

a otras el derecho a explotar determinado producto o servicio a cambio a comisión.

Por último, señalamos la subcontratación que es cuando una empresa realiza a otras la realización de algunas actividades que no son esenciales para ella de valor de la misma (por ejemplo los servicios de limpieza, o los de impresión).

CUESTIONES:

1. Explique las diferentes estrategias de crecimiento desarrolladas por Benito Marmolillo partiendo del servicio funerario.

SO1: Benito Marmolillo

Benito Marmolillo es dueño de una funeraria en el pueblo de la serranía de Cádiz (Viaje S.L.). El negocio no va muy bien. El análisis económico llega hasta los costes. No tiene competidores pero quiere atraer a la gente y su voluntad es reducir los costes. La operación se reduce considerablemente. Ha decidido invertir sus recursos en otros negocios. Ya en los días de la guerra civil abrió un negocio de servicios funerarios en las localidades adyacentes. Lo hizo para que la operación fuera rentable.

Después de la guerra civil Benito Marmolillo tuvo la desagradable experiencia de tener que enterrar al director del periódico de un amigo y tertuliano habitual en el programa de Tóbalito.

El Eco de la Sierra quedaba en un momento crítico. Benito Marmolillo decidió emprender su loca carrera de la comunicación comprando un negocio de salida. En principio este negocio se distribuía en una localidad pero decidió que al igual que hizo con Tóbalito podría distribuir y vender el programa en toda la comarca, para ello, necesitaba modificar los contenidos del programa y lo hizo.

Con el tiempo vendió la funeraria, y avatares de la vida, él que enterró a toda una generación fue enterrado por una multinacional fría y aséptica que no conocía a sus clientes y mucho menos a sus negocios.

específicos para las comarcas limítrofes con un éxito fulgurante.

Cuando el genuino *El Eco de la Sierra* presentó una tendencia a la baja en el número de lectores decidió emprender una labor de renovación. Para ello compró un taller de impresión "Tocolor S.A.", en el que podía imprimir algunas páginas en color e introdujo nuevas secciones que podían atraer a nuevos grupos de lectores. Secciones como "Agricultura" o "Turismo rural" fueron grandes aciertos que permitieron incrementar sus ventas. Otras innovaciones fueron desafortunadas y eliminadas como la de ofrecer esquelas mortuorias a todo color.

Pero su antiguo oficio no hacía más que traerle sensaciones agradables y tuvo que prestar un último servicio a Don Cosme, maestro jubilado y actual director de la Radio-Televisión Local. Rápidamente aprendió los trámites precisos y en poco más de una semana había añadido dos nuevas empresas a su grupo "SierRadio" y "Tele Sierra".

Por último, decidió darle entrada en el negocio familiar a la novia de su hijo que había estudiado Comunicación Audiovisual o algo así, y le creó la empresa "Serranta" que elaboraría programas audiovisuales para las emisoras de radio y de televisión.

Con el tiempo vendió la funeraria, y avatares de la vida, él que enterró a toda una generación fue enterrado por una multinacional fría y aséptica que no conocía a sus clientes y mucho menos a sus negocios.

CASO 2: El Chafardero Indomable

Pepi es la redactora jefa de *El Chafardero Indomable* un semanario de ámbito local. Un día recibe la llamada de su jefe Don Berrinche que le explica que, a lo largo de su vida, ha ido invirtiendo en diferentes negocios y le gustaría conocer su opinión sobre la estrategia a seguir. Don Berrinche comenzó creando *El Chafardero Indomable*, que a su entender es un negocio atractivo, ya que debido al aumento del poder adquisitivo y del nivel de estudios de los ciudadanos la tasa de crecimiento del número de lectores de prensa local se ha incrementado el último año por encima del 15%. También la inversión publicitaria local ha crecido. Además, hay que considerar que la zona es una prensa local que habla, *La Pera Limonera*, tuvo que cerrar por falta de liquidez y la creación del nuevo competidor.

La Pera Limonera formaba parte de un grupo de comunicación y al cerrar su empresa su dueña, el grupo se vio obligado a vender a buen precio la televisión local Canal 2001. Don Berrinche no dejó pasar la oportunidad y la adquirió. A este respecto, le comenta a Pepi que es un negocio boyante, pues aun que la audiencia televisiva no creció en los últimos años, el canal posee un nivel de audiencia considerable. Esto viene avalado por los últimos datos del EGM (Estudio General de Medios) sobre cuotas de audiencia media diaria que posee de esta empresa

y de las dos competidoras que existen en la ciudad: Canal 2001, 20.000 espectadores; Canal Popular, 6.000 espectadores y Cablepirata, 18.000.

Dos años más tarde Don Berrinche reformó el antiguo cortijo familiar montando una empresa de alojamiento en casas rurales (El Ruiseñor), actividad que estaba proliferando en la zona y con una demanda incremental del 7% en el último año. En doce meses de funcionamiento la facturación de su empresa ha sido de 280 millones. Las otras dos competidoras han tenido los siguientes resultados: Casas Rurales, 300 millones; La Casa del Corredor Corporativo, 60 millones.

Por último, recientemente ha comprado a sus primos la taberna de su abuela, que en su día la hizo rica, pero que hoy apenas cuenta con clientes al no haber sabido adaptarse a los nuevos tiempos y a los nuevos gustos en servicios de restauración. La gente ya no acude a este tipo de establecimientos cuya demanda está estancada, e incluso podría disminuir debido a la crisis económica (aumentando el desempleo). Debido a la proliferación de los centros comerciales en los que podemos encontrar todo tipo de establecimientos para el ocio Don Berrinche ha pensado en transformar la taberna en un cafetería, para que los antiguos clientes sigan acudiendo al establecimiento ya adaptado a sus nuevas necesidades. Su idea es crear un local tranquilo donde se pueda comer comida casera y leer tranquilamente los libros que piensa poner a disposición de sus clientes a la hora del café. Pepi se compromete a estudiar el caso y darle su opinión dentro de un mes.