

Capítulo 4

Variables determinantes del éxito empresarial

Contenido

1. Introducción
2. El entorno
3. La competencia y los proveedores
4. Los clientes
5. Los recursos de la empresa
6. Resumen

1. Introducción

Una planificación adecuada es uno de los factores esenciales para emprender un negocio. Para que una empresa tenga éxito y prospere en el mercado, es necesario tener en cuenta una serie de variables relacionadas con el entorno en el que se desarrollará la actividad comercial y los recursos con los que cuenta la empresa.

Para alcanzar este objetivo la empresa debe adaptar su oferta a las necesidades de los consumidores, para ello resultará necesario analizar cuáles son las características de los diferentes tipos de clientes. Esto les permitirá sobrevivir a la fuerte competencia que acecha en la mayoría de los mercados actuales.

2. El entorno

El entorno en el que se desarrolla la actividad comercial de la empresa será una de las variables que se deben tener en cuenta a la hora de planificar la estrategia empresarial.

2.1. Ubicación

La localización del negocio es una decisión estratégica vital que condicionará en gran medida los beneficios futuros del empresario. Para realizar una elección óptima de la localización de un negocio, es necesario tener en cuenta una serie de factores:

- Variables de mercado.
- Factores geográficos.
- Factores demográficos.
- Infraestructura y ayudas en la zona.

Variables de mercado

El primer paso a la hora de seleccionar la ubicación idónea de un negocio es analizar la **zona de influencia** de cada una de las poblaciones candidatas.

Esta zona mide el área de atracción de un determinado lugar sobre las poblaciones cercanas, por tanto, habrá que tener en cuenta que las localidades que presentan una zona de influencia amplia tendrán un público objetivo mayor.

La zona de influencia de una población, puede venir determinada por las siguientes variables:

- Zonas de interés turístico.
- Amplias zonas comerciales.
- Lugares de ocio.
- Densidad de población.
- Nivel de renta.
- Distancia a la red de proveedores.



Sabía que...

La distancia a la red de proveedores es muy importante, porque dependiendo de la proximidad de estos a la empresa, los costes por el desplazamiento de mercancías pueden ser más o menos elevados. Este factor influirá directamente en el precio final del producto o servicio que oferte la empresa y, por tanto, en su competitividad.



Actividades

1. Determine cómo influye el entorno empresarial en la ubicación de los negocios.
-

Una vez determinado el lugar en el que se ubicará el establecimiento, habrá que analizar la *concentración de empresas competidoras y negocios que*

ofrecen productos complementarios en la zona, ya que estos pueden influir positiva o negativamente sobre las ventas de la empresa.

Lo ideal para ubicar el negocio es que la zona presente una baja saturación comercial, para que la apertura de una nueva empresa competidora se vea compensada con el gasto que realizan los consumidores en ese tipo de establecimientos.



Definición

Saturación comercial

Número de puntos de venta en una zona determinada del mercado, de forma que la venta de una unidad adicional de producto, ocasionaría una disminución en las ventas de las empresas competidoras.

Factores geográficos

Otro de los parámetros a tener en cuenta a la hora de determinar la localización de una empresa son los factores geográficos.

Dependiendo del tipo de negocio que se pretenda emprender, se necesitará un tipo u otro de comodidades. Así, un comercio minorista precisará de una ubicación cercana a núcleos urbanos, en los que el cliente cuente con facilidades de acceso, aparcamientos, etc.

Por otro lado, las empresas mayoristas, centros de producción, grandes empresas distribuidoras, etc., necesitarán zonas geográficas que dispongan de otra serie de requisitos:

- Cercanía al transporte ferroviario.
- Red de carreteras.
- Transporte marítimo.

Generación de modelos de negocio

- Disponibilidad de amplios terrenos para la construcción.
- Etc.

Factores demográficos

Dependiendo de las características del producto o servicio que oferte la empresa, esta centrará sus esfuerzos en satisfacer las necesidades de uno o varios segmentos del mercado. Los factores demográficos hacen referencia a las características que posee un determinado segmento, pueden ser:

- Nivel de renta.
- Edad.
- Estilo de vida.
- Hábitos de consumo.
- Tasa de paro, etc.

Es necesario por tanto, analizar las características de los clientes potenciales que componen cada uno de los segmentos de mercado en la zona, además de realizar un estudio de las perspectivas y necesidades de los futuros clientes potenciales, ya que de ellos dependerán los beneficios presentes y futuros de la empresa.

Infraestructura y ayudas en la zona

Otro de los elementos que se deben tener en cuenta a la hora de elegir la localización del negocio es la red de suministros y abastecimientos con la que cuenta la zona. Es decir, la infraestructura necesaria para dotar a la empresa de agua, luz, teléfono y otras comodidades que se necesiten.

También se debe analizar en qué localidades se ofrecen **ayudas o subvenciones** a la implantación de negocios. Estas ayudas disminuirán los costes que el negocio pudiera originar, contribuyendo así al aumento de la rentabilidad de la empresa.

Asimismo es conveniente estudiar la **legislación urbanística** de la zona, ya que esta condicionará el diseño del edificio, futuras ampliaciones, acondicionamiento del local, etc.



Antes de comenzar con la construcción del edificio hay que analizar la legislación urbanística, ya que las sanciones pueden materializarse en forma de desembolsos económicos o incluso con el derribo de las construcciones.



Aplicación práctica

La empresa australiana Electric Cars se dedica a la fabricación de coches eléctricos. Está interesada en abrir una nueva fábrica en España que suministrará vehículos a toda la península y el norte de África. ¿Cuáles son los factores que tendrá que tener en cuenta para seleccionar la ubicación del negocio?

SOLUCIÓN

La empresa australiana tendrá que buscar una zona con buenas comunicaciones ferroviarias, terrestres y marítimas. Además habrá de estudiar qué territorios ofrecen ayudas o subvenciones para la construcción de este tipo de empresas.

Sería conveniente también que analizara cuál será la demanda previsible de cada uno de los continentes; de esta forma podrá emplazar el negocio en un lugar u otro del país con el fin de ahorrar costes en el transporte de los vehículos.

