

DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO PARA LA SOCIEDAD  
COMERCIALIZADORA ANDINOS S. A.

JOHN JAIRO GUTIÉRREZ ROJAS  
JOSÉ BERNARDO RESTREPO CORREA

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MBA  
Medellín  
2017

DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO PARA LA SOCIEDAD  
COMERCIALIZADORA ANDINOS S.A.

John Jairo Gutiérrez Rojas

José Bernardo Restrepo Correa

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)

**Asesor temático:** Francisco López Gallego

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MBA

Medellín

2017

## Tabla de contenido

Introducción .....	4
1. Antecedentes .....	10
2. Alcance .....	12
3. Justificación .....	12
4. Misión .....	14
5. Visión.....	15
6. Valores .....	15
7. Marco teórico .....	15
7.1. Análisis PESTEL .....	15
7.2. Cinco fuerzas de PORTER .....	24
7.2.1. Amenaza de entrada.....	28
7.2.2. Rivalidad entre competidores existentes.....	31
7.2.3. Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	32
7.2.4. Poder de negociación de los clientes.....	33
7.2.5. Poder de negociación de los proveedores .....	34
7.3. Modelo Canvas .....	38
7.4. Matriz DOFA o FODA .....	49
8. Conclusiones.....	60
<b>9. Referencias bibliográficas .....</b>	<b>66</b>

## Introducción

Las condiciones actuales del mercado en Colombia, la globalización, el exceso de competidores, los estándares cada vez más altos de calidad de los productos y de desempeño en el servicio y los avances tecnológicos llevan a los empresarios, administradores y emprendedores a pensar tanto en formas nuevas y diferentes de concebir, construir y administrar los negocios como en tener un pensamiento y una actitud constantemente disruptivos y creativos. Esto, sin perder la trayectoria, el rumbo y el plan trazados, de modo que al ejecutarlos de manera metódica les permita diferenciarse y ser atractivos en el mercado, para garantizar así la sostenibilidad y el éxito del negocio.

De este contexto surge en la empresa Andinos S.A. la necesidad de pensar en el diseño de una estrategia que se convierta en una carta de navegación que le permita tener un horizonte claro y definir la dirección en la cual se vaya a trabajar, y centrar el foco de atención en el área hacia la cual se deban destinar los recursos. Como bien lo dijo Mintzberg (1994): “La estrategia es un plan o algo equivalente, una dirección, una guía o curso de acción en el futuro” (p. 23).

Adicionalmente, los planes de acción que se propongan en el diseño de la estrategia tienen como fin construir para Andinos S.A. una identidad única, que le permita diferenciarse de la competencia. En este sentido, Porter (2011) declaró: “La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor”. (p. 103).

Asimismo, el objetivo del entregable es poder ofrecerles a los directivos unas herramientas de análisis y planeación útiles para tomar mejores decisiones, que sean coherentes y consistentes con los objetivos de crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad del negocio, en el mercado colombiano. Al respecto, Mintzberg (1994) afirmó:

La planeación es pensar en el futuro. La planeación es controlar el futuro. La planeación involucra la toma de decisiones. La planeación es la toma de decisiones integrada. La planeación es un procedimiento formalizado para producir un resultado articulado en la forma de un sistema de decisiones integrado. Las empresas deben planear para coordinar sus actividades. (p. 23).

La historia de Andinos Internacional S.A. comienza en abril de 2013, cuando se constituyó como una sociedad comercializadora internacional creada con el ánimo de importar, comercializar y distribuir productos en el mercado colombiano. La idea de negocio inicial con la cual se gestó y se creó la sociedad fue la de importar productos innovadores, no comunes en el mercado nacional, amigables con el medio ambiente y que contribuyeran al mejoramiento de la calidad de vida de los clientes y de sus seres queridos. En la búsqueda de este objetivo, se logró obtener la representación en Colombia de unas marcas del exterior, que pertenecen al segmento de hogar y mascotas. El portafolio de productos incluye: purificadores de aire, repelentes de animales: aves, insectos, ratas, ácaros, mosquitos, garrapatas, pulgas y roedores, entre otros, selladoras de bolsas y collares relajantes antiladridos, para perros. Parte de la novedad de los repelentes se basa en el uso de radiofrecuencias para repeler los insectos. Se trata de productos que son amigables con el medio ambiente y con los animales, en los que no se utilizan químicos ni pesticidas. Estos productos se lograron codificar en algunas tiendas de grandes superficies; sin embargo, después de dos años de importarlos y comercializarlos, los resultados en sus niveles de

ventas y de rotación en los puntos de venta, no eran los esperados, sin decir que eran necesariamente malos.

A raíz del desempeño en las ventas, y con el objetivo de generar mayores ingresos, se inició la búsqueda de una línea diferente de productos, que estuviese alineada y en sintonía con el concepto de calidad de vida de los clientes potenciales. A partir de este enfoque, la sociedad consiguió la representación de unos productos en la línea de la salud: audífonos amplificadores de sonido. Se pensó que este negocio podía ser viable, por el alto precio que este tipo de audífonos tiene en el mercado nacional, y la oferta se basa en ofrecer productos, de igual o mejor calidad que los que hay en el mercado, pero con un precio entre un 20% y un 30% inferior. Ha sido difícil incursionar en este mercado, porque existen contratos de mediano y largo plazo entre las entidades prestadoras de salud y sus proveedores. Igualmente, hay empresas grandes que ya tienen una imagen y una reputación en el mercado, en las cuales hay un alto nivel de confianza depositada; adicionalmente, estas empresas (proveedores) tienen prácticas comerciales que fidelizan la relación con sus clientes y dificultan el ingreso de nuevos competidores en el mercado.

Y aunque se seguía trabajando y haciendo un relacionamiento comercial con algunos clientes potenciales, no se había logrado obtener ningún resultado positivo. Sin embargo, a pesar de no conseguir resultados en el corto plazo con esta línea de productos, la empresa continuó su búsqueda para configurar un portafolio que fuera más robusto y diverso, en aras de mejorar sus ingresos y de mitigar el riesgo de una posible caída en ventas de los productos que ya estaban en el mercado.

Fue así como en este camino se obtuvo la representación de una línea de productos de belleza: unas mascarillas hidratantes contra el envejecimiento, desintoxicantes, rehabilitadoras y

calmantes. Son productos de comprobada calidad, competitivos, con buen precio e innovadores en su forma de aplicación, que ya gozan de buena reputación en otros mercados, entre expertos en el mundo de la belleza. Por tratarse de productos que tienen contacto con la piel, deben contar con el visto bueno de la autoridad sanitaria en Colombia, a través de la emisión de los certificados sanitarios. Debido al costo de esta certificación y al amplio portafolio de productos de la línea, este proceso ha sido lento; pero en ello se está trabajando actualmente.

De forma paralela, se ha venido haciendo un trabajo comercial de expectativa en los canales donde actualmente se distribuyen los productos de hogar y mascotas, con el fin de comercializarlos. El plan que se tiene es contar con tres categorías de productos: la línea top tiene como mercado objetivo hoteles y *spas*; la estelar, en peluquerías, gimnasios y aerolíneas; y la tercera, en *retailers* (comerciantes al por menor o detallista).

Como resultado del trabajo que se ha hecho en la búsqueda de nuevos productos, se estableció un contacto comercial con una empresa fabricante de almohadas cuyo portafolio incluye los siguientes tipos de productos: almohadas visco-elásticas, de gel, sintéticas y *memory foam* (espuma con memoria), todas amigables con el medio ambiente. Dicha empresa manifiesta estar interesada en que Andinos Internacional S.A. sea la comercializadora de su marca en Colombia. El producto, que por sus características y su uso puede perfectamente formar parte del portafolio, es un producto nuevo al que se le está haciendo la inteligencia de mercados y evaluando su viabilidad en el mercado colombiano.

Todos los productos descritos anteriormente, como bien se puede observar, son productos tangibles, físicos, que requieren de su movimiento desde el exterior hasta Colombia y que, por ende, demandan el cumplimiento de las exigencias logísticas, aduaneras y cambiarias que

cualquier producto físico exige, además de todas las coberturas de seguros, calidad y vencimientos, entre otras.

Como consecuencia de la experiencia que se ha tenido con los productos anteriormente mencionados, y después de hacer un análisis a las restricciones y desventajas de importar productos físicos, Andinos Internacional S.A. contempló la posibilidad de comercializar un *software* que fuera en línea, con el propósito de mejorar la calidad de vida de los clientes y que fuera innovador.

Al hacer un rápido recorrido por la evolución de la sociedad comercializadora, de alguna manera se evidencia no solo la búsqueda continua de un producto estrella y de materializar una oportunidad de negocio que estuviera basada en el éxito de un producto, sino también la ausencia de un enfoque, y un vacío en relación con la carencia de una carta de navegación, de una hoja de ruta y del diseño de una estrategia que direccionara de manera coherente y consistente las acciones administrativas, comerciales y de mercado.

En lo referente al origen de los productos, estos se traen de diferentes países, tanto del continente asiático, siendo los principales Taiwán y China, como también de Estados Unidos.

En temas logísticos y de la cadena de abastecimiento, los servicios de transporte internacional e nacional, los de agencia de aduanas y de almacenamiento son tercerizados. La bodega donde se almacena la mercancía se encuentra en Bogotá, y la contabilidad también esta tercerizada.

El comportamiento de la divisa, puntualmente la devaluación del peso frente al dólar, que desde el 2015 se ha evidenciado y registrando en diferentes medios nacionales (i, e. Portafolio, 2015; El Heraldo, 2015), ha tenido un impacto directo y de peso en los costos de internamiento

de los productos, debido a que la facturación que se recibe es en dólares de los Estados Unidos, y es la principal razón por la cual se ha pensado en migrar a ofrecer servicios.

Adicionalmente, el volumen de ventas actual implica que las recompras que se les hacen a los proveedores, en la mayoría de los casos se hagan por vía aérea, pues al hacer el comparativo con la vía marítima y el análisis cuantitativo de cómo se hace la distribución de los costos en las unidades de la compra, se evidencia que el resultado es parecido. En pocas palabras, para la organización resulta costoso traer las cantidades que se están importando actualmente.

En lo referente a temas comerciales, estos productos se han podido comercializar a través de diferentes canales:

1. *Cadenas*: tiendas de grandes superficies, como Home Center.
2. *TAT*: MercaCenter.
3. *Autoservicios independientes*.

Al revisar el comportamiento de las ventas en los productos de la línea de protección de hogar, que es con la cual se ha venido trabajando en los últimos dos años, se observa que no es el esperado, y se cree que es debido al precio de venta al cliente final, a la durabilidad de los mismos y a las condiciones económicas del país. Estos factores generan una baja rotación y tienen implicaciones en el flujo de caja de la empresa.

La estructura organizacional de la empresa comprende tres personas directas: dos socios y una empleada. Todo el personal y los terceros están ubicados en la ciudad de Bogotá, a excepción de uno de los socios, que vive en Medellín. La empleada cumple funciones comerciales y administrativas.

En el tema de publicidad y mercadeo, se han elaborado videos institucionales, volantes y presentaciones en PowerPoint. Igualmente, se creó una página web y se han hecho algunos trabajos en las redes sociales.

## 1. Antecedentes

La empresa hasta el día de hoy se ha manejado según los lineamientos de los socios. El fundamento de este direccionamiento se basa en una formación profesional de negocios internacionales, con especialización en *supply chain*, en mercados internacionales y en la experiencia laboral en comercio internacional de más de 15 años. Por lo tanto, la visión y el gerenciamiento de la empresa están sesgados hacia la formación profesional y la experiencia solo en las áreas de negocios internacionales, logística y comercio internacional, operando de manera intuitiva las demás áreas. Adicionalmente, uno de los socios es de Taiwán, y tiene como lengua materna el mandarín, conoce la cultura asiática y la cultura de negocios de su región. Igualmente, tiene buenas relaciones con la embajada de Taiwán.

Buscando incrementar las ventas, se ha acudido a la estrategia de sostener entrevistas con dos empresarios que han logrado consolidar empresas sostenibles y rentables, con el fin de recibir asesoría de estos.

## 2. Alcance

El alcance que se le quiere dar al trabajo de grado es trazar una ruta de acción en el período que abarca de 2018 a 2022, que le permita a la comercializadora internacional conseguir una ejecución consistente, coherente y diferenciada en su forma de comercializar los productos en el mercado colombiano, y que indique cuáles serán sus objetivos para este período. Todo lo anterior se fundamentará en la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la Maestría en Administración.

