

# 8

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

# MODELOS DE LA PLANEACIÓN DE MARKETING

MARKETING PLANNING MODELS

---

Fecha de recepción: 26-10-2022 | Fecha de aceptación: 01-12-2022

**Autor:**

**<sup>1</sup>M. Sc. Lic. Fabián Romero Castellanos**

<sup>1</sup>Docente de Administración de  
Empresas. Universidad Autónoma  
Juan Misael Saracho.

Correspondencia del autor: [fabianrc@gmail.com](mailto:fabianrc@gmail.com),  
Cel. 78245858, Tarija- Bolivia.



## RESUMEN

El plan de marketing es un documento que guía las acciones estratégicas que deben ser tomadas para alcanzar determinado objetivo de marketing. Ese plan puede ser de la marca, del producto o servicio de la empresa.

Tus planes de marketing son de dos tipos:

- Estratégicos, que definen la estrategia general para un mercado en específico.
- Tácticos, los cuales establecen la combinación de esfuerzos y canales que se usarán para conseguir una ventaja en un mercado.

El plan de marketing es el documento que te permitirá cumplir tus objetivos de ventas y crear un flujo constante de clientes hacia tu empresa..

## ABSTRACT

The marketing plan is a document that guides the strategic actions that must be taken to achieve a certain marketing objective. That plan can be of the brand, product or service of the company.

Your marketing plans are of two types:

- Strategic, which define the general strategy for a specific market.
- Tactics, which establish the combination of efforts and channels that will be used to gain an advantage in a market.

The marketing plan is the document that will allow you to meet your sales goals and create a constant flow of customers to your company.

**Palabras Claves:** Marketing, Planeación de Marketing, Modelos de Planeación de Marketing, Marketing Estratégico

**Keywords:** Marketing, Marketing Planning, Marketing Planning Models, Strategic Marketing.

# 1. MATRIZ FODA

La sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

El análisis FODA permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

## 1.1. ¿PARA QUÉ SIRVE EL FODA?

Se recurre a ella para desarrollar una estrategia de negocio que sea sólida a futuro, a demás, el análisis FODA es una herramienta útil que todo gerente de empresa o industria debe ejecutar y tomarla en consideración.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

### 1.1.1. FORTALEZAS

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

### 1.1.2. OPORTUNIDADES

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

### 1.1.3. DEBILIDADES

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

### 1.1.4. AMENAZAS

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atender incluso contra la permanencia de la organización.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Precios competitivos</li> <li>- Equipo y tecnología de primera</li> <li>- Infraestructura</li> <li>- Materia prima</li> <li>- Diversidad de productos</li> <li>- Servicio rápido tanto en las ferias como en las mesas</li> <li>- Alta calidad en servicios y productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Precios inestables de la materia prima</li> <li>- Poco personal disponible para atender la cafetería</li> <li>- Para evitar la competencia tendríamos que diseñar nuestros productos y servicios ofrecidos de la competencia</li> </ul>
* OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento en la visita de turistas extranjeros.</li> <li>- Variedad en modalidades de administración.</li> <li>- No tenemos competencia</li> <li>- Entrar al mercado con un enfoque digital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Con la calidad de atención al cliente podemos garantizar su constante visita y recomendación.</li> <li>- El prestigio de nuestros proveedores nos ayudará a atraer más demanda.</li> <li>- Con la tecnología conoceremos los gustos y preferencias del cliente (base de datos, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisficando las expectativas de los clientes formos ventaja de la competencia.</li> <li>- Capacitar al personal constantemente en atención al cliente.</li> <li>- Ofrecer productos diferenciados para lograr fidelidad del cliente.</li> </ul>
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pérdida de clientes</li> <li>- Cambio de leyes o normas que afectan a la empresa</li> <li>- Competencia de otras cafeterías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabaja con toda la documentación al día.</li> <li>- Para disminuir la pérdida de clientela, nos tendríamos que centrar más en los turistas que llegan al valle de Manjuela.</li> <li>- Para evitar la competencia tendríamos que distinguir nuestros productos y servicios ofrecidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contar con mayor número de personal asegurando suelta hacia la empresa</li> <li>- Tener alianzas con empresas del mercado conocer su producto en venta.</li> </ul>

Imagen 1 MATRIZ FODA DE UNA CAFETERIA CUALQUIERA

FUENTE : Elaboración Propia.

