



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMINO

EL PLAN DE MERCADEO



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

EL PLAN DE MERCADEO

Para poder entender el plan de mercadeo y la importancia que reviste en la definición de estrategias de marketing, se hace necesario ubicarlo dentro del proceso de planificación estratégica en general de la organización.

LA EMPRESA DEBE TENER CLARIDAD EN CUANTO A CUÁLES SON LOS LINEAMIENTOS QUE RIGEN SU ACCIONAR (LA MISIÓN Y LA VISIÓN), LO QUE DEFINIRÁ SU ESTRATEGIA, SUS OBJETIVOS Y SUS METAS

Si bien es cierto existen diferencias entre la planeación estratégica de una gran corporación y una empresa mediana o pequeña (PYME), en el fondo ambas coinciden en que sus metas y objetivos son muy similares. En ambos casos se lucha por sobrevivir en entornos que se hacen cada vez más competitivos. El proceso de planeación nace con el llamado análisis situacional. Este análisis se

debe centrar en un examen cuidadoso de los recursos, de las fortalezas y las capacidades con que cuenta la empresa u organización frente a la de sus competidores.

Tanto la empresa como la competencia también deben ser examinados en el contexto del mercado en que operan (la industria y los clientes), así como del entorno (la economía, el gobierno, el país, el mercado internacional, entre otros factores). La empresa debe tener claridad en cuanto a cuáles son los lineamientos que rigen su accionar (la misión y la visión), lo que definirá su estrategia, sus objetivos y sus metas. Y derivados de lo general, se deben establecer los planes funcionales. Todo ello conformará el plan estratégico de la empresa u organización. En la figura 1 siguiente se muestra el proceso de planeación estratégica dentro de la empresa. Nos enfocaremos en la presente lectura en el plan funcional específico del área de Mercadeo.



Figural. El proceso de la planificación estratégica. Tomado de: Ferrel y Hartline (2012, p. 32)

El mercadeo operacional puede definirse como la clásica operación comercial de una empresa, cuyos objetivos a corto y mediano plazo se representan en cifras de ventas y están apoyados por acciones tácticas relacionadas con la mezcla de mercadeo. El mercadeo operacional es desarrollado por el nivel de gerencia media en la empresa y constituye un importante campo de acción sin el cual los planes estratégicos no podrían dar buenos resultados. Pero, por más importante que este sea, necesita de una planeación estratégica basada en el análisis de oportunidades y amenazas del mercado y de las fortalezas y debilidades de la empresa.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

El mercadeo estratégico tiene como finalidad el orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus cursos y a su saber-hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. La operación de mercadeo estratégico, es a diferencia de la de mercadeo operacional, a largo plazo y su responsabilidad compete al nivel de alta gerencia. No obstante, que el mercadeo estratégico es diferente del mercadeo operacional, las dos actividades son complementarias, por lo tanto, deben mantener una estrecha relación. En términos de estrategia, el Mercadeo se compone de dos elementos: la selección del mercado escogido como meta de la organización y la creación y mantenimiento de una mezcla de Mercadeo que satisfaga las necesidades del mercado por un producto o servicio específico.

En la mayoría de las empresas las decisiones de mercadeo se toman dentro de una estructura jerárquica. En la medida que se avanza hacia arriba dentro de esa jerarquía, se va pasando de las actividades operacionales de rutina hacia el planeamiento estratégico de largo plazo. En una compañía grande productora de bienes de consumo es común encontrar en las áreas de mercadeo cargos tales como: presidente y vicepresidente de Mercadeo, gerente de grupo de marcas, gerente de marca, asistente del gerente de marca. Estos últimos están en el "frente de batalla" enfrentados a la presión diaria de llevar a cabo las tareas estratégicas de mercadeo. Su trabajo consiste en supervisar la aplicación de los esfuerzos de mercadeo tales como publicidad y precios.

El conjunto de estrategias diseñadas por la organización o la empresa se estructuran en el instrumento de planificación e implementación por excelencia que se conoce como el "Plan de Marketing".



Estos son algunos de los factores controlables que en mercadeo pueden manejarse y manipularse en contraposición a factores incontrolables (tales como la

competencia, las condiciones de la economía) para lograr los objetivos de ventas y de utilidades. Sin embargo y a medida que el marketing y la administración han evolucionado por efecto de la adaptación que han tenido que hacer ante los cambios del entorno (globalización, efecto de las tecnologías de comunicación, desarrollos y adelantos científicos, etc.), las decisiones estratégicas de marketing son cada vez más vistas dentro de un esquema sistémico, en

LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING SON CADA VEZ MÁS VISTAS DENTRO DE UN ESQUEMA SISTÉMICO, EN DONDE NO SE PODRÁN TOMAR BUENAS DECISIONES SI NO SE CONSIDERA A LA EMPRESA COMO UN GRAN SISTEMA

donde no se podrán tomar buenas decisiones si no se considera a la empresa como un gran sistema en donde todas sus partes interactúan entre sí.

