

# **TEMA 4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO Y DE LOS CONSUMIDORES**

---

## **BIBLIOGRAFÍA**

**IAg**

**Transparencias**

**Rodríguez Márquez, A., Nieto, M.J., Fernández, Z. y Revilla Torrejón, A. (eds.) (2014).  
Manual de creación de empresas. De la oportunidad a la puesta en marcha. Pirámide:  
Madrid.**

## GUIÓN DEL TEMA

### 4.1. Ecosistema emprendedor formal e informal. Interacciones entre ellos.

¿Qué es un ecosistema formal? ¿Qué le diferencia del informal? ¿Por qué son importantes?  
¿Son lo mismo que el ecosistema del sector?

### 4.2. Perfil estratégico de los consumidores

¿Por qué es importante establecer el perfil estratégico de los consumidores? ¿Cómo puedo hacerlo? ¿Con qué técnicas?

### 4.3. Tamaño del mercado

¿Cómo calculo el tamaño del mercado? ¿Hay un solo indicador? ¿Cómo los diferencia y cuándo los uso?

### 4.4. Entorno específico y competitivo

¿Cuáles son los factores que definen el entorno específico y competitivo? ¿Qué técnicas puedo utilizar para conocer dichos factores?

### 4.5. Análisis del microentorno

¿Qué se entiende por microentorno? ¿Es relevante? ¿Por qué?

### 4.6. Perfil estratégico del competidor

¿Cómo elaboro un perfil estratégico del competidor? ¿Por qué es importante? ¿Qué debo tener en consideración? ¿Para qué me sirve?

**UN ECOSISTEMA** está formado por el conjunto de organismos (públicos, privados y/o mixtos) y de medidas de apoyo **FORMALES (explícitas)** e **INFORMALES (valores y la cultura)** que contribuyen a crear un entorno favorable para la **creación de empresas**

### ORGANISMOS FORMALES

**Organismos públicos y mixtos** que ofrecen servicios promocionados y financiados total o parcialmente por la Administración Pública (Administración pública local, de la comunidad, del estado, Universidades, Viveros, Parques tecnológicos, Cámaras de Comercio etc.).

**Organismos privados** que ofrecen estos servicios sin recibir financiación de la Administración Pública (Gestorías, consultorías, Cajas de ahorro, Instituciones financieras...).

## TIPOS DE MEDIDAS DE APOYO DE LAS INSTITUCIONES

### De carácter general

1. Adecuación de los tramites a las necesidades de los emprendedores ([www.vue.es](http://www.vue.es))
2. Reducción y aceleración de los trámites
3. Creación de redes de empresarios que contribuyan a la creación de empresas
4. Información y orientación
5. Asesoramiento y acompañamiento
6. Formación