## 2. MATRIZ BCG

La Matriz BCG o matriz crecimiento – participación es una herramienta esencial de marketing estratégico para las empresas. Esta matriz ayuda a las empresas a analizar su cartera de productos para proponer la estrategia más recomendable a llevar a cabo.

La matriz está compuesta por dos ejes. El eje vertical representa la tasa de crecimiento del mercado (demanda de un producto en un mercado), el eje horizontal representa la cuota de mercado (ventas de nuestro producto/ ventas totales del producto en el mercado).

Es una matriz muy sencilla para la toma de decisiones, está compuesta por un cuadrante de 2x2, y dependiendo la situación de cada uno de ellos propone la estrategia más recomendable a llevar a cabo.

Esta matriz te permite realizar un análisis interno para darnos las indicaciones pertinentes para que la empresa pueda decidir en qué productos es más rentable invertir sus recursos y en cuales ha de retirarlos.

### 2.1. ¿CUÁLES SON LOS COMPONENTES DE LA MATRIZ BCG?

Tal y como he mencionado anteriormente, cada eje define una dimensión distinta; el eje vertical mide el crecimiento del mercado, mientras que el eje horizontal de la matriz mide la participación en el mercado. A partir de los ejes se forma un cuadrante con los diferentes tipos de productos y sus situaciones detalladas a continuación:

### 2.2. PRODUCTO ESTRELLA

En la matriz BCG los productos estrella tienen un alto crecimiento y una alta participación de mercado. Son grandes generadores de liquidez, y se encuentran en un ambiente dinámico, por lo cual es importante prestarles la atención necesaria. Además, necesitan una inversión constante para consolidar su posición en el mercado y así volverse un producto maduro, que pasaría a ser producto vaca. Sin embargo,

en aquellos mercados que están constantemente sometidos a la innovación tecnológica, los productos estrellas pueden acabar transformándose finalmente en productos perros, dado que, aun invirtiendo grandes cantidades de recursos, los competidores pueden sacarlos fuera del mercado.

### 2.3. PRODUCTO INTERROGANTE

Son productos con un crecimiento elevado, pero con una participación débil en el mercado. Al encontrarse con un alto crecimiento, normalmente requiere de altas inversiones financieras, pero al tener una escasa participación en el mercado los ingresos que genera son bajos.

En este punto de la matriz BCG se recomienda reevaluar la estrategia, puesto que absorben grandes cantidades de recursos y no siempre evolucionan positivamente. En esta fase, este tipo de productos o de Unidad Estratégica de Negocio pueden evolucionar y convertirse en productos estrella o por el contrario en productos perro.

### 2.4. PRODUCTO VACA

Se trata de productos con una alta cuota de mercado y una baja tasa de crecimiento, lo cual se traduce en productos ya maduros totalmente consolidados en el sector.

Los productos vaca constituyen principalmente una fuente generadora de caja para la empresa ya que la cantidad de inversión que requieren es relativamente baja. Se recomienda emplear el efectivo generado en desarrollar nuevos productos estrella que puedan convertirse en el futuro en nuevos productos vaca.

### 2.5. PRODUCTO PERRO

Tiene un bajo crecimiento de mercado y también una baja cuota de mercado. Estos productos no son nada recomendables para la empresa, puesto que consumen costes fijos, pero aportan poco o nada a cambio. Es sugerible valorar su eliminación de la cartera de productos, dado que pueden llegar a dar resultados negativos.

Los productos pasan por diferentes fases y etapas, y a pesar de que una empresa siempre va a intentar mantenerlos en las posiciones más favorables, es inevitable que se produzcan cambios.

Podríamos hacer un orden cronológico del ciclo de vida de un producto, y por sus diferentes etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive. Haciendo una analogía con la matriz BCG, el producto comenzaría en interrogante, seguido de estrella, para posteriormente convertirse en vaca, y finalmente terminar en perro. Como ya sabemos no es una regla escrita, y no tiene por qué seguir exactamente este itinerario, dado que un producto puede tomar caminos o atajos diferentes.

