

Examen Iniciativa

Parte teórica: 3 puntos de test sobre la teoría del libro (estos apuntes).

Parte práctica: 7 puntos restantes.

Entra:

- 5 etapas del Design Thinking (incluyendo el mapa de empatía)
- Innovaciones (punto 4.4 del tema 1)
- Canvas
- Dafo
- Ciclo de vida del producto
- Plan de inversiones y gastos
- Préstamo francés

Unidad 1

El autoempleo

Las **relaciones de trabajo** están sufriendo una gran transformación debido a diferentes factores:

- Nuevas oportunidades de desarrollo de negocio propiciadas por las **nuevas tecnologías e Internet**.
- Elevado **desempleo** en determinados sectores.
- Aumento de la **subcontratación** en las grandes empresas.
- **Incertidumbre** económica y laboral ante retos del futuro, como el cambio climático, las pandemias globales o las crisis financieras.
- Mayor **flexibilización** en la normativa de contratación y procedimiento de despido.

El autoempleo y la creación de empresas no repercuten únicamente en los emprendedores que crean su propio empleo, sino que influyen, además, en la generación e incremento del tejido empresarial, en la creación de nuevos puestos de trabajo y, en definitiva, en el desarrollo social, ya que se producen beneficios, se pagan impuestos, se cotiza a la Seguridad Social, etc.

Actitudes y aptitudes del empresariado

Actitudes

Están vinculadas a la personalidad de los empresarios.
Deben ser las propias de las personas emprendedoras.

- Creatividad
- Competencias sociales y personales
- Asunción de riesgos
- Responsabilidad

Aptitudes

Están vinculadas a los conocimientos y formación del empresario.

- Conocimiento del sector en el que se plantea competir.
- Conocimientos sobre la organización y la gestión de la empresa.
- Conocimiento profesional previo de la actividad que va a desarrollar.

La cultura emprendedora

Cualidades de las personas emprendedoras

Las personas dotadas de espíritu emprendedor suelen poseer las siguientes cualidades:

- **Creatividad.** Inquietud mental, adopción de nuevas perspectivas ante los problemas, pensamiento innovador, crítico e independiente, etc.
- **Responsabilidad.** Toma de decisiones, estimación de los riesgos, valoración de las energías y capacidades de que se dispone, asunción de los propios errores y valoración de los aciertos, etc.
- **Asunción de riesgos.** Atreverse a llevar a cabo las propias ideas a pesar del riesgo y de la incertidumbre.
- **Competencias sociales.** Cooperación, previsión, trabajo en equipo, asunción de nuevos papeles, capacidad de organización y gestión, facilidad para resolver conflictos y negociar, inteligencia emocional, habilidades de dirección o management, asertividad, empatía, etc.
- **Iniciativa.** Adelantarse a los demás o a circunstancias y hechos ajenos para llevar a cabo proyectos personales. Supone conocer el mundo que nos rodea y actuar de forma consciente, creando nuestro propio futuro.
- **Autonomía.** Ser capaces de actuar sin necesidad de supervisión de nuestros superiores. Tomar nuestras propias decisiones calibrando los riesgos inherentes a ellas. El autoconocimiento personal y la formación nos permitirán ser más autónomos, resolutivos y eficaces.
- **Competencias personales.** Confianza en uno mismo, motivación para actuar, constancia y tenacidad, voluntad de aprender de forma autónoma, capacidad de observación y previsión, perseverancia, flexibilidad, autoestima, resiliencia, liderazgo, proactividad, etc.

Las cinco habilidades del emprendedor

- Asociación
- Cuestionamiento
- Observación
- Experimentación
- Networking o creación de redes

Las diez caras de la innovación

Los intraemprendedores y, en general, cualquier persona innovadora, se pueden agrupar en estas categorías:

- **El antropólogo.** Observa con especial atención cuáles son las interrelaciones que se producen entre los humanos, lo que ayuda a comprender las necesidades de la clientela.

