

ESTRATEGIAS DE MARKETING

Jennifer Flórez Flórez

EJE 2

Analicemos la situación



Brand
Reputation
CRM
Quality

Innovation
Strategy
Solutions
Analysis
Marketing
Management
Service

Introducción	3
La planificación estratégica del mercadeo	4
Análisis de la situación organizacional para la planificación estratégica.	8
Análisis estratégico externo	10
Análisis interno	22
A manera de cierre	25
Bibliografía	26

La planificación estratégica del mercadeo





Figura 1.
Fuente: Shutterstock/370091624

La planificación estratégica permite que se llegue a la aproximación, visualización y construcción del futuro; además, este concepto se entiende como un proceso para determinar los propósitos generales de una organización y las diversas estrategias que podrán orientarla para la adquisición, uso y control de los recursos para alcanzar sus objetivos.

Steiner (1995) menciona que la planificación estratégica consiste en identificar de manera sistemática las oportunidades y amenazas que podrían surgir en el futuro, las cuales combinadas con la información resultado del análisis de otros factores importantes proporcionan el punto de partida para la toma de decisiones en el presente, que implica entre diversas acciones la elaboración de múltiples planes para alcanzar la visión y la misión.

El proceso para desarrollar una planeación estratégica puede variar en cuanto al número de etapas a considerar, pero por lo general es constante la presencia de los siguientes elementos:

- Identificación de la visión y la misión organizacional.
- Análisis de la situación (interna y externa).
- Formulación de estrategias.
- Formulación de acciones.
- Control y evaluación.



Instrucción

Para ampliar esta información sobre los pasos fundamentales de la planificación estratégica, puede consultar el recurso de aprendizaje: memonota, disponible en la plataforma.

Según Monferrer (2013) en el caso de la planificación del área de mercadeo, se desarrollan planes que no solo se enfocan en el cumplimiento de los propios objetivos, sino que al mismo tiempo buscan contribuir de manera significativa a las pretensiones organizacionales de alto nivel, alineadas a la misión y la visión establecidas. En el caso del plan de mercadeo, este se desarrolla mínimo con las siguientes fases:

- **Análisis de la situación:** resume las tendencias del entorno e **intorno**, que pueden afectar a la organización en términos inmediatos y futuros, es decir, se busca la identificación de oportunidades y amenazas de aspectos externos o no controlables de la organización; además, las debilidades y fortalezas organizacionales con las que se cuenta.
- 

Intorno
Conjunto de aspectos internos de la organización, en donde se tienen cierto control.
- **Selección del público objetivo:** se evidencian las decisiones alrededor de la segmentación, selección de mercados objetivos y su posicionamiento, así como el análisis del mercado y los segmentos a conquistar a través de las estrategias de mercadeo.
 - **Formulación de objetivos:** establecer objetivos concretos de mercadeo, en términos medibles, alcanzables, de tiempo y lugar. Los objetivos deben permitir la identificación de aspectos que puedan afectar la consecución de los mismos.
 - **Formulación de estrategia:** definición de la estrategia a implementar para alcanzar los objetivos propuestos.
 - **Implementación:** definición de programas operativos que incluyen actividades concretas, su temporalidad, presupuesto y responsabilidades. Por lo general, enfocadas en las 4P o el SIVA.

- Evaluación y control: indicadores que permitan medir en términos de gestión y evolución, las acciones que a su vez permiten el cumplimiento de la estrategia y de los objetivos. Esta evolución y control se deben realizar de manera progresiva y paulatina, en búsqueda de reaccionar de manera oportuna a los inconvenientes que puedan presentarse en el camino.

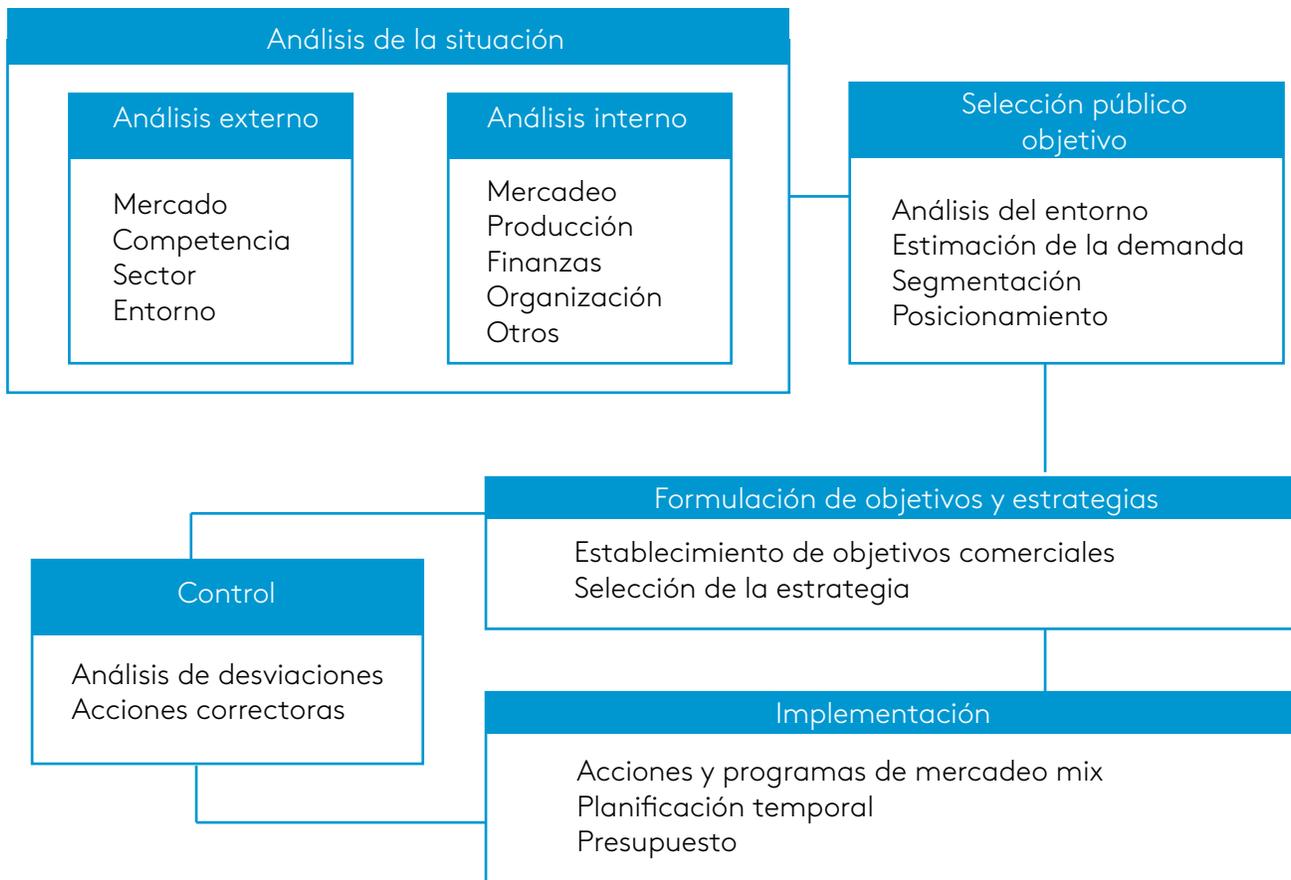


Figura 2. Fases de la elaboración del plan de mercadeo
Fuente: Monferrer (2013, p.38)

