



# LA MATRIZ FODA



La matriz FODA por Belkis Camacaro - UCAB, está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

Analizar las fuerzas clave del entorno externo (oportunidades y amenazas) en la generación de ganancias y las fuerzas del entorno interno (fortalezas y debilidades) que permitan identificar, evaluar y seleccionar competidores clave para el diseño de ofertas de mercado editorial que brinden mayor valor que las ofertas de competidores que tratan de atraer a los mismos segmentos de consumidores de productos editoriales.



# TABLA DE CONTENIDO

- 
- > Introducción
  - 01** Análisis FODA
  - 02** Oportunidades
  - 03** Amenazas
  - 04** Fortalezas y debilidades
  - > Cierre
  - > Referencias



En este tema hallarás los aspectos esenciales sobre los cuales se fundamentan el análisis de factores del **entorno externo** (oportunidades y amenazas) y el análisis del **entorno interno**. Por tal motivo, hallarás a continuación las teorías relacionadas con la matriz DOFA y la identificación, evaluación y selección de competidores clave, con el propósito que puedas diseñar ofertas de mercado editorial de mayor valor que tus competidores más cercanos, a fin de atraer con mayor eficiencia al consumidor de productos editoriales.





Una de las herramientas más utilizadas en el análisis de la empresa editorial o proyecto editorial, según corresponda, procede del marketing: consiste en el Análisis de **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**, comúnmente conocida por sus siglas (FODA). Según Riquelme (2016) es "una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo

(Oportunidades y Amenazas) en la empresa" (Riquelme, 2016, sección FODA: matriz o análisis FODA. Una herramienta esencial para el estudio de la empresa, párrafo 1). Esta herramienta es esencial en la concepción del plan de negocios, ya que permite identificar la actual situación de la organización, en este caso, la empresa editorial o hasta un proyecto, a fin de diseñar estrategias para mercadear de una manera más eficiente los productos editoriales (ver Figura 1).



Fuente: (1) Análisis de FODA. Elaboración propia. (s.f.)

En tal sentido, el Análisis FODA permite **construir matrices** cuya finalidad está orientada a mostrar de una manera visual, "factores que tienen impacto en la organización o en nuestra vida cotidiana si es el caso" (Riquelme, 2016, sección ¿para qué sirve el FODA?), lo cual facilita el hecho de

contar con una manera de mejorar el enfoque mercadotécnico y de esa forma ser más competitivos ante nuestro público objetivo o segmento de consumidores de productos editoriales, brindando de esta forma el mayor valor posible en el mercado frente a nuestros competidores más cercanos.



La oportunidad, en opinión de Kotler y Keller (2012), consiste en "un área de necesidad e interés del comprador, que una empresa tiene alta probabilidad de satisfacer de manera rentable" (Kotler y Keller, 2012, p. 48), y al respecto agregan que existen tres fuentes principales de oportunidades de marketing:

(a) Ofrecer algo que sea escaso y evidente; (b) proveer un producto o servicio existente de una forma nueva o superior, mediante el empleo de tres métodos: detección de problemas, que consiste en pedir a los consumidores sus sugerencias; el método ideal, con el que se les pide que imaginen su versión ideal del producto o servicio; y el de la cadena de consumo, donde se les podría pedir a los consumidores que describan los pasos que siguen al adquirir, utilizar y deshacerse de un producto; y (c) crear un producto completamente nuevo. (p. 48)

Para evaluar las oportunidades del mercado editorial, se podría utilizar un **análisis de oportunidades de mercado**, para el cual habría que responder las siguientes interrogantes propuestas por Kotler y Keller (2012):

- (a) ¿Podemos expresar los beneficios de manera convincente a un mercado meta definido?
- (b) ¿Podemos localizar el mercado meta y llegar a él con medios eficientes en cuanto a costos y canales comerciales?
- (c) ¿Nuestra empresa posee o tiene acceso a capacidades y recursos críticos que son necesarios para entregar los beneficios al cliente?
- (d) ¿Podemos entregar los beneficios mejor que cualquier competidor real o potencial?
- (e) ¿La tasa de rendimiento financiero será igual o mayor a nuestro umbral de inversión? (p. 49)



Las respuestas a las anteriores preguntas darán como resultado una **matriz de oportunidades**, y para ello deberá construirse un cuadrado compuesto por cuatro casillas y cada casilla indica lo siguiente:

a) Casilla superior izquierda con el número 1, indica las mejores oportunidades para la empresa; (b) casilla ubicada en la esquina superior derecha con el número 2, expresa que valdría la pena analizar las oportunidades ubicadas en esta celda; (c) casilla inferior izquierda con el número 3, expresa que podrían considerarse esas oportunidades, siempre que se mejore su atractivo y su potencial; (d) casilla inferior derecha con el número 4, indica oportunidades con muy poca importancia.

