

EMPRESA E INICIATIVA EMPRENDEDORA

La empresa: Análisis del entorno y mercado

/ 1. Introducción y contextualización práctica	3
/ 2. La empresa como sistema y la organización empresarial: el organigrama	4
2.1. Entender la empresa como sistema	4
2.2. La Organización empresarial	4
/ 3. Organización funcional: los departamentos	5
/ 4. Análisis del entorno y su relación con la empresa	6
/ 5. Herramientas para analizar el entorno: análisis PEST	7
/ 6. Caso práctico 1: “Cambiando el entorno”	7
/ 7. Análisis DAFO y Mapa de Influencia	8
7.1. Análisis DAFO	8
7.2. Mapa de influencia	9
/ 8. El mercado. Segmentación	10
/ 9. Tipos de mercado	12
/ 10. Caso práctico 2: “¿Quiénes son nuestro público objetivo?”	13
/ 11. Estrategias de mercado	13
/ 12. Resumen y resolución del caso práctico de la unidad	15
/ 13. Bibliografía	16

OBJETIVOS



Analizar la empresa como sistema: ver cómo se organizan los recursos y flujos de trabajo de las empresas.

Definir cómo determina el entorno el funcionamiento de la empresa y su relación con la sociedad. Identificar elementos del entorno.

Conocer la influencia en la actividad empresarial de las relaciones con clientes, proveedores y competencia.

Aprender la definición de mercado, así como las variables para acotarlo y analizarlo.

Establecer objetivos comerciales desde el punto de vista del mercado y el mercado objetivo.

Implantar estrategias para la consecución de los objetivos comerciales de la empresa.



/ 1. Introducción y contextualización práctica

En este tema, identificaremos a la empresa como sistema, es decir, la empresa no está aislada, está interrelacionada con otros elementos, con el fin de conseguir unos objetivos. Este sistema identifica un conjunto de elementos humanos y técnicos que se organizarán de forma estratégica y con el cumplimiento de actividades para lograr un plan común, ejecutando unas acciones establecidas desde las direcciones. Es muy importante el análisis de la estructura, las relaciones, los procesos, y las interdependencias, pero no podemos dejarnos atrás el analizar el entorno y cómo influye este en el funcionamiento, desarrollo y crecimiento de las empresas y sus trabajadores.

También veremos qué es el mercado como entorno específico y en qué consiste la segmentación de mercado, además de los tipos de mercado que existen y las distintas estrategias que pueden seguir las empresas a la hora de comenzar a ofrecer sus productos a los potenciales clientes.

Escucha el siguiente audio donde planteamos la contextualización práctica de este tema, encontrarás su resolución en el apartado resumen y resolución del caso práctico.



Fig.1. Fábrica



Audio Intro. "Tenemos que organizarnos"

<https://bit.ly/34XRaL0>





/ 2. La empresa como sistema y la organización empresarial: el organigrama

2.1. Entender la empresa como sistema

La empresa, **es un sistema** que interrelaciona elementos en su día a día, a través de una **estructura organizativa**, y **cumpliendo unas funciones mediante acciones o estrategias**, para conseguir un logro común.

Por tanto, la empresa es un **sistema global** que va a influirse de las mutuas interrelaciones. Es, además, un **sistema abierto**, es decir, ésta se relaciona con su entorno, recibiendo influencias que determinarán sus decisiones. Y, por último, es un **sistema autorregulable**, se adapta a los cambios continuos del entorno.

La empresa ordena los elementos por funciones, y los relaciona estableciendo una estructura.

2.2. La Organización empresarial

La organización empresarial, aborda la definición de **la estructura organizativa** de la empresa. **Es esencial que todas las partes implicadas en la actividad de la empresa tengan clara esta organización y el funcionamiento** de la misma.

Definimos la organización empresarial, como el **orden de los recursos y las funciones necesarias para alcanzar los objetivos de una empresa**. Es decir, establecer una estructura y jerarquía para sistematizar los trabajos y el uso de los recursos de la organización.

La estructura organizativa **debe reflejar, la organización de:**

- Los recursos materiales y tecnológicos.
- Las personas y responsabilidades.
- Del trabajo y procesos.

