

Capítulo 7

Análisis estratégico y recomendaciones

Paula Bonatto - Elena Saccone

Introducción

En esta etapa buscamos, analizando la información relevada, determinar cuál es el negocio más conveniente para la empresa y a partir de ahí proponer cosas distintas y mejores, para distinguirse de los competidores y ser elegidos por los clientes, a través de la creación, el desarrollo y la implementación de ventajas competitivas diferentes que sean rentables, coherentes con las posibilidades y objetivos de la empresa, sostenibles en el tiempo, difíciles de imitar, que puedan ser desarrolladas por la empresa en términos económicos y que los clientes puedan pagar.

Objetivos del capítulo

Brindar las herramientas que permitan organizar la información relevada, analizarla y determinar las variables críticas para identificar el tipo de ventaja competitiva de nuestra empresa/ producto/ servicio y determinar la medida en que dicha ventaja puede defenderse considerando a la competencia.

Habilidades requeridas por el alumno

Las habilidades requeridas son:

- ✓ Capacidad para relacionar información.
- ✓ Inventiva para realizar propuestas diferentes.
- ✓ Predisposición a involucrarse emocionalmente con el proyecto.

Ubiquemos el tema

Como hemos hecho a lo largo del libro veamos dónde se ubica el tema dentro del esquema integral de la materia.



Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

El análisis de la situación estratégica o cuadro de situación de la empresa implica entender la relación con su entorno, considerando además su cultura organizacional, lo que nos permite entender cómo es su vinculación con los diferentes actores (clientes, competencia, proveedores, etc.) y así identificar problemas o potenciales problemas como también oportunidades.

Conceptos comprendidos dentro de la estrategia

En el capítulo anterior hemos definido el concepto de estrategia, pero es importante considerar diferentes aspectos que se incluyen en dicho concepto:

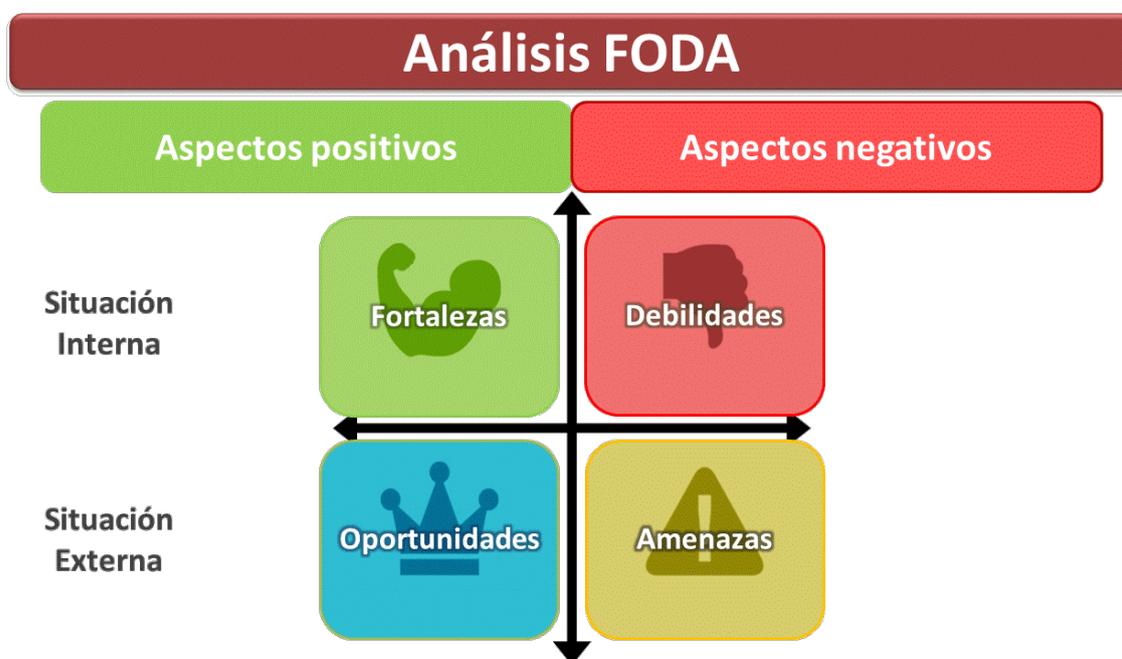
- ✓ **Objetivos:** determinan cualitativamente qué se va a lograr.
- ✓ **Metas:** definen cuantitativamente qué se va a conseguir y cuándo.
- ✓ **Políticas:** es la definición de los límites dentro de los cuales se va a trabajar.
- ✓ **Programas:** son las secuencias de acciones planteadas para lograr los objetivos y metas.