De manera que en cada casilla se van anotando las respectivas oportunidades y al final se obtendrá una Matriz de Oportunidades para la empresa o Proyecto Editorial (ver Figura 2).

### Probabilidad de Éxito

		Alto	Bajo
		Alto	2
Atractivo	Alto	1	
	Bajo	3	4

- 1** Esquina superior izquierda, mejores oportunidades
- 2** Esquina superior derecha, vale la pena considerarla
- 3** Esquina inferior izquierda, siempre que mejore su atractivo y potencial.
- 4** Esquina inferior derecha, muy poca importancia.

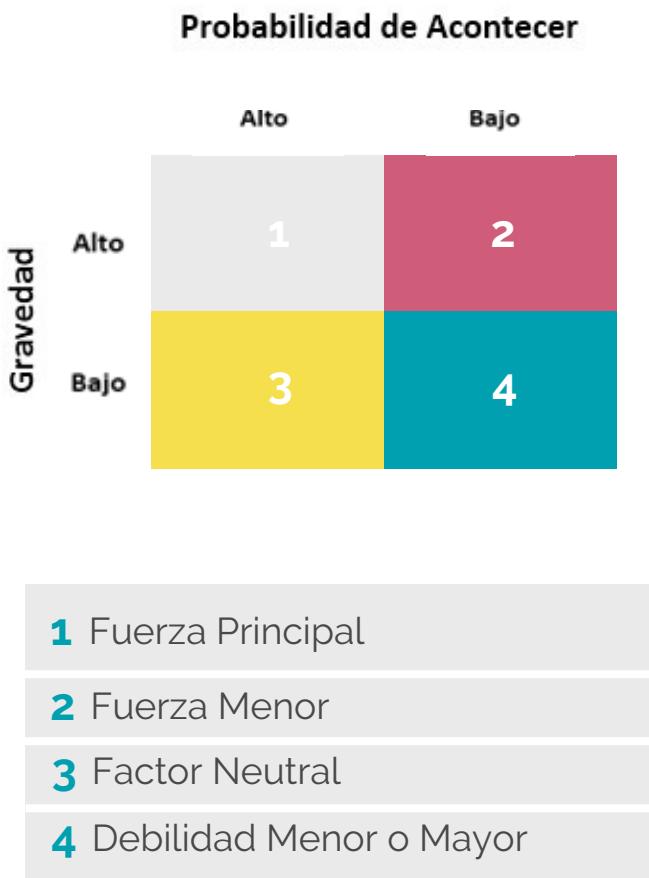
Fuente: (2) Matriz de Oportunidades. Extraída de Kotler y Keller (2012)



En lo referente a **amenazas**, hay que considerar que así como hay factores que favorecen un determinado proyecto editorial, también existen elementos que podrían limitar o representar verdaderos atolladeros para la actividad de la empresa editorial. Por eso pon atención a este detalle, no todo es color de rosa, recuerda que estamos hablando de productos editoriales, consumidores editoriales, mercado editorial, empresa editorial, demanda y oferta, es decir, el negocio de la casa editorial, el negocio del escritor, el negocio de los libreros, el negocio de los canales de distribución y el negocio del consumidor final: nuestro lector.

Por eso se contraponen las oportunidades y las amenazas para poder visualizar si hay más oportunidades que amenazas o más amenazas que oportunidades. Al tomar en cuenta esta relación podrás captar si vale la pena entrar al mercado con ese **proyecto editorial**; de ahí que Kotler y Keller (2012), expresan que consiste en un "desafío que representa una tendencia o desarrollo desfavorable que, sin una acción defensiva de marketing, puede conducir hacia menores ventas o ganancias" (p.49), que una vez estudiadas dan lugar a una matriz de amenazas o riesgos (ver Figura 3).