## 3. Justificación

En la empresa actualmente no hay una carta de navegación clara, que trace la ruta y el norte hacia donde se deben de enfocar los recursos, los esfuerzos y las acciones que se deben implementar en la empresa. Igualmente, no hay un plan estructurado de objetivos que incentiven el cumplimiento de lo que se busca.

Por lo anterior, y como socio y estudiante del MBA, los autores del proyecto del presente trabajo de grado están convencidos del valioso aporte que es para la empresa contar con una ruta de acción, basada en el fundamento académico de la administración y en la rigurosidad de la investigación académica, que indique lo que se debe hacer y cómo hacerlo durante un período de cinco años. Se espera que con el entregable del trabajo de grado se logren consolidar las bases y el camino que diferencie el negocio, en aras de incrementar las ventas, obtener una dinámica comercial más activa y una rentabilidad mayor, que garanticen la sostenibilidad del negocio y

que permitan lograr un impacto positivo en la sociedad, que les generen más empleo y mejor calidad de vida a más ciudadanos colombianos. Cabe resaltar que la intención de la empresa es comercializar productos que sean amigables con el medio ambiente y que mejoren la calidad de vida de los clientes.

Por lo mencionado anteriormente, surge la pregunta que se desea responder en este trabajo de grado: ¿Qué debe hacer la empresa para tener una orientación, un curso de acción alcanzable y sostenible en los próximos años, y para que de esta forma pueda aprovechar las oportunidades del mañana, de una manera diferenciada, con objetivos medibles y cuantificables, y teniendo en cuenta sus recursos actuales?

El objetivo es formular el diseño de la estrategia de la compañía, para que a los responsables de la empresa les sirva como guía para tomar mejores decisiones, y tener así una mayor probabilidad de posicionar los productos en el mercado colombiano. Para el diseño, construcción y formulación de la estrategia, se implementarán las herramientas y metodologías administrativas Canvas, PESTEL, cinco fuerzas de Porter y DOFA. La aplicación sistémica y metodológica de estas cuatro herramientas serán la estructura base para hacer el análisis del mercado objetivo al que se desea atender, del entorno, de la industria, la empresa y su portafolio de productos, en aras de diseñar una estrategia que les permita a los socios tener una herramienta de seguimiento, control y retroalimentación continua, que se convierta en un factor de éxito y que pueda, de igual manera, contribuir a disminuir las probabilidades de fracaso y de la ocurrencia de errores en la implementación de la estrategia.

Por motivos de confidencialidad con la empresa Andinos S.A., los resultados y la propuesta del diseño estratégico no serán plasmados en este trabajo, ya que la investigación realizada, el análisis y el desarrollo del mismo pueden servir como fuente para que otras

empresas del sector lo utilizaran para beneficio propio, y esto iría, definitivamente, en contra del interés y propósito del trabajo.

#### 4. Misión

La misión empresarial de Andinos S.A. consiste en importar, comercializar y distribuir productos y servicios en Colombia, que mejoren la calidad de vida de sus clientes, tanto personas naturales como jurídicas, sin importar el género, a través de la creación de ambientes seguros, confortables, limpios y eficientes. La compañía se dedica al suministro de soluciones innovadoras a problemas de seguridad, salud y medio ambiente. Sus productos y servicios se caracterizan por sus altos estándares de calidad y, gracias a que son ecoamigables, seguros y eficientes, permiten tener acceso a un estilo de vida saludable, tranquilo y seguro. Los clientes, a su vez, pueden tornarse más asertivos, efectivos y oportunos a la hora de hacer sus propias elecciones.

Los socios, al referirse a la misión de la organización, dicen:

Porque valoramos lo esencial de la vida; salud, seguridad, tranquilidad, tiempo y el medio ambiente, ofrecemos productos y servicios que satisfagan y mejoren continuamente estas necesidades de nuestros clientes en aras de cumplir con sus resultados y productividad de una manera amigable con el medio ambiente.

## 5. Visión

Ser aliado de los clientes en Colombia, para mejorar la calidad de vida de estos, enfocada en la seguridad, la tranquilidad y la salud de estos. La motivación constante es la orientación a generar valor y sostenibilidad, comprometidos con el mejoramiento continuo y el entorno. Se sustenta en la calidad del ser, el talento humano y en la excelencia operacional.

## 6. Valores

Los valores de la sociedad comercializadora Andinos S.A. son *servicio, respeto, honestidad, transparencia, atención, integralidad, solidaridad y trabajo en equipo*.

## 7. Marco teórico

### 7.1. Análisis PESTEL

La metodología PESTEL es una herramienta de análisis estratégico utilizada ampliamente en estudios administrativos. Según Guevara, Pérez y Quint (2014), esta herramienta:

Ofrece un acercamiento unilateral y atemporal a la multipresencialidad de las organizaciones, entendiendo que su objetivo es identificar, en un momento y en un espacio dados, los aspectos que permiten darle forma a una imagen organizacional relativa a ese sistema de referencia temporal y espacial (p. 83).

Para esto resulta imperiosa la consideración de la influencia en el entorno empresarial y organizacional de los diferentes actores y de sus decisiones. Guevara et al. (2014), partiendo de tal premisa, señalan que:

Tanto el entorno externo como el interno deben entenderse conjuntamente como parte de una sola entidad multifacética y compleja en la que convergen varias dimensiones: política, económica, tecnológica, humana y física. Dichas dimensiones tienen una dinámica histórica, por lo que también debe considerarse el aspecto temporal, conceptualizado como espacio-dinámica organizacional que se reconstruye históricamente, es decir, tiene un pasado, un presente y revela un futuro. (p. 84).

En este sentido cobra mayor importancia el uso de esta herramienta administrativa. Como bien lo expresa Yüksel (2012), la globalización y los avances tecnológicos han incrementado el potencial para que las personas y empresas interactúen desde diferentes lugares geográficos. En este proceso de cambio, las fronteras nacionales pierden su importancia en términos de las actividades económicas que se hacen en el día a día y cada vez cobra más importancia la producción y participación de las actividades que se hacen en diferentes países, cada uno con su propio entorno y legislación. El análisis estratégico es la primera de las etapas básicas del gerenciamiento estratégico e incluye el análisis del medio ambiente. Al respecto Ülgen & Mirze (2007), citados por Yüksel (2012), sostienen que el análisis del entorno es importante para el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible.

Para Frue (2017), el análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal (PESTEL, por sus siglas en inglés) es una herramienta estratégica utilizada principalmente en el análisis de negocios, que les ayuda a los especialistas a tomar decisiones ejecutivas con respecto a un producto, negocio o concepto, destacando los factores que pueden afectar su éxito potencial.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Traducción de los autores.

De acuerdo con Yüksel (2012), el análisis PESTEL cumple dos funciones básicas para una empresa: la primera es que ayuda a identificar el entorno en el cual opera la empresa. La segunda, es que ofrece data e información que la empresa puede utilizar para predecir situaciones y circunstancias a las cuales se pueda enfrentar en el futuro. En este mismo sentido, Yüksel señala que el análisis PESTEL se usa para determinar hasta qué punto el macroentorno es el apropiado para el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.

### 7.1.1 Historia del origen de la herramienta

Guevara et al. (2014) ofrecen un preciso recorrido por la historia de esta herramienta que vale la pena rescatar y señalan:

Según Richardson (2012), la denominación ETPS fue utilizada por primera vez por Francis J. Aguilar en 1965 para referirse al ámbito económico, tecnológico, político y social, en su tesis doctoral en la Universidad de Harvard. Dos años más tarde lo retoma en su libro *Scanning the Business Environment* (1967). Casi al mismo tiempo, Thompson, en un trabajo denominado *Organizations in Actions: Social Science Bases of Administrative Theory*, describió la necesidad de considerar el entorno empresarial como fuente de incertidumbre para las organizaciones. Según Morrison (2012), en el comienzo de los años setenta, Brown puso énfasis en el *Strategic Trend Evaluation Process* (STEP), y consideró factores como el social, el tecnológico, el económico, el político y el ecológico, para el análisis del entorno empresarial.

A partir de los años ochenta hubo una gran cantidad de definiciones para investigar el entorno empresarial. Ciertamente, las múltiples propuestas combinan los factores esenciales en una multiplicidad de combinaciones como PEST, PESTEL (Recklies, 2006), PESTLE, PESTLED hasta STEEPLE, STEPE y SLEPT (Morrison, 2012). Todos estos acrónimos recogen un contenido similar y su utilización es indistinta, de hecho, al respecto Gassner (2014) destaca que se pueden generar de las seis letras PESTEL, setecientos veinte yuxtaposiciones diferentes. No obstante, la

combinación PESTEL ha ganado terreno en la literatura pertinente en los últimos años, señalando Gassner (2014) que el término PESTEL fue usado por primera vez por los autores Johnson y Scholes en su libro *Exploring Corporate Strategy*, en la sexta edición del año 2002, sin reivindicar la invención del mencionado acrónimo. En 1989, en la primera edición del mismo libro, Johnson y Scholes definen diez factores externos que influyen en el entorno empresarial: la competencia, el mercado laboral, el gobierno, la ecología, los mercados de capitales, la tecnología, la demografía, los factores económicos, los aspectos socioeconómicos y una demanda general. Todos estos factores fueron más tarde englobados bajo el acrónimo PEST y seguidamente bajo PESTEL. (pp. 85-86).

Como complemento a los postulados mencionados anteriormente, cabe acotar que con independencia de las particularidades alusivas a la calificación de los factores considerados, la metodología PESTEL se adapta a las situaciones individuales del lugar de estudio, tomando en cuenta sus necesidades. Guevara et al. (2014) consideran que se puede anticipar también que la aplicación de la herramienta muestra condiciones necesarias que se derivan principalmente de su delimitación (qué factores) y del método que se vaya a utilizar (p. 86).

Ahora bien, el análisis PESTEL es una herramienta útil para entender el panorama general del entorno en el que está operando y las oportunidades y amenazas que se encuentran dentro de él. Al comprender el entorno en el que se opera (externo a la organización, empresa o departamento), es posible aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas. Así, específicamente, dicho análisis es particularmente ventajoso para comprender los riesgos asociados con el crecimiento o declive del mercado y, como tal, la posición, el potencial y la dirección de una empresa u organización.

El análisis de PESTEL, según Morrison (2012), se utiliza a menudo como una herramienta genérica de “orientación”, que señala lo que está sucediendo en el contexto externo de una

organización y que a posteriori afectará lo que está sucediendo dentro de ella. Es una herramienta de medición de negocios que busca factores externos a la organización. Usualmente es llevada a cabo dentro de un análisis estratégico FODA (análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas). A continuación, se describen todos los factores macroambientales involucrados en esta metodología (Professional Academy, 2017):

*Factores políticos:* se trata de cómo y en qué medida interviene un gobierno en la economía. Esto puede incluir: política gubernamental, estabilidad política o inestabilidad en los mercados extranjeros, política de comercio exterior, política tributaria, legislación laboral, legislación ambiental, restricciones comerciales, etcétera. De la lista anterior se desprende claramente que los factores políticos suelen tener un impacto en las organizaciones y en cómo hacen negocios. Las organizaciones deben ser capaces de responder a la actual y anticipada legislación futura y, en consecuencia, ajustar su política de *marketing*. Se incluyen aquí, entre otros aspectos, las diferentes políticas del Gobierno, las subvenciones, las políticas fiscales de los diferentes países, las modificaciones en los tratados comerciales.

*Factores económicos:* los factores económicos tienen un impacto significativo en cómo una organización hace negocios y también en lo rentables que son. Estos factores incluyen el crecimiento económico, los ciclos económicos, las políticas económicas del Gobierno, los factores macroeconómicos propios de cada país, las tasas de interés, los tipos de cambio, el nivel de inflación, la renta disponible de los consumidores y las empresas, y así sucesivamente. Así mismo, estos factores pueden desglosarse en macroeconómicos y microeconómicos. Los factores macroeconómicos se ocupan de la gestión de la demanda en cualquier economía. Los gobiernos utilizan el control de las tasas de interés, la política fiscal y el gasto público como sus principales mecanismos. Los factores microeconómicos se refieren a la forma en que las personas gastan sus ingresos, lo cual tiene un gran impacto en las organizaciones.

*Factores sociales:* también conocidos como factores socioculturales, son las áreas que involucran creencias compartidas y actitudes de la población. Estos factores incluyen crecimiento de la población, distribución de la edad, conciencia de la salud, actitudes de la carrera, cambios en los gustos o en las modas que repercuten en el nivel de consumo, cambios en el nivel de ingresos, cambios en el nivel poblacional, y así sucesivamente. Son de particular interés, ya que tienen un efecto directo sobre cómo los vendedores entienden a los clientes y lo que los impulsa.

