

## **GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES Y HABILIDADES PROFESIONALES**

### **PRÁCTICA TEMA 4: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

#### **CASO 1: FLEX**

Los últimos años han sido muy duros para Flex, el líder español del sector de colchones. Pese a que la empresa ha fabricado siempre un producto de alta calidad, enormemente innovador y popular donde los haya, a principios de los 90 la fortuna pareció abandonar a la empresa. El mercado de colchones inició una fuerte crisis. Se vendían muchos menos colchones y a precios más bajos que nunca. En consecuencia, Flex que facturó cerca de 137 millones de euros en 1990, veía sus ventas caer a 118 millones en 1993 y a 112 en 1995.

Cuando la empresa empezó a analizar, a principios de los noventa, lo que estaba sucediendo y qué debía hacer para adaptarse al nuevo entorno, una de las primeras decisiones que adoptó, junto con la reducción de costes y precios, fue que no debían intentar siquiera dar batalla en los segmentos más bajos del mercado, era una guerra perdida de antemano. “Pensamos que había que optar por la calidad”, explica el portavoz.

En Flex están convencidos de que el único segmento en el que pueden posicionarse con ventaja es el medio-alto. Además de los colchones, somieres y conjuntos convencionales, hay nuevos productos como las camas articuladas (ésas cuya forma se adapta electrónicamente a los deseos de su sueño), en los que se prevé un fuerte crecimiento en el futuro y que aportarán mucho valor añadido a la facturación de empresas como Flex.

A algunos, estas camas pueden parecerles un sibaritismo excesivo pero en Francia el año pasado, el 20% de las camas vendidas fueron de este tipo. En España, la cifra de ventas es mínima pero se confía en el efecto demostración para empujar a los consumidores de los niveles de renta más altos a comprar estos lechos. Sirven para ver la televisión, leer cómodamente, desayunar en la cama y, sobre todo, para enseñar a los amigos.

La decisión de Flex de renunciar a dar la batalla en el precio fue acompañada por una reflexión sobre el modelo de empresa. “Hasta hace unos años había una cierta

confusión. Fabricábamos de todo, desde colchones a camas, pasando por muebles, mobiliario urbano y hasta equipos escolares. Optamos por concentrarnos en nuestra especialidad, que definimos más que colchones como equipos de descanso”, afirman desde Flex. La empresa procedió pues paulatinamente al abandono de los productos para los que preveía poco futuro. A excepción de la producción de espuma de poliuretano, decidió potenciar su área tradicional de colchones y el nuevo segmento de las camas articuladas, tanto para particulares como para hospitales y la tercer edad, producto éste en el que compite con firmas extranjeras. (El País, 16-02-97).

**Comente qué estrategias ha seguido y está siguiendo la empresa tanto a nivel corporativo, como a nivel de negocio y estrategias de crecimiento según Ansoff.**

## **CASO 2: ANÁLISIS DAFO**

Lea el artículo publicado en la revista EMPRENDEDORES, N° 43, Abril 2001, pp. 82-87.

A partir de la lectura y de lo aprendido en el tema 4, conteste a las siguientes preguntas

1. ¿Qué es el DAFO y para qué sirve?
2. ¿Qué estudia?
3. ¿Es sólo para grandes empresas?
4. Aplica el análisis DAFO a la Universidad de Murcia (mín. 2 factores por celda) y selecciona las estrategias más adecuadas para su situación (potenciar las fuerzas y oportunidades, reduciendo las debilidades y las amenazas).

## ESTRATEGIA

**El DAFO valora las debilidades, amenazas,**

# Asomarse al futuro

*Antes de tomar cualquier decisión estratégica, es imprescindible realizar un diagnóstico de nuestra empresa. El análisis DAFO es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro.*

**T**omar decisiones o adoptar estrategias en el cambiante mundo en el que vivimos puede resultar como jugar a la ruleta rusa, si no lo hacemos basándonos en datos objetivos.

Un ejemplo: el caso de las empresas propietarias de los sistemas de reproducción de vídeos Betamax y 2000, hoy fuera del mercado. Aunque tenían una mayor calidad técnica que su competencia directa, el VHS, no analizaron a fondo y objetivamente la situación y hoy están pagando *royalties* a la propietaria de VHS para producir cintas con un formato de calidad inferior a la que ellas ofrecían. Su error fue no contar con que, para mantenerse en el mercado, era necesario que las productoras y las películas optasen por su sistema. Ésa fue la *fortaleza* que VHS detectó y aprovechó para dominar totalmente el mercado.