Fuente: (3) Matriz de Amenazas. Extraída de Kotler y Keller (2012)

Los riesgos que aparecen reflejados en la matriz de amenazas, de acuerdo a los citados autores, representan en la casilla superior izquierda los riesgos o amenazas más importantes y susceptibles de perjudicar en gran medida a la empresa y con alta probabilidad de suceder, y en ese caso habría que elaborar un plan de contingencias con las acciones o medidas a tomar antes o durante la contingencia, mientras que los riesgos de la casilla inferior derecha son

menores, prácticamente irrelevantes y, en este caso, al igual que en la casilla inferior izquierda, no se requiere un plan de contingencia.

Por otra parte, cabe destacar que la identificación de las oportunidades y las amenazas te van a permitir realizar un **análisis muy específico** y hasta un seguimiento sobre **los aspectos que se mencionaron en el macroentorno**, a saber, factores demográficos, económicos, políticos, legales, socioculturales y tecnológicos, entre otros; que pudieran repercutir positiva o negativamente en el negocio editorial dentro un período de tiempo a corto, mediano o largo plazo. De ahí que Kotler y Keller (2012) expresan que "el buen marketing es el arte de encontrar, desarrollar y obtener ganancias de estas oportunidades" (p.48), y desde esta perspectiva, se considera que cada unidad de negocio editorial debe desarrollar un sistema de inteligencia de mercadeo (SIM) que haga posible la detección de tendencias.

Por ello, se podría hacer una distinción entre **modas pasajeras, tendencias y megatendencias**, y al respecto, expresan Kotler y Keller (2006), que una moda pasajera es imprevisible, de corta duración y no posee importancia socioeconómica o política, mientras que una tendencia

consiste en opinión de los citados autores en "una dirección o secuencia de acontecimientos que tiene cierta intensidad y duración. Las tendencias son más predecibles y duraderas que las modas pasajeras. Una tendencia revela cómo podría ser el futuro y ofrece numerosas oportunidades" (p.77).

En tanto que una **megatendencia**, consiste en un "conjunto de cambios considerables de índole política, económica y tecnológica que se desarrollan lentamente, pero que una vez que se manifiestan nos afectan durante algún tiempo (entre siete y 10 años, o más)" (Naisbit y Aburdane, 1990, citados por Kotler y Keller, 2006, p.77).

La importancia de distinguir entre moda pasajera, tendencia y megatendencia radica en el hecho de que en el ámbito de los negocios, especialmente el negocio editorial, en el momento de pensar en un determinado proyecto editorial, al realizar un análisis de detección de tendencias, justamente para hallar oportunidades, estas **se encuentran en las tendencias y megatendencias**.

Se espera, según Kotler y Keller (2006), que un nuevo producto o programa de marketing sea exitoso en la medida en que se corresponda con las tendencias más fuertes del mercado.

Pensemos en un ejemplo propuesto por Kotler y Keller: ¿qué sucedería si una empresa editorial decidiera entrar con fuerza en el formato electrónico sin haber investigado previamente si su segmento o sus públicos lectores desean ese formato? Probablemente muchos no querrán disfrutar su lectura en este tipo de formato porque les gusta mucho el libro físico, por el placer de tener en sus manos el papel, mientras que para otros podría resultar sumamente placentero leer su libro favorito en un dispositivo electrónico.





Pese a ser algo que está y existe gracias a la tecnología, no a todos les gustan por igual y, en ese caso, algo que se pensó que podría ser del agrado de todos por igual, en realidad no lo es; de hecho ambos formatos coexisten. Por eso sugerimos que no te dejes llevar por modas o tendencias: primero investiga **qué le gustaría al consumidor editorial**, tal vez esa tendencia que piensas que podría ser una gran oportunidad de negocios no lo sea y termines perdiendo tiempo, esfuerzo y recursos.