- **El colaborador.** Coopera con los distintos trabajadores y agentes con los que se relaciona la empresa y los motiva.
- **El experimentador.** Pone en práctica nuevas ideas a través de procesos de ensayo y error.
- **El director.** Lidera diferentes grupos para que puedan desarrollar todo su potencial.
- **El arquitecto de experiencias.** Hace posible que el consumo de un bien o el proceso de su fabricación se convierta en algo inolvidable para clientes y empleados.
- **El polinizador.** Relaciona ideas y crea alternativas inspirándose en otras empresas y culturas para replicar aquellas iniciativas que han tenido éxito en la resolución de problemas.
- **El saltador de obstáculos.** Tiene gran facilidad para superar las dificultades que se presentan.
- **El cuidador.** Dispensa un trato especial al consumidor, adelantándose a sus necesidades, proponiéndole nuevos productos y prestando atención a sus sugerencias.
- **El escenógrafo.** Facilita la creación de entornos sorprendentes y poderosos con los que inspirar e influir a todos los miembros de un equipo de trabajo.
- **El cuentacuentos.** Es capaz de incentivar el trabajo y la identificación de la persona empleada con su empresa hilando, a modo de cuento, la cultura y los valores de la institución para la que trabajan.

La idea de negocio

¿Cómo podemos innovar?

Ya hemos visto que la innovación tiene lugar cuando se crean nuevos productos o servicios o se mejoran los ya existentes. Sin embargo, los cambios innovadores también pueden ir ligados a las siguientes cuestiones:

- La aplicación del conocimiento científico a la organización de la actividad de la empresa, en los procesos de producción, gestión, comercialización, etc.
- La aplicación de nuevos conocimientos y tecnología para promocionar los productos o servicios, que pueden ser desarrollados internamente, con colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología.

Según cómo y dónde innovemos, podemos hablar de innovación en el producto, en el proceso, en el marketing o en la organización de la empresa.

A. Innovación en el producto

Implica la creación de un nuevo producto o bien añadir a uno ya existente alguna característica que lo haga diferente.

Las innovaciones de producto pueden ser de dos tipos:

- **Innovación total.** Cuando se crea un producto nuevo que no existía en el mercado.
- **Aportaciones nuevas al producto.** Se da en los casos en los que se mejora un producto ya existente.

La mayor parte de las innovaciones en los productos consisten en mejoras o añadidos a otros ya existentes.

Algunos **ejemplos** de innovación en el producto a lo largo del siglo XX fueron la **televisión**, cuya primera emisión la realizó la BBC en 1927; el **walkman**, lanzado por Sony en 1979; o el primer **teléfono móvil**, comercializado por Motorola en 1984.

Otros ejemplos más recientes fueron la salida al mercado del **iPhone** y el **iPad** de la empresa

Apple Inc. El lanzamiento de estos productos supuso un antes y un después en el mercado de la telefonía móvil y de los dispositivos portátiles. Sus posteriores actualizaciones o mejoras también son casos de innovación en el producto.

B. Innovación en el proceso

Consiste en la introducción de una manera diferente de realizar las cosas.

Se aplica tanto a los sectores de **producción** como a los de **distribución**. Se puede conseguir innovar introduciendo cambios significativos en las técnicas, los materiales o los programas informáticos empleados.

Este tipo de innovación está orientado a la disminución de los costes de producción o distribución, a mejorar la calidad o a la producción o distribución de productos nuevos o sensiblemente mejorados.

C. Innovación en marketing

Consiste en la introducción de un método de comercialización no utilizado antes por la empresa. Puede derivar en cambios significativos en el **diseño**, el **envasado**, el **posicionamiento** o la **promoción**, y su objetivo es aumentar las ventas.

Algunas de las actuaciones encaminadas a realizar este tipo de innovación son la implementación de nuevos canales de venta, como el desarrollo de franquicias o la venta directa, las modificaciones en la forma de presentar el producto o la modificación en la comunicación, como los sistemas de fidelización o la personalización de la relación con el cliente.

Existen diferentes formas de innovar en marketing, desde nuevas maneras de empaquetar el producto (packaging), pasando por estrategias en el precio y en la comercialización, hasta la forma de promocionar o comunicar el producto.

Algunos **ejemplos** de innovación en marketing pueden ser los siguientes:

- La marca deportiva Puma innovó presentando sus productos en cajas reciclables.
- La innovación en el envase que realizó Solán de Cabras con su botella azul, única y fácilmente reconocible entre todas las marcas de agua embotellada.
- IKEA presenta sus productos en salas de exposición (showrooms), donde se muestran tal y como podemos verlos en nuestra casa.
- Numerosas empresas optaron por hacer que personajes famosos o de series de éxito presentaran sus productos en sus franjas de emisión.