Para **definir e implantar la estructura organizacional**, es necesario **seguir una serie de pasos:**

1. Tener claros los **objetivos, misión y visión**.
2. **Valorar los recursos** y analizar si son suficientes o no, para alcanzar las metas marcadas.
3. **Dividir la organización en diferentes secciones o unidades** con tareas semejantes. Esta organización puede realizarse atendiendo a diferentes criterios: **funciones, productos, clientes o proyectos**.
4. Establecer las **relaciones jerárquicas y la coordinación** entre las diferentes unidades.
5. Por último, **organizar las tareas** creando un listado con las actividades y las prioridades. Es imprescindible una correcta **definición de los puestos de trabajo**.

Así, **el organigrama es la representación gráfica de la estructura** de la empresa, que permite a cada agente, saber cuál es su lugar y relación con cada unidad de trabajo de la empresa.



Fig.2. Trabajadora buscando su lugar en el organigrama de la empresa.



/ 3. Organización funcional: los departamentos



Fig.3. Organigrama jerárquico o lineal clásico.

Hay diferentes formas de organizar las empresas, en función de **cómo se relacionan y fluye la información, la comunicación, las órdenes y coordinación de tareas y responsabilidades**. Independientemente a su estructura, hay una serie de **áreas de trabajo comunes**:

- **Producción.**
- **Administración.**
- **Financiero.**
- **Recursos humanos.**
- **Marketing.**
- **Investigación (I+D+i).** Dependiendo de la empresa se dispondrá de unas áreas u otras.

En la estructura, podemos ver **cómo de centralizado o descentralizado está el poder de decisión, estableciendo la cadena de mando**. En **sistemas verticales**, según se asciende se concentra más poder, mientras que, en **sistemas planos**, la cadena de mando es más cortas.

- A. **Modelo lineal o jerárquico:** Un director coordina y supervisa de forma directa todas las tareas. Hay poca especialización y formalidad en los procesos. Así el poder está centralizado, es un modelo sencillo, pero rígido.
- B. **Estructura en línea o staff:** Completa la estructura tradicional jerarquizada con expertos (asesores legales, informáticos, agencias de comunicación, etc.). El poder está centralizado, pero se externalizan servicios con proveedores.
- C. **Estructura funcional:** Los especialistas, se integran en los diferentes niveles jerárquicos y los empleados tienen más de un jefe, por lo que, se ven obligados a tener varios perfiles profesionales. Puede ser difícil tomar decisiones.



Fig.4. Aquí podemos ver un sistema mixto funcional y en staff



Audio 1. "Estructuras organizativas menos conocidas"

<https://bit.ly/3gcW9Nj>





/ 4. Análisis del entorno y su relación con la empresa

El análisis del entorno, es una **pieza clave de la planificación estratégica** para la gestión de la empresa.

Se define como, **proceso sistemático para desarrollar e implementar planes para alcanzar objetivos dentro de entornos cambiantes y competitivos**. En definitiva, establece **cómo la empresa se enfrenta a sus competidores dentro de un mercado y un entorno** concreto.

El **entorno**, es todo aquello que se escapa del control de la empresa - aunque ésta genere un impacto en el mismo -, pero que influye y se relaciona con el desarrollo de la misma. **Existen dos formas de analizar y clasificar el entorno: contexto y ubicación.**

En la **clasificación del entorno, según el contexto** se analiza la estabilidad o dinamismo. Pueden ser:

- **Entorno estable:** Simples, estáticos y por tanto generan poca incertidumbre o riesgo.
- **Entorno intermedio:** Según se combinan tres elementos pueden ser **simple, dinámico y de incertidumbre intermedia** o **complejo, estático y de incertidumbre intermedia**.
- **Entornos turbulentos:** **Complejos, dinámicos** y, por tanto, genera **alta incertidumbre o riesgo**.

En la **clasificación del entorno según la ubicación**, se analiza el alcance de la influencia que genera y, por la que se ve afectada, la empresa. Pueden ser:

- A. **Macroentorno, entorno general o genérico:** Son aquellos **factores determinados por el lugar** (espacio geográfico) en el que se encuentra la empresa. Tales como legislación, **política** y gobierno, licencias, **situación socioeconómica** - paro, inversiones estatales, etc.- **y afectan por igual a todas las empresas**.
- B. **Microentorno, entorno específico - competitivo:** Factores cercanos a la empresa, que son **comunes a las empresas del sector**. Tales como **clientes, proveedores, competidores**, intermediarios, infraestructuras, etc. **Son esenciales para decidir donde se ubica la empresa**.