*Factores tecnológicos*<sup>2</sup>: es evidente cómo el vertiginoso avance y cambio del panorama tecnológico afecta la forma en la que se comercializan los productos. Los factores tecnológicos afectan la comercialización y su gestión de tres maneras:

- Nuevas maneras de producir bienes y servicios.
- Nuevas formas de distribución de bienes y servicios.
- Nuevas formas de comunicación con los mercados objetivo.

*Factores ambientales:* estos factores tan solo han llegado a estar a la vanguardia en los últimos quince años. Se han convertido en importantes, debido a la creciente escasez de materias primas, a los objetivos mundiales en contra de la contaminación y a la necesidad de hacer negocios con empresas éticas y sostenibles. Estas son apenas algunas de las cuestiones a las que los vendedores se enfrentan dentro de este factor, ya que cada vez más y más consumidores están exigiendo que los productos que compran sean obtenidos de fuentes confiables y amigables con el ambiente. Puede parecer *a priori* que, de acuerdo con Professional Academy (2017), estos factores solo afectan a las empresas de sectores muy específicos, pero en realidad sucede todo lo contrario. Es de particular interés el estar al tanto no solo de los posibles cambios normativos referidos a la ecología, sino también en cuanto a la conciencia social de este movimiento. Se deberán tomar en consideración, como parte de estos factores ecológicos: las leyes de protección medioambiental, las

---

<sup>2</sup> Se consideran dentro de este grupo de factores: un entorno que promulgue la innovación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), la inversión en I + D (investigación y desarrollo) y la promoción del desarrollo tecnológico que llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva y a cambios tecnológicos futuros.

regulaciones sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos y la preocupación por el calentamiento global, entre otros.

*Factores legales:* incluyen salud y seguridad, igualdad de oportunidades, normas publicitarias, derechos y leyes de los consumidores, etiquetado del producto, seguridad del producto, licencias, leyes sobre el empleo, derechos de propiedad intelectual, leyes de salud, sanitarias y seguridad laboral y sectores protegidos o regulados. Está claro que las empresas necesitan saber qué es y qué no es legal, para poder operar con éxito, así mismo, es importante tener en cuenta que cada país tiene su propio conjunto de normas y reglamentos. (s. p.)

En general, los factores considerados en el análisis PESTEL constituyen un marco para revisar una situación, una estrategia o una posición, al igual que la dirección de una empresa, una propuesta de *marketing* o una idea. Todos estos aspectos pueden considerarse como factores del macroentorno, y su utilidad radica en la suposición de que el éxito de una organización en particular o una solución de gestión no pueden entenderse sin tener la información relevante para el entorno empresarial específico, el cual se refiere a todos los factores físicos y sociales externos que se consideran en el proceso gerencial (Bittan, 2017).

Así, a criterio de Bittan (2017), el análisis PESTEL asegura que el rendimiento de la organización esté alineado positivamente con las fuerzas de cambio que afecten el entorno empresarial, por lo que es de gran utilidad al momento de entrar en nuevos mercados y nuevos países, y ayuda a adaptarse eficazmente a las realidades del entorno.

### *7.1.2 Ventajas y condiciones necesarias para la aplicación del análisis PESTEL*

A criterio de Guevara et al. (2014), la herramienta PESTEL muestra una serie de ventajas, pero también requiere aspectos condicionantes para lograr mejores resultados y su aplicación en campo. Las ventajas que ofrece esta metodología se concentran primeramente en su simplicidad,

por cuanto representa una herramienta que permite una gran captura de información que podrá ser utilizada como insumo para construir e identificar factores relevantes con influencia en el entorno empresarial. La sistematización de las ventajas de su uso (Guevara et al., 2014), se enumeran a continuación:

- Es una herramienta simple y de fácil uso, que utiliza generalmente cinco perspectivas básicas que le permiten generar una estructura lógica, para entender, mostrar, discutir y tomar decisiones, con base en un marco en el que se identifican, investigan y analizan factores externos que podrían afectar a la organización.
- Permite obtener amplia información, que ayuda a entender el crecimiento o declive de un mercado o sector y, en consecuencia, la posición potencial y la dirección de un negocio, así como la revisión y la adopción de estrategias empresariales.
- Ayuda a identificar la realidad política, social, económica, tecnológica, legal y ecológica que puede afectar a los negocios, lo que, a su vez, permite que los dueños estén conscientes y en condiciones de prever, en cierto modo, los cambios que se requerirán para mantenerse a flote o para cerrar operaciones. Así mismo, es una herramienta que consiente que futuros negocios identifiquen el entorno y que evalúen sus posibilidades en el mismo.
- Permite contextualizar la problemática de los negocios actuales y, a su vez, vislumbrar las posibles alternativas de nuevos negocios, aplicando la intuición para determinar posibles estrategias de crecimiento (pp. 86-87).

Como complemento a lo anterior, la metodología PESTEL requiere el cumplimiento de ciertas condiciones para su aplicación e implementación en campo. Entre las principales, se puntualizan las siguientes:

- Al momento de recopilar la información, se presentan una gran cantidad de datos relevantes que, en la mayoría de casos, deben ser pertinentes, recogidos de fuentes externas y

confiables, ser recientes y estar actualizados, por lo que el análisis PESTEL demandará tiempo y recursos.

- Los factores analizados por esta herramienta requieren gran cantidad de información, que suele ser dinámica y cambiante en cortos períodos de tiempo, por lo que se necesita priorizarla en función de prever por qué y cómo estos factores pueden afectar el presente o el futuro del negocio.
- El procedimiento habitual para el análisis PESTEL es presentar una lista de varios factores externos que podrían afectar al negocio. Si estos factores no son analizados de manera crítica, los resultados del análisis no tendrían relevancia para el negocio.
- Al aplicar la herramienta en ámbitos organizacionales que presentan vulnerabilidades y fuertes problemáticas en temas de seguridad, es necesario contar con el apoyo de los involucrados (Guevara et al., p. 87).
- El personal que levanta la información debe tener experiencia en temas y contextos similares, para lograr empatía y un manejo estratégico que permita capturar la información suministrada.
- Tras la aplicación de la herramienta, es importante considerar la temporalidad de la información obtenida, ya que su alcance se limita al momento específico de la toma de información. (Guevara et al., p. 87).

Para concluir, puede afirmarse, según lo expuesto, que la herramienta PESTEL se presenta como una metodología extremadamente útil y versátil para el análisis del entorno, muy apropiada para comprender el panorama general en el que opera cualquier organización, permitiendo un correcto proceso de planificación y toma de decisiones, en función de la búsqueda del aprovechamiento de las oportunidades para minimizar las amenazas referentes a sus actividades,

lo que favorecerá, por ende, la generación de un plan sólido de crecimiento a largo plazo. De acuerdo con Bitt (2017), el análisis PESTEL se considera una herramienta acertada para comprender el crecimiento o el declive de un mercado o de un conjunto de necesidades por satisfacer, y, en consecuencia, la posición, el potencial y la dirección de un negocio o de cualquier tipo de entidad. Este análisis también es empleado como una técnica de medición de desempeño. Esta metodología promueve, así mismo, el pensamiento proactivo y la previsión sistémica, procurando erradicar improvisaciones en las organizaciones. Es la base para la formulación de políticas que inspiren autoridad, compromiso y liderazgo, bien sea en entes públicos o privados.

## 7.2. Cinco fuerzas de PORTER

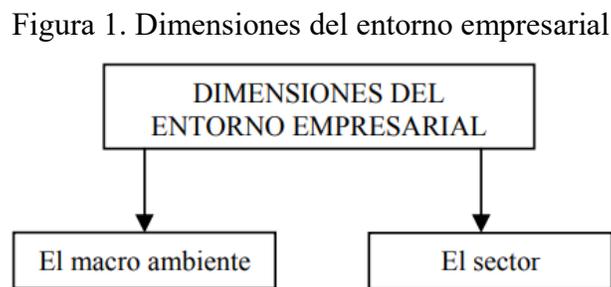
Las cinco fuerzas de Porter es un modelo holístico desarrollado por Michael Porter para analizar cualquier industria en términos de rentabilidad (López, 2009). A través de este modelo es posible determinar la rentabilidad a largo plazo de una empresa o de un segmento, en función de cinco fuerzas competitivas básicas. El modelo propone una guía de reflexión estratégica sistemática, para determinar la rentabilidad de un sector específico; normalmente, con el fin de establecer el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector (Manene, 2013).

La intensidad de la competencia en una industria determina la posibilidad de la empresa de conseguir tasas de rentabilidad superiores al costo de capital. Esta intensidad de la competencia está en función de las cinco fuerzas competitivas básicas y determina la rentabilidad de la empresa, porque afecta los costos, los precios y la inversión necesaria (Riquelme, 2015), que, según Porter (2008), son elementos básicos del retorno y la inversión.

Para Baena, Sánchez y Montoya (2003):

Existen dos dimensiones del entorno empresarial: *el macro ambiente*, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y *el sector* (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector. (p. 62).

A continuación la figura 1 muestra las dimensiones del entorno empresarial planteadas por Baena et al. (2003).



*Fuente:* Baena et al. (2003).

Baena et al. (2003) consideran que el análisis del sector contempla el ambiente más cercano a la organización y sus conclusiones aportan importantes criterios para la formulación de las estrategias que plantean el posicionamiento de la empresa, en el ámbito nacional e internacional (p. 62).

Más adelante, estos autores, refiriéndose a la dinámica propia de las empresas y a su relación con el medio, señalan:

Las empresas son un sistema abierto que se encuentra en constante interacción con el medio. En este sentido, su dinámica interna y su dinámica del entorno constituyen una unidad dialéctica inseparable. Se deduce de esto, que los resultados internos de la empresa dependen, en porcentaje alto, de las características del entorno en que se mueve y de la capacidad que tiene ésta de asimilar este entorno y de administrarlo eficientemente. (p. 61).

Porter (1982), por su parte, dice:

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste específicamente en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio e involucra tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa estará representado por el sector o sectores industriales en los cuales compiten. (p. 23.).

Baena, Sánchez y Montoya (2003) plantean que existen cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial, basadas en los principales elementos del mercado (ver figura 2).

- Competidores directos: conjunto de empresas que ofrecen el mismo bien o producto.
- Clientes: conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios.
- Proveedores: conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector, todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.
- Productos sustitutos: aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado.
- Competidores potenciales: aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un subsector determinado.

La competencia horizontal la representan las tres primeras fuerzas: proveedores, compradores y rivalidad, y la presión competitiva vertical está representada por los competidores potenciales y la existencia de productos sustitutos, de la combinación de estas cinco fuerzas depende el beneficio potencial del sector (p. 64).

**Figura 2.** Las cinco fuerzas competitivas que determinan la competencia en el sector



*Fuente:* Porter (2008, p. 2).

Para Porter (2008): “La comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo” (p. 2). El marco de análisis de las cinco fuerzas se convierte entonces en una herramienta que principalmente les permite a los gerentes ver la “foto completa”. Es un esquema que se puede utilizar para organizar varias condiciones de la industria que afectan la rentabilidad de la industria, y evalúa la eficacia de las estrategias alternativas del negocio (Baye & Prince, 2014). Por consiguiente, una estructura saludable de un sector debería ser tan importante para un estratega como la posición de su empresa. Porter (2008) afirma que el objetivo del estratega corporativo consiste en descubrir una posición

dentro de la industria gracias a la cual su compañía pueda defenderse mejor de dichas fuerzas o pueda inclinarlas a su favor: “Comprender la estructura de un sector también es clave para un posicionamiento estratégico eficaz” (p. 2). Porter considera que cuando una compañía está consciente de estas fuerzas podrá situar su industria en una posición que le permita ser menos vulnerable a los ataques.

Es importante mencionar que el poder de las cinco fuerzas varía de industria a industria y puede cambiar con la evolución del sector industrial. El poder de cada una de las cinco fuerzas competitivas es una función de la estructura de la industria, o las características económicas y técnicas básicas de un sector industrial. Las empresas a través de sus estrategias pueden influir en las cinco fuerzas (Estrategia Magazine, 2002): “Si una empresa puede conformar la estructura, puede fundamentalmente cambiar el atractivo de un sector industrial para bien o para mal. Muchas estrategias exitosas han cambiado las reglas de la competencia de esta manera” (s. p.). En cualquier sector industrial en particular, no todas las fuerzas serán igualmente importantes, y los factores particulares estructurales que son importantes pueden diferir. Cada sector industrial es único y tiene su propia estructura única. El marco de las cinco fuerzas permite que una empresa vea la complejidad del sector o industria y señale aquellos factores que son críticos para la competencia en ese sector industrial, así como para identificar las innovaciones estratégicas que mejorarían mayormente la utilidad del sector industrial, y la propia (Estrategia Magazine, 2002). A continuación, se analizará con detalle cada una de las cinco fuerzas competitivas que determinan la competencia en el sector.