Herramientas de análisis

Para realizar el análisis estratégico se utilizan distintas herramientas que proporcionan datos e información, no existe una herramienta de análisis única. A continuación explicaremos algunas, que nos permiten de forma organizada determinar la situación estratégica en la cual se encuentra la empresa en relación a su mercado.

Matriz FODA

La Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) vincula los aspectos internos de la empresa, buenos y malos (fortalezas y debilidades) con aquellos que no puede controlar planteados por su ambiente los cuales también pueden ser buenos o malos.



Elaborado por los alumnos de la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

Año 2015

El análisis de los puntos fuertes y débiles exige sopesarlos y diferenciarlos. Este proceso puede ayudar a identificar prioridades de acción y ayudar a disolver las barreras entre el análisis y la acción. Algunas fortalezas son claves para la empresa porque son la base de su ventaja competitiva. Otras pueden resultar menos significativas por no aportar valor para el cliente y quizás representen un desperdicio de recursos. Algunas debilidades pueden requerir acción inmediata por parte de la empresa ya que son aspectos fundamentales para el éxito. Otras pueden necesitar solo vigilancia por no revestir la misma importancia. El análisis de las fortalezas y debilidades nos muestran el desempeño de la empresa u organización.

Por otro lado tenemos la situación externa, las oportunidades y amenazas que describen el atractivo o no del negocio. Para el estudio de dicho atractivo es crítico seleccionar las variables que lo definen y considerar para cada una su incidencia positiva o negativa en el negocio.

Las matrices de Atractivo del sector y de Perfil de desempeño son desarrolladas por Levy, en su libro "Marketing Avanzado", y desde la cátedra las tomamos como insumo, para el desarrollo del diagnóstico FODA.

Atractivo del Negocio. Análisis de la situación externa.

Esta parte del análisis nos permitirá evaluar las potencialidades del negocio. El objetivo de conocer el nivel de atractivo de un negocio es fijar el impulso estratégico que le dará la empresa a dicho negocio.

Para ello, lo primero que debemos hacer es tener en claro en qué negocio está la organización cliente, ya que será en función de ese negocio, que determinaremos cuáles son las variables críticas que lo definen.

Luego de listar estas variables, el próximo paso es establecer si su incidencia para el negocio es negativa o positiva. Para esto, armaremos una matriz que nos permitirá evaluar cada variable de acuerdo a la siguiente escala: Muy Favorable, Favorable, Neutro, Desfavorable, Muy Desfavorable.

En función de la evaluación que se realiza utilizando la matriz, surgen las **oportunidades y amenazas** que plantea el escenario del negocio.

Variables	Evaluación				
	Muy Fav	Favorable	Neutro	Desfavor ab.	Muy Desfav.
Marco económico					
Rivalidad competitiva					
Productos sustitutos		O			A
Tasa de crecimiento del sector		P			M
Tecnología		O			E
Poder de negociación de proveedores		R			N
Poder de negociación de distribuidores		T			A
Poder de negociación del cliente final		U			Z
Barreras de entrada		N			A
Barreras de salida		I			S
		D			
		A			
		D			
EVALUACIÓN GENERAL					

*Elaboración de la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.
a partir de Levy, 1998, 276*

Cuando realizamos el análisis del atractivo del sector, debemos mirar el negocio de forma neutral, es decir, no debemos evaluar cómo determinada variable incide en nuestra empresa cliente, sino que debemos ver cómo esta variable afecta el nivel de atractivo del sector en general. Es decir, que si una variable incide negativamente en el sector, eso va a constituir una amenaza y el negocio será menos atractivo, y a la inversa, si una variable tiene una incidencia positiva para el sector, entonces el negocio resultará más atractivo.