- **¿Cómo se hace el análisis del entorno?**

Hay que realizar un proceso donde:

- » Por un lado, se realiza un **análisis interno** basado en el conocimiento de la empresa, principalmente **fortalezas y debilidades y donde se trabaja la misión, visión y valores** de la empresa, la orientación al mercado y valor que ofrece.
- » Por otro lado, un **análisis externo** basado en el conocimiento de las **amenazas y oportunidades del entorno**, y donde se trabaja elementos como análisis del cliente, competidores, colaboradores y el ambiente externo.



Fig.5. El análisis del entorno es clave para el desarrollo de la empresa.

! Sabías que...

Tras realizar el análisis del entorno se pueden adoptar diferentes estrategias para afrontar los resultados: estrategia de oposición, estrategia de adaptación, estrategia ofensiva o defensiva, estrategia de reordenación, estrategias eventuales o estrategias pasivas



En el siguiente audio encontraremos un ejemplo de un análisis del entorno específico de la empresa



Audio 2. “Ejemplo de un análisis del entorno específico de la empresa”
<https://bit.ly/3x8xFvz>



/ 5. Herramientas para analizar el entorno: análisis PEST

El sistema PEST o PESTEL, es usado **para analizar el entorno general, genérico o macroentorno**. Este análisis, está **formado por una serie de elementos fijos** que le dan su nombre, estos elementos son: **Político, Económico, Social y Tecnológico**, al que se puede añadir **Ecológico y Legal**.

- **Político.** Dentro del análisis político, se incluyen la estabilidad y colores de los gobiernos, relaciones internacionales, regulaciones sobre productos, comercio, productos, etc.
- **Económico.** Factores económicos que influyen en el entorno son los relacionados con el **ciclo económico, evolución del PIB, sectores motores de la economía nacional**, regional y local, evolución de precios, poder adquisitivo y niveles de renta, subvenciones y financiación pública, etc.
- **Sociales y culturales.** Entre estos, se encuentran **el empleo** y sus políticas, evolución demográfica, **rentas, movilidad social**, acceso a estudios superiores o nivel educativo, hábitos de compra y consumo, patrones culturales, etc.
- **Tecnológico.** Nivel de desarrollo tecnológico, apoyo a investigación o I+D+i, gasto público en investigación y ciencia, inversión en innovación, madurez u obsolescencia de la tecnología, desarrollo de productos, transferencia del conocimiento, etc.
- **Ecológico.** Se trata de **factores ambientales y ecológicos**, que favorecen el auge de los negocios verdes. Mide la incidencia en el medio ambiente, beneficios y perjuicios para el entorno ambiental inmediato y la biósfera.
- **Legal.** Legislación **laboral, tipos impositivos**, leyes de protección ambiental y salud, y en general, todas aquellas **regulaciones** de procesos que puedan afectar a la actividad económica de la empresa.



Fig.6. Herramientas para el análisis del entorno



Audio 3. “Otros componentes del entorno específico y entorno general. Ejemplos”
<https://bit.ly/2T9zUQA>



/ 6. Caso práctico 1: “Cambiando el entorno”

Planteamiento: María José está iniciando una empresa enfocada en la implementación de nuevas tecnologías en organizaciones con una estructura obsoleta. Sobre todo, quiere especializarse en pequeñas y medianas empresas, pero no le importaría en un futuro trabajar también con grandes empresas. Antes de comenzar quiere asegurarse de que las circunstancias actuales en su entorno son las idóneas para iniciar este proyecto.



Nudo: ¿Qué debe hacer María José? ¿En qué aspectos debe fijarse?

Desenlace: María José puede hacer un análisis PESTEL, centrándose en los aspectos que pueden repercutir en su organización dentro de los ámbitos político-legal, económico, socio-cultural y tecnológico:

- Del ámbito político-legal: Puede mirar si hay subvenciones para su tipo de proyecto, qué tipo de impuestos tiene que pagar su empresa y las limitaciones legales que puedan surgir de la situación del COVID-19.
- Del ámbito económico: María José puede comprobar el estado de la economía, el poder adquisitivo de la población, el estado financiero del tipo de empresas a las que se quiere dirigir, etc.
- Del ámbito socio-cultural: puede investigar si las pequeñas y medianas empresas son reacias o no a implementar innovaciones en sus organizaciones.
- Del ámbito tecnológico: María José puede investigar que nuevas técnicas o tecnologías puede implementar en el día a día de su empresa y que le ayuden a agilizar las tareas y procesos.
- Desde el ámbito ecológico: todo lo relacionado con como repercute en el medio ambiente las innovaciones de la empresa.
- Del ámbito legal: Las limitaciones por parte del gobierno que puedan surgir de la situación del COVID-19.