D. Innovación en la organización de la empresa

Consiste en la introducción de **cambios** en las **prácticas** y **procedimientos** de la empresa o modificaciones en el **lugar de trabajo**.

La actualización de la gestión del conocimiento también se encuadra en este tipo de innovación, al igual que la introducción de sistemas de gestión de las operaciones de producción, de suministro y de gestión de la calidad.

Unidad 2

La empresa y su entorno

Microentorno (entorno específico)

Está formado por los factores y las variables sobre los que la empresa sí puede intervenir de

algún modo. Constituyen la base del análisis o estudio de mercado que debe realizarse antes de emprender cualquier actividad empresarial.

Estos factores son la competencia, los productos sustitutos, los proveedores, los distribuidores y los clientes.

Por ejemplo, una empresa puede tomar decisiones orientadas a captar cierto tipo de clientes o a trabajar con determinados proveedores y distribuidores.

Macroentorno (entorno general)

El macroentorno está compuesto por factores y variables sobre los que la empresa no puede tener ningún tipo de control. Son los factores económicos, socioculturales, políticos y legales, tecnológicos, medioambientales y demográficos.

Por ejemplo, una empresa no puede tener control ni influir sobre el precio del dinero ni sobre la legislación fiscal.

IMPORTANTE

Un factor esencial relacionado con el entorno de las empresas es el fenómeno de la **globalización**, es decir, la creciente integración de las economías de todo el mundo.

El concepto de globalización está determinado por dos variables:

- **La globalización comercial**, que se refiere al incremento en las transacciones de bienes y servicios que se realizan en todo el mundo.
- **La globalización financiera**, debido, fundamentalmente, a los avances tecnológicos y a la apertura de los mercados de capitales.

El entorno de la pequeña y mediana empresa

El macroentorno

Se trata del **medio externo** que rodea la empresa y que afecta, condiciona e influye en el desarrollo de su actividad. Se compone de factores económicos, socioculturales, políticos y legales, tecnológicos, medioambientales e internacionales.

El objetivo fundamental del análisis del macroentorno es identificar los aspectos positivos que ofrece para procurar explotarlos, así como las amenazas que han de ser tenidas en cuenta para que se puedan superar y transformar en oportunidades.

A. Factores económicos

Los **factores económicos** vienen determinados por la coyuntura y la estructura económica de cada país, región o municipio en el que actúa la empresa.

Los **datos económicos** son de gran importancia a la hora de tomar decisiones estratégicas, como la ubicación de una planta de producción o la apertura de nuevos mercados. En estos casos se tendrá en cuenta el coste de la mano de obra, el precio del suelo, etc.

Las **variables macroeconómicas**, que son indicadores que informan sobre la situación económica de un país, tienen una repercusión absoluta en el desarrollo de las actividades de la empresa. Las principales variables macroeconómicas son las siguientes:

B. Factores socioculturales

Los **factores socioculturales** se refieren a las características de la sociedad en la que se desarrolla la empresa, como pueden ser, entre otros, el nivel educativo, los valores culturales, los factores demográficos, etc.

Estos factores pueden tener una **gran repercusión** en los **hábitos de consumo** de la sociedad, unas veces por el aumento de la renta de las familias, otras por las necesidades nuevas que surgen como consecuencia de los cambios que se producen.

Las empresas tienen que estar atentas a estas situaciones, ya que pueden suponer ventajas o desventajas competitivas.

C. Factores políticos y legales

Los **factores políticos y legales** afectan a todos los aspectos de la actividad empresarial, como la legislación fiscal y mercantil, la regulación del mercado financiero, las normas de carácter laboral o la legislación de patentes y marcas, entre otros muchos, que provienen de los poderes públicos y escapan al control de las empresas.

D. Factores tecnológicos

La **tecnología** influye en las empresas en distintos niveles: en la producción (nuevas técnicas de producción), en las características de los productos o servicios (introducción o mejora de los existentes), en la gestión (nuevas formas de hacer las cosas, nuevas tecnologías), etc.

Las empresas han de valorar la viabilidad de introducir algunas innovaciones tecnológicas, ya que, dependiendo de su tamaño y orientación, pueden suponerle un coste demasiado elevado.