### Una técnica clásica

Para no caer en el error de actuar desde la experiencia previa, que no suele servir indefinidamente, podemos usar el análisis DAFO, que estudia las *debilidades*, *amenazas*, *fortalezas* y *oportunidades* de una situación concreta. Esta técnica fue ideada por Kenneth Andrews y ➤

### El momento y la persona adecuados

"Todo lo que implique decisión y creación debe partir del conocimiento para que pueda tener éxito", comenta Mario Santos, de CESMA. En su opinión, un DAFO debe hacerlo cualquiera que tenga necesidad de planificar. Javier Fernández, de Soluziona, apuesta por que lo haga "el

equipo directivo con la información de los empleados. Es una técnica denominada *de grupo nominal* o *de creatividad inducida*, en la que la dirección realiza el DAFO previo y luego, sin darlo a conocer, contrasta con los empleados lo que se está haciendo en la empresa y cómo se debería hacer, ya

que ellos están más en contacto con el cliente". La periodicidad para hacer este análisis dependerá de las situaciones del mercado y de la empresa. Normalmente, se aborda con un horizonte de 4 o 5 años, aunque hay expertos que consideran conveniente realizar al menos uno al año.

# fortalezas y oportunidades de la empresa

## ¿Para qué sirve un DAFO?

El análisis DAFO es una técnica imprescindible y eficaz en el diagnóstico de la situación de una empresa, tanto desde el punto de vista interno como externo. Fundamentalmente, esta herramienta sirve para:

- Identificar nuestros objetivos estratégicos.
- Como base para un buen plan de marketing y una adecuada y eficaz campaña de publicidad.
- Identificar las amenazas del entorno a fin de prevenirlas y/o corregirlas.
- Ver la capacidad de respuesta de la empresa ante una situación determinada.
- Identificar las fortalezas de la empresa y aprovecharlas.
- Descubrir nuevas oportunidades de negocio para las que se está preparado.
- Identificar las debilidades de la empresa, ser conscientes de ellas e intentar mejorarlas. Por ejemplo, la comunicación y el trabajo en equipo, el ambiente laboral, el proceso productivo, la imagen ante los consumidores, el precio de los productos...
- Determinar la rentabilidad de montar un negocio, o bien lanzar otro producto, iniciar una campaña, etc.
- Evitar errores previsibles e inversiones innecesarias.
- Decidir si es conveniente hacer una alianza estratégica con nuestra competencia para mantener la competitividad.
- Decidir si se debe reorientar la compañía para buscar mejores oportunidades, aunque se tengan que adquirir o desarrollar determinados puntos fuertes de la empresa.



## Cómo se hace un

Una de las ventajas de este modelo de análisis es que puede ser aplicado en cualquier situación de gestión, tipo de empresa (independientemente de su tamaño y

actividad) o área de negocio. El primer paso que debemos dar es describir la situación actual de la empresa o del departamento en cuestión, identificar las estrategias, los

cambios que se producen en el mercado y nuestras capacidades y limitaciones. Esto nos servirá de base para hacer un análisis histórico, casual y proyectivo.

### Definir la estrategia

El DAFO ayuda a planear las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y eliminar o preparar a la empresa contra las amenazas, teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas. Fijados los objetivos –que deben ser jerarquizados, cuantificados, reales y consistentes–, elegiremos la estrategia para llegar a ellos mediante acciones de marketing. Repasemos las posibles estrategias con ejemplos:

**Defensiva.** La empresa está preparada para enfrentarse a las amenazas. Si tu producto ya no se considera líder, resalta lo que te diferencia de la competencia. Cuando baje la cuota de mercado, busca clientes que te sean más rentables y protégelos.

**Ofensiva.** La empresa debe adoptar estrate-

gias de crecimiento. Cuando tus fortalezas son reconocidas por los clientes, puedes atacar a la competencia para exaltar tus ventajas (por ejemplo: el 83% prefiere x). Cuando el mercado está maduro, puedes tratar de robar clientes lanzando nuevos modelos.

**Supervivencia.** Te enfrentas a amenazas externas sin las fuerzas internas necesarias para luchar contra la competencia. Deja las cosas como están hasta que se asienten los cambios que se producen (por ejemplo: observa la internetización del entorno antes de lanzarte a la red).

