

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR A LA LICENCIATURA EN
MERCADOTECNIA

TEMA

MARKETING ESTRATÉGICO

SUB TEMA

EL ANÁLISIS FODA COMO HERRAMIENTA PARA EL DISEÑO DEL PLAN DE
MARKETING ESTRATÉGICO

AUTORAS

BR. KAREN DE FÁTIMA NORORI MIRANDA

BR. MIUREL IVONE REYES JAIME

TUTOR

LIC. MARVIN CHÁVEZ

JUEVES, 15 DE ENERO DEL 2014
MANAGUA, NICARAGUA

Dedicatoria

A Dios Padre y Dios Hijo, que sin merecerlo, con su amor infinito me han llevado de la mano en cada paso de mi vida, bendiciéndome e iluminando en este largo camino que hoy me es posible concluir. A María Santísima, ejemplo de perseverancia y humildad, necesarias para lograr que nuestros sueños se conviertan en realidad.

A mis padres, hermanos y sobrinos, en especial a mi guerrera de tiempo completo, mi mamá Sonia Miranda, quien con su ejemplo me ha enseñado que para cumplir lo que se desea solo se necesita voluntad y que para Dios lo imposible simplemente no existe, y a mi hermano César Norori, quien ha sido un padre para mí y a quien las palabras no me alcanzan para agradecer todo lo que ha hecho por mí. A mi tía Rosa Alvarado Norori, quien me ha apoyado desde siempre, depositando en mí la confianza de saber apreciar cada bendición de la vida.

A mi suegra, Martha González, quien me acogió como una hija más brindándome su apoyo incondicional y alentándome a seguir en el cumplimiento de esta meta, y que hoy comparte conmigo la satisfacción de haberla cumplido.

A todos y cada uno de los maestros que en estos cinco años han compartido sus conocimientos para prepararnos como profesionales e insertarnos con éxito al mercado laboral, a ellos, que con paciencia y determinación nos inculcaron no solo el conocimiento científico, sino también valores humanos que nos llevarán a ser profesionales éticos y de calidad.

Sin menos importancia y con todo mi amor, dedico muy especialmente éste logro a las dos personas que llenan mi vida de amor, de fé y de esperanza, mi esposo Humberto Brenes y mi hijo Humberto Emmanuel Brenes Norori, quienes me inspiran a dar lo mejor de mí en cada paso de mi vida, brindándome su amor y su apoyo incondicional.

Karen de Fátima Norori Miranda

Dedicatoria

A Dios primeramente y sobre todas las cosas, por su amor incondicional, por la vida, por cuidarme, por su apoyo y todas las cosas que hace por mí, porque sin su ayuda y su protección, no hubiese sido posible llegar hasta esta etapa, hasta la culminación de mi carrera.

A mi familia, en especial a mis madres Sandy Jaime que hasta el día de hoy me ha brindado su apoyo incondicional y a mi abuela Flor de María Reyes que hoy en día me cuida y me acompaña desde el cielo, y quien en vida, dejó todo a un lado por brindarme su apoyo, tanto económico como moral, sus consejos, su amor, sus regaños, sus cuidados y el gran amor que me demostró desde el día que nací.

A mis hermanos, para quienes soy un ejemplo a seguir, a ellos que me han alentado a culminar ésta etapa de mi vida; al Sr. Julio Áreas, quien a pesar de no tener lazos de sangre, nos ha brindado a mis hermanos y a mí el cariño y el apoyo de un padre.

A todos los maestros que fueron tolerantes y pacientes para sembrarnos la semilla del conocimientos a mis compañeros de clase y a mí, por el gran apoyo dentro y fuera de clase, por todas los conocimientos compartidos, por su tiempo y espacio que nos regalaron estos 5 años que nos impartieron clase de los diferentes departamentos de ciencias económicas, por los buenos momentos compartidos y por la asesoría en el ámbito laboral, a la Escuela de Procomín por el apoyo con los cursos de contabilidad que hoy en día me sirven de mucho en mi trabajo.

Sin dejar a tras aquellas personas que me apoyaron desinteresadamente, a mis amigos de la universidad, a mis amigos del trabajo y en especial las personas que se tomaron el tiempo de ayudarme a seguir adelante.

Miurel Ivone Reyes Jaime

Agradecimiento

A mi Padre Dios, que con su amor fiel y misericordioso, me dio el aliento de vida, y con ello todo lo que he necesitado para poder llegar a culminar esta etapa de mi ciclo profesional, a mi Madre María, que junto a su amadísimo Hijo, Jesucristo, me han acompañado durante estos años colmándome de su protección divina.

A cada miembro de mi familia que directa o indirectamente ha participado en mi ciclo de formación profesional, en especial agradezco a mi madre Sonia Miranda, mi padre Vladimir Norori, mi tía Rosa Alvarado Norori, mis hermanos Raquel, César y Sonia, que aportaron no solo materialmente, sino espiritualmente para que me fuese posible culminar mis estudios.

A mi suegra, Martha González que participó directamente en mi formación profesional, brindándome su apoyo incondicional para no abandonar mi carrera profesional; a Reyna González, que con amor me apoyó en el cuidado de mi hijo; a Teresa Benard, quien desinteresadamente me brindó su mano durante mi embarazo.

A mis maestros de la carrera, y a los que destinaron parte de su valioso tiempo para brindarnos asesoría en la elaboración del presente trabajo, de manera especial agradezco al Lic. Marvin Chávez, por ser nuestro tutor, por dedicarnos tiempo para la corrección de nuestro trabajo y por alentarnos a dar el último paso de nuestra carrera profesional.

No puedo dejar de agradecer a quien ha sido un fiel compañero, un buen consejero y un paciente maestro, a mi esposo Humberto Antonio Brenes González, que no me tendió una, sino sus dos manos para que al igual que él, pudiera seguir formándome como una profesional de bien, y a nuestro hijo, el más hermoso regalo que del cielo he recibido, Humberto Emmanuel Brenes Norori, que con su amor puro e inocente nos hace ver que el amor, la humildad y la unidad son los mejores elementos para cumplir cualquier objetivo.

A cada uno, Dios les retribuya lo que han hecho por mí,

Karen de Fátima Norori Miranda

Agradecimiento

A Dios Todopoderoso, que me dado tantas bendiciones en cada momento de mi vida, porque desde siempre me ha acompañado y ha sido participe de todos los logros que he tenido a lo largo de mi vida, y por permitirme terminar un logro más como lo es mi carrera profesional.

A mi madre que sigue cuidando de mí, a mis hermanos Edwin, Johnson y Anthony Reyes, a cada miembro de mi familia que directa o indirectamente ha participado en mi ciclo de formación profesional, agradezco también a mi tía Teresa Dávila que me apoyo desde siempre, a mis primos y sobrinos.

A mis tíos en especial a mi tío Erling Urbina que desde pequeña me brindó su apoyo y a todos mis tíos que me apoyaron en la carrera profesional, les agradezco por tenerme siempre en cuenta, a todas y cada una de mis tías que desde el extranjero han aportado con su granito de arena para que me fuese posible llegar a esta meta.

A todos los maestros que me apoyaron desde primer año de la universidad, al Profesor Narciso García por su apoyo, al Profesor Marvin Chávez, por ser nuestro tutor y a todos los profesores que estuvieron pendiente para brindarnos su apoyo, sin olvidar a mi compañera Karen Norori por ser mi pareja de trabajo.

A mi abuela Flor de María Reyes, por ser más que una madre para mí, y aunque no esté más conmigo físicamente, fue y será mi respaldo desde que nací hasta el último día de mi vida, a ella le doy gracias por todo lo que me ayudó y aunque me hace mucha falta, siempre vivirá en mi corazón y en el corazón de todas las personas que la quisieron en vida.

Dios los Bendiga,

Miurel Ivone Reyes Jaime



Valoración del Docente

Resumen

El presente trabajo se llevó a cabo con el fin de analizar la importancia de tomar en cuenta el análisis FODA como una herramienta importante dentro del diseño del plan de marketing estratégico de la empresa. Para realizar el presente trabajo fue necesario señalar las generalidades del marketing estratégico y conocer la conceptualización e importancia del análisis FODA, luego se identificaron las variables que integran el FODA y finalmente se explicó el proceso de construcción de la Matriz FODA. El presente trabajo se justificó por cuanto posee valor teórico y utilidad práctica, sustentándose en la teoría obtenida de las fuentes bibliográficas citadas en el presente trabajo, y debidamente analizada. Con el análisis de la información consultada se llegó a concluir que el uso del análisis FODA es sumamente importante para todo tipo de empresa porque facilita mediante un proceso de identificación y procesamiento de variables y/o aspectos, que la administración estratégica, o bien, los directivos de la empresa, puedan tomar decisiones encausadas al alcance de los objetivos de la empresa, ya sean a corto, mediano o largo plazo, y que a través de la planeación y ejecución de diversas medidas y acciones planteadas dentro del plan como estrategias, se logre la sostenibilidad, posicionamiento y ventaja competitiva deseada.

Índice

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento	iii
Valoración del Docente	v
Resumen	vi
Introducción.....	1
Justificación	3
Objetivos.....	4
Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos	4
Desarrollo del subtema: El análisis FODA como herramienta para el diseño del Plan de Marketing Estratégico.....	6
Capítulo uno: Generalidades del Marketing Estratégico	6
1.1. Generalidades del Marketing Estratégico.....	6
1.1.1. Concepto de Marketing	6
1.1.2. ¿Qué es una estrategia de Marketing?.....	8
1.1.3. Definición de Marketing Estratégico	9
1.1.4. ¿Qué es la Administración estratégica?	11
1.1.4.1. Etapas de la Administración estratégica	12
1.1.5. El papel de la Administración estratégica en la empresa	16
1.1.6. ¿Qué es la planeación estratégica?	16
1.1.7. Beneficios de la planeación estratégica.....	17
1.1.8. Obstáculos en la planeación estratégica	18
1.1.9. ¿Qué es un plan estratégico?	20
1.1.10. Tipos de estrategias	22
1.1.10.1. Estrategias competitivas.....	23
1.1.10.2. Estrategias funcionales	31
Capítulo dos: Conceptualización e importancia del análisis FODA	39
2.1. Conceptualización e importancia del análisis FODA.....	39
2.1.1. Significado de FODA.....	39

2.1.2.	¿Qué se entiende por análisis FODA?.....	40
2.1.3.	Alcances del análisis FODA	41
2.1.4.	¿Por qué es importante para las empresas realizar un análisis FODA?	42
Capítulo tres: Variables del análisis interno y del análisis externo		44
3.1.	Variables del análisis interno y del análisis externo.....	44
3.1.1.	Análisis interno	44
3.1.1.1.	¿Qué se entiende por análisis interno?.....	45
3.1.1.2.	Análisis de las Fortalezas.....	48
3.1.1.3.	Análisis de las Debilidades	49
3.1.2.	Análisis Externo	50
3.1.2.1.	El entorno general y entorno específico	51
3.1.2.2.	Análisis de las Oportunidades.....	52
3.1.2.3.	Análisis de las Amenazas	53
Capítulo cuatro: Construcción de la Matriz FODA.....		56
4.1.	Construcción de la Matriz FODA.....	56
4.1.1.	Matriz FODA	56
4.1.2.	Ejemplo de construcción de Matriz FODA de la Empresa SERVIC	58
Conclusiones.....		65
Referencias Bibliográficas.....		66
Anexos		67
Anexo 1. Plantillas para el Análisis FODA.....		67

Introducción

En Nicaragua, operan diversos tipos de empresas con diferentes giros de negocio, algunas de capital nicaragüense y otras de capital extranjero, generalmente las empresas de capital nicaragüense son clasificadas como micros y pequeñas empresas, y muchas de ellas están conformadas por miembros de la familia. En algunos casos, ciertas empresas subestiman o desconocen la importancia que tiene hacer uso de una correcta administración y una adecuada planeación para que la empresa sobreviva más allá de los tres años.