### *7.2.1 Amenaza de entrada*

Un concepto importante en relación con la competencia, tiene que ver con lo que se conoce como amenaza de entrada.

Según Baena et al. (2003):

El ingreso de nuevos competidores al sector depende del tipo y nivel de barreras para la entrada. Como es obvio, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector. En el caso de que haya beneficios superiores a la media en el sector, atraerá mayor número de inversionistas, aumentando la competencia y, en consecuencia, bajando la rentabilidad media del sector. El número de competidores potenciales estará condicionado a las barreras de entrada existentes y a la capacidad de represalia de las empresas pertenecientes del sector (p. 62).

Dalmau y Oltra (1997), precisando el concepto de barreras de entrada, entienden por barreras de entrada “cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada de un nuevo competidor entrante en el sector es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él” (p. 63). De otro lado, Porter (2008) señala que las barreras de entrada se pueden agrupar en torno a la diferenciación, las acciones gubernamentales y las ventajas en costos.

Berdejo y Moya (2017) ofrecen un inventario valioso de las barreras más comunes que, a continuación se presenta:

*Economías de escala:* estas ocurren cuando el costo unitario de una actividad determinada se reduce al aumentar el volumen de producción, durante un período de tiempo concreto y definido.

*Curva de experiencia:* se refiere al “saber hacer” (*know how*) acumulado por una empresa en el desarrollo de una actividad durante un período de tiempo prolongado. Incluye el conjunto de actividades de la empresa, abarcando todos los aspectos de la organización (gestión, tecnología de productos, procesos, etcétera).

*Requisitos de capital:* son necesidades mínimas elevadas de invertir capital (fijo y circulante) en la infraestructura de producción, investigación y desarrollo, inventarios y/o publicidad, o en la comercialización.

*Costos al cambiar de proveedor:* son los costos adicionales, que asume un comprador por cambiar de un proveedor a otro, que le proporciona unos productos o servicios equivalentes pero en general, más competitivos.

*Acceso a insumos:* existencia de acceso favorable a insumos por parte de las empresas que potencialmente ingresen al sector.

*Acceso a canales de distribución:* es la aceptación de comercializar el producto del nuevo competidor por los canales existentes, con restricciones que disminuyan la capacidad de competencia de la nueva empresa en el mercado.

*Identificación de marca:* imagen, credibilidad, seriedad, fiabilidad, que la empresa tiene en el mercado, como consecuencia de una forma de actuar, que puede llevar al comprador a identificar el producto con la marca.

*Diferenciación del producto:* atributos del bien que lo hacen percibir como único. Grado en que los consumidores distinguen un producto de otro, puede tratarse de atributos propios del diseño, la presentación, servicios al cliente, etcétera.

*Barreras gubernamentales:* pueden ser subvenciones a ciertos grupos, creación de monopolios estatales. Además existen también restricciones que impone el gobierno en sus leyes y otras normas (licencias, requisitos de capital, controles del medio ambiente y salud, entre otros) para el ingreso de nuevas empresas al mercado. La amenaza de entrada de nuevos competidores depende principalmente de las barreras de entrada y de la reacción de las compañías que ya están establecidas dentro del sector, ante los recién llegados. (pp. 67-68).

### *7.2.2 Rivalidad entre competidores existentes*

Este es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector. Baena et al. (2003) identifican los principales factores que contribuyen en mayor medida a incrementar la rivalidad entre los competidores son los que se relacionan a continuación:

**Concentración:** se trata de identificar si son pocas empresas las que dominan el mercado, o si, por el contrario, se da un fenómeno de atomización.

**Diversidad de los competidores:** diferencia en cuanto a los orígenes, objetivos, costos y estrategias de las empresas.

**Costos fijos elevados:** si los costos fijos son elevados respecto al valor de los productos o servicios, las empresas se verán forzadas a mantener altas cifras de negocios.

**Diferenciación entre los productos:** son las características del producto que lo hacen diferente, incluso, hasta ser percibido como único en el mercado por su uso o aplicación. Puede ser por características propias del diseño, de la presentación, del servicio al cliente, etcétera.

**Costos de cambio:** cuando los costos de cambio de unos productos a otros son bajos, se fomenta la lucha interna dentro del sector.

**Grupos empresariales:** la rivalidad aumenta cuando potentes grupos empresariales compran pequeñas empresas del sector, para relanzarlas y entrar en ese mercado.

**Crecimiento de la demanda:** la competencia es más fuerte si la demanda del producto crece lentamente.

Barreras de salida: la rivalidad será alta si los costos para abandonar la empresa son superiores a los costos para mantenerse en el mercado y competir, o si hay factores que restringen la salida de las empresas de una industria, como:

Activos especializados: es la existencia de activos especializados, lo cual implica un reducido valor de liquidación o costos elevados de conversión si se quisiera cambiar de actividad.

Barreras emocionales: la resistencia a liquidar o salir del negocio generadas por compromisos de carácter afectivo del empresario.

Restricciones gubernamentales: limitaciones que impone el gobierno para liquidar un negocio.

Equilibrio entre capacidad y producción: cuanto mayor sea el desequilibrio entre la capacidad potencial de producción de un sector y su producción real, más rivalidad habrá.

Efectos de demostración: necesidad de triunfar en los mercados más importantes, para poder introducirse con mayor facilidad en los demás. (pp. 63-64).

### *7.2.3 Amenaza de productos o servicios sustitutos*

Los bienes sustitutos son los productos que cumplen las mismas funciones del producto en estudio. Representan una amenaza para el sector, si cubren las mismas necesidades a un precio menor con rendimiento y calidad superior. Las empresas de un sector pueden estar en competencia directa con las de un sector diferente, si los productos pueden sustituir al otro bien. La presencia de productos sustitutos competitivos en precio puede hacer que los clientes cambien de producto, con lo cual se puede presentar una pérdida en la cuota de mercado.

Baena et al. (2003) indican que los factores que normalmente permiten saber si realmente constituyen una amenaza son:

Disponibilidad de sustitutos: se refiere a la existencia de productos sustitutos y a la facilidad de acceso.

Precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto: se refiere a la relación entre el precio del producto sustituto y el analizado. Un bien sustituto con un precio competitivo establece un límite a los precios que se pueden ofrecer en un sector.

Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto: los clientes se inclinarán por el producto sustituto si la calidad y el rendimiento son superiores al producto usado.

Costos de cambio para el cliente: si los costos son reducidos, los compradores no tendrán problema en utilizar el bien sustituto, mientras que si son altos, es menos probable que lo hagan (p. 66).

### *7.2.3 Poder de negociación de los clientes*

La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los compradores o clientes con las empresas que producen el bien o servicio. El análisis de esta fuerza debe hacerse en dos dimensiones: sensibilidad al precio y poder de negociación.

Los principales factores en el poder de negociación son:

- *Concentración de clientes*: se trata de identificar si existen pocos clientes que demandan la mayor parte de las ventas del sector o si existen muchos. Cuando el número de clientes no es elevado, se afecta la palanca de negociación puesto que pueden exigir más.
- *Volumen de compra*: si el cliente efectúa compras de elevado valor económico, podrá forzar mejores condiciones ante sus proveedores, teniendo en cuenta los siguientes factores:

- *Costos de cambio*: se quiere identificar que si se cambia de comprador, las compañías incurren en costos de oportunidad.
- *Integración hacia atrás*: es la posibilidad de que los compradores fabriquen el bien en estudio, lo cual amenaza a las empresas del sector.
- *Información de los compradores*: se trata de analizar si los compradores poseen adecuada información de las empresas que producen el bien que adquieren.
- *Diferenciación*: si los productos o servicios ofrecidos no están diferenciados, los clientes tendrán más poder de negociación. Los productos diferenciados son los que el cliente identifica por su diseño, marca y calidad superior a los demás.
- *Información acerca del proveedor*: si el cliente dispone de información precisa sobre los productos, calidades y precios, que le permita compararlos con la competencia, podrá tener mayores argumentos de importancia en el poder negociador con el proveedor.
- *Identificación de la marca*: es la asociación que hace el comprador con marcas existentes en el mercado, que lo puede llevar inclusive a identificar un producto con una marca.
- *Productos sustitutos*: obviamente su existencia le permite al comprador presionar más sobre los precios.

#### *7.2.4 Poder de negociación de los proveedores*

Los proveedores definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado de acuerdo con el poder de negociación de esta con quienes le suministran los insumos para la producción de sus bienes. Las condiciones de mercado en el sector de los proveedores y la importancia que ellos tienen para el producto del sector que se está estudiando determinarán la intensidad de esta fuerza. El poder negociador de los proveedores dependerá de las condiciones

del mercado, del resto de los proveedores y de la importancia del producto que proporcionan. Su fuerza se verá disminuida si el producto que ofrecen es estándar y puede obtenerse en el mercado con facilidad, es decir, si existe un gran número de proveedores. En este caso, el comprador estará en una buena posición para elegir la mejor oferta. Por el contrario, el proveedor estará en posición ventajosa si el producto que ofrece escasea y los compradores necesitan adquirirlo para sus procesos. De acuerdo con Gómila (2015), las variables más relevantes de esta fuerza son:

- *Concentración de proveedores*: se requiere identificar si la mayor parte de la provisión de insumos o recursos para las empresas del sector las realizan pocas o muchas compañías.
- *Importancia del volumen para los proveedores*: es la importancia del volumen de compra que las compañías del sector hacen a los proveedores (es decir, las ventas al sector en relación con las ventas totales de los proveedores).
- *Diferenciación de insumos*: si los productos ofrecidos por los proveedores están o no están diferenciados.
- *Costos de cambio*: se refiere a los costos en que incurre el comprador cuando cambia de proveedor. La existencia de estos costos puede darles un relativo poder a los proveedores.
- *Disponibilidad de insumos sustitutos*: es la existencia, disponibilidad y acceso a insumos sustitutos que, por sus características, pueden reemplazar a los tradicionales.
- *Impacto de los insumos*: se trata de identificar si los insumos ofrecidos mantienen, incrementan o mejoran la calidad del bien.
- *Integración hacia adelante*: las condiciones en el sector proveedor marcarán los precios y la oferta. Si es un sector oligopolístico, la oferta será repartida entre unas pocas empresas con mayor poder de negociación. A esto contribuirá el hecho de que el producto que se suministre sea estándar o que esté fuertemente diferenciado, con repercusión en el precio y la calidad del producto. (pp. 28-29).

El resultado combinado de las cinco fuerzas indica el atractivo del sector que se estudia. Cuanto más poderosas sean las cinco fuerzas, la posibilidad de obtener beneficios elevados disminuye. Si el conjunto de las cinco fuerzas es débil, la estructura del sector es favorable para obtener beneficios por encima de la media. El sector posee perspectivas de obtener beneficios si la rivalidad no es intensa, no hay productos sustitutos y el poder de negociación de los proveedores y compradores es débil frente a la empresa. En otras palabras, en la medida en que una industria alcanza su pleno desarrollo, su tasa de crecimiento se modifica, lo que se traduce en una disminución de las utilidades y, a menudo, en una etapa de recesión. Aun siendo desfavorables las cinco fuerzas del sector industrial al cual se pertenece, se puede obtener una posición competitiva si se aprovechan estas condiciones como estímulo para innovar y mejorar (Gómila, 2014). Esta afirmación es importante y coincide con lo que ya había señalado Porter (1997):

El marco de cinco fuerzas no elimina la necesidad de creatividad para encontrar nuevas maneras de competir en un sector industrial. En su lugar, dirige las energías creativas de los administradores hacia aquellos aspectos de las estructuras de los sectores industriales que son más importantes para la utilidad a largo plazo. El marco de las cinco fuerzas intenta, en el proceso, levantar la probabilidad de descubrir una innovación estratégica deseable. (p. 25).

Para Lora (2004), desde la perspectiva y el interés de tener obtener acciones rentables a largo plazo, tanto Porter como Senge –en su obra *La quinta disciplina-*, coinciden en que a través del desarrollo del pensamiento estratégico y la búsqueda de fuentes sostenibles de ventajas competitivas que posicionen las empresas y permitan diferenciación en el mercado, se puede lograr un desempeño coherente durante largos períodos que garanticen su crecimiento.

Porter, citado por Lora (2004) afirma:

Solo a través de un conjunto integrado de selecciones basadas en las necesidades del cliente con las cuales se construye la posición y las ventajas competitivas necesarias para ganarle

a la competencia, se puede permanecer en el tiempo. Desde esta perspectiva, las empresas deben encontrar la posición de mercado que las destaque y diferencie. (p. 42).