E. Factores medioambientales

Los **factores medioambientales** están relacionados con el **entorno natural de la empresa**.

En los últimos años se ha desarrollado una gran conciencia social relativa a los perjuicios medioambientales que ocasionan algunos procesos o productos industriales. En consecuencia, se exige a las empresas un mayor control en estos aspectos con el fin de disminuir las sustancias contaminantes o, en el aspecto positivo, fomentar el uso de materiales reciclables.

La preocupación por la protección del medioambiente puede suponer, en un principio, un encarecimiento de los procesos de producción, pero, a largo plazo, puede transformarse en una ventaja competitiva, dado que proporciona una mayor satisfacción: el bienestar social y mejora la reputación e imagen de marca de la empresa.

F. Factores internacionales

Aunque las empresas no se dediquen a la exportación o importación, de una forma u otra pueden verse afectadas por los **factores internacionales**. La globalización, las nuevas tecnologías y la **coyuntura político-económica internacional** afectan a las empresas, dado que influyen en su capacidad de abrirse a otros mercados a la vez que incrementan la competencia.

IMPORTANTE

Las **pymes** presentan características propias que las hacen muy distintas de otras empresas. Entre sus **rasgos positivos**, se pueden encontrar la mayor participación de sus empleados en el proceso de toma de decisiones, la flexibilidad para enfrentarse a los cambios en el mercado o la capacidad para crear empleo.

Pero también presentan **aspectos negativos**, como las limitaciones para acceder a la financiación ajena y, por tanto, para lograr los recursos necesarios que eviten la rápida obsolescencia de las tecnologías que utilizan.

Esta **obsolescencia tecnológica** limitaría el reciclaje de las cualificaciones profesionales de los empleados, lo que, unido a la falta de experiencia de muchos emprendedores, podría limitar el crecimiento y la supervivencia de sus empresas.

El microentorno

La competencia

La **competencia** puede ser **actual** (rivalidad entre las empresas establecidas en un sector) o **futura** (nuevas empresas que entran a competir con otras ya establecidas en un sector).

La rivalidad entre los competidores actuales para mejorar su posición en el mercado llevará a las empresas a recurrir a estrategias competitivas basadas en los siguientes factores:

- **La diferenciación.** Pretende que los consumidores consideren nuestros productos como únicos y distintos frente a los de la competencia, lo que podría justificar que estuviesen dispuestos a pagar un precio más elevado por ellos.
- **El liderazgo en costes.** Se centra en conseguir un precio de venta inferior al de los posibles competidores, reduciendo para ello los costes de fabricación.
- **La segmentación.** Tiene como objetivo aplicar las dos estrategias anteriores en cada segmento de mercado en el que opera la empresa.

Proveedores y clientes

Algunos factores que intervienen en el poder de negociación son estos:

- El grado de concentración.
- Los productos sustitutivos.
- La diferenciación del producto.
- El tamaño de la empresa.

La estructura organizativa de la empresa

La **estructura organizativa** de la empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones que deben realizarse.

Organización vertical

Se basa en el principio de jerarquía y unidad de mando.

Las órdenes provienen del primer nivel jerárquico.

Facilita y agiliza la toma de decisiones.

Organización horizontal

Se basa en el principio de reparto del trabajo, en la especialización y funcionalidad.

Se rompe la unidad de mando.

Favorece el trabajo en equipo.

Los organigramas

- **Organigrama horizontal:** Resalta las funciones sobre la jerarquía.
- **Organigrama vertical:** Pone de manifiesto la estructura de la cadena de mando.
- **Organigrama radial:** Enfatiza las relaciones humanas y los equipos de trabajo.

La cultura empresarial y la imagen corporativa

La **cultura empresarial** es el conjunto de rasgos que identifican la forma de ser de una empresa. Se manifiesta en la manera en que esta actúa ante las amenazas y oportunidades de su entorno y en la adaptación a los cambios.

La **imagen corporativa** permite a los usuarios reconocer quién está detrás del producto o servicio y, por tanto, identificar sus características y sus valores: qué es, quién lo hace y cómo lo hace.

En la creación de la imagen corporativa no interviene solamente la empresa, sino que existen otros factores que contribuyen a labrar esa imagen, como pueden ser los medios de comunicación, los sindicatos, las organizaciones medioambientales, etc.

