

SIEM UNIDAD 2: ANÁLISIS DAFO Y ESTUDIO DE MERCADO

La empresa es un **sistema**. Definimos sistema como un conjunto integrado por varios elementos que actúan de manera sinérgica para conseguir unos mismos objetivos, influyendo y siendo influidos por el entorno.

Una empresa es un sistema puesto que combina unos elementos: humanos, técnicos, financieros, etc. para conseguir un beneficio económico. Para poder funcionar de manera coordinada estos elementos se organizan en departamentos, cada uno interrelacionado con los demás y, a la vez, con el entorno del que forma parte.

Concebir a la empresa como un sistema implica aceptar tres principios fundamentales:

- La empresa está constituida por departamentos que persiguen el mismo objetivo final.
- Los departamentos están interconectados de manera que un cambio en uno de ellos afecta a todos los demás.
- Las empresas influyen y son influidas por el medio que les rodea.

Esta perspectiva de la empresa como sistema es importante ya que, antes de tomar cualquier decisión, las empresas tendrán que analizar si el contexto es favorable o no a ese cambio, qué efecto va a tener a nivel interno y cuál va a ser la reacción del entorno cercano: clientes, competencia y proveedores.

El entorno

Con entorno se hace referencia a todo aquello que rodea a la empresa (en el ámbito económico, sociocultural, político, legal, tecnológico y medioambiental).

Generalmente se diferencia entre:

--Macroentorno o entorno general: se refiere a aquellos factores que influyen en la empresa y esta no puede controlar, y que afecta por igual a todas las empresas de una misma área geográfica. Los factores que definen el macroentorno son:

- Económicos: la coyuntura económica y laboral.
- Socioculturales: las características de la sociedad como por ejemplo el nivel educativo.
- Político-legales: la normativa laboral, fiscal y mercantil.
- Tecnológicos: las técnicas e innovaciones que mejoren la eficiencia de la empresa.
- Medioambientales: las acciones de protección del medio ambiente.

--Microentorno o entorno específico: representa el entorno inmediato de la empresa. Su influencia mutua es mucho más clara y directa. Sus principales componentes son los clientes, la competencia, los proveedores y los distribuidores. El análisis de estos elementos constituye el **estudio de mercado**.

ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo **estudia todas aquellas variables** que se refieren al entorno externo (macroentorno) de la empresa y no dependen directamente de ella (empresa) pero que si la afectan. En este entorno se analiza aquellas variables Políticas, Económicas, Sociológicas, Tecnológicas Ecológicas y Legales (normativa) que influyen en la empresa.

ANÁLISIS PESTEL



Factores políticos

Evalúa de qué forma la intervención del gobierno puede afectar la empresa.

- Cambios de gobierno y sus programas electorales
- Política fiscal
- Subsidios del gobierno
- Guerras y conflictos
- Cambios en legislación
- Cambios en los tratados comerciales
- Acuerdos internacionales
- Conflictos internos y externos
- Movimientos políticos

Un análisis de este tipo puede arrojar que la empresa debe realizar "estrategias" hacia los políticos de un país para que las leyes que se generen en el gobierno traiga beneficios. Los impuestos que se le colocan a la bebidas gaseosas o tabaco son ejemplos de esto y las empresas pueden generar estrategias para remover estas medidas.

Factores económicos.

Considera cómo el entorno macroeconómico nacional e internacional puede afectar la organización.

- Tasas de empleo
- Ciclo económico
- PIB
- Impuestos
- Inflación
- Decisiones económicas de otros gobiernos
- Devaluación y reevaluación de la moneda
- Tendencias en canales de distribución
- Déficit gubernamental
- Índice de confianza del consumidor
- Financiación
- Proteccionismo de los mercados

Por ejemplo, la imposición de aranceles por decisión de Donald Trump sobre Toyota hace parte de una variable económica a tener en cuenta.

Factores Sociales

Evalúa cultura, religión, creencias, hábitos, preferencias, etc

- Nivel de educación
- Modas
- Patrones de compra
- Creencias
- Religiones
- Opinión de los clientes
- Opiniones o percepción de los medios de información
- Estilo de vida
- Nivel de ingresos
- Nivel de edad

Aquí va un ejemplo rebuscado: Piensa que tienes una empresa productora de carne al vacío y quieres abrir una planta en el continente asiático. Teniendo en cuenta que la vaca es un animal sagrado en la india, ¿pensarías en este país para construir allí la fábrica?

Factores tecnológicos

Cada día trae un avance tecnológico y no hay sector que no se pueda beneficiar de ello.

- Machine Learning
- Nuevos códigos de programación
- Nueva maquinaria o dispositivos tecnológicos
- Impresión 3d
- Uso de la energía
- Reemplazo de tecnología
- Software en la nube
- Obsolescencia
- Internet
- Incentivos por uso de tecnologías

Factores ecológicos o ambientales

Evalúa de qué forma el medio ambiente afecta a la organización.