La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial. Es así como la esencia de la formulación estratégica cobra importancia, pues consiste básicamente en hacerle frente a la competencia. Desde la perspectiva de la competencia, Porter (1979) anuncia el beneficio de esta, diciendo:

El marco de referencia utilizado para analizar la competencia dentro de la industria beneficia directamente a la estrategia de diversificación que ha de seguirse y proporciona un lineamiento que permite dar respuesta a la interrogante extremadamente compleja inherente a las decisiones de diversificación: ¿cuál es el potencial de este negocio? (pp. 3-12).

Resulta, pues, importante la forma como se define el negocio. Porter (1997) aclara que otras autoridades también han hecho énfasis en la necesidad de ver más allá del producto, con el propósito de definir una empresa. Más allá de las fronteras nacionales, para ponderar la competencia internacional potencial y más allá de los competidores actuales, para poder sopesar a aquellos que tal vez lleguen a convertirse en contendientes futuros.

No obstante, habrá que tener en consideración que, según reseña el portal AulaMarketing (2017), el modelo de las cinco fuerzas de Porter presenta varias limitaciones o inconvenientes:

Este modelo ofrece una imagen estática de la competencia, y no valora la importancia del cambio procedente de la innovación y el desarrollo tecnológico ni de la actuación estratégica de las empresas de la industria.

Por otra parte, no considera la importancia de los productos complementarios, modificando así los límites de la industria y haciéndola más atractiva.

Tampoco tiene en cuenta la existencia de otros agentes que influyen en el atractivo de la industria.

Otra limitación relevante es que en este modelo no todas las fuerzas tienen la misma importancia, lo que supone la necesidad de identificar factores críticos.

Por último, este modelo le da excesiva importancia a la estructura de la industria para explicar la rentabilidad de la empresa y olvida los recursos y las capacidades internas como diferencias entre las empresas. (s. p.).

Aun así, las cinco fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa.

### 7.3. Modelo Canvas

Con respecto a este modelo estratégico, vale la pena traer a consideración lo que se señala en el portal del Instituto de Estudios Superiores en Dirección de Empresas:

El Modelo Canvas, fue creado por Alexander Osterwalder en virtud de establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de la organización y todos los factores que influyen para que tenga o no éxito. Mediante un "lienzo" gráfico se detalla desde la idea de negocios, hasta los diferentes factores que influirán en ella al momento de ponerla en marcha; algunos de ellos que pueden servir como ejemplos para estructurarla eficazmente son: la relación de la marca o producto con su mercado meta, los ingresos y egresos que influyen en su funcionamiento y los factores directos o indirectos que podrían mermar su funcionamiento. La esencia de la existencia de este modelo es probar que es una idea eficaz y mediante el establecimiento de todas las características que influyen en ella, se pretende comprobar que si no hay material sustentado para rellenar el diagrama, la idea pierde factibilidad (IESDE, 2012).

Así mismo, Ferreira (2015) señala que este modelo se convierte en una herramienta fácilmente implementable en cualquier empresa para agregar valor a las ideas de negocios. El

modelo empezó como: “Una propuesta de tesis doctoral sobre *Ontología de los modelos de negocio*, publicada en el 2004. Sin embargo, tal ha sido el auge del uso de este modelo, que ha llevado a encontrarlo incluso, como aplicación móvil al alcance de todos” (p. 71).

Capó y Ortiz (2016) se refieren a este modelo como una herramienta estratégica para desarrollar nuevos modelos de empresa, o documentar modelos de negocio existentes. Consideran que es un gráfico visual con elementos que describen una empresa y sus productos (propuestas de valor), infraestructura, clientes y finanzas. Aclaran que, aunque el modelo ha de ser simple, relevante y fácilmente comprensible, no puede caer en la simplificación en exceso del complejo funcionamiento de una empresa.

La metodología Canvas sirve para describir de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor (Osterwalder, 2004). De manera general, Canvas es un lienzo que permite la rápida evaluación de una idea. Quijano (2013) complementa esta apreciación cuando establece que este modelo consiste en la conexión esquemática y gráfica de nueve módulos o bloques que describen la lógica de cómo una empresa pueda generar beneficio, cubriendo las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta de valor, infraestructura y viabilidad financiera. Según refiere Ferreira (2015), se compone de nueve bloques (mostrados en las figuras 3, 4 y 5).

De acuerdo con Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith (2014), los siguientes nueve módulos reflejan la lógica que sigue una empresa para generar ingresos:

1. Segmento de clientes
2. Alianzas clave
3. Propuesta de valor
4. Actividades

5. Canales
6. Flujo de ingresos
7. Estructura de costos
8. Recursos clave
9. Relaciones con los clientes

Como bien se observa en la figura 3, este modelo es una herramienta poderosa que incluye la elaboración de un lienzo que describe básicamente cómo funciona la empresa. Para Clark, Osterwalder y Pigneur (2012), este lienzo transforma las suposiciones no habladas en información explícita, convirtiéndose en un insumo que nos alienta a pensar y comunicar de una manera más efectiva.

Figura 3. Modelo Canvas



*Fuente: Ferreira (2015).*

Se puede pensar en que el modelo de negocio es el plan o prototipo que describe cómo la organización funciona. En la figura 3, se aprecia la propuesta de valor como eje central, del cual

parte el análisis de la idea de negocio. Esta propuesta es visible para todos los agentes externos (por ejemplo, clientes, competidores e instituciones). Por lo tanto, es importante evaluar la(s) propuesta(s) de valor en términos de su novedad, utilidad y factibilidad. Los otros ocho bloques contribuyen a la creación y entrega de la(s) propuesta(s) de valor. Para Campbell, Danilovic, Halila y Hoveskog (2013), Chesbrough y Rosenblom (2002), Johnson (2010) y Lambert y Davidson (2012), citados por Hoveskog, Halila & Danilovic (2015, p. 177), los modelos empresariales son contribuyentes esenciales para la competitividad, renovación y crecimiento de las empresas. Adicionalmente, concuerdan en decir que cualquier modelo puede ser multifacético desde la perspectiva de un nivel sistémico y puede convertirse en una herramienta de observación para describir de una manera holística la forma como una empresa concibe y hace su negocio. En el modelo los canales y las relaciones con los clientes son determinados según el segmento o segmentos de clientes que se hayan identificado y las actividades y los recursos determinan los socios clave. Desde el punto de vista gráfico, hay dos bloques que sustentan todo el esquema, y son la estructura de costos y la fuente de ingresos (figuras 4 y 5).

Figura 4. Adaptación del modelo Canvas



Fuente: Ferreira (2015).

Figura 5. Apropiación del modelo Canvas



*Fuente:* Caela (2014).

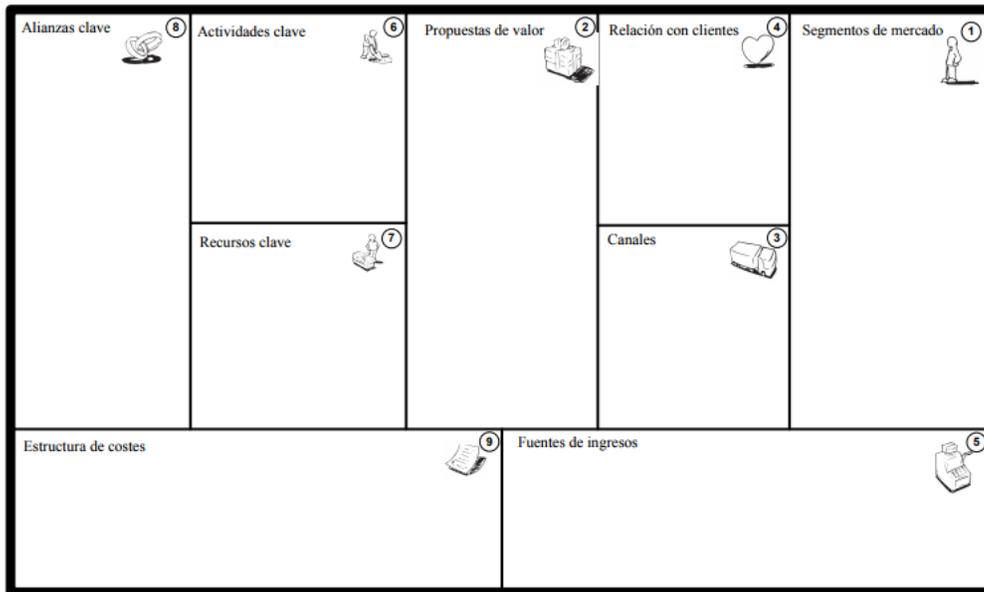
Ferreira (2015) dice:

Osterwalder y Pigneur (2010), así como Clark y Alexander (2012) parten de las cuatro áreas principales que constituyen las cuestiones fundamentales de la compañía. Con la influencia de Norton y Kaplan (2009), plantean como pilares de un modelo empresarial los siguientes aspectos:

- Producto
- Perspectiva del cliente
- Gestión de la infraestructura
- Aspectos financieros (p. 77).

Como resultado, tanto para Osterwalder y Pigneur (2010) como para Ferreira (2015) se identifican nueve módulos (figura 6).

Figura 6. Plantilla para el lienzo del modelo de negocios



Fuente: Ferreira (2015).

Los nueve módulos, según Ideas & Gestión & Innovación (2016), se describen de la siguiente manera:

*Segmentos de mercado.* En este módulo se definen los distintos grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables). Es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos, que tengan necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se vayan a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez se haya tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo. Una empresa

atiende a uno o a varios segmentos del mercado. Se debe segmentar para conocer el nicho y las oportunidades del negocio.

*Propuestas de valor.* Aquí se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una o por otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa les ofrece a los clientes; busca resolver el problema del cliente y definir los elementos diferenciadores de la competencia. Así mismo, debe existir una correspondencia entre la propuesta de valor y el segmento de clientes; no se debe sesgar con la idea de negocio, no en términos de producto, sino de la solución.

*Canales.* ¿Cómo se comunica la compañía con los segmentos para entregar valor? Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta. En este módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

- Darles a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa.
- Ayudarles a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.
- Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos.
- Proporcionarles a los clientes una propuesta de valor.

- Ofrecerles a los clientes un servicio de atención posventa.

*Relaciones con clientes.* Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado. Aquí se describen los diferentes tipos de relaciones que una empresa establece con determinados segmentos. La relación puede ser personal o automatizada y puede estar basada en los siguientes fundamentos: captación de clientes, fidelización de clientes y estimulación de las ventas (venta sugestiva).

Se deberá tomar en cuenta que el tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute, en gran medida, en la experiencia global del cliente.

*Fuentes de ingresos.* Se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restarles los gastos a los ingresos). Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingreso son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según el mercado, según el volumen o la gestión de la rentabilidad. Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas. Se deben determinar tanto las fuentes de ingresos operacionales como las no operacionales.

*Recursos clave.* Estos representan los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Todos los modelos de negocios requieren recursos clave que les permitan a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes, pudiendo ser estos: físicos, económicos, intelectuales o humanos;

además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave. Es importante reconocer los activos y recursos clave que se necesitan como piezas imprescindibles en el engranaje de la idea empresarial.

*Actividades clave.* ¿Qué es lo fundamental para que el modelo funcione? Alcanzar los objetivos del negocio requiere una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe desarrollar una empresa para tener éxito y, al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los clientes y percibir ingresos; además, las actividades también varían en función del modelo de negocio.

*Asociaciones clave.* ¿Qué tipo de socios se requiere? Algunas actividades se externalizan, y determinados recursos se adquieren por fuera de la empresa. En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas se asocian por múltiples motivos, y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Se puede hablar de cuatro tipos de asociaciones: alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, cooperación: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras, *Joint ventures*: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios y relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

*Estructura de costos.* En este módulo se describen todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio; es decir, los principales costos en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen

un costo. Estos costos son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costos que otros. En relación con los diferentes elementos del modelo de negocio que conforman la estructura de costos, se puede hablar de tipologías del costo; por ejemplo, costos directos e indirectos, fijos y variables. Se debe conocer la estructura básica de costos, con el fin principal de determinar elementos importantes, tales y como precios de venta.

De acuerdo con Ferreira (2015), una vez descrito el modelo, es importante acotar que este ha sido sometido también a adaptaciones. En efecto, Maurya (2010) propone una optimización del modelo original en la que se enfoca en la solución del problema, usando un lienzo que busca fusionar las metodologías de *Lean Startup* (Ries, 2011) y Canvas, teniendo en cuenta que hay empresas que apenas surgen y otras que ya están en marcha (p. 77).