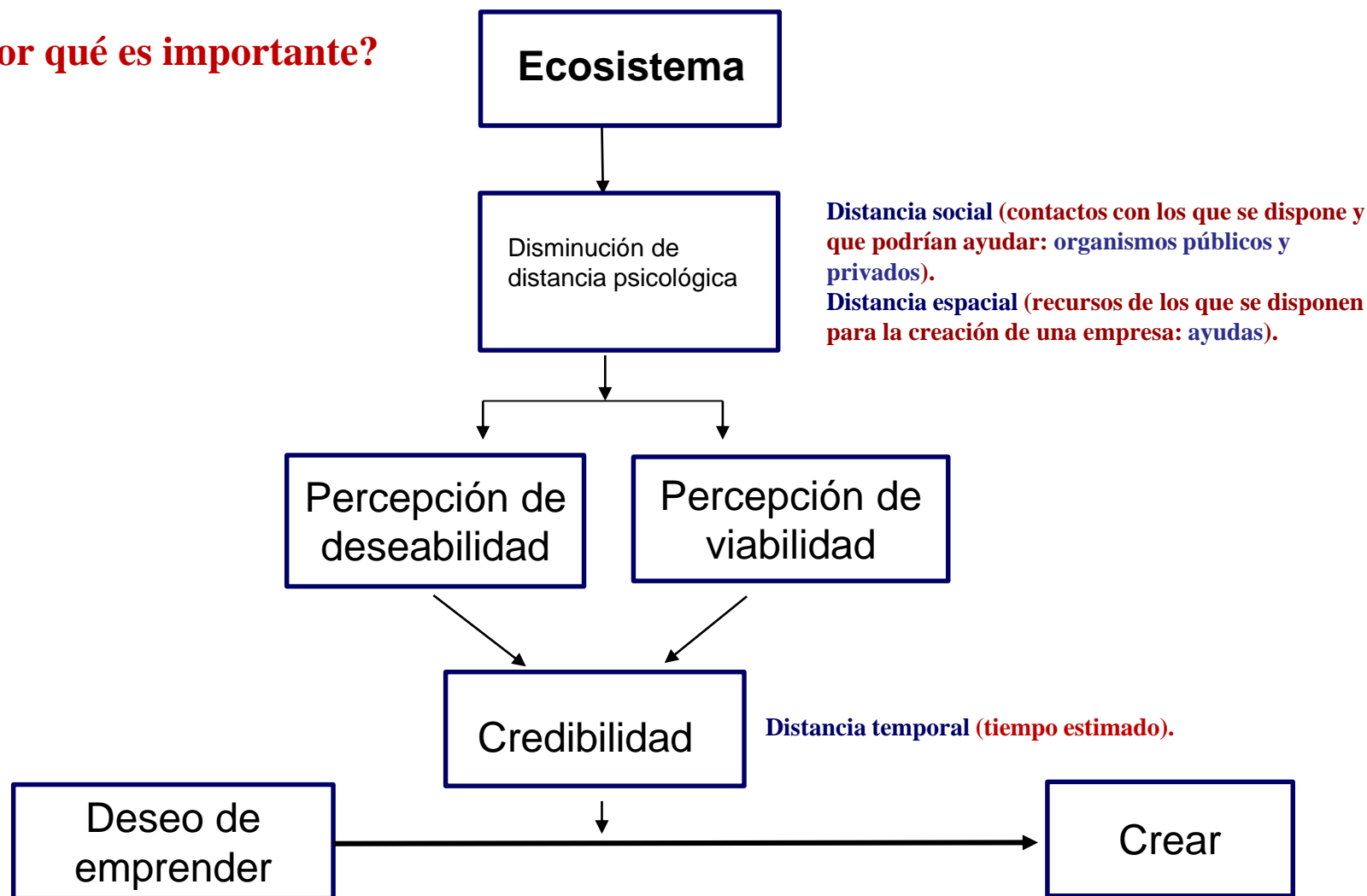
### De carácter económico

1. Préstamos
2. Subvenciones (tipo de interés o costes de formación)
3. Capital riesgo
4. Otras medidas (capitalización del desempleo, garantías, avales...)
5. Beneficios fiscales

### **Factores informales. Creación de una cultura que apoya el emprendimiento**

- Actitudes de la sociedad hacia la creación de empresas.
- Valoración positiva del riesgo que asume el futuro empresario.
- No castigar socialmente el fracaso empresarial.

¿Por qué es importante?



**Coordinación entre los distingos agentes que conforman un ecosistema** para la creación de un ecosistema eficaz:

- Es crear un círculo virtuoso entre todos los agentes para desarrollar el espíritu empresarial.
- El camino más eficaz es diseñar un ecosistema concentrado geográficamente que propicie el espíritu empresarial y su éxito.

### **OBSTACULOS:**

- No se distingue entre pymes, autoempleo y emprendimiento.
- Duplicidad en los objetivos de los distintos agentes.

### **COROLARIO**

Importante conocer los principales agentes que componen el ecosistema de una comunidad y cómo pueden ayudarlos