La empresa y los valores

La responsabilidad social corporativa

La **responsabilidad social corporativa** es el conjunto de obligaciones y compromisos que las empresas adquieren con los grupos sociales a los que afecta o influye su actividad.

La responsabilidad social corporativa de la empresa se asienta en tres áreas:

- **Sociocultural**
- **Medioambiental**
- **Económica**

Unidad 3

El estudio de mercado

Las fuentes de información

Una vez elegidas las posibles fuentes de información, hemos de valorarlas, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Grado de **fiabilidad**.
- **Origen** de la fuente.
- **Caducidad** de los datos obtenidos.
- **Validez** contrastada.

Los elementos básicos del mercado

La cuota de mercado

Cuota de mercado. Se obtiene al comparar el mercado actual de una empresa con el mercado total del producto. Esta cifra se expresa en porcentaje y es una forma de medir el éxito

comercial de una empresa.

Para calcular la cuota de mercado se debe realizar la siguiente operación:

$$\frac{\text{Mercado de la empresa}}{\text{Mercado del sector}} \times 100$$

Agentes del mercado

- **Fabricantes de bienes y prestadores de servicios.** Pueden influir en la estructura del mercado si su número es pequeño o si se trata de empresas líderes en cuotas de mercado. Por ejemplo, una editorial.
- **Canales de distribución.** Se encargan de poner los productos o servicios de las empresas a disposición de los clientes o consumidores; pueden tener una gran influencia en el mercado. Por ejemplo, una librería.
- **Prescriptores.** Son aquellas personas que, conociendo el producto o servicio, lo recomiendan. Por ejemplo, los profesores, que recomiendan a sus alumnos los libros más adecuados para su asignatura.
- **Compradores.** Son los destinatarios finales de los productos o servicios. Influyen en la estructura del mercado por sus características y por el modo en que realizan las compras. Por ejemplo, los lectores.

Mercado meta o mercado objetivo

El **mercado meta** está compuesto por el grupo de compradores potenciales que la empresa intenta convertir en clientes.

Estrategias de segmentación del mercado

Una vez que tenemos definidos los segmentos, podemos aplicar tres tipos de **estrategias de segmentación**:

- **Diferenciada.** Intentamos amoldar el producto a las necesidades de cada segmento. Este tipo de política exige desembolsos importantes y es más propio de empresas grandes. Es la estrategia que utilizan, por ejemplo, los fabricantes de coches sacando al mercado distintas gamas de vehículos para diferentes niveles adquisitivos.
- **Indiferenciada.** A todos los segmentos les damos el mismo producto, esto es, no diferenciamos.
- **Concentrada.** Nos quedamos con un segmento y acoplamos el producto a sus necesidades. Esta política es la más empleada cuando se dispone de pocos recursos.

El marketing

VOCABULARIO

- **Marketing online.** Es el conjunto de técnicas de marketing que utilizan los medios digitales para su difusión, tales como posicionamiento de la web en los principales motores de búsqueda, difusión a través de las redes sociales, los banners, los vídeos publicitarios de corta duración o vídeo marketing y el e-mailing. Los encargados de la gestión y el desarrollo del marketing online de una marca reciben el nombre de *community managers*, cuya actividad constituye una de las profesiones con mayor proyección de futuro.

El marketing estratégico

El **marketing estratégico** trata de conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar **un plan de actuación y una oferta comercial** que consiga satisfacer las necesidades detectadas.

El producto

El **marketing mix** combina cuatro de las variables del marketing (producto, precio, promoción y distribución) para alcanzar las metas fijadas.

Niveles del producto

En todo producto podemos establecer tres niveles diferentes:

- **Producto básico.** Es la esencia del producto, la necesidad que espera satisfacer el consumidor. Por ejemplo, cuando una persona compra una bombilla, está comprando una fuente de iluminación.
- **Producto formal.** Es el producto básico cuando se transforma en algo tangible. Por ejemplo, una lámpara de techo. Tiene unas cualidades que influirán en la decisión de comprarla: calidad, envase, imagen de marca, diseño y características técnicas.
- **Producto ampliado.** Es el producto formal al que se le añaden otras ventajas asociadas a su compra, como entrega a domicilio, servicio posventa, facilidades de financiación, etc. Por ejemplo, la instalación gratuita de la lámpara o su posible financiación.