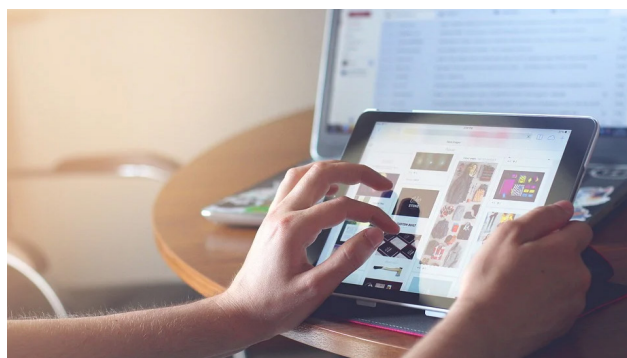


Fig.7. La tecnología es clave hoy en día para las PYME

/ 7. Análisis DAFO y Mapa de Influencia

7.1. Análisis DAFO

Es una **herramienta que**, en una matriz cuadrada, **analiza características**:

- **Internas: Debilidades y Fortalezas.**
- **Externas: Amenazas y Oportunidades.**

El DAFO se usa para:

- Explorar soluciones a los problemas.
- Identificar barreras a la consecución de los objetivos.
- **Tomar decisiones estratégicas.**
- Revelar las posibilidades y limitaciones para los cambios.



Audio 4. "Elementos que componen el DAFO"

<https://bit.ly/3geGZqI>





La matriz DAFO nos aporta lo siguiente:

- La suma de fortalezas y oportunidades (F+O) hace visible el **potencial** de la empresa.
- La combinación de debilidades y amenazas (D+A) revela las **limitaciones** de la misma.
- La unión de fortalezas y amenazas (F+A) muestra los **riesgos** que deberá asumir la empresa en su desarrollo.
- La suma de debilidades y oportunidades (D+O) ponen de relieve los **desafíos** a los que se enfrenta la organización.

	ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
ELEMENTOS NEGATIVOS	D:debilidades	A:amenazas
ELEMENTOS POSITIVOS	F:fortalezas	O:oportunidades

Tabla 1. Matriz DAFO

Enlaces de interés...

Investiga más sobre esta herramienta, su matriz, análisis PESTEL y ejemplo práctico, así como poder elaborar un análisis DAFO en la herramienta facilitada en el siguiente enlace: [Herramienta DAFO \(ipyme.org\)](https://herramienta-dafo.ipyme.org/)

Recuerda...

Además del análisis PESTEL y DAFO hay otras técnicas como el análisis de 'Las 5 fuerzas de Porter', que sirven para analizar no solo la estructura organizacional sino cualquier aspecto estratégico de la empresa sobre el que haya que tomar decisiones.



Vídeo 1. "Matriz CAME"
<https://bit.ly/3fYJcaV>



7.2. Mapa de influencia

Un **mapa de influencia** o de *stakeholders*, es una **representación gráfica** en la que se recogen las personas que **influyen** o toman decisiones en la empresa.

Los **stakeholders** o **públicos de interés**, son aquellos elementos con los que acotamos quiénes son afectados o pueden ser afectados por las actividades de una empresa.

Esta gráfica, sirve **para desarrollar estrategias** sobre cómo gestionar las relaciones y comunicarse con los diferentes grupos, **para conseguir una actitud favorable hacia la empresa**.



Además, con este modelo **se representan diferentes niveles de influencia**, lo que nos permite establecer prioridades. Con ello, posteriormente el análisis se completará con una matriz o mapeo de relaciones, donde se decide cómo relacionarse con cada grupo.

