

NOVIEMBRE 2023



FADE
FEDERACIÓN
ASTURIANA
DE EMPRESARIOS

Guía para la Competitividad de la Empresa Asturiana

Oficina de Crecimiento y Consolidación de Asturias

Contenidos

01 ¿Por qué esta guía?

02 ¿Crecer? ¿En qué?

03 Elementos críticos para crecer

04 Riesgos y estrategia financiera

05 ¿En qué te puede ayudar la Oficina de Crecimiento y Consolidación Empresarial?



1

¿Por qué esta guía?

El crecimiento, la consolidación y la competitividad de una empresa es uno de los mayores desafíos a los que se enfrentan sus fundadores

01 | RIQUEZA Y COMPETITIVIDAD

El crecimiento empresarial es el reto económico más estratégico al que se enfrenta Asturias. Asturias tiene un problema severo respecto al tamaño de sus empresas, en relación con las empresas del resto de España y mucho más de Europa. El desafío está lastrando el futuro de la región.

FADE estima que para recuperar la brecha de empresas de mayor tamaño respecto a España se necesita que al menos 800 empresas crezcan, se hagan más fuertes y accedan a nuevos mercados. Si Asturias logra ese objetivo se podrían crear más de 5.000 millones de PIB y abordar un problema de laboral tan severo.



el tamaño empresarial es diferencial para explicar mayores salarios, más empleo, más rentabil... en definitiva, más prosperidad económica... en definitiva, más prosperidad económica

la productividad, y los salarios, así como la rentabilidad, crecen con fuerza cuando las empresas pasan de 10 a 50 y después a 200 empleados



La competitividad empresarial tiene que colocarse de forma prioritaria en la agenda económica. Todos los actores e interesados, públicos y privados, debemos sumarnos a la iniciativa de crear un entorno para que las empresas puedan desarrollarse con más fuerza en Asturias.

02 | PERO CRECER ES COMPLEJO

Una empresa es un todo interconectado, y ningún crecimiento es gratis y sin riesgo. Tener un profundo dominio de todas las piezas, esto es, del modelo de negocio, es crítico. Y las finanzas son como el aceite de un vehículo, sin ella no hay motor que funcione.

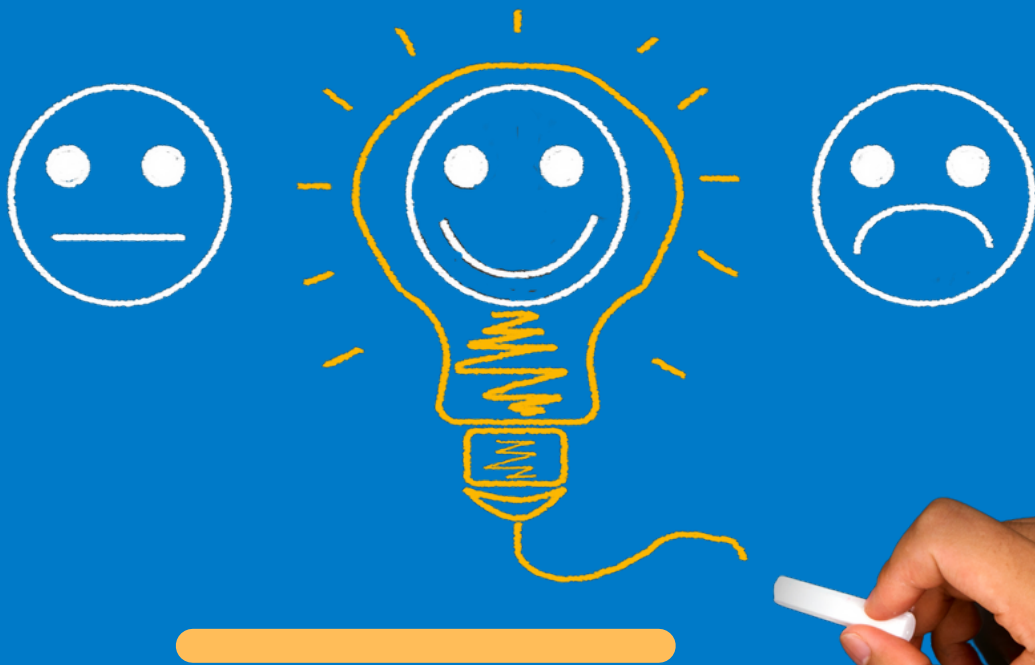
El crecimiento empresarial es uno de los mayores y más complejos desafíos a los que se enfrenta cualquier equipo de socios. ¿Qué tenemos que analizar para crecer y cómo?



Esta guía es un punto de partida para toda persona que está liderando una empresa, siente la necesidad de hacerla crecer y aún no sabe cómo hacerlo.

Hay muchas formas de crecer, distintas fórmulas financieras, riesgos y posibilidades.

¡Evalúalas y te ayudaremos desde la Oficina de Crecimiento y Consolidación de FADE!”



- **¿Quieres comprar una empresa?**
- **¿Buscas inversión y no sabes qué tipos existen, qué diferencias te ofrecen o qué riesgos evalúan?**
- **¿Quieres integrarte en un grupo empresarial más amplio?**
- **¿Buscas ampliar mercados y no sabes cómo abordar este proceso?**
- **¿Tienes dificultades para valorar cuáles son las palancas de crecimiento y del valor de tu empresa?**

¡Te ayudaremos desde la Oficina de Crecimiento y Consolidación de FADE!”