Cuando una empresa tiene una rápida aceptación del mercado y esto es inesperado, se pueden crear diversos ambientes que ponen en riesgo la eficacia empresarial, como por ejemplo la falta de control dentro de la organización. Es por ello que sin importar el tamaño de la empresa, micro, pequeña o grande, siempre se debe tomar la planeación estratégica como una herramienta esencial para el crecimiento sostenido de toda la empresa.

En ese sentido, el presente trabajo tiene como objetivo analizar y dar a conocer de manera sencilla, la importancia de hacer uso del análisis FODA para el diseño del plan estratégico de la empresa. Para lograr el objetivo, el presente trabajo consta de cuatro capítulos en los que se explica detalladamente lo referente a la realización del análisis FODA, su importancia y como se lleva a cabo la construcción de la Matriz FODA.

En el primer capítulo, se señalan las generalidades sobre el Marketing estratégico, puesto que la realización del análisis FODA es una de las tareas de la Administración estratégica, por lo cual, dentro de este capítulo también se conoce el papel que juega la administración estratégica, los beneficios y los obstáculos de la planeación estratégica, así como las etapas de la administración estratégica, de forma generalizada.

En el segundo capítulo, se conceptualiza el significado del análisis FODA, los objetivos que persigue en pro de la empresa, y la explicación de porqué es importante para las empresas realizar un análisis FODA.

En el tercer capítulo, se identifican las variables que comprenden el análisis FODA, las que pertenecen al análisis interno de la empresa, como es el caso de las Fortalezas y Debilidades, así como las variables del análisis externo a la empresa, conocidas como Oportunidades y Amenazas.

En el cuarto capítulo, se explica cómo se debe construir la matriz FODA, cuáles son los componentes que incluye y el proceso de construcción, de acuerdo a cada variable del análisis.

Finalmente, tomando en cuenta la información de la empresa SERVIC, se construye una matriz FODA, en la cual se identifican los puntos fuertes y los puntos débiles que posee dicha empresa, con la finalidad de ejemplificar la el proceso de construcción de la Matriz FODA.

Justificación

En un mundo de negocios tan globalizado como en el que nos encontramos en pleno siglo XXI, es necesario que toda empresa con fines de lucro posea un área que se encargue de la administración estratégica, la cual tiene la tarea de formular, implementar y evaluar los planes estratégicos que garantizarán a corto y largo plazo, según el giro de la empresa, que la misión, visión y objetivos de la empresa se cumplan.

Sin embargo, aún cuando la comunicación es más simplificada y la tecnología más efectiva, la tarea de planear es total y únicamente atribuida al ser humano, el cual deberá encargarse de ejercer su función ajustado a la realidad y al ambiente en el que se encuentra.

La administración estratégica no solamente se debe delegar o atribuir al departamento de Marketing, puesto que la eficiencia y la eficacia de sus planes, dependen en gran manera de la interacción con la administración, la contabilidad, las finanzas, investigación y desarrollo, producción, operaciones, entre otros, los que deberán trabajar en coordinación para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados.

Por lo tanto, con la elaboración del presente Seminario de Graduación, se pretende crear conciencia de la importancia que tiene para toda empresa, hacer uso de las herramientas estratégicas, específicamente del análisis FODA, herramienta con la cual resultará más fácil tener mayor conocimiento y una mejor comprensión, tanto del ambiente interno, como del ambiente externo, en los cuales se desarrolla la empresa. De tal manera, que al culminar el presente trabajo, se enriquecerán los conocimientos adquiridos relacionados al tema.

Objetivos

Objetivo General

- Analizar la importancia del análisis FODA como una herramienta esencial para el diseño del Plan de Marketing Estratégico.

Objetivos Específicos

- ✓ Señalar las generalidades del marketing estratégico para comprender el objeto de la administración y planeación estratégica.
- ✓ Conocer la conceptualización e importancia del análisis FODA para implicar la importancia de su realización.
- ✓ Identificar las variables que integran el análisis de la situación interna y externa de la organización para reconocer los puntos fuertes y puntos débiles de la organización.
- ✓ Explicar el proceso de construcción de la Matriz FODA para procesar la información que se obtiene del ambiente interno y del ambiente externo de la organización.

CAPÍTULO UNO

GENERALIDADES DEL MARKETING ESTRATÉGICO

Desarrollo del subtema: El análisis FODA como herramienta para el diseño del Plan de Marketing Estratégico

Capítulo uno: Generalidades del Marketing Estratégico

1.1. Generalidades del Marketing Estratégico

En este primer capítulo, se abordan elementos generales enlazados al Marketing Estratégico, partiendo de las definiciones de marketing y estrategia de marketing para posteriormente comprender el significado de lo que es el marketing estratégico, así mismo, se explica de manera general lo concerniente a la administración y la planeación estratégica, su papel dentro de la empresa, sus beneficios y sus principales obstáculos y la importancia que tiene su uso en las organizaciones, finalizando con la significación del concepto de plan estratégico.

1.1.1. Concepto de Marketing

(Lamb, Hair, Jr., & McDaniel, 2011) el marketing es una filosofía, una actitud, una perspectiva o una orientación gerencial que hace hincapié en la satisfacción del cliente (p.3).

El marketing es mucho más que una idea creativa, más que la simple identificación de una necesidad; el marketing es un conjunto de esfuerzos de un extenso grupo de personas que persiguen un objetivo en común, satisfacer los

deseos y necesidades de un mercado a cambio de la obtención de un beneficio o de una utilidad.

(Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2008) afirman que la doble meta del marketing es atraer nuevos clientes al prometer un valor superior y conservar y aumentar a los clientes actuales mediante la entrega de satisfacción (p.5).

Actualmente la atmosfera comercial se encuentra saturada de empresas que luchan y compiten entre sí, no sólo por la atracción y obtención de clientes, usuarios o consumidores, sino también por ganar la fidelidad de ellos ante su marca o negocio, y crear una ventaja competitiva al mantenerse como líderes de mercado.

(Kotler & Armstrong, MARKETING Versión para Latinoamérica, 2007) señalan que el marketing implica administrar mercados para establecer relaciones redituables con el cliente (p.7).

Desde hace varias décadas, muchas empresas han empleado la segmentación de mercados, lo que ha proporcionado múltiples beneficios, así como ventajas competitivas, porque a través de la segmentación de mercados se centralizan acciones que van dirigidas a optimizar el tiempo y los recursos de la empresa, al colocar el producto donde si se va a vender, el diseño de la mezcla de mercadotecnia es más efectivo y se obtiene información aseverada de lo que se requiere.

Por tanto, el marketing, no debe percibirse solo como un concepto, sino, se le debe atribuir la importancia que tiene, pues su significado no se paraliza en una sola acción, por el contrario, comprende un amplio sistema de actividades que incluyen un extenso conjunto de procesos ideados para identificar y satisfacer los deseos o necesidades de uno o varios grupos de personas para que sea posible satisfacerlos de la mejor manera, promoviendo el intercambio de productos o servicios a cambio de un beneficio económico para la empresa.

1.1.2. ¿Qué es una estrategia de Marketing?

(Kotler & Armstrong, MARKETING Versión para Latinoamérica, 2007, pág. 8)
una estrategia de marketing se define como el arte y la ciencia de elegir mercados meta y diseñar relaciones beneficiosas con ellos.

Cuando una empresa decide operar en determinado territorio, debe conocer perfectamente todo lo relacionado al mercado al cual planea dirigirse, sus características, conocer a sus principales competidores, y la probabilidad de cambios en el mercado. Todo esto, proporcionará a los directivos información específica que servirá de base para delimitar el plano estratégico que empleará la empresa para alcanzar sus objetivos y obtener la ventaja competitiva a través de la estrategia a desarrollarse.

Para comprender lo que es la estrategia en la práctica, recordamos que el pasado 17 de Octubre, la franquicia McDonald's establecida en Nicaragua, llevó a

cabo el "McDía Feliz", destinando la utilidad de uno de sus productos (Big Mac) a la Comisión Nacional de Niños con Cáncer (CONANCA). Si bien es cierto, se reconoce como parte de su Responsabilidad Social Empresarial, fue una decisión estratégica, ya que muchas de las personas que asistían a comprar su Big Mac, también optaban por consumir otros productos ofertados en dicho establecimiento, como es en el caso de los pequeños del hogar a quienes se les compraba la "Cajita Feliz", los adolescentes incluían en su compra conos de helados, e incluso acababan por añadir a su compra otros combos, lo que generó cuantiosas ganancias para esta Franquicia en un solo día y destinando únicamente uno de los numerosos productos que oferta.

1.1.3. Definición de Marketing Estratégico

Para tener una definición clara de lo que es el marketing estratégico, se explica individualmente los términos "marketing" y "estrategia".

(Philip Kotler y Gary Armstrong), en términos generales el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos de valor con otros grupos de individuos (p.5).

En términos más prácticos podemos decir que el marketing es el proceso de investigación que estudia y analiza el mercado, para la satisfacción de necesidades, efectuándose por medio de la compra de un producto o servicios.

Así mismo cuando hablamos de investigación, estudio y análisis nos conduce a la estrategia, de cómo investigar, como estudiar y como analizar el mercado, es por eso que se utiliza la estrategia de mercado.

Según el Centro Europeo de Empresas Innovadoras (CEEI), el proceso estratégico engloba las decisiones encaminadas a la movilización de recursos y capacidades de la empresa, para asignarlo de manera que colaboren coordinadamente al logro de los objetivos (p.8).

Las estrategias son la forma o la vía, por medio de la cual la empresa alcanzará los objetivos planteados y el éxito deseado. Para ello, debe destinar una parte importante de su tiempo y sus recursos, de tal forma que se logre la tan anhelada ventaja competitiva.

Una vez explicados ambos conceptos, se enlazan llegando a la conclusión de que el Marketing Estratégico es el que tiene como función de investigar, estudiar y analizar la evolución del mercado identificando los binomios producto-mercado actual y potencial, determinando las tecnologías para dar respuesta a cada binomio, identificando y midiendo cuantitativamente su atractivo a través de su potencialidad y duración.

1.1.4. ¿Qué es la Administración estratégica?

(David, 2008) La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos (p.5)

Cuando se menciona la administración estratégica como un arte, se hace referencia al éxito que logran algunos directivos de empresas cuando ejecutan acciones guiados mayormente por la intuición, sin embargo, no todos los directivos logran cumplir sus objetivos intuitivamente, sino que recurren a la ciencia en busca de métodos en los que puedan apoyarse para trazar el camino que deben recorrer para alcanzar el éxito anhelado, haciendo uso óptimo de los recursos e insumos con los que se cuenta.

Toda empresa, desde la más grande hasta incluso, la más pequeña, debe hacer uso de la administración estratégica, porque facilita poseer la dirección a donde se desea llegar, así como la creación de la ventaja competitiva, en planos futuros.