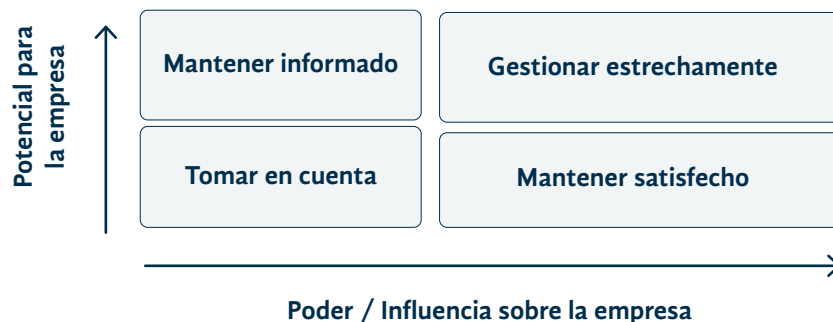


Fig.8. Matriz o mapeo de relaciones



Investigamos...

Busca en Google Scholar o Academy 'visión holística de las relaciones públicas'.



Sabías que...

La influencia no es estática. Cambia con el tiempo, al igual que las circunstancias que rodean a cada proyecto o decisión. Por eso se hace importante crear mapas de influencia a intervalos regulares, para tener un conocimiento mucho mayor de las diferencias en la toma de decisiones.

/ 8. El mercado. Segmentación

El mercado, es el **punto de encuentro entre la oferta y la demanda**. Conjunto de **compradores/consumidores reales y potenciales** de un producto, servicio, destino o idea. **Comparten una necesidad o un deseo que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio**.



Vídeo 2. "Ley de la oferta y la demanda"

<https://bit.ly/3pqLd2O>



La segmentación, consiste en **dividir un mercado en grupos homogéneos** más pequeños, de acuerdo a una serie de **características comunes**. Permite **conocer en profundidad a consumidores y clientes**.

El segmento, define al número de individuos (cuantitativo), y **el público objetivo**, nos dice cómo son esos individuos (cualitativo). O sea, debemos decidir a quién nos vamos a dirigir dentro del mercado, cuál va a ser nuestro público objetivo.

Los criterios según los que se agrupan e identifican a los individuos que forman un segmento y definen su público objetivo son:



- **Segmentación demográfica:** Edad, sexo, poder adquisitivo, nivel de estudios, etapa de la vida, tipo y tamaño de la familia, ocupación, etc.
- **Segmentación geográfica:** Local, regional, nacional o internacional.
- **Segmentación psicográfica:** Nos referimos a perfiles psicológicos en función de la motivación de la compra. Por ejemplo, el estatuto social, estilo de vida, personalidad o valores.
- **Segmentación conductual:** Es decir, el comportamiento del consumidor. Ejemplos: Cuándo o de qué manera compra, qué beneficio busca, con qué frecuencia compra, etc.

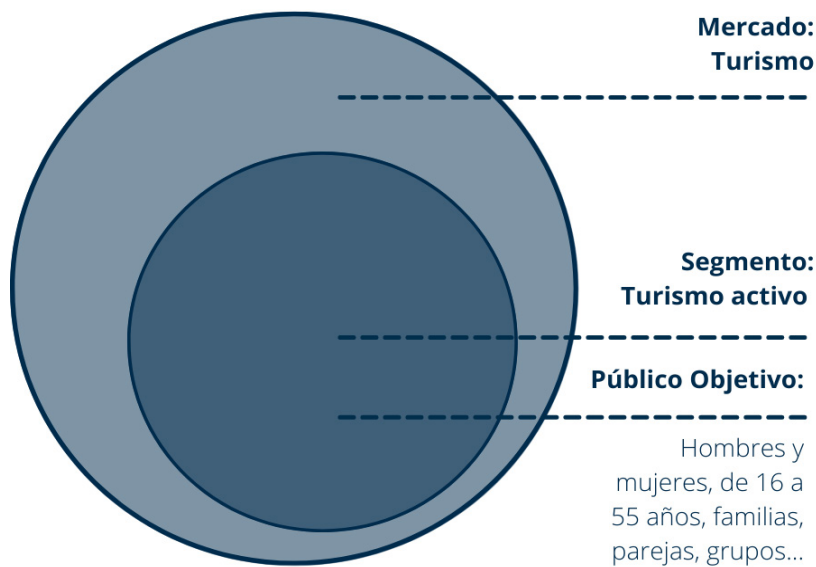


Fig.9. Ejemplo de mercado, segmento y público objetivo



Audio 5. "Viabilidad de un segmento"
<https://bit.ly/3cnh7bZ>



Algunos ejemplos de estrategias de segmentación de empresas actuales son:

Movistar+: Aplicó a su público objetivo una estrategia de segmentación lineal con bloques de publicidad personalizada. Realizó una segmentación en 3 mercados segmentos diferentes, basados en la composición de los hogares, gustos y preferencias.