Una vez analizadas todas estas variables y decidida el área en la que se emplazará el comercio, habrá que seleccionar el tipo de ubicación más apropiada para el establecimiento. Se pueden distinguir las siguientes:

Zonas aisladas con tránsito elevado

Zonas que se encuentran dispuestas en lugares aislados donde hay un tránsito elevado de vehículos y peatones. Son zonas en las que habitualmente no hay muchos comercios y, por tanto, sin mucha competencia. Los comercios situados en estos lugares se dedican a la venta de productos de consumo habitual y compra impulsiva.

Centros comerciales

Se trata de instalaciones que disponen de una amplia infraestructura orientada al comercio. Disponen de grandes bolsas de aparcamiento y habitualmente se encuentran en las zonas periféricas de las ciudades. En ellos se pueden encontrar multitud de comercios, y generalmente son una gran zona de influencia que permitirá atraer a los clientes potenciales.

Zonas céntricas

Las zonas céntricas de las ciudades presentan un tráfico peatonal elevado. En ellas se pueden encontrar multitud de establecimientos, ya que son áreas con gran afluencia de clientes. Presentan el inconveniente de la falta de aparcamiento y que los precios de arrendamientos de los locales suelen ser elevados.

Zonas periféricas

Son zonas comerciales alejadas del centro, generalmente en estas zonas hay menos competencia y el precio de los locales es menor, además disponen de más aparcamientos. Uno de los principales inconvenientes es que atraen a un menor número de clientes potenciales.

2.2. Posición competitiva de la empresa

Una vez que se ha decidido el modelo de negocio que va a implantar el emprendedor, es necesario evaluar la posición de la empresa con respecto a los competidores.



Definición

Posición competitiva

Capacidad de las empresas para ocupar un determinado lugar en el mercado y mantenerse en él de forma duradera.

La posición competitiva estará condicionada por la estrategia de la empresa y la organización de sus recursos. A continuación se citan algunos de los factores que influyen en la posición competitiva de la empresa:

- Relación entre las empresas del sector.
- Competencia de los trabajadores de la empresa.
- Amplitud del mercado.
- Infraestructura del entorno empresarial.
- Cuota de mercado.

Para realizar una evaluación que permita conocer cuál es la posición de la empresa en el mercado, se pueden utilizar dos herramientas distintas: el análisis DAFO y la matriz BCG (*Boston Consulting Group*).

Análisis DAFO

Como se vio en capítulos anteriores, este análisis se centrará en la realización de un estudio interno y externo de los elementos que puedan afectar positiva o negativamente a la posición competitiva de la empresa.

El análisis interno se realizará observando las posibles desviaciones que se producen entre lo inicialmente planificado y el comportamiento real de la empresa en el mercado. Por otro lado, el análisis externo se realizará comparando el potencial de la empresa con el potencial de las empresas competidoras.



Recuerde

El análisis DAFO se representa de forma gráfica y contemplará los siguientes aspectos:

	Aspectos favorables	Aspectos desfavorables
Análisis interno	Fortalezas	Debilidades
Análisis externo	Oportunidades	Amenazas

Matriz BCG (Boston Consulting Group)

Otro de los métodos para estudiar la posición competitiva de una empresa es mediante el uso de la matriz BCG. Esta herramienta es una de las más utilizadas para realizar un estudio estratégico de la competitividad de los productos de una determinada empresa en el mercado.

El plan portafolio o matriz BCG consiste en clasificar los diferentes productos que componen la oferta empresarial en cuatro categorías, que dependerán básicamente de su grado de popularidad en el mercado. Esta clasificación se realizará atendiendo a las siguientes categorías:

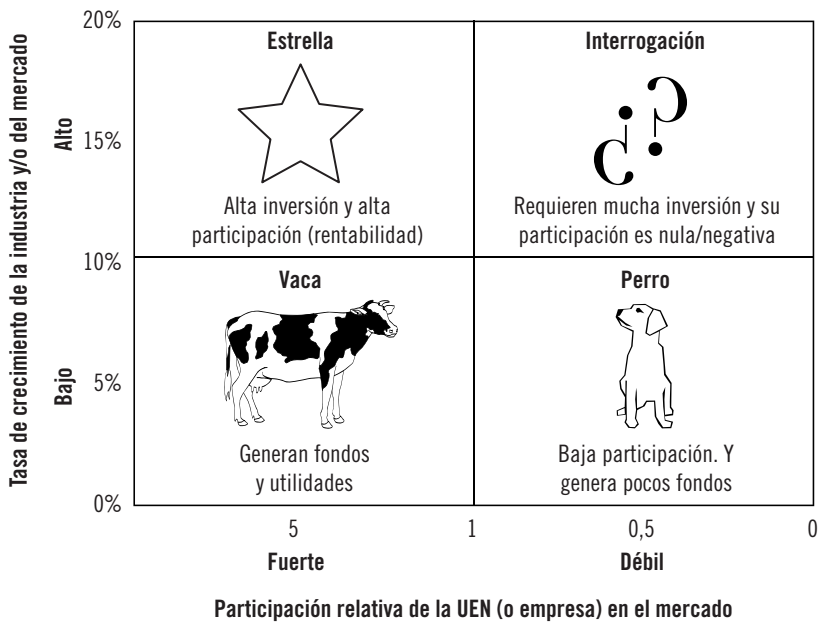
- Productos estrella.
- Productos vaca lechera.
- Productos interrogante.
- Productos perro.

El hecho de que los productos se encuadren en una variable u otra dependerá de la participación relativa de ese producto en el mercado y la tasa de crecimiento del mercado.

El plan portafolio se representa en forma matricial, pues su objetivo es que se vea claramente la popularidad de los productos de la empresa en el mercado, de esta forma se podrá averiguar cuál es la posición de la empresa respecto

a las empresas competidoras. Los ejes de abscisas y ordenadas de la matriz representarán la participación media en el mercado de las empresas competidoras y el crecimiento medio de sus productos, respectivamente.

Principios de la matriz BCG



Productos estrella

Es lo ideal y lo deseable. Estos productos se encuentran en mercados con alto crecimiento en los que la empresa posee una alta cuota de mercado.

Se encuentran en su fase de crecimiento. La empresa debe velar por mantener el liderazgo en el mercado para que cuando se conviertan en productos vaca lechera reporten grandes beneficios.