### 3. ¿LA MATRIZ BCG ES EFICAZ?

Dentro de esta matriz podemos encontrar múltiples ventajas pero también inconvenientes:

#### 3.1. VENTAJAS

- ⊕ Ofrece una visión general de la cartera de productos o de la unidad de negocio y su estado actual.
- ⊕ La matriz BCG es sencilla de utilizar, y no requiere de mucho tiempo para llevarla a cabo.
- ⊕ Fomenta la inversión, ya que se centra en que unidades de negocio es más factible invertir.
- ⊕ Puede utilizarse como punto de partida para el posterior desarrollo de un análisis más completo.
- ⊕ Puede utilizarse como punto de partida para el posterior desarrollo de un análisis más completo.

#### 3.2. DESVENTAJAS

- ⊕ La matriz BCG proporciona un análisis muy simplificado.
- ⊕ A veces, algunas unidades de negocio no se pueden asociar a una celda en concreto, sino que se encuentran en el centro o en medio de dos celdas diferentes.

- ⊕ Solo utiliza dos variables (tasa de crecimiento y cuota de mercado) como definidores de la rentabilidad de mercado.
- ⊕ No tiene en cuenta posibles sinergias entre productos, por ejemplo un producto perro según la matriz no es importante, pero en algunos casos podría ayudar a construir una ventaja competitiva a otros productos.

- A. **La vaca sería la Coca-Cola convencional:** pasan los años y domina el mercado, aunque crezca muy lentamente.
- B. **La estrella sería la Coca-Cola Zero,** que crece rápidamente y coloniza el mercado.

### 4. MATRIZ DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El análisis de Porter o la matriz de las 5 fuerzas de Porter, es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor de la Harvard Business School, Michael Porter en 1979. Esta herramienta nos proporciona un marco de reflexión estratégica para determinar la rentabilidad de un sector específico, con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

Es por tanto una herramienta esencialmente estratégica. Utilizada en la elaboración de planes estratégicos y planes de negocio de empresas.

El Análisis Porter toca las 5 fuerzas de Porter: los proveedores, clientes, competidores, productos sustitutivos y nuevos competidores.

#### 4.1. PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES

Es la capacidad de negociación con la que cuentan los clientes de un determinado sector/mercado.

Por poner un ejemplo, cuanto menor número de clientes existan, mayor será su poder de negociación para presionar la demanda y bajar precios.

## 4.2. PODER DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES

Es la capacidad de negociación con la que cuentan los proveedores de un sector. puede ser mas holgada o menos en función de la concentración de empresas, del número de proveedores.

## 4.3. BARRERAS DE ENTRADA (AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES)

Consistiría en la entrada potencial de empresa que vendan productos sustitutivos o alternativas a los del sector o mercado.

## 4.4. BARRERAS DE SALIDA (PRODUCTOS SUSTITUTIVOS)

Los posibles sustitutos de los productos ofrecidos en ese sector o mercado, que pueden ser relevantes para el consumidor.

## 4.5. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

Las empresas que compiten directamente en una misma industria o sector, ofreciendo el mismo tipo de producto/servicio.

El grado de rivalidad entre los competidores aumentará en función del mayor número de empresas existentes.

Esta herramienta, en un plan de marketing, complementa al análisis del entorno y el análisis del sector ya realizados, y nos ayudará en la toma de decisiones posteriores cuando desarrollemos la estrategia, los objetivos y las previsiones del plan de marketing anual.

Nos da una visión 360 grados de los principales agentes y factores que actúan en nuestro sector, mercado o industria y nos alerta de posibles variaciones, incrementos o decrementos para re-actualizar las estrategias que afecten a nuestra relación con la competencia, los proveedores, los clientes.

## 5. LA MATRIZ DE LAS 5 FUERAS DE PORTER O ANÁLISIS PORTER

- ⊕ Nos permite identificar las oportunidades para mejorar las estrategias de marketing.
- ⊕ Nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con la de nuestros competidores.
- ⊕ Muy útil para analizar el entorno de la empresa, pudiendo complementar más adelante el análisis de la **matriz DAFO**.
- ⊕ Nos ofrece una visión muy aproximada de las empresas existentes, del potencial de nuevas empresas en el mercado, de posibles sustitutos de los productos ofrecidos, de los proveedores y de los clientes

## 6. EJEMPLO DE LA EMPRESA APPLE

### 6.1. AMENAZA DE LOS NUEVOS COMPETIDORES:

Apple es una empresa donde sus competidores se han esforzado para estar a su nivel, pero afortunadamente es una empresa reconocida nivel mundial con un gran prestigio y es casi imposible que alguna otra empresa pueda superarla.