Es papel de la administración estratégica, diseñar planes que se ajusten a las condiciones en las cuales opera la empresa, de manera que sus fortalezas le permitan crear una cadena de valor, sus debilidades sean suprimidas, las oportunidades sean aprovechadas y con el tiempo puedan convertirse en fortalezas, y el impacto de las amenazas sea mitigado lo mayor posible.

1.1.4.1. Etapas de la Administración estratégica

El proceso de administración estratégica abarca tres etapas, que se definen como la formulación, la implementación y la evaluación de la estrategia, las cuales explicaremos a continuación.

1.1.4.1.1. *Formulación de la estrategia*

(David, 2008) la formulación de la estrategia incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir (p.6).

Esta etapa de la administración estratégica es decisiva, pues es donde se establece el punto de partida en el camino que la empresa ha de seguir para llegar al éxito y mantenerse. Los encargados de la formulación de la estrategia deben tomar en cuenta toda la información que genera el entorno para disponer las acciones a emprender, las cuales deberán asegurar a corto y largo plazo la obtención de resultados favorables para la empresa.

En este sentido, podemos destacar la formulación de estrategia de las Instituciones Bancarias de Nicaragua, las cuales invierten recursos en la creación de innumerables estrategias que les permiten diversificar y expandir sus operaciones, creando alianzas estratégicas con diferentes empresas y organismos

que dan respuesta a las nuevas necesidades del mercado. Tal es el caso de los ya conocidos "Agentes Banpro", que ese encuentran en los distintos negocios cercanos a nuestras viviendas, una estrategia diseñada para crear un triple beneficio "Institución-Cliente-Agente", esta estrategia tuvo gran aceptación del mercado, puesto que optimiza el tiempo y los recursos, tanto del Agente como del cliente que lo visita.

1.1.4.1.2. Implementación de la estrategia

Continuando con (David, 2008), señala que la implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias (p.6).

El éxito de toda empresa, no depende únicamente de la formulación de un buen plan estratégico, pues este no se podría ejecutar por sí mismo, para ello se necesita del aporte de cada área de la empresa, los colaboradores de la empresa deben sentirse identificados con ella y hacer propios los objetivos establecidos. Para ello la alta dirección debe destinar a cada área o departamento el plan que contenga las acciones a llevar a cabo por cada uno, y resulta práctico y conveniente diseñar y delegar objetivos anuales que se deben cumplir de acuerdo al plan estratégico que ha sido formulado previamente.

Sin embargo, todo esto no sería suficiente, puesto que para obtener resultados satisfactorios los colaboradores internos de la empresa deben estar

plenamente motivados, es por ello, que dentro de la planeación se debe tomar en cuenta acciones que favorezcan la satisfacción del cliente interno de la empresa, ya que así, se hará más fácil lograr que la planeación estratégica aporte resultados favorables a la empresa.

1.1.4.1.3. *Evaluación de la estrategia*

El autor (David, 2008) afirma que los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información (p.6).

Una vez que han sido cumplidas las etapas de formulación e implementación de la estrategia, los directivos tienen el deber de constatar que la puesta en marcha de la estrategia utilizada ha proporcionado los resultados esperados, para lograr esto es necesario cumplir la última etapa de la administración estratégica, conocida como la "evaluación de la estrategia".

En palabras sencillas, esta etapa significa realizar una comparación entre lo planeado versus los resultados reales obtenidos durante el determinado período de tiempo definido en el plan estratégico de la empresa. Una empresa que no planea, es una empresa que reacciona manipulada por los acontecimientos sobre los cuales no ejerce ningún tipo de control, esto significaría un fracaso anunciado, pues el futuro de la empresa está destinado al azar.

Para medir la efectividad de la estrategia utilizada, se emplean distintos elementos medibles, tales como los que se mencionan a continuación:



La evaluación de la estrategia facilita a la alta dirección la identificación de los factores que actúan como barreras en el cumplimiento de los resultados esperados, con ello, la toma de decisiones se realizará mitigando lo mayor posible la incertidumbre que afecta a muchas empresas que ejercen control sobre sus acciones.

1.1.5. El papel de la Administración estratégica en la empresa

De acuerdo con (David, 2008) (...) la esencia de la administración estratégica, que consiste en obtener y conservar la ventaja competitiva (p. 5).

En el mundo globalizado en el que nos encontramos, surge la necesidad de que toda empresa, grande o pequeña, haga uso de la administración estratégica, mediante la cual podrá aprovechar las oportunidades del entorno y convertirlas en fortalezas que facilitarán la obtención de la deseada ventaja competitiva, que no es más que las acciones correctas que realiza la empresa en comparación con sus competidores.

La administración estratégica implica la activa participación de cada departamento de la empresa, pues el esfuerzo conjunto dará un alto valor a los productos y servicios que ofrece, generando así una cadena de valor que ayudará a fidelizar a sus clientes. Los directivos deben propiciar que los empleados y colaboradores de la empresa estén familiarizados con la administración estratégica.

1.1.6. ¿Qué es la planeación estratégica?

(Weinberger Villarán, 2009) la planeación estratégica, es un medio sistemático para analizar el entorno, evaluar las fortalezas y debilidades de la organización, identificar su ventaja competitiva, definir una visión y una misión, establecer los objetivos estratégicos y luego escoger la estrategia, (...) (p. 15).

Los términos administración y planeación estratégica suelen parecer términos que hacen referencia a un mismo significado, sin embargo, la planeación estratégica es en sí, el instrumento por el cual los altos directivos de la empresa obtendrán la información que les facilitará la acción de diseñar el plan estratégico de la empresa, del cual formará parte cada una de las áreas que conforman la organización.

Así mismo, la planeación estratégica obliga a los directivos a realizar una constante evaluación del ambiente y entorno de la empresa, para identificar todo aquello que interfiera en el cumplimiento de las estrategias y acciones plasmadas en el plan estratégico.

1.1.7. Beneficios de la planeación estratégica

Citando a (David, 2008) históricamente, el principal beneficio de la administración estratégica ha sido ayudar a las organizaciones a formular mejores estrategias utilizando un enfoque más sistemático, lógico y racional de elección estratégica (p.16).

La administración estratégica es una herramienta sumamente importante para toda empresa que haga uso de ella, sus beneficios no solamente se traducen en márgenes de utilidades, sino en beneficios intangibles, por ejemplo, al tener un plan de trabajo delimitado por el plan estratégico de la empresa, los empleados conocen el límite de sus obligaciones laborales, hay una disciplina laboral porque

cada trabajador sabe el trabajo que debe llevar a cabo para aportar al cumplimiento de los objetivos de la empresa, con ello, perciben una estabilidad laboral, porque los directivos conocen la importancia de la labor que cada departamento realiza.

Una de las tareas de la administración estratégica, es organizar la información cualitativa obtenida de manera que facilite la toma de decisiones en situaciones de incertidumbre, es por ello, que los directivos de la empresa deben permitir la flexibilidad de los planes estratégicos, pues en un mundo de constantes innovaciones tecnológicas sería un fracaso operar con una administración estratégica rigurosa e inflexible.

La experiencia, la ética y el buen juicio deben ser tres cimientos importantes de la administración estratégica, en muchos casos la intuición de los expertos aporta resultados favorables a la empresa, sin embargo, no debe perderse el enfoque de ésta herramienta, que es principalmente anticiparse a los acontecimientos del mercado para tomar decisiones en base a la estrategia que la empresa debe emplear, diseñando cada parte del plan ajustado a la realidad y los recursos que posee.

1.1.8. Obstáculos en la planeación estratégica

Para el autor (David, 2008) se deben considerar y evitar en la planeación estratégica: realizar la planeación estratégica solo para satisfacer una acreditación o cumplir con requisitos de la regulación, delegar la planeación en una sola persona en vez de comprometer a todos los gerentes, considerar que la

planeación es innecesaria o poco importante, ser tan formal en la planeación que se repriman la flexibilidad y la creatividad (p. 19-20).

Para muchos empresarios de pequeñas empresas, hablar de planeación estratégica es hablar de gastos innecesarios, porque consideran que pueden dirigir su empresa únicamente con sus conocimientos generales complementándolos con su intuición.

No obstante, otras tantas empresas que aspiran a obtener una alta participación de mercado emplean la planeación estratégica para lograrlo, pero a veces caen en el error de creer que esto se puede lograr únicamente encomendando la tarea al departamento de marketing, cuando la eficiencia y la eficacia de la planeación estratégica es tarea de todo el personal de la empresa, tanto de empleados como de gerentes.

Los directivos deben trabajar de la mano con los empleados, porque ellos son los principales receptores de la información que ayudará a conocer si la planeación estratégica está propiciando los resultados deseados, por lo que es importante manifestar que desde hace muchas décadas la inflexibilidad y la rigurosidad de las decisiones ha pasado a la historia, pues en un mundo tan cambiante como en el que nos encontramos no sería conveniente limitar la información generada en el ambiente.

1.1.9. ¿Qué es un plan estratégico?

(Sainz de Vicuña Ancín, 2009) se refiere al plan estratégico como el plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado "hoy", en referencia a lo que hará en los tres próximos años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupo de interés (p. 29).

Hoy en día, son muchas las empresas que operan guiadas por sus planes estratégicos. Estos planes contribuyen a tener una visión clara del camino que la empresa debe recorrer para alcanzar el éxito, de igual forma posibilitan a los directivos prever posibles cambios en el ambiente interno y externo de la empresa, para los cuales se deben diseñar acciones que maximicen el aprovechamiento de los puntos favorables, y mitiguen el efecto de los acontecimientos negativos.

No obstante, aún en pleno siglo XXI, y con toda la información disponible, existen empresas que subestiman la importancia de la planeación estratégica para poder sobrevivir en el mercado y alcanzar los resultados esperados.

Estas empresas, generalmente suelen ser las denominadas micros y pequeñas empresas, que por la falta de recursos económicos inician operaciones sin tener previamente un plan que les sirva de guía de las acciones y estrategias a corto y largo plazo que deben implementar para subsistir más allá de los tres años.

La autora (Weinberger Villarán, 2009) contempla el plan estratégico como una herramienta que obliga a los directivos a monitorear los cambios que pudieran darse en el entorno y a evaluar constantemente las fortalezas y debilidades de la organización, en función a los competidores en la industria (p. 15).

Cuando decidimos emprender un viaje, es normal que anticipadamente decidamos el camino por el que transitaremos para llegar a nuestro destino final, y no solamente eso, sino que si observamos las condiciones climatológicas tomamos medidas para protegernos de la mejor manera de lo que pueda acontecer, si está soleado sabemos que es necesario utilizar un protector solar para evitar afectaciones a nuestra piel, y si está nublado procuramos llevar un paraguas. Es así, como funciona el plan estratégico, pues es sumamente importante antes de iniciar operaciones, conocer el ambiente y tratar de prever acertadamente toda condición positiva o negativa que en el transcurso del tiempo pueda surgir. Para ello, se plantea que es conveniente estar en constante evaluación de los dos ambientes en los que opera la empresa, el ambiente interno y el ambiente externo, de los cuales se obtiene la información necesaria para tomar las decisiones que encaminaran a la empresa a obtener los resultados esperados.

1.1.10. Tipos de estrategias

(Weinberger Villarán, 2009) señala que la estrategia de una empresa se refiere a la forma cómo se alcanzarán los objetivos de la empresa (p. 36).

Las empresas pueden tener objetivos muy parecidos o inclusive idénticos, por ejemplo, aumentar la participación en el mercado en 10% en el presente año, o lograr un crecimiento en las ventas del 20 % en el año equis. Sin embargo, las empresas pueden escoger distintas estrategias o formas de alcanzar estos objetivos, en función al mercado en el que compiten y sobre todo en función a los recursos con los que cuentan.

