



Piensa y reflexiona

Antes de poner en marcha su negocio, Severina y Tomás necesitan tener información que los ayude a tomar decisiones acertadas. Piensan que conocer bien el entorno los ayudará a enfrentarse de la mejor manera a las dificultades que puedan encontrarse, así como aprovechar las oportunidades del momento. El problema es que no tienen muy claro qué información es la que deberían analizar ni cómo podrían emplearla para sacarle partido.

- a) ¿Cómo crees que influye el entorno en las posibilidades de éxito o de fracaso de un negocio?**
- b) ¿Qué aspectos del entorno crees que deben tenerse en cuenta a la hora de iniciar una actividad comercial?**
- c) ¿Recuerdas el análisis DAFO? ¿Qué aspectos analiza?**
- d) Si tuvieras que abrir un negocio, ¿en qué te basarías para elegir su ubicación?**
- e) ¿Crees que es mejor vender online o de manera presencial? ¿Por qué?**

a) El entorno afecta directamente al éxito porque determina si existe demanda, qué competencia hay, qué hábitos tienen los clientes, qué normas se aplican y si las condiciones económicas son favorables. Un negocio puede fracasar si no se adapta a su entorno.

b) Hay que tener en cuenta factores económicos (nivel de ingresos del barrio), sociales (hábitos de consumo), tecnológicos, legales, demográficos, competencia cercana, tendencias del mercado y accesibilidad de la zona.

c) Sí. El análisis DAFO estudia cuatro aspectos: Debilidades y Amenazas (internas y externas negativas) y Fortalezas y Oportunidades (internas y externas positivas). Permite conocer la situación real del proyecto.

d) Elegiría una ubicación con visibilidad, paso de gente, fácil acceso, buena comunicación, cercanía al público objetivo y costes asumibles. También miraría la competencia y si la zona tiene necesidades no cubiertas.



Análisis del entorno comercial

e) No hay una opción universal: depende del negocio. La venta presencial ofrece trato cercano y atención personal; la venta online permite llegar a más clientes, abrir 24/7 y reducir costes. Lo ideal es combinar ambas si es posible.



Actividades

1. Define macroentorno y microentorno utilizando tus propias palabras y anótalo en tu cuaderno. ¿Cómo explica Kotler cada uno de los factores que conforman el macroentorno y el microentorno? Búscalo en Internet y anótalo indicando un ejemplo para cada uno de ellos.

Solución:

Macroentorno: factores externos a la empresa, en su mayoría incontrolables por la misma, que pueden afectar a su capacidad para conseguir sus metas y objetivos.

Microentorno: elementos que influyen más directamente sobre la capacidad de la empresa para alcanzar sus metas y objetivos, muchos de ellos controlables por la organización.

Según Kotler (P. Kotler y G. M. Armstrong, *Fundamentos de Marketing*, Ed. Pearson, 2003), el microentorno está constituido por fuerzas cercanas a la empresa que afectan su capacidad para servir a sus clientes como: la empresa, proveedores, empresas del canal de marketing, mercados de clientes, competidores y públicos.

Por otro lado el macroentorno lo constituyen fuerzas de la sociedad que afectan el microentorno como: fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales:

- Entorno demográfico: la demografía es el estudio de poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, sexo, raza, ocupación y otros datos estadísticos.
- Entorno económico: consiste en factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores.
- Entorno natural: abarca los recursos naturales que la empresa requiere como insumos o que son afectados por las actividades de marketing.
- Entorno tecnológico: fuerzas que crean nuevas tecnologías y que a su vez crean productos y oportunidades de mercado nuevos.
- Entorno político: sucesos en el entorno político que afectan marcadamente las decisiones de marketing. Consiste en leyes, dependencias del gobierno y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una sociedad determinada y los limitan.



Análisis del entorno comercial

- Entorno cultural: se compone de instituciones y otras fuerzas que afectan los valores, percepciones, preferencias y comportamientos básicos de una sociedad.

2. Indica cuáles de los siguientes aspectos afectan al macroentorno y al microentorno de una empresa:

- **Apertura de un negocio competidor.**
- **Incremento de la inmigración.**
- **Mejoras en las tecnologías de la información y la comunicación.**
- **Nueva legislación sobre la venta de los productos de la empresa.**

Solución:

Afectan al macroentorno: incremento de la inmigración, mejoras en las tecnologías de la información y la comunicación y nueva legislación sobre la venta de los productos de la empresa.

Afecta al microentorno: apertura de un negocio competidor.

3. En parejas seleccionad un comercio de vuestra ciudad que conozcáis y al que acudáis habitualmente a comprar. Identificad al menos tres elementos de su macroentorno y tres de su microentorno y responded las siguientes preguntas:

a) ¿Cómo pueden afectar estos elementos al comercio? ¿En qué medida le pueden ser favorables o perjudiciales?

b) ¿Qué podría hacer el propietario del establecimiento para aprovecharse de las ventajas de este entorno? ¿Y para protegerse de los efectos negativos?

Exponed el caso analizado ante la clase.

Solución:

Respuesta libre.



Análisis del entorno comercial

4. La empresa de alimentación Mercadiez quiere abrir una tienda en tu municipio y desea analizar su mercado. Busca en la página web del ayuntamiento, de la provincia, de la comunidad autónoma, o en la página del Instituto Nacional de Estadística, datos estadísticos para cuantificar la población de tu municipio, diferenciando entre población española y extranjera. Busca además datos sobre el actividades comerciales minoristas dedicadas a la alimentación y la variación de las actividades comerciales minoristas en los últimos años.

Solución:

Respuesta libre. El profesor deberá comprobar que los datos se han consultado correctamente.

5. ¿Por qué es importante realizar un análisis de los clientes? Busca en Internet los motivos y cómo se puede realizar dicho análisis y anótalo. Ponlo en común con tus compañeros de clase y elaborad entre todos un listado de los distintos métodos para analizar a los clientes.