- ⊕ **Publicidad gratis:** Apple tiene una estrategia infatible de marketing, se llama publicidad gratis. Es el que mas gana en el sector, pero el que menos gasta en publicidad.
- ⊕ **Imagen de la marca apple:** Apple es una de las marcas ms valiosas en el mundo, tiene esa imagen de que sus productos son sinónimos de elegancia y calidad. Apple diferencia sus productos a través de, su calidad, su sistema operativo, de sus características, las aplicaciones y la calidad en sus gráficos, y en cuanto al servicio APPLE cuenta con servicios al cliente en todas partes del mundo, es por eso que los nuevos competidores no pueden superar su popularidad.

## 6.2. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

Existen varios competidores para Apple ya que es una empresa tecnológica dedicada al desarrollo de software y creación de hardware, por consecuencia tiene que competir contra todos con sus diferentes productos

- ⊕ **Identificación de sus competidores:** Apple tiene muchos productos de los cuales ha logrado su éxito, uno de los más importantes ha sido el iPhone que ha destacado en el mercado móvil, y uno de sus rivales ha sido Samsung Mobile, empresa de la división de teléfonos inteligentes de la compañía de Corea del sur, quien ha liderado en el mercado.
- ⊕ **Grado de diferenciación:** Samsung y Apple compiten tener el mejor teléfono inteligente pero aunque los dos ofrezcan casi las mismas características y brinden las mismas necesidades Apple siempre ha logrado que sus productos sean más atractivos y más deseados.
- ⊕ **Alcance de la competencia:** La empresa opera en más de 300 tiendas propias en nueve países, miles de distribuidores (destacándose los distribuidores Premium o Apple Premium Resellers) además cuenta también con su shop online, (disponible en varios países)

## 6.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

El poder de negociación de los clientes es bajo debido, a que la empresa Apple se ha posicionado en ser una de las mejores a nivel mundial y muchos de sus clientes eligen sus productos

- ⊕ **STAFF APPLE:** Apple tiene diferentes estrategias para satisfacer a sus clientes una de ellas es que utiliza un staff de tiendas Apple donde su personal está entrenado de manera cuidadosa para interactúen con los clientes, esto proporciona al cliente una experiencia creada para reunir la lealtad y generar confianza.

- ⊕ **Innovaciones:** Apple ofrece diferentes maneras a sus clientes de disfrutar de sus productos. En el salón de casa, en la oficina, viajando.
- ⊕ **Enfócate en crear valor, no ventas:** Una de las ideas principales de las tiendas Apple es la idea de enriquecer y crear valor para los clientes, no solo en vender cosas.

## 6.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Apple es reconocido como un negociador extremo, es quien proporciona un adelanto a sus proveedores para que estos puedan invertir en infraestructura para la fabricación de los productos Apple.

- ⊕ **Industria de los proveedores:** EL Código de Conducta para Proveedores de Apple es uno de los más estrictos del sector. Realizan auditorías presenciales periódicas de la cadena de suministro para supervisar las condiciones laborales en las instalaciones de los proveedores. Las auditorías son imprescindibles para su trabajo
- ⊕ **Donde están los proveedores, esta APPLE:** Es fundamental para Apple conocer de primera mano lo que pasa en las instalaciones de sus proveedores.

## 6.5. AMENAZA DE INGRESOS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Apple vende varios productos, y por consecuencia lo amenazan muchos sustitutos, esta amenaza es grande sus competidores se esfuerzan por crear productos que satisfagan las mismas necesidades, esto hace que los clientes puedan cambiar de opinión al decir en comprar un producto Apple u otro producto similar que cubra las necesidades que el cliente requiera.

- ⊕ **El precio de APPLE:** Es importante el precio que se maneja para que el cliente tome una decisión, pero para Apple no ha sido un problema ya que sus clientes están dispuestos a pagar cualquier precio por adquirir uno de sus productos.

## 7. ANÁLISIS PEST O PESTEL

PEST, PESTEL (también conocido como PESTLE) es un instrumento que facilita la investigación y que ayuda a las compañías a definir su entorno, analizando una serie de factores cuyas iniciales son las que le dan el nombre.

El nombre (PEST) proviene de los campos donde se realiza el estudio:

- ⊕ Político.
- ⊕ Económico.
- ⊕ Social.
- ⊕ Tecnológico.