El conjunto de estrategias diseñadas por la organización o la empresa se estructuran en el instrumento de planificación e implementación por excelencia que se conoce como el “plan de Marketing”.

Los detalles de un plan de Marketing cubren en general los siguientes aspectos:

- » Una evaluación de la situación actual del producto o servicio, incluyendo aspectos tales como su posición en la industria, las tendencias del macro-entorno relacionadas con nuestra oferta, las fortalezas y debilidades de la empresa.
- » Una descripción de los problemas, oportunidades y amenazas.
- » Unos objetivos específicos basados en los dos puntos anteriores
- » Acciones alternativas para enfrentar los problemas, para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas, además de una evaluación de éstas alternativas con sus correspondientes proyecciones de ventas y de utilidades.
- » Una decisión sobre la alternativa que se escoja como rumbo a seguir.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

Hay muchos formatos de planes de Marketing, pero lo importante es reconocer que un buen plan estratégico de esta área debe ahondar en el análisis de numerosos productos, empresas, industrias y los factores generales del entorno.

DEFINICIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES; Y ANÁLISIS DE VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS

El punto de partida, en todo proceso de planeación estratégica, es la definición de la misión y la visión de la organización. Es fundamental, por lo tanto, que entendamos sus diferencias. La declaración de misión organizacional busca responder a la pregunta:

“¿en qué negocio estamos?”

Se trata de una oración que debe ser clara y concisa, con un párrafo o dos de extensión, cuyo fin es explicar la razón de ser de la organización.

Por otra parte, la declaración de visión responde a la pregunta:

“¿en qué nos queremos convertir?”



Ferrel y Hartline citan los siguientes ejemplos de misión y visión ¹:

Texas Instruments define su misión de la siguiente manera:

“

Texas Instruments Incorporated proporciona tecnologías innovadoras de semiconductores para ayudar a nuestros clientes a crear la electrónica más avanzada del mundo (2012, p.33)

”

Por otra su visión es:

“

Transformar de manera fundamental los mercados y crear otros completamente nuevos (2012, p.33)

”

¹Ferrel y Hartline (2012, p. 33)



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

La misión de Google es:

“

Organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil.

”

Su visión es:

“

No conformarse nunca

”

La misión está definida en función de lo que se está haciendo para lograr alcanzar a la visión. Esta última, como es razonable esperar, se orienta hacia el futuro.



El proceso de elaboración de misión, visión y valores

De acuerdo con Ferrel y Hartline, una declaración de misión, para que esté correctamente formulada, debe responder a las siguientes cinco preguntas básicas. Estas preguntas indagan sobre los *stakeholders*², dentro de los cuales se encuentran los empleados, sobre los que se hace énfasis:

1. ¿Quiénes somos?
2. ¿Quiénes son nuestros clientes?
3. ¿Cuál es nuestra filosofía operativa (creencias básicas, valores, ética, etcétera)?
4. ¿Cuáles son nuestras competencias centrales o ventajas competitivas?
5. ¿Cuáles son nuestras responsabilidades en relación con ser un buen administrador de nuestros recursos humanos, financieros y ambientales?³

La idea es que la declaración de misión brinde respuestas sobre cada una de esas preguntas.

²Stakeholders es el concepto que en inglés se asigna a grupos de interés.

³Ferrel, O. y Hartline, M. (2012:33)

Ejercicio práctico:

A propósito de las preguntas formuladas por Ferrel y Hartline, como guía para elaborar una declaración de misión, se le propone al estudiante que realice el siguiente ejercicio:

1. Debe buscar una empresa de su comunidad a la que pueda tener acceso. Esta empresa debe tener una declaración de misión formulada.
2. Debe evaluar cuáles de las 5 preguntas son respondidas por la misión, anotando las respuestas que derive de la misión y cuáles no son respondidas.
3. Con base en las mismas 5 preguntas, reformule una declaración de misión y para esa empresa, que responda a las 5 preguntas.
4. Muestre la nueva declaración de misión a alguna autoridad de empresa y obtenga de esa persona la opinión sobre la declaración de misión que usted formuló.

Se le recomienda al estudiante participar en foro de opinión que se abrirá en el curso para que comparta con sus compañeros virtuales del curso sobre los siguientes aspectos:

- A. Sus impresiones acerca del ejercicio.
- B. Sobre la dificultad para obtener la información que le permitió realizarlo.
- C. Sobre las impresiones de las autoridades de la empresa al leer la declaración de misión que usted Redactó.