Análisis de la situación organizacional para la planificación estratégica

La actividad más relevante dentro de una compañía es la toma de decisiones, para la cual es importante precisar lo necesario a desarrollar. Como lo explica el esquema de Forrester (1972), no por clásico menos vigente, las fases de toda decisión son información, decisión y acción. La primera, describiendo y reflejando la necesidad de la máxima información adecuada para la toma de decisiones.

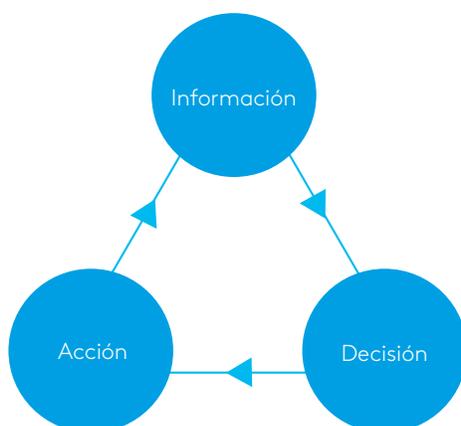


Figura 3. Fases de la toma de decisiones
Fuente: Forrester (1972. p. 1)

La planificación estratégica y el proceso de toma de decisiones deben ser variables dependientes y relacionables, ya que una empresa para una adecuada y acertada toma de decisiones debe preocuparse por obtener información en cantidad y calidad, y a su vez esta actividad está incluida en las fases fundamentales de una planeación estratégica organizacional.

En este apartado, profundizaremos en el análisis situacional, que como principal beneficio permite conocer el estado real de la empresa de manera actual y futura, así como las oportunidades y riesgos que pueden representarse ante los cambios y dinámicas de los mercados.

Por otro lado, se busca un estudio consciente sobre los aspectos internos y controlables de la organización incluyendo sus diversas áreas funcionales, el equipo de trabajo, proveedores y socios clave, entre otros factores internos que pueden ser una fortaleza o debilidad frente a los retos presentes y futuros.



Instrucción

Si desea profundizar esta información, puede consultar la actividad de aprendizaje: control de lectura, en la plataforma.

En cuanto a los factores que componen este análisis de la situación, suelen dividirse entre el análisis externo con la identificación de oportunidades y amenazas, y el análisis interno, que permite reconocer fortalezas y debilidades desde el interior de la organización (tabla 1).

Análisis externo	Análisis interno
<p>Consiste en analizar el macroambiente, es decir, el entorno dentro del que se encuentra la organización y donde sus variables no suelen ser controlables. En este análisis se encuentran factores económicos, políticos, socioculturales, tecnológicos y ambientales, entre otros, que pueden representar oportunidades o amenazas.</p> <p>Las oportunidades y amenazas son variables externas que constituyen las condiciones dadas por el sector productivo al que se pertenece y su entorno en general, que definen su ambiente competitivo.</p>	<p>Se centra en aquellos elementos que se relacionan con la estructura y operación de la organización, incluyen áreas funcionales (mercadeo, finanzas, producción, etc.) como recursos disponibles, experiencia, posicionamiento en el mercado, tecnología, etc. Estos aspectos suelen estar bajo el control de la propia organización y son gestionados de forma estratégica para su beneficio.</p> <p>Las fortalezas y debilidades resultado del análisis interno identificadas a tiempo permiten prepararse y disminuir el impacto de factores que puedan afectar a la organización.</p>
Oportunidades	Fortaleza
<p>Todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa o representar una posibilidad de mejora en términos de rentabilidad u otros beneficios para la compañía. Esas situaciones pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser usados para alcanzar o superar los objetivos propuestos. El reconocimiento de las oportunidades es un reto para los profesionales, ya que en su reconocimiento pueden adaptarse estrategias para su mayor rendimiento.</p>	<p>Es algún factor donde la empresa es competente, de aquellos elementos que están bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes con posibilidades en un futuro. Las fortalezas pueden asumir diversas formas como recursos humanos de alta calidad, capaces y con experiencia, activos físicos valiosos, finanzas saludables, entre otras. Los líderes deben ser capaces de generar constantemente fortalezas organizacionales destacables.</p>
Amenazas	Debilidad
<p>Factores del entorno que puedan resultar adversas y suponen un riesgo u obstáculo para alcanzar los objetivos establecidos. Pueden evidenciarse como cambios o tendencias que se presentan de manera paulatina o repentina y crean una situación de incertidumbre o inestabilidad donde la compañía carece de influencia. También pueden aparecer en cualquier sector como tecnología, competencia, precios restricciones gubernamentales o inflación. Las amenazas deben reconocerse de manera oportuna, para que permitan una reacción adecuada para minimizar el impacto en los resultados de la estrategia en marcha.</p>	<p>Se entiende como una carencia o deficiencia en elementos o áreas donde la organización posee bajo desempeño y por lo tanto es vulnerable o denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco prometedoras hacia el futuro. Es un obstáculo para alcanzar los objetivos propuestos, aun cuando esta se encuentre bajo el control de la organización. Al igual que las fortalezas, puede manifestarse en diversos recursos o áreas de la organización: productos, imagen, etc.</p>

Tabla 1. Componentes del análisis situacional organizacional
Fuente: propia. Adaptada de Ramirez, J. (2009).

Análisis estratégico externo

En el caso del análisis de los aspectos externos de la organización, estos tendrían que observarse de empresa a empresa, ya que la influencia de estas variables podría modificar el resultado entre una y otra. Esta metodología es bastante compleja, aun así podríamos preguntarnos: ¿existe algún criterio que permita agrupar a las empresas y sus influencias en términos comunes o similares? Sin duda, la respuesta a esa pregunta sería: el sector.

Los sectores económicos son conocidos por agrupar una serie de empresas con actividades en común, segmentos de mercado y productos similares. Por otro lado, podríamos mencionar que existen diversas características que dividen el tipo de entorno en dos: el general y el específico. Los entornos suelen diferenciarse de acuerdo a la influencia de la empresa en cualquier sector o a su relevancia en un sector determinado.

