

Planteamiento Estratégico

Mba. Rodolfo A. Mora Murillo¹

Es necesario para cualquier tipo de organización o tamaño de esta, tener un punto de partida claro para comercialización de un producto o servicio. Además de preferiblemente contar con características diferenciadoras, es necesario hacer de previo un análisis del entorno externo e interno en conjunto con lo que podemos y no podemos controlar.

Partiendo desde el clásico análisis FODA podemos tener de previo un panorama de negocio y separar la evaluación en lo que puedo controlar y lo que no puedo controlar identificando de esa forma lo que se ha hecho bien, lo que se ha hecho mal y lo que se debe mejorar.

Me parece que es prudente hacerse siempre las siguientes preguntas juntamente con el análisis FODA que realice:

- ¿Dónde estoy, a dónde quiero llegar, cómo voy a llegar y cómo sé que llegué?
- ¿Qué ocupo para tener éxito? (Factores claves)
- ¿Qué eventualidades podrían afectar negativamente o positivamente a la empresa y/o la industria o sector en el que se desarrolla?
- ¿Qué he hecho bien, qué tengo que mejorar y que acciones voy a realizar?

	Internos	Externos
Positivos	¿Cuáles son mis fortalezas con relación a mi competencia...las aprovecho al máximo?	¿Qué oportunidades hay en el mercado y qué estoy haciendo para aprovecharlas ?
Negativos	¿Cuáles son mis debilidades y qué estoy haciendo para fortalecerlas y ser menos vulnerable ?	¿Cuáles son mis amenazas y qué planes alternos tengo en caso de que se hagan realidad?

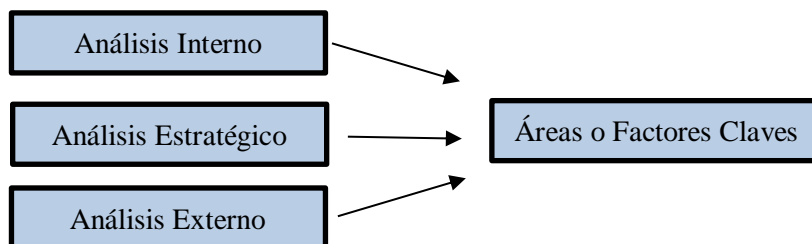
Lo que puedo controlar

- Explotar mis fortalezas o recursos al máximo para lograr un mejor posición en el mercado, lo cual no necesariamente implica competir de “tú a tú” o de frente contra el líder o líderes del

¹ Profesor Universitario. Correo electrónico: ramora241275@gmail.com

mercado; pero una característica distintiva del producto o servicio que ofrezco puede resultar en una oportunidad para hacerme fuerte dentro de un **segmento de mercado** especializado, mismo que puede ser definido mediante variables como **estrato económico, geográfico, cultural, psicológico, conductual**, entre otros aspectos que podamos encontrar relevantes al evaluar el mercado, en lo mejor de los casos hasta podemos estar desarrollando una nueva categoría o sub categoría. Esto es lo que algunas personas llaman “*flanquear al líder*”.

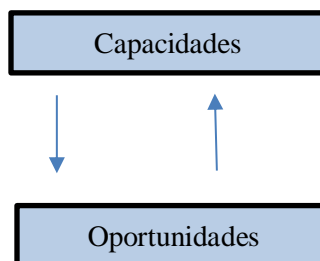
- Fortalecer mis debilidades con el objetivo de ser menos vulnerables ante las acciones de la competencia, cambios drásticos en el comportamiento de compra de las personas entre otras situaciones macro o globales que puedan golpear a la organización. Ya vivimos un caso extremo como la pandemia global del año 2020 del que ninguna organización se libró de sus efectos, ya fuera en forma negativa como lo fue para la industria turística o beneficiosa para algunas empresas que desarrollaban implementos médicos o medicamentos. Reconocer y fortalecer las áreas débiles de la organización antes que la competencia las identifique y se aproveche. Tengo que tener claro que no puedo controlar las fortalezas y debilidades de mi competencia, pero sí puedo controlar mis debilidades y ocupar a la organización en mejorar, ya sea en áreas financieras, distribución, producción, abastecimiento, formas de promocionarse, aprovechamiento de las capacidades del recurso humano, entre otros. Puede haber situaciones que la organización llegó al tope de su capacidad para poder mejorar en algunas áreas, y es donde una alianza estratégica con otra compañía puede ayudar disminuir mis debilidades. Por ejemplo, una compañía puede tener un excelente producto y buena rentabilidad, pero no tiene la capacidad de llegar al nicho de mercado o una región específica de forma eficiente, por lo que aliarse con una compañía especializada en distribución en una zona geográfica o nicho de mercado específico puede convertir esa debilidad en una fortaleza.