Kotler y Armstrong, por otra parte, sostienen que la declaración de misión es también una declaración de su propósito, de su razón de ser. Indica lo que desea lograr en el medio en el que opera, “Funciona como una ‘mano invisible’ que guía a las personas dentro de la organización”⁴. Ellos proponen que la misión se formule en términos de las necesidades del mercado, ya que si se hace en términos de productos y tecnología, estos se vuelven obsoletos, mientras que las necesidades del mercado pueden durar para siempre. Seguidamente, se presenta una tabla con un contraste entre definir la misión en términos de productos o tecnología o en términos del mercado:

“

La declaración de misión funciona como una ‘mano invisible’ que guía a las personas dentro de la organización. Kotler y Armstrong

”

⁴Kotler y Armstrong (2013, p. 39)



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

DEFINICIONES DE NEGOCIOS ORIENTADOS AL MERCADO

FACEBOOK	Somos una red social en línea	Damos a las personas el poder de compartir y hacer que el mundo esté más abierto y conectado
GENERAL MILLS	Hacemos productos alimenticios de consumo	Nutrimos vidas al hacerlas más sanas, fáciles y ricas
HULU	Somos un servicio de video en línea	A ayudamos a las personas a encontrar y disfrutar el mejor contenido de video cuándo, dónde y cómo lo deseen
HOME DEPOT	Vendemos herramientas y artículos para reparaciones y mejoras del hogar	Damos el poder a los consumidores de lograr los hogares de sus sueños
NASA	Exploramos el espacio exterior	Buscamos llegar más alto y revelar lo desconocido para que lo que hacemos y aprendemos beneficie a toda la humanidad
NIKE	Vendemos calzado y ropa deportiva	Llevamos inspiración e innovación a todos los atletas* del mundo. (* Si usted posee un cuerpo, es un atleta)
REVLON	Fabricamos cosméticos	Vendemos estilo de vida y autoexpresión; éxito y estatus; recuerdos, esperanzas y sueños
RITZ - CARLTON HOTELS & RESORTS	Alquilamos habitaciones	Creamos la experiencia Ritz - Carlton: una que aive los sentidos, infunda bienestar y cumpla incluso los deseos y necesidades no expresadas de nuestros huéspedes
WALMART	Operamos tiendas de descuento	Entregamos precios bajos todos los días y le damos a la gente común la oportunidades de comprar lo mismo que compran los ricos. 'Ahorras dinero. Vives mejor'.

Figura 2. Definiciones de negocios orientados al mercado. Tomado de: Kotler y Armstrong (2013, p. 40)

Si la declaración de misión es como la mano invisible que jala a la organización hacia lo que se desea ser, decir que “vendemos calzado y ropa deportiva” podrá dejar de inspirar a Nike fácilmente si en el futuro se dan cambios tecnológicos que hagan cambiar radicalmente el concepto de calzado o ropa deportiva. Necesariamente,

Nike tendría que vender calzado o ropa deportiva. Pero si se declara que “llevamos inspiración e innovación a todos los atletas del mundo” y en encima aclaran que “si usted posee un cuerpo, es una atleta”, de seguro que Nike tiene un campo mucho más amplio para actuar.

SI LA DECLARACIÓN DE MISIÓN ES COMO LA MANO INVISIBLE QUE JALA A LA ORGANIZACIÓN HACIA LO QUE SE DESEA SER

Con la aparición del Internet de las cosas (IoT por las siglas en inglés), los conceptos de calzado y la ropa, sobre todo deportivos, cambiará en el futuro. ¿Seguirán llamándose “calzado y ropa deportiva” unos artículos que permitirán que una persona que hace deporte se pueda mantener en contacto con entrenadores, médicos, asistentes, o incluso sus familiares, en cualquier parte del mundo, permitiendo que sus signos vitales y el funcionamiento de su “cuerpo de atleta” sea monitoreado “en línea”? Si eso pasa, como ya está ocurriendo, será mejor para Nike tener la segunda declaración de misión.

Resumimos seguidamente el proceso de definición de los valores organizacionales, derivados del proceso de definir la misión y la visión ⁵.

⁵Hervás et al. (2006, p. 19)





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

Empecemos por definir qué son los valores.

“

Los valores son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones del individuo. Inspiran los ejes de conducta de (la organización) y están íntimamente relacionados con (su) misión y visión

”

Los valores responden a la pregunta: ¿en qué creemos? constituyen el cuerpo de creencias compartidas de las personas que conforman a la organización. En otras palabras son la parte fundamental de su cultura. Los valores inspiran la razón de ser que está declarada en la misión y le imprimen un significado que tiene sentido para ese colectivo de personas.

Los valores deben ser definidos en función de los que se tienen y no en función de los que se deberían tener. Deben ser esenciales y auténticos. La pregunta incorrecta sería: ¿qué valores deberíamos tener en la organización? La pregunta adecuada a responder es: ¿qué valores tenemos verdaderamente?