Diversos autores como Ansoff (1979), Aldrich (1979), Scott (1981) y Mintzberg (1984) coinciden en mencionar características que definen estos entornos como estabilidad, adaptación y turbulencia. Estos aspectos logran incidir de manera sustancial y definitiva en la toma de decisiones de la empresa.

Sainz (1993) afirma que se han propuesto multitud de clasificaciones sobre las variables del entorno de tipo general, en este caso, se profundizará sobre los cuatro tipos de factores o agrupaciones (tabla 2).

Factores sociales	Factores económicos	Factores tecnológicos	Factores político-legales
Nivel mundial	Nivel país	Nivel región	Nivel local
Sector			

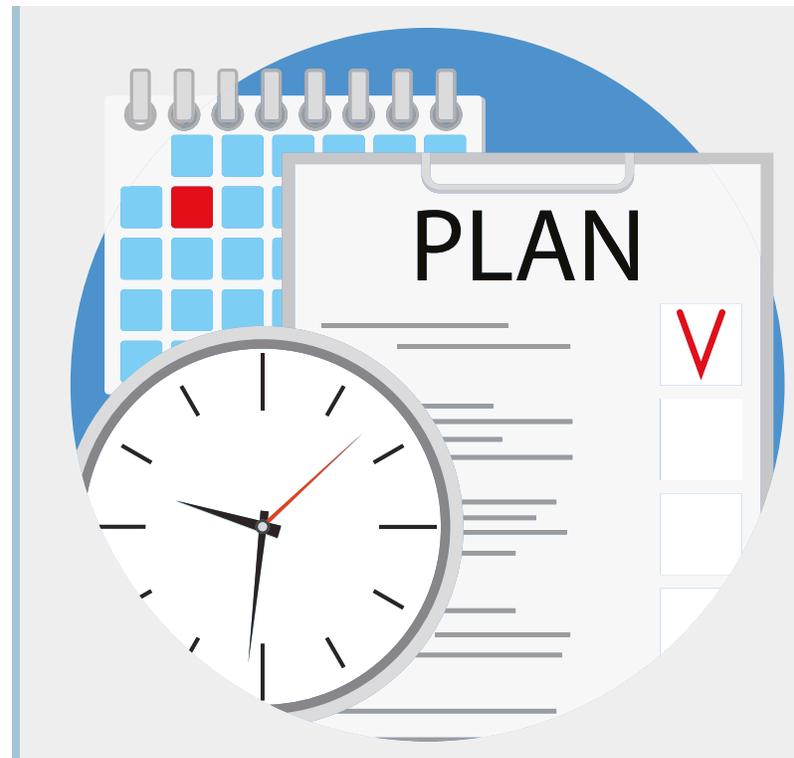


Figura 4.
Fuente: Shutterstock/528732529

Tabla 2. Variables y niveles del entorno general
Fuente: Sainz (1993, p.9)

Factores sociales	Factores económicos	Factores tecnológicos	Factores político-legales
1. Mercado laboral			
2. Indicador de competitividad social	1. Solicitud de productos	1. Dinámicas del desarrollo y la investigación	
3. Sindicatos	2. Disponibilidad de factores y recursos para la producción	2. Planificación de la producción	1. Condiciones políticas.
4. Grupos sociales, étnicos y religiosos	3. Relación demanda y oferta	3. Tecnologías novedosas	2. Legislación económica y organizacional
5. Valores, actitudes, normas de vida, creencias (cultura) y subculturas	4. Competencia	4. Conocimientos científicos y tecnológicos	3. Fiscalidad
6. Hábitos de consumo	5. Políticas económicas	5. Infraestructura	

Tabla 3. Variables del entorno general
Fuente: Sainz (1993, p.10)

Factores sociales

Desde los inicios del siglo XX se han presentado de manera acelerada el acontecimiento de diversos cambios a nivel social, cultural, económico y tecnológico; además, se ha intensificado el impacto de diversas naciones, organizaciones y personas, es decir, estos eventos han provocado una evolución notable en las acciones de diversos grupos humanos que a su vez se reflejan en el desarrollo y dinamismo económico de los países.

Estos cambios son dignos de estudio y pueden llegar a predecirse a través del comportamiento prologado de los individuos y las organizaciones, que entregan información relevante a la hora de tomar decisiones organizacionales. Por ello, se hace necesario identificar dichas tendencias mundiales e integrar los estudios de prospectiva que lleguen a tener una utilidad a mediano y largo plazo. Las megatendencias, según Abuerdene (2006) son una gran dirección dominante que puede modelar o influenciar nuestra vida durante diez años o más.



Figura 5.
Fuente: Shutterstock/107512184

A continuación, se describen las principales megatendencias sociales, de acuerdo con el Tecnológico de Monterrey (2009), que ha adelantado estudios sobre su impacto en la identificación de oportunidades estratégicas de negocio.

Consumidor ecológico y saludable: comprador consciente y sensible a las consecuencias de sus hábitos de consumo, que logra imponer el desarrollo sostenible en el entorno donde vive. Valora la calidad de vida, en términos de convivencia y afinidad con el medio ambiente, está a favor del uso responsable de los recursos naturales, cuida su salud y busca constantemente el bienestar de su comunidad.

Para comprender el comportamiento del consumidor ecológico, es preciso entender inicialmente el país en el que se desenvuelve. Si bien la población europea se encuentra familiarizada con el reciclaje y el consumo de bienes ecológicos, en otros países como Colombia puede encontrarse una brecha hasta en estos avances. En cuanto a la edad, los jóvenes suelen ser más conscientes sobre el problema ambiental actual y la importancia e impacto que tiene su consumo sobre este.

Por otro lado, también es claro que el nivel educativo es importante, es mayor el porcentaje del perfil dado a la ideología progresista. No existen relaciones de edad, estado civil ni género.

Alrededor de la alimentación en los últimos años existe una mayor inclinación por productos alimenticios considerados como naturales, orgánicos o saludables como frutas, verduras y leches, entre otros. Crece el rechazo a las técnicas de producción contra el carácter natural de los alimentos, así como los productos modificados genéticamente, los precocidos y los listos para usar.

Educación personalizada, vitalicia y universal: se entiende como un enfoque de la educación para la vida en el ámbito del trabajo, sin fronteras físicas ni de tiempo o espacio. Esta es una educación acorde con las necesidades evolutivas del ser humano, de mejor y mayor calidad, pertinentes y equitativas, con mayor flexibilidad y accesibilidad, sin tiempo y espacio, y basada en el desarrollo de las capacidades del individuo.