Audio 6. "Pasos para realizar una segmentación de mercado"
<https://bit.ly/3x48zh4>



Audio 7. "Beneficios de la segmentación"
<https://bit.ly/3z7HBaa>





/ 9. Tipos de mercado

Según diferentes criterios, los mercados pueden ser:

1. Según la competencia:

- » **Monopolista o monopolio:** Muy poca oferta y mucha demanda.
- » **Oligopolista u oligopolio:** Algunos oferentes y muchos demandantes.
- » **Competencia perfecta:** Mucha oferta y mucha demanda.
- » **Monopsonio y oligopsonio:** Muchos oferentes y pocos demandantes.

2. Según su alcance geográfico:

- » Mercado internacional.
- » Mercado nacional.
- » Mercado regional.
- » Mercado metropolitano.
- » Mercado local.
- » Polígonos industriales o intercambio mayorista.
- » Mercado digital (*Digital Single Market*).



Fig.10. Cafetería. Comercio minorista de servicios

3. Según el tipo de venta:

- » **Mayorista:** Polígono industrial, lonja, *cash and carry*, grandes distribuidoras.
- » **Minorista** (comercio tradicional o *retail*): Comercio independiente o pequeño comercio, comercio asociado o comercio integrado (mercados de abastos, asociaciones comerciales, centros comerciales, sucursalistas que dependen de una empresa matriz), centrales de compra, gran distribución (multinacionales y cadenas con marcas blancas o del distribuidor), franquicias.
- » **Comercio de libres servicios:** Hipermercados, supermercados, autoservicios, bazares (tiendas todo a 100), tiendas de descuento, tiendas de conveniencia (24 horas, áreas de servicios, *Dutty free*...).
- » **Comercio mixto:** Grandes almacenes, o grandes superficies, tiendas por departamentos, *outlets*, etc.
- » **Comercio sin puntos de venta físicos:** Venta automática o *vending*, venta ambulante (mercadillos, venta a domicilio, *showrooms*, reuniones de venta directa), venta a distancia (venta por correo, venta por catálogo, telemarketing, teletienda, *e-commerce*).



Audio 8. "Tipos de mercado: Según clientes, productos, recursos y demanda"
<https://bit.ly/3ik2bhP>





/ 10. Caso práctico 2: “¿Quiénes son nuestro público objetivo?”

Planteamiento: Javier es un recién graduado fisioterapeuta que quiere montar su propia clínica de Fisioterapia y rehabilitación. Aunque lo tiene ya todo preparado, desea realizar un análisis del mercado y principalmente, determinar cómo van a ser los clientes a los que se va a dirigir.

Nudo: ¿Qué factores debe tener en cuenta Javier? ¿Cómo podría ser el segmento al que se dirija?

Desenlace: Javier debe tener en cuenta las siguientes variables:

- Según la segmentación demográfica: se va a dirigir principalmente a personas de 16 a 60 años y con un poder adquisitivo medio.
- Según la segmentación geográfica: se va a dirigir a los habitantes de su municipio.
- Según la segmentación psicográfica: se va a dirigir a personas que se preocupan por su bienestar físico y que tienen una gran carga de trabajo, además de deportistas.
- Según la segmentación conductual: se va a dirigir a personas que buscan aliviar tensión, mejorar su calidad de vida y que acuden al menos una vez al mes, a este tipo de servicios.



Fig.11. Javier trabajando en su clínica

/ 11. Estrategias de mercado

Las estrategias de mercado, **marcan el camino a seguir para conseguir los objetivos**, especialmente los objetivos comerciales, de la empresa.



Audio 9. “Objetivos de mercado comerciales”

<https://bit.ly/3uZPxa8>



Hay cuatro líneas estratégicas debemos plantearnos al analizar la situación de nuestra empresa en su mercado.

