

FASE**2**

ESTUDIO Y ANÁLISIS DEL ENTORNO, EL SECTOR Y LA COMPETENCIA. ANÁLISIS DAFO

1. Introducción
2. Análisis DAFO
3. La Estrategia de los Océanos Azules
4. Cuenta una Historia: Story Telling
5. Bibliografía

1. INTRODUCCIÓN

En la fase anterior elegimos una idea de negocio a partir de identificar un problema que no ha resuelto convenientemente nuestro cliente y hemos analizado a nuestro cliente, validando tanto el problema como el perfil de nuestro cliente. Es el momento de hacer un análisis del entorno en el que se va a mover nuestra empresa.

Con el **Análisis DAFO** se determinarán las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que se le plantean a nuestro modelo de negocio. Para ello debemos definir nuestros objetivos con claridad, ser realistas y concisos y analizar la información disponible.

Dentro del análisis del entorno, haremos un análisis de cómo soluciona el problema del cliente nuestra competencia. Para ello utilizaremos una herramienta que se llama **Estrategia de los Océanos Azules**. Esta estrategia se basa en distinguir dos océanos, los océanos rojos en los que la competencia es feroz y los océanos azules, aquella parte del mercado donde la competencia es casi irrelevante en el corto plazo.

Tenemos una serie de hipótesis sobre cómo se comporta nuestro cliente que podríamos explicar a una audiencia potencial como futuros socios, inversores, etc. Una técnica que utilizaremos para contar nuestras ideas será contar historias o **Story Telling**.

Prácticamente toda la información que vamos a obtener en esta fase son **hipótesis** pero que no nos sirven de nada si no comprobamos si son reales o no. Eso lo haremos **validándolas**, operación que realizaremos en la fase siguiente en la que terminaremos de dar forma a nuestro modelo de negocio.

2. ANÁLISIS DAFO

El análisis **DAFO** ha alcanzado una gran importancia dentro de la dirección estratégica de la empresa.

Su objetivo consiste en concretar, en un gráfico o una tabla resumen, la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que **la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa**.

Lo importante es pensar lo que es necesario buscar para identificar y medir los **puntos fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas de la empresa**, cuestiones clave que son reunidas en una tabla.

Las **fortalezas y debilidades** internas resultan importantes puesto que pueden ayudarnos a entender la posición competitiva de nuestra empresa en un entorno de negocio concreto. Un primer paso, por tanto, consiste en analizar el ambiente competitivo que rodea a nuestra empresa. Cada empresa ha de decidir cuáles son las variables (**factores críticos de éxito -FCE-**) apropiadas a utilizar según los mercados y segmentos en los que compite.

Una vez definidos los **FCE** se debe realizar un análisis comparativo con las mejores empresas competidoras. Este proceso nos puede llevar incluso a identificar nuevas oportunidades.

El análisis DAFO lo vamos a elaborar inspirándonos en la propuesta que **Daniel Vecino** nos hace en su libro “*EL PLAN DEL HÉROE*” (Daniel Vecino, 2013). El libro va mucho más allá del análisis DAFO está orientado a, según sus propias palabras, “*mostrarte el camino que te llevará a diseñar una propuesta ganadora. Ese es mi objetivo. Una propuesta enfocada, diferente y memorable, compuesta por la estrategia y el plan de acción con la que convertirla en realidad, y un modelo de negocio viable. Ni más, ni menos.*” Enfocando la estrategia como un juego en donde tu empresa es el héroe, el inocente en peligro es tu cliente y el villano es la competencia.



EN EL AULA

Actividad: Elaboración del análisis DAFO

PASO 1: DETERMINA TUS FORTALEZAS

Tiempo máximo: 5 minutos

Disponéis de 2 minutos para que de forma individual elaboréis un listado de tus fortalezas que puedes aplicar. Daniel Vecino nos da las siguientes recomendaciones:

1. Las podéis dividir en las siguientes **categorías** (no os obsesionéis, es una mera recomendación que nos facilita pensar): Habilidades de Estudio, Habilidades de Experiencia, Habilidades Innatas, Aficiones e Intereses, Cosas que tienes.
2. **No escribas más de cuatro elementos por categoría.** Si tienes más, selecciona aquellos que consideres más diferenciales. Y si tienes menos no te preocunes, las categorías no son más que ayudas para no olvidar nada.
3. **Si una fortaleza aparece en más de una categoría**, inclúyelo sólo una vez en la categoría más representativa.
4. No te preocupes **si tienes dudas de a qué categoría pertenece una fortaleza**. Si es importante, simplemente añádelo a tu lista. Las categorías no son más que ayudas para no olvidar nada.
5. **No subestimes la categoría de aficiones e intereses**. En algunos casos, no alinear nuestra propuesta con estos elementos, puede ser la causa de una importante frustración y, a la larga, de la muerte de un proyecto potencialmente viable.