Por ejemplo una empresa que “K”, elaboradora de empaques para la industria de motocicletas y moto taxis, que tradicionalmente ha ofrecido un buen producto y a buen precio, y que cuenta con amplios recursos en la parte de producción, podría aumentar sus ventas al diversificar su segmento de mercado y producir y vender muchos más empaques a muchos más clientes pequeños. Mientras que una empresa “M” podría incrementar sus ingresos por ventas a través de una estrategia competitiva, brindando a determinados clientes una calidad superior en el producto y en los servicios.

En este caso, el profundo conocimiento que la empresa tiene de las necesidades de sus clientes, le permite diseñar y producir un producto diferenciado, por el cual algunos clientes están dispuestos a pagar un mayor precio.

Por lo tanto, la empresa “K” aumentaría sus ingresos ofreciendo el mismo producto a más clientes; en tanto la empresa “M” estaría aumentando sus ingresos a ofrecer sus productos con alguna característica diferenciada que le permite cobrar un mayor precio, a un mercado en particular. En ambos casos se trata de las estrategias para aumentar los ingresos por venta, y no de las estrategias para aumentar la rentabilidad del negocio, dos aspectos considerablemente diferentes.

Continuando con (Weinberger Villarán, 2009) las estrategias guían las acciones de la empresa hacia el logro de los objetivos previamente planteados (p. 36).

Estos objetivos pueden clasificarse en categorías: estratégicos y operacionales, de corto, mediano y largo plazo; estas estrategias se clasifican acorde al nivel de la organización en el que se desarrollan y sus objetivos a perseguir.

(Weinberger Villarán, 2009) las estrategias se clasifican en:

1.1.10.1. Estrategias competitivas

Las estrategias competitivas se refieren a la manera de cómo una empresa compite frente a sus rivales, en un determinado negocio o unidad estratégica de negocio. La esencia de la estrategia está en relacionar a la competencia con su entorno y luego de un análisis de las cinco fuerza competitivas como: La amenaza de nuevos competidores, la rivalidad dentro del sector entre los competidores existentes, la amenaza de nuevos competidores existentes, amenaza de

productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los proveedores determinando cual es la mejor estrategia competitiva en determinado mercado para hacerle frente a la competencia.

Para poder darnos cuenta y definir cuál es la estrategia más adecuada, el empresario debe de hacerse las siguientes preguntas:

¿El factor determinante de compra es el precio?

¿Los clientes suelen buscar productos con atributos particulares?

¿Los clientes buscan productos exclusivos?

¿Los clientes son parte de un gran mercado o es que existen muchos nichos de mercado en una misma industria?

¿Los precios y los costos de los productos o servicios de nuestra organización son competitivos?

¿La empresa cuenta con los servicios necesarios y los recursos humanos altamente capacitado para ofrecer un buen producto y servicios al menor precio posible?

¿La cultura en “eficiencia en costo” esta interiorizada en la empresa?

¿Los productos y servicios ofrecidos a nuestros clientes satisfacen plenamente sus necesidades?

¿En realidad el bien o servicio ofrecido agregan valor a los clientes?

¿Cuánto valoran nuestros clientes la diferenciación de los bienes o servicios ofrecidos en comparación con los de la competencia?

¿Nuestros clientes están dispuestos a pagar algo más por el servicio o calidad adicionalmente brindado?

¿Qué capacidad tiene la empresa para atender a un pequeño nicho de mercado muy particular y especializado?

¿Cuenta con las capacidades interna que permitan satisfacer las necesidades particulares de ese nicho de mercado?

¿Satisfacer las necesidades de ese nicho le permite obtener una rentabilidad adecuada?

¿La empresa cuenta con los recursos humanos necesarios?

¿A pesar del pequeño tamaño del mercado, es posible obtener ganancias?

Todas estas preguntas forman parte del análisis para evaluar una estrategia adecuada para la empresa, de ahí parte la selección de qué tipo de estrategia vamos a utilizar según lo que la organización exija según la situación y evaluación de la misma.

Dentro de las estrategias competitivas se plantean las siguientes:

- a. Estrategia de liderazgo en costos
- b. Estrategia de diferenciación
- c. Estrategia de enfoque

Para efectos de análisis y seguimiento, a continuación se presentan algunas características y condiciones que presentan cada una de estas tres estrategias para tener la certeza de cuál es la más indicada para utilizar en el plan de marketing.

La estrategia de liderazgo en costos, se debe utilizar para empresas que pretendan que a través de una mayor eficiencia en los procesos y una alta inversión en personal se obtengan grandes volúmenes de producción y menores costos por unidad.

La estrategia de diferenciación debe ser utilizada en el ambiente donde un mayor conocimiento de las necesidades de los clientes y una gran flexibilidad en los procesos, permiten otorgar un producto o servicios diferenciados y adaptado a las necesidades particulares de cada cliente y así cobrar un mayor precio.

La estrategia de enfoque se deberá emplear cuando un profundo conocimiento de las necesidades de un nicho de mercado en particular permite otorgar un producto o servicios a un pequeño segmento de mercado que busca la exclusividad.

Con más claridad planteamos los conceptos de cada una de las estrategias competitivas que la empresa analiza ante la competencia.

a. Liderazgo en costo.

(Weinberger Villarán, 2009) nos dice que las empresas que aplican la estrategia de liderazgo en costo, generalmente buscan ser proveedores de bajo costo de la industria, es decir atraen a sus clientes por tener el precio promedio más bajo del mercado (p. 48).

Con la práctica de este tipo de estrategia se busca como captar un amplio espectro del mercado que identifique todas sus características como lo es el precio del producto o servicio ofrecido. Por lo general una empresa que tiene una estrategia de liderazgo en costo cuentan con un buen producto o servicio básico de calidad aceptable y con poca posibilidad de cambiar.

El liderazgo en costo comienza con un buen producto, el líder en costos debe de estar preparados para realizar los cambios necesarios para bajar sus costos, también se tiene que buscar la máxima eficiencia en sus operaciones, se tiene en cuenta los costos de sus competidores, los líderes en costos introducen dicha estrategia dentro de la cultura organizacional, donde todos los trabajadores están orientados a reducir los costos de la empresa, en búsqueda de la máxima eficiencia.

Los administradores que utilizan esta estrategia viven en una búsqueda constante de reducción de costos, pero sin sacrificar la calidad ni las características esenciales de su producto, que ya ha sido aceptado en el mercado.

Cuando esta estrategia ha sido elegida por la empresa el administrador debe desarrollar todos los recursos internos necesarios para disminuir permanentemente los costos y lograr una mayor eficiencia. Pero hay que tener en cuenta que a pesar del bajo precio los bienes y servicios deben de incluir los tributos suficientes para que resulten atractivos a los clientes actuales y potenciales.

Las estrategias son viables para las empresas siempre y cuando exista una buena organización y dirección de trabajo dentro de la empresa, cuando en la fuerza de trabajo de la organización, cuando hay mejoras entre los costos fijos y variables.

b. Estrategia de diferenciación

(Weinberger Villarán, 2009) nos dice que la estrategia de diferenciación, busca otorgar al cliente que le entregue mayor valor satisfaciendo sus necesidades, aunque ello implique un mayor precio. En este caso el empresario debe obsesionarse en investigar uno o varios atributos del producto o servicios, que mejoraran el nivel de satisfacción del cliente, por lo cual el cliente estará dispuesto a pagar un mayor precio, valorando la diferenciación (p. 50).

La esencia de esta estrategia está en que la diferenciación sea valiosa para los clientes y sostenible en el tiempo. Teniendo en cuenta que los clientes que no valoran la característica distintiva de algún bien o servicios, no estarán dispuestos a pagar un precio mayor al promedio del mercado, por otro lado esta diferenciación incrementara la diferenciación de la empresa, siempre que el precio

extra que implica diferenciar y vender un producto, supere los costos adicionales para lograr la diferenciación.

Esta estrategia suele fracasar cuando los clientes no valoran la diferenciación del bien o servicio, y por lo tanto, no están dispuestos a pagar un precio mayor al promedio ofrecido en el mercado. Las empresas pueden buscar su diferenciación desde muchos ámbitos como por ejemplo “El sabor único”, “el servicio confiable”, “El mejor servicio postventa”, el que más “rápido entrega un pedido de reparto a domicilio”, “Confiabilidad en el producto”, el de “mejor garantía”, mejor socio estratégico”, “El que lo ayuda al crecer”, entre otros muchos aspectos que pueden llevar a la empresa a posicionarse como empresa líder y diferenciada de sus competidores.

Para que una estrategia de diferenciación tenga un impacto favorable en la empresa es necesario hacer un estudio profundo de las necesidades y preferencias de los consumidores, identificar cuáles son los atributos del producto o servicios más valorado por el cliente, en comparación de los productos ofrecidos por la competencia, hay que monitorear constantemente el comportamiento del consumidor, para detectar a tiempo cualquier cambio que pudiera requerir modificaciones en el producto o servicio, realizar un profundo análisis de todos los competidores directos e indirectos del sector, coordinar constantemente las funciones de marketing e investigación de desarrollo de nuevos productos o servicios para estar constantemente innovando en función a los requerimientos del cliente y la misión de la empresa y por último concentrarse en algunas

características claves de la diferenciación e informar a cerca de ellas para desarrollar el posicionamiento e imagen deseados.

c. Estrategia de enfoque

La tercera estrategia competitiva es la de enfoque, esta estrategia es empleada por empresas e instituciones que producen y ofertan bienes y servicios para nichos de mercados muy particulares, una empresa con estrategia de enfoque debe de cuidar que sus costos sean más bajos que los de la competencia y que lo que ofrece a sus clientes sea valorado, pero sobre todo deberá preocuparse por tener la lealtad de un determinado nicho de mercado.

Por lo general las empresas que utilizan una estrategia de enfoque, suelen tener productos de excelente calidad, a costos razonables y precio alto, así los clientes considerados exclusivos gozan de un producto o servicio exclusivo.

(Weinberger Villarán, 2009) nos dice que una PYME, elegirá una estrategia de enfoque, en la medida que sus clientes tengan preferencias o necesidades distintivas; es decir, tengan demandas muy particulares por la cual estén dispuestas a pagar el precio promedio más alto del mercado. Por lo general la estrategia enfocada, elige un segmento determinado con necesidades inusuales o distintivas.

1.1.10.2. Estrategias funcionales

Las estrategias funcionales están establecidas para el logro de alcanzar los objetivos: como el marketing de operaciones, servicio al cliente, investigación y desarrollo, distribución, finanzas, recursos humanos entre otros, cabe mencionar que, un negocio necesita tantas estrategias funcionales como actividades necesarias para implementar cada una de ellas, este tipo de estrategias están vinculadas al logro de los planes de acción, que permitirán cumplir con el plan estratégico establecido por la empresa.

Las estrategias funcionales tienen una fuerza de acción menor al de las estrategias competitivas, ya que sus acciones serán el respaldo de las estrategias competitivas, una vez echando en marcha ambas estrategias se puede lograr el éxito empresarial.

Hay que tener en cuenta que las estrategias funcionales deben de estar en armonía entre ellas, más que servir a su propia unidad, para el logro de una buena estrategia de mercado, que conduzca al buen camino a una organización.