Este nuevo enfoque trabaja para una fácil adaptación al entorno laboral dinámico que incentiva a las personas a la búsqueda, evaluación, creación y generación de conocimiento de manera progresiva, con el fin de alcanzar retos individuales, sociales y en otras dimensiones de su interés.

El mundo, un gran centro comercial: se relaciona con las diversas posibilidades de comercializar productos tangibles e intangibles, de forma rápida y segura. Estas dinámicas comerciales están respaldadas no solo por los avances tecnológicos, sino por los canales de información y las telecomunicaciones.

La tecnología y el desarrollo de una cultura global han generado la posibilidad de comprar y vender diversos productos en cualquier punto de la tierra, gracias a las nuevas condiciones dadas por las tecnologías de información y de comunicación (TIC) junto con diversos esquemas de crédito y pago y la creciente efectividad de diferentes sistemas lógicos (Friedman, 2002).

Mercadotecnia personalizada: esta megatendencia es necesaria en gran parte por los avances de tipo tecnológico en comunicaciones y la alta competencia en los mercados, que obliga a las empresas a realizar una segmentación de manera minuciosa y concentrada; no solo en el desarrollo de nuevos productos, sino en la utilización de la publicidad, medios de comunicación y otras herramientas para el acercamiento a los consumidores.



Figura 6.
Fuente: Shutterstock/609991592

La mercadotecnia personalizada es la búsqueda de las empresas, facilitada por las TIC, con la finalidad de generar intercambios que satisfagan necesidades, deseos y demandas de tipo individual o para grupos pequeños de consumidores, que generen alto valor para todos los involucrados, para fortalecer así la relación entre organizaciones y consumidor.

Nuevas estructuras demográficas y familiares: es el cambio estructural familiar y demográfico como consecuencias de diversas fluctuaciones en las tasas de natalidad, mortalidad, envejecimiento de la población, las nuevas enfermedades y la comunicación de tipo mundial.

La búsqueda de oportunidades de trabajo, alternativas de salud, oportunidades educativas, entre otras variables ha detonado una migración del campo a la ciudad, que impacta el tamaño de las familias, la esperanza y la calidad de vida. Por otro lado, los incentivos del Gobierno para mujeres, campesinos, desplazados y otras poblaciones en oportunidades educativas y laborales han provocado una disminución en la tasa de natalidad y una mejor inserción en el mundo laboral.

La mejora en las TIC ha facilitado el trabajo en modalidades como el teletrabajo. Los medios de información como la radio, la televisión, el internet y las redes sociales han cambiado la manera en que se recibe y genera información a través de los medios. Por otro lado, la toma de decisiones de compra está respaldada por diversas fuentes de información, que le dan al consumidor ventajas a la hora de elegir una oferta del mercado.

En cuanto al comportamiento social, en diversas latitudes del mundo el concepto de tribus urbanas toma mayor fuerza y relevancia como nichos o segmentos de mercado, que son de interés para el desarrollo de productos y servicios. Según Vázquez (1995) las tribus urbanas corresponden a características de un grupo de iguales, sin una autoridad formal que por lo general se encuentran unidas por símbolos, gustos, preferencias o afinidades, y están en abierta oposición a otros grupos. Las tribus urbanas podrían compararse con el funcionamiento de las sectas, donde su principal función está relacionada con el apoyo afectivo de los miembros del grupo.

Entre sus características podríamos mencionar el seguimiento de un estilo musical, asociatividad no formal, marginalidad, espontaneidad, vehículo de expresión y de experiencias, acuerdo sobre acciones, fraternidad, borreguísimo y aceptación de roles dentro del grupo, indumentaria y forma de vida parecida y relación conflictiva con otros grupos, entre otras. Algunas tribus urbanas conocidas son los skins, skaters, grunges, punkies, entre otros. Estas tribus urbanas se han convertido en un punto de referencia para el estudio comportamental de nichos de mercado potencial en diversas industrias.

Factores económicos

De acuerdo con la dinámica económica de los países, se debe desarrollar un análisis sobre las condiciones para la prosperidad de los negocios y las perspectivas de los mercados.

Para realizar un ejemplo de este análisis, podríamos mencionar que según la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) —en su informe sobre el balance del 2017 y las perspectivas del 2018—, en términos económicos para Colombia y el mundo el año 2017 puede calificarse de alta incertidumbre económica y política, e inestabilidad en los mercados y bajos crecimientos. Podríamos mencionar que estas características se dieron tanto a nivel local como en el plano internacional.

El año 2017 se califica como un año difícil; no obstante estas dificultades, Colombia refleja solidez en su economía respecto a algunos indicadores como la tasa de desempleo, el déficit de cuenta corriente de 3.5% y la reducción del déficit fiscal de la nación. El 2018 contempla grandes retos, es un año electoral con grandes expectativas entre las propuestas de los candidatos, donde posiblemente su foco se relacione desde lo económico y social, temas fundamentales en el crecimiento del país. Se proyecta que el crecimiento para el país en este año se situará entre el 2.2% y el 2.4%.

Factores tecnológicos

La evaluación de los factores tecnológicos en América Latina y el Caribe se debe realizar teniendo en cuenta las características de la expansión del comercio internacional y la atracción de inversión extranjera directa (IED) detectados en los últimos años.