1. Estrategia de cartera.

Se trata de decidir cuáles de nuestros **productos** son **más importantes, en términos de rentabilidad y proyección** en el mercado. La herramienta más usada para desarrollar esta estrategia es la matriz *McKinsey-General Electric* o **matriz atractivo-competitividad**. A partir de ella podemos **tomar decisiones de inversión en el desarrollo de nuestros productos**.

2. Estrategia de segmentación.

- » Qué estrategias podemos adoptar para dirigirnos a nuestro segmento o segmentos:
- » **Indiferenciada:** Ofrecemos los mismos productos y servicios a nuestros diferentes segmentos.
- » **Diferenciada:** Adaptamos nuestra oferta a las diferencias de cada uno de nuestros segmentos.
- » **Concentrada:** Nos concentramos en uno solo de nuestros segmentos con una oferta única.



3. Estrategia de posicionamiento.

Representa el **lugar que ocupa nuestra marca en la mente del consumidor**. Para saber dónde estamos, la herramienta más usada es el **mapping de posicionamiento**.

¿Quieres saber más sobre esta herramienta? Investiga y trabaja tu propio mapping en El “mapa de posicionamiento” (cuadernodemarketing.com). Deberemos tomar decisiones sobre cómo nos presentamos a nuestro público objetivo.



Enlaces de interés...

Podéis ver ejemplos actuales del posicionamiento de marcas conocidas en [6 increíbles ejemplos de posicionamiento de marca - Agencia de Publicidad y Marketing \(grupoendor.com\)](http://6 increibles ejemplos de posicionamiento de marca - Agencia de Publicidad y Marketing (grupoendor.com)).



Sabías que...

Desde la perspectiva del posicionamiento de marca la empresa puede adoptar diferentes posturas sobre cómo se presenta a su público objetivo: Estrategia de beneficio, estrategia de calidad/precio, estrategia de atributos, estrategia de uso y estrategia de categoría o competidor.

4. Estrategia funcional.

Es la que conocemos como **marketing mix** o las 4Ps del *marketing*: producto, precio, distribución y promoción.

ATRATIVO DEL MERCADO	Alto	Seleccionar beneficios	Invertir crecer	Invertir crecer
	Medio	Cosechar desinvertir	Seleccionar beneficios	Invertir crecer
	Bajo	Cosechar desinvertir	Cosechar desinvertir	Seleccionar beneficios
		Débil	Media	Fuerte
POSICIÓN COMPETITIVA				

Tabla 2. Representación gráfica de la matriz McKinsey-General Electric



/ 12. Resumen y resolución del caso práctico de la unidad

En este tema hemos identificado la empresa como sistema, la importancia de la organización empresarial, funciones y las relaciones que se establecen desde la empresa con su entorno.

Además, hemos analizado el mercado, la segmentación y sus variables, los tipos de mercado y estrategias de mercado que las empresas pueden seguir según sus objetivos.