Finalmente, se destacan los grandes beneficios del modelo Canvas señalados en el portal del Buenosnegocios.com (2014), los cuales derivan de la simplicidad que implica expresar el proyecto o producto en una sola hoja, mostrando sus nueve elementos centrales interrelacionados entre sí.

Las principales ventajas de usar esta herramienta para el diseño de un nuevo negocio están referidas en los siguientes aspectos:

*Simplicidad de interpretación.* El modelo está representado por medio de bloques que simbolizan los nueve elementos de la estructura del negocio: estos elementos, distribuidos organizadamente, permiten interpretar de manera muy simple la forma en que una empresa crea valor para los clientes y logra competitividad.

*Enfoque integral y sistémico.* Al representar todos los elementos (internos y externos) en la misma hoja, se vuelve más visible cualquier posible incoherencia entre ellos: cada bloque se encadena a los demás, formando parte del gran sistema del negocio.

*Cambios y repercusiones.* Una de las grandes ventajas es que, al analizar distintas alternativas dentro del modelo de negocio, es posible tantear la viabilidad haciendo cambios, probando y observando de forma fácil cómo el sistema responde: tan sencillo como ir acomodando los diversos bloques.

*Cualquier tamaño, cualquier actividad.* Es un modelo aplicable a cualquier tamaño de empresa, microemprendimiento o grandes negocios, dentro de cualquier actividad, pudiendo analizar un *startup*, un lanzamiento de un nuevo producto o una novedosa área comercial.

*Lenguaje visual.* Este modelo es una herramienta estratégica que utiliza básicamente el lenguaje visual para crear y desarrollar modelos de negocio innovadores, reduciendo la complejidad y permitiendo tener, a simple vista, una idea general de lo que se quiere llevar a cabo y de cómo se haría.

*Sinergia y trabajo en equipo.* La simplicidad del método, orientado a las soluciones rápidas, facilita la generación de ideas y distintos aportes de un grupo de personas que se reúna para desarrollarlo. Permite compartir conceptos complejos de forma sencilla, con un lenguaje entendido por todos.

*Análisis estratégico en una hoja.* Es una poderosa herramienta para el análisis estratégico: FODA, análisis del mercado, competidores, clientes, proveedores, estructuras y procesos. Muchos aspectos importantes para un negocio en una sola hoja (Buenosnegocios.com, 2014).

Hoveskog et al. (2015) resaltan que el beneficio del modelo Canvas es su enfoque holístico en un sistema multifacético, al momento de describir cómo las empresas hacen negocios. En un complejo sistema de actividades interrelacionadas, el modelo de negocio comunica opciones estratégicas, explica cómo las empresas crean, entregan y captan valor y facilitan la identificación de fuentes de competitividad.

Según Ferreira (2015), en general, el principal aporte del modelo es la conceptualización de los principales elementos que forman parte de un modelo de negocio, apuntando además, que el modelo Canvas adquiere relevancia por el hecho de permitir la definición, implementación y seguimiento de la estrategia empresarial. Adicionalmente, es importante acotar que el modelo Canvas crea un lenguaje común para describir, visualizar y modificar modelos de negocio. Tiene la capacidad de crear un concepto que es de rápido entendimiento y facilita la descripción y el debate. De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2012), el modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se puede aplicar en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. Otro de los aportes relevantes es el trabajo que se le hace a la gestión del riesgo en un sentido positivo, pues lo disminuye, y la importancia que esto cobra especialmente para una *startup*. La manera en que lo trabaja, es diseñando, probando y ejecutando una y otra vez una estrategia de valor. Así, el modelo incentiva a hacer prototipos, a aprender, cambiar y buscar la vía más rápida y efectiva de lograr clientes reales. En otras palabras, para Osterwalder et al. (2014), consiste en un método para crear y testear modelos de negocio de una forma ligera siempre enfocado a crear valor para el negocio y para el cliente.

#### 7.4. Matriz DOFA o FODA

Siguiendo la pretensión de intervenir profesionalmente una organización con el objeto de generar la formulación e implantación de estrategias, y su seguimiento para efectos de evaluación y control, es necesario llevar a cabo diagnósticos (Allarie & Firsirotu, 1985; Bryson & Bromiley, 1993; Hax & Majluf, 1984). Así, entonces, como instrumento viable para realizar análisis organizacionales en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento

de metas, la matriz DOFA es una alternativa de gran uso y aceptación a nivel mundial. Es también llamada matriz FODA, SWOT (por sus siglas en inglés: *strengths, weaknesses, opportunities, threats*), y esta terminología se usa indistintamente.

El análisis FODA es aplicable a cualquier tipo de empresa u organización, sin importar su tamaño o naturaleza; es una herramienta que favorece el desarrollo y la ejecución de la planeación formal. Ramírez (2009) afirma que la planeación estratégica le permite a una organización aproximarse a la visualización y construcción de su futuro, y que se puede conceptualizar como un proceso para determinar los mayores propósitos de una organización y de las estrategias que orientarán la adquisición, uso y control de los recursos, para lograr dichos objetivos. Al respecto, Steiner (como se cita en Ramírez, 2009) afirma que la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales, combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente. Ello implica, entre otras cosas, la elaboración de múltiples planes para alcanzar su visión y su misión.

Desde la perspectiva de tener un pensamiento reflexivo y sistémico y de tener una intención de prever el futuro con el ánimo de tomar acciones estratégicas que nos permitan tener un presente más productivo y efectivo, Frances (2004) afirma que:

La matriz DOFA permite al usuario ubicarse en su situación y sentar las bases para formular estrategias. Esta herramienta de planificación ayuda a pensar primero y actuar después. No todos los aspectos de la vida ni todos los momentos y circunstancias se prestan para, o permiten, la acción reflexiva. Intentar el control del propio destino, pensando antes de actuar, forma parte de la superación humana. Poco importa que el intento fracase a menudo. La estrategia, como el uso de cualquier herramienta, se identifica con las etapas superiores de la evolución humana. Cuando actuamos reflexivamente, las personas se imaginan situaciones futuras, se enganchan con algunas

de ellas y se proponen alcanzarlas. En la práctica de la gerencia eso se llama "fijar objetivos". El siguiente paso consiste en pensar en la mejor trayectoria para alcanzar el objetivo; a ese plan se lo llama "estrategia". Si la manera de alcanzar el objetivo es obvia y segura, la estrategia se reduce a un simple procedimiento técnico. (p. 12).

Podríamos inclusive ampliar la funcionalidad de esta herramienta de planeación en la línea de tiempo, como medio de control y revisión. La matriz DOFA es una herramienta de auditoría de la organización, para detectar tanto el impacto presente y futuro del entorno como los problemas propios de la organización. Según Vidal (2004), el aporte principal del análisis DOFA tiene que ver con que dicho análisis comienza viendo los problemas concebidos en su doble acepción: como obstáculos evitables (porque, de lo contrario, forman parte del "paisaje") y como oportunidades.

El proceso para desarrollar la planeación estratégica puede variar en cuanto al número de etapas. De manera sintética, el proceso normalmente considera, entre otros, los siguientes elementos: la identificación de la visión y misión, el análisis de las condiciones internas y externas, la formulación de estrategias y su implantación y control.

En cada uno de los elementos descritos anteriormente se incluye una etapa donde se lleva a cabo un análisis o un diagnóstico de la situación como requisito para establecer cualquier pronóstico, y por ende, proponer una estrategia, lo cual corresponde usualmente al análisis de las siguientes variables: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (mejor conocidas por sus siglas como FODA). En este mismo sentido, A. Correa y G. Correa (2008) consideran que el pensamiento estratégico debe contener la misión, la visión y los valores de gestión, y que se debe efectuar el diagnóstico estratégico, y anuncian que este debe estar compuesto por un perfil de la empresa y por los factores clave internos y externos de alta importancia para la sostenibilidad del negocio. Desde el concepto de sostenibilidad, asumiendo que estratégico es lo importante, Correa y Correa afirman que el modelo DOFA establece una forma de planear con sostenibilidad.

Según el portal especializado Matriz FODA (2017), la sigla FODA es un acrónimo formado por:

*Fortalezas* (factores críticos positivos con los que se cuenta), *oportunidades* (aspectos positivos que se provechar utilizando las fortalezas), *debilidades* (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y *amenazas* (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos propuestos).

Estas siglas provienen del acrónimo en inglés *SWOT* (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*). En aras de hacer una ampliación de los factores externos e internos, nos apoyaremos en lo enunciado por David, al definir la matriz DOFA como el enfrentamiento de factores internos y externos, con el propósito de generar estrategias alternativas. (s. p.).

David (1994) considera que se pueden usar las fortalezas internas para aprovecharse de las oportunidades externas y para anular las amenazas externas. Así mismo, sugiere que, por el contrario, una empresa podría ejecutar estrategias defensivas encaminadas a contrarrestar sus debilidades y a eludir amenazas externas. De esta manera, considera que la matriz DOFA es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO (Fortalezas-Oportunidades), DO (Debilidades-Oportunidades), FA (Fortalezas-Amenazas) y DA (Debilidades-Amenazas).

Según Ramírez (2009), en general, la técnica FODA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, las condiciones de operación reales de una organización con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. A partir del concepto de herramienta, Serna (2003) se refiere al análisis DOFA como una ayuda para determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Específicamente, se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas, y se lleva a cabo para identificar y analizar tanto las fortalezas y debilidades de la organización como las

oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo (tabla 1). Mientras que las fortalezas y debilidades se refieren a la organización y sus productos, las oportunidades y amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno (García y Cano, 2013).

Tabla 1. Componentes de un análisis FODA

	<b>Positivos</b>	<b>Negativos</b>
<b>Internos</b>	Fortalezas	Debilidades
<b>Externos</b>	Oportunidades	Amenazas

*Fuente:* García y Cano (2013).

En adición a lo anterior, Ponce (2007) afirma que:

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. Adicionalmente, que es una herramienta que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada, cuyo uso y aplicación puede ser considerado relativamente sencillo. Similarmente, Thompson y Strikland (1998), citados en Ponce 2007), establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas. (p. 114).

Así mismo, Díaz (2013) hace referencia a la importancia que tiene para las PYME el conocimiento del entorno, y afirma:

El conocimiento de los elementos del entorno, permitirá en suma, el conocimiento del entorno en el que opera la PYME, facilitando entre otros la labor de su dirección y favoreciendo con

ello, el éxito de su gestión. Le permite a las empresas no solo asegurar su supervivencia en el sector en el que operan sino potenciar su crecimiento en el mismo. (p. 30)

Profundizando su análisis y haciendo énfasis en la importancia que tiene el entorno para la dirección y su aporte estratégico, Díaz (2013), asegura: “Creemos que sólo si la dirección conoce a su empresa, a su entorno y a las relaciones existentes entre ambos, podrá ofrecer la línea de acción estratégica más idónea en cada momento” (p. 31).

Para identificar las fortalezas y oportunidades, se hará necesario contextualizar el significado de tales aspectos. McConkey (1988) y Stevenson (1976) señalan que la fortaleza de la organización alude a la realización de alguna función de manera correcta, como son algunas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia. Asimismo, otro aspecto que pudiese ser identificado como una fortaleza se refiere a los recursos considerados valiosos, y a la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que esta brinda o como una situación favorable en el medio social.

Contrariamente, según Henry (1980), citado en Ponce (2007), puede catalogarse como una debilidad a cualquier factor que haga vulnerable a la organización o, simplemente, a toda actividad que la empresa desarrolla en forma deficiente, y que la sitúa en una posición débil. Porter (1998) por su parte, considera que las fortalezas y oportunidades en conjunto constituyen las capacidades; esto es, tanto los aspectos fuertes como los débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etcétera). De acuerdo con Vandenberg y Lance (1992), estos talones de Aquiles pueden generar en la organización una posición competitiva vulnerable.

Una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización, se lleva a cabo la evaluación de los mismos, tomando en consideración el hecho de que algunos factores tienen

mayor preponderancia que otros. Así, los aspectos de una organización que se considerarán como fuertes son los activos competitivos, mientras que los débiles serán los pasivos. De manera significativa, es importante tener en cuenta que representará un error el hecho de buscar el equilibrio entre ambos. De acuerdo con Ponce (2007), lo trascendente reside en que los activos competitivos logren superar a los pasivos o situaciones débiles; es decir, lo imperante es darles mayor preponderancia a los activos, el éxito de la dirección radica en diseñar estrategias a partir de las situaciones que la organización maneja de forma más favorable, tratando de evitar, obviamente, las estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los pasivos competitivos (Ponce, 2007).