¿Qué preguntas te respondemos con esta guía?

✓ ¿POR QUÉ CRECER?

El crecimiento de una empresa no es algo fácil de evaluar, te presentamos algunos puntos críticos que tienes que evaluar si estás valorando hacerlo. ¿Cuáles son las piezas críticas en un modelo de negocio para crecer?

✓ ¿QUÉ TIPOS DE CRECIMIENTO EXISTEN?

Crece en tamaño empresarial se puede lograr con distintos mecanismos. Crecimiento orgánico, dentro de la propia organización y con recursos propios o ajenos; o crecimiento inorgánico a través de fusiones y/o adquisiciones.

✓ ¿QUÉ RIESGOS SON LOS MÁS RELEVANTES?

Toda compañía, y todo proceso de crecimiento y consolidación, se enfrenta a distintos niveles de riesgos, te descubrimos algunos que debes tener en cuenta durante este proceso.

✗ ¿CUÁLES SON LAS PREGUNTAS CRÍTICAS QUE INFLUYEN EN LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL?

Te haremos pensar en términos de competitividad.

✗ ¿CÓMO EMPEZAR UN PROCESO DE CRECIMIENTO O DE SUCESIÓN FAMILIAR EN LA EMPRESA?

¿Por dónde empezar?

✗ ¿EN QUÉ TE PODEMOS AYUDAR EN FADE DESDE LA OFICINA DE COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO?

Nuestra oficina te ayuda a pensar de forma estratégica, evaluar, facilitar una red de networking de alto nivel con todos los agentes que necesitas en un proceso de crecimiento o de transición.

2

¿Crear? ¿En qué?



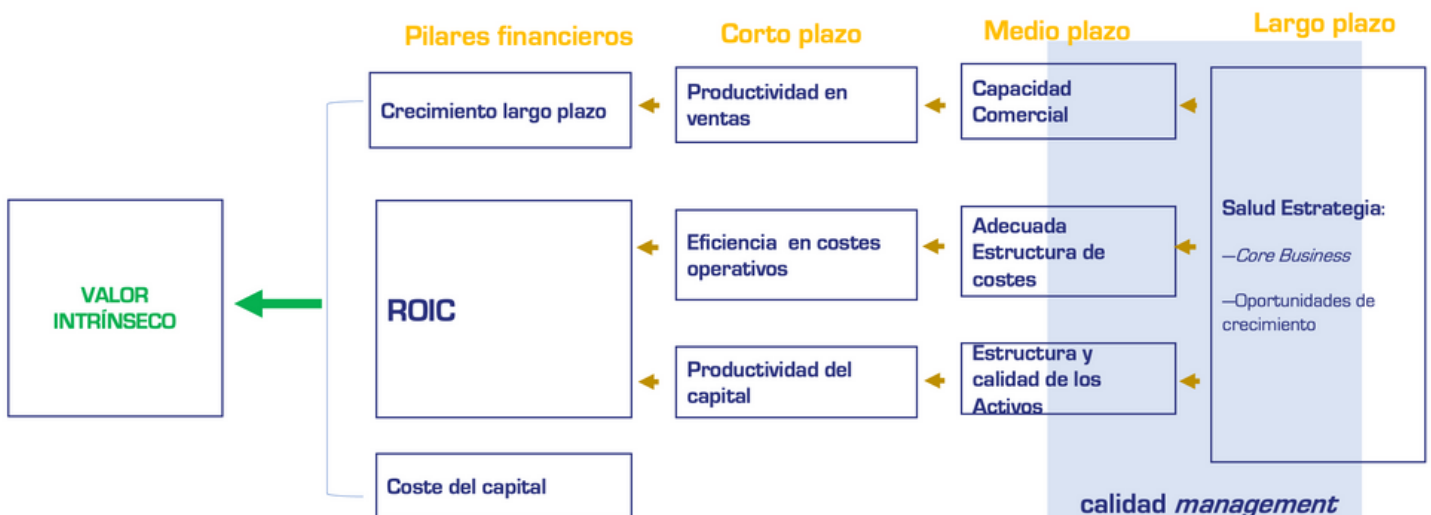
¿CRECER EN QUÉ?

Crecer, crecer, crecer. Sólo las empresas que crecen son poderosas, valiosas, influyentes. Si no creces no eres nadie. ¿Cierto? Depende. No se puede simplificar lo complejo con atajos peligrosos. El crecimiento no puede ser a cualquier precio. Crecer en ventas, por ejemplo, no es igual que hacerlo en beneficios. Y crecer en beneficios hoy no es igual a crear valor mañana. La lógica de los negocios es tremendamente compleja.



¿SI TUVIERAS QUE MAXIMIZAR UNA MÉTRICA, CUÁL SERÍA? LA RESPUESTA ES EL VALOR

El puzzle del valor



Fuente: inspirado en el libro *Value* de McKinsey

DEFINICIÓN DE VALOR FINANCIERO

«Las compañías crean valor para sus accionistas cuando la caja invertida hoy genera más caja en el futuro. La cantidad de valor que crean es la diferencia entre la caja que se va generando y el coste de las inversiones, es decir, cuánta caja usas para generar más caja. Pero, además, el valor se tiene que ajustar porque la caja esperada del futuro se enfrenta a dos fenómenos: el primero, uno muy básico, el dinero 'vale menos' en el futuro —tiene menos poder de compra un euro dentro de 10 años que hoy— y, el segundo, existe el riesgo de que en el futuro esa casa sea menor o no se produzca nunca. Por lo tanto, todo proceso de inversión que suponga desembolsar ahora para generar después está inmerso en riesgos».