Solución:

El análisis de los clientes es importante en la medida en que ayuda a un comerciante a conocer el perfil de los mismos, es decir, qué productos compran, con qué frecuencia, qué gasto medio suelen realizar, qué cantidad compran, qué necesidades de horario requieren, qué otros servicios demandan, etc. Toda esta información es necesaria para ofrecer el servicio que mejor se adecue a los consumidores y así conseguir atraer al mayor número de clientes posibles.

6. Loli tiene pensado abrir una frutería en su barrio, pero antes de iniciarse en la aventura de emprender quiere recopilar datos sobre los hábitos de consumo de frutas y verduras, ya que piensa que esta información le puede ayudar a tomar ciertas decisiones.

Busca en la página web del MAPA el último Informe sobre consumo alimentario publicado y recopila toda la información que encuentres sobre el consumo de frutas frescas. Copia los datos en tu cuaderno y explica los motivos por los que crees que son datos interesantes para Loli.



Análisis del entorno comercial

Solución:

Los datos del último Informe sobre el consumo alimentario publicado en la página web del MAPA muestran la siguiente información:

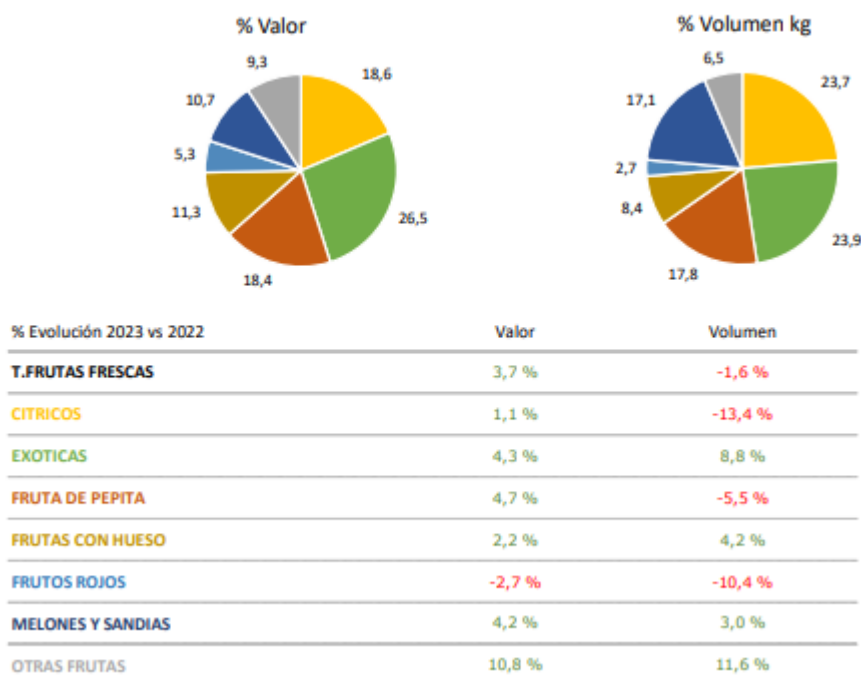
	Consumo doméstico de T.FRUTAS FRESCAS	% Variación 2023 vs. 2022	% Variación 2023 vs. 2019
Volumen (miles kg)	3.672.776,57	-1,6 %	-12,4 %
Valor (miles €)	7.508.674,39	3,7 %	16,0 %
Consumo x cápita (kg)	78,51	-2,7 %	-13,6 %
Gasto x cápita (€)	160,50	2,5 %	14,4 %
Parte de mercado volumen (%)	13,67	-0,01	-0,07
Parte de mercado valor (%)	9,27	-0,05	0,00
Precio medio (€/kg)	2,04	5,3 %	32,4 %

Se observa que se ha reducido el volumen de fruta fresca comprada respecto al año anterior, pero que se ha incrementado la facturación, lo que nos da una pista de que los precios han aumentado por encima de lo que se ha reducido el consumo. Los hogares detinan un 9,27% del presupuesto destinado a alimentación a la compra de fruta fresca, siendo el consumo medio per cápita de 78,51kg, inferior al valor del año anterior.



Análisis del entorno comercial

Importancia de los tipos de fruta fresca



Por tipos de fruta, las frutas exóticas (plátano, kiwi, aguacate, piña y chirimoya) destacan en su crecimiento respecto al año anterior y son las frutas que más se compran. El segundo tipo de fruta con más importancia son los cítricos y en tercer lugar se sitúan las frutas de pepita (uvas, manzanas y peras).

Canales

% Distribución y % evolución en volumen por canales (2023 vs 202)



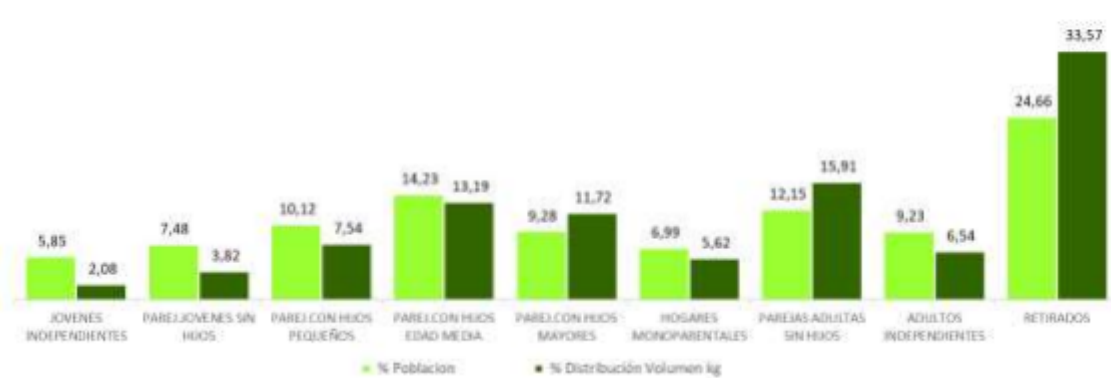
En cuanto a la distribución, la tienda tradicional se sitúa en segundo lugar, por detrás del supermercado.