Para la definición de los valores institucionales se deben escoger a aquellas personas que mejor las conozcan a las que se les reconozca un alto nivel de credibilidad en el colectivo de trabajo, así como a aquellas personas con altos niveles de competencia. Un equipo de entre 5 y 8 personas es suficiente para realizar la tarea de una propuesta inicial. Una vez que se tenga esa propuesta, deberá ser validada por toda la organización, en un proceso de revisión por departamentos y unidades de la organización. Finalmente, se adoptará la lista definitiva de valores. Deberán ser los 5 o 6 más votados por todas las personas de la organización. Sin embargo en esta elección, todo el personal que participe deberá, para emitir su votación, pensar en lo siguiente:

Si las circunstancias cambiaran y nos penalizaran por mantener estos valores esenciales ¿aun así los mantendríamos? Si no somos capaces de contestar honestamente que sí, entonces el valor no es esencial y no deberá incluirse. Una organización no deberá cambiar sus valores esenciales en respuesta a cambios del entorno; más bien, deberá cambiar el entorno si fuera necesario y posible, para permanecer fiel a sus valores nucleares ⁶.

Una vez elegidos los valores, se hace necesaria una definición de cómo son entendidos en la organización y cuál es el comportamiento esperado a la luz de dichas definiciones.



⁶ Ibidem (20-21)

Seguidamente se presenta un ejemplo de este proceso:

Nuestros valores	Definición	Sus comportamientos
Conducta ética	Tener sentido de lo correcto y lo incorrecto en sus comportamientos, relaciones y actuar con integridad.	<ul style="list-style-type: none"> -Respetar la legalidad. -Cumplir los compromisos. -No abusar de posiciones de fuerza. -Asumir su propia responsabilidad. -Brindar a los empleados un trato justo y equitativo.
Orientación al cliente	Actuar buscando la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes como base de nuestros desarrollos.	<ul style="list-style-type: none"> -En caso de duda dar la razón al cliente. -Buscar clientes, no beneficios. -Escuchar al cliente y actuar en consecuencia. -Esforzarse en superar las expectativas de los clientes.
Trabajo en equipo / participación	Implicación activa de las personas individualmente y en grupo en el desarrollo de la organización, colaborando en el logro de los objetivos comunes y en las mejoras	<ul style="list-style-type: none"> -Apoyar a otros departamentos. -Señalar las cosas que pueden mejorarse. -Mostrar respeto para las personas y sus ideas. -Integrarse y colaborar activamente en los equipos de trabajo. -Contribuir al logro de los objetivos del equipo de trabajo.

Cuadro 2. Ejemplo de definición de valores institucionales. Fuente: Hervás et al. (2006, p. 21)

Análisis de variables internas y externas

El análisis de variables internas y externas sigue siendo el punto de partida de la generación de planes estratégicos, tanto a nivel general de la organización, como de

las diferentes unidades de negocio. En los años 60 y 70 del siglo pasado, gracias a una investigación patrocinada por la revista Fortune 500, aparecen las primeras menciones a este análisis. Esta investigación fue conducida por Albert S. Humphrey, a quien se le considera el padre del análisis FODA. También a inicios de los 70, en la escuela de negocios de la Universidad de Harvard, se desarrollaron los primeros modelos de análisis de variables internas y ex-

EL ANÁLISIS DE VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS SIGUE SIENDO EL PUNTO DE PARTIDA DE LA GENERACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS, TANTO A NIVEL GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN, COMO DE LAS DIFERENTES UNIDADES DE NEGOCIO

ternas. Los trabajos de otros dos pioneros de esta técnica, Kenneth Andrews y Roland Christensen, permitieron que desde entonces se popularizara una metodología de análisis que hoy día se sigue utilizando y considerando como fundamental. El análisis FODA o DAFO, fue originalmente concebido desde una perspectiva matricial. Su nombre es en realidad un acrónimo para las debilidades (D) y fortalezas (F) (variables internas) y amenazas (A) y oportunidades (O) (variables externas). En los inicios de los años 70, Andrews y Christiansen argumentaron que esta metodología buscaba la mejor forma de explotar las oportunidades. De esta forma buscaban defenderse tanto de las debilidades de la organización como de sus debilidades contra las amenazas externas. El modelo original se basaba en 4 preguntas:

- A. ¿Qué podemos hacer? (Fortalezas y debilidades)
- B. ¿Qué queremos hacer? (Valores organizacionales e individuales)
- C. ¿Qué debemos hacer? (Oportunidades y amenazas externas)
- D. ¿Qué se espera de nosotros? (Expectativas de los accionistas) (Hoy en día debemos agregar expectativas de los stakeholders, dentro de los que se encuentran los accionistas).

Las respuestas a estas preguntas son la materia prima de la administración estratégica. El modelo FODA original de Andrews/Christiansen se completa con 4 preguntas correspondientes que refinan el análisis:

- A. ¿Qué recursos y capacidades debemos desarrollar?
- B. ¿Qué aspectos debemos cuidar?
- C. ¿Qué oportunidades podemos desarrollar?
- D. ¿Cómo podemos compartir expectativas entre los accionistas? (entre los stakeholders, tendremos que agregar hoy en día).