Cuando se diseñan las tripas de un modelo financiero y se simula su capacidad para crear valor financiero, se observa que la rentabilidad de una empresa —para los accionistas, y en las empresas pequeñas y familiares para sus fundadores, que a la vez suelen ser empleados— lo determina:

- 1) la capacidad de generar ingresos,
- 2) que los ingresos sean superiores a los costes básicos del negocio, y generen caja neta (más entradas que salidas de flujos de dinero),
- 3) que la caja se reutilice o no para seguir creando más ingresos, más caja, más capacidad de crecimiento.

El crecimiento es caro, difícil, requiere muchas capacidades y sobre todo profesionalizar muchos procesos, usando todas las herramientas que lo faciliten: existe un riesgo para la creación de valor si la gestión no se orienta a las nuevas necesidades de fabricación, ventas, comunicación con los clientes o gestión masiva de datos de forma constante y precisa.

para lograrlo... el
puzzle requiere

✓ **ESTRATEGIA A LARGO PLAZO**

Los productos y servicios que se ofrecen hoy, pero también los que se necesitan ofrecer mañana

✓ **TODO ESTÁ INTERCONECTADO**

La potencia de ventas depende de aspectos tales como la tecnología incorporada a nuevos productos/servicios, la marca, la experiencia del cliente, la calidad percibida, cómo reacciona la competencia y cómo diferenciarse de ella; qué canales se usan para llegar a los clientes y un largo etcétera

✓ **ESTRUCTURA DE COSTES**

Cómo se comportan cuando las ventas crecen, cuando se lanza un nuevo producto, se abre un nuevo mercado, o cómo son de diferentes respecto a la competencia.

Hay empresas que por cada euro de coste de personal genera 12 en ventas, y otras 8. Las hay que por cada kilovatio de energía obtiene 10 de ventas y otras 6. No todos los costes se optimizan igual, incluso en el mismo sector. Depende de la tecnología, de los procesos, la habilidad y la formación de las personas... Los gestores esto lo tienen muy asumido, y se destinan muchos esfuerzos a resolverlo.

✗ **PASADO... PERO SOBRE TODO FUTURO**

El valor no sólo se construye por lo que una empresa ha hecho en el pasado (y que está en sus balances), ni siquiera por el presente. El valor depende de forma crítica del futuro. Cómo las decisiones de hoy afectan a las ventas, costes, productividad, márgenes... en definitiva del ¡mañana!

✗ **LO QUE IMPLICA GESTIONAR LA INCERTIDUMBRE Y EL RIESGO**

El futuro incierto, tiene riesgo (siempre existe una probabilidad positiva de no cumplir con las expectativas), es incierto (a veces, incluso no se pueden anticipar ningún tipo de resultados) y, por tanto requiere de una gestión más compleja, digital y estratégica...

✗ **MANAGEMENT...**

Precios, costes, márgenes, productividad, ideas que se convierten en nuevos productos, capacidad de llegar rápido al mercado y diferenciarse de lo que existe; crear experiencias en el cliente que le hagan repetir... todo ello son los instrumentos de la banda sonora del *management*. Y esos instrumentos, y cómo suenan a la vez, crean o destruyen valor.

Una empresa —un activo, una inversión o una decisión— crea valor y crece si y sólo si los recursos que se destinan (a la adquisición de ese activo, inversión o decisión) generan más recursos en el futuro. Por ello, el valor está indisolublemente conectado con el futuro, al menos por dos razones.

La primera, porque cada euro invertido perderá poder adquisitivo en el futuro, por lo que es necesario compensar esa pérdida y tenerla presente en el momento de decidir.

La segunda es que todo acto que implique futuro se enfrenta a dos fenómenos: el riesgo y la incertidumbre. La imposibilidad de predecir con certeza el futuro obliga a anticipar potenciales riesgos, a valorarlos en el momento previo a la decisión y a ponerlos en la balanza: por un lado, los desembolsos iniciales (ciertos) y, por el otro, los que se podrían generar tras el proceso de inversión (y que son inciertos).



Las palabras futuro, riesgo y capacidad para generar flujos de efectivo son determinantes para crear valor financiero. Esto es una tarea que exige continuas micro decisiones, y en muchos campos distintos.

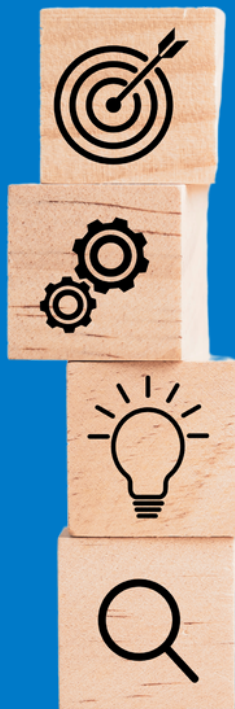


Ofrecer más y mejores productos o servicios, crear un caldo de cultivo para seguir ofreciendo motivos para que el cliente siga comprando; lograr que cada euro de ventas soporte ampliamente los costes asociados, es decir, creer en márgenes y que estos aporten capacidad para generar flujos de efectivo, requiere de una alineación del largo plazo con el corto plazo; requiere visión, pero también ejecución.