Análisis del entorno comercial

Demográficos

% Población y % distribución del volumen por ciclo de vida (2023)



El perfil del hogar consumidor de fruta es el formado por los retirados, parejas adultas sin hijos y parejas con hijos mayores.

Estos son algunos de los datos que nos ofrece el informe de consumo alimentario. Estos datos ayudarán a Loli a identificar cómo es el cliente tipo de fruta y verdura, qué tipo de producto se compra más y cuál menos, cuánto se consume y dónde, etc. Y esta información le puede servir de ayuda en la toma de decisiones sobre el negocio.

7. En un determinado sector operan 5 competidores. Calcula la cuota de mercado de cada uno de ellos teniendo en cuenta que la cifra de ventas anuales de cada uno de ellos es la siguiente:

Empresa A: 128.000€

Empresa B: 175.000€

Empresa C: 95.000 €

Empresa D: 250.000€

Empresa E: 198.000€

Solución:

Sumamos las ventas de todos los competidores para obtener las ventas totales del mercado:

Ventas totales = 128.000 + 175.000 + 95.000 + 250.000 + 198.000 = 846.000



Análisis del entorno comercial

Para obtener la cuota de mercado de cada empresa dividimos sus ventas por las ventas totales del mercado:

$\text{Cuota de mercado} = \frac{\text{Ingresos por ventas de la empresa}}{\text{Ingresos por ventas totales del mercado}} \times 100$

Obtenemos los siguientes resultados:

	Ventas anuales	Cuota de mercado
Empresa A	128.000 €	15,13%
Empresa B	175.000 €	20,69%
Empresa C	95.000 €	11,23%
Empresa D	250.000 €	29,55%
Empresa E	198.000 €	23,40%
Ventas totales	846.000 €	100,00%

8. El propietario de una tienda de electrodomésticos dispone de la siguiente información:

- a) Estadísticas de población publicadas por el INE.**
- b) Cifras de venta de su negocio de los últimos 3 años.**
- c) Fichas de clientes.**
- d) Datos sobre la dotación comercial del municipio ofrecidos por el Anuario Económico de España publicado por La Caixa.**
- e) Publicación especializada sobre el consumo de electrodomésticos en España.**
- f) Resultados de una encuesta llevada a cabo entre sus clientes.**

Clasifica cada fuente de información en función del origen y la finalidad de



Análisis del entorno comercial

los datos:

Solución:

a) Externas y secundarias, b) internas y primarias, c) internas y primarias, d) externas y secundarias, e) externas y secundarias, f) internas y primarias.

9. Además de los indicados en esta unidad, ¿con qué otros objetivos se llevan a cabo investigaciones de mercado? Busca información en Internet y pon ejemplos.

Solución:

Una investigación de mercados puede llevarse a cabo con multitud de objetivos como puede ser:

- Identificar necesidades de los consumidores que están por cubrir.
- Conocer las impresiones que tienen los consumidores sobre un producto nuevo.
- Identificar los usos que hace un consumidor de un producto.
- Conocer el impacto de un anuncio en televisión, radio, etc.

10. Entra en la página web del Centro de Investigaciones Sociológicas (<http://www.cis.es>), busca el banco de datos, accede a uno de los estudios llevados a cabo por esta institución y descárgate el cuestionario. En base a las preguntas que contiene el cuestionario, ¿cuál crees que es la finalidad de la investigación? Razona tu respuesta.

Solución:

Respuesta libre. El profesor deberá comprobar que los datos se han consultado correctamente.

11. En un barrio residencial se encuentra una panadería tradicional desde hace cinco años. Cuenta con dos trabajadores experimentados y ha conseguido clientela fija, que valora el trato personalizado que recibe. Se financia con pequeños créditos y con lo que consigue a través de su



Análisis del entorno comercial

autofinanciación. Se rumorea que se va a instalar, en la misma calle una franquicia que, además de pan, venderá repostería. Realiza el análisis DAFO de esta empresa y estudia las acciones a emprender.

Solución:

FORTALEZAS - Instalación anterior - Personal experimentado - Clientela fija - Atención personalizada	DEBILIDADES - Falta de recursos - Escasa diferenciación del producto - Instalaciones menos actuales
OPORTUNIDADES - Posibilidad de diversificar	AMENAZAS - Implantación de otra empresa del mismo sector con más recursos, mayor diversificación de productos e instalaciones más modernas.

El plan de acciones puede incluir:

- Mantener en niveles óptimos la atención personalizada. Formar a los empleados en atención al cliente.
- Modernización de las instalaciones.
- Diversificación de la cartera de productos. Ofrecer productos distintos a los de la nueva empresa: pan ecológico, repostería tradicional,...
- Utilizar promociones para fidelizar a los clientes.

12. Indica por qué motivos crees que es importante para un comercio realizar un análisis DAFO previo a la puesta en marcha del negocio. ¿Qué riesgos correría de no realizar dicho análisis? Razona tu respuesta.

Solución:

Realizar el análisis DAFO es importante en la medida en que nos permite conocer cuál es la situación real en la que se encuentra la empresa, así como el riesgo y las oportunidades que nos brinda el mercado. Esta información nos ayudará a tomar las decisiones adecuadas sobre el rumbo que debe seguir la empresa. No



Análisis del entorno comercial

realizar este análisis o realizarlo de forma errónea podría llevar al empresario a tomar decisiones poco acertadas y suponer el fracaso de la empresa.

13. ¿Sabes cómo se llama el análisis DAFO en inglés? Busca en Internet cuáles son las siglas de DAFO en inglés y a qué palabras corresponden.