Características de los productos

- **Marca única o marca paraguas:**
Consiste en poner la misma marca a todos los productos. Se emplea cuando la imagen de la empresa es positiva.
Ejemplo: *Apple* usa la misma marca para todos sus productos, como el iPhone, iPad, MacBook, etc.
- **Marca de distribuidor:**
Son las marcas propias y se denominan marcas blancas. En la mayoría de las ocasiones, no las fabrica el distribuidor, sino que son producidas por una empresa externa.
Ejemplo: *Carrefour* tiene marcas de distribuidor como "Carrefour Bio" o "Carrefour Discount".
- **Marcas múltiples:**
Suelen darse en mercados segmentados. Responden a las necesidades económicas de los consumidores.
Ejemplo: *Unilever* posee múltiples marcas, como *Dove*, *Hellmann's* y *Axe*, cada una dirigida a diferentes segmentos de mercado.
- **Segundas marcas:**
Marca empleada por una empresa para ofrecer un mismo producto con características diferentes, sobre todo, precio y calidad. Pretenden ampliar el mercado.
Ejemplo: *Renault* y *Dacia*; *Renault* es la marca principal, mientras que *Dacia* ofrece vehículos a un precio más económico

El Lean Startup: el producto mínimo viable (PMV)

Actualmente, muchas empresas diseñan sus nuevos productos a partir de la metodología **Lean Startup**. Esta herramienta pretende que los emprendedores apliquen un método científico para evitar errores, reducir costes y eliminar la incertidumbre sobre la viabilidad de su idea de negocio. Eric Ries fue el primer emprendedor que aplicó este método, que tiene sus orígenes en la fabricación japonesa de Toyota. Así, basándose en su propia experiencia, propone una serie de pasos que de forma sistemática deben seguir las empresas en su fase inicial. Se denomina **proceso de crear-medir-aprender** con el mínimo coste posible.

VOCABULARIO

Startup: Negocio de nueva creación que fabrica productos o presta servicios utilizando intensivamente tecnologías de información y comunicación. Normalmente se trata de modelos de negocio muy novedosos, que pueden crecer rápidamente, tienen costos inferiores a la competencia y requieren de financiación privada.

El precio

Existen diferentes métodos de fijación de precios, dependiendo del criterio que tenga en cuenta la empresa:

- **Basado en los costes:** Consiste en añadir al coste del producto la ganancia que, en principio, se quiere obtener por su venta. La ganancia será un porcentaje sobre el coste o sobre el precio del producto y variará según el resto de los condicionantes de la empresa. Este método requiere un buen análisis de costes, pero no todas las empresas saben qué costes tienen y cómo cambian a medida que aumenta la producción. Este método de fijación de precios no puede ignorar la demanda y la competencia del mercado, puesto que correría el riesgo de no ser competitivo.
- **Basado en el comprador:** Se toma como referencia la percepción que el comprador tiene del valor del producto. Si la empresa cobra por su producto más de lo que los compradores están dispuestos a pagar por él, venderá menos; si cobra por debajo de esa referencia, venderá más, pero obtendrá menos ingresos por unidad.
- **Basado en la competencia:** Consiste en estudiar los precios de la competencia. La empresa puede fijar un precio igual, menor o mayor al de la competencia. Normalmente, las empresas con más cuota de mercado suelen tener precios similares entre ellas, y las pequeñas suelen seguirlas en sus políticas de precios, variando sus precios cuando lo hacen aquellas.

La competencia

Según la estrategia que consideremos más adecuada para introducir el producto en el mercado:

- **Estrategias de diferenciación:** Pretenden resaltar algunas de las cualidades o atributos del producto para que los clientes lo perciban como único. A su vez, este tipo de estrategia puede ser de diferenciación por calidad o por marca. En el primer caso, se busca que el consumidor considere que el producto es de calidad superior al de los

competidores. En el segundo, el propósito es crear una marca fuertemente reconocida y prestigiosa.