<u>Beneficio buscado</u> <u>(cómo se disminuyen</u> <u>los efectos negativos)</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Durabilidad</li><li>•Economía</li><li>•Salud</li><li>•Servicio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Prestigio/lujo</li><li>•Buen gusto</li><li>•Funcionalidad</li><li>•Estilo</li></ul>
<u>Comportamiento de</u> <u>compra y consumo</u> <u>(cómo están</u> <u>resolviendo</u> <u>actualmente el</u> <u>problema identificado)</u>		
<u>Características</u> <u>del consumidor</u> <u>(importantes para</u> <u>nuestra iniciativa)</u>	<u>Demográficas y</u> <u>Socioeconómicas</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Renta</li><li>•Edad</li><li>•Sexo</li><li>•Religión</li><li>•Profesión</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>•Tamaño familia</li><li>•Etapa ciclo vida familiar</li><li>•Nacionalidad</li><li>•Estado civil</li></ul>
	<u>Estilos de vida</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Orientado al éxito</li><li>•Socialmente consciente</li><li>•Preocupado por la salud</li><li>•Orientado a la familia</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>•Aislado</li><li>•Aventurero</li><li>•Innovador</li><li>•Extravertido</li></ul>
	<u>Personalidad</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Agresivo</li><li>•Sumiso</li><li>•Dominante</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>•Compulsivo</li><li>•Autoritario</li><li>•Ambiciosos</li></ul>

## Técnica: Mapa de empatía de los consumidores

Paso para definir el perfil estratégico del consumidor:

**1.-Define tu cliente:** Comienza definiendo claramente quién es tu cliente. Crea un perfil con información demográfica básica como edad, género, ocupación, etc.

**2.-Pregúntales a tus clientes:** Realiza entrevistas, encuestas y estudios de mercado para obtener información detallada sobre sus pensamientos, sentimientos, necesidades y frustraciones en relación con el problema que motivo tu iniciativa empresarial.

**Organiza la información en seis cuadrantes:**

**Qué piensa y siente:** ¿Qué es lo que realmente le importa? ¿Qué le preocupa? (problema)

**Qué ve:** ¿Qué tipo de ofertas está recibiendo?

**Qué dice y hace:** ¿Qué dice a otros? ¿Cómo soluciona el problema?

**Qué escucha:** ¿A quién escucha? ¿Qué le dicen?

**Dolores:** ¿Qué frustraciones enfrenta? ¿Qué obstáculos encuentra? (“dolor”)

**Beneficios:** ¿Qué espera obtener? (aspectos valorados para solucionar el dolor)

# Personificación

---

### TAMAÑO DEL SEGMENTO DE MERCADO

- Mercado total. TAM (*Total Addressable Market*), el tamaño que tiene todo el mercado sin segmentar
- Mercado disponible. SAM (*Served Available Market*), el segmento de mercado asociado a una idea de negocio
- Mercado accesible ¿Qué porcentaje de ese SAM puedo conseguir en una primera fase con los recursos que poseo? SOM (*Serviceable Obtainable Market*), es de nuevo un subconjunto del indicador anterior, y **representa el mercado objetivo al que puedes dar servicio**. Es la **estimación** del tamaño de las ventas durante los primeros años. Nos permite estimar la **facturación inicial**.

Ejemplo:

Proyecto emprendedor: **una plataforma para vender coches deportivos por Internet.**

**TAM** sería el mercado mundial de **vehículos “deportivos”**, es de 79 millones de unidades al año.

**SAM** el número de unidades anuales de **coches deportivos que se venden a través de Internet**. **Estimación** razonado. Si el % de coches deportivos es del 5% del mercado de coches (es decir, son 3,95 millones de unidades/año) y de media se vende un 3% de los coches por Internet, nuestro SAM sería de 118.500 unidades al año.

**SOM**. Estimación: dada nuestra inversión actual en captación (por ejemplo basada en publicidad en Internet, uso de un call center...etc) pensamos que el primer año sería razonable pensar que podríamos vender 500 coches, el segundo 950, el tercero 1500... etc **(son cifras inventadas, es un número que hay que analizar en función de la estrategia de marketing/ventas que usemos y de nuestros costes)**

### ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

- Factores Económicos
- Factores Político-Legales
- **Factores Socio-Culturales**
- **Factores Tecnológicos**
- Factores Medio Ambientales

### ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**
- Influencia de los productos sustitutivos
- **Poder negociador de los proveedores**
- **Poder negociador de los clientes**
- **Intensidad de la competencia en el sector**

## **ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO**

### **Factores Político-Legales**

Legislación sobre monopolios  
Política fiscal  
Legislación mercantil  
Legislación laboral  
Estabilidad del gobierno...