¡Te ayudaremos a pensar en ello desde la Oficina de Crecimiento y Consolidación de FADE!”

3

Elementos críticos para crecer



Una empresa es más que la suma de sus partes y cualquier área, métrica o acción en una compañía está conectada financieramente y, a la vez, afecta en la creación de valor. Esta es la razón por la cual el valor no se puede asumir como algo externo, independiente y desconectado.

El valor lo determina un conjunto cada vez más grande y complejo de variables y de microdecisiones.

Es importante resaltar que estas microdecisiones en las compañías digitalizadas son más factibles de aflorar, gestionar y mejorar, lo que de forma directa se conecta la digitalización con la creación de valor y, a la vez, con el papel fundamental que pueden desempeñar los departamentos financieros para lograrlo.




NO SE PUEDE CREAR VALOR FINANCIERO SOSTENIBLE SI NO SE COMBINAN ACCIONES DE CORTO PLAZO CON OTRAS DE LARGO PLAZO. LA AGILIDAD IMPERA, JUNTO A LA FLEXIBILIDAD, EN LOS NEGOCIOS DEL SIGLO XXI



Las finanzas son para la empresa el equivalente al oxígeno para el cuerpo humano. No hay proceso de fabricación, venta, inversión, comunicación con el cliente ni acuerdo con un proveedor o cambio en el modelo de negocio que no se acabe reflejando en las finanzas de una empresa.

La diferencia entre empresas no está en la gestión ordinaria, porque prácticamente todas las empresas usan herramientas estándar de gestión financiera y protocolos o procesos muy similares. La diferencia fundamental, y que puede crear un valor diferencial en una organización frente a su competencia, radica en cómo aprende de sus procesos de gestión, en cómo esos procesos le permiten llevar a cabo nuevas lógicas, nuevas decisiones, desarrollar una mayor inteligencia y ejecutar estrategias a partir de sus procesos financieros que la hagan diferencial en el mercado.

El presente de un departamento financiero, pero sobre todo su futuro, requiere tener un gran dominio no sólo de la contabilidad o habilidades de gestión administrativas, sino también de tecnología, de tratamiento de datos, análisis y aplicación del conocimiento sobre estos datos. El objetivo es tener una comprensión profunda de todos los detalles del modelo de negocio integral de una empresa (y su conexión con los parámetros clave de la creación de su valor) y, en definitiva, desarrollar capacidades de estrategia y gestión “inteligentes”.



La gestión proactiva sobre el futuro, y no sólo sobre el pasado, es el nuevo reto y para ello hay que dotarse de las herramientas, pero sobre todo de la cultura, en pro de esta nueva realidad. Porque la capacidad de hacerlo de forma ágil, flexible y con datos precisos y actualizados casi online se está convirtiendo en el centro de la creación de valor de una organización.

Las empresas o están abiertas a sus clientes (y también a sus proveedores) y les aportan algo singular o su sostenibilidad estará en juego. Integrar en los procesos financieros internos los datos de clientes ya no es una opción, es una necesidad. Resulta imprescindible medir y obtener valor de conocer en profundidad por qué compran, cómo lo compran y toda la trazabilidad que ofrece el mundo digital de esa compra. Todo ello es un activo —intangible, pero activo— también decisivo a gestionar en una compañía.

las empresas más dinámicas y que aspiran a la excelencia también aspiran a estar en la frontera tecnológica de sus procesos, a usar las mejores herramientas y posibilidades que el mercado les ofrece; pero, sobre todo, cuidan que sea el empuje y la motivación de sus equipos los que, a su vez, permitan obtener una rentabilidad muy significativa a las inversiones en tecnología, sobre todo muy superior a la que obtiene la competencia menos digitalizada.

**en las las empresas modernas. a las
capacidades de la tecnología se les
unen otras avanzadas en
cooperación entre equipos,
capacidad analítica, obtención de
datos de forma recurrente,
búsqueda incansable de
herramientas que ofrezcan la
posibilidad de tomar buenas
decisiones en tiempo real y, por
supuesto, un sistema de incentivos
y de gestión de personas que
premie estas capacidades
empreendedoras dentro de las
empresas**

Sin tamaño crítico no se puede invertir, no se puede innovar de forma sólida, no se puede atraer al mejor talento, no se puede internacionalizar una empresa, no se puede hacer un marketing adecuado, es más difícil diferenciarse es más complejo llevar a cabo grandes desafíos que requieren de una gestión compleja.

Crece requiere estrategia, visión, capacidad para absorber tecnología, equipos sólidos, un producto y servicio diferencial, que pueda replicarse (escalar) fácilmente. Crece requiere canales de distribución, una buena red de contactos. Tener un ecosistema de proveedores muy fiable.

invertir en tecnología es una condición necesaria, pero no suficiente, para crear resultados de alto impacto. El valor lo crean las personas cuando usan su principal activo: el conocimiento. La automatización de procesos habilita la posibilidad de crear inteligencia y una mejor posición estratégica de las empresas. Pero son las habilidades avanzadas, el trabajo en equipo, la orientación de la compañía hacia la mejora continua y la cultura corporativa lo que determina el valor diferencial.