A veces se añaden a este estudio dos campos más, en cuyo caso el nombre aplicado será PESTEL o PESTLE; estos campos son:

- ⊕ Ecológicos.
- ⊕ Legales

Se trata de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. En algunos casos, se han añadido otros dos factores, los Ecológicos y los Legales, aunque es muy común que se integren en alguna de las variables anteriores si así lo requieren las características del proyecto de la organización. Incluso hay algunos estudios que suman otro más, el de la Industria, debido al peso que este ámbito puede tener en el resultado del análisis, generando las siglas PESTEL.

Esta herramienta, que se puede aplicar a numerosos casos, facilita la descripción en detalle del contexto en el que operará la organización. Y ayuda a comprender el crecimiento o declive de un mercado, las dificultades y retos que puede presentar, así como a orientar la dirección y la posición del negocio de forma sencilla, sistemática y pautada.

### 7.1. VENTAJAS DEL ANÁLISIS PEST

Realizar un análisis de entorno con el método PEST es bastante común en las empresas debido a sus numerosas ventajas y a que es una suerte de guía de investigación del contexto que rodea al proyecto. Algunas de ellas son:

- ⊕ Se adapta a cada caso. Ya se ha explicado que hay factores que se pueden enmarcar dentro de otros. Por ejemplo, el legislativo se puede integrar fácilmente dentro del político e industria se puede incluir en e economía. El factor ecológico también se puede enmarcar fácilmente en social y en los otros. Todo dependerá del área en el que se desarrolle la actividad de la empresa en cuestión y de las peculiaridades de su sector.
- ⊕ Ayuda a la toma decisiones. Esto porque el conocimiento del mercado y los factores que marcarán su crecimiento o declive, su potencial y su atractivo, permitiendo identificar y controlar los riesgos que presenta y determinar, finalmente, si es conveniente o no entrar en él. Por todo ello, resulta de gran utilidad en procesos de internacionalización.
- ⊕ Tiene un enfoque proactivo. Permite anticipar los cambios y vislumbrar tendencias futuras, de modo que la organización irá un paso por delante y no tendrá que esperar a reaccionar con prisas ante las nuevas características del mercado. Facilita la planificación y se minimiza el impacto de los escenarios adversos.
- ⊕ Es de aplicación amplia. Tanto si se realiza para tomar decisiones sobre la creación de una nueva empresa, la apertura de una oficina en otro país o región, la redefinición de la marca, una posible adquisición o la entrada de socios, el análisis PEST permite conocer en detalle las tendencias que marcarán el futuro del mercado.

Este método de análisis de entorno no solo es adecuado para grandes compañías que cuentan con estructuras más complejas. También se adapta a la realidad de las empresas de menor tamaño porque es un método flexible, que permite realizar un estudio más amplio o bien integrar ciertas variables dentro de otras, adaptándose a la realidad de la organización. Dependiendo del tipo de negocio, habrá unas variables que tengan más peso que otras.

En definitiva, PEST o PESTEL es una herramienta accesible, fácil de aplicar y muy utilizada por organizaciones de diversos sectores y de distintos tamaños porque permite evaluar los principales elementos externos que influirán en un proyecto o negocio. Facilitando así la toma de decisiones anticipadas porque guía a la dirección en los escenarios futuros que determinarán el desarrollo de la actividad.

## 7.2. EJEMPLO ANALISIS PESTEL DE LA EMPRESA FACEBOOK

### 7.2.1. FACTORES POLÍTICOS

Aunque es una red social que permite la interacción de personas con personas, las implicaciones políticas son muy importantes en este caso.

⊕ **China:** Actualmente Facebook no es accesible desde el país más poblado del Mundo. La red social está dando los primeros pasos para poder operar en el país plegándose por lo tanto a las exigencias de los gobernantes. Esta es una oportunidad que bien gestionada podría llevar a Facebook a incrementar sensiblemente el número de usuarios en un muy corto espacio de tiempo. Como fuerza contrapuesta, y en la relación con China, los EEUU están inmersos en una batalla comercial (incremento aranceles) que a una compañía norteamericana como Facebook no le beneficia en absoluto. China para hacer fuerza en esta batalla comercial contra los EEUU podría utilizar a Facebook manteniéndole la prohibición de operar en este mercado.