El flujo de caja de este tipo de productos es equilibrado, aunque generan bastantes ingresos, las empresas deben realizar fuertes inversiones para conseguir aumentar o mantener su cuota de mercado.

Productos vaca lechera

Son productos que se encuentran en la fase de madurez y generan importantes beneficios a las empresas. Requieren poca inversión y las empresas que los poseen, debido a su especialización, se benefician de economías de escala en su producción.

Poseen una importante cuota de mercado, aunque se encuentran en mercados con un crecimiento escaso o nulo. Se suelen utilizar para financiar los demás proyectos de la empresa.

Su estrategia se debe enfocar a mantener la cuota de mercado actual. Hay que tener en cuenta que las expectativas de crecimiento del mercado son nulas y tarde o temprano llegarán a su fase de declive.

Productos interrogante

Son productos cuyo futuro no está del todo claro. Con la atención adecuada pueden llegar a convertirse en productos estrella, aunque también cabe la posibilidad de que se conviertan en productos perro. Se encuentran en mercados con alto crecimiento, en los que la empresa tiene una participación baja.

Suelen estar asociados a productos novedosos, de los que no se conoce cuál será su aceptación por parte de los consumidores, productos que se introdujeron con anterioridad pero que nunca llegaron a tener una alta cuota de mercado o productos que tuvieron una alta cuota de mercado que por algún motivo se perdió.

Estos productos requieren de importantes inversiones para ampliar su cuota de mercado. Reportan bajos beneficios a las empresas, pero hay que prestarles mucha atención porque pueden llegar a convertirse en productos generadores de grandes beneficios.

Productos perro

Este tipo de productos se encuentran en mercados con poco crecimiento y con una baja cuota de mercado. Son poco rentables y absorben los recursos de la empresa sin contraprestación.

La estrategia que debe seguir la empresa con este tipo de productos es enfocarlos a nichos de mercado para conseguir una alta participación o mantenerlos hasta que dejen de ser rentables.

Muchas empresas mantienen estos productos a la venta para no perjudicar su imagen de marca, o porque su gama de productos quedaría incompleta sin ellos.



Actividades

2. ¿Qué método piensa que es más completo para conocer la posición de la empresa en el mercado? Razone la respuesta.
 3. ¿Cuál es la relación que guarda el ciclo de vida del producto con la matriz BCG?
-

Atendiendo a la clasificación realizada, es conveniente que las empresas mantengan convenientemente **equilibrada su cartera de productos**. Se mantendrán con vistas al futuro los productos interrogante, se conservará la participación en el mercado y la inversión en productos estrella, para que en un futuro se conviertan en productos vaca lechera, que permitan financiar los demás proyectos empresariales.

Los creadores de la matriz BGC proponen la adopción de cuatro estrategias diferentes; determinar cuál es la más adecuada dependerá de la posición del producto en su ciclo de vida, de los recursos de la empresa, la competencia y el mercado. Las estrategias son las siguientes:

- **Aumento de la cuota de mercado:** las empresas pueden buscar aumentar la rentabilidad de un determinado producto en el mercado, o buscar una cuota de mercado mínima que les permita seguir ofreciendo el producto.
- **Conservar la cuota de mercado:** como se vio anteriormente, esta es la estrategia idónea para productos vaca lechera, que se encuentran en su etapa de madurez y son los máximos generadores de beneficios para la empresa.
- **Cosechar:** esta estrategia se sigue en mercados con una baja tasa de crecimiento y en productos con baja cuota de mercado. Consiste en disminuir las inversiones en una determinada gama de productos para aumentar así su rentabilidad.
- **Retirarse:** suele utilizarse en productos perro, en los que los consumidores han perdido el interés y se encuentran en la zona crítica. La mejor estrategia para ellos es eliminar la gama de productos para que no sigan consumiendo los recursos de la empresa.



Definición

Gama de productos

Conjunto de productos que compone la oferta de una determinada empresa.



Actividades

4. ¿Cuál de las estrategias anteriores usaría en los productos estrella y los productos perro? Razone la respuesta.
-

3. La competencia y los proveedores

Conforme se profundiza en el día a día de la empresa se conocerán cuáles son las dificultades que entraña su gestión. Este apartado se centrará en analizar cuáles son los agentes externos que se relacionan diariamente con la organización, así como el tratamiento comercial de la competencia y los proveedores.

3.1. Análisis de los proveedores

El aprovisionamiento es aquella parte de la gestión empresarial que se encarga de adquirir materias primas, productos semielaborados o elaborados, que contribuyen al procedimiento de generación de valor para el cliente final, siendo este el principal objetivo de la organización.

Los proveedores son los encargados de aprovisionar a la empresa de bienes o productos, su papel en el desarrollo de la actividad comercial de la empresa es muy importante, ya que influyen directamente en la calidad y la oferta empresarial.

Dada la importancia de los proveedores para la supervivencia de la empresa, es conveniente evaluar los siguientes factores:

- La oferta proveedora
- La situación de los proveedores en el mercado.

A continuación se analizarán más ampliamente estos conceptos.



Actividades

5. Justifique por qué son importantes los proveedores para la empresa, y razone cómo influyen en el desarrollo de la actividad organizacional.
-

Oferta proveedora

Este análisis es necesario efectuarlo en el proceso de investigación y desarrollo de los productos que compondrán la oferta empresarial, pues de nada servirá fabricar productos con materiales de los que no se disponga una corriente continua y fiable de suministro.

En esta etapa habrá que asegurarse de que existe una variedad de proveedores suficiente, que permita satisfacer las necesidades de la empresa a un coste aceptable.



Aplicación práctica

La empresa de material de oficina **Suministros Vázquez** tiene en *stock* un gran volumen de bolígrafos que dejó de fabricar hace cinco años por la dificultad que entrañaba encontrar la materia prima en el mercado.

Ana, una avispada emprendedora, ha comprado a **Suministros Vázquez** todos los bolígrafos que la empresa almacenaba para venderlos a empresas farmacéuticas, que los usarán en sus campañas publicitarias.