(Weinberger Villarán, 2009) señala que la coordinación, la uniformidad y la consistencia entre las distintas estrategias funcionales son esenciales, para implementar un plan de acción que permita alcanzar la visión, la misión y los objetivos de la empresa, sobre la base de una estrategia competitiva previamente definida (p. 54).

Todos los miembros de la empresa deben centrar esfuerzos y acciones encaminados al cumplimiento de las estrategias de la empresa, de manera que la ejecución de los planes asegure la posición de la empresa de forma sostenida y en el tiempo estipulado el cumplimiento de sus objetivos.

Dentro de las estrategias funcionales se desglosan las estrategias que a continuación se presentan:

a. Estrategias de marketing:

Las estrategias de marketing están referidas al segmento, al posicionamiento, la postura competitiva de la empresa frente a sus competidores, sin embargo dentro de las estrategias de marketing se desglosan varios tipos de estrategias que son:

a) Estrategias de Segmento: son las que dividen el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. Estos grupos pequeños y homogéneos, a los cuales las empresas dirigen sus estrategias de marketing para lograr mayores ventas, se llaman mercado meta o mercado objetivo.

(Weinberger Villarán, 2009) afirma que una empresa dado su tamaño, su capacidad y su estrategia de crecimiento, podría tener distintas estrategias de segmentación, de acuerdo a cuantos mercados metas dirige su estrategia (p. 57).

b) Estrategia de posicionamiento: Esta estrategia es fundamental, para la distinción con éxito de la competencia y el recordatorio de los clientes de la

marca de la empresa. Pero se debe de tener mucho cuidado, pues todos los mensajes que dé a través de su estrategia de marketing deben de ser muy consistentes, ya que el posicionamiento que el empresario decida darle a su producto, servicio, marca o empresa, será el elemento fundamental de su estrategia, de promoción de imagen, publicidad y toda la campaña de Marketing.

c) Estrategia competitiva de marketing: La postura competitiva como también se conoce esta estrategia, es aquella que empleará la empresa para enfrentar a sus competidores tomando en consideración la posición en que se encuentra en el mercado.

d) Estrategia para la introducción de un nuevo producto al mercado: Esta estrategia toma en cuenta los siguientes aspectos: Si el precio de introducción es bajo y el gasto de promoción bajo, entonces el producto o servicio tendrá una rápida penetración en el mercado. Si el precio el precio de producción es bajo y el gasto de promoción es alto, entonces el producto o servicio tendrá una muy rápida penetración en el mercado. Si el precio de introducción es alto y el gasto de promoción es bajo , entonces el producto o servicio tendrá una lenta introducción en el mercado. Si el precio de introducción es alto y el gasto de promoción es también es alto entonces el producto o servicios podrá introducirse rápidamente en el mercado.

b. Estrategias de operaciones o productos

El objetivo de las estrategias de operaciones es cumplir con los requerimientos de producción que el mercado demande. Para ello, el empresario debe tener la capacidad de proyectarse y estimar el crecimiento de la empresa en el mediano y largo plazo. Si en una empresa las inversiones y operaciones son altas hay que tener una adecuada y minuciosa planificación. A continuación los tipos de estrategias de operación:

a) Estrategia de calidad: En esta estrategia hay que tomar en cuenta el producto que ofrece la empresa, para los debidos permisos y estándares que demanda el consumidor, hay que analizar los factores críticos para lograr la calidad, estudiar las medidas considerables para asegurar la calidad del producto final, contratar las debidas certificaciones para ser competitivo en el mercado, garantizar los sistemas de control que se emplean para asegurar la calidad de los productos terminados y por ultimo ejercer con eficiencia el control de cada uno de los procesos que se corren en las organizaciones.

b) Estrategia de producto: Según (Weinberger Villarán, 2009) no aclara que la estrategia de producto pretende definir, ¿Cuáles son las especificaciones técnicas de su producto y en qué se diferencia o asemeja a los productos de la competencia? (p. 68).

c) Estrategia de procesos y localización: En la estrategia de procesos se define los medios y recursos con los que se va a trabajar, con lo que se tiene en cuenta en los procesos de producción y en la estrategia de localización para usar

eficientemente sus recursos y aprovechar las ventajas que el mercado ofrece, lo primero que una empresa tiene que garantizar es la ubicación ideal, donde se tenga en cuenta que el producto o servicio será bien visto por los consumidores.

(Weinberger Villarán, 2009) afirma que de nada sirve una costosa y brillante compañía de marketing, si la calidad y la cantidad de productos o servicios no son suficientes.

Una compañía publicitaria, que aumente la demanda por determinados bienes o servicios a niveles superiores sin que exista una oferta disponible, no solo representa un mal uso de recursos sino que además puede generar un mal nivel de disconformidad por parte de los clientes, que podrían dañar la imagen de la empresa.

c. Estrategia de recursos humanos

(Weinberger Villarán, 2009) señala que un buen trabajador es un recurso que el empleador podrá retener, pero no poseer.

Teniendo estimado el nivel de ventas y establecida la programación de las operaciones de la empresa, es necesario hacer un inventario de los recursos humanos que se tiene disponible y verificar que la empresa cuente con la mano de obra requerida en función a las demandas del mercado y a la planificación de la producción con la que se echan en marcha los procesos operacionales.

Esta estrategia nos sirve para cumplir con los objetivos establecidos por la administración de la organización.

Esta estrategia estará basada al proceso de administración de Recursos Humanos en las organizaciones, esto estará basado al proceso de selección del personal que labora en la empresa, las contrataciones, El proceso de inducción, de capacitación, y la evaluación del desempeño etc.

d. Estrategia de financiamiento

Cuando hablamos de la palabra “estrategia” como la forma de alcanzar los objetivos, queda claro que para obtener un financiamiento que le permita a la empresa seguir creciendo y desarrollándose, hay varias alternativas que hay que tomar en cuenta.

La mayoría de los empresarios que recién comienzan una actividad comercial, suelen hacerlo entre familia. La ventaja de esta estrategia es que no siempre se exige garantías, las tasas de interés suelen ser menores al promedio del mercado y es de rápido acceso.

Otra alternativa de financiamiento es la que otorgan los proveedores. Ya que estos son los que mejor pueden medir las operaciones de la empresa y estos pueden financiar a las medianas y pequeñas empresas ayudándolas a crecer, por ejemplo el proveedor puede suministrar algún tipo de producto como lo es la materia prima, maquinaria, servicios, otorgando facilidades de pago como pueden ser: plazos de pagos mas flexibles, descuentos por pago inmediato, mas crédito etc.

En algunas ocasiones, las empresas financian parte de sus operaciones participando en concursos de planes de negocios. En esos concursos las empresa puede ser ganadora y ganar dinero extra, estos casos no son comunes en todos los países, hay lugares donde no son concursos si no patrocinios que son otorgados por medios de canjes ofrecidos por la empresa, según el producto o servicios.

(Weinberger Villarán, 2009) afirma que una vez que se define la estrategia competitiva, luego de tener la estrategia operativas del marketing de operaciones, de recursos humanos y de financiamiento, es importante reconocer que la gran mayoría de las empresas, por más pequeña o grande que sea desea crecer con la finalidad de aumentar sus ingresos y mejorar su posición en el mercado (p. 75).

Son muchos los aspectos que la empresa y sus directivos deben tener en cuenta para lograr las metas y objetivos establecidos, para ello debe crear una cultura de beneficio compartido entre la empresa y los trabajadores, pues estos últimos son la parte más activa en cuanto al logro del objetivo, de la misión y de la visión de la empresa.

CAPÍTULO DOS

CONCEPTUALIZACIÓN E IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS

FODA

Capítulo dos: Conceptualización e importancia del análisis FODA

2.1. Conceptualización e importancia del análisis FODA

El segundo capítulo del presente trabajo, está conformado por breves explicaciones acerca del significado del acrónimo FODA, también conocido como DAFO, las variables que lo comprenden, la definición, los alcances y la importancia de la realización del análisis FODA para las empresas.

2.1.1. Significado de FODA

Según (Promove Consultoria e Formacion SLNE, 2012) el concepto DAFO está formado por las cuatro iniciales de las cuatro variables que lo integran: Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades (p.13).

El término FODA está constituido por un acrónimo, que enmarca en cuatro palabras los factores que directa o indirectamente tienen injerencia positiva y negativa en el ambiente interno y externo de una empresa.

La palabra FODA, originalmente se deriva de las siglas en inglés "S.W.O.T." (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), cuyo significado conjuga el estudio de los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa, como son las fortalezas y debilidades respectivamente (ambiente interno), así como la identificación de los puntos positivos (oportunidades) y negativos (amenazas) del

ambiente externo que pueden influir favorable o desfavorablemente en el buen desarrollo de la empresa.

2.1.2. ¿Qué se entiende por análisis FODA?

“El análisis DAFO, es una síntesis que relaciona la realidad interna de la empresa, con las condiciones del entorno en el que se encuentra, clasificando las características o circunstancias que son positivas o negativas en o para la empresa (...)” (Centros Europeos de Empresas Innovadoras, 2008, pág. 23).

Toda empresa genera información en dos tipos de ambientes, el ambiente interno que lo comprenden todas las personas que integran la organización, las condiciones de trabajo dentro de las cuales se ejerce el clima y la cultura organizacional y cada área que aporta valor a los productos y servicios que se comercializan; así como el ambiente externo que abarca todos aquellos factores que juegan un papel importante en el éxito o fracaso de una empresa, tales factores se pueden resumir en: el entorno, el sector, el mercado, los clientes, los competidores y los proveedores.

El análisis FODA es una herramienta que facilita reconocer de manera ordenada y específica todo aquello que represente para la empresa una incidencia, que podría beneficiarla o perjudicarla.

En tanto, la realización del análisis FODA actúa como un instrumento por el cual los directivos de la empresa pueden obtener un diagnóstico de la situación actual de la organización, que les permita identificar los factores claves de éxito, de manera que facilite la creación del plan estratégico que vá a permitir el máximo aprovechamiento de los puntos fuertes de la empresa, así como la mayor mitigación posible del efecto negativo que puedan provocar los puntos débiles encontrados.

2.1.3. Alcances del análisis FODA

De acuerdo con (Centros Europeos de Empresas Innovadoras, 2008) el análisis DAFO permite: a) Determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se había establecido inicialmente, b) Concienciar al empresario y sus personas de confianza sobre la dimensión de los obstáculos que hay que enfrentar, c) Permitirle explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos (p. 23)

El análisis FODA ofrece una percepción comprensiva y específica de lo que la empresa debe enfrentar para alcanzar la posición deseada dentro del mercado y lograr mantenerse en él.

Debido a la complejidad de la información que genera el entorno interno y externo de la empresa, es que se emplea el análisis FODA como el medio más acertado para basar las decisiones de los directivos, los cuales mediante la

información obtenida en dicho análisis diseñarán estrategias que convertirán las fortalezas en su ventaja competitiva, las oportunidades en fortalezas, ejecutando acciones que erradiquen las debilidades y mitigando el impacto de las amenazas.

2.1.4. ¿Por qué es importante para las empresas realizar un análisis

FODA?

(Sainz de Vicuña Ancín, 2009) afirma que el análisis DAFO ayudará a desvelar los factores clave de éxito, y nos permitirá seleccionar aquellas estrategias corporativas que, aprovechando las oportunidades que nos brinda el entorno y obviando sus amenazas, nos permitan alcanzar los objetivos propuestos de forma más eficaz (p. 105).