- Cambio climático
- Consumo de recursos no renovables
- Reciclaje
- Contaminación
- Políticas medioambientales
- Gases líquidos
- Riesgos naturales

Por ejemplo los centros de salud, que por ley deben hacer una separación de los residuos hospitalarios.

Factores legales o jurídicos,

Las empresas deben cumplir si o si la ley y esta cambia constantemente. A veces no solo aplica la ley del país donde está la organización, también aplica la ley del país donde se desea estar.

- Propiedad intelectual
- Salud y seguridad laboral
- Regulación de sectores
- Leyes de protección
- Salario mínimo
- Licencias

Del analisis continuado del entorno externo se pueden preveerlas oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES

Las oportunidades son todo aquello que supone una **ventaja competitiva** o la posibilidad de mejorar la rentabilidad de la empresa.

Para ello, podemos **responder a una serie de preguntas** como ¿Cuáles son los puntos positivos? ¿a qué oportunidades se enfrenta la empresa?, ¿Cómo se pueden aprovechar las oportunidades?, ¿qué cambios de tecnología, normativa legal o política y estilos de vida se están dando en el mercado?, ¿cuáles son las tendencias del mercado?, ...

AMENAZAS

Las amenazas son los factores del entorno externo que ponen en peligro a la empresa. Si estos factores son **examinados a tiempo, pueden ser evitados** o incluso pueden llegar a ser oportunidades.

Para definir las amenazas, podemos responder a una serie de preguntas como ¿Cuáles son los puntos negativos?, ¿cuáles son los obstáculos de la empresa?, ¿Cómo podemos defendernos de las amenazas?, ¿Qué están realizando los competidores?, ...

ANÁLISIS INTERNO

El **análisis interno** como que las **fortalezas** son los puntos de apoyo de la empresa mientras que las **debilidades** son todo aquello que nos impide llegar al éxito. A continuación tienes una propuesta de estructura para analizar paso a paso tu empresa:

- En el análisis interno se estudian diferentes variables como **producción, marketing, organización, recursos humanos y finanzas**.
- **Producción:** se estudia la capacidad que tiene la empresa al producir sus productos o servicios, los costes, la calidad y la innovación.
- **Marketing:** se analizan las líneas y gamas de los productos, la imagen, la cuota de mercado, las ventas, la publicidad, el posicionamiento, el servicio al cliente, ...
- En cuanto a la organización, se estudia la estructura de la compañía, la jerarquía y la dirección y el control de la empresa.
- **Recursos humanos:** se analiza el proceso de selección de los empleados, la formación de los mismos, la motivación al personal y la remuneración. Y, por último, en finanzas, se estudia la rentabilidad, el endeudamiento y la liquidez de la empresa.

En el análisis del microentorno, estudiaremos el sector o industria en la va a desarrollar la actividad la empresa y para ello deberemos de estudiar el nivel de atractivo del sector.

Para este estudio vamos a utilizar el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter



→1.- Poder negociador de los clientes

Analizaremos cuál es el poder negociador de los clientes en base a:

- Número de clientes y el tamaño de cada cliente.
- La importancia del cliente para la empresa.
- **Grado de diferenciación del producto.**

→2.- Rivalidad entre empresas (Competidores del sector)

En los competidores del sector deberíamos de tener en cuenta a todas aquellas empresas que son capaces de cubrir la misma necesidad que nosotros.

Independientemente de si es **competencia online** o es una **competencia directa**, tendremos que analizar los siguientes factores:

1. Número de competidores y tamaño del competidor.
2. Crecimiento del sector.
3. Intensidad de las acciones de marketing.
4. Grado de diferenciación de los productos.
5. Costes fijos.
6. Barreras de salida.

→3.- Amenaza de nuevos Entrantes (Competidores potenciales)

Se debe tener en cuenta a todas aquellas empresas que no están en el sector compitiendo pero pueden llegar a estarlo.

Además, deberemos de analizar:

- Barreras de entrada.
- Grado de diferenciación de los productos.
- Barreras legales o administrativas.
- Inversión necesaria para entrar.

→4.- Poder negociador de los proveedores

Ahora habrá que analizar qué poder tienen los proveedores del sector. Para ello, hay que tener en cuenta:

- Número de proveedores y su tamaño.
- Grado de diferenciación del producto.
- Costes de cambio del proveedor.**

→5.- Amenaza de Productos Sustitutivos

No solo hay que tener en cuenta los productos de nuestra competencia directa.

También habrá que analizar a aquellos productos que aunque sean diferentes a los nuestros, cubren la misma necesidad.