A continuación, durante 3 minutos, ponéis en común ese listado de fortalezas y elaboráis una sola lista siguiendo los mismos criterios anteriores.

PASO 2: DETERMINA TUS DEBILIDADES

Tiempo máximo: 5 minutos

Disponéis de 2 minutos para que de forma individual elaboréis un listado de tus debilidades que te pueden faltar. Daniel Vecino nos da las siguientes recomendaciones:

1. Las podéis dividir en las siguientes **categorías**: Cosas que no sabes, Cosas que no tienes.
2. **No escribas más de cuatro elementos por categoría**. Si tienes más, selecciona aquellos que consideres más diferenciales.
3. **No te preocunes si tienes dudas de a qué categoría pertenece una debilidad**. Si es importante, simplemente añádelo a tu lista. Las categorías no son más que ayudas para no olvidar nada.
4. Al principio es habitual que **apenas definas una o dos debilidades**. En el momento en que empiezas a desarrollar tu modelo de negocio, verás cómo encuentras más.

A continuación, durante 3 minutos, ponéis en común ese listado de debilidades y elaboráis una sola lista siguiendo los mismos criterios anteriores.

PASO 3: DETERMINA TUS ALIADOS**Tiempo máximo: 5 minutos**

Piensa en aquellos aliados que **maximicen tus fortalezas** o que **mitiguen tus debilidades**. Si no hacen nada de lo anterior no los añadas. Esta lista de aliados nos va a servir cuando en la Fase 3, dentro de la fase de prototipado, elaboraremos nuestro Lienzo del Modelo de Negocio y determinaremos nuestra propuesta de valor y nuestros asociados clave. Daniel Vecino nos da las siguientes recomendaciones:

1. **Elabora una tabla** en la que en cada columna aparecerán las distintas categorías de fortalezas y debilidades y la relación de las mismas que habéis encontrado.
2. **Añade cada aliado en la misma columna en la que se encuentre la fortaleza o debilidad que maximice o mitigue**. También puedes unirlos con una flecha.
3. Se estricto a la hora de valorar **si un asociado es realmente un aliado**. Siempre deben estar asociados a una fortaleza o debilidad.
4. **No intentes desesperadamente buscar aliados que mitiguen tus debilidades**. Si lo haces, estarás invirtiendo tu tiempo y tu dinero inútilmente. Piensa que es posible que dichas debilidades no afecten a tu propuesta y plan de acción. O, incluso, que, llegado el momento, puedas mitigarlas a través de acciones basadas en tus fortalezas.

PASO 4: DETERMINA LAS FORTALEZAS (AMENAZAS) Y DEBILIDADES (OPORTUNIDADES) DE LA COMPETENCIA**Tiempo máximo: 10 minutos**

Al principio nos va a resultar algo difícil poder identificar quien es nuestra competencia, por eso, Daniel Vecino nos sugiere que busquemos aquellas referencias de a qué o a quién nos gustaría parecernos y a qué o quién no. Por eso pondremos nuestro foco en lo siguiente.

1. **Analogías**. Es aquella propuesta, o elemento particular de una propuesta, que ya se ha demostrado que es un éxito, o que, sin haberlo sido, te causa interés o admiración. Serían fortalezas de la competencia y, por tanto, nuestras **amenazas**.

2. **Antilogías.** Representa una propuesta o elemento de una propuesta que es o ha sido un fracaso, o que supone una línea roja que no quieras sobrepasar. En este último caso, bien sea desde el punto de vista moral o ético, o simplemente porque no te gusta dicha propuesta. Serían debilidades de la competencia y, por tanto, nuestras **oportunidades**.
3. **Mercado y situación.** Sería el listado de amenazas externas del mercado o la situación a la que pertenezca tu futura propuesta y, como debilidades, a sus respectivas posibles oportunidades. Tienes un análisis más detallado en el apartado siguiente 5. *Análisis Externo: Los factores indirectos*, de este tema.

Daniel Vecino completa este punto con las siguientes recomendaciones:

1. Las analogías y antilogías que elijas **no tienen por qué pertenecer a empresas o profesionales de tu sector de actividad**.
2. **Define un máximo de hasta cinco amenazas y oportunidades.** Si has detectado menos de cinco no te preocunes. Pero si tienes más, prioriza y quédate con las más importantes.
3. Utiliza **descripciones breves, claras y sencillas** para describir las amenazas y oportunidades. Puedes utilizar pequeños dibujos si lo deseas.
4. **Ten mucho cuidado con incluir el precio como amenaza u oportunidad.** Aún siendo un elemento clave en cualquier propuesta, posee tal nivel de subjetividad, que no es recomendable valorarlo a través de este medio. Por el contrario, **si puedes incluir aspectos relativos a las fuentes de obtención de ingresos y gastos**.