En la creación literaria, tecnológica e industria editorial para el año 2022, las tendencias van desde el amor hasta las amenazas sobre el planeta. Al respecto Manrique (2022) comenta que en lo que respecta a las tendencias tecnológicas "(...) se afianzan los formatos de audiolibros, pero en alianza con los podcast, mientras la inteligencia artificial, con el big data a la cabeza, sigue su ascenso para ganarse el puesto de editor" (párr. 1), en tanto que con los autores, opina el citado autor, que:

(...) se espera que las mujeres den el vuelco en el mercado editorial al vender más que los hombres; y en lo referente a temáticas, las derivadas de estos tiempos de pandemia y amenazas de guerras y cambios climáticos, se suma el tema del amor, de su necesidad y búsqueda en una época de hiperconectividad donde parecía reinar lo digital. (párr. 1)

Desde finales de 2019, el formato de audiolibro ha venido en aumento de la mano con el podcast, audios en los que el propio autor, "un crítico, un librero o un lector habla de una obra concreta, e incluso da pistas sobre su origen e intrahistoria. Lo importante es despertar la curiosidad del lector potencial" (Manrique, 2022, sección Audiolibros: Alianza con el Podcast, párr. 1),



Mientras que dentro del audiolibro clásico "siguen varias tendencias: los autores escribirán cada vez más libros directamente para el formato de audiolibro, obras para ser escuchadas, aunque luego se impriman" (Manrique, 2022, sección Audiolibros: Alianza con el Podcast., párrafo 1).

Otra tendencia que se está viendo últimamente es el uso de **big data**, que tiene ventajas y desventajas. Una ventaja podría ser ofrecer una especie de perfil del consumidor editorial en cuanto a dos atributos: gustos y preferencias; sin embargo, no podrás obtener otros atributos importantes como necesidades, hábitos, frecuencia de lectura, posicionamiento. Pero te podría ser útil para hacerte más o menos una idea sobre gustos y preferencias y a partir de allí poder diseñar un estudio de comportamiento del consumidor editorial que te permita obtener un perfil más profundo, preciso y ajustado a la información que necesitas para tomar decisiones.

Ahora bien, si lo que pretendes es un perfil demográfico completo, es decir, sexo, edad, nivel de escolaridad, ocupación, clase o estrato socioeconómico, estado civil, ingresos mensuales promedio, entre otros; no te servirá de mucho big data. En este caso sugerimos realizar tu propia investigación, que siempre es la mejor opción, sobre todo cuando se trata de diseñar un perfil del lector. Recuerda que no todos los lectores son iguales: hay diferencias individuales, diferencias de una región a otra incluso dentro de un mismo país, más aún de un país a otro.

Otra desventaja<sup>[1]</sup> de usar big data surge cuando se está tratando de obtener un perfil psicográfico: aunque **big data arroja información sobre gustos y preferencias**, que de cierta forma se hallan relacionados con el estilo de vida y aspectos psicológicos del consumidor editorial, no te explican cuáles son sus motivaciones, sus actitudes, percepción, es decir, no te ofrece elementos que te permitan deducir cuál es el estilo de vida del consumidor editorial, al menos del segmento al cual está orientado tu proyecto editorial.



Big data, está creciendo y popularizándose, tanto así que se está usando para tomar decisiones que hasta cierto punto son estratégicas, incluso con respecto a qué producto editorial vamos a publicar, cuándo y la forma de publicarlo. Por eso te sugerimos que tengas prudencia y cierta reserva con el uso de la data proveniente de big data: no creas enteramente en la inteligencia artificial; puedes usarla como un insumo de información para diseñar tu investigación, pero fundamentar tus decisiones estratégicas usando solamente big data no es recomendable.

Otro inconveniente que ocasiona el uso de big data consiste en que probablemente llegue a convertirse en un usurpador del editor, aunque parezca algo tomado de ciencia ficción, tanto que Manrique (2022) opina que es "una especie de nuevo editor, capaz de determinar, incluso, dónde puede interesar más un tema u otro o qué tipos de personajes gustan más a los lectores. Es un libro sobre medida o al gusto del lector" (Manrique, 2022, sección Big Data: ¿nuevo editor editorial?, párr. 1).

Observa que el autor dice que es un libro a medida o al gusto del lector, pero ¿a cuál lector se refiere y cuáles son esos gustos? Pareciera que hay una especie de mortandad experimental de la creatividad del escritor porque lo inesperado o lo que muchos de nosotros conocemos como sorpresa, está bajo cierto control de lo que big data señala, no lo que el escritor decida y lo que dice big data procede de lo que cierto tipo de lector dice, pero no tu público objetivo.