Dado el éxito que han tenido los bolígrafos, la farmacéutica ha ofrecido a Ana un contrato de exclusividad por el que deberá comprometerse durante tres años a suministrar esos bolígrafos a la empresa. ¿Debería Ana firmar ese contrato?

SOLUCIÓN

Ana no debería firmar el contrato porque la materia prima con la que se fabrica el producto es muy difícil de encontrar, por tanto existe la posibilidad de que no pueda atender sus compromisos con la empresa farmacéutica.

Situación de los proveedores en el mercado

Se analizarán las posibles amenazas y oportunidades que se puedan dar en el mercado con respecto a la oferta proveedora; estas ayudarán a conocer si los proveedores pueden suponer una barrera de entrada al mercado.

- **Amenazas:** existencia de pocos proveedores en el mercado, ausencia de productos sustitutos, fuerte poder de negociación de los proveedores, monopolio, etc. La existencia de alguna de estas variables puede suponer el aumento del coste de producción y la reducción de beneficios.
- **Oportunidades:** la entrada en el mercado de nuevos proveedores puede aumentar la competencia, lo que puede originar una reducción del precio de los productos, mejoras en la financiación, desarrollo de productos sustitutos, etc. Todo esto se reflejará en una disminución del coste de la materia prima y el aumento de los beneficios de la empresa.



Es necesario estudiar el poder de negociación de los proveedores en el mercado para conocer al detalle las características de la oferta proveedora.

Mantener una buena relación con los proveedores se puede convertir en una **ventaja competitiva** y las empresas deben intentar establecer con ellos buenos acuerdos que permitan disminuir los costes de fabricación de los productos, aumentar la oferta empresarial y la calidad de los productos ofrecidos.



Recuerde

La ventaja competitiva hace referencia a los puntos fuertes que una empresa mantiene con respecto a la competencia.

Es necesario que la empresa estudie convenientemente cuál o cuáles son las condiciones ofrecidas por cada uno de los proveedores con el fin de seleccionar el que se adapte mejor a sus necesidades. Los factores que se tendrán en cuenta en su elección son:

1. **Precio:** se deben buscar proveedores con precios competitivos. También habrá que considerar los factores que aunque no formen parte del precio del producto lo puedan incrementar, como los seguros, costes de transporte, etc. Habrá que negociar el precio de los artículos, además de determinar cuáles serán los posibles descuentos por volumen de compra, descuentos por pronto pago, etc., de los que el emprendedor se podrá beneficiar.
2. **Condiciones de pago:** la financiación que otorgarán los proveedores es otro de los aspectos fundamentales que se deben tener en cuenta a la hora de elegir el proveedor.
3. **Calidad de los materiales:** aunque conseguir precios bajos supone un ahorro de costes para la empresa, de nada servirá si se produce una merma en los ingresos por la falta de calidad del producto final. Hay que tener en cuenta que el proveedor proporciona la materia prima para fabricar los productos de la empresa, y es necesario que esta cumpla con unos requisitos mínimos de calidad que permitan cumplir con las expectativas de los clientes.
4. **Tiempo de reaprovisionamiento:** para poder realizar de forma adecuada la gestión de *stock* de la empresa, es necesario conocer el tiempo de reaprovisionamiento medio del proveedor. Es necesario que este tiempo de reaprovisionamiento sea estable para que la empresa evite incurrir en rupturas de *stock*.

5. **Disponibilidad y continuidad de abastecimiento de las mercancías ofertadas:** desarrollar un producto conlleva tiempo y esfuerzo. A la hora de elegir el proveedor que suministrará la materia prima a la empresa, es necesario que asegure la continuidad y disponibilidad de la mercancía con la que la empresa fabrica sus productos.
6. **Surtido de productos:** si el proveedor tiene un surtido de productos amplio, la empresa podrá modificar o ampliar su gama de productos de una manera más fácil.
7. **Servicio posventa:** otro de los aspectos a tener en cuenta es la capacidad de resolución de problemas del proveedor, cuál es la garantía que ofrecen en sus productos, cuál es la política de devolución y cuál es su grado de implicación a la hora de resolver los posibles problemas que se puedan plantear.



Definición

Tiempo de reaprovisionamiento

Periodo que transcurre desde que se realiza el pedido al proveedor hasta que este lo sirve.



Ejemplo

La carpintería Hnos. Bohórquez tiene en stock cinco mesas auxiliares modelo MADN03, y uno de sus clientes ha realizado un pedido de ocho mesas de este tipo. Al no contar la empresa con suficiente *stock* para suministrar el pedido al cliente, la carpintería habrá incurrido en una ruptura de *stock*.

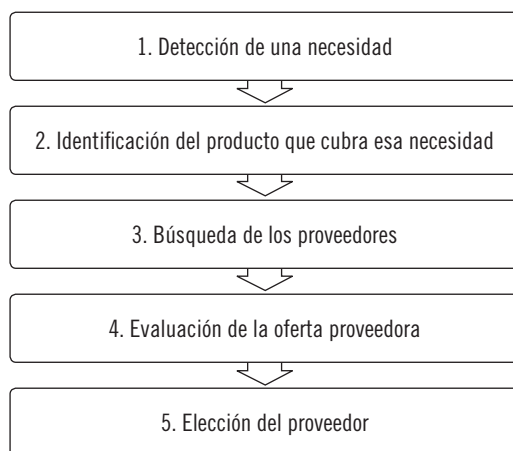
Generación de modelos de negocio

La decisión óptima en la selección de proveedores será aquella que enfoque estos criterios de acuerdo a las necesidades de la empresa, así como a los requerimientos que se precisan para la fabricación de los productos.

Su elección condicionará directamente el presente y futuro de la organización, ya que el aprovisionamiento de los recursos necesarios para que se lleve a cabo la actividad empresarial depende directamente de ellos. Es por ello conveniente que las empresas tengan siempre varios proveedores, aunque trabajen de forma habitual con uno solo de ellos.

Proceso de selección de proveedores

Una vez detectadas las necesidades de aprovisionamiento de la empresa, hay que buscar en el mercado cuáles son los proveedores que las pueden satisfacer. Para elegir correctamente al proveedor o proveedores que suministrarán los productos a la empresa es necesario seguir una serie de pasos:



Para seleccionar adecuadamente los proveedores de la empresa es necesario seguir un procedimiento que asegure la comparación entre las diferentes ofertas proveedoras, de modo que se pueda elegir el producto que resulte óptimo para la empresa.