Lo que no puedo controlar

- Aprovechar oportunidades que se presenten en el mercado dependerán del análisis interno y externo que haya realizado para tener claro que tan vulnerable ante el entorno externo y poder identificar las oportunidades que realmente la organización es capaz de aprovechar con sus recursos actuales. Es importante ser conscientes de que no toda oportunidad que se presente en el mercado es una opción real o es una alternativa que la empresa pueda tomar. Tomo como ejemplo un comentario que me hizo un Administrador de Categorías de la principal empresa de supermercados en Costa Rica:

” Le propuse al dueño de una panificadora que introdujéramos su marca de pan en la principal cadena de supermercados, que tendría un crecimiento exponencial, y el dueño de la empresa se quedó en silencio, pensando, y me comentó lo siguiente: ¿Me vas a registrar el producto al menos un año? Te lo pregunto porque para poder abastecerte la cadena de supermercados tengo que invertir en maquinaria y mano de obra, es más, tendría que solicitar un crédito. También tengo que invertir en más vehículos de reparto para poder hacer las entregas, ocupo hacer notar mi marca en las tiendas por lo que tengo que invertir en promoción; para que después de esas inversiones, en la revisión de negocio trimestral me diga que no llegué al mínimo de venta esperado y que tienen que sacar mi producto, mejor no acepto la propuesta. ¿Qué haría yo con un equipo utilizar y pagando un crédito sobre el mismo? Si me quiere apoyar, hagamos un plan en la cadena donde ya estamos, fortalezcamos lo que tenemos y amplíemos el surtido según lo que hemos revisado del mercado, para en una etapa posterior, considerar el ingreso en los otros supermercados, pero con una marca más fuerte y conocida en el mercado.”



La persona del ejemplo anterior evaluó la oportunidad y consideró los recursos con los que contaba para poder tomarla, y en esa rápida evaluación concluyó en que no tenía los medios necesarios para tomar la opción de inmediato, y si lo hacía, era poniendo en riesgo muy alto a

Revista Académica El Labrador

la empresa; así que lo que hizo fue una propuesta de desarrollo de negocio y marca que planteaba retos y compromisos e ir creciendo con el objetivo de poder estar preparados para tomar la oportunidad ofrecida u otras. En resumen, mis oportunidades dependerán de mis capacidades, o mis capacidades determinarán se la oportunidad es en verdad una opción viable.

- Disminuir o evitar las amenazas y sus efectos negativos en la empresa es lo que toda organización desea lograr, y se puede alcanzar reconociendo y mejorando en mis áreas vulnerables. También, aunque hay factores incontrolables como lo es el clima y sus afectaciones, propagaciones de virus, guerras que afectan la inflación en el mundo, colapso de logística internacional, entre otros podemos considerar dentro de las amenazas las propuestas por Michael Porter, conocidas como las *cinco fuerzas de Porter*:
 - ✓ La amenaza por el ingreso de nuevos competidores es algo que no podemos controlar, pero dependiendo de la posición que se tenga en el mercado podremos atacar en forma directa al nuevo competidor involucrándolo en una guerra de desgaste para minar sus recursos en un corto plazo, o si por el contrario ofrezco un producto/servicio en una región específica, siendo el líder de la zona y estar “impregnado” dentro de la cultura de la región peleo de forma directa con el nuevo competidor con fuertes acciones promocionales que vayan de la mano con la identidad cultural.
 - ✓ La rivalidad entre competidores existentes es posible que pueda golpear a la empresa de forma directa, más aún si lo que ofrecemos no es muy diferente a lo que los competidores rivales venden en el mercado, por lo que una alternativa es lograr ofrecer un producto/servicio diferenciado y enfocarse en un nicho de mercado que pueda ser poco atractivo para las compañías rivales. Por ejemplo, podemos notar a empresas como P&G y Unilever en una guerra frontal con sus marcas de cuidado capilar de mayor precio, pero hay otras marcas enfocadas en ofrecer productos a base de ingredientes naturales y orgánicos lo que les permite disminuir los efectos de las dos empresas gigantes
 - ✓ Amenaza de productos o servicios sustitutos es una posibilidad que se da ante el dinamismo del mercado y aspectos culturales. Es necesario estar atentos a las tendencias del mercado, cambios en sus hábitos de consumo, compra. Por ejemplo, la forma de pensar en cuanto al tema del ambiente es diferente entre las personas nacidas en los años 70’s a las de las que nacieron en los inicios de los años 2000. En el mejor de los casos, personas de la primera generación citada, ha tenido que aprender a cuidar el medio