Es tan importante la utilidad del análisis FODA, sobre todo para aquellas empresas que hacen uso de la planeación estratégica, porque la información que proporciona el análisis recoge un diagnóstico de la situación actual de la empresa, con lo que es posible conocer si las acciones empleadas están siendo las correctas.

Por eso, al referirse al análisis FODA, también nos referimos a una herramienta principal del plan de marketing, en el cual se plantea la estrategia que mejor se adapta al tipo de empresa y a las condiciones que presta, así como las acciones o funciones que cada persona involucrada con la empresa deberá poner en práctica.

CAPÍTULO TRES

VARIABLES DEL ANÁLISIS INTERNO Y DEL

ANÁLISIS EXTERNO

Capítulo tres: Variables del análisis interno y del análisis externo

3.1. Variables del análisis interno y del análisis externo

El análisis FODA es denominado el proceso de análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que comprenden factores tanto económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias en el ámbito externo de la organización que impactan directa o indirectamente las decisiones y procesos internos, a continuación se explica el contenido que se desglosa del análisis interno y externo, los factores y variables que se deben tomar en cuenta para identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa.

3.1.1. Análisis interno

De acuerdo a (Sainz de Vicuña Ancín, 2009), el análisis de la situación interna nos ayuda a detectar las debilidades y potencialidades de nuestra empresa (p. 66).

En todas las organizaciones siempre se podrán encontrar situaciones que contribuyen el éxito de la misma, así como situaciones que por falta de control interno pueden llegar a afectar negativamente a la empresa.

En el análisis interno, se recoge información que es generada mediante las actuaciones que se originan en la empresa, esto puede ser, desde el diseño de un producto hasta la atención post venta de él, sin embargo, para cumplir ese ciclo,

se deben realizar cierta cantidad de procesos internos delimitados a distintas áreas específicas dentro de la empresa, las cuales en teoría, deben ejecutar sus funciones con la eficacia y la eficiencia necesaria para alcanzar el objetivo propuesto.

Precisamente por la amplitud e importancia de los procesos internos que las empresas realizan, es que se debe llevar a cabo una evaluación a nivel interno de las empresas, puesto que mediante los resultados se podrán detectar e identificar todos aquellos puntos negativos, ya sean de poca o mucha relevancia, así como los puntos positivos, que algunas empresas utilizan para crear su cadena de valor y obtener la deseada ventaja competitiva, o que en otras muchas ocasiones pasan por alto, ya sea por falta de recursos o por desconocimiento de las herramientas de la administración estratégica.

3.1.1.1. ¿Qué se entiende por análisis interno?

Cada compañía tiene una combinación de recursos internos única o particular, dependiendo de los recursos humanos que posea la empresa, de la situación financiera, de la tecnología disponible, o de otros recursos de los cuales disponga, todos estos factores establecen la verdadera capacidad de la compañía para el alcance de sus objetivos.

Por tanto, es sumamente indispensable realizar un análisis o evaluación de cada recurso del cual dispone para el ejercicio de sus operaciones, y para efectuar

dicha evaluación, la administración estratégica cuenta con distintas herramientas que posibilitan a los directivos analizar si las decisiones tomadas y los medios empleados para ello han sido los correctos, para esto, se cuenta con una muy útil herramienta de análisis, la cual ya es conocida como "Análisis FODA", de la cual forma parte el presente apartado, como es el análisis de la situación interna de la empresa.

Según (Fred R. David) en la novena edición de Administración estratégica (2003), nos dice que el proceso de realizar una auditoría Interna, es muy semejante al proceso de llevar a cabo una auditoría externa. La Auditoría interna requiere de la recolección y la asimilación de operación sobre las opresiones de dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, Investigación y desarrollo y sistema de información de las gerencias de la empresa (P. 121).

También nos dice en su libro de Administración estratégica en su decimoprimer edición (2009) "Toda organización tiene Fortalezas y debilidades en las áreas funcionales del Negocio. Ninguna empresa es igualmente fuerte o débil en todas las áreas" (p. 122).

Una empresa exitosa no es un sinónimo de perfección, en todo tipo de organización, sin importar su tamaño o giro, siempre se encontrarán aspectos favorables y desfavorables influyentes directa o indirectamente en el cumplimiento de sus objetivos, definidos a corto, mediano o a largo plazo.

Muy probablemente para que empresas establecidas fuertemente dentro del mercado, hayan alcanzado el éxito deseado, han tenido que atravesar innumerables situaciones previstas o inesperadas que de una u otra forma han contribuido a la experiencia de sus directivos para tomar decisiones que han llevado a la empresa a la posición deseada, valiéndose de herramientas estratégicas y de los conocimientos obtenidos a lo largo de su trayectoria.

Según (Weinberger Villarán, 2009), el análisis interno de una organización sirve para identificar cual es el recurso, o conjunto de recursos, que le permitirá a la empresa tener una posición competitiva beneficiosa frente a sus competidores. Este recurso, que comúnmente es denominado fuente de ventajas competitiva (p. 34).

Esto quiere decir que la base para el análisis interno, parte de la identificación y evaluación de los diferentes factores que lo conforman, sirviendo como herramienta para afrontar los cambios que surjan en el entorno de la empresa.

En el análisis de la situación interna se deben contemplar todos aquellos aspectos relacionados a la autoevaluación de la estrategia empleada para revisar los resultados obtenidos por su implantación en períodos anteriores a la evaluación, así como la definición de la función que realiza cada unidad de negocio (si existiesen), de manera que no se reste importancia al estudio de las áreas claves de la empresa, que son las que aportan valor a los productos ó servicios ofertados.

3.1.1.2. Análisis de las Fortalezas

Para (Centros Europeos de Empresas Innovadoras, 2008) las Fortalezas son todo aquello que pueda representar un liderazgo en el entorno exterior de la empresa, representado por personas, acontecimientos, productos, organización, etc. (p.24).

Es necesario estar consciente de que la base del éxito de una empresa parte de ella misma, de las decisiones tomadas correctamente, de los recursos aprovechados estratégicamente y de la motivación de sus colaboradores internos, estos últimos juegan un papel importantísimo en el alcance de las metas definidas y los objetivos establecidos para alcanzar una posición ventajosa dentro del mercado.

Según (David, 2008) las fortalezas y debilidades internas asociadas con la cultura de una empresa suele olvidarse a causa de la naturaleza interfuncional de este fenómeno. Por consiguiente es importante que los estrategas conciban su empresa como un sistema sociocultural. El Éxito se determina a menudo por las conexiones entre la cultura de la empresa y sus estrategias (p. 128).

Esto nos refleja la importancia de concebir la cultura organizacional, como un elemento fundamental para el éxito de la empresa, es decir, que el buen funcionamiento de la empresa dependerá de la disposición y la proactividad de los recursos humanos para llevar a cabo cada proceso en la organización, el clima laboral, la selección de personal calificado, especialmente para aquellas áreas claves, el adecuado control de la calidad de los productos o servicios

comercializados, la buena imagen de la empresa generada por la actuación de sus empleados, entre otros factores que aportan a la obtención de la ventaja competitiva para la empresa.

3.1.1.3. Análisis de las Debilidades

De acuerdo a (Promove Consultoria e Formacion SLNE, 2012) las debilidades se definen como aquellos factores de la empresa que la sitúan en una posición desfavorable con respecto a sus competidores (p. 15).

Todos esos factores se reflejan, en recursos tangibles como intangibles de los cuales dispone la empresa para actuar dentro del mercado seleccionado, todos aquellos elementos, que impiden el buen funcionamiento de la organización poniendo barreras para lograr la buena dirección de la empresa.

Como ejemplo de algunas debilidades que pueda tener una empresa se pueden mencionar las maquinarias inadecuadas, el uso de tecnología obsoleta, mala calidad de producto, mal servicio y mala atención, falta de planificación, organización ineficiente, selección incorrecta de los canales de distribución, entre otros.

3.1.2. Análisis Externo

Para (Sainz de Vicuña Ancín, 2009) la finalidad del análisis de la situación externa es conocer la evolución histórica y esperada del entorno en el que actúa la empresa, del mercado al que atiende y de su situación ante clientes y proveedores, (...) para identificar las oportunidades y amenazas a las que nos podemos enfrentar (p. 62).

Tal y como sucede con un paciente clínico, cuando el médico interroga acerca de su historial clínico para tener pleno conocimiento de las afectaciones que ha sufrido así como de las actuales, para poder proporcionarle un adecuado tratamiento apto para las condiciones de salud en las que se encuentra dicho paciente, así mismo sucede con la realización del análisis de la situación externa, pues los expertos deben tomar en cuenta todo aquello que en el pasado haya sido parte del comportamiento del entorno, pues con ello será más fácil identificar los aspectos a los que la empresa es más vulnerable y sobre los cuáles puede ejercer mejor y mayor control.

Mediante los resultados de este análisis, es posible identificar los errores que la empresa ha cometido y se han convertido en amenazas para su buen funcionamiento, así como los factores que de ser aprovechados propiciarían el éxito y la diferenciación de la empresa.

3.1.2.1. El entorno general y entorno específico

De acuerdo a (Promove Consultoria e Formacion SLNE, 2012) el análisis externo se puede dividir en: entorno general y entorno específico, entendiéndose el entorno general como el conjunto de condiciones que influye o afecta de igual manera a todas las empresas independientemente del sector de actividad en el que se encuentren, y el entorno específico como el conjunto de entidades y condiciones que afectan de forma directa a la empresa (p. 26).

Toda empresa necesita de un lugar geográfico en el cual operar, este lugar siempre estará conformado por múltiples aspectos y factores que pueden o no ser controlados por la empresa, los cuales están influenciados por todos los agentes externos a la empresa, tales como sus clientes, sus proveedores, sus competidores, así como los factores legislativos, políticos o sociales que puedan tener injerencia en el alcance de los objetivos de la empresa.

Existen varios factores en la compañía que afectan la operación de la misma. Algunos de estos factores tienen un impacto positivo, mientras que otros pueden afectar negativamente y en algunos casos suele ser positivo para una tipo de empresa y para otro tipo suele ser negativo, dependiendo de la misión y los objetivos de la organización.

Según (David, 2008) el objetivo de una auditoría externa es desarrollar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de amenazas que esta podría evitar. Como sugiere el término finito, la auditoría externa no se enfoca en desarrollar una lista de exhaustiva de todos los posibles factores que

podieran influir en la empresa; más bien, pretende identificar las variables claves que ofrecen respuestas factibles (p. 82).

En definitiva, el autor nos indica que más que identificar las amenazas y oportunidades, hay que evaluarlas para conocer mejor el entorno y poder efectuar una toma de decisión oportuna en el momento indicado identificando y separando lo que le es factible a la empresa. El objetivo no es obtener una lista interminable de todos esos factores, sino más bien reconocer aquellos de mayor relevancia para proponer acciones que mitiguen su impacto, en el caso de los negativos, y maximizar su aprovechamiento, en el caso de los positivos.

En el análisis externo debe de existir un enfoque en los factores que tienden mayor probabilidad de ocurrir y que tienen mayor efecto en las operaciones de la empresa, teniendo en cuenta de cuáles pueden ser nuestras oportunidades y de cuáles podrían ser nuestras amenazas.

3.1.2.2. Análisis de las Oportunidades

Para (Centros Europeos de Empresas Innovadoras, 2008) las oportunidades son todas aquellas ocasiones externas, que si es posible que puedan realizarse, proporcionarán ventajas apreciables (p. 24).