Actividades

6. Busque información acerca de cuál es el proceso de decisión de compra del comprador organizacional.
 7. Determine cuáles son los factores que deben tenerse en cuenta a la hora de elegir los proveedores de la empresa
-

A partir del gráfico anterior se desarrollará cada uno de los pasos necesarios:

Detección de una necesidad

Antes de comenzar la búsqueda de proveedores, el empresario detectará cuáles son los elementos necesarios para fabricar los productos u ofrecer los servicios. Estas necesidades serán cubiertas por los proveedores.

Identificación del producto que cubra esa necesidad

Una vez detectadas las necesidades, hay que especificar cuáles son las características de los productos que permitirán satisfacerlas. Se debe obtener información sobre sus características y especificaciones, esto facilitará el siguiente paso: la búsqueda del proveedor.

Búsqueda de proveedores

Habrá que recopilar información acerca de cuáles son los proveedores que ofrecen el producto definido. Para ello es necesario conocer cuáles son las fuentes en las que la empresa puede obtener información sobre los mismos. Entre ellas, cabe destacar:

- **Referencias:** información positiva de los proveedores proporcionada por terceros.

- **Competidores:** otro de los métodos que se pueden utilizar para la búsqueda es acudir directamente a los proveedores de las empresas competidoras. El inconveniente que puede presentarse con éste método es la ausencia de ventajas competitivas que pueda proporcionar el proveedor, ya que las ventajas que se pueden obtener con la negociación suelen ser similares a las que obtienen las empresas competidoras.
- **Internet:** en los últimos tiempos se está viviendo una revolución tecnológica, Internet es el método más extendido para realizar búsquedas de información. Allí se podrán encontrar multitud de proveedores que cumplan los requerimientos específicos para suministrar material a la empresa.

Evaluación de la oferta proveedora

Una vez encontrados los posibles proveedores que puedan responder a las necesidades de la empresa, es necesario analizar su oferta. Aquí será necesario evaluar cuál es el servicio que ofrece. Se tendrán en cuenta los siguientes factores:

- Calidad del producto ofrecido.
- Precio.
- Método de pago.
- Plazo de entrega de la mercancía.
- Descuentos.
- Servicio posventa.

Elección del proveedor

Una vez analizados todos los pasos anteriores, se dispondrá de la información suficiente para elegir al proveedor o proveedores que más se adecuen a las necesidades organizacionales.



Recuerde

Es aconsejable que las empresas cuenten con varios proveedores para asegurar un suministro fiable de mercancías.

3.2. Análisis de los competidores

Otra de las variables que determinarán el éxito o fracaso del negocio será la saturación del mercado, que vendrá fijada por el número de competidores que existen en él.

Los competidores juegan un papel muy importante a la hora de definir la estrategia empresarial. En esta fase se realizará un análisis de los competidores que permitirá recopilar información sobre los mismos para determinar la estrategia que debe asumir la empresa y la viabilidad de su proyecto.

Para realizar el análisis es preciso estudiar los siguientes factores:

- Grado de saturación del mercado.
- Facilidad de acceso a nuevos competidores.
- Poder de negociación de los clientes.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Productos sustitutivos.

Grado de saturación del mercado

Hay que tener en cuenta el número de competidores que existen en el mercado donde la empresa desarrollará su actividad, además de la rivalidad que existe entre las empresas competidoras.

No es aconsejable crear productos que respondan a las necesidades de segmentos de mercado que se encuentran masificados, a menos que se ofrezca al consumidor un producto que se pueda diferenciar por la calidad o cualquier

otro aspecto que marque la diferencia entre los productos de la competencia y los de la empresa.

Asimismo si entre las empresas del sector existe una gran rivalidad, se encontrarán dificultades para entrar en el mismo. La rivalidad de las empresas del sector se puede medir analizando los siguientes aspectos:

- Número de empresas competidoras.
- Grado de especialización del producto.
- Barreras de entrada y salida al mercado.
- Localización de las empresas competidoras.

Facilidad de acceso a nuevos competidores

Se deben analizar también las **barreras de entrada y salida** existentes que dificultarán a las empresas entrar o abandonar determinados mercados. Estas barreras pueden ser la lealtad de los consumidores a marcas específicas, requerimientos legales, tecnológicos o barreras de capital entre otras.



Actividades

8. Describa una situación en la que se identifiquen barreras de salida de un mercado.

La existencia de mayores o menores barreras de acceso y salida del mercado determinará:

- Beneficios organizacionales.
- Número de competidores.
- Riesgos a asumir por el empresario.
- Continuidad y estabilidad de las ventas.

Poder de negociación de los clientes

Cuando la oferta empresarial se dirige a un número pequeño de clientes, ello permite que estos se pongan de acuerdo a la hora de realizar las negociaciones con la empresa. Esto es perjudicial para el empresario ya que los clientes actuarán para bajar los precios, aumentar la calidad de los productos ofrecidos, exigir facilidades de pago, etc.

Por tanto, el análisis de la clientela presente en el sector también facilitará información sobre los competidores.

Poder de negociación de los proveedores

De igual forma que ocurre con los clientes, se debe analizar el poder de negociación de los proveedores en el mercado, ya que condicionará las negociaciones que se lleven a cabo con los mismos. Para conocer el poder de negociación de los proveedores se deben analizar las siguientes variables:

- Número de proveedores.
- Volumen de compra.
- Coste del cambio de proveedor.
- Interrelación entre proveedores.
- Presencia de productos sustitutivos.

Por tanto se debe analizar el número de proveedores existente en el mercado, ya que pueden actuar sobre el precio de los productos, la calidad, financiación, etc.

Productos sustitutivos

Además de estudiar a los competidores que ofrecen productos similares a los de la empresa, habrá que analizar la presencia de competidores que ofrecen productos sustitutivos.



Definición

Producto sustitutivo

Es aquel que satisface las mismas necesidades que otro producto y por tanto se puede adquirir indistintamente para ser consumido o usado para tal fin. Como ejemplo de producto sustitutivo se puede citar la mantequilla y la margarina.