Solución:

En inglés el análisis DAFO se conoce como *SWOT analysis*, donde:

S: *Strengths*

W: *Weaknesses*

O: *Opportunities*

T: *Threats*

14. En grupos de cuatro personas vais a seleccionar un negocio de vuestro municipio al que acudáis a comprar con frecuencia como clientes. Puede ser una tienda de ropa, una cafetería, una librería o cualquier otro establecimiento que conozcáis bien.

Deberéis visitar el establecimiento y analizar aspectos como su ubicación, variedad de productos o servicios, calidad de los mismos, precios, competencia cercana, etc. Con la información recopilada elaborad una matriz DAFO y proponed un plan de acción a través de un análisis CAME.

Respuesta libre. El profesor deberá comprobar que las respuestas ofrecidas por los distintos grupos están completas y son coherentes con el negocio seleccionado.

15. Determina el punto de ruptura entre dos municipios A y B, que se encuentran a 80 km de distancia, si la población del primero es de 70 000 habitantes y la del segundo de 25 000.

Solución:



Análisis del entorno comercial

$$D_g = \frac{D_{Ag}}{1 + \sqrt{\frac{P_A}{P_g}}} = \frac{80}{1 + \sqrt{\frac{70.000}{25.000}}} = 29,93 \text{ Km.}$$

16. ¿Por qué puede ser útil para un comerciante calcular el punto de ruptura entre el municipio en que se encuentra su comercio y otros municipios cercanos? Indica, al menos, tres razones. Elaborad en clase un listado de todos los motivos encontrados.

Solución:

Es importante en la medida en que le va a permitir conocer aproximadamente qué parte de la población acudirá a comprar, a priori, a los comercios del municipio en que se encuentra éste, y qué parte de la población acudirá a los comercios de los otros municipios.

17. En parejas, seleccionad dos municipios cercanos que puedan competir comercialmente. Buscad información relativa al número de habitantes de cada municipio y la distancia en kilómetros entre ambos. Podéis consultar la página web del INE o fuentes municipales. A continuación, utilizando la fórmula de la Ley de Gravitación Comercial, calculad el punto de ruptura entre ambos municipios, ubicadlo en un mapa e identificad qué zonas quedarían dentro del área de influencia de cada municipio.

Respuesta libre. El profesor deberá comprobar que los cálculos realizados son correctos.

SÍNTESIS

1. Relaciona en tu cuaderno las siguientes frases para que adquieran el sentido correcto:

Solución:



Análisis del entorno comercial

- 1) El macroentorno ... son las fuerzas que no guardan relación con la actividad de la empresa, pero que pueden afectar en su funcionamiento.
- 2) El microentorno... Está formado por los factores directamente relacionados con la actividad de la empresa, aunque esta no pueda actuar sobre ellos.
- 3) El análisis del entorno nos va a permitir... Detectar amenazas y oportunidades; Reducir riesgos; Adaptar la estrategia empresarial; Mejorar la toma de decisiones; Optimizar la viabilidad del negocio.
- 4) Desde una óptica comercial, el mercado... Es el conjunto total de compradores reales y posibles de un producto o servicio.
- 5) La cuota de mercado... Es el tanto por ciento de ventas que posee por una empresa, marca o producto concreto dentro de un mercado dado.
- 6) La investigación de mercados... consiste en la recogida de información relevante para la empresa con la finalidad de analizarla y que nos ayude en la toma de decisiones.
- 7) El análisis DAFO... Es la herramienta que nos permite conocer la situación real en que se encuentra nuestra empresa, así como el riesgo y las oportunidades que nos brinda el mercado.
- 8) El área comercial... se refiere a una zona geográfica cuya población se siente comercialmente atraída hacia el municipio de mayor dotación comercial de la zona.
- 9) El comercio online... consiste en la compra-venta de productos o servicios a través de Internet.

2. Responde a las siguientes preguntas relacionadas con los aspectos estudiados en la unidad:

- a) ¿Qué factores forman parte del macroentorno? ¿Y del microentorno?
- b) ¿En qué consiste identificar y cuantificar el mercado?
- c) ¿Cómo se calcula la cuota de mercado?
- d) ¿Cómo se clasifican las fuentes de información según su origen? ¿Y según la finalidad de los datos?
- e) ¿Cuáles son las fases de una investigación de mercados?
- f) ¿Qué cuatro aspectos se estudian en el análisis DAFO?
- g) ¿Para qué sirve la Ley de Gravitación comercial o modelo de Reilly?
- h) ¿Qué implicaciones tiene para un comercio vender online?



Análisis del entorno comercial

- a) El macroentorno lo forma el análisis político-legal, económico, socio-cultural, tecnológico, ecológico y legal. Mientras que el microentorno está formado por la competencia, la clientela, los proveedores, los intermediarios y las instituciones.
- b) Identificar es saber cómo son los compradores, mientras que cuantificar es conocer cuántos compradores conforman nuestro mercado.
- c) La cuota de mercado se calcula al dividir los ingresos por ventas (o unidades vendidas) de la empresa entre los ingresos por ventas totales (o total de unidades vendidas) del mercado.
- d) Según su origen se clasifican en fuentes internas y fuentes externas. Según la finalidad de los datos se clasifican en fuentes primarias y secundarias.
- e) 1. Finalidad y objetivos. 2. Diseño de la investigación. 3. Recogida de datos. 4. Preparación y análisis de datos. 5. Extracción de conclusiones.
- f) Las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una empresa.
- g) Nos permite calcular el punto de ruptura entre dos núcleos urbanos, que es el punto intermedio entre dos municipios donde la población se siente igualmente atraída por uno que por el otro.
- h) Adaptarse tecnológicamente; Logística y distribución; Atención al cliente y Normativa específica.