Habrà que tener en cuenta:

1. Grado de diferenciación.
2. Grado de sustitución.
3. Diferencias en precios.

FORTALEZAS

Las fortalezas son **los puntos fuertes de una empresa**, aquellas capacidades, recursos y ventajas que van a permitir aprovechar las oportunidades.

Para poder definir las fortalezas, podemos **contestar a una serie de preguntas** como ¿Cuáles son los puntos positivos?, ¿Cómo se pueden explotar las fortalezas? ¿cuáles son las ventajas de la empresa?, ¿qué es lo que hace la empresa mejor que otras?, ¿de qué recursos dispone?...

DEBILIDADES

Las debilidades son los puntos débiles de una empresa, todos los **aspectos desfavorables respecto a nuestros competidores** y que suponen una amenaza para la empresa y deben ser controlados y superados.

Poder definir las debilidades, podemos responder a una serie de preguntas como ¿Cuáles son los puntos negativos? ¿qué podemos mejorar?, ¿Cómo se pueden detener las debilidades?, ¿qué se puede evitar?, ...





EL DAFO EN LA ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA: ANÁLISIS C.A.M.E.

Después de haber descrito las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, debemos tener claro cuáles son **los objetivos**. Éstos deben de jerarquizarse en función de su importancia. Estos **objetivos** deben ser reales, cuantificables y tangibles.

A través del **mapa DAFO**, se obtiene información sobre la situación de la empresa y permite elaborar las estrategias para conseguir todos sus objetivos.

Existen varias estrategias dependiendo de la situación de la empresa y de sus objetivos:

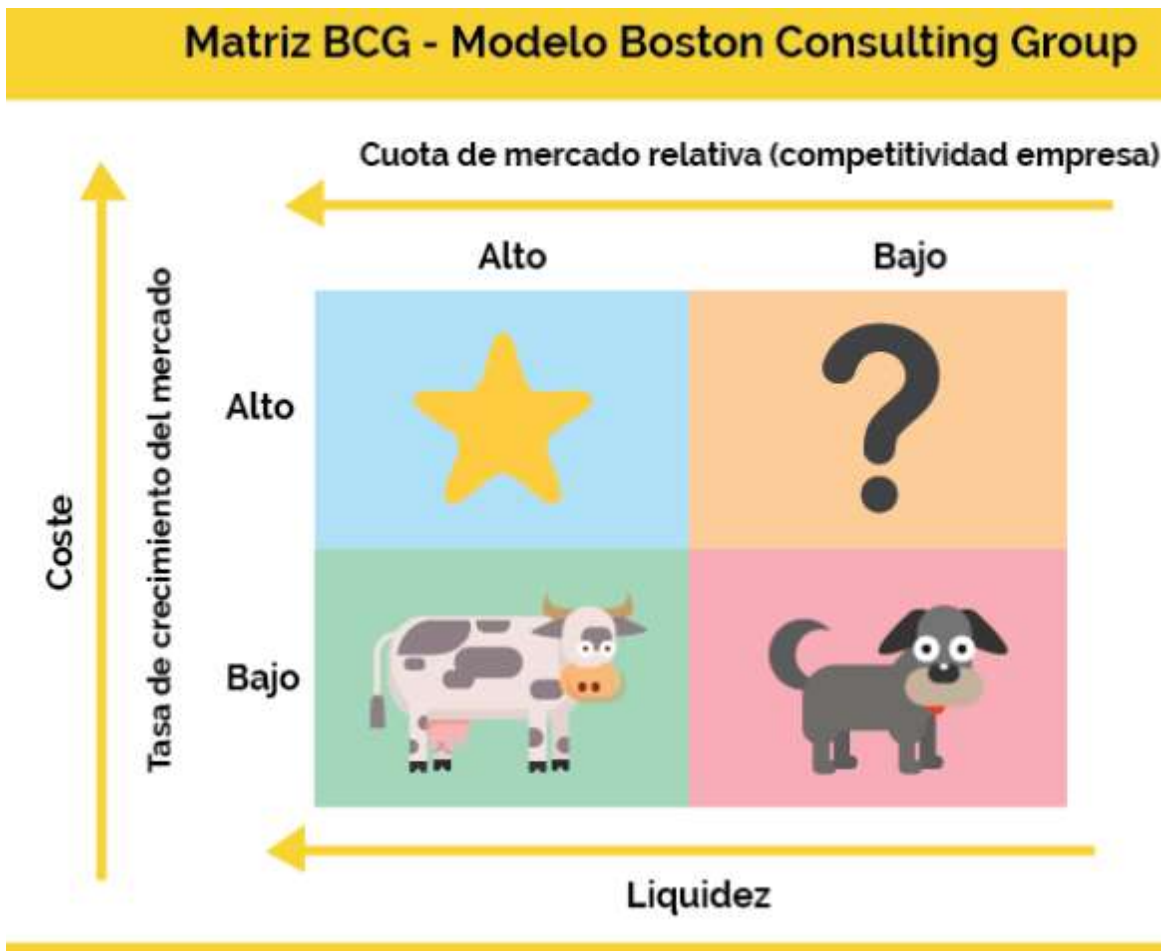
- **Estrategia Defensiva (Fortaleza + Amenaza):** su objetivo es protegerse se las amenazas utilizando las fortalezas.
- **La estrategia Ofensiva (Fortaleza + Oportunidad):** su objetivo es obtener el máximo beneficio de una oportunidad usando una fortaleza.
- **Estrategia Adaptativa o de Reorientación (Debilidad + Oportunidad):** su objetivo es modificar una debilidad mediante una oportunidad.
- **La estrategia de Supervivencia (Debilidad + Amenaza):** su objetivo es resistir a una amenaza para poder disminuir la debilidad de la empresa.