Sí debemos considerar la situación de nuestra empresa cliente al momento de evaluar las barreras de entrada y salida, en el sentido de que si ya nos encontramos dentro del negocio, barreras de entrada altas harán más difícil el acceso de nuevas empresas al sector, lo cual para quienes ya están dentro constituye algo favorable (los protege). Y en el sentido opuesto

ocurre con las barreras de salida. Dado esto, en general, lo que suele ocurrir es que en la evaluación final, las barreras de entrada y de salida suelen neutralizarse, y esto hace que las mismas no afecten al nivel de atractivo del sector.

Es importante recordar que el análisis FODA, al utilizarse para hacer un diagnóstico, es estático. Es decir, sirve para ver y analizar la situación en determinado momento. Por lo tanto, es necesario realizar periódicamente este análisis, ya que el comportamiento de las variables puede modificarse en mayor o menor medida.

Desempeño competitivo. Análisis de la situación interna.

En esta parte, realizamos una evaluación de las capacidades y habilidades de la empresa cliente para desarrollar el negocio. Con este fin, identificamos y analizamos las variables que determinan a las organizaciones que forman parte del mismo. Para ello, evaluamos el desempeño de cada una, utilizando la misma escala que mencionamos antes (desde muy favorable hasta muy desfavorable).

Es importante tener en cuenta que este análisis implica evaluar cada variable en el marco competitivo, es decir, que no podemos evaluar aisladamente la variable para nuestra empresa cliente, sino que debemos considerar cómo se desempeña la organización en comparación a su competencia. De esta forma, si nuestra empresa hace determinada cosa bien, pero la competencia también lo hace de esta forma, la evaluación de la variable en cuestión será neutra.

Variables	Evaluación				
	Muy Fav	Favorable	Neutro	Desfa- vorab	Muy Desfav
Recursos financieros					
Infraestructura					
Imagen					
Recursos humanos					
Adaptabilidad					
Tecnología					
Variedad de productos					
Distribución					
Organización					
EVALUACIÓN GENERAL					

F
O
R
T
A
L
E
Z
A

D
E
B
I
L
I
D
A
D

*Elaboración de la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.
a partir de Levy, 1998, 276
Veamos un ejemplo de la matriz FODA aplicada al caso de Gula- Gula.*

