determinado precio (P1). Entran en el depósito otros litros de gasolina (Q2) a otro precio distinto (P2). Para calcular el valor de la gasolina que tenemos aplicaremos la fórmula:

$$\text{PMP: } (Q1 \times P1) + (Q2 \times P2) / Q1 + Q2$$

Mantener un alto nivel de existencias tiene la ventaja de la calidad en el servicio, ya que se puede satisfacer la demanda del consumidor en cualquier momento. Sin embargo sube los costes de almacenamiento. Un método exportado por Japón al mundo entero es ***just in time*** o JIT, en el que los suministros llegan poco antes de que se usen y solo en las cantidades necesarias. Esto reduce o hasta elimina la necesidad de almacenar y trasladar la materia prima o las mercaderías del almacén a la línea de producción de una fábrica o a una tienda. El JIT puede ser tan preciso que las partes automotrices han llegado a la fábrica el mismo día que se instalan en los autos saliendo de la línea de producción.

El punto de pedido es la cantidad de stock que es necesario pedir para no quedarse sin existencias en el almacén.

Punto de pedido = consumo previsto + stock de seguridad.

El stock mínimo o de seguridad es la cantidad mínima de stock, los suministros llegan poco antes de que se usen y solo en las cantidades necesarias.

7. El plan de inversiones y gastos generales.

Es el análisis inicial de los recursos necesarios para poner en funcionamiento el proyecto empresarial. Sus apartados básicos son:

- Bienes materiales: local, mobiliario, maquinaria, equipos informáticos, vehículos, etc.
- Inversiones inmateriales y financieras: patentes, marcas registradas, aplicaciones informáticas, web, registro del logotipo.
- Gastos de puesta en funcionamiento: gastos notariales y de constitución de la empresa.

- Dinero en efectivo (*cash*) para hacer frente a los gastos.

8. El diagrama de flujo de proceso.

El diagrama de flujo de proceso se utiliza para representar los procesos industriales. Los símbolos más habituales que utiliza son:

Operación: O

Inspección: □

Almacenamiento: ▽

Demora: D

Traslado: →

Inicio o final: elipse u óvalo

Rombo: toma de decisiones