**Reorientación.** Se te abren oportunidades que puedes aprovechar, pero careces de la preparación adecuada. Cambia de política o de productos porque los actuales no están dando los resultados deseados.

### El análisis interno

Consiste en detectar las fortalezas y debilidades de la empresa que originen ventajas o desventajas competitivas. Para llevarlo a cabo se estudian los siguientes factores:

**Producción.** Capacidad de producción, costes de fabricación, calidad e innovación tecnológica.

**Marketing.** Línea y gama de productos, imagen, posicionamiento y cuota en el mercado, precios, publicidad, distribución, equipo de ven-

tas, promociones y servicio al cliente.

**Organización.**

Estructura, proceso de dirección y control y cultura de la empresa.

**Personal.** Selección, formación, motivación, remuneración y rotación.

**Finanzas.** Recursos financieros disponibles, nivel de endeudamiento, rentabilidad y liquidez.

**Investigación y Desarrollo.** Nuevos productos, patentes y ausencia de innovación.

### El análisis externo

Se trata de identificar y analizar las amenazas y oportunidades de nuestro mercado. Abarca diversas áreas:

**Mercado.** Definir nuestro target y sus características. También los aspectos generales (tamaño y segmento de mercado, evolución de la demanda, deseos del consumidor), y otros de comportamiento (tipos de compra, conducta a la hora de comprar).

**Sector.** Detectar las tendencias del mer-

cado para averiguar posibles oportunidades de éxito, estudiando las empresas, fabricantes, proveedores y clientes.

**Competencia.** Identificar y evaluar a la competencia actual y potencial. Analizar sus productos, precios, distribución, publicidad, etc.

**Entorno.** Son los factores que no podemos controlar, como los económicos, políticos, legales, sociológicos, tecnológicos, etc.

## Pese a su simplicidad, este método de análisis está considerado como el 'abecé' de cualquier estrategia empresarial

➤ Roland Christensen hace más de 20 años. También conocida como SWOT –sus siglas en inglés–, es "una de las herramientas más antiguas para elaborar estrategias con éxito, pero vigente porque combina la orientación al mercado –cómo puedo aprovechar sus oportunidades gracias a mis fortalezas– con la orientación a la competencia, al aprovechar las debilidades del mercado con mis fortalezas", opina Gildo Seisdedos, director del máster de dirección comercial y marketing del Instituto de Empresa.

Se puede aplicar en toda situación de gestión, área de negocio y empresas de cualquier tamaño y sector de actividad. Y si colaboran los empleados, se pueden descubrir debilidades o fortalezas que a los directivos les cuesta ver.

Para aplicar la técnica hay que describir la situación actual e identificar nuestra estrategia, los cambios que se están produciendo en el entorno y las capacidades y limitaciones de la empresa o área. Estos factores nos servirán de base para hacer un análisis histórico, causal y proyectivo hacia el futuro. Los resultados se plasmarán en la matriz DAFO y podremos elegir los objetivos y la estrategia más adecuada para alcanzarlos.

Los factores que se incluyen en el análisis, definidos por Vidal Fernández, director del máster de sistemas de información para marketing y profesor de investigación de mercados de ESIC, son: **Debilidades.** Los obstáculos y limitaciones que coartan el desarrollo de la organización, y que es necesario eliminar.

# análisis DAFO

## ¿Qué factores hay que contemplar en un análisis DAFO?

### FORTALEZAS INTERNAS

- Capacidades fundamentales en actividades clave
- Habilidades y recursos tecnológicos superiores
- Propiedad de la tecnología principal
- Mejor capacidad de fabricación
- Ventajas en costes
- Acceso a las economías de escala
- Habilidades para la innovación de productos
- Buena imagen entre los consumidores
- Productos (marcas) bien diferenciados y valorados en el mercado
- Mejores campañas de publicidad
- Estrategias específicas o funcionales bien ideadas y diseñadas
- Capacidad directiva
- Flexibilidad organizativa
- Otros.

### OPORTUNIDADES EXTERNAS

- Entrar en nuevos mercados o segmentos
- Atender a grupos adicionales de clientes
- Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes
- Crecimiento rápido del mercado
- Diversificación de productos relacionados
- Integración vertical
- Eliminación de barreras comerciales en los mercados exteriores atractivos
- Complacencia entre las empresas rivales
- Otros.