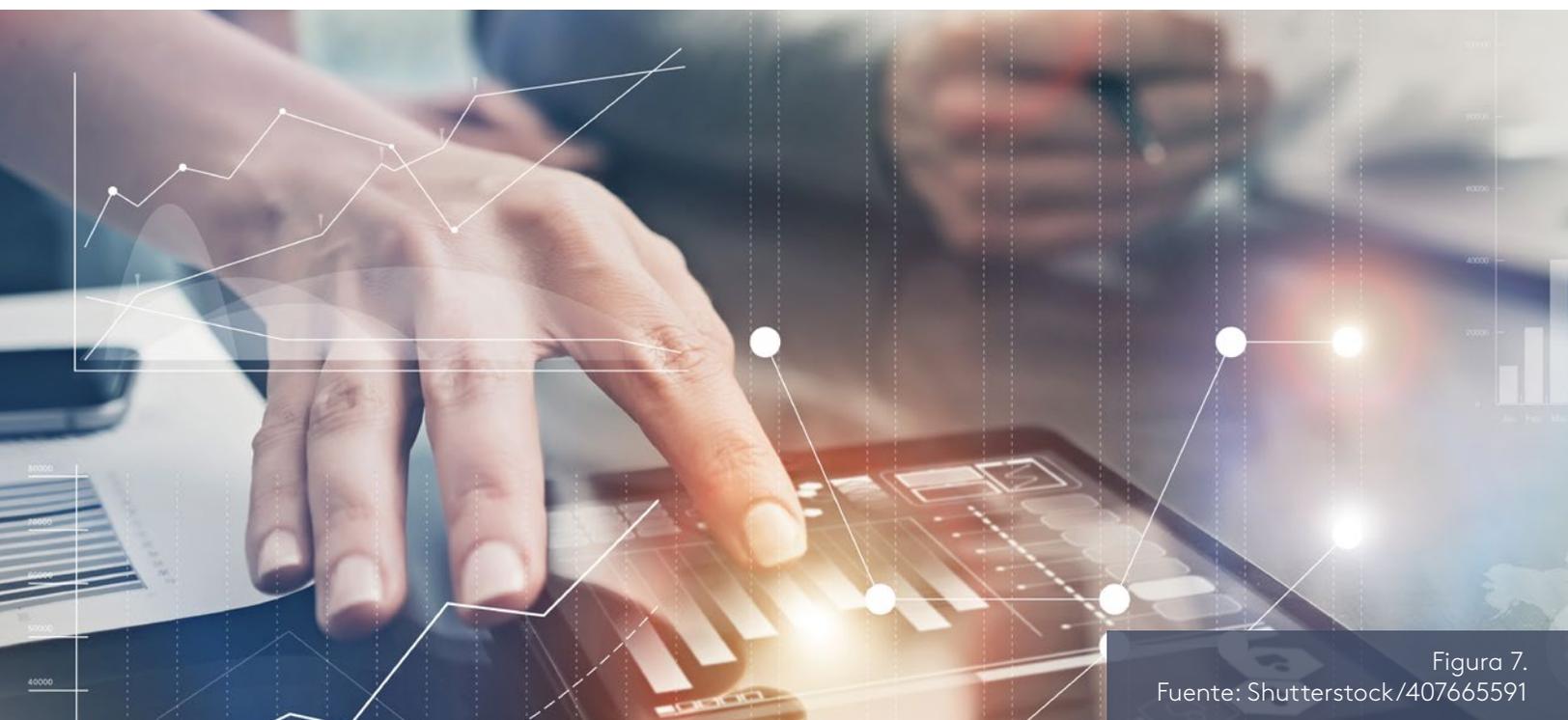


Figura 7.
Fuente: Shutterstock/407665591

En un estudio realizado por la ONU (2007), llamado *Indicadores de capacidades tecnológicas en América Latina*, se describen algunos aspectos teóricos, analíticos y conceptuales para el estudio de las capacidades tecnológicas en los países en desarrollo. Estas se pueden describir como una variedad de conocimiento e innovación. Una medida completa debe ser capaz de tener en cuenta las actividades codificadas como aquellas tácticas (Lundvall,1992). Algunas capacidades están relacionadas como nuevas ideas e inventos, otras con maquinaria, equipos e infraestructuras, mientras que otras, se enfocan en las habilidades humanas (Pianta, 1995; Smith,1997; Evangelista,1999).

Este estudio da como resultado un panorama no muy alentador en relación a los países objeto de estudio (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Paraguay, Panamá, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela) ya que, a fin de lograr mejores resultados en materia de cambios tecnológicos y una minimización de la brecha con respecto a las naciones desarrolladas, estos países deben aumentar de manera significativa los esfuerzos destinados a la mejora de la base disponible, sobre todo en relación con las capacidades de absorción, sin dejar de lado lo relacionado con una mayor y más equilibrada disponibilidad de infraestructura.

Factores político-legales

Cuando en los países existen ambientes políticos difíciles derivados de conflictos de intereses entre diversos gobiernos, se genera un ambiente no favorable para los negocios y disminuye la confianza en la inversión nacional y extranjera.

Por otro lado, empresas de tipo familiar o de pequeños tamaños pueden verse seriamente afectadas cuando los gobiernos cambian políticas económicas y se genera una desestabilidad en diversos sectores económicos, que agravan el recurso disponible o el consumo de las familias.

En cuanto a Colombia, el año 2017 generó diversos cambios en temas tributarios y de comercio exterior como la Ley 1819 de 2016 y la nueva regulación aduanera dispuesta en el Decreto 390 de 2016; factores que impactan el crecimiento económico en términos de exportación e importaciones para el país (Sarmiento, 2017).



Visitar página

Para consultar las leyes mencionadas, lo invitamos a revisar los siguientes enlaces:

Ley 1819 de 2016

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=68189>

Decreto 390 de 2016

https://www.mintic.gov.co/portal/604/articulos-14747_documento.pdf

Por otro lado, el impuesto sobre las ventas (IVA) es un gravamen indirecto que se desarrolla en todas las etapas del ciclo económico, hasta llegar al consumidor final. Este impuesto es catalogado como negativo, ya que impacta de manera indiscriminada el bolsillo de los consumidores sin importar su capacidad de pago ni que el país cuenta con altos índices de desigualdad e ineficiente distribución de la riqueza (Sarmiento, 2017). Este impuesto, por ejemplo, no suele jugar a favor de algunos sectores económicos, donde los precios juegan un papel importante en la decisión de compra.

Es importante recordar que en este apartado debemos adentrarnos al sector económico específico en el que se desenvuelve la compañía. Es por esto, que cuando hablamos de sector, este se refiere a un conjunto de empresas que fabrican o prestan el mismo producto o servicio. También se podría mencionar que en un sector:

- Coexisten empresas especializadas y diversificadas, que alteran hacia arriba las cifras del sector en el que se clasifican.
- Las empresas diversificadas no aparecen clasificadas en los sectores en los que desarrollan actividades de tipo secundario.

Por otro lado, podríamos definir el sector como aquel relacionado con el campo de actividad, que según Ansoff (1979) es el conjunto de productos y mercados en los que se desarrolla la empresa y su gestión actual. Así, una vez definido este sector como objeto de estudio, se procede a realizar un análisis sobre diversos factores a tener en cuenta. Según Michael Porter (1982), existen cinco fuerzas esenciales que denomina: cinco fuerzas competitivas.