Ya para cerrar con el tema de big data, otro aspecto que no debería ocurrir es que existe una **selección de personajes**, es decir, que siguiendo una tendencia y la información que genera big data, se produce una evolución en donde sobreviven los personajes más fuertes que son solo aquellos del agrado del lector, perdiendo la naturalidad y abundancia de matices en los personajes.





Una vez realizado el análisis de oportunidades y amenazas, se procede a analizar en conjunto y no en forma aislada como lo hicimos con las oportunidades y amenazas, las **fortalezas y debilidades** internas de la empresa, ya que en opinión de Kotler y Keller (2012), "cada negocio debe evaluar sus fortalezas y debilidades internas" (p. 49), por supuesto, sin que ello implique, tal y como expresan los referidos

autores, tener que modificar todos sus puntos débiles o confiarse de sus fortalezas; sin embargo, en el aire queda la interrogante de si se deben aprovechar las oportunidades en función de las fortalezas requeridas o tener en cuenta las que reclaman el desarrollo de nuevas fortalezas. Para despejar esa incógnita se emplea una **lista de verificación de fortalezas y debilidades**. (ver Tabla 1)

Marketing		Desempeño					Importancia		
		Fortaleza Principal	Fortaleza Secundaria	Neutral	Debilidad Principal	Debilidad Secundaria	Alto	Medio	Bajo
1	Reputación de la Empresa								
2	Cuota de Mercado								
3	Satisfacción del Cliente								
4	Retención del Cliente								
5	Calidad del Producto								
6	Calidad del Servicio								
7	Eficacia en Fijación de Precios								
8	Eficacia en Distribución								
9	Distribución en Promoción								
10	Eficacia de la Fuerza de Ventas								
11	Eficacia en Innovación								
12	Cobertura Geográfica								
<b>Finanzas</b>									
13	Costo o Disponibilidad de Capital								
14	Flujo de Efectivo								
15	Estabilidad Financiera								
<b>Manufactura</b>									
16	Instalaciones								
17	Economías de Escala								
18	Capacidad								



		Desempeño					Importancia		
		Fortaleza Principal	Fortaleza Secundaria	Neutral	Debilidad Principal	Debilidad Secundaria	Alto	Medio	Bajo
19	Fuerza de Trabajo Habil y Dedicada								
20	Capacidad de Producir a Tiempo								
21	Habilidad Técnica de Manufactura								
<b>Organización</b>									
22	Liderazgo con Visión y Capacidad								
23	Empleados Dedicados								
24	Orientación Emprendedora								
25	Flexible o Receptiva								

Fuente: Lista de Verificación de Fortalezas y Amenazas.  
Extraída de Kotler y Keller (2006)

Te estarás preguntando por qué se analizan las **fortalezas y debilidades juntas y no por separado** como lo hicimos con oportunidades y amenazas: la razón reside en que en marketing se considera que son inseparables, aunque no lo expresan los diversos autores que han escrito sobre ello, se considera tácito y además se parte del hecho de suponer que toda empresa a nivel interno posee puntos fuertes y puntos débiles, que se miden a través de dos atributos: desempeño e importancia. Esto se puede medir a través de cuatro (4) factores:

- (a) marketing,
- (b) finanzas,
- (c) manufactura
- (d) organización

Como habrás podido apreciar, una editorial es una empresa y posee puntos fuertes y puntos débiles que forman las dos caras de la moneda.

Una vez aclarada tu inquietud, necesitas conocer, además de cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa editorial, sus **competidores más cercanos o directos**.



Para ello se necesita, según Kotler y Armstrong (2007), realizar un **análisis de la competencia** que consiste en "un proceso de identificar a los competidores clave; evaluar sus objetivos, estrategias, fortalezas, debilidades y patrones de reacción; y seleccionar a los competidores que se atacarán o se evitarán" (p.531). Pon mucha atención en este aspecto porque las empresas editoriales también poseen competidores y lo más probable es que estén compitiendo, con catálogos parecidos y géneros similares, en el mismo mercado y por el mismo público objetivo, es decir, tus lectores. Por eso siempre debes contar con una **ventaja distintiva y competitiva** que te permite medirte frente al oponente con excelentes títulos, catálogos muy atractivos para tus lectores y con estrategias que te permitan conquistar a tu público objetivo.