### DEBILIDADES INTERNAS

- No hay una dirección estratégica clara
- Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia
- Falta de algunas habilidades o capacidades clave
- Atraso en Investigación y Desarrollo
- Costes unitarios más altos respecto a los competidores directos
- Rentabilidad inferior a la media
- Exceso de problemas operativos internos
- Instalaciones obsoletas
- Falta de experiencia y de talento gerencial
- Otros.

### AMENAZAS EXTERNAS

- Entrada de nuevos competidores
- Incremento en ventas de productos sustitutivos
- Crecimiento lento del mercado
- Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores
- Creciente poder de negociación de clientes y/o proveedores
- Cambios adversos en los tipos de cambio y en políticas comerciales de otros países
- Cambios demográficos adversos
- Otros.

**Es muy importante concretar las debilidades en amenazas, porque corrigiendo las primeras podemos prevenir las segundas.**

Fuente: 'Administración y Dirección', de Emilio Díez de Castro.

**Amenazas.** Aquellos eventos externos a la empresa que, siendo previsibles, si ocurrieran dificultarían el cumplimiento de los objetivos de la organización.

**Fortalezas.** Los aspectos internos de la empresa (recursos humanos, económicos, áreas de negocio, mercado, productos, etc.) que representan sus puntos fuertes y que se asocian a determinadas características de liderazgo.

**Oportunidades.** Las posibilidades que la empresa es capaz de aprovechar para sí, o bien las del exterior a las que puede acceder y obtener ventajas (beneficios).

Pese a su simplicidad, este análisis está considerado como "el *abecé* de cualquier estrategia, una herramienta básica y muy extendida. Desgraciadamente, la gente sólo se centra en las debilidades, cuando lo más importante es concretar éstas en amenazas, para poder prevenirlas corrigiendo las debilidades", señala Javier

Fernández, director de desarrollo de negocio de Soluziona Management Consulting. Pero "a veces, las oportunidades llaman a engaño, ya que pueden ser simplemente un factor externo más que quizá no conduzca a nada, apunta Mario Santos, profesor de planificación de marketing de CESMA Escuela de Negocios.

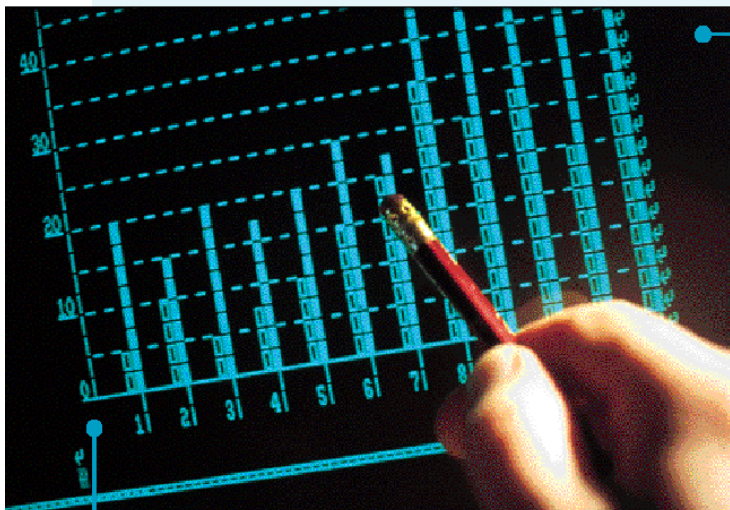
Una vez fijados los *daños*, es necesario valorar –normalmente, del 1 al 10– cada uno de los factores para determinar el grado en que están presentes en el negocio y poder establecer una jerarquía para priorizarlos. Llegados aquí, el DAFO estudia las causas y las consecuencias de cada uno de los aspectos de la matriz

## Las fases del DAFO

Básicamente, es un ciclo de *planeas, haces y mides*, que se concretaría en: decisión del asunto objeto de análisis; recolección de datos del mercado ➤



## Dos problemas resueltos por el DAFO



### Para reducir la rotación de personal

Una gran compañía de telecomunicaciones realizó un DAFO sobre su política de gestión de RR HH para conocer las causas de la fuga masiva de empleados a otras empresas:

#### Debilidades:

- Los jefes aportaban poco a sus empleados directos y se otorgaba mucho peso a la retribución variable.

#### Amenazas:

- Los empleados querían cambiar de empresa al no aprender de sus jefes.
- Los objetivos para la retribución variable eran muy elevados, y los empleados querían que se les pagase por lo que valían, no por lo que conseguían.

#### Fortalezas:

- Los empleados estaban satisfechos con el buen clima laboral.