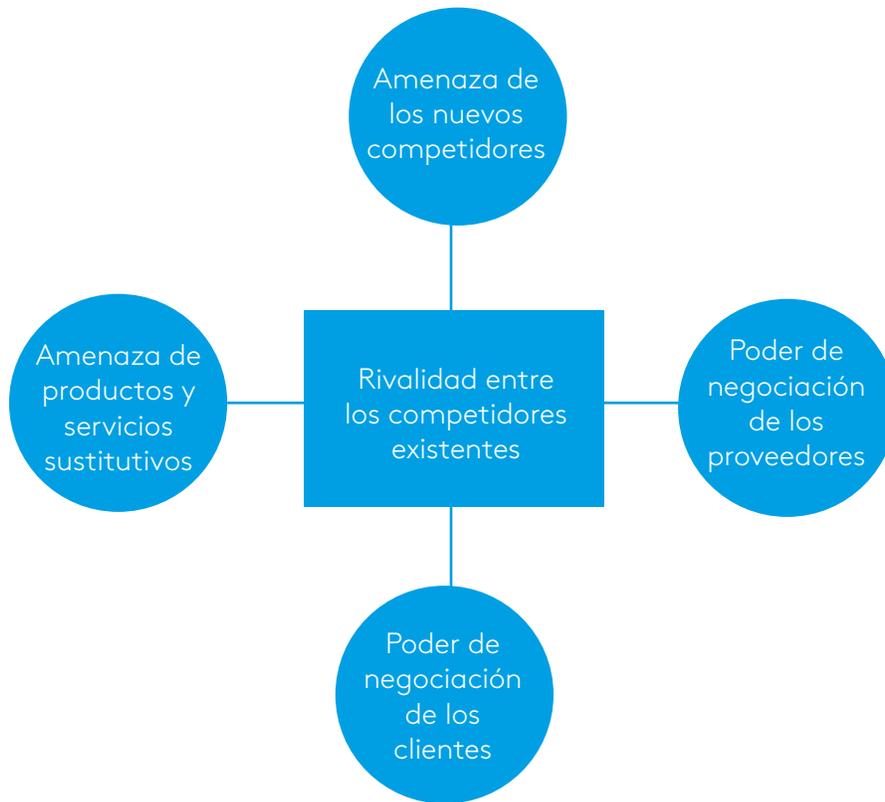


Figura 8. Las 5 fuerzas de Michael Porter
Fuente: Porter (1982)



Instrucción

Para conocer esta información de manera más precisa, lo invitamos a consultar el recurso de aprendizaje: infografía, disponible en la plataforma.

Amenaza de entrada o de nuevos entrantes: esta fuerza se relaciona con la facilidad o dificultad con la que se pueden integrar nuevos competidores a un mercado o industria. Estos nuevos competidores suelen ingresar con nuevas ideas, estrategias y acciones encaminadas a conquistar una parte importante del mercado. Estas dinámicas naturalmente traen consigo un enfrentamiento entre los participantes que se reflejan en guerras de precios y campañas publicitarias agresivas, entre otros acontecimientos. Las llamadas barreras de entrada son algunas características de los mercados que deben ser de alguna manera fomentadas y aprovechadas por los participantes actuales del sector, para evitar una saturación del mismo.



Nuevos entrantes

Posibles competidores que se encuentran en el análisis y puesta en marcha de planes para entrar a competir en un mercado determinado.

El poder de negociación de los proveedores: en este caso, el poder en términos de negociación permite manejar los precios de manera arbitraria; en ocasiones, los proveedores cuentan con materias primas exclusivas o difíciles de encontrar, por lo que optan por inclinar la balanza a su favor. El sector debe contar con una amplia oferta de materias primas y opciones de proveedores, que le permitan negociar condiciones aceptables para la compañía, sin llegar a depender de manera exclusiva de unos cuantos.

El poder de negociación de los clientes o compradores: en esta situación los consumidores/clientes/compradores se encuentran en ventaja al obtener un mejor valor si obligan a que los precios del mercado disminuyan, exigiendo mayores y mejores características en los productos o servicios, iniciando con ello, un enfrentamiento por precios entre los competidores actuales, que a su vez afecta la rentabilidad del sector considerablemente.

Existen diversas situaciones en las cuales un cliente o comprador puede gozar de mayor poder, por ejemplo, cuando existen pocos compradores o uno compra grandes volúmenes; cuando los productos del sector carecen de diferenciación, o cuando los clientes deben asumir pocos costos al cambiar de proveedor, entre otras situaciones.

La amenaza de productos sustitutos: estos productos son aquellos que pueden satisfacer una necesidad de manera parecida o cumplen una función similar a otro producto existente en el mercado. Podríamos identificar una amenaza importante ante un producto sustituto cuando este tiene un mejor precio o funcionalidad o el costo para el comprador por cambiar al producto sustituto, es relativamente bajo y no afecta la satisfacción de su necesidad.

Rivalidad entre los competidores existentes: el alto nivel de rivalidad de los competidores en un sector podría afectar la rentabilidad, lo que a su vez significa un menor atractivo para el sector. Este enfrentamiento no solo incluye guerra de precios, también se presentan otro tipo de acciones enfocadas a la publicidad, mercadeo, producción, descuentos, lanzamientos de productos innovadores y mejores y mayores servicios agregados. La rentabilidad suele ser fluctuante y depende en cierta medida de la intensidad de dicha rivalidad y las características del sector en el que se gestionan.



Nivel de rivalidad

Nivel de enfrentamiento y competencia entre diversas empresas que luchan por un objetivo en común.

En un sector la rivalidad suele ser mayor cuando:

- No hay un líder visible y está generalmente compuesto por competidores de características similares. Estos suelen pelearse por el mercado, muchas veces, apelando a prácticas no recomendables o éticas.
- El crecimiento del sector es lento o bajo.
- Las barreras de salida son difíciles de enfrentar. Estas barreras se establecen para que las pérdidas sean altas o sea arriesgado salir del sector, muchas veces debido a su grado de especialidad. Estas condiciones pueden exigir a los competidores permanecer en la industria, aun cuando no es rentable y ello hace más difícil la tarea competitiva.
- No existe una cooperación ni entendimiento mutuo entre las empresas del sector.
- Si los enfrentamientos giran alrededor de los precios, es difícil competir sin una estructura de costos flexible.



Líder

Se podría señalar como líder de un sector o industria, a aquella empresa que cuenta con la mayor parte del mercado a conquistar.



¡Importante!

Estas fuerzas permiten comprender de manera precisa y certera el sector de interés de la organización. Se hace necesario el análisis en la dinámica y la rentabilidad de los sectores para una planeación estratégica enfocada, al aprovechamiento de oportunidades y la defensa frente a las amenazas.

Análisis de la competencia

Sobre el tema de competitividad existe una diversidad de conceptos contemplados desde múltiples ópticas y controversias. Piñeiro (1993) asegura que este concepto puede no tener una delimitación precisa y que se debe definir teniendo en cuenta otros aspectos y características relacionadas con el interior o exterior de un mercado o industria.

La definición según Garay (1998) puede depender del punto de referencia del objeto de análisis, nación, marca o mercado. Tipo de satisfactor o producto, bienes básicos diferenciados, etapas de producción y del objetivo de la organización, si es a corto o largo plazo, incursión de nuevos mercados, entre otros. Derivado de este concepto se encuentran otros términos relacionados, en este caso abordamos los que se definen como competitividad según su lugar de desempeño: competitividad empresarial.