Seguidamente, en la figura siguiente, se presentan las preguntas tal y como fueron ideadas en sus orígenes:

LAS RAICES DEL FODA: PREGUNTAS CLAVE QUE GUÍAN LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS



Figura 3. Las raíces del foda. Tomado de: Fleisher y Bensoussan . (2002, p. 93). Traducido al español por el autor, del original en inglés.

ANÁLISIS FODA MATRICIAL

Hoy en día se emplea una versión significativamente simplificada del modelo original, en parte para ser utilizado como una herramienta conceptual de primer enfoque (análisis grueso), de mirada general al entorno y porque algunas de las áreas del original han sido relegadas por análisis gerenciales más avanzados. Sin embargo, el modelo original provee el fundamento del análisis moderno de entorno. El análisis FODA es conceptualmente simple y comprensivo y puede ser aplicado en muchas facetas de la organización. Estos factores han hecho de él uno de los modelos más populares, particularmente para determinar las habilidades de la organización para relacionarse con su entorno. En la figura siguiente se presenta el modelo originalmente planteado, el cual, como se puede observar, no ha perdido vigencia con el paso del tiempo.

a. Primer borrador: identificación, análisis y ranking de aspectos estratégicos del entorno

<p style="text-align: center;">Fortalezas internas</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p> <p style="text-align: center;">etc</p>	<p style="text-align: center;">Debilidades internas</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p> <p style="text-align: center;">etc</p>
<p style="text-align: center;">Oportunidades externas</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p> <p style="text-align: center;">etc</p>	<p style="text-align: center;">Amenazas externas</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p> <p style="text-align: center;">etc</p>

Figura 4 Parte 1. Modelo común del análisis foda. Tomado de: Fleisher y Bensoussan (2002, p. 94). Traducido al español por el autor, del original en inglés.

b. Segundo borrador: especificación de variables FODA y desarrollo de estrategias para encontrar mejoras



Figura 4 Parte 2. Modelo común del análisis foda. Tomado de: Fleisher y Bensoussan (2002, p. 94). Traducido al español por el autor, del original en inglés.

El análisis FODA es parte de análisis más integrales de la situación de una organización. El análisis de situación, del que forma parte, es visto como uno de los elementos fundamentales de la formulación de estrategia. El análisis de situación se hace para proveer a la organización de un punto de vista general de los posibles mejores datos, información, y entendimiento de las fuerzas, tendencias y causas fundamentales de un contexto definido, en el cual intentamos intervenir y competir en el mercado. Estas premisas son luego utilizadas para tomar decisiones en áreas de acción más amplias que hacen uso de las ventajas comparativas y competitivas de la organización e incrementan sus posibilidades de alcanzar su misión y lograr sus metas y objetivos.

Un análisis de situación típico consiste tanto de componentes externos (i.e., macroambiente) como internos (i.e., microentorno). Este tipo de análisis es un proceso de “escaneo” y monitoreo del entorno para identificar los aspectos de tendencias tanto positivas del presente como del futuro (i.e., oportunidades) como negativas (i.e., amenazas) que puedan influenciar las habilidades de la organización para alcanzar sus objetivos. Para propósitos de análisis, el macroentorno de una organización puede ser dividido en dos principales segmentos o niveles:

- » El medio ambiente operativo o de trabajo, que generalmente está constituido en una industria por sus proveedores, competencia, consumidores, fuerza laboral, y componentes internacionales; y
- » El medio ambiente general que se conforma por los componentes: sociedad, tecnología, economía, medio ambiente y aspectos político / legales, dentro de los cuales la industria y la organización está situada.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

El análisis ambiental ayudará a los tomadores de decisiones a hacer y responder preguntas tales como:

- » ¿Cuáles son las tendencias principales de la economía?
- » ¿Cuáles son las fuerzas competitivas y qué tan poderosamente (y de qué forma) afectarán a la organización?
- » ¿Qué factores están creando cambios en la dinámica que afecta la competencia?
- » ¿Cuáles son los supuestos de nuestros competidores sobre los cambios en el entorno?
- » ¿Cuáles son los factores medioambientales que son claves para el éxito competitivo?
- » ¿Es el entorno atractivo o no atractivo actualmente o en el futuro?