Hay que tener en cuenta que los productos sustitutivos también evolucionan para intentar diferenciarse de la competencia, esto puede generar un cambio en las tendencias de consumo de los clientes que afectará negativamente a la rentabilidad de la empresa.



Algunos productos sustitutivos presentan tales ventajas para el consumidor que hacen desaparecer a las empresas competidoras.



Aplicación práctica

Manuel quiere montar una empresa que se dedique a la elaboración y distribución de aceite de girasol. Este negocio se localizará en la isla de Fuerteventura. Dadas las dimensiones del territorio, no existen muchas plantaciones de girasoles en las que Manuel pueda comprar su materia prima, además en la isla de Fuerteventura se ubica una de las productoras de aceite de semillas más importante de España. ¿Aconsejaría a Manuel seguir adelante con su idea de negocio?

Continúa en página siguiente >>

<< Viene de página anterior

SOLUCIÓN

Aconsejaría a Manuel que buscara otra ubicación para su empresa, dado que el número de proveedores es escaso y tendrán un gran poder de negociación, sin mencionar los costes en los que incurriría para el traslado de la mercancía a la península y a las demás islas. Además, en Fuerteventura existe un fuerte competidor que elabora un producto sustitutivo al aceite de girasol.

4. Los clientes

Son la principal fuente de generación de ingresos de la organización, por tanto todos los esfuerzos de la empresa deben girar en torno a buscar la mejor forma de **satisfacer sus necesidades y cumplir con sus expectativas**.

Para ofrecer a cada grupo de clientes el producto que necesita, es necesario establecer una clasificación que permita conocer las características y tipos de clientes que adquirirán los productos o servicios de la empresa. Asimismo, esto permitirá a la organización orientar sus recursos y esfuerzos a la satisfacción de esas necesidades.

4.1. Clientes actuales

Son un grupo de individuos que tienen un vínculo comercial estable con un determinado mercado, en el que se ofrecen productos o servicios que les permiten satisfacer sus necesidades.

Estos clientes mantienen una relación con una empresa o grupo de empresas que comercializan el mismo tipo de bienes. Son los que generan el flujo constante de ingresos al negocio. Esto permitirá a las organizaciones definir una estrategia concreta, calcular las ventas previsible, elaborar los presupuestos, etc.

Los clientes actuales se pueden clasificar de la siguiente forma:

- Según su grado de actividad.
- Según su frecuencia de compra.
- Según sus expectativas de compra.
- Según su grado de satisfacción.
- Según su grado de influencia.

Según su grado de actividad

Esta clasificación hace referencia a los clientes que adquieren o han adquirido bienes o servicios en una determinada empresa. Se clasifican en activos e inactivos.

Los **clientes activos** son los que realizan compras de forma frecuente, en la actualidad o en un corto periodo de tiempo.

Los **clientes inactivos** son los que han adquirido bienes o servicios de la empresa, pero su última compra se realizó bastante tiempo atrás. Es conveniente analizar las causas por las que los clientes han dejado de comprar los productos de la empresa; las más comunes suelen ser:

- Han dejado de necesitar el producto.
- Se han pasado a la competencia.
- Están insatisfechos con el producto.
- Mal servicio posventa.

Resulta importante realizar esta clasificación porque permitirá conocer cuáles son los clientes que realizan compras de forma habitual en el negocio. Con esto, las empresas podrán enfocar sus esfuerzos a realizar las acciones necesarias para fidelizar a este tipo de clientes, ya que en la actualidad son los que generan un flujo constante de ingresos.

Por otro lado, es necesario conocer cuáles son los motivos que han impulsado a los clientes inactivos a dejar de consumir los productos de la empresa. Habrá que identificar las causas que han propiciado esta situación e intentar recuperarlos.

Según su frecuencia de compra

Una vez que se determina cuáles son los clientes activos de la empresa, se podrán clasificar atendiendo a su frecuencia de compra en:

- **Clientes de compra frecuente:** son clientes que realizan las compras con una frecuencia superior a la del resto de clientes de la empresa. Se encuentran muy satisfechos con el servicio ofrecido y es fundamental brindarles constantemente un servicio personalizado que les permita sentirse importantes.
- **Clientes de compra habitual:** son aquellos que realizan sus compras de una forma menos regular que los clientes de compra frecuente; se encuentran satisfechos con los productos o servicios ofrecidos por la empresa. Es conveniente atenderlos de forma “especial” para incrementar su nivel de satisfacción y su frecuencia de compra.
- **Clientes de compra ocasional:** son aquellos que realizan sus compras de forma esporádica, se encuentran medianamente satisfechos con los productos o servicios de la empresa. Es conveniente investigar cuáles son las causas que impulsan a estos clientes a realizar las compras ocasionales, de esta forma la empresa podrá tomar las medidas convenientes para cambiar esta situación.

Según sus expectativas de compras

Esta clasificación permitirá orientar los recursos y esfuerzos de la organización a mantener a un determinado grupo de clientes. Analizar su volumen de compras permitirá descubrir cuáles son los clientes que resulta rentable fidelizar.

- **Clientes con un volumen de compras alto.** La organización debe dirigir sus esfuerzos a fidelizar a este tipo de clientes, ofreciendo sus productos o servicios con el grado de personalización que estos requieran para hacerlos sentir importantes y valiosos para la organización.
- **Clientes con volumen de compras medio:** componen el grueso de la cartera de clientes, su volumen de compras está dentro de la media general. Suelen estar satisfechos con el producto ofrecido y realizan compras de forma habitual. Para conocer si es necesario orientar los esfuerzos de la empresa a fidelizarlos, se debe analizar cuál es su capacidad de compra.

- **Clientes con un volumen de compras bajo:** generalmente estos clientes pertenecen al grupo de clientes de compra ocasional, su volumen de compras es inferior a la media del resto de clientes. Al igual que los clientes con un volumen de compras medio, la empresa deberá analizar si es rentable dirigir sus esfuerzos a fidelizar a este tipo de clientes.