Abdel y Romo (2004) afirman que la competitividad empresarial se evidencia a través de una ventaja competitiva con la que goza una organización, que puede proceder desde los métodos de producción y de administración, actividades donde tiene control, con relación a las características y situaciones de sus rivales en un mercado o industria en específico.

Ferraz, Koopfer y Looty (2004) sostienen que una empresa debe aplicar estrategias que le permitan ubicarse en una posición diferenciada y estable sobre el segmento de su interés. En otras palabras, una empresa competitiva desarrolla estrategias favorables según su capacidad y recursos, para destacarse en el desempeño de los factores que determinan el éxito y liderazgo en la industria donde se desempeña.



Instrucción

Para ampliar esta información acerca de la competitividad de las empresas, puede consultar la actividad de aprendizaje: video pregunta, en la plataforma.

Análisis interno

El análisis interno integra el conjunto de variables pertenecientes al control, manejo y gestión de la organización. En el siguiente cuadro, se pueden apreciar los aportes realizados por diversos autores sobre los aspectos a tener en cuenta en cada una de las variables relacionadas.

Bueno	Kast y Rosenzweig	Luthans	Menguzzato y Remau	Porter
<ul style="list-style-type: none"> • Situación económica general de la compañía • Características administrativa y de estructura de la organización • Cartera de productos incluyendo negocios y productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos, metas y valores corporativos • Infraestructura tecnológica • Estructura organizacional • Talento humano • Procesos administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> • *Estructura organizacional • Procesos administrativos como la toma de decisiones, comunicación y el control • Recursos tecnológicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional • Métodos para la dirección y ejercicio del liderazgo • Normas y dinámica organizacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de apoyo <ul style="list-style-type: none"> - Recursos físicos - Recursos humanos - Tecnología • Actividades principales <ul style="list-style-type: none"> - Sistema logístico interno - Proceso de producción - Logística de distribución - Comercialización y ventas - Servicio posventa

Tabla 4. Variables del análisis interno de la organización
Fuente: Sainz (1993)

El análisis interno debe estar orientado a una evaluación continua del potencial de la empresa en términos de respuesta global, como un sistema que incluye todas las capacidades específicas procedentes de cada función básica de la organización, que a su vez se fundamenta en activos materiales e inmateriales relacionados entre sí, como el resultado de una sinergia organizacional.

Si analizamos el cuadro antes mencionado, podemos resaltar cuatro aspectos a evaluar para realizar un análisis interno efectivo:

Análisis funcional: tiene como principal enfoque estudiar la empresa en cuanto a las acciones que desarrolla en cada una de sus funciones, con ello, determinar puntos favorables y desfavorables, para ello, se hace necesario establecer los aspectos clave como objeto de análisis en cada área funcional a evaluar.

Perfil estratégico: la mejor manera de realizar este análisis funcional se puede dar a través del perfil estratégico de la empresa, que se refiere a una representación de tipo gráfico que muestra una valoración de la situación actual, en cada aspecto de las diferentes áreas funcionales, dibujando un mapa de puntos favorables y desfavorables con respecto a otras empresas competidoras (Menguzzato y Renau, 1991).

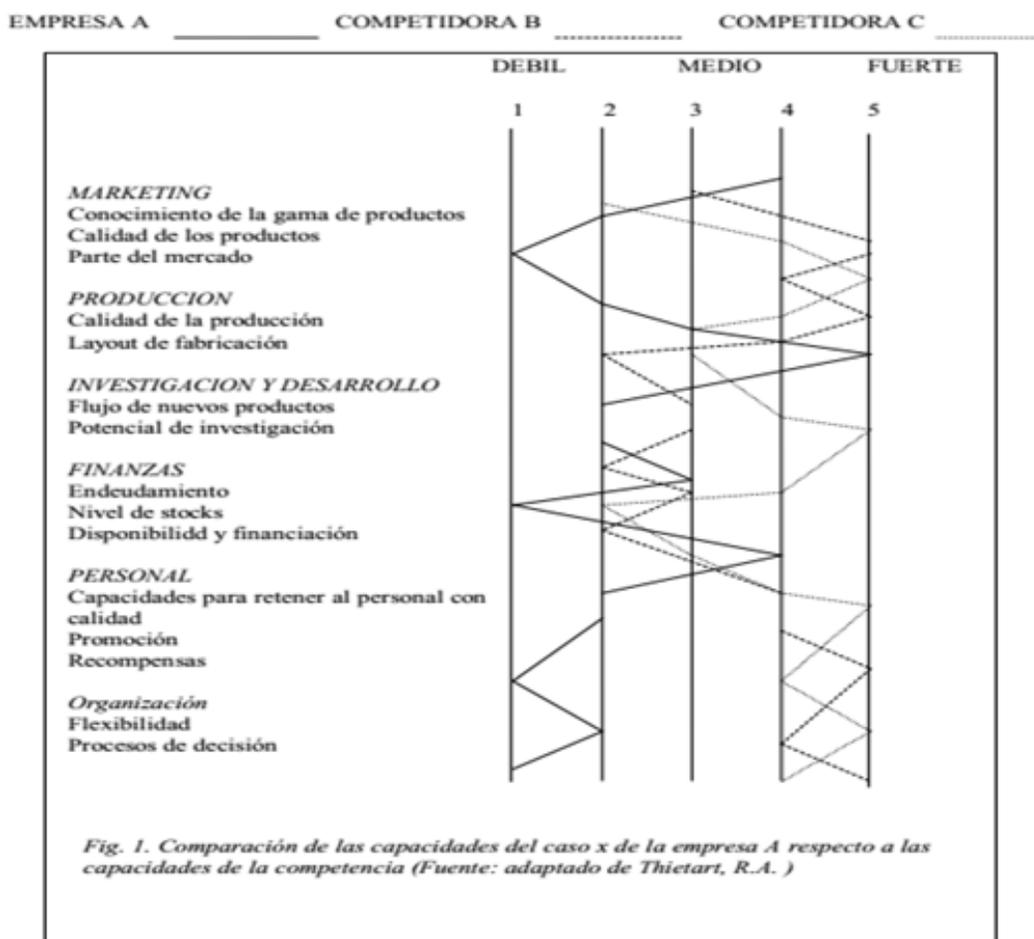


Figura 9. Comparación de las capacidades del caso x de la empresa A respecto a las capacidades de la competencia Fuente: Thiertart (1990, p. 49)

Este perfil permite dar cuenta de manera sencilla, sobre los puntos fuertes y débiles de la compañía y su situación frente a los competidores. Para el desarrollo de este perfil, es importante utilizar diversas herramientas, entre ellas el *benchmarking*. Este concepto puede entenderse como el mecanismo por el cual se puede aprender de otros, e identificar, estudiar y mejorar teniendo en cuenta lo aprendido. Su objetivo es adentrarse en un gran ámbito de conocimientos, que integra la formación colectiva y la experiencia de otros, para ser utilizados por aquellos que desean mejorar las organizaciones (Boxwell,1995).