En relación con la identificación de las oportunidades y amenazas, Ponce (2007) acota que las oportunidades están representadas por todas las fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que constituyen elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia, que permite en cierta forma adecuar, adaptar y moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas, por el contrario, se refieren a la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que aluden a fuerzas o aspectos negativos y a problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no solo pueden influir en el atractivo del estado de una organización, sino que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico.

Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1996) consideran que si la organización puede reagrupar en forma rápida una estrategia inmediata para enfrentar el desafío del cambio, puede convertir una amenaza percibida en una oportunidad. De esta manera, en lugar de discutir las oportunidades y las amenazas por separado, se pueden considerar varios entornos diferentes y concurrentes dentro

de los cuales operan las organizaciones y la manera como proporcionan oportunidades y amenazas, y los entornos pueden ser industriales, competitivos, generales o específicos de la organización.

Atendiendo a lo anteriormente expuesto, es necesario compilar lo citado, mencionando algunas consideraciones que, a criterio de Ramírez (2009), se deben tomar en cuenta para que el análisis FODA provea un diagnóstico organizacional que sea confiable:

Es recomendable que el análisis sea elaborado por un equipo (tres a cinco personas) que cuente con la experiencia y conocimiento de las diversas áreas de la organización, y que con sus opiniones, enriquezca el resultado.

Los responsables del análisis deben tener todas las facilidades para el acceso a la información de las áreas funcionales de trabajo que se requiera.

Antes de establecer los criterios del análisis, es preciso identificar y recolectar ciertos elementos de la estructura de organización que servirán de base para asegurar la congruencia del mismo, tales y como: la visión y misión, el objetivo general y el organigrama funcional, entre otros.

Los criterios de análisis que se establezcan, desde el inicio deben ser claros, que no dejen duda, y cuyo significado sea el mismo para todos los que participen en el análisis.

Los criterios establecidos deben ser consistentes; es decir, no se deben modificar en el proceso, porque se invalida el resultado del diagnóstico.

Para cada criterio establecido, se debe hacer el análisis de las cuatro variables (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas); es decir, no deben quedar variables sin que tengan elementos; eso es parte del trabajo de equipo y de la visión objetiva de la organización. Suele suceder que, algunas veces, quienes realizan el análisis buscan guardar una imagen institucional a conveniencia, o no quieren herir susceptibilidades y, por tanto, emiten opiniones o juicios que no se apegan a la realidad; por ejemplo, no reconocer debilidades o tratar de minimizar las amenazas, lo que se traduce en una falsa idea de la organización, que limita un diagnóstico y una evaluación serios, y que tampoco contribuye a corregir errores o al desarrollo de estrategias.

Se recomienda, para el análisis de los criterios y sus variables, elaborar una matriz, dado que ello facilita el manejo de los datos.

El análisis debe ser desarrollado en un período razonable y definido, dado que la dinámica administrativa puede convertir en poco oportuna, apreciable u obsoleta mucha de la información que se obtenga, lo que puede suceder si el estudio se dilata demasiado.

El informe final del análisis debe ser estructurado de tal manera que demuestre en forma profesional un diagnóstico apropiado, maduro, que contenga los elementos tangibles que permitan establecer propuestas para elaborar estrategias; es decir, que sea un documento de trabajo útil para la planeación y administración estratégica y no solamente un requisito obligatorio o una formalidad dentro de un plan, que no tenga mayor impacto en el desarrollo de este. (p. 56).

Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, incluidas en el diagnóstico, son propias de cada organización, y de acuerdo con cada escenario empresarial; por tanto, esas variables son únicas en su operación y en sus resultados, por lo que no se deben generalizar a entidades distintas las situaciones encontradas, ni presuponiendo reacciones similares. Igualmente, es imperativo considerar que la información recabada para el diagnóstico FODA debe ser objetiva, flexible y pertinente, pretendiendo así inducir cambios o ajustes en el proceso de planeación; por lo tanto, toda estrategia o acción generada del análisis debe estar incluida en un programa o proyecto específico acorde con la visión y la misión de la organización. La tabla 2 nos muestra los aspectos a considerarse en un análisis DOFA.

**Tabla 2.** Aspectos que deben considerarse para elaborar los listados de la matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Capacidades fundamentales en áreas clave. Recursos financieros adecuados. Buena imagen de los compradores. Ser un reconocido líder en el mercado.	No hay una dirección estratégica clara. Instalaciones obsoletas. Rentabilidad inferior al promedio. Falta de oportunidad y talento gerencial.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. Acceso a economías de escala. Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas. Propiedad de la tecnología. Ventajas en costos. Mejores campañas de publicidad. Habilidades para la innovación de productos. Dirección capaz. Posición ventajosa en la curva de experiencia. Mejor capacidad de fabricación. Habilidades tecnológicas superiores.	Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. Abundancia de problemas operativos internos. Atraso en investigación y desarrollo. Línea de productos demasiado limitada. Débil imagen en el mercado. Débil red de distribución. Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Atender a grupos adicionales de clientes. Ingresar en nuevos mercados o segmentos. Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. Diversificarse en productos relacionados. Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás). Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. Complacencia entre las compañías rivales. Crecimiento más rápido en el mercado.	Entrada de competidores foráneos con costos menores. Incremento en las ventas y productos sustitutos. Crecimiento más lento en el mercado. Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros. Requisitos reglamentarios costosos. Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. Cambio en las necesidades y gustos de los compradores. Cambios demográficos adversos.

*Fuente: Ponce (2007, p. 116).*

Una vez se tengan en cuenta las consideraciones para el diagnóstico, se sugiere llevar a cabo el análisis FODA siguiendo un procedimiento similar al planteado por Ramírez (2009), sintetizado en los siguientes pasos:

1. Identificación de los criterios de análisis.
2. Determinación de las condiciones reales de actuación en relación con las variables internas y externas del análisis.

3. Asignación de una ponderación para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, listadas (matriz).
4. Cálculo de los resultados.
5. Determinación del balance estratégico.
6. Graficación y análisis de los resultados.
7. Obtención de conclusiones. (pp. 57-59).

Es pertinente acotar que este procedimiento de elaboración del FODA no es único, sino adaptable a los requerimientos particulares de cada organización; el manejo y presentación de los datos requerirá de la imaginación de quien lo elabora, así como de la obligación de que sean claros y entendibles por los tomadores de decisiones. Así mismo, la utilidad del diagnóstico estará asociada a los procesos de análisis y reflexión que provoque, y que posibilite mejoras reales en la operación de una empresa.

Finalmente, la calidad, cantidad y oportunidad de la información que sea capaz de generar o recopilar una empresa respecto a su entorno representa uno de sus más valiosos activos, y puede ser aprovechada tanto para identificar tendencias y prever impactos como para establecer pronósticos de actuación. Para Ramírez (2009), mientras más información se posea acerca del entorno de una organización, más efectiva y de mayor utilidad será la aplicación del análisis FODA. Así mismo, Correa y Correa (2008) consideran que, en el ejercicio estricto y detallado de la herramienta, el análisis DOFA puede ser utilizado como un método de planeación administrativa sostenible, que brinda su capacidad analítica y relacional en favor de la planeación estratégica.

La importancia de confeccionar y trabajar con una matriz de análisis FODA reside en que este proceso permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en una organización, con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar

decisiones. Realizando correctamente el análisis FODA (Matriz FODA, 2017), se pueden establecer las estrategias ofensivas, defensivas, de supervivencia y de reordenamiento necesarias para cumplir con los objetivos empresariales planteados. En este mismo sentido, Serna (2003) propone el análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica, cuando dice:

El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis le permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. (p. 143).

Según García y Cano (2013), el proceso de planeación estratégica se alimenta del sistema de información que se establece para proporcionar los datos y la información necesarios para tomar decisiones contextuales respecto a una situación determinada. De la información recopilada y construida, se procede a definir las líneas de acción (estrategias y tácticas) requeridas. Esto implica, por lo tanto, la necesidad de analizar y evaluar los datos y la información provenientes no solo del ambiente socioeconómico externo, sino también del interno, que faciliten la posibilidad de hacer diagnósticos y formular pronósticos relativos a los planes y programas, que permitan finalmente adoptar decisiones estratégicas. Al respecto, Serna Gómez afirma: “La matriz DOFA sirve de base para la formulación de estrategias de la compañía”. Así, pues, a lo largo de estas líneas se ha descrito el análisis FODA como una herramienta que facilita el desarrollo de dicho proceso.

## 8. Conclusiones

1. El proceso de investigación, análisis y diseño de la estrategia permite concluir que el éxito de una empresa no depende de un producto. Antes de hacer este ejercicio

académico, todos los esfuerzos estaban concentrados en conseguir un producto que fuera exitoso en el mercado tomando como punto de referencia la demanda, las ventas y los niveles de los precios de ventas. Sin embargo, se pudo entender y esclarecer que para que una organización sea rentable y sostenible en el tiempo debe cumplir con una promesa de servicio de una manera diferenciada que satisfaga las necesidades y expectativas de una población con unas características y unas necesidades particulares. Esto, necesariamente, implica la concentración, el enfoque y especialización de la organización en un nicho y perfil de mercado.

2. El análisis de la empresa va más allá del análisis de los clientes y del análisis de sus estados financieros. Es de suma importancia estar haciendo un constante monitoreo del macro-entorno a variables tales y como las tasas de interés, las fluctuaciones de las tasas de cambio, la legislación interna de los mercados objetivo o de donde los productos se vendan, las tendencias de los consumidores y las normas de cumplimiento para proteger el medio ambiente, entre otras. Adicionalmente, es importante estudiar y reconocer cómo los clientes interactúan con el servicio teniendo en cuenta todas las herramientas tecnológicas que actualmente se ofrecen en el mercado y que facilitan el uso y demanda del mismo, mejorando de esta manera la experiencia del servicio y generando de paso un mayor valor agregado con todos los beneficios de recordación y fidelización que generan en los clientes.
3. El desarrollo del trabajo permite llegar a entender que para poder ser competitivo en el mercado actual, es necesario enfocarse y especializarse en un producto o servicio, con el propósito de poder llegar a obtener una ventaja competitiva, ya sea a través del costo, la

diferenciación o la segmentación (enfoque). Por lo tanto, es indispensable hacer los *trade-off*, con el fin de sacar el mejor provecho de los recursos en aras de alcanzar mayores niveles de productividad, efectividad y eficiencia.

4. El ejercicio de elaboración del diseño de la estrategia enfoca y aterriza al estratega y administrador, pues le ayuda a entender y a tomar conciencia de que los recursos son limitados. En este sentido, para poder darle cumplimiento a muchas de las metas y objetivos que el estratega pueda anhelar, es necesario tener muy presente la capacidades de los recursos y el alcance de los mismos, pues, de lo contrario, la empresa puede caer en una rueda sin fin en la cual se terminen agotando el uso de los recursos limitados de la organización y nunca se llegue al logro de los objetivos. A la luz de este escenario, resulta lógico predecir el fracaso de cualquier organización.
5. Resulta de gran utilidad hacer el análisis de las cinco fuerzas de Porter, por el impacto que puede llegar a tener cualquiera de ellas en la viabilidad y sostenibilidad de un negocio. Por más análisis y viabilidad financiera que tenga un proyecto, si hay una fuerza que dificulta, imposibilita o incluso bloquea la participación o ejercicio de los menesteres de la organización, es indispensable conocerlo antes de hacer cualquier inversión, para así evitar incurrir en esfuerzos de dinero, tiempo y recursos humanos, que de antemano se sabe no van a dar ningún fruto ni tampoco a tener ningún fin.
6. La tecnología y el internet de las cosas son herramientas que han dejado de ser un componente de lujo y de sofisticación como parte de la propuesta de valor agregado que

pueda ofrecer cualquier organización, y han pasado a convertirse en una herramienta necesaria que, sí o sí, está llamada a ser utilizada si la organización desea mantener un nivel de liderazgo, reconocimiento, posicionamiento y sostenibilidad en el mercado.

7. El ejercicio de elaborar el diseño de la estrategia permitió ampliar los límites de mercado que inicialmente se tenían para el portafolio de productos de Andinos S.A. y en especial para el *software* de seguridad, ya que induce a hacer un análisis más detallado y robusto de los clientes potenciales y de cómo llegar a ellos a través de la investigación que se le hace a la competencia, a los productos sustitutos, a los complementarios y a las mismas evoluciones del servicio, para llegar a más clientes y tener día a día una cobertura mayor. Se espera que, al mejorar la cobertura, la organización pueda gozar de los beneficios de la economía de escala.
  