Revista Académica El Labrador

ambiente y para otras es indiferente. Mientras tanto, para la generación más joven es algo que está intrínseco en su formación y cultura; así que es necesario siempre estar dando seguimiento a cómo se comporta y piensan las personas para poder adaptarse. Por ejemplo, el consumo de bebidas como el café en las casas se ha visto disminuido por el incremento de consumo en locales comerciales como cafeterías, restaurantes, entre otros, por lo que las empresas tostadoras y comercializadoras de café molido han tenido que hacer esfuerzos para adaptar su fuerza de ventas y distribución en procura de la atención de los negocios mencionados.

- ✓ Poder de negociación del comprador ante proveedores siempre se verá afectado, ya sea en forma positiva o negativa por el trasfondo histórico de la compañía y potencial de atractivo para el oferente. Si tanto mi empresa como a mi competencia le compran al mismo proveedor, pero mi volumen es menor, una alternativa para ser atractivos es poder hacer adelantos de dinero o pagos de contado para lograr mejores precios, pero de no tener esa capacidad, será necesario buscar nuevas alternativas para.
- ✓ El poder de negociación de los clientes ha cambiado mucho desde que Michael Porter expuso sus cinco Fuerzas. A diferencia del siglo pasado la información ahora la tenemos en la palma de nuestra mano por medio de los teléfonos inteligentes. Pero más allá de la relevancia del teléfono, es el desarrollo del Internet y la información que podemos obtener. Consultar un precio, revisar en el momento las alternativas cercanas donde poder adquirir un mismo producto o servicio hace que los clientes tengan más información y argumentos para negociar que a finales de los años noventa, por lo que nos obliga a estar en constante monitoreo de lo que sucede en el mercado y tomar acciones correctivas para disminuir el efecto del poder que ahora tienen los clientes.

Con lo comentado anteriormente, podemos contar con un diagnóstico bastante claro de lo que sucede en mi entorno y cómo me afecta o podría inferir en lo planificado; así como una evaluación de los recursos con los que cuento y cómo los puedo usar de forma efectiva y eficiente para crecer y fortalecer mis áreas vulnerables. En paralelo a esto, podemos comenzar a identificar los segmentos de mercado que se atienden con los productos/servicios que se ofrecen, visualizar los diferentes nichos y sus particularidades, seleccionar el mercado o los mercados objetivo al que dirigirá los esfuerzos de la organización. Con la herramienta del análisis FODA podré identificar a mi competencia (amenazas) considerando sus fortalezas y debilidades, junto con la posición de los consumidores.



Hay que tener claro que la flexibilidad y capacidad de adaptación de las organizaciones son claves para mantenerse vigentes en los mercados, por lo que lo planeado deberá sufrir ajustes según la realidad del momento. No hay un plan perfecto, y la única forma de poder evitar contratiempos es también haciendo y controlando el plan de mis competidores, algo con lo que no podemos contar, por lo tanto, tenemos que estar en constante evaluación de a lo interno y externo, y de ser necesario, hacer un replanteamiento estratégico para reorganizar los recursos y esfuerzos.

MBA. Rodolfo A. Mora Murillo

Docente universitario