- **Estrategias de liderazgo en costes:** Consiste en reducir costes para disminuir el precio de venta, siempre y cuando el precio sea uno de los atributos valorados especialmente por los clientes. La reducción de costes se puede llevar a cabo en el diseño del producto, en la eliminación de añadidos, en la optimización de los procesos productivos o en la generación de economías de escala.
- **Estrategias de focalización:** La empresa se centra en un segmento concreto del mercado y le proporciona una mejor oferta que el resto de empresas competidoras. Para cada segmento se puede desarrollar una estrategia de diferenciación, de coste o una combinación de ambas. La focalización puede tener tres modalidades distintas: concentración en una línea de producto, en un segmento de mercado o en un área geográfica.
- **Estrategias de movimientos anticipados:** Tiene como objetivo convertir a una empresa en pionera, es decir, ser la primera en ofrecer un determinado producto o servicio. Puede ser de producto, de proceso productivo, de relación con los clientes, o de distribución y servicio.

La promoción

IMPORTANTE

Una de las formas más novedosas de conocer el comportamiento de nuestros clientes y obtener información valiosa sobre la periodicidad de sus compras, el tipo de productos que eligen, si se ven influenciados por las promociones y los descuentos, los establecimientos concretos de la cadena a los que acuden, etc., es la utilización de **tarjetas de fidelización**. Al presentar la tarjeta en cada compra, el consumidor cede información sobre todos estos aspectos a la empresa, que diseñará ofertas particulares y formas de incrementar sus ventas para cada tipo de cliente.

Toda la información que las empresas recogen de esta y otras formas da lugar a gran cantidad de datos, que reciben el nombre de **Big Data** y se procesan con el objetivo de incrementar los beneficios.

También, la descarga de la app del establecimiento, gracias a la geolocalización, ayuda a formar una imagen más precisa del perfil del consumidor.

Los canales de comunicación y promoción

Los principales **canales de comunicación** son:

- **Relaciones públicas**
- **Publicidad**
- **Venta directa o personal**
- **Promoción de ventas**

IMPORTANTE

Relacionado con la promoción, es interesante tener en cuenta el concepto de **merchandising**. Es el conjunto de elementos y medidas que fomentan la compra de un producto en su punto de venta. Entre las diversas técnicas de merchandising destacan la forma en la que se presenta el producto en los expositores, el uso de cartelería, las demostraciones o degustaciones, la ubicación del producto dentro del establecimiento, y la cantidad y facilidad de acceso al mismo.

La distribución

La **distribución** del producto comprende todas las tareas necesarias para hacerlo llegar hasta el consumidor. El **canal de distribución** es el camino que sigue un producto desde que termina de fabricarse hasta que llega a manos del consumidor.

Cuando una empresa no puede o no quiere hacerse cargo de la distribución de sus propios productos, delega esa tarea en otras personas u organizaciones especializadas en ello, que se conocen como **intermediarios**. La distribución del producto es una de las actividades de la empresa que se **externalizan** con mayor frecuencia.

IMPORTANTE

La venta por Internet está siendo cada vez más adoptada entre las empresas debido a la reducción de costes publicitarios y menor inversión en redes comerciales, a la mayor disponibilidad de compra del producto (24 horas, 365 días al año) y a la facilidad de acceso al producto por parte de los consumidores (entrega/devolución a domicilio).

Las franquicias

La franquicia es un contrato entre dos partes, una empresa o profesional (franquiciador) y otra empresa o profesional (franquiciado), mediante el cual el primero cede al segundo el derecho a la explotación de un sistema propio de comercialización de productos o servicios, y el segundo, a cambio, entrega una contraprestación económica.

Unidad 4

El plan de financiación

Alquiler de bienes y equipos

Renting

Alquiler de bienes y equipos para uso empresarial. Su aplicación más extendida es para los vehículos de empresa. Suele incluir el uso del vehículo por el plazo contratado, seguro a todo riesgo, asistencia en carretera desde el kilómetro cero, revisiones, mantenimiento y sustitución de piezas, matriculación, impuestos de circulación, etc. Es una buena alternativa a la compra cuando el coste del equipamiento es muy alto o cuando su uso será puntual, o para aquellos bienes que pueden quedarse obsoletos rápidamente. El pago por el servicio suele ser mensual y normalmente se exige una fianza, por lo general de dos meses. Finalizado el contrato, se puede sustituir el vehículo por otro nuevo o devolverlo. Su mayor ventaja es la flexibilidad para adecuarse a las necesidades del arrendatario y a la evolución económica de la empresa. Aunque no exige períodos mínimos de duración, suele estar orientado al corto plazo, y se adapta al presupuesto y a los requerimientos de los bienes muebles que se precisen.