Desde la perspectiva del análisis FODA, el análisis se desarrolla de la siguiente forma:

El primer paso para realizar un análisis FODA que permita confirmar o desarrollar futuras estrategias consiste en crear una lista de los siguientes aspectos de la organización:

- » **Fortalezas.** Son aquellos factores que hacen a una empresa más competitiva que sus pares en el mercado. Es lo que la empresa tiene como una ventaja competitiva en su forma de hacer las cosas o con recursos o capacidades que se tienen y que son superiores a los de la competencia. Las fortalezas son, en efecto, medios que pueden ser utilizados para alcanzar los objetivos de la organización.
- » **Debilidades.** Es una limitación, falla o defecto dentro de la organización que atentará para que se logren sus objetivos. Es lo que una organización hace pobremente o con capacidades inferiores a los de su competencia.
- » **Oportunidades.** Incluye cualquier perspectiva actual o futura favorable en el entorno de la organización, tal como tendencia, cambios o necesidades insatisfechas, que implican la demanda por un producto o servicio de la organización que pueda fortalecer su posición competitiva.
- » **Amenazas.** Se refiere a cualquier situación desfavorable, tendencia o cambio en el entorno de la organización que es una amenaza actual o potencial para sus habilidades para competir. Puede ser una barrera, contratiempo, o cualquier problema, daño o accidente que atente contra la existencia futura de la organización.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

- La metodología usada para recopilar e interpretar la información debería ser un proceso de consulta interrelacionado, iterativo y de reforzamiento con los ejecutivos y expertos funcionales, equipo de discusión y de inteligencia competitiva. El producto analítico intermedio se deberá ver como algo similar a una lista de ranking de aspectos estratégicos, clasificados en fortalezas internas, debilidades internas, oportunidades externas y amenazas externas. Es importante que el analista comparta sus criterios en forma clara sobre cómo hizo el ranking para que los tomadores de decisiones puedan entender mejor el fundamento sobre el cual esto se hizo.

EL PRODUCTO ANALÍTICO INTERMEDIO SE DEBERÁ VER COMO ALGO SIMILAR A UNA LISTA DE RANKING DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS, CLASIFICADOS EN FORTALEZAS INTERNAS, DEBILIDADES INTERNAS, OPORTUNIDADES EXTERNAS Y AMENAZAS EXTERNAS

El próximo paso para el analista estratégico consiste en identificar las propuestas adecuadas de la empresa, dadas sus capacidades internas y el medio ambiente externo. Este ajuste o desajuste debería ayudar a indicar el grado del cambio estratégico requerido. Cuatro escenarios se harán evidentes cuando el analista llene los cuadrantes de la figura 4 con los aspectos estratégicos identificados.



INTERNO EXTERNO	Fortalezas <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Identifiable corporate name with a good reputation</i> 2. <i>Good service and warranty</i> 3. <i>Established dealer network with good dealer relations</i> 4. <i>Extensive R&D capabilities</i> 5. <i>Automated economical plant</i> 6. <i>Manufacturing of most parts for the RV</i> 	Debilidades <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Vulnerability because of its one product focus</i> 2. <i>Concentration on higher priced units</i> 3. <i>Heavy investment in tool - making will raise cost of model changes</i> 4. <i>One plant location</i> 5. <i>No preparation for transition from family to corporate management</i>
Oportunidades <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Demand for smaller RV's</i> 2. <i>Development of international market</i> 3. <i>Demand for low - cost modular housing (FHA subsidy for mortgage loans)</i> 	Posibles estrategias <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Emphasize smaller, more efficient RV (O1, S1, S2, S3, S4, S5, S6)</i> 2. <i>Expand into foreign markets (O2, S1, S4)</i> 3. <i>Diversify into modular housing (O3, S1, S4, S6)</i> 	Posibles estrategias <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Develop and produce smaller RVs (O1, O2, W2)</i> 2. <i>Build smaller plant in different parts of the country and abroad (O1, O2, W4)</i>
Amenazas <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Gasoline shortage and higher prices of gasoline</i> 2. <i>Slackening demand for RVs</i> 3. <i>Trade up creates secondary market</i> 4. <i>Increased competition (GM, Ford, International Harvester, VW, Toyota)</i> 5. <i>Impending safety regulations</i> 	Posibles estrategias <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Diversify into farm equipment, railroad cars (T1, T2, T3, S1, S3, S4, S5)</i> 2. <i>Consider diesel engines for motor homes (T1, S4)</i> 3. <i>Make RVs safer in anticipation of safety regulation (e.g. visibility, flame retardant, crash resistant brakes) (T5, T4, S6)</i> 	Posibles estrategias <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Sell the company (T1, T2, T4, W1, W3, W4, W5)</i>

Figura 5. Los 4 escenarios posibles del FODA desde una perspectiva matricial. Tomado de: Fleishery Bensoussan (2002, p. 100). Traducido al español por el autor, del original en inglés. Nota: los colores no están indicados en el original.

Cuadrante 1: fortalezas internas calzan con oportunidades externas.

Cuadrante 2: debilidades internas relacionadas con oportunidades externas.

Cuadrante 3: fortalezas internas calzan con amenazas externas.