Según su grado de satisfacción

Otro método que suele utilizarse para clasificar a los clientes es en función de su grado de satisfacción:

- **Clientes altamente satisfechos:** los productos o servicios que oferta la empresa rebasan las expectativas de estos clientes, por tanto se encuentran muy satisfechos. Generalmente estos clientes suelen convertirse en prescriptores, y los esfuerzos de la empresa deben orientarse a rebasar sus expectativas mediante un servicio personalizado que los sorprenda cada vez que adquieren los productos o servicios de la empresa.
- **Clientes satisfechos:** son clientes cuya satisfacción con los productos o servicios de la empresa también es alta, aun así pueden cambiar de proveedor en cualquier momento, ya que no son tan leales como los clientes altamente satisfechos. La empresa debe intentar elevar el nivel de satisfacción de estos clientes hasta convertirlos en prescriptores.
- **Clientes insatisfechos:** las expectativas de estos clientes fueron inferiores a las esperadas, generalmente no volverán a adquirir los productos o servicios de la empresa y probablemente hagan publicidad negativa sobre la organización. La empresa deberá investigar cuáles fueron las causas de su insatisfacción para realizar los ajustes necesarios.



Generalmente un cliente insatisfecho no volverá a adquirir el producto.



Definición

Cliente prescriptor

Es aquel cliente que se encuentra muy satisfecho con los productos de una empresa determinada, y que por ello comunica sus bondades a otros clientes potenciales.

Según su grado de influencia

Esta clasificación también puede resultar interesante, ya que analizará cuáles son las consecuencias de que los clientes de la empresa sugieran los productos o servicios a otros clientes potenciales. Se dividen en tres tipos:

- **Clientes altamente influyentes:** pueden transmitir percepciones positivas o negativas a un gran número de clientes potenciales. Lograr que este tipo de clientes comunique las ventajas de la oferta empresarial influirá positivamente y de forma inmediata sobre los beneficios de la empresa. Pueden ser estrellas de cine, deportistas de élite o personalidades que hayan logrado algún tipo de reconocimiento público.
- **Clientes medianamente influyentes:** ejercen su influencia en grupos más reducidos, pero en su círculo concreto tendrán un eco destacable. Generalmente es más fácil hacer que recomienden los productos de la empresa que los altamente influyentes.
- **Clientes influyentes a nivel familiar:** pueden influir en las decisiones de su entorno más próximo, familiares y amigos.



Aplicación práctica

Cristina es dueña de un establecimiento que se dedica a la venta de artículos informáticos. Manuel es un cliente que se encuentra satisfecho con la oferta y atención que recibe en el establecimiento, por tanto acude con frecuencia para realizar sus compras, en las que generalmente suele gastar sumas importantes de dinero. Cristina quiere premiar la fidelidad de sus clientes, por tanto va a realizar una clasificación de cada uno de ellos. ¿Cómo clasificaría a Manuel?

SOLUCIÓN

Manuel se podría clasificar como un cliente satisfecho de compra frecuente y alto volumen de compras. Sin duda, Cristina debe centrar sus esfuerzos en retenerle, ya que mientras siga satisfecho es probable que siga aportando una importante corriente de ingresos.

4.2. Clientes potenciales

Los clientes potenciales son aquellos que, aunque no consumen los productos que componen la oferta empresarial, cumplen las condiciones para poder hacerlo. Las empresas deben dirigir sus esfuerzos a captarlos para transformarlos en clientes actuales. Estos clientes se podrán clasificar de acuerdo a:

- Volumen de compras.
- Frecuencia de compras.
- Grado de influencia.

Como se puede observar, la clasificación de los clientes potenciales guarda una estrecha relación con la de los clientes actuales, la única diferencia es que no se poseen los datos de este tipo de clientes, y para obtenerlos se debe realizar una investigación de mercados.



Actividades

9. Describa cuál es la diferencia entre los clientes activos y los clientes potenciales.
 10. Realice un esquema en el que se recoja la clasificación de los diferentes tipos de clientes.
-

5. Los recursos de la empresa

Los recursos de la empresa son todos aquellos elementos que se requieren para que una empresa pueda llevar a cabo su actividad principal. Estos recursos pueden tomar diversas formas, y usándose de forma unitaria o combinándolos con otros recursos permitirán a la empresa lograr sus objetivos, ya que en cierta forma estos recursos contribuyen al funcionamiento de la misma.

5.1. Recursos materiales e inmateriales

Los recursos materiales e inmateriales son elementos que requieren las organizaciones para poner en marcha sus proyectos empresariales. A continuación se detallan las características de cada uno de ellos.

Recursos materiales o tangibles

Los recursos materiales son los bienes tangibles con los que cuenta la empresa para desarrollar su actividad principal. Se utilizan para procesar y/o transformar la materia prima en el producto o servicio final.

Los recursos materiales son:

- **Instalaciones:** instalaciones, mobiliario, maquinaria o equipos cuya finalidad es contribuir al procedimiento de creación de valor.
- **Materias primas:** materiales que usan las empresas para fabricar sus productos.

- **Otros:** son elementos que directamente no aportan valor al proceso productivo, pero que son necesarios para que se desarrolle la actividad empresarial.



Ejemplo

Recursos materiales o tangibles de la empresa son, por ejemplo, el mobiliario, los equipos para proceso de información, los elementos de transporte, etc.

Recursos inmateriales o intangibles

Además de los recursos tangibles, existen una serie de recursos intangibles o inmateriales que son de vital importancia para el funcionamiento de la organización. La valoración de este tipo de recursos no es fácil, estos se pueden clasificar en:

- **Reputación:** la reputación de la empresa entre los consumidores está relacionada con la confianza que poseen los consumidores en los productos de la empresa, habrá consumidores dispuestos a pagar un sobreprecio por los productos que oferta una empresa en concreto. Una reputación positiva entre los consumidores constituirá sin duda una ventaja competitiva para la empresa.



Ejemplo

Cuando la empresa automovilística Mercedes-Benz lanzó su primer modelo de Clase A en los años noventa a un precio económico, las ventas de la organización disminuyeron. El motivo de esta disminución en las ventas se debió a que el consumidor no veía en ese modelo el estatus y reputación que la empresa ofrecía.