#### Oportunidades:

- Dificultad de encontrar ese vínculo emocional con los compañeros en otras empresas.

La empresa adoptó su plan de acción:

- Los jefes dejarían de ser supervisores para convertirse, mediante *coaching*, en desarrolladores de personas.
- Se modificó la política de retribución, reduciendo la parte variable.

La rotación de personal descendió del 35% al 17%, un porcentaje asumible y más acorde con el del entorno.

### Liderar el mercado en tres años

Una editorial de libros infantiles se propone liderar el mercado en tres años y aumentar la satisfacción de los compradores y el hábito de lectura. Del análisis se observan:

#### Debilidades:

- Peor imagen que la competencia.
- Peor colocación de sus productos en los puntos de venta.
- Menor distribución numérica y ponderada.
- Peor actuación de la red de ventas en el ejercicio anterior.

#### Amenazas:

- Nuevos productos tecnológicos sustitutivos.
- Menos población infantil.
- Competidores fuertes en el aspecto financiero.
- Poco hábito de lectura de los padres.

#### Fortalezas:

- Rápido crecimiento.
- Pionera en actos promocionales.
- Pertenecer a un grupo financiero muy fuerte.

#### Oportunidades:

- Mercado creciente poco saturado.
- Mayor interés de los padres y prescriptores por la cultura.

- Apoyos institucionales.
- Grandes periodos de ocio/tiempo libre de los niños.

#### Objetivos primarios fijados:

- Alcanzar una cuota de mercado del 22% el primer año.
- Alcanzar una rentabilidad sobre las ventas del 16,6%.
- Mejorar en un 10% la imagen de los atributos determinantes.

#### Las estrategias para alcanzar los objetivos fueron:

- Conseguir beneficios y rentabilidad estables a largo plazo, reduciendo el número de referencias editadas y los costes directos y consolidando la marca, adecuándola al *target* seleccionado.
- Crecer más deprisa que la demanda y que la competencia, con mayor presencia y peso en la distribución, invirtiendo más en comunicación y estableciendo promociones complementarias.
- Vender productos más específicos para el *target* elegido, modificando los que hay y haciendo cambios en la red de ventas, zonas y distribución, con acciones específicas de comunicación.

*No basta con identificar los aspectos positivos y negativos, también se deben concretar las consecuencias*

➤ (opinión de clientes y de potenciales clientes), de la competencia (que sean objetivos) y del entorno (marco legal, demográfico, tendencias, etc.); elaboración preliminar del DAFO por parte del equipo directivo y su posterior contraste con la opinión e información de los empleados; diseño de los objetivos y elaboración de la estrategia para corregir debilidades y aprovechar las fortalezas, y puesta en marcha del plan de acción, auditando los progresos.

Para determinar hasta qué punto la estrategia mantenida en cada una de las unidades de negocio, así como sus fortalezas y debilidades, son relevantes y capaces de afrontar los cambios que tienen lugar en el entorno, es necesario selec-

cionar bien la información que se necesita buscar. Los factores aplicables a cualquier empresa son, según Seisdedos:

**Identificar las habilidades especiales de la empresa.** Aquellas que nos hacen destacar. Por ejemplo, cuando los clientes perciben que uno de nuestros productos tiene tal nivel de calidad que no les importa pagar más por él.

**Buscar el hueco del mercado.** Ni los productos ni los mercados son todos iguales, por lo que se podrá entrar e incidir en él, abriéndose un hueco.

**Identificar las ventajas sostenibles.** Aquellas que no sean transitorias, que duren al menos a medio plazo y que no sean copiables inmediatamente por los competidores. En este sentido, no vale

tener en cuenta la suspensión de pagos del competidor.

**Adaptarse al entorno.** Percibir las oportunidades de la situación del mercado y las amenazas de la competencia.

Marta Santos



### Más a fondo

**Administración y Dirección,** de E. Díez de Castro. McGraw-Hill.  
**Dirección de Marketing,** de Philip Kotler. Editorial Prentice Hall.

**El Plan de Marketing en la práctica,** de José María Sáinz de Vicuña. Editorial ESIC.

**Cómo se hace un plan estratégico:**

**Modelo de Desarrollo en una empresa,** de Francisco Abascal Rojas. Editorial ESIC.

**El Plan de Marketing: Cómo elaborarlo con ayuda informática,** de Carlo Cutropia. Editorial ESIC.