Para desarrollar una ventaja frente al competidor necesitas conocerlo, es decir, identificar quién es, qué hace y cómo lo hace; para eso debes establecer un contraste entre lo que hace esa empresa editorial y lo que haces tú. De ahí que Kotler y Armstrong (2007), expresan que "para planear estrategias de marketing eficaces, la compañía necesita conocer tanto como sea posible acerca de sus competidores

y debe comparar constantemente sus estrategias de marketing, productos, precios, canales y promoción con los de sus competidores cercanos" (p. 531), que en el caso de un **proyecto editorial**, la empresa editorial debe tener identificado a su competidor directo para conocer las ventajas competitivas, pero también sus desventajas competitivas, por ello se dice que lo más saludable y recomendable desde el punto de vista de marketing es identificar, evaluar y luego decidir a qué competidor se evitará o atacará, por tal motivo, el análisis de la competencia es un proceso que consiste en tres pasos (ver Figura 4).

**Figura 4**



Fuente: (4) Pasos del Análisis de la Competencia. Extraída de Kotler y Armstrong (2007) Educación.



Recuerda que un análisis de fortalezas y debilidades no debe hacerse de manera superficial. Tampoco debes evitar pensar en quién es tu competencia, cómo hace lo que hace, y para quién lo hace; eso sería caer en la trampa de creer que somos los mejores porque podría ocurrir lo que Kotler y Armstrong (2007), denominan **miopía de competidores**. Esto se produce al subestimar al competidor pensando que no va a reaccionar o que al responder no va a poder superarnos. Por otra parte, los autores opinan que cabe realizar tres preguntas:

**(a)** ¿cuál es la estrategia de cada competidor?,

**(b)** ¿cuáles son las diversas fortalezas y debilidades del competidor? y

**(c)** ¿cómo reaccionará cada uno ante las acciones que podría emprender la compañía?

Por eso se te presentaron el análisis de fortalezas y debilidades y el análisis de la competencia, que deben realizarse en ese orden, para que no solamente te permitan ver tu empresa editorial por dentro, sino también cuáles son los puntos fuertes y débiles del competidor.



A medida que se fue desarrollando el tema, entraste en contacto con importantes **herramientas ampliamente utilizadas en el análisis de factores externos** (oportunidades y amenazas) y el **análisis del entorno interno** (fortalezas y debilidades), que mediante teorías relacionadas con la matriz FODA y el **análisis de la competencia**, a través de la identificación, evaluación y selección de competidores clave, te permitirán diseñar ofertas de mercado editorial de mayor valor que tus competidores más cercanos.

Lograrás tres objetivos: (a) atraer con mayor eficiencia, eficacia y efectividad al consumidor de productos editoriales; (b) satisfacer la demanda de tus consumidores de productos editoriales; y (c) contar con una sólida base para el diseño de estrategias que no solamente te servirán para comercializar el libro sino para lograr algo que se llama posicionamiento de tu proyecto editorial en la mente de tu público objetivo, es decir, el *Top of Mind*, que en definitiva te ayudará a lograr el reconocimiento de tu sello editorial, catálogos, títulos, escritores, entre otros.

Lo anteriormente expresado es muy valioso porque contribuye en la generación de valor agregado, imagen positiva de la empresa editorial, autores, productos editoriales y preferencia en el momento de la toma de decisión de compra por parte del consumidor de productos editoriales. Finalmente, el análisis FODA, te será muy útil cuando tengas que aplicar técnicas propias del modelo de negocios a tu lienzo de modelo de negocios bajo el Modelo Canvas.





Kotler, P. (2001). *Dirección de marketing*. Pearson Educación.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica*. Pearson Educación.

Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*. 12 ed. Pearson Educación.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. 14 ed. Pearson Educación.

Manrique, M. (2022). *Tendencias del libro en 2022: Del aumento de obras escritas por mujeres al Big Data como editor*. <https://wmagazin.com/relatos/tendencias-del-libro-en-2022-del-aumento-de-obra-escritas-por-mujeres-al-big-data-como-editor/>

Riquelme Leiva, M. (2016). *FODA: Matriz oanálisis FODA- Una herramienta esencial para el Estudio de la empresa*. <https://www.analisisfoda.com>



**Has culminado la revisión  
del tema**



La matriz FODA por Belkis Camacaro - UCAB, está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.