Análisis FODA

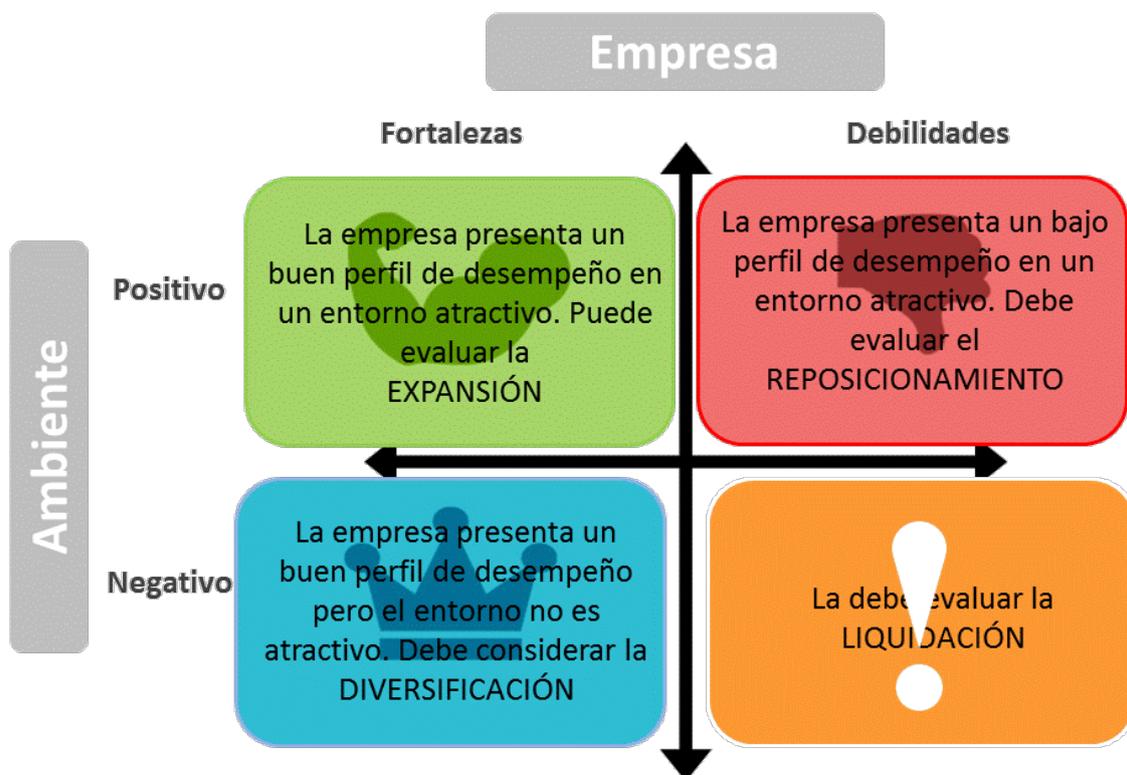


Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.
 Veamos el modelo aplicado a una organización totalmente diferente, el Hospital Español.



Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

La matriz FODA nos permite diagnosticar si la empresa se encuentra en un mercado positivo, atractivo y con oportunidades o no; a su vez si el perfil interno de la misma es alto o bajo y luego relacionar ambas variables resultando cuatro situaciones posibles:

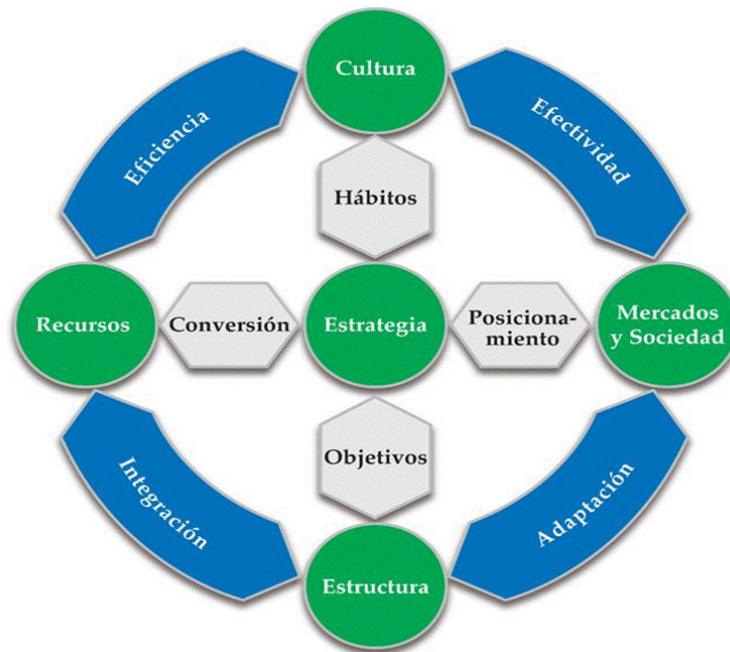


Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

En el trabajo de campo del Hospital Español la conclusión a la que arribamos aplicando esta última matriz fue que el atractivo del negocio y el perfil de desempeño de la organización eran medios y que era poco conveniente asignar recursos a mejorar el atractivo del mercado. Era recomendable orientar los esfuerzos a maximizar el perfil de desempeño, operando selectivamente donde mejor se pueda y proteger la posición actual concentrando las inversiones para lograr mejoras en las áreas de resultados clave como: la gestión de turnos, infraestructura en cuanto a la circulación de pacientes y espacios internos y la incorporación de servicios adicionales.

Modelo PENTA

Este modelo ya ha sido desarrollado en el capítulo 4 pero es importante tener en cuenta que es una buena herramienta para complementar el análisis FODA dado que analiza la interacción de los cinco pilares básicos de una organización: la Estrategia, la Cultura, los Recursos, la Organización y los Mercados.