- **Tecnología:** es un recurso muy valioso para la empresa, ya que la tecnología se aplica a multitud de procesos. Es necesaria para mantener la competitividad de la organización.
- **Recursos técnicos:** vienen determinados por la cultura empresarial, son el conjunto de técnicas y procedimientos propios de cada organización que marcarán sus pautas de funcionamiento, rutinas, formas de realizar el trabajo, etc.
- **Recursos financieros:** pueden ser propios o ajenos, son los recursos con los que cuenta la organización para desarrollar la actividad empresarial.

Google

Según el ranking de BrandZ, Google se posiciona como la marca mejor valorada por los consumidores, superando en el año 2014 a la empresa Apple.

5.2. Recursos humanos

El capital humano es uno de los recursos más importantes con los que cuenta la empresa, ya que el personal de la organización, utilizando de la forma estipulada los recursos tangibles e intangibles que se ponen a su disposición, realizará las actividades establecidas para contribuir al proceso de creación de valor para el consumidor.

El valor de las personas

El personal de la organización aporta a la empresa sus conocimientos, habilidades, experiencia y capacidad para manejar los recursos y tomar decisiones.

Es importante mantener motivados a todos los individuos de la organización, ya que de esta forma se comprometerán con los objetivos empresariales y desarrollarán su trabajo de forma excelente. Este interés de los empleados por intentar hacer su trabajo lo mejor posible se plasmará en la calidad del producto o servicio que oferte la empresa, lo que se traducirá en un aumento de la satisfacción de los clientes y de los beneficios organizacionales.

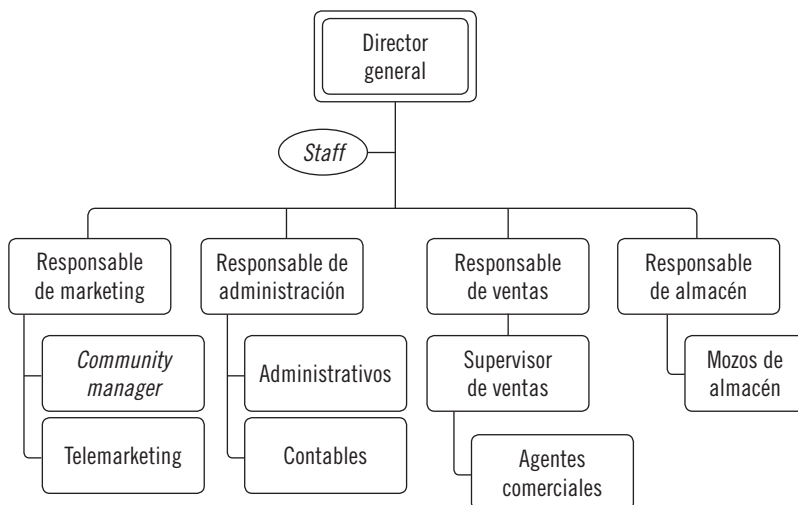
Gestión de los recursos humanos

Definir las necesidades específicas de personal que tendrá una empresa, así como delimitar las funciones y tareas de cada uno de los puestos es fundamental, ya que de esta forma se conseguirán organizar adecuadamente los procesos evitando que haya duplicidades y asignando responsabilidades a cada uno de ellos.

El organigrama

Una de las herramientas que ahorrarán confusiones a la hora de definir las características de puesto de trabajo es el organigrama. En él se representan de forma esquemática las relaciones y asociaciones existentes entre los diferentes puestos de trabajo de la empresa, además ayuda a definir las funciones de cada miembro de la organización. Por su representación gráfica se podrían citar los siguientes tipos de organigramas:

- **Organigrama vertical:** muestra la estructura jerárquica de la empresa desde la parte superior hacia la inferior, concentrándose en la parte superior la máxima autoridad de la empresa, disminuyendo la jerarquía en las posiciones más bajas.



- **Organigramas horizontales:** muestran las relaciones organizacionales de izquierda a derecha, en la parte izquierda se representa la máxima autoridad, disminuyendo la autoridad conforme aumenta la cercanía al extremo derecho.
- **Organigramas mixtos:** las relaciones empresariales se representan combinando los organigramas horizontales y verticales.

Los organigramas representan las relaciones formales que existen entre los miembros de la organización, no obstante también existen relaciones informales entre los diferentes individuos, estas se derivan de los vínculos personales, de amistad, compañerismo, liderazgo, etc.; estas relaciones componen el llamado **organigrama informal**.



Definición

Staff

Conjunto de individuos que componen un área de asesoramiento o equipo de estudio en una organización determinada. Dependiendo de sus funciones, experiencia, etc., y de la naturaleza de la empresa, pueden trabajar como asesores de los directores generales de las empresas, asesorando a los clientes en el punto de venta, etc.

El proceso de selección

En el momento en el que la empresa detecte una necesidad de personal, es necesario que siga una serie de pasos para que esa vacante se cubra con la persona más indicada para desarrollar las funciones relativas a ese puesto. Las fases son las siguientes:

- Análisis del puesto de trabajo a cubrir.
- Análisis del perfil profesional del candidato.
- Proceso de selección de personal.



Para realizar una evaluación objetiva del candidato, el entrevistador puede utilizar un profesiograma.



Definición

Profesiograma

Herramienta en la que se representará el conjunto de características que debe tener el candidato a ocupar el puesto de trabajo.



Actividades

11. Clasifique, en función de su importancia, los distintos recursos de la empresa.
-

6. Resumen

Conseguir el éxito empresarial es el objetivo de cualquier empresa; bien sea pequeña, mediana o grande, el fin con el que se creó es conseguir que sea solvente y que vaya creciendo día a día.

A lo largo de este capítulo se han analizado cuáles son los principales elementos de los que dependerá el éxito en los negocios.

La correcta ubicación del negocio es un elemento fundamental, ya que su elección condicionará directamente los beneficios presentes y futuros de la organización.

Otro de los factores que se han estudiado es la influencia que tendrá la competencia, los proveedores y los clientes en la fijación de la estrategia de la estrategia empresarial, y cómo influye la saturación del mercado en la viabilidad del negocio.

Por último se han estudiado cuáles son los recursos necesarios para poner en marcha un negocio, y se han clasificado en función de su naturaleza.