La cadena de valor: se enfoca en la desagregación, separación o análisis individual de las actividades básicas que deben llevarse a cabo para la venta de un producto o la prestación de un servicio. Cada una de estas actividades incorpora un valor asociado al producto final, también representado una parte del costo absoluto de dicho producto.

El objetivo de analizar la cadena de valor se encuentra en la identificación de las fuentes de ventaja competitiva frente a la competencia, en otras palabras, aquellas acciones que pueden contribuir de manera significativa al valor total entregado (Navas y Guerras, 1993).

El ciclo de vida de los productos: existen diversas opiniones y controversias sobre la utilidad del análisis del ciclo de vida del producto, ya que existen multiplicidad de formas en que pueden darse estos comportamientos en la curva, en cuanto a la longitud de las fases y los criterios de su identificación.

El ciclo de vida puede considerarse un instrumento de utilidad en la formulación de estrategias, por ejemplo, Porter (1982) utiliza esta tipología para definir diversas estrategias y sostiene que la naturaleza de la competencia puede ser diferente en cada una de las fases.



Lectura recomendada

Como apoyo a lo descrito, le invitamos a realizar la lectura complementaria:

Fundamentos de Marketing (capítulo 2)

Diego Monferrer Tirado

A manera de cierre

En este apartado se describe la importancia y trascendencia con la que cuenta el análisis de la situación organizacional, en pro del fortalecimiento de la compañía: generación de ventajas competitivas, y la preparación oportuna hacia crisis o amenazas producto de mercados dinámicos, cambiantes y competitivos.

Es importante resaltar que después del análisis externo e interno, se usan diversas herramientas como la matriz DOFA (descrita con mayor precisión en el eje 1) que permite compilar la información de manera inteligente para realizar un proceso de toma de decisiones de manera fácil, sin perder de vista datos importantes allí consignados.



Instrucción

Para finalizar, no olvide realizar la actividad evaluativa propuesta para este módulo. La encuentra disponible en el panel de tareas y foros de la plataforma.

- Aburdene, P. (2006). *Megatendencias 2010*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Abdel, G., y Romo, D. (2004). *Sobre el concepto de competitividad. Documentos de trabajo en estudios de competitividad*. México: Centro de Estudios de Competitividad, ITAM.
- Aldrich, H. (1979). *Organizations and eEnvironment*. Nueva Jersey, EE.UU.: Prentice Hall.
- Ansoff, I. (1976). *La estrategia de la empresa. Dirección de empresas y organizaciones*. Pamplona, España: Universidad de Navarra.
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia —ANDI— (2018). Balance del 2017 y las perspectivas 2018. Recuperado de www.andi.com.co/Uploads/ANDIBalance2017Perspectivas%202018.pdf
- Boxwell., R. J. (1995). *Benchmarking para competir con ventaja*. Madrid, España: McGraw Hil.
- Cohen, W., y Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Evangelista, R. (1999). *Knowledge and investment. The sources of innovation in industry*.
- Ferraz, J., Kupfer, D., y Looty, M. (2004). Competitividad industrial en Brasil 10 años después de la liberalización. *Revista de la CEPA*, (82).
- Forrester, I (1972). *Dinámica Industrial*. Recuperado de <https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/3897/5904364026.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Friedman, B. B., y Sunser A. (2002). Developing e-commerce and improving resource management. En R.G Bushko (Ed). *Future of health technology. Studies in health technology and informatics*. (pp 175-180). Amsterdam, Alemania: IOS Press.
- Garay, L. (1998) Colombia: Estructura industrial e internacionalización 1967-1996. En *Competitividad* (pp. 565-566). Bogotá, Colombia: Departamento Nacional de Planeación.

- Lugones, E., Gutti, P., y le Clech, N. (2007). *Indicadores de capacidades tecnológicas en América Latina*. Naciones Unidas CEPAL, Unidad de comercio internacional e industria, México, D.F.
- Lundvall, B. (1992). *National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Londres, Reino Unido: Pinter Publishers.
- Menguzzato, M., y Renau, J.J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona, España: Ariel.
- Mintzberg, H. (1964). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, España: Ariel.
- Monferrer, T. (2013) Fundamentos de marketing. Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>
- Navas, J., y Guerras, L. (2001). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid, España: Civitas Ediciones.
- Naciones Unidas (2007). Indicadores de capacidades tecnológicas en América Latina. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5014/S0700876.pdf?sequence=1>
- Pianta, M. (1995). Technology and growth in OECD countries, 1970-1990. *Journal of Economics*, 19(1), 175-188.
- Piñeiro, M., Jaffé, W., y Muller, G. (1993). Innovation, competitiveness and agroindustrial development. Ponencia presentada en la *reunión Integrating competitiveness sustainability and social development*, Paris.
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. México D.F., México: CECSA.
- Sainz, A (1993). El análisis estratégico: la empresa y el entorno. Recuperado de: <https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/3897/5904364026.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sarmiento, P. (2017) Impuestos y comercio exterior para 2018. Balance, comercio exterior, innovación y perspectivas 2018. Recuperado de <http://www.analdex.org/wp-content/uploads/1992/11/Exponotas-50-digital-bj-ok-1711-2017.compressed.pdf>

Steiner G. A., (1995). *Planeación Estratégica*. México D.F., México: CECSA.

Ramirez, J. (2009) Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>

Scott, W. R. (1981). *Organizations. Rational, natural and open systems*. Nueva Jersey: EE.UU.: Prentice-Hall.

Smith, K. (1997). Economic infrastructures and innovation systems. En C. Edquist (ed.), *Systems of Innovation. Technologies, Institutions and Organizations*. Londres, Reino Unido: Pinter Publishers.

Tecnológico de Monterrey. (2009) *Las mega tendencias sociales actuales y su impacto en la identificación de oportunidades estratégicas de negocios*. Grupo de desarrollo regional del Tecnológico de Monterrey, México.

Thietart, R. A. (1990). La Strategie d'Entreprise. Recuperado de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/4/An%C3%A1lisis%20estrat%C3%A9gico%20%28Parte%20segunda%29.pdf>

Universidad de Murcia. (s.f) Tendencias de consumo del siglo XXI. España. Recuperado de www.um.es/docencia/pguardio/documentos/consumo_XXI.pdf

Vázquez, J. M. (1995). ¿El tiempo de las tribus urbanas? *Cuadernos de realidades sociales*, (45-46), 3-14.