⊕ **Incrementos de los nacionalismos y del control a los medios:** Trump, el creciente poder del Kremlin, y la aparición de muchos movimientos de carácter nacionalista, en contraposición al fenómeno de la globalización que ha centrado la vida política y económica de las últimas décadas, son fenómenos que fomentan el que se culpabilice de la situación en la que estamos a los medios de comuni-

cación y que por lo tanto se quieran regular de una manera más intensa. Esto afecta no sólo a los medios más tradicionales sino a redes sociales como Facebook. Es por lo tanto una amenaza para dicha compañía.

⊕ **Escándalos políticos:** El escándalo de Cambridge Analítica, por el que presuntamente se hizo uso de una manera ilegal de millones de datos de votantes en los Estados Unidos para, a través de una campaña orquestada, manipular el sentido de su voto ha generado una gran crisis de confianza en esta red social que puede convertirse en una amenaza seria para su futuro. La gestión del escándalo por parte de Facebook en los días posteriores a que saliera información a la luz no ayudó mucho a recuperar la confianza en la misma. Esta es por lo tanto otra amenaza más.

### 7.3. FACTORES ECONÓMICOS

⊕ **Crecimiento PIB per cápita mundial:** La globalización, con sus claro-oscuros, ha supuesto una oportunidad para muchos países de mejorar las condiciones para gran parte de su población, población que se ha incorporado a la economía de mercado y que suponen un ingente número de potenciales nuevos clientes o usuarios (para el caso concreto de Facebook). Más crecimiento, más capacidad para invertir en infraestructura y comunicaciones, más renta per cápita, más internet, más usuarios potenciales para Facebook.....

### 7.4. FACTORES SOCIALES

⊕ **Fake news (noticias falsas):** Las noticias falsas, que encuentra su mejor campo de cultivo en las redes sociales para su inmediata difusión, están restando credibilidad a las rrss generando cierta antipatía hacia ellas con el consiguiente perjuicio vía baja de usuarios de sus plataformas. Facebook, no es ni mucho menos una excepción y se está viendo afectado por ello.

- + Incitación al odio, representaciones violentas:** los “haters” ( u odiadores profesionales) encuentran su campo de cultivo para emitir todo tipo de comentarios ofensivos. Lo mismo ocurre con aquellos grupos que promueven actos violentos o particulares que fomentan comportamientos delictivos (pederastia etc....)Es por ello que mucha gente ha abandonado definitivamente las rrss y en especial Facebook. Esta es otra de las amenazas importantes que se ciñe sobre la red social.
- + Moda:** Las rrss tienen un componente de moda, que hace que algunas de ellas incrementen exponencialmente el número de seguidores en muy poco tiempo. En la otra cara de la moneda ocurre exactamente lo contrario pudiendo llegar a perder un ingente número de usuario en apenas pocas semanas. Actualmente Instagram está captando el interés de los perfiles más jóvenes en detrimento de Facebook que siendo la red preferida de todos aquellos que no son millenials. La buena noticia para Facebook es que Instagram también les pertenece, aunque lo que no sabemos es cual será la próxima rrss que se ponga de moda y si esta también pertenecerá al grupo que hoy estamos analizando.
- + Mayor sensibilidad con los datos:** Existe una sensibilidad creciente por parte de los ciudadanos sobre qué información circula por la red. Esto está generando un movimiento pro-privacidad que afecta muy directamente a las redes sociales para las que esta tendencia supone una gran amenaza.
- + Cambios sociales relacionados con las situaciones sentimentales:** Cada vez hay más variedad en las tipologías de familias existentes y un creciente número de personas que viene solteras y sobre las que Facebook que posee toda esta información podría generar una red social o funcionalidad de contactos sentimentales para monetizar a esos 200 millones de solteros que tienen registrados en su RRSS.

## 7.5. FACTORES TECNOLÓGICOS

Las evoluciones tecnológicas suponen un importante factor a tener en cuenta por parte por una compañía como Facebook. No en vano ha sido la propia tecnología la que ha propiciado el nacimiento de esta empresa.