Cuadrante 4: debilidades internas relacionadas con amenazas externas.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

En la Figura 4 anterior se tiene una guía tanto para determinar la existencia de estrategias relevantes y también para formular estrategias efectivas en respuesta para aspectos pronosticados del entorno. Para determinar si la estrategia es adecuada, el analista debería hacer un análisis de escenarios o sensibilidad de la situación muchos años en el futuro manteniendo esa estrategia con cambios, sin cambios, con cambios en el entorno o sin cambios. Asimismo, el analista debe evaluar en forma similar, estrategias alternativas, tratando de encontrar aquellas que aporten ventajas competitivas. Un análisis FODA como mínimo es una herramienta que le permite a la organización evaluar sus estrategias actuales y posibles, según los siguientes criterios:

Cuadrante 1

Las fortalezas internas calzan con las oportunidades externas. Esto es ideal si representa el ajuste entre los recursos de la empresa y las oportunidades competitivas en el entorno externo. La estrategia deberá consistir en proteger estas fortalezas internas tanto a través de encontrar la combinación única de los recursos requeridos para alcanzar la ventaja competitiva o para utilizar estos recursos para extender una ventaja existente.



Cuadrante 2

Debilidades internas relacionadas con oportunidades externas. El objeto de la estrategia general reflejada en este cuadrante debería ser elegir el óptimo entre invertir para eliminar las debilidades o en consolidar las fortalezas necesarias para explotar las oportunidades, o en combatir la acción de los rivales.

Cuadrante 3

Fortalezas internas calzan con amenazas externas. Transformando las amenazas externas en oportunidades a través de reconfigurar la posición competitiva de los recursos de la empresa es uno de los objetivos buscados en este cuadrante. En forma alternativa, la empresa puede elegir el mantener una estrategia defensiva a fin de enfocarse en más oportunidades potenciales de otros cuadrantes.

AMENAZAS MUY FUERTES SOBRE DEBILIDADES INTERNAS PUEDEN PONER A LA EMPRESA EN SERIOS APRIETOS, INCLUSO QUE PUEDEN SER LA CAUSA DE SU DESAPARICIÓN, DEPENDIENDO DE LO QUE SE TRATE

Cuadrante 4

Debilidades internas relacionadas con amenazas externas. Esta es la peor posición de la empresa y obviamente debe ser evitada. Sin embargo, los avatares de la competitividad son tales que será inevitable el no tener algunos aspectos colocados

en este cuadrante. Amenazas muy fuertes sobre debilidades internas pueden poner a la empresa en serios aprietos, incluso que pueden ser la causa de su desaparición, dependiendo de lo que se trate. Es importante, por lo tanto, prestar la atención necesaria y no obviar problemas que aparezcan en este cuadrante, con el argumento de que son problemas secundarios. La estrategia del punto ciego es altamente recomendada para combatir aspectos que caen en este cuadrante. También es recomendable encontrar opciones para que la empresa apoye otras actividades más rentables en otros cuadrantes.



Es fuertemente recomendable que el análisis FODA anteriormente explicado se haga en sentido inverso. Es decir, iniciando en el cuadrante más crítico (cuadrante 4), luego pasando al 3, luego al 2 y dejando el análisis del cuadrante 1 para el final. Esto se justifica de esa manera ya que el cuadrante 4, al hablar de debilidades internas y enfrentarlas con las amenazas externas, demandará de la mayor capacidad de análisis y visión crítica posibles.

Con el fin de que el estudiante se familiarice con el uso del análisis FODA, se le propone realizar el siguiente ejercicio práctico:

1. Utilice el formato el archivo en Excel que se adjunta
2. Realice un análisis FODA de usted como profesional, considerándose un consultor de empresas, por lo que deberá verse como si fuera una pequeña empresa que compite en ese campo. De ser posible, involucre a otras personas para que también participen en el ejercicio. Podrían actuar como socios del negocio o como sus empleados
3. En el formato suministrado notará que existe información adicional a la suministrada en la lectura anterior, que debe ser llenada. El detalle de la información se detalle seguidamente:

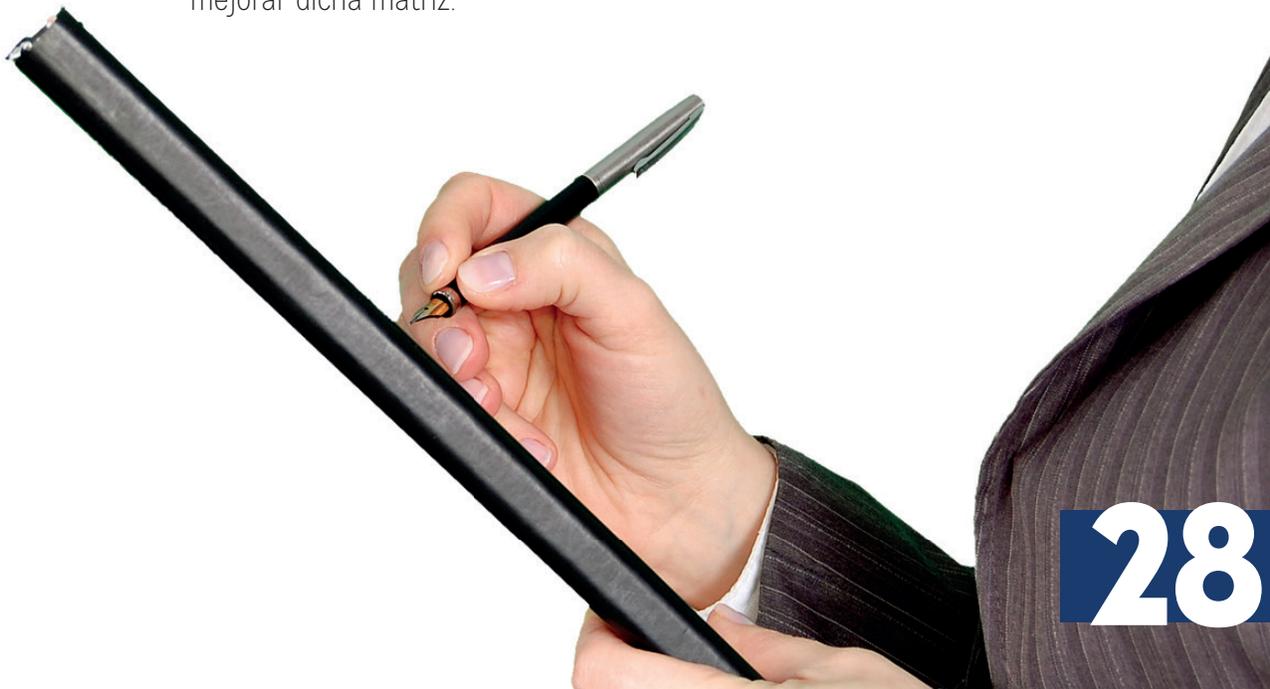
Columna de porcentaje (%). En esa columna debe indicar la ponderación que Ud. o el grupo con que trabaje, le asignan a cada oportunidad, fortaleza, debilidad o amenaza (depende del cuadrante). Si son varios, ese porcentaje será el promedio de las ponderaciones asignadas por el grupo.

Columna de ranking (#). En esta columna deberá indicar el orden asignado a cada oportunidad, debilidad o amenaza, de acuerdo el porcentaje asignado.



Columnas de cruce de variables: en estas columnas (parte inferior de cada cuadrante), aparecerá una sigla (Op-oportunidad; Fo-fortaleza; Am-amenaza; De-debilidad). Ahí debe indicar cuál variable se cruza con otra. Así por ejemplo, en el cuadrante de AMENAZAS-DEBILIDADES, si se quiere cruzar la amenaza que se clasificó como 3, deberá indicar el valor 3 en la columna Am, y si se quiere cruzar con la debilidad 5, deberá indicar el valor 5 en la columna De. En la fila siguiente se deberá anotar la estrategia que se piensa será la forma de enfrentar esas situaciones que se conjugan en ese punto. Por ejemplo, si la debilidad 3 es que no se tienen suficientes contactos para ofrecer servicios de consultoría y la amenaza 5 es que existen muchos consultores brindando servicios similares, usted podría definir como una estrategia la siguiente: utilizar las redes sociales para obtener contactos a quienes ofrecer servicios a la medida de las necesidades requeridas.

4. El análisis lo debe realizar en el orden que se recomienda en la lectura y que se indica en el archivo, es decir, primero el cuadrante rojo (AMENAZAS-DEBILIDADES); segundo el cuadrante rosado (AMENAZAS-FORTALEZAS); tercero, el cuadrante celeste (OPORTUNIDADES-DEBILIDADES) y finalmente el cuadrante verde (OPORTUNIDADES-FORTALEZAS).
5. Participe en el foro de discusión que se abre en el curso para que pueda compartir con sus compañeros virtuales sobre los aprendizajes obtenidos en la aplicación de la técnica de análisis FODA y sobre el uso de la matriz que se suministra en Excel. Además, si sugiere algún cambio que sirva para mejorar dicha matriz.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

BIBLIOGRAFÍA

Haughey, D. (2014). *A Brief History of SMART Goals*. Recuperado de : <http://www.projectsmaart.co.uk/brief-history-of-smart-goals.php> [Consulta 18 jul. 2015].

Ferrel, y Hartline, D. (2012). *Estrategia de Marketing*. Quinta Edición. México: Cengage Learning Editores.

Fleisher, C. y Bensoussan, B. (2002). *Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition*. New Jersey: Editorial Prentice Hall.

Herás, R., Moreno, M., Narbarte, C. y Sotos, P. (2006). *Materiales para el diseño e implantación de un sistema de gestión de calidad en centros educativos*. España :Generalitat Valenciana, Conselleria de Cultura, Educació i Esport.

Koter, P. y Armstrong, G. (2013:A33-A44)

Meyer, P. (2003). *Attitude Is Everything: If You Want to Succeed Above and Beyond*. Meyer Resource Group, Incorporated. ISBN: 0898113040, 9780898113044.