8. El análisis y desarrollo de la DOFA permitió identificar unas fortalezas y oportunidades que se proponen en el diseño de la estrategia, y se espera sean aprovechadas para potencializar el crecimiento de la empresa. Dentro de ellas, se confirma la importancia de contar con un recurso humano capacitado y competente, motivado y sincronizado para la ejecución de la estrategia. Asimismo, nos dio la oportunidad de comprender que para la empresa es necesario desinvertir recursos en ciertos productos y nichos de mercado en los cuales hay grandes amenazas y se tienen debilidades. Esta herramienta, facilitó la construcción de una guía para entender en qué áreas se deben de concentrar los mayores esfuerzos.

9. Se constata que la rigurosidad académica y el desarrollo de las herramientas administrativas CANVAS, PESTEL, las cinco fuerzas de Porter y DOFA son un gran aporte a la industria privada, en el sentido de proveer la estructura, la metodología y los insumos necesarios a las partes interesadas, llámese academia o sector industrial, para hacer un análisis profundo y detallado del modelo de negocio y poder de esta manera identificar la viabilidad y el posible éxito de una idea de negocio. En un mundo en el que los recursos son cada vez más escasos, la aplicación de estas herramientas son de gran utilidad y funcionalidad. Adicionalmente, el ejercicio académico y práctico de construir el diseño de una estrategia partiendo del uso de estas cuatro herramientas nos permitió aprender y comprender la importancia que tienen todos y cada uno de los colaboradores en la ejecución de la estrategia. Así mismo, nos permitió hacer toda una reflexión y un análisis consensuado de lo que ha sido Andinos S.A., de su situación actual, y a partir de ello de visualizar los escenarios futuros donde desea estar la comercializadora en el futuro. Esto, a su vez, sirvió de base para darles foco a los planes y objetivos de la empresa y para construir la hoja de ruta y una carta de navegación que la compañía debe seguir en los próximos años. De esta manera, esperamos que este trabajo, que se hizo desde la Academia, sirva como catalizador y potencialice el cumplimiento de los objetivos de la organización y de su razón de ser, que es lo que la empresa ha anhelado desde su fundación.
10. Los resultados de la investigación y los hallazgos de este trabajo, obtenidos después de hacer la respectiva investigación y de aplicar las cuatro herramientas administrativas, no se publican en este documento, por motivos de confidencialidad con la empresa Andinos S.A., ya que de hacerlo podría ser utilizado por empresas competidoras del sector, para

beneficio propio. Esto, definitivamente, iría en contra de los intereses de la empresa comercializadora y de la mirada a futuro con una óptica más profesional, sistémica y metodológica que hoy se le ofrece a Andinos S.A., a través del diseño de la estrategia.

## 9. Referencias bibliográficas

- Allarie, Y., & Firsirotu, M. (1985). How to Implement Radical Strategies in Large Organizations. *Sloan Management Review*, 26(3), 19-34.
- AulaMarketing (2017). *El modelo de las cinco fuerzas Porter: utilidad y limitaciones*. Recuperado de <http://www.aulamarketing.net/modelo-cinco-fuerzas-porter-utilidad-limitaciones/>
- Baena, E., Sánchez, J., y Montoya, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et Technica*, 9(23), 61-66. Recuperado de [revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/download/7385/4397](http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/download/7385/4397)
- Baye, M., & Prince, J. (2014). *Managerial Economics and Business Strategy*. Nueva York: McGraw-Hill/Irwin.
- Berdejo, J. y Moya, A. (2017). *Diseño del direccionamiento estratégico de la empresa Ingenia Consultoría y Servicios S.A.S*. Recuperado de <http://manglar.uninorte.edu.co/jspui/bitstream/10584/7620/1/direccionamiento.pdf>
- Bittan, M. (2017). *El modelo Pest como herramienta de planificación*. Recuperado de <http://www.elmundo.com.ve/firmas/moises-bittan/el-modelo-pest-como-herramienta-de-planificacion.aspx>
- Bryson, J., & Bromiley, P. (1993). Critical factors affecting the planning and implementation of mayor products. *Strategic Management Journal*, 12(5), 24-35.
- Buenosnegocios.com (2014). *7 ventajas del Modelo Canvas*. Recuperado de <http://www.buenosnegocios.com/notas/694-7-ventajas-del-modelo-canvas>

- Caela (2014). *Herramientas para moldear tu modelo de negocio (I)*. Recuperado de <http://caela.es/archives/herramientas-para-moldear-tu-modelo-de-negocio-i>
- Capó, V., y Ortiz, R. (2016). 10 pasos para desarrollar un plan estratégico y un business model Canvas. *3C - Empresa - Investigación y Pensamiento Crítico*, 24(4), 231-247. <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.231-247>
- Clark, T., Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2012a). *Tu modelo de negocio*. New Jersey: Deusto.
- Correa, A., y Correa, G. (2008). Adaptación del modelo de planeación DOFA para la administración sostenible de parques nacionales. *Revista EAN*, 62, 55-72. Recuperado de [journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/download/430/424](http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/download/430/424)
- Dalmau, J. I., y Oltra, V. (1997). *Análisis estratégico de sectores industriales*. Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.
- David, F. (1994). *La gerencia estratégica*. Bogotá: Legis.
- Díaz, M. (2013). La PYME y su entorno. La dirección, el análisis DAFO y el *concept mapping* 2ª parte. *Alta Dirección*, 46(277-278), 29-41.
- El Heraldo (2015). Pros y contras de la devaluación del peso. *Alianza Uninorte con El Heraldo*. Recuperado de <https://www.elheraldo.co/economia/pros-y-contras-de-la-devaluacion-del-peso-215754>
- Estrategia Magazine (2002). *Análisis del sector industrial: Michael Porter*. Recuperado de <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/analisis-del-sector-industrial-cinco-fuerzas-michael-porter-ventaja-competitiva-comparativa-necesidad-compradores-valor/>

- Ferreira, D. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 23(107). <http://dx.doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>
- Frances, A. (2004). Estrategia para gente de a pie. *Debates IESA*, 9(4), 12-16.
- Frue, K. (2017). *The Quick Guide to PESTEL Analysis*. *PESTLE Analysis*. Recuperado de <http://pestleanalysis.com/pestel-analysis/>
- García, T., y Cano, M. (2013). *El FODA: una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones*. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>
- Gassner, M. (2014). *Pestel – Strategie zur Beherrschung externer Risiken?* Recuperado de [http://www.symposion.de/kapitel33630101\\_WERK7001009.html](http://www.symposion.de/kapitel33630101_WERK7001009.html)
- Gómila, A. (2015). *Plan estratégico para la creación de una escuela infantil. Creación del negocio a partir del análisis estratégico del sector*. Recuperado de [http://www.academia.edu/10659459/PLAN\\_ESTRAT%C3%89GICO\\_PARA\\_LA\\_CREACION\\_DE\\_UNA\\_ESCUELA\\_INFANTIL\\_Creacion\\_del\\_negocio\\_a\\_partir\\_de\\_lan%C3%A1lisis\\_estrat%C3%A9gico\\_del\\_sector](http://www.academia.edu/10659459/PLAN_ESTRAT%C3%89GICO_PARA_LA_CREACION_DE_UNA_ESCUELA_INFANTIL_Creacion_del_negocio_a_partir_de_lan%C3%A1lisis_estrat%C3%A9gico_del_sector)
- Goodstein, L.; Nolan, T. y Pfeiffer, W. (1996). *Planeación estratégica aplicada*. México: McGraw-Hill.
- Guevara, P., Pérez, M., y Quint, S. (2014). El análisis PEST aplicado a un territorio. Caso del barrio Pisulí en Quito. *Valor Agregado*, 2, 81-94. Recuperado de <http://udla.edu.ec/cie/wp-content/uploads/2015/06/ValorAgregado02-Art.-4-Guevara-Pisuli-1.pdf>

- Hax, A., & Majluf, N. (1984). *Strategic management: an interactive perspective*. Nueva York: Prentice-Hall.
- Henry, H. (1980). Appraising a company's strengths and weaknesses. *Managerial Planning*, 14(3), 76-81.
- Hoveskog, M., Halila, F., & Danilovic, M. (2015). Early Phases of Business Model Innovation: An Ideation Experience Workshop in the Classroom. *Decision Sciences*, 13(2), 177-195.  
DOI: 10.1111/dsji.12061
- Ideas & Gestión & Innovación (2016). *El lienzo del modelo de negocio: un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio*. Recuperado de <http://ideasparainnovar.blogspot.com.co/2014/03/el-lienzo-del-modelo-de-negocio-un.html>
- Instituto de Estudios Superiores en Dirección de Empresas – IESDE (2012). *El modelo Canvas de Alexander Osterwalder*. Recuperado de <http://iesde.blogspot.com/2012/11/el-modelo-canvas-de-alexander.html>
- López, A. (2009). *Las 5 fuerzas de Michael Porter*. *Managersmagazine.com*. Recuperado de <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>
- Lora, J. (2004). Consideraciones sobre el pensamiento administrativo de Porter y Senge. *Revista EAN*, 50, 41-53.
- Manene, L. (2013). *Planificación y reflexión estratégica*. Recuperado de <http://www.luismiguelmanene.com/2013/01/24/el-proceso-de-planificacion-y-reflexion-estrategica>
- Matriz FODA (2017) *¿Qué es una matriz FODA?* Recuperado de <http://www.matrizfoda.com/dafo/>

- Maurya, A. (2010). *How to document your business model on 1 page*. Recuperado de <https://blog.leanstack.com/how-to-document-your-business-model-on-1-page-a6c91ab73efd>
- McConkey, D. (1988). *Planning in a changing environment*. *Business Horizons*, 31(5), 64-72.  
Recuperado de [https://econpapers.repec.org/article/eeebushor/v\\_3a31\\_3ay\\_3a1988\\_3ai\\_3a5\\_3ap\\_3a64-72.htm](https://econpapers.repec.org/article/eeebushor/v_3a31_3ay_3a1988_3ai_3a5_3ap_3a64-72.htm)
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners*. Nueva York: The Free Press.
- Morrison, M. (2012). *History of PEST analysis*. Recuperado de <http://rapidbi.com/the-pestle-analysis-tool/>
- Norton, D. y Kaplan, R. (2009). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Planeta.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology a proposition in a design science approach* (tesis de doctorado). Lausanne: Universite de Lausanne.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2012). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., y Smith, A. (2014). *Diseñando la propuesta de valor*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Ponce, H. (2007). *La Matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. *Enseñanza e investigación en psicología*, 12(1), 113-130- Recuperado de [https://www.cneip.org/documentos/revista/CNEIP\\_12-/Ponce\\_Talancon.pdf](https://www.cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-/Ponce_Talancon.pdf)
- Porter, M. (2011). *¿Qué es la estrategia?* Recuperado de [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32865204/ESTRATEGIA\\_MPORTER\\_2011](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32865204/ESTRATEGIA_MPORTER_2011)

.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1480518124&Signature=0Nx  
XdOxeby0%2F5hk%2FASu8fSTw7vU%3D&response-content-  
disposition=inline%3B%20filename%3D00\_Harvard\_Business\_Review\_Diciembre\_201.pdf

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review América Latina*, 1-15.

Porter, M. (1998). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA.

Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva: Estrategias para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D. F: Grupo Editorial PATRIA S.A.

Professional Academy (2017). *Marketing theories –Pestel analysis*. Recuperado de <https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---pestel-analysis>

Quijano, G. (2013). Recuperado de <https://www.marketingyfinanzas.net/2013/03/modelo-canvas-una-herramienta-para-generar-modelos-de-negocios/>

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

Recklies, D. (2006). *El análisis PEST(LE)*. Recuperado de <http://www.themanagement.de/Management/PEST-Analyse.htm>

Richardson, J. (2012). *A Brief Intellectual History of the STEPE Model or Framework (i. e., the Social, Technical, Economic, Political, and Ecological)*. Recuperado de <http://polaris.gseis.ucla.edu/jrichardson/STEPE.htm>

Riquelme, M. (2015). *Las 5 Fuerzas de Porter—Clave para el Éxito de la Empresa*. Recuperado de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Serna, H. (2003). *Gerencia estratégica. Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión*. Bogotá: 3R Editores.

Stevenson, H. (1976). Defining corporate strengths and weaknesses. En D. Asch & C. Bowman (eds.). *Readings in Strategic Management*. Palgrave: London.

Thompson, A., y Strikland, K. (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. México: McGraw-Hill.

Vandenberg, R. & Lance, C. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, 18(1), 153-167.

Vidal, E. (2004). *Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Bogotá: ECOE.

Yüksel, I. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52-66. DOI: 10.5539/ijbm.v7n24p52