INVESTIGA

1. En parejas elegid un comercio de vuestro municipio (puede ser una tienda de ropa, una panadería o un bar) y llevad a cabo un análisis DAFO del mismo. Se recomienda realizar una visita al comercio e investigar sobre él a través de Internet, mediante observación directa o preguntando a personas trabajadoras o directamente a quien regente el establecimiento. Plasmad la información recopilada en un análisis DAFO y a continuación realizad propuestas para un plan de acción que aproveche las fortalezas y las oportunidades y permita vencer las debilidades y hacer frente a las amenazas.



Análisis del entorno comercial

Solución: actividad de libre resolución por parte del alumnado.

2. En grupos de tres pensad en una idea de negocio que os gustaría llevar a cabo y analizad las posibilidades de éxito del producto o servicio ofrecido. Diseñad un cuestionario breve que os ayude a recopilar información de clientes potenciales sobre sus hábitos de compra relacionados con el producto/servicio, el interés en el propio producto/servicio y las preferencias de precio y características y realizad la encuesta a al menos 10 personas. Con los datos que recopiléis, elaborad un informe con vuestras conclusiones explicando si consideráis que vuestra idea de negocio es viable y el motivo.

Solución: actividad de libre resolución por parte del alumnado.

Test de repaso

1. Son aspectos que afectan al macroentorno de la empresa...

a) El cambio en los gustos de los consumidores.

b) La crisis económica del país.

c) Una huelga de empleados.

2. Detectaremos fortalezas y debilidades con el...

a) Análisis del entorno externo.

b) Análisis del entorno interno.

c) Análisis del entorno social.

3. Al analizar el mercado estudiamos:

a) Quiénes son nuestros compradores y sus características.

b) Los distintos comercios que se encuentran en un mismo recinto.

c) Cómo mejorar la productividad de nuestra empresa.

4. Los consumidores que muestran interés por nuestro producto, disponen de



Análisis del entorno comercial

renta y tienen acceso a una determinada oferta forman parte del...

- a) Mercado potencial.
- b) Mercado disponible.**
- c) Mercado cualificado disponible.

5. La cuota de mercado refleja:

- a) El porcentaje de clientes que podemos robar a nuestra competencia.
- b) La cuota que debemos pagar a la asociación de comerciantes.
- c) El tanto por ciento de ventas de nuestra empresa respecto al mercado.**

6. Los productos que habitualmente compran los consumidores se engloban dentro de:

- a) Las necesidades del consumidor.
- b) El comportamiento de compra.**
- c) Las actitudes del consumidor.

7. Para analizar a los consumidores trataremos de conocer, entre otros:

- a) Los productos que habitualmente compran.
- b) El establecimiento en el que compran habitualmente.
- c) Las dos respuestas anteriores son correctas.**

8. Al analizar la competencia estudiaremos:

- a) La cartera de productos o servicios ofrecida por cada competidor.**
- b) Las creencias respecto a determinados productos.
- c) Las dos respuestas anteriores son correctas.

9. Las estadísticas publicadas en el INE se consideran:

- a) Fuentes primarias de información.
- b) Fuentes mixtas de información.
- c) Fuentes secundarias de información.**

10. Los datos de ventas de una empresa se consideran:



Análisis del entorno comercial

a) Fuentes internas de información.

b) Fuentes externas de información.

c) No son fuentes de información.

11. En una investigación de mercados, la fase de preparación y análisis de los datos consiste en:

a) Elaborar el cuestionario.

b) La recogida de la información.

c) Analizar la información mediante herramientas estadísticas.

12. Las siglas DAFO responden a:

a) Decisiones Actuales y Futuras Ordenadas.

b) Deberes, Antecedentes, Futuro y Obligaciones.

c) Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

13. La existencia de subvenciones por parte del Gobierno la ubicaríamos en el análisis DAFO como una:

a) Debilidad.

b) Amenaza.

c) Oportunidad.

14. El municipio que ofrece una dotación comercial que atrae a la población de una determinada área comercial se conoce como:

a) Cabecera comercial.

b) Líder comercial.

c) Punta comercial.

15. La Ley de Gravitación de Reilly nos permite conocer:

a) El número de habitantes de una población que comprará en un comercio.

b) La distancia media que recorrerán los clientes de un comercio.

c) El punto de ruptura entre dos núcleos comerciales.

16. Es una ventaja que ofrece el comercio online frente al comercio tradicional:



Análisis del entorno comercial

- a) Mayor contacto personal con la clientela.
- b) Mayor alcance geográfico.
- c) Gestión logística más sencilla.

Comprueba tu aprendizaje

Identificar los elementos del entorno general y describir los factores del microentorno de la empresa

1. ¿En qué consiste el análisis del entorno de la empresa?

Solución:

Con el análisis del entorno se estudian los factores clave del macroentorno y del microentorno que puedan tener una influencia sobre los resultados de la misma. Este análisis nos permitirá detectar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa.

2. Indica qué aspectos se estudian en el análisis del entorno externo y cuáles en el interno.

Solución:

En el entorno externo se estudian las tendencias demográficas, económicas, tecnológicas, político-legales y socio-culturales, así como el análisis de la competencia. En el interno se analiza la misión de la empresa, los recursos, las ofertas, resultados anteriores y las relaciones con otras empresas.

3. ¿Por qué es importante para una empresa realizar un análisis del entorno?

Solución:

El análisis del entorno nos va a permitir:

- Detectar las amenazas y las oportunidades. Por ejemplo, el análisis legal podría detectar la legislación que favorezca la creación de pequeños negocios.
- Reducir los riesgos. Al conocer mejor el entorno, se podrían detectar los riesgos



Análisis del entorno comercial

económicos, como una posible recesión, o los riesgos sociales, como un cambio en las preferencias de la clientela.