Por esta razón, se observa que la inversión en herramientas que faciliten captar datos y analizarlos se considere prioritaria para la gran mayoría de las empresas. No sólo porque el resto de la competencia lo hace —y no hacerlo podría expulsar a una empresa del mercado—, sino porque con datos se abren nuevas posibilidades para dibujar el puzle de la creación de valor en una compañía. Una vez más, el proceso de inversión no es suficiente, serán las capacidades personales dentro de las empresas las que contribuirán, o no, a la productividad y rentabilidad de esas herramientas.



Tipos de crecimiento.

Inorgánico
Orgánico

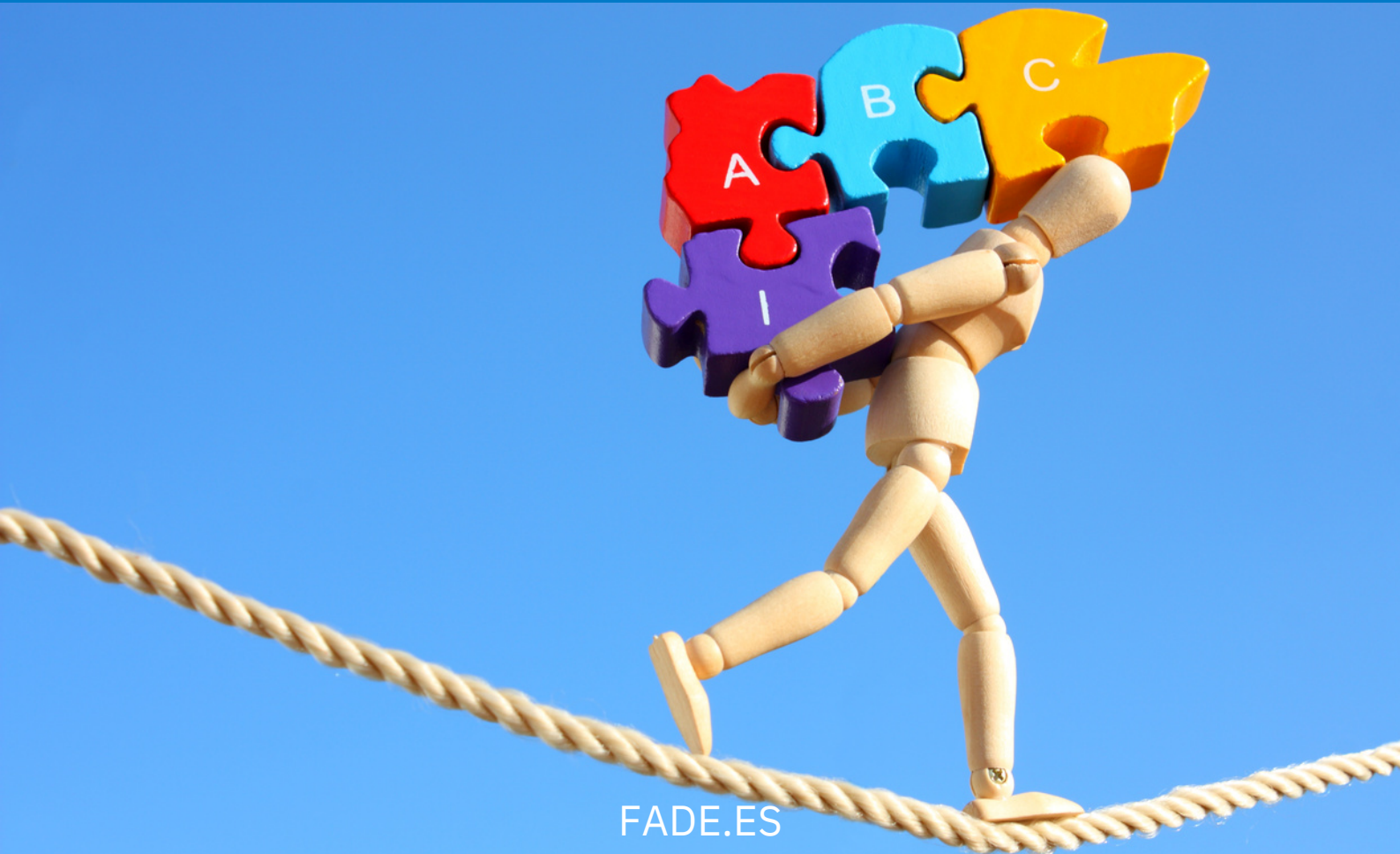



Tipos de inversores.

Financiero
Industrial

4

Riesgo e incertidumbre en el crecimiento







**en las las empresas modernas. a las
capacidades de la tecnología se les
unen otras avanzadas en
cooperación entre equipos,
capacidad analítica, obtención de
datos de forma recurrente,
búsqueda incansable de
herramientas que ofrezcan la**

Dónde está la verdadera disrupción que está detrás del crecimiento de las empresas y su capacidad competitiva? En que en ninguna otra época de la historia una empresa ha tenido la posibilidad de tener acceso a un volumen de información similar sobre su negocio; ni tampoco fue posible hasta ahora automatizar tareas repetitivas de las más simples a, incluso, las más complejas. Ni tampoco nunca una empresa podía trabajar con tanta precisión en ámbitos predictivos: anticipar riesgos, problemas o, simplemente mejorar la gestión en un abanico cada vez mayor de ámbitos.