Fuente: Levy, A. (1998). *Marketing Avanzado*.

Matriz de Ansoff

Como dijimos las recomendaciones estratégicas implican el análisis del entorno para anticipar posibles cambios y oportunidades como así también las acciones imprevistas de los competidores considerando las fortalezas y debilidades de la empresa para enfrentar ese entorno. La Matriz de Igor Ansoff sumada al modelo de análisis FODA es una herramienta muy útil en este sentido. Recordemos la matriz de Ansoff:



Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

Esta matriz relaciona los productos y los mercados en función de si son nuevos o actuales y propone alternativas a seguir. Este modelo es complementario a la matriz FODA; una vez definida la posición se observa qué indica el de Ansoff en el mismo cuadrante. Volviendo al ejemplo del caso de Gula Gula en la matriz FODA colocamos a la empresa en el cuadrante superior derecho dado que sus debilidades eran más importantes que sus fortalezas en un mercado que presentaba oportunidades. Al observar ese mismo cuadrante en la matriz de Ansoff observamos que la misma propone desarrollo de productos o diferenciación. Esta última fue la recomendación. Si hablamos de diferenciación rápidamente surgen los conceptos de segmentación y posicionamiento. Recordemos brevemente de qué se tratan.

Segmentación y posicionamiento

La segmentación es el proceso de identificación y definición de los distintos grupos de compradores en el mercado, en el que se precisan las características comunes dentro de cada grupo, esto nos permite identificar conjuntos de compradores actuales o potenciales con características y necesidades similares, comprender mejor los procesos de decisión de compra de los individuos y diseñar un plan de marketing considerando esta información la cual se obtiene utilizando la herramienta que vimos en el capítulo 5: investigación de mercado. Existen diversos criterios para segmentar el mercado, el analista es quien debe decidir cuál o cuáles son los que describen mejor al mercado bajo estudio.

El análisis de los segmentos siempre está incluido en las recomendaciones estratégicas ya que como hemos visto las mismas pueden estar relacionadas con seguir trabajando en el segmento actual, desarrollar nuevos segmentos, reposicionar el producto, todas cuestiones que requieren el conocimiento de los mismos.

Como desarrollamos en el capítulo 6, definido el o los segmentos a abordar la determinación de una ventaja competitiva que nos permita la diferenciación es clave para luego trabajar el posicionamiento. Posicionamiento es el lugar que ocupa una empresa, un producto, un servicio, una idea o una persona en la mente del consumidor, en relación con los demás competidores. Las empresas tienen tres opciones básicas en cuanto al posicionamiento:

- ✓ Fortalecer la posición actual
- ✓ Cambiarse a una nueva posición
- ✓ Reposicionar a la competencia

El posicionamiento se basa tanto en aspectos funcionales del producto (aspectos tangibles) como en imaginarios. En el trabajo de campo de Gula-Gula, como dijimos anteriormente, la recomendación era mantenerse en el mercado actual buscando otra diferenciación. Analizando ese mercado actual, trabajo realizado por el grupo que tuvo a cargo el análisis del consumidor, se identificaron tres segmentos los cuales se muestran en el siguiente gráfico:

Segmentos Meta

¿Quién lo va a consumir?



Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

Por un lado padres cubriendo una necesidad de "premiar" a sus hijos; por otros consumidores hedonistas con necesidad de "auto |premiarse", "darse un gusto" y luego consumidores en el rol de amigos que buscan "compartir".

El posicionamiento que la empresa buscaba era "vender fantasía" pero el análisis del consumidor evidenció que esto no era percibido por los consumidores. Recordemos que dos de las principales debilidades planteadas en el FODA era la falta de reconocimiento de marca y publicidad de la empresa. Considerando además el análisis de la competencia realizado por el equipo que tuvo a cargo ese eje, la recomendación fue cambiarse a una nueva posición basada en un aspecto emocional.

Tres conjuntos de emociones



Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

Veamos los conceptos ahora aplicados al caso del Hospital Español. Como dijimos anteriormente la recomendación estratégica fue mantenerse en el mercado actual. Lo que hicimos fue proponer una segmentación diferente basada en el criterio de segmentación vincular.



Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

La segmentación utilizada por el Hospital aplicaba la segmentación vincular. Recordemos que este modelo analiza el vínculo consumidor producto en su esencia misma. Considera el producto como una interface entre un sujeto (el consumidor) y el "otro" y manifiesta que esa relación tiene lugar en un plano simbólico por intermedio de la imagen del producto y la marca. Esa relación determina cuatro vínculos puros que son los representados en el gráfico, cada uno con sus características. En ese momento se trabajaba el vínculo funcional. Considerando el tipo de organización, el análisis del consumidor actual y potencial realizado más las alternativas de diferenciación se propuso trabajar otro vínculo.

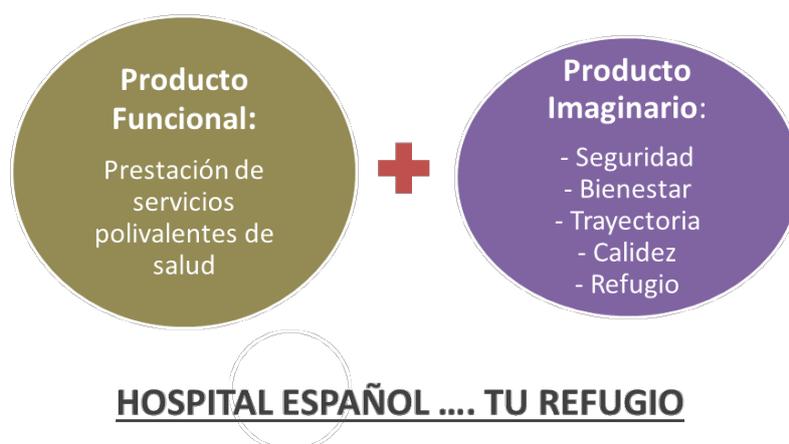
Segmentación Objetivo



Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

El diagnóstico concluía que no existía una diferenciación contundente con respecto a los competidores. Considerando las fortalezas presentadas en el análisis FODA donde la trayectoria y el profesionalismo tenían una ponderación alta por parte de la comunidad decidimos proponer trabajar el vínculo materno-filial con una serie de atributos que fortalezcan el mismo. De esta manera la propuesta de posicionamiento fue la siguiente:

Posicionamiento objetivo



Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

Una vez realizado el análisis estratégico logrando determinar el atractivo del negocio y la conveniencia o no de permanecer en él, de evaluar el perfil de desempeño de la empresa y

definir las cuestiones a potenciar y las que hacen falta mejorar y de resolver el o los segmentos a abordar, estableciendo qué tipo de diferenciación y posicionamiento desarrollar se pasa a la etapa de implementación de estas decisiones. Es decir, al marketing operativo, donde a través de la estrategia de producto, precio, distribución y comunicación se efectivizan y se llevan adelante las decisiones estratégicas planteadas.

Conclusiones

El análisis estratégico consiste en desarrollar y mantener un equilibrio entre los objetivos, las habilidades distintivas de la empresa, sus recursos y las oportunidades que plantea el entorno. También pretende anticiparse a posibles eventos que puedan favorecer o perjudicar a la empresa. Para ello es fundamental que la empresa u organización comprenda su entorno y reflexione sobre su accionar. En relación a esto contamos con distintas herramientas de análisis complementarias entre ellas que nos facilitan la interpretación de la información, algunas las describimos brevemente en este capítulo mostrando su aplicación práctica.

Referencias

- Ferrell, O. Hartline, M. Lucas, G. (2003). *Estrategia de Marketing*. México: Thomson.
- Kotler, P. Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- Lamb, Ch. Hair, F. Mc Daniel C. (2007). *Marketing*. México: Thomson.
- Levy, A. (1998). *Marketing avanzado*. Barcelona: Grancica.
- Lambin, J. (2004). *Marketing Estratégico*. México: Mc Graw Hill.
- Wilensky, A. (2000). *Marketing Estratégico*. Brasil: CFE.