- Adaptar la estrategia empresarial. El análisis del entorno permitirá ajustar la estrategia de la empresa para adaptarse a las condiciones que se den en cada momento.
- Mejorar la toma de decisiones. La información obtenida del análisis facilita la toma de decisiones acertadas sobre inversión, marketing, recursos, etc.
- Optimizar la viabilidad del negocio. El análisis del entorno ofrecerá datos que permitirán evaluar la viabilidad del negocio a largo plazo, de manera que el negocio pueda adaptarse mejor a los cambios del mercado.

Definir la oferta comercial en función de las oportunidades de negocio, los clientes, el mercado y la competencia

4. Indica la diferencia entre el mercado disponible y el mercado cualificado disponible.

Solución:

En el mercado disponible los consumidores tienen interés, renta y acceso, pero pueden no estar cualificados para adquirir el producto/servicio, mientras que en el mercado cualificado disponible los consumidores sí están cualificados para adquirirlo.

5. En parejas elegid un tipo de negocio para vuestro barrio del que vais a realizar un análisis del entorno:

- **Buscad datos sobre la población y las características demográficas de la zona elegida. Podéis utilizar fuentes como el INE, el padrón municipal, asociaciones sectoriales, etc.**
- **Identificad al menos tres competidores y analizad sus características.**

Con la información recopilada definid posibles estrategias comerciales a aplicar.

Solución:

Actividad de libre resolución en función del negocio seleccionado.

El alumnado debe buscar información demográfica sobre la zona elegida. Algunas fuentes recomendadas son el INE, el padrón municipal (algunos ayuntamientos



Análisis del entorno comercial

ofrecen información de este tipo en su página web), asociaciones sectoriales, etc.

Para el análisis de la competencia, cada equipo debe analizar la ubicación, el tipo de productos/servicios que ofrecen, los precios/promociones, el público objetivo y las fortalezas y debilidades de cada competidor.

Con la información recopilada, cada equipo propondrá estrategias comerciales para su negocio que se pueden centrar en cómo diferenciarse de la competencia, qué público objetivo pueden captar mejor u otro tipo de estrategias de marketing.

6. Calcula la cuota de mercado en unidades físicas para una empresa que vende 58.000 unidades anuales en un mercado donde las ventas totales son de 290.000 unidades.

Solución:

$$(58000 / 290000) \times 100 = 20 \%$$

7. Clasifica los siguientes clientes de una empresa de alquiler de automóviles en función del tipo de mercado al que pertenecen:

a) Conductor que necesita un medio de transporte de forma temporal, puede permitirse pagar el precio del alquiler de un vehículo y está en algún lugar en el que existe este servicio, pero le han retirado el carné por una reciente multa de tráfico.

b) Conductor que tiene renta y acceso al servicio de alquiler de automóviles, cumple los requisitos para poder conducir y ha alquilado ya un vehículo anteriormente en esta empresa.

c) Conductor que necesita un medio de transporte de forma temporal.

d) Conductor que tiene renta y acceso al servicio de alquiler de automóviles, cumple los requisitos para poder conducir y necesita un automóvil para viajar desde un aeropuerto hasta un área metropolitana cercana.

e) Conductor que necesita un medio de transporte de mercancías de forma temporal, tiene renta y acceso a este servicio y cumple los requisitos de edad y carné de conducir C (para conducir camiones).

Solución:

a) Mercado disponible



- b) Mercado penetrado
- c) Mercado potencial
- d) Mercado objetivo
- e) Mercado cualificado disponible

8. Una academia de idiomas ofrece, por primera vez, un curso avanzado de árabe para estudiantes que ya tengan conocimientos del idioma y quieran perfeccionarlo. Sonia Pérez, que en unos meses viajará a Argelia, no sabe hablar el idioma del país y desea aprenderlo rápidamente por lo que está interesada en asistir a este curso. ¿En qué tipo de mercado clasificará la academia a Sonia Pérez? Justifica tu respuesta.

Solución:

Debe clasificarla dentro del mercado disponible, puesto que tiene interés, renta y acceso, pero no está cualificada para asistir al curso al no tener conocimientos del idioma que le permitan seguir un curso avanzado.

Aplicar la investigación de mercados en el estudio del comercio

9. Ana Julio quiere abrir una tienda de libros en su barrio, pero antes decide realizar una encuesta para conocer los hábitos de lectura y de compra de libros de los residentes del barrio. Redacta una encuesta con ese objetivo.

Solución:

Ejemplo encuesta:

Buenos días/tardes, estamos realizando una encuesta entre los residentes de la zona para recoger información sobre los hábitos de lectura. Le agradecería que me contestara a unas preguntas:	
P1) Anotar el sexo del entrevistado:	• Ciencias sociales 5 ☐ • Científico-técnico 6 ☐ • Infantil / juvenil 7 ☐
• Hombre 1 ☐	



Análisis del entorno comercial

• Mujer 2 ☐ P2) ¿Sería tan amable de indicarme su edad? ☐ ☐ P3) Indique con cuál de las siguientes situaciones se siente más identificado respecto a la lectura de libros: • Lee sólo en su tiempo libre 1 ☐ • Lee sólo por trabajo/estudios 2 ☐ • Lee por trabajo/estudios y en su tiempo libre .. 3 ☐ • No lee libros 4 ☐ [SI P3 cod. 4 pasar a P10] P4) ¿Con qué frecuencia lee usted libros? • Todos o casi todos los días 1 ☐ • 1 o 2 veces por semana 2 ☐ • Alguna vez al mes.... 3 ☐ • Alguna vez al trimestre 4 ☐ • Casi nunca o nunca . 5 ☐ P5) ¿Por qué motivo leyó su último libro? • Entretenimiento 1 ☐ • Mejorar el nivel cultural 2 ☐ • Estudios 3 ☐ • Consulta 4 ☐ • Trabajo 5 ☐	• Libros prácticos 8 ☐ • Otros: _____ P8) ¿Y prefiere leer libros en papel o en e-book? • Papel..... 1 ☐ • E-book 2 ☐ • Indiferente..... 3 ☐ P9) Indique el nombre y autor del último libro que leyó: _____ _____ _____ P10) ¿Con qué frecuencia compra usted libros? • Todas las semanas... 1 ☐ • 2 o 3 veces por mes 2 ☐ • 1 vez al mes..... 3 ☐ • Cada tres meses 4 ☐ • Cada seis meses 5 ☐ • Cada año 6 ☐ • Con menor frecuencia 7 ☐ • Nunca 8 ☐ P11) ¿Cuál es el nivel de estudios más altos terminados? • Hasta primarios 1 ☐ • Secundarios 2 ☐ • Universitarios 3 ☐ P12) ¿Y su ocupación? • Ocupado/a 1 ☐ • Estudiante 2 ☐ • Labores del hogar 3 ☐ • Parado/a..... 4 ☐ • Jubilado/a; retirado/a 5 ☐
---	---