I. Los negocios ya no se pueden separar de la complejidad y de la gestión de la incertidumbre sobre futuro.



Crear capacidades para gestionar sin asumir que el futuro es único y predecible exige organizaciones más flexibles, con mayor cooperación y un uso adecuado de las herramientas digitales.



II. Al asumir la complejidad y la incertidumbre como elementos a gestionar en los negocios, se requiere adoptar nuevos modelos de organización interna para crear una cultura pro-transformación.

Los modelos de negocio no son eternos. Saber cómo cambiarlos en “modo automático” y gestionar la entropía que ello supone requiere desarrollar nuevas capacidades empresariales. Cuando una compañía es adaptable y trabaja en esas cualidades, su capacidad para explotar en crecimiento es muy significativa.

III. Una empresa debe experimentar y usar soluciones ya disponibles en el mercado antes de acometer grandes inversiones.

Un error que se repite es acometer primero las inversiones en tecnología y después tratar de adaptar a las personas y a los equipos a esa tecnología. La tecnología, para ser productiva, tiene que ayudar a las personas y no al revés.

Usar soluciones de mercado e integrarlas de forma ágil en los modelos de gestión y de decisión de las empresas es el primer paso para seguir escalando en servicios, soluciones tecnológicas y construir una cultura adecuada.

IV. Una de las mayores barreras que existe en la transformación digital de una empresa es la falta de cooperación entre departamentos.

Resulta demasiado habitual que las finanzas asuman el rol de un “proceso” de actividades reactivas: control del gasto, autorización de ofertas comerciales con implicaciones de costes, autorización de inversiones, diseño y de presupuesto y auditoría.

Esta concepción reactiva limita las posibilidades de una transformación real de una empresa y, con ello, cualquier rentabilidad a la hora de crecer y enfocarse a un entorno más complejo e incierto. La cooperación tiene que conectarse con los valores profundos de toda empresa.


V. La forma más efectiva para lograr esa cooperación, que no se puede imponer, conduce a una última recomendación fundamental: se necesita crear un “idioma” común entre departamentos que facilite que cualquier empleado, de cualquier departamento, comprenda cuáles son las claves de la creación de valor de su negocio.

Para lograrlo hay que volver al puzle de valor indicado en la primera parte de este documento. Toda empresa puede trazarse en piezas de ese puzle, como si se tratara de un mapa con datos precisos del pasado, con objetivos para el futuro y con procesos, presupuestos, personas asignadas y acciones concretas. Cada pieza de ese puzle (proveedores, clientes, inversiones, nuevos mercados...) se puede conectar con la creación del valor de una compañía. La sola construcción de ese puzle con foco en el valor requiere de una profunda cooperación entre los equipos y departamentos.


Para sortear la incertidumbre, el departamento financiero necesita ser capaz de simular cualquier escenario y valorar o aproximar una probabilidad de que cualquier variable fundamental experimente un cambio (positivo o negativo). Esto prepara a la organización ante posibles riesgos y permite diseñar acciones de contingencia de forma constructiva.

Esta forma de operar en la que en un modelo financiero se integren todas las piezas de la creación de valor hará surgir la necesidad de medir y usar los datos con inteligencia, de eliminar procesos burocráticos que impidan la agilidad, y de forzar a la colaboración continua y al establecimiento de una comunicación conjunta. Y, sobre todo, permitirá traducir la estrategia en algo medible y compartido.

Los procesos de planificación estratégica y la elaboración del propio presupuesto no serán ya una actividad pasiva, puntual y que se revisa pasados unos meses o años, sino que se trabajará de forma más dinámica en ellos, conociéndose en tiempo real qué se hace, a qué se aspira, qué falla, por qué falla y, de forma determinante, qué se puede aprender tras un fallo.



— El tecnológico: si parte del dinero se destina a crear o reutilizar una tecnología con la que resolver un problema en el mercado, la pregunta es ¿se logrará? ¿Es factible este desafío técnicamente? Cuando se diseñan unos presupuestos para el desarrollo de un nuevo producto/servicio, implica el desarrollo de una nueva tecnología que durará X meses con un presupuesto de Y, ¿qué pasaría si es $X+12$, $10Y$ o las dos cosas a la vez? ¿Qué pasa si las previsiones no se cumplen? ¿Qué riesgos financieros, de tesorería o impacto global para la empresa se pueden generar?