MATRIZ B.C.G. O PORTAFOLIO

El principal objetivo de la Matriz BCG es que nos ayude a **determinar en cuáles de nuestros productos debemos de invertir más recursos**. Es decir, con esta matriz vamos a analizar nuestra cartera de negocios para determinar cuáles son nuestros mejores y peores recursos en términos de retorno de la inversión.

En base a este podremos llevar a cabo **4 tipos de estrategias de inversión en marketing**:

- Aumentar la cuota de mercado.
- Defender la cuota de mercado.
- Estrategia de cosecha.
- Estrategia de eliminación..



La idea que tienes que entender es que los **productos vaca** son los que nos generan más dinero (liquidez).

Ese dinero generado lo podremos invertir en los **productos interrogantes**, que son aquellos que aún no sabemos cuál va a ser su evolución (suelen ser los que están en fase de desarrollo o lanzamiento), pero que pueden convertirse en **productos estrella**.

Y finalmente, los productos vaca con el paso del tiempo lo más normal es que acaben convirtiéndose en **productos perro** o desastre.

Por lo tanto, la principal función de la Matriz BCG es analizar la cartera de productos de la empresa para situarlos en los diferentes cuadrantes y a partir de ahí tomar decisiones estratégicas.



Productos Estrella

Los **productos estrella** son aquellos que generan dinero (liquidez), pero que necesitan una inversión considerable para conseguir consolidar su posición en el mercado.

Además, son productos que están en un mercado en crecimiento y que tenemos una cuota de mercado considerable.

Por lo que serían los productos líderes del mercado o con un gran potencial de crecimiento.



Productos Vaca

Los productos vaca son también conocidos como los **generadores de caja** son aquellos que generan mucha liquidez y requieren relativamente pocas inversiones.

Estaríamos hablando por lo tanto de productos que ya están consolidados en un mercado con poco crecimiento.

El objetivo es mantener la situación competitiva de estos productos porque son los que nos generan dinero para posteriormente invertirlos en otros.

Una frase muy graciosa que leí relacionado con los productos vaca decía algo así como: Ordeña lo máximo posible estos productos como puedas pero no mates a la vaca.

En pocas palabras, hay que cuidar muy bien este tipo de productos.



Productos Perro

Los productos perro (que también los puedes conocer como **productos desastres** son aquellos que nos generan poca liquidez y además tienen poca cuota de mercado.

Es decir, productos con bajo crecimiento.

Por lo que podemos tener diferentes escenarios con este tipo de productos:

- Eliminarlos.
- Rebajar los costes al máximo para tratar de conseguir la máxima liquidez.
- Centrarse en el segmento que sea más rentable para la empresa.



Productos Interrogante

Mientras que en el caso de los **productos interrogantes** el problema es que no conocemos cuál va a ser su evolución.

Muchos de los productos que lanzamos al mercado suelen ser signos de interrogación de un mercado con rápido crecimiento pero con baja participación.

Por el momento, son productos que necesitan mucha inversión pero que además tienen poca cuota de mercado.

Por lo que, dependiendo de cuál sea nuestra inversión y la estrategia que planifiquemos podrán terminar convirtiéndose en productos estrella o en productos perro.

4 Tipos de estrategias de inversión en marketing aplicando la Matriz BCG

Ya te lo he avanzado antes cuando te he dicho para qué sirve la Matriz BCG pero vamos a verlo de una forma un poco más detallada.

En base al análisis que hayamos hecho y después de haber situado cada uno de nuestros productos en los cuadrantes, podremos llevar a cabo **4 estrategias de inversión**:

- Estrategias de crecimiento.
- Estrategia de sostenimiento.
- Estrategia de cosecha.
- Estrategia de eliminación.