Análisis del entorno comercial

• Otros 6 ☐ P6) ¿Cuántos libros en promedio lee usted a lo largo de un año? ☐ ☐ P7) ¿Cuál era la materia del último libro leído? • Literatura..... 1 ☐ • Novela/cuento 2 ☐ • Ensayo 3 ☐ • Humanidades 4 ☐	Muchas gracias por su amabilidad. Que tenga usted un buen día.
---	---

10. Indica la diferencia entre las fuentes de información internas y las externas y cita un ejemplo de cada una de ellas.

Solución:

Las fuentes de información internas son aquellas que ofrecen información generada por la propia empresa. Por ejemplo: cifras de ventas.

Las fuentes de información externas son las que se originan fuera de la empresa. Por ejemplo: cifras de población.

11. ¿En qué consiste cada una de las fases de una investigación de mercados?

Solución:

1. Finalidad y objetivos

En la primera fase se identifica cuál es el problema al que nos enfrentamos y qué pretendemos conseguir con la investigación de mercados.

2. Diseño de la investigación

Se elige el método que se va a emplear para recoger la información, la muestra que se utilizará, el diseño del cuestionario, así como el presupuesto que se va a destinar a la investigación.



Análisis del entorno comercial

3. Recogida de datos

También se conoce como *trabajo de campo*, y consiste en la recogida de la información. Habitualmente se utiliza una encuesta para recoger los datos.

4. Preparación y análisis de los datos

Una vez recogida la información, esta se tiene que analizar mediante determinadas herramientas estadísticas básicas e interpretar.

5. Extracción de conclusiones

Tras el análisis de la información se tienen que extraer las conclusiones correspondientes que nos permitan tomar decisiones.

12. Asocia cada actividad con la fase correspondiente de la investigación de mercado en la que se desarrolla:

1. Se interpretan los resultados obtenidos y se extraen patrones de comportamiento del consumidor. _____

2. Se define el problema que se quiere investigar y se establecen los objetivos de la investigación _____

3. Se presentan las conclusiones en un informe que ayudará a tomar decisiones estratégicas. _____

4. Se elige el método de investigación, se diseña el cuestionario y se establece el presupuesto. _____

5. Se aplican encuestas a 100 personas de diferentes puntos de la ciudad. _____

Solución:

1. Preparación y análisis de datos.
2. Finalidad y objetivos.
3. Extracción de conclusiones.
4. Diseño de la investigación.
5. Recogida de datos.

Identificar las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas

13. ¿Qué aspectos del DAFO hacen referencia al entorno externo y cuáles al entorno interno de la empresa?



Solución:

Entorno externo: Amenazas y Oportunidades; Entorno interno: Debilidades y Fortalezas.

14. Un comercio cuenta con la siguiente información:

- Propiedad de la tecnología principal
- Entrada de nuevos competidores con costes más bajos
- Incremento de los requisitos reglamentarios
- Mercado en crecimiento
- No hay una dirección estratégica clara
- Rentabilidad inferior a la media
- Líder en el mercado

Clasifica cada aspecto en un análisis DAFO

Solución:

FORTALEZAS - Propiedad de la tecnología principal - Líder en el mercado	DEBILIDADES - No hay una dirección estratégica clara - Rentabilidad inferior a la media
OPORTUNIDADES - Mercado en crecimiento	AMENAZAS - Entrada de nuevos competidores con costes más bajos - Incremento de los requisitos reglamentarios

15. Explica cuál es el objetivo del análisis CAME.

Solución:

El análisis CAME tiene como objetivo definir acciones concretas para cada uno de los factores analizados en la matriz DAFO. Mediante el análisis DAFO se busca corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar



las oportunidades. Este análisis permite pasar de la observación obtenida con la matriz DAFO a la implementación de acciones concretas.

Establecer la ubicación de la tienda en función de la densidad, diversidad y accesibilidad de su zona de influencia

16. ¿Qué municipio es cabecera de área de la zona en la que resides? Busca datos publicados en Internet que te ayuden a justificar tu respuesta.

Solución:

Respuesta libre. El profesor deberá comprobar que los datos se han consultado correctamente.

17. Barrancos de la Salud, municipio con 1500 habitantes, se encuentra a 30 km de Hoyos de Alteza, con 15000 habitantes y mayor dotación comercial. Calcula el punto de ruptura entre estos dos municipios utilizando el modelo de Reilly.

Solución:

$$D_B = \frac{D_{AB}}{1 + \sqrt{\frac{P_A}{P_B}}} = \frac{30}{1 + \sqrt{\frac{1.500}{15.000}}} = 22,79 \text{ Km.}$$

18. Explica qué es la venta online y cuáles son sus implicaciones.

Solución:

La venta online es aquella que se lleva a cabo de forma online, es decir a través de Internet.

Vender online implica:

- Adaptarse tecnológicamente: es necesario contar con una página web y con herramientas de gestión como pasarelas de pago y sistemas de inventario.
- Logística y distribución: será necesario llegar a acuerdos con empresas de transporte, gestionar los envíos y las devoluciones y diseñar las estrategias más



Análisis del entorno comercial

adecuadas para minimizar los costes.