- + Nuevas rrss, plataformas:** El mundo digital evoluciona constantemente. No sería descartable que una evolución tecnológica pudiese hacer que la rrss Facebook quedase como obsoleta, desfasada. Por el contrario la aparición de nuevas plataformas suponen una oportunidad para compañías con gran poder financiero como Facebook ( que ha adquirido Instagram, WhatsApp...).
- + Móvil:** La penetración del móvil y la navegación a través del mismo es una tendencia que se afianza. La rrss que mejor experiencia de usuario tenga en este tipo de dispositivo se llevará el gato al agua.
- + Hacking:** Hemos visto recientemente como Google “mataba” su rrss ,Google +, tras la reconocer que se habían filtrado (hackeado) los datos de más de 500.000 usuarios. Las amenazas tecnológicas sobre la información de las personas que habitan las rrss está ayudando a que crezca el número de personas que las abandonan para no volver nunca.
- + Adblockers:** Los adblockers bloquean la publicidad online. Hasta ahora no se ha desarrollado ningún software que permita bloquear la publicidad de Facebook, ya que esta se encuentra totalmente integrada en los posts que visiona cualquier usuario. Sin embargo esta es una amenaza latente que le podría ocasionar un grave perjuicio a la compañía analizada en caso de materializarse

## 7.6. FACTORES ECOLÓGICOS

Los factores ecológicos no son los más relevantes en el análisis PESTEL de Facebook. Quizás puede ser un factor a tener en cuenta como elemento de dife-

renciación (oportunidad). Si ante el incremento de sensibilidad ante la conversación de nuestro entorno tu te posicionas como la rrs que dona, colabora con iniciativas a favor de la sostenibilidad del planeta puedes ganarte la simpatía de los usuarios y por lo tanto incrementar el número de los mismos.

## 7.7. FACTORES LEGALES

- ⊕ **GDPR:** El 25 de Mayo del 2018 entró en vigor una nueva ley que restringía el uso de los datos y obligaba a pedir la aceptación expresa a los usuarios para muchas acciones. Esto supone una importante amenaza a todas las empresas cuyo principal fuente de valor son los datos.
- ⊕ **Legislación sobre el uso de la información:** Más allá del GDPR de aplicación en Europa es una amenaza real el que la legislación se endurezca en el resto de países del mundo poniendo el riesgo a una rrs como Facebook.
- ⊕ **Patente:** Esencial para la supervivencia de una empresa como Facebook que las patentes que protegen el "core" de su negocio sigan vigente por muchos años.

## 8. ANÁLISIS DE VALOR

Es una herramienta de mejora continua enfocada a ser un método ordenado y creativo para aumentar el valor de un producto o servicio, también se denomina "análisis funcional". El valor de un producto/servicio es el resultado de observar cómo logra su función entre el costo del mismo.

Para comenzar el proceso hay que localizar donde se encuentran las oportunidades posibles reducciones de costos, determinando cuál de ellas tiene el mayor potencial, pues siempre es posible encontrar medios menos caros para realizar las mismas funciones, lo que hace esencial conocer la definición más clara y sencilla de las funciones que deben ser realizadas.

Para llevar a cabo este proceso se necesita buscar la función principal, el análisis de valor debe ser razonable y crítico, se deben tratar hechos ya pasados y plantearse preguntas como quien, como, cuando,

donde y porque. Hay que tratar de averiguar cuál es el costo de cada proceso y reunir especificaciones. Con toda esta información se deben plantear en que puntos del proceso se pueden ahorrar costes en el proceso.

Se pueden establecer cuatro tipos de funciones relativas:

- ⊕ Al usuario: se podría definir como la acción y el efecto del producto para satisfacer las necesidades de los clientes, este crear un valor hacia afuera.
- ⊕ Al producto: en este caso son acciones y efectos que generan cada componente del producto asegurándolas funciones relativas al usuario.
- ⊕ De uso: se suelen designar a las mas habituales, son aquellas que se van a esperar de ese producto y se encargan de dar seguridad.
- ⊕ De estima: se refieren a aquellas funciones que sobrepasan las necesidades del cliente, en este caso estaríamos hablando de confort, imagen, moda...aún así este tipo de funciones son demandadas por el cliente.

Una vez fijados los puntos de actuación se deberán hacer seguimientos y evaluación de los mismos, se puede realizar mediante estadística, plantearse si se logro el fin buscado, tomar registro de datos y compararlos con los anteriores y sobre todo comprobar que está acorde a los beneficios de la empresa.

## 9. ANÁLISIS CANVAS

El modelo Canvas es la herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece.

El modelo Canvas se utiliza para pasar de idea a proyecto y plasmar nuestra idea en un modelo empresarial. Es un modelo "vivo", es decir, que vamos modificando según se va desarrollando, vamos validando clientes, surgen nuevas ideas... por eso se utilizan post-its para completarlo.