### **Factores Económicos**

Ciclos de negocios  
Tendencias del PNB  
Tipos de interés  
Oferta monetaria  
Inflación  
Paro  
Renta disponible  
Disponibilidad y coste de la energía...

### **Factores Socio-Culturales**

Demografía  
Distribución del nivel de renta  
Movilidad social  
Cambios del estilo de vida  
Actitudes hacia el trabajo y el ocio  
Niveles de educación...

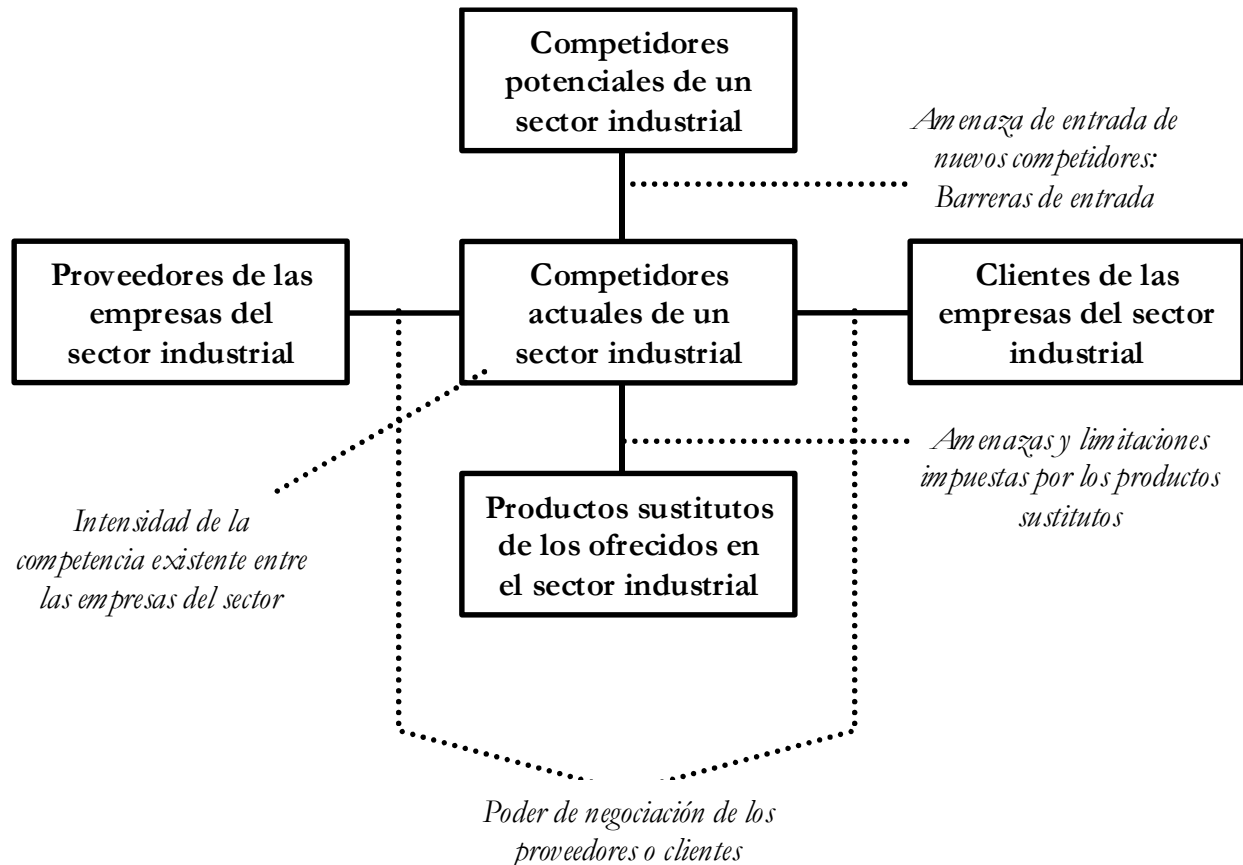
### **Factores Tecnológicos**

Nuevos descubrimientos / desarrollos  
Rapidez de las transferencias de tecnología  
Tasas de obsolescencia...