PASO 5: DISEÑA UN PLAN DE ACCIÓN

Tiempo máximo: 10 minutos

Vamos a comenzar a diseñar un plan de acción. Para eso daremos los siguientes pasos:

1. Por cada fortaleza (**amenaza**) y debilidad (**oportunidad**) establece **una acción que la contraataque**.
2. Indique que **fortaleza o debilidad** tuya vas a tener que utilizar.

Utilizaremos para que nos sea más sencillo el tablero del juego de “El Plan del Héroe” de Daniel Vecino.

Este plan de acción lo debemos complementar con el **Mapa de Empatía** y la **Estrategia de los Océanos Azules** que veremos a continuación.

3. LA ESTRATEGIA DE LOS OCÉANOS AZULES

La estrategia de los océanos azules se resume en una frase: la única forma de vencer a la competencia es dejar de tratar de vencer a la competencia.

Hay dos tipos de océanos:

- **Océanos rojos:** industrias altamente competitivas, con guerra de precios intensa. La idea es saltar de éstas a nuevos espacios de mercado donde la competencia se torne irrelevante.
- **Océanos azules:** Se trata de encontrar y diseñar nuevas propuestas de valor y nuevos modelos de negocio, a través de la innovación y la inspiración, de tal manera que la competencia sea irrelevante en el corto plazo.

Los pasos que hay que dar para diseñar la estrategia de los océanos azules son los siguientes.

A. ELABORAR UN CUADRO ESTRATÉGICO

- En el **eje horizontal** se refleja la gama de variables en las cuales invierte la industria y alrededor de las cuales gira la competencia. Responde a la pregunta **¿qué aspectos valora el cliente?**
- En el **eje vertical** se refleja el nivel de lo que se ofrece a los compradores en lo relacionado con todas las variables clave de la competencia. Una puntuación elevada significa que una compañía ofrece más a los compradores y, por consiguiente, invierte más en la variable en cuestión. Responde a la pregunta, **¿qué nivel de valor obtiene de cada competidor?**

B. ANALIZAR POSIBILIDADES DE INNOVAR A TRAVÉS DE 6 VÍAS DE EXPLORACIÓN

- Grupos estratégicos
- Industrias alternativas
- Servicios complementarios
- Cadena de compradores
- Determinación del sector como racional o emocional
- Tendencias externas

C. DISEÑAR NUESTRA PROPUESTA DE VALOR A TRAVÉS DE LA MATRIZ ERIC

- **Eliminar** algunas de las variables competitivas de la industria: aquellas variables que para el comprador final no representan una ventaja.
- **Reducir** el nivel de oferta de algunas variables.
- **Incrementar** el nivel de oferta de algunas variables. Lo que realmente aprecia el cliente.
- **Crear** nuevas variables competitivas.

D. COMPLETAR EL CUADRO ESTRATÉGICO CON:

- **Foco:** toda gran estrategia tiene un foco y éste se debe reflejar en el perfil estratégico o la curva de valor de la compañía.
- **Divergencia:** cuando una compañía desarrolla su estrategia de manera reactiva para mantenerse a tono con la competencia, pierde su singularidad.
- **Mensaje contundente:** una buena estrategia tiene un mensaje claro y contundente. ¿Qué podrían decir sus competidores?

E. IDENTIFICAR LA SECUENCIA ESTRATÉGICA CORRECTA

- La **propuesta de valor** que vamos a entregar a los clientes es excepcional, muy superior a la de la competencia, si queremos el compromiso del cliente.
- Identificar el **precio** a pagar por el cliente por nuestra propuesta de valor.
- Conocer los **costes** del producto y/o servicio y si son inferiores al precio de venta.
- Hacer un **prototipo** que recoja estos aspectos y **validarlo** en el mercado.

EN TU CASA

Antes de trabajar en clase la estrategia de los océanos azules debéis realizar las siguientes actividades.