- Solo sobre bienes muebles.
- El mantenimiento recae sobre el arrendador.
- Cada bien o equipo tiene una duración mínima diferente.
- La cuota se deduce en su totalidad.
- No existe opción a compra.

Leasing

Alquiler con opción a compra. Es adecuado para los bienes y equipos que suponen una fuerte inversión y que tienen una vida operativa larga (oficinas, locales, naves industriales, maquinaria, etc.). Ofrece la posibilidad de disponer de bienes costosos sin hacer un gran desembolso inicial, pero, a diferencia del renting, con la posibilidad de comprarlos al final del plazo de alquiler. Las ventajas que ofrece son: opción a compra, amortización acelerada del bien (en menos años de lo habitual), obtención de beneficios fiscales y compatibilidad con ciertos tipos de subvenciones. El inconveniente principal de esta forma de financiación es el elevado coste. Aunque el contrato, en el caso de bienes inmuebles, tiene una duración mínima de dos años, su vigencia suele coincidir con la de la vida útil del objeto de arrendamiento. Además, la cuota del leasing incluye los intereses del capital productivo, una prima de riesgo en caso de impago del arrendatario, gastos administrativos y la amortización del bien.

- Sobre bienes muebles e inmuebles.
- El mantenimiento recae sobre el arrendatario.
- Mínimo 2 años (bienes muebles) y 10 años (bienes inmuebles).
- Existen límites para la deducción de las cuotas.
- Ofrece opción a compra.

Las fuentes de financiación para el día a día

Confirming

Se trata de un sistema que facilita las transacciones, ya que permite llegar con facilidad a acuerdos en las fechas de pago. El **confirming** es un servicio que ofrecen las entidades financieras y que permite a los clientes pagar en fecha aunque no dispongan de dinero, y a los proveedores, la posibilidad de cobrar por adelantado.

La entidad financiera que la empresa contrate se hace cargo del pago puntual a los proveedores, aunque la empresa no disponga de dinero suficiente en ese momento. Asimismo, si el proveedor lo necesita y mediante el pago de una comisión, puede solicitar a la entidad financiera el adelanto del pago.

Una ventaja añadida para el empresario al contratar este servicio es la mejora de su **imagen** ante sus **proveedores**, al estar él y sus pagos avalados por una institución financiera.

Descuento comercial

Lo más habitual es que los clientes no paguen al contado a las empresas proveedoras, sino con posterioridad, normalmente a los treinta días.

El **descuento comercial** implica el pago por adelantado por parte de la entidad bancaria de un importe que la empresa tiene que recibir de su cliente.

La empresa vendedora presenta a su cliente una **letra de cambio** para que la firme (aceptación de la letra) y, en su momento, pasársela al cobro.

Pero en ocasiones, las empresas proveedoras necesitan **cobrar por adelantado** las letras y facturas de sus clientes. En los casos en que estas no desean, o no pueden, esperar el vencimiento de las letras, pueden dirigirse a su banco y solicitar que se les pague por adelantado. A cambio, deberán abonar al banco una comisión.

Cuando esta situación se da con regularidad, lo más lógico es que las empresas lleguen a un

acuerdo con sus entidades bancarias para que les pasen al descuento todas sus letras.

El banco, previo estudio de la situación económica de la empresa, permitirá descontar letras hasta un determinado límite (la **línea de descuento**), y siempre con la condición de que si la letra resulta **impagada** llegado su vencimiento, la devolverá, y la empresa le abonará el importe que recibió por ella, más una serie de gastos.

El descuento comercial resulta una forma cara de financiación si los clientes de las empresas se retrasan frecuentemente en sus pagos.

La letra de cambio es el principal efecto comercial descontable, aunque también pueden descontarse recibos, cheques, talones, pagarés, certificados, contratos, pólizas y otros.

Factoring

Se trata de una modalidad parecida al descuento comercial, con la diferencia de que no solo permite a las empresas adelantar el cobro de sus facturas, sino que además les **garantiza su cobro en firme**.

El **factoring** es un contrato por el que una persona o empresa cede los créditos derivados de su actividad comercial (facturas, letras...) a otra (normalmente una entidad financiera), que se encarga de gestionar su cobro.