- Atención al cliente: vender online implica tener que ofrecer un servicio de atención efectivo para atender las dudas y las incidencias de la clientela. Es recomendable contar con un teléfono de atención, con un correo electrónico e, incluso, con un chat online.
- Normativa específica: es necesario conocer y cumplir con la normativa que afecta al comercio electrónico, como la Ley de protección de datos, la Ley de servicios de la sociedad de la información y el comercio electrónico o la Ley general para la defensa de los consumidores y usuarios, entre otras.

RETO PROFESIONAL

INVESTIGA

Antes de abrir La Casita de Papel, Severina y Tomás han llevado a cabo una recopilación de datos sobre el mercado para que les ayude en la toma de decisiones relacionadas con el negocio.

En el barrio en el que se va a abrir el negocio residen 10.000 personas, de las cuales un 30% son estudiantes y un 15% son personas trabajadoras en oficinas de la zona.

En la zona existen dos competidores:

- Librería Martín. Se trata de una librería tradicional, que no ofrece productos de oficina ni servicios de personalización. Además, esta librería no vende online.

Superpaper. Papelería que se encuentra a 1,5 kilómetros, fuera del núcleo comercial. Ofrece un amplio abanico de productos de papelería de calidad, si bien el precio de los productos es elevado.

El barrio cuenta con un colegio de primaria y un instituto de secundaria y formación profesional, varias academias y multitud de oficinas que podrían generar un flujo constante de clientela.

El local, que se ubica en una calle comercial con buen tránsito peatonal, tiene unas dimensiones de 50m² y su alquiler mensual es de 850€, precio que se encuentra por debajo del precio medio de la zona.

Además de vender en la tienda física, han pensado en ofrecer un canal online, pero no están seguros de si tendrán los recursos para gestionarlo desde el principio, además de que carecen de experiencia en venta online.



Análisis del entorno comercial

- Recopila toda la información sobre el negocio de Severina y Tomás que te ayude a identificar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de este proyecto. Utiliza tanto la información proporcionada a lo largo de las distintas unidades como información externa que consideres significativa (datos económicos, políticos, legales, sociológicos, etc.).

ELABORA

- Plasma la información recopilada en un análisis DAFO.
- Propón un plan de acción que permita aprovechar las fortalezas y oportunidades, así como minimizar las debilidades y contrarrestar las amenazas.

PRESENTA

Refleja el trabajo realizado en un mural y expón tus conclusiones al resto de la clase.

Solución:



Análisis del entorno comercial

MATRIZ DAFO

DEBILIDADES

- Espacio reducido: El local de 50 m² puede limitar la cantidad de productos o servicios.
- Falta de experiencia en comercio online: Dificultades para gestionar un canal digital desde el inicio.
- Toma de decisiones lenta: Severina puede demorarse en decisiones clave.

AMENAZAS

- Competencia de precios: Superpaper ofrece productos de calidad aunque a un precio elevado.
- Digitalización del mercado: Tendencia creciente de comprar productos de papelería en plataformas online.
- Incertidumbre económica: Factores externos como inflación o cambios en el poder adquisitivo de los clientes.

FORTALEZAS

- Ubicación estratégica: El local está en una calle comercial con buen tránsito peatonal.
- Alquiler competitivo: Precio por debajo de la media de la zona.
- Propuesta de valor única: Servicios de personalización que no ofrecen los competidores.
- Conocimiento del mercado: Experiencia previa de Severina y Tomás en atención al cliente y creatividad.

OPORTUNIDADES

- Demanda potencial alta: Alta concentración de estudiantes y trabajadores en la zona.
- Competencia limitada: Los competidores no ofrecen una propuesta tan completa ni servicios online.
- Promoción inicial: Descuentos para estudiantes y oficinas como estrategia de captación.
- Crecimiento del comercio online: Posibilidad de expandir el alcance del negocio en el futuro.



ANÁLISIS CAME

CORREGIR

- Optimización del local: Implementar una distribución eficiente del mobiliario y aprovechar el almacenamiento vertical para maximizar el espacio disponible.
- Formación y asesoramiento: Realizar cursos sobre gestión de tiendas online y marketing digital.
- Planificación estructurada: Aplicar metodologías ágiles para la toma de decisiones y delegar ciertas funciones en Tomás para agilizar el proceso.

AFRONTAR

- Estrategia de diferenciación: Enfatizar la propuesta de personalización y servicios adicionales para atraer clientes por valor añadido, no solo por precio.
- Presencia digital progresiva: Iniciar con redes sociales y marketplaces antes de crear una tienda online propia, facilitando la transición digital.
- Flexibilidad en la oferta: Ajustar el surtido según las tendencias de consumo y ofrecer promociones atractivas para clientes recurrentes.

MANTENER

- Aprovechar el tráfico peatonal: Diseñar un escaparate llamativo y utilizar publicidad en el punto de venta para atraer a transeúntes.
- Reinversión en el negocio: Utilizar el ahorro en alquiler para mejorar fortalecer la oferta de productos.
- Potenciar la personalización: Ampliar los servicios de personalización y comunicarlos activamente en redes sociales y en la tienda.
- Atención al cliente diferenciada: Capacitar al personal en técnicas de venta y fidelización para ofrecer un servicio superior.

EXPLORAR

- Marketing dirigido: Desarrollar campañas promocionales específicas para estudiantes y oficinas, ofreciendo descuentos y programas de fidelización.
- Posicionamiento sólido: Reforzar la identidad del negocio como la mejor opción local mediante marketing de proximidad.
- Estrategia de captación: Ofrecer promociones atractivas en la apertura y establecer alianzas con universidades o empresas cercanas.
- Expansión digital progresiva: Crear presencia en redes sociales, vender a través de plataformas externas y desarrollar gradualmente una tienda online propia.