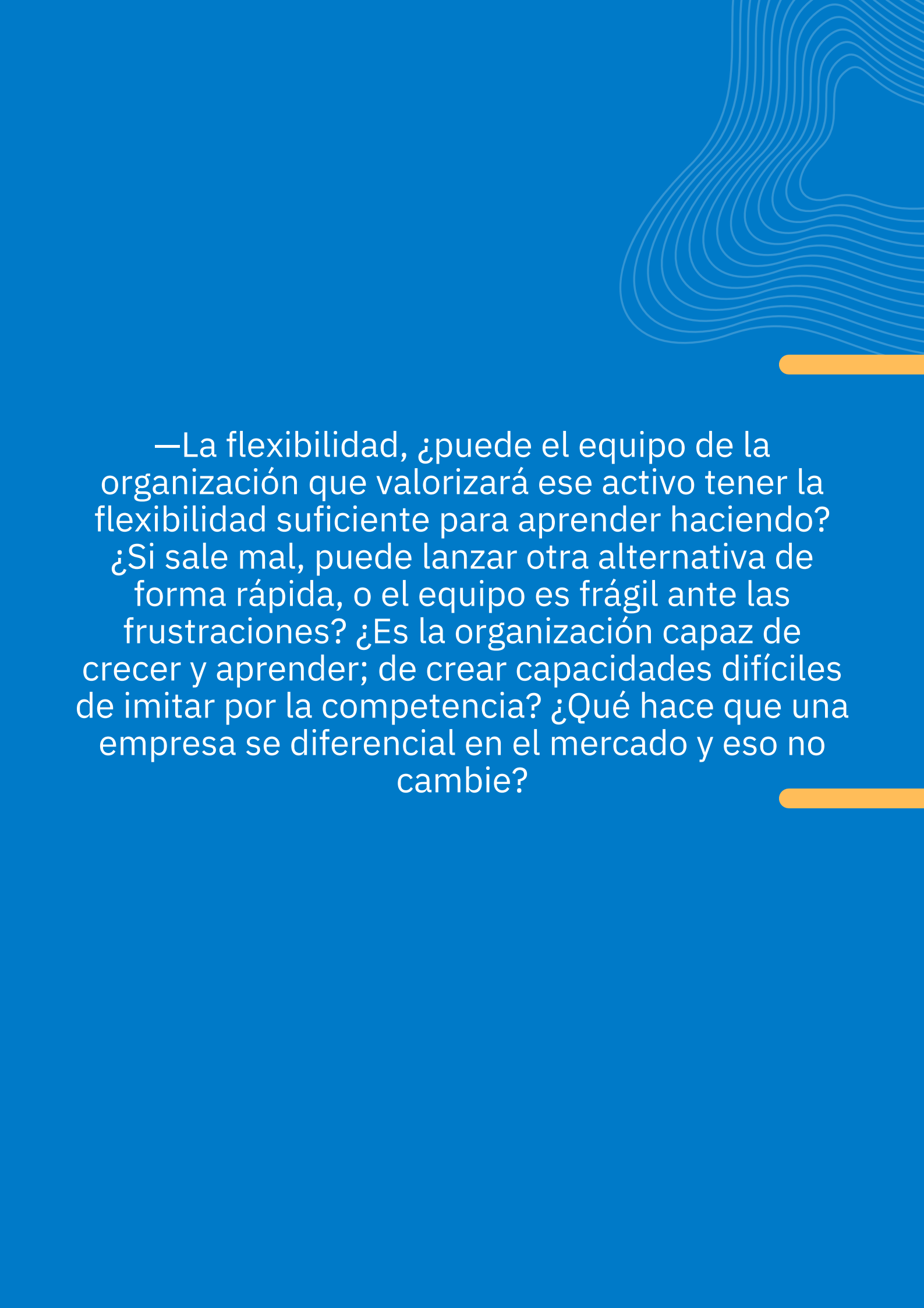


— El de mercado: esa tecnología, esa solución, ese mercado ¿interesa a alguien que esté dispuesto a pagar por ello? En los mercados donde una empresa opera o puede operar, ¿qué puede estar haciendo la competencia y cómo puede impactar en sus resultados? ¿Y si cambian las relaciones y los precios con los proveedores? ¿Y si uno de los proveedores más estratégicos quiebra y no se puede atender al mercado? ¿Cómo se pueden anticipar potenciales problemas sectoriales o macroeconómicos?