Las oportunidades son todos aquellos acontecimientos externos a la empresa que de suceder tendrían un impacto favorable y beneficioso en los

diferentes procesos y actividades que se desempeñan dentro y fuera de la organización.

(Promove Consultoria e Formacion SLNE, 2012) sugiere algunas preguntas que pretenden ayudar a identificar las oportunidades, entre ellas se puede mencionar: ¿qué tendencias favorables presenta el mercado?, ¿Qué necesidades de los clientes no están cubiertas por la competencia?, ¿Qué cambios legislativos se han producido o se prevén que puedan favorecer al sector? (...) (p. 34).

Estas tres interrogantes dan lugar a un amplio contenido de respuesta cuando se conoce perfectamente el mercado en el que se opera, pues de esta manera es más fácil identificar cualquier condición que genere el entorno, con la cual se puedan plantear supuestos que definan las decisiones estratégicas con las cuales la empresa podrá manejar éstas situaciones para convertirlas en fortalezas propias de ella, a través de la puesta en marcha del plan estratégico.

3.1.2.3. Análisis de las Amenazas

(Sainz de Vicuña Ancín, 2009) define como amenazas aquellos factores externos a la empresa que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de esas mismas metas y objetivos trazados (p. 106).

En estos factores puede encontrarse la posible causa del fracaso de muchas empresas, puesto que al no saber reconocerlas o anticiparse el efecto de ellas en la empresa, no tomaron las acciones pertinentes para contrarrestar su impacto.

No así, muchas otras empresas, han sabido sacarle provecho al análisis FODA, específicamente al análisis de las amenazas, aunque sobre estas no se pueda ejercer control alguno.

Una de las principales amenazas con la que muchas empresas tienen que lidiar es la constante innovación de productos por parte de la competencia, pues al no poseer los recursos necesarios para estar a la vanguardia repercute también como una debilidad del ambiente interno.

CAPÍTULO CUATRO
CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ FODA

Capítulo cuatro: Construcción de la Matriz FODA

4.1. Construcción de la Matriz FODA

En el presente capítulo se explica de qué manera se debe construir la Matriz de análisis FODA así como los aspectos correspondientes a cada variable que conforma dicha matriz. También se muestra un ejemplo de construcción de matriz FODA para la empresa SERVIC, definiendo previamente las características descriptivas de la empresa, su misión, su visión y parte de sus objetivos a corto y largo plazo.

4.1.1. Matriz FODA

La matriz FODA se divide en cuatro aspectos que conforman los puntos fuertes y débiles de la organización, las Fortalezas implican los puntos fuertes que tiene la organización, con los cuales obtiene una ventaja competitiva, y los que a su vez debe aprovechar para impedir que la competencia supere su posición dentro del mercado, las Oportunidades abarcan las situaciones en las que la organización podría obtener un beneficio, de manera que ello se convierta en una de las Fortalezas propias; los puntos débiles de la organización se detallan en las Debilidades, para las cuales se deben diseñar acciones y/o estrategias que permitan su erradicación, de manera que no represente una futura amenaza para la empresa, otro aspecto de la matriz FODA es las Amenazas, dentro de las

cuales se toman en cuenta posibles ambientes presentes y futuros que puedan repercutir negativamente en la empresa, para lo cual se diseñan planes y estrategias que mitiguen lo mayor posible el impacto en la organización.

La Matriz FODA se elabora de la siguiente manera:

	FORTALEZAS Se escriben las Fortalezas identificadas en la evaluación interna	DEBILIDADES Se escriben las Debilidades encontradas en la evaluación interna
OPORTUNIDADES Se enlistan las Oportunidades detectadas en el entorno externo a la empresa.	F – O En esta casilla se definen las estrategias que utilizan las Fortalezas para maximizar las oportunidades	D – O Estrategias que minimizarán las debilidades aprovechando las oportunidades
AMENAZAS Se enlistan las posibles Amenazas divisadas en la evaluación externa.	F – A Estrategia que utilizan las Fortalezas para mitigar las amenazas	D – A Estrategias para minimizar las Debilidades evitando las amenazas

Fuente: Elaboración propia en base al contenido analizado.

Una vez que se ha demostrado la forma en que se utiliza la Matriz FODA, se ejemplificará con un caso práctico a través de la información obtenida de la pequeña empresa nicaragüense conocida por sus siglas SERVIC, de la cual previamente se definirá su misión, su visión y sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

En el Anexo N°1, se muestran las tablas que se pueden utilizar para realizar el proceso de construcción de la Matriz FODA de una forma ordenada, clasificando los puntos fuertes de la empresa, como son, las Fortalezas y Oportunidades, así como los puntos débiles, tales como, las Debilidades y

Amenazas, enumerando cada variable de acuerdo a su nivel de importancia, de posibilidad o de gravedad, de manera que sean tomadas en cuentas las que mayor relevancia posean, simplificando así, el procesamiento de la información obtenida del ambiente interno y del ambiente externo de la empresa.

4.1.2. Ejemplo de construcción de Matriz FODA de la Empresa SERVIC

Datos generales:

a. Nombre comercial:

Servicios de Impresoras y Computadoras (SERVIC)

b. Actividad comercial:

Reparación, mantenimiento y venta de equipos de impresoras y computadoras.

c. Propietarios:

Esp. Luis Alberto Reyes Meléndez

Esp. Miguel Angel Serrano Chávez

d. Fecha de inicio de operaciones:

10 de Mayo del año 2013

e. Ubicación geográfica:

Municipio de Managua, departamento de Managua

Reparto Bolonia, de la Oficina de Los Pipitos 20 varas al noroeste.

Misión de la empresa:

- Ser líderes en el mercado nacional como proveedores de insumos para impresoras y computadoras
- Garantizar la fidelidad de nuestros clientes, ofreciéndoles productos de calidad y atención diferenciada.
- Ganarnos la confianza y el respeto por ser una compañía honesta, íntegra y responsable.
- Contribuir con nuestro país a través de la Responsabilidad Social Corporativa

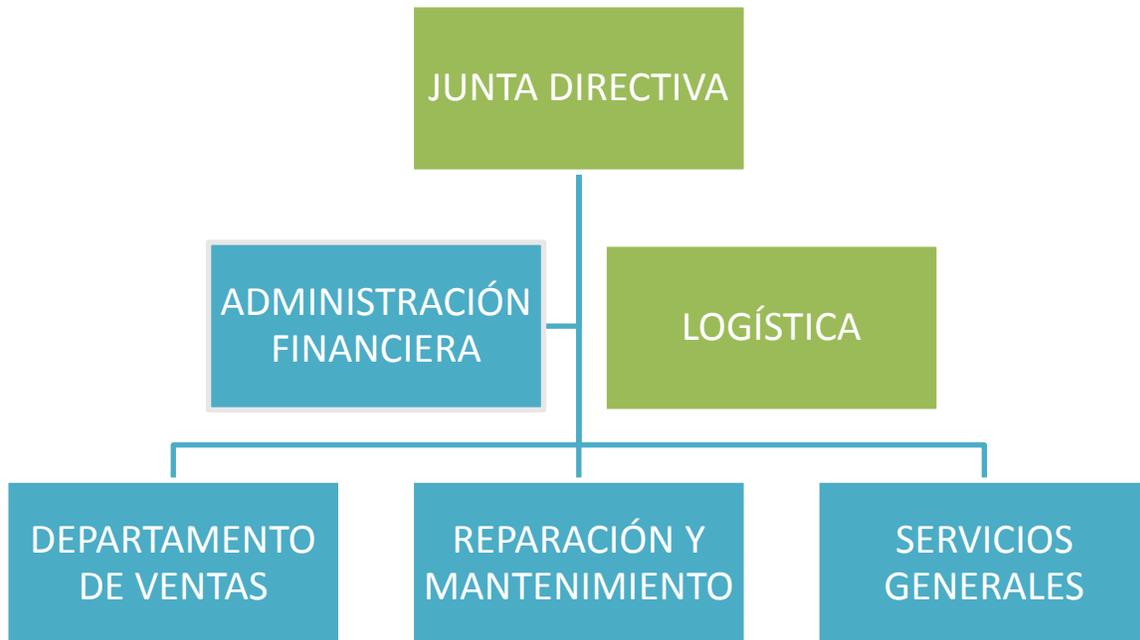
Visión de la empresa:

- Convertirnos en la primera opción como proveedores en consumibles para impresoras y computadoras.

Objetivo a largo plazo de la empresa:

Tener nuestra propia fábrica de consumibles para impresoras y computadoras dentro de Nicaragua.

Organigrama de la empresa:



La Junta Directiva está conformada por los socios accionistas de la empresa (2 personas), la Administración Financiera es asumida por uno de los socios al cual está subordinado el área de Contabilidad ejercida por una sola persona (1), el departamento de Logística se encarga de realizar funciones administrativas como es el caso del reclutamiento y selección de personal, así como también de realizar tareas de importación del producto a proveedores extranjeros, el departamento de Ventas está constituido por cuatro (4) personas que son las encargadas de generar y mantener la cartera de clientes de la empresa, el departamento de reparación y mantenimiento formado por una persona (1) es el encargado de realizar los servicios de reparación y mantenimiento de equipos informáticos que solicitan los clientes, las funciones de servicios generales están asignadas a una persona (1) que cumple la tarea de limpieza dentro de la empresa.

En total la empresa SERVIC está constituida hasta la fecha por 9 personas que laboran en jornada de Lunes a Viernes con horario de 8:00 am a 5:00 pm y días sábado de 8:00 am a 12:00 md.

Líneas de productos de la empresa:

Tóner

Cintas

MasterPrint es la marca de las líneas de productos que oferta la empresa, no obstante, ha ampliado su cartera de productos y servicios ofreciendo a sus clientes la adquisición de equipos informáticos como teclados, impresoras, entre otros, los cuales se encarga de efectuar las cotizaciones a nivel local.

Estrategias a corto plazo:

Para el año 2015 la empresa empleará las siguientes acciones:

- Pautación en páginas amarillas (impresa y página web)
- Marketing digital: actualización de página web y página de Facebook.

Estrategia a largo plazo:

Atender el mercado de personas particulares en la industria de consumibles para impresoras y computadoras.

MATRIZ FODA DE SERVIC

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Excelente ambiente laboral</p> <p>Proactividad en la gestión</p> <p>Amplio conocimiento del mercado</p> <p>Posibilidades altas de acceso a crédito</p> <p>Recursos humanos calificados</p> <p>Motivación y satisfacción laboral</p> <p>Producto y servicio con características diferenciadoras</p> <p>Buena ubicación geográfica</p> <p>Amplia cartera de clientes</p>	<p>Equipamiento informático de nivel intermedio</p> <p>Falta de planificación estratégica</p> <p>Limitación financiera</p> <p>Desaprovechamiento de las redes sociales para generar publicidad</p> <p>Carencia de Cuerpo de Protección Física y de seguridad para el establecimiento</p>
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>Competencia desleal</p> <p>Desastres naturales: incendios, terremotos</p> <p>Aumento en las tasas de importación</p> <p>Fuerte competencia y consolidada en el mercado</p> <p>Aumento en el precio de los insumos</p>	<p>Excelente poder de negociación con los clientes</p> <p>Excelente poder de negociación con los proveedores</p> <p>Alto grado de necesidad del producto</p> <p>Bajos costos de adquisición a mayor volumen de compra a los proveedores</p>

Una vez que hemos identificado las variables del ambiente interno y externo de SERVIC de debe realizar el análisis correspondiente para que los directivos tomen decisión en cuanto a las acciones y estrategias que deben emplear para aprovechar los puntos fuertes y mitigar los puntos débiles de esta empresa.