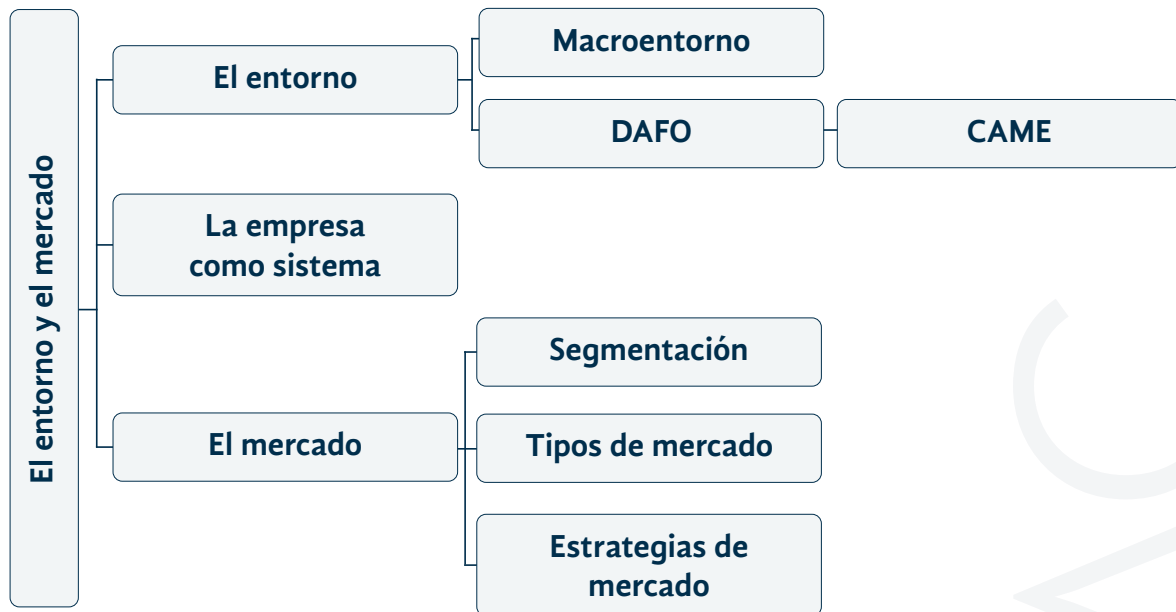


Fig.12. Esquema resumen del tema

Resolución del caso práctico de la unidad

Todo Fresco S.L. debería plantearse su estructura organizativa. Parece ser que tiene una estructura lineal o jerárquica, por lo que quizás la solución podría ser cambiarla a alguna funcional, de staff o mixta. Debería trabajar el mejorar y redefinir la misión y visión de la empresa, sus objetivos y el reparto de tareas.

También debe analizar si está ofreciendo los servicios adecuados a los clientes que lo necesitan. Para ello, en primer lugar, puede realizar un análisis PEST, en especial en lo referente al apartado social, para identificar los rasgos de la población de su entorno.

En segundo lugar, podría hacer un DAFO para analizar la situación de la empresa, para posteriormente diseñar un CAME, que pueda solucionar lo que sea mejorable.

Por último, puede establecer cuál es su público objetivo según las cuatro variables que hemos visto: geográfica, demográfica, psicográfica y conductual. Posteriormente puede elegir una estrategia de mercado, por ejemplo, la estrategia de segmentación, para asegurarse de que ha estado volcando sus esfuerzos al público objetivo correcto.



/ 13. Bibliografía

Branch. *Planificación estratégica y análisis del entorno*. Recuperado de: <https://branch.com.co/marketing-digital/todo-lo-que-necesitas-saber-sobre-el-analisis-del-entorno-de-una-empresa/>

Varios autores. *Organización empresarial*; Colección Management Deusto (2007)

Varios autores. *Manual de las Relaciones Públicas, comunicación y publicidad*; Colección Management Deusto (2007)

Antonio Castillo Esparcia. *Comunicación organizacional, teorías y estudios*. Editorial Clave Aynadamar. Grupo de investigación 'Dirección de comunicación y tecnología en las empresas', grupo de investigación 'Relaciones públicas en la pequeña y mediana empresa'. Universidad de Málaga (2005-2009)

Herramienta DAFO. Recuperado de: [Herramienta DAFO \(ipyme.org\)](http://Herramienta DAFO (ipyme.org)).

Estrategias de marketing. Concepto, tipos y ejemplos. Recuperado de: (<https://robertoespinosa.es/2015/01/16/estrategias-de-marketing-concepto-tipos>)

Qué es el mercado objetivo de una empresa y cómo definirlo. Recuperado de: (<https://www.beedigital.es/captacion-clientes/que-es-el-mercado-objetivo-de-una-empresa/>)

The Boston Consulting Group. *Ideas sobre estrategia*, Clección Management Deusto (2006)

León Nogales, Irene B. (2018) *Curso PICE de Community Manager: el Plan Social Media* (documento inédito: material didáctico docente). Programa PICE, Cámara de Comercio de Granada. Granada.

Andrés Sevilla Arias (27 de mayo, 2015). *Ley de oferta y demanda*. Economipedia.com. Recuperado de: (<https://economipedia.com/definiciones/ley-de-oferta-y-demanda.html>)

El mapa de posicionamiento. Recuperado de: [El "mapa de posicionamiento" \(cuadernodemarketing.com\)](http://El).

Posicionamiento de marcas. Recuperado de: [6 increíbles ejemplos de posicionamiento de marca - Agencia de Publicidad y Marketing \(grupoendor.com\)](http://6 increíbles ejemplos de posicionamiento de marca - Agencia de Publicidad y Marketing (grupoendor.com)).