## 9.1. ORIGEN DEL MODELO CANVAS

El modelo Canvas fue creado y diseñado por el doctor Alexander Osterwalder y se puede ampliar información en su libro "Generación de modelos de negocio". Este modelo, se integra dentro de la metodología lean-startup que basa en encontrar y fomentar nuevas formas de crear, entregar y captar valor para el cliente mediante el aprendizaje validado.

## 9.2. BENEFICIOS DEL USO DEL MODELO CANVAS

- A. Mejora la comprensión: Utiliza herramientas visuales. Esta metodología fomenta el pensamiento creativo de los trabajadores que crean el lienzo.
- B. Amplios puntos de enfoque: En este modelo se mantiene una constante visión del modelo de negocio desde diferentes perspectivas: comercial, mercado, canales de distribución...
- C. Análisis estratégico: En solo una hoja se pueden visionar todos los elementos del lienzo. Una forma sencilla para sacar el mayor partido a esta herramienta.

## 9.3. ¿CÓMO GENERAR UN MODELO CANVAS?

Muestra de manera lógica la interconexión entre los 9 aspectos básicos de un modelo de negocio.

### A. Segmento de clientes

Detectar las necesidades del mercado, del cliente. Nuestro foco siempre es el cliente y debemos orientar el producto a sus necesidades y deseos.

Para poder identificar a nuestro cliente debemos ponernos en su piel y analizar qué es lo que piensa, siente, ve, escucha, cuáles son sus problemas y los beneficios que le puede aportar nuestro producto/servicio.

### B. Propuesta de valor

Es la pieza clave de todo el modelo de negocio. La propuesta de valor o ventaja competitiva es el motivo por el que el cliente nos va a comprar a nosotros y no a otro. Aquí se incluye lo que hace diferente e innovador a nuestro producto/servicio.

Se puede innovar en diferentes aspectos como en el modelo de ingresos, alianzas empresariales, procesos productivos, entrega del producto/servicio, marca.

### C. Canales

Una vez definidos nuestros clientes y la propuesta de valor que les ofrecemos, tenemos que llegar a ellos. Si no nos conocen, no nos van a comprar. Aquí vamos a definir los canales de distribución del producto o servicio.

## 9.4. RELACIÓN CON LOS CLIENTES

Debemos comunicarnos correctamente con nuestros clientes y estar pendiente de ellos. Ellos son nuestro eje central, por lo que saber definir la relación que vamos a tener con cada segmento de clientes, es fundamental para el éxito de un negocio.

## 9.5. FLUJO DE INGRESOS

Para que un negocio sea rentable y podamos sobrevivir en el mercado, tenemos que pensar ¿Cómo monetizarlo? Es decir ¿De dónde vamos a obtener la facturación?

## 9.6. RECURSOS CLAVE

Conocer con qué recursos contamos y con los que debemos contar para llevar a cabo la actividad de nuestro negocio, es clave a la hora de establecer el plan de negocios. Debemos de ser cautos y prudentes a la hora de definir estos recursos. Siempre debemos pensar en la forma de optimizarlos, es decir, intentar conseguir la máxima productividad posible al mínimo coste.

## 9.7. ACTIVIDADES CLAVE

Para llevar a cabo la propuesta de valor que queremos ofrecer a nuestros clientes, son necesarias ciertas actividades para preparar el producto antes de que llegue al mercado.

## 9.8. ALIADOS CLAVE

Para llevar a cabo un negocio, es imprescindible tener aliados. Estos aliados pueden ser:

Una serie de socios/colaboradores: una buena red de partners nos pueden ayudar a llegar más rápido

al cliente, a ir avalados por su reputación y experiencia.

Los proveedores: aquellos que nos proporcionan los recursos clave para poder ofrecer los servicios/producto final.

### 9.9. ESTRUCTURA DE COSTES

Obviamente, toda esta infraestructura tiene unos costes que debemos pagar y optimizar. Debemos definir cuáles son nuestras prioridades y los gastos fundamentales en el negocio de aquellos que no lo son.

Tener bien clara esta estructura nos ayudará a no desviarnos de los presupuestos y que el negocio fracase por problemas de financiación

## 10. EJEMPLO MODELO CANVAS DE AMAZON

Sin duda el crecimiento de Amazon es exponencial, dando valor a todos