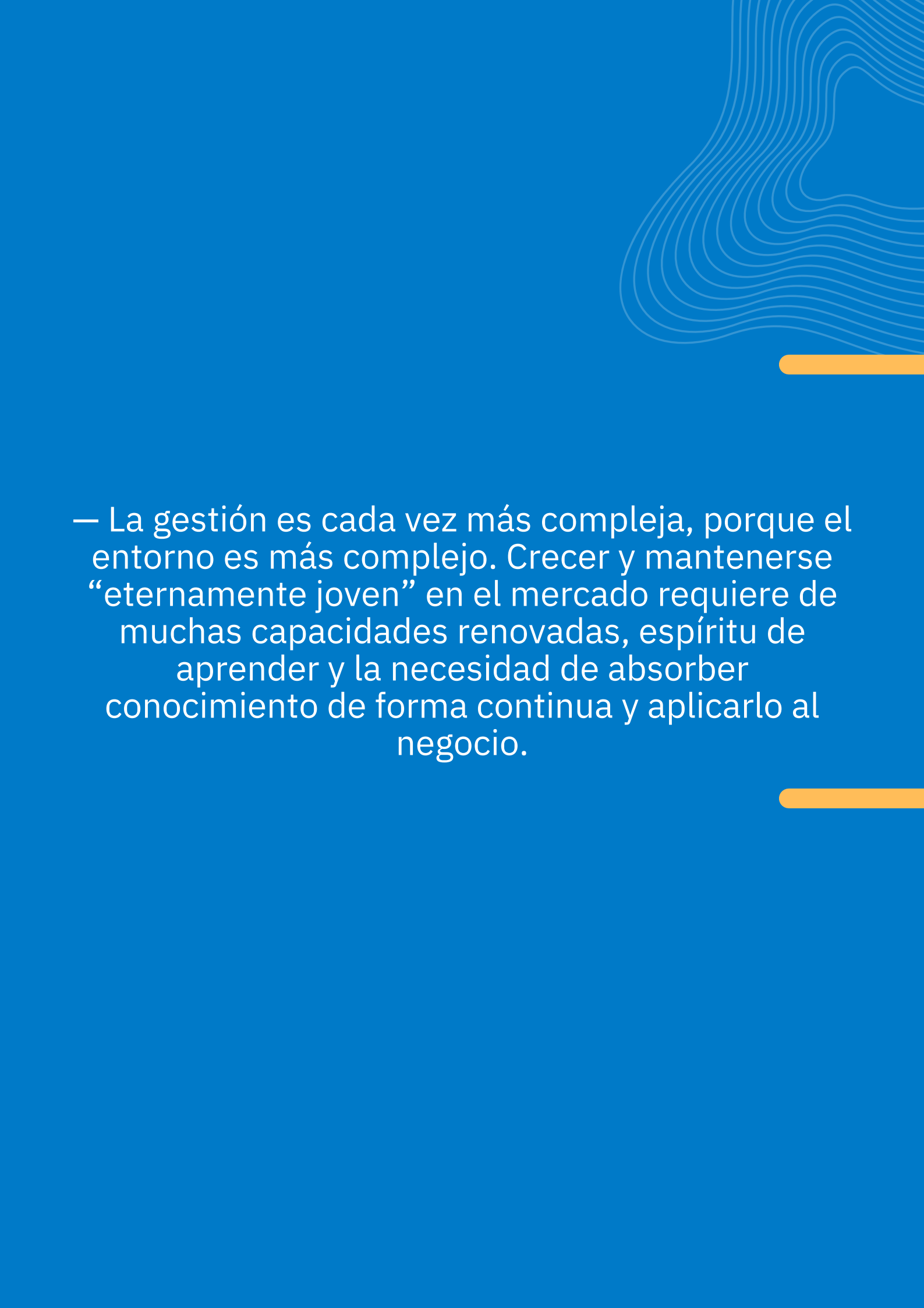
— El crecimiento: ¿se puede crecer de forma recurrente en ventas a un ritmo muy superior a los costes? ¿Cómo ampliar el catálogo de productos/servicios y seguir llegando a nuevos mercados?

El crecimiento en una empresa —aunque se invierta en activos tangibles e intangibles— no es una fórmula matemática, ni algo que se pueda predecir fácilmente en una Excel sin temor a que el primer contacto con el mercado incumpla todas las previsiones.

Por ejemplo, ampliar las ventas a otros mercados de otros países siempre está sujeto a la vulnerabilidad de adaptarse a las estructuras legales y competitivas locales; y existen procesos de aprendizaje no exentos de riesgos que se deben medir.



—La flexibilidad, ¿puede el equipo de la organización que valorizará ese activo tener la flexibilidad suficiente para aprender haciendo? ¿Si sale mal, puede lanzar otra alternativa de forma rápida, o el equipo es frágil ante las frustraciones? ¿Es la organización capaz de crecer y aprender; de crear capacidades difíciles de imitar por la competencia? ¿Qué hace que una empresa se diferencial en el mercado y eso no cambie?



— La gestión es cada vez más compleja, porque el entorno es más complejo. Crecer y mantenerse “eternamente joven” en el mercado requiere de muchas capacidades renovadas, espíritu de aprender y la necesidad de absorber conocimiento de forma continua y aplicarlo al negocio.

la eficiencia y la productividad del capital en las últimas décadas, encuentran que aquellas empresas que lo logran es gracias, fundamentalmente, a que crean productos o servicios para necesidades no resueltas en el mercado.

Crear activos intangibles que aporten nuevos productos o soluciones en el mercado duplica el valor de la empresa de cada euro generado como ingresos de esos productos o servicios.

No hay nada con mayor impacto que se pueda hacer en una compañía, en términos de creación de valor, que aportar soluciones nuevas a problemas no resueltos. De hecho, cada euro de ingresos aportado por nuevo producto genera 2 euros de valor frente 0,20 euros que aporta la absorción de un negocio en marcha.

Crear activos intangibles permite crecer en valor financiero, de forma exponencial, a las empresas.

Hacer fusiones y adquisiciones de empresas constituidas, atraer clientes de la competencia, ampliar un nuevo mercado... nada de todo ello aporta más valor que crear soluciones diferenciales en el mercado.

Es por esta razón por la que se contrasta de forma definitiva que los activos intangibles han adquirido la categoría de la mayor fuente de valor financiero actual y futuro. Pero, precisamente por eso, es complejo crearlos y mucho más anticipar su impacto en el mercado.

A ciclos más cortos y más complejidad, se añade la dificultad de mantener crecimientos sostenidos en el mercado. Estos activos y estas empresas tienen que acelerar muy rápido su crecimiento en el corto y medio plazo y seguir invirtiendo de forma recurrente para no perder su presencia en el mercado.

Para crear ventajas competitivas en los activos intangibles, según las investigaciones de Koller y Jiang, se requiere:

- Por el lado de ingresos, las dificultades de copiar/imitar, los productos, las tecnologías, los modelos de calidad, la construcción de marcas sólidas para llegar a los clientes y que esto aporta precios que sostengan márgenes adecuados.
- Por el lado de los costes, las economías de escala y modelos de negocios muy eficientes y diferenciales que permitan escalar las ventas de forma recurrente.



5

¿en qué te
podemos ayudar?

FADE

FEDERACIÓN
ASTURIANA
DE EMPRESARIOS