Actividad: Steve Blank – Tipos de mercado

Visionáis en casa los videos explicativos de Steve Blank recopilados por Pablo Peñalver donde nos explica y analiza los distintos tipos de mercado

- Existente
- Resegmentados
- Nuevo mercado
- Clon

Este es el enlace aunque lo podéis encontrar también en la web de Simulación Empresarial en la Fase 2

<https://es.padlet.com/penalvera/mercado>

Una vez visionados los videos tenéis que contestar el siguiente test

<https://goo.gl/forms/WgJiMxBwsQGhSfck2>

Actividad: José Antonio de Miguel – Estrategia de los Océanos Azules

Como complemento a lo explicado anteriormente sobre la estrategia de los océanos azules tenéis que visionar este video de José Antonio de Miguel [@yoemprendo](#), especialista en dicha estrategia. Es recomendable mirar también su [canal de Youtube](#) donde tiene, entre otras materias, varios videos explicativos de los océanos azules.

<https://www.youtube.com/watch?v=ZWnWQAk7z7A>



EN EL AULA

Actividad: Diseño de la Estrategia de los Océanos Azules

Siguiendo los pasos indicados en este apartado debéis diseñar vuestra estrategia de los océanos azules. Buscar aquello que os diferencie de la competencia. Recordad que los pasos a seguir son (*Consultar la Guía de Simulación Empresarial*):

1. Elaborar un cuadro estratégico
2. Analizar posibilidades de innovar a través de 6 vías de exploración
3. Diseñar la propuesta de valor a través de la matriz ERIC
4. Completar el cuadro estratégico con: foco, divergencia y mensaje contundente

-
5. Identificar la secuencia estratégica correcta
-

4. CUENTA UNA HISTORIA: STORY TELLING

Hemos estudiado a nuestro cliente potencial. Hemos empatizado con él. Creemos saber qué hace, qué piensa, qué dice... A una audiencia podemos explicarle cuáles han sido nuestras hipótesis, si las hemos validado o no. Pero existe una técnica más eficaz que el hombre ha utilizado en cualquier época de la historia y en cualquier cultura: **contar una historia**.

Con una historia es más fácil impresionar a tu audiencia, ya sea un cliente potencial, un posible inversor, de tal manera que puedes comunicarle de forma más fácil el problema al que te enfrentas y la posible solución que le propones. Con una historia la audiencia se crea en su mente el desarrollo de lo que le estás contando.

Antes de empezar a contar una historia debemos de tener en cuenta una serie de puntos que pasamos a desarrollar:

1. **Tema.** Definir claramente el tema que se va a tratar. Utilizar vivencias personales es muy eficaz para conectar con la audiencia: cómo surgió la idea, como es el día a día del cliente, o contar historias actuales vinculadas con la idea pueden conectar con el público.
2. **Fin.** En cada historia hay una finalidad. Identificar esa finalidad hará que exista una mayor conexión con la audiencia.
3. **Protagonistas.** Ponles nombre a los protagonistas de tu historia. Dales una vida. Eso hará que se identifique mejor la audiencia con ellos y se sientan reflejados con la historia.
4. **Destinatarios.** Cómo se comporta tu público objetivo. Qué hace, cómo habla. Tanto en la vida real como en la virtual.
5. **Escribir la historia.** Ya conocemos las partes que tiene que tener una historia.
 - a. Introducción
 - b. Desarrollo. Donde hablaremos del problema que queremos resolver y su posible solución.
 - c. Desenlace.
6. **Elegir el formato.** ¿Cómo vamos a contar la historia? Si la representaremos con actores. Si utilizaremos alguna aplicación informática. Si la grabaremos en video. Este paso está muy relacionado con el anterior puesto que el formato nos obligará a enfocar nuestra historia desde una perspectiva u otra.



EN EL AULA

Actividad: Presentación del Story Telling

Siguiendo los pasos indicados en este apartado debéis presentar en clase el Story Telling de **“Un día en la vida de vuestro cliente”**. Podéis utilizar el formato que queráis, video, presentación en clase... Si elegís la presentación en clase no puede durar más de 3 minutos.

5. BIBLIOGRAFÍA

BLANK, Steve, Curso Mooc *Crea tu Startup con Steve Blank*, UniMooc
<https://unimooc.com/course/curso-crea-tu-startup-steve-blank/>

DE MIGUEL, José Antonio, *Videoblog yoemprendo*, <https://www.youtube.com/user/yoemprendo>

MAURYA, Ash, *Cómo crear tu lienzo lean*,

OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves, *Generación de modelos de negocio*, Edición en PDF, 2011.

OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves, y otros, *Diseñando la propuesta de valor*, Deusto, 2015

PEÑALVER ALONSO, Pablo, *Lean Startup en Educación*, Edición en PDF, 2017.

RIES, Eric, *El método Lean Startup*, Deusto, 2012.

VECINO, Daniel, *El Plan del Héroe*, Daniel Vecino, 2013