Para definir la estrategia se debe tomar en cuenta que SERVIC es una empresa joven y pequeña, por ende, los recursos económicos y financieros son limitados, sin embargo la Junta Directiva, necesitará asumir las funciones de administración y planeación estratégica para suprimir costes de la creación de este departamento, de manera que a través de la orientación de un profesional puedan conocer la estrategia que más se adecúe a su tipo de empresa y se ajuste a los recursos con los que cuenta.

Es imprescindible conocer, que SERVIC es una empresa que comercializa productos sustitutos, pues sus mayores competidores son empresas ya posicionadas dentro del mercado que ofertan productos originales, como es el caso de HP, Canon, Lexmark y Brother. No obstante, en nuestro país existen muchas otras empresas que al igual que SERVIC comercializan productos sustitutos como Compusistemas, Molina Copier Service y la empresa Imprime más y mejor.

A pesar del nivel competitivo, SERVIC ofrece productos sustitutos con características diferenciadoras puesto que el margen de desperfecto de fábrica es muy bajo, así como también ofrece productos y servicios a precios muy competitivos, caracterizándose y fidelizando a sus clientes a través de la agilidad

de entrega, la venta personalizada y la atención de calidad a sus clientes, tanto pre como post venta. Otra ventaja de SERVIC es que ofrece a sus clientes el 100% de garantía de sus productos cambiando inmediatamente el producto defectuoso.

En cuanto a la situación financiera, a pesar de ser una empresa joven, ha mantenido su punto de equilibrio gracias a la labor de los vendedores que han ampliado su cartera de clientes en el corto periodo de operar.

Conclusiones

Una vez finalizado el presente trabajo, se han generado las siguientes conclusiones:

- Los directivos de toda empresa, principalmente con fines de lucro, deben aprovechar al máximo las herramientas estratégicas que facilitan la toma de decisiones, sin importar el tamaño de la empresa, se debe asumir la tarea de administrar y planear para que la empresa tenga la dirección correcta para cumplir sus objetivos.
- El FODA, es una herramienta que a través de una adecuada utilización proporcionará a las empresas beneficiosas oportunidades de obtener información que ayudará a los directivos a tomar las decisiones correctas en cuanto al desarrollo de sus funciones.
- La frecuencia o actualización del análisis FODA, dependerá del tipo de objeto de estudio, del contexto en el que se analice, y de la necesidad de realizar una evaluación de la situación en la que se encuentra la empresa, estableciendo un nexo que permitirá pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.
- Cada vez que se realice el FODA, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

Referencias Bibliográficas

- Centros Europeos de Empresas Innovadoras. (2008). *Análisis de posición competitiva*.
Valencia: Centro Europeo de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (Decimoprimer ed.). (P. M. Guerrero Rosas, Ed.) México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *MARKETING Versión para Latinoamérica* (Decimoprimer ed.). México : Pearson Educación .
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (Octava ed.). México: Pearson Educación.
- Lamb, C. W., Hair, Jr., J. F., & McDaniel, C. (2011). *Marketing* (Onceava ed.). México, D.F., México: Cengage Learning.
- Promove Consultoria e Formacion SLNE. (2012). *Cómo elaborar el análisis DAFO*.
Santiago de Compostela: C.E.E.I. Galicia, S.A.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2009). *El plan estratégico en la práctica* (Segunda ed.).
Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Weinberger Villarán, K. (2009). *ESTRATEGIA Para lograr y mantener la competitividad de la empresa*. (E. Lastra, & A. Arce, Edits.) Perú: Nathan Associates Inc.

Anexos

Anexo 1. Plantillas para el Análisis FODA Plantilla para enumerar las OPORTUNIDADES

OPORTUNIDADES	Posibilidad	Importancia

Notas:

- La **POSIBILIDAD** se refiere a que la oportunidad se manifieste con total seguridad (3); muy posiblemente (2); posiblemente (1), raramente (0).
- La **IMPORTANCIA** se refiere a ña **impresión SUBJETIVA** sobre las consecuencias para el cumplimiento de los objetivos. Si aparece la oportunidad:
 - (3) Que **asegura o casi asegura** el cumplimiento.
 - (2) Que incide muy favorablemente.
 - (1) Que incide favorablemente.
 - (0) Está bien aunque es poco relevante

Plantilla para ordenar las OPORTUNIDADES en función de su POSIBILIDAD

Orden	OPORTUNIDADES	Valor
1. ^a		
2. ^a		
3. ^a		
4. ^a		
5. ^a		
6. ^a		
7. ^a		
8. ^a		
9. ^a		
10. ^a		

Notas:

- El **VALOR** es el dato que hayamos dado en posibilidad (3,2,1,0)
- El ordenamiento es una impresión subjetiva, que puede darse entre idénticos valores, pues siempre habrá "más posible" que otra.

Plantilla para enumerar las AMENAZAS

AMENAZA	Posibilidad	Gravedad

Notas:

- La **POSIBILIDAD** se refiere a que la amenaza se manifieste con total seguridad (3), muy posiblemente (2), posiblemente (1), o raramente (0).
- La **GRAVEDAD** se refiere a la **impresión subjetiva** sobre las consecuencias para el cumplimiento de los objetivos. Si aparece la amenaza:
 - Lo impedirá absolutamente (3)
 - Lo impediría muy posiblemente o le perjudicaría en gran medida (2)
 - El perjuicio sería serio (1)
 - El perjuicio sería leve (0)

Plantilla para ordenar las AMENAZAS en función de su POSIBILIDAD

Orden	AMENAZAS	Valor
1. ^a		
2. ^a		
3. ^a		
4. ^a		
5. ^a		
6. ^a		
7. ^a		
8. ^a		
9. ^a		
10. ^a		

Notas:

- El **VALOR** es el dato que hayamos dado en posibilidad (3,2,1,0)
- El ordenamiento es una impresión subjetiva, que puede darse entre idénticos valores, pues siempre habrá "más posible" que otra.

Plantilla para ordenar las AMENAZAS en función de su GRAVEDAD

Orden	AMENAZAS	Valor
1. ^a		
2. ^a		
3. ^a		
4. ^a		
5. ^a		
6. ^a		
7. ^a		
8. ^a		
9. ^a		
10. ^a		

Notas:

- **VALOR** es el dato que hayamos dado en posibilidad (3,2,1,0)
- El ordenamiento es una impresión subjetiva, que puede darse entre idénticos valores, pues siempre habrá "más posible" que otra.

Plantilla para enumerar las FORTALEZAS

FORTALEZA	Posibilidad	Importancia

Notas:

- La **POSIBILIDAD** se refiere a que la fortaleza se manifieste con total seguridad (3), muy posiblemente (2), posiblemente (1), o raramente (0).
- La **IMPORTANCIA** se refiere a la **impresión subjetiva** sobre las consecuencias para el cumplimiento de los objetivos. Si trata de una fortaleza:
 - (3) que **asegura o casi asegura** el cumplimiento.
 - (2) que incide muy favorablemente.
 - (1) que incide favorablemente.
 - (0) está bien aunque es poco relevante.

Plantilla para ordenar las FORTALEZAS en función de su POSIBILIDAD

Orden	FORTALEZAS	Valor
1. ^a		
2. ^a		
3. ^a		
4. ^a		
5. ^a		
6. ^a		
7. ^a		
8. ^a		
9. ^a		
10. ^a		

Notas:

- **VALOR** es el dato que hayamos dado en posibilidad (3,2,1,0)
- El ordenamiento es una impresión subjetiva, que puede darse entre idénticos valores, pues siempre habrá "más posible" que otra.

Plantilla para ordenar las FORTALEZAS en función de su IMPORTANCIA

Orden	FORTALEZAS	Valor
1. ^a		
2. ^a		
3. ^a		
4. ^a		
5. ^a		
6. ^a		
7. ^a		
8. ^a		
9. ^a		
10. ^a		

Notas:

- **VALOR** es el dato que hayamos dado en posibilidad (3,2,1,0)
- El ordenamiento es una impresión subjetiva, que puede darse entre idénticos valores, pues siempre habrá "más posible" que otra.

Plantilla para enumerar las DEBILIDADES

DEBILIDAD	Posibilidad	Gravedad

Notas:

- La **POSIBILIDAD** se refiere a que la debilidad se manifieste con total seguridad (3), muy posiblemente (2), posiblemente (1), o raramente (0).
- La **GRAVEDAD** se refiere a la **impresión subjetiva** sobre las consecuencias para el cumplimiento de los objetivos. Si no eliminamos la debilidad:
 - Lo impedirá absolutamente (3).
 - Lo impediría muy posiblemente (2).
 - El perjuicio sería serio (1).
 - El perjuicio sería leve (0)

Plantilla para ordenar las DEBILIDADES en función de su POSIBILIDAD

Orden	DEBILIDADES	Valor
1. ^a		
2. ^a		
3. ^a		
4. ^a		
5. ^a		
6. ^a		
7. ^a		
8. ^a		
9. ^a		
10. ^a		

Notas:

- **VALOR** es el dato que hayamos dado en posibilidad (3,2,1,0)
- El ordenamiento es una impresión subjetiva, que puede darse entre idénticos valores, pues siempre habrá "más posible" que otra.

Plantilla para ordenar las DEBILIDADES en función de su GRAVEDAD

Orden	DEBILIDADES	Valor
1. ^a		
2. ^a		
3. ^a		
4. ^a		
5. ^a		
6. ^a		
7. ^a		
8. ^a		
9. ^a		
10. ^a		

Notas:

- **VALOR** es el dato que hayamos dado en posibilidad (3,2,1,0)
- El ordenamiento es una impresión subjetiva, que puede darse entre idénticos valores, pues siempre habrá "más posible" que otra.

CUADRO DE OPORTUNIDADES RELEVANTES

Se toman sólo las tres principales de cada grupo (de Posibilidad y de Importancia)

DEBILIDAD	Posibilidad	Importancia

Notas:

POSIBILIDAD = Los valores ya conocidos

IMPORTANCIA = Los valores ya conocidos

VALOR = Valoración subjetiva (%) sobre un teórico 100% = TOTAL de OPORTUNIDADES

CUADRO DE AMENAZAS RELEVANTES

Se toman sólo las tres principales de cada grupo (de Posibilidad y de Gravedad)

AMENAZAS	Posibilidad	Gravedad

Notas:

POSIBILIDAD = Los valores ya conocidos

IMPORTANCIA = Los valores ya conocidos

VALOR = Valoración subjetiva (%) sobre un teórico 100% = TOTAL de AMENAZAS

CUADRO DE FORTALEZAS RELEVANTES

Se toman sólo las tres principales de cada grupo (de Posibilidad y de Importancia)

FORTALEZAS	Posibilidad	Importancia

Notas:

POSIBILIDAD = Los valores ya conocidos

IMPORTANCIA = Los valores ya conocidos

VALOR = Valoración subjetiva (%) sobre un teórico 100% = TOTAL de FORTALEZAS

CUADRO DE DEBILIDADES RELEVANTES

Se toman sólo las tres principales de cada grupo (de Posibilidad y de Gravedad)

DEBILIDADES	Posibilidad	Gravedad

Notas:

POSIBILIDAD = Los valores ya conocidos

IMPORTANCIA = Los valores ya conocidos

VALOR = Valoración subjetiva (%) sobre un teórico 100% = TOTAL de DEBILIDADES