- Cambio en estos factores origen de la iniciativa
- Su evolución futura

### ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL ENTORNO COMPETITIVO....



- **Barreras de entrada** (Amenaza de entrada de nuevos competidores)
  - Economías de escala
  - Otras ventajas en costes independientes de la dimensión
    - Ventajas tecnológicas
    - Acceso favorable a materias primas / fuentes de financiación...
  - Represalias esperadas de las empresas instaladas
  - Barreras legales o acción del gobierno
  - Diferenciación de los productos / fidelización
  - Control de canales de distribución clave



- **Competidores actuales en un sector.** Rivalidad entre los competidores existentes.
  - ¿Qué aspectos nos indican el grado/intensidad de rivalidad entre los competidores directos de un sector?
  - Número de empresas presentes en el sector y el grado de equilibrio entre los competidores
  - Tasa del crecimiento del mercado / ciclo de vida
  - Exceso de capacidad
  - Diferenciación de los productos (*commodity*)
  - Existencia de barreras de salida
    - Factores económicos (altos costes específicos...)
    - Factores estratégicos
    - Factores emocionales

- **Poder negociador de los proveedores**

- Grado de concentración de los proveedores
- ¿Con qué facilidad podemos acceder a otras fuentes de suministro?
  - Costes de cambio (productos especializados, diferenciación de los productos de los proveedores...)
  - Existencia de sustitutos de los productos de los proveedores
- Posibilidad de integración hacia delante del proveedor
- Las empresas del sector, ¿son importantes clientes para los proveedores?

- **Poder negociador de los clientes**

- Grado de concentración de los clientes
- El cliente, ¿tiene fuentes alternativas de suministro?
  - Costes de cambio (productos especializados, diferenciación de los productos)
  - Existencia de sustitutos de nuestros productos
- ¿Qué tipo de clientes tenemos? ¿Son importantes para nosotros? ¿Cuál es su volumen de compra?
- Capacidad de integración hacia atrás de los clientes vs capacidad de integración hacia delante las empresas del sector

### Competidores directos

- Grupo estratégico.
- Se enfrentan a idénticas oportunidades y amenazas.
- Que tienen o pueden tener un comportamiento similar.

### Variables:

- **Tecnología.**
- **Tamaño.**
- **Variedad de productos/servicios.**
- **Segmento de mercado.**
- Grado de internacionalización

### Competidores directos

- Otros **sectores** pero que utilizan la misma tecnología

### Variables:

- Tecnología.

Un “**Grupo Estratégico**” es: Un conjunto de empresas (pertenecientes a una misma industria) que se enfrentan a amenazas y oportunidades similares, y que, por tanto, competirán con estrategias similares

Dichas **amenazas y oportunidades son diferentes** para otros grupos de empresas de la misma industria

Permite identificar cuáles son **los competidores más directos** y qué tipo de rivalidad competitiva va a existir dentro de cada grupo, así como entre distintos grupos

### **PROCESO PARA IDENTIFICAR GRUPOS ESTRATÉGICOS**

- IDENTIFICAR LOS FACTORES CLAVE PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS**
- POSICIONAR A LAS EMPRESAS COMPETIDORAS EN FUNCIÓN DE ESOS FACTORES**
- ASIGNAR A CADA GRUPO UNA ESTIMACIÓN DE LA RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES**
- DETERMINAR LAS POSIBLES BARRERAS A LA MOVILIDAD QUE PUEDAN EXISTIR**

# COMPETIDORES

- **Objetivo es conocer**
  - **Sus puntos fuertes y débiles**
  - **Su ventaja competitiva**
- **Su posición en relación a las principales características del producto/servicio valoradas por los consumidores**



### ANÁLISIS DEL PRINCIPAL COMPETIDOR EN BASE A:

1.- Identificar los principales factores del análisis del consumidor  
(competidor de vuestro sector y el de otro sector que utiliza la misma tecnología)

- Beneficio buscado
- Comportamiento de compra

2.- Identificar los principales factores del análisis del sector y competitivo (competidor de vuestro sector)

- Factores del sector específico (sociales y tecnológicos)
- Barreras de entrada
- Rivalidad entre competidores
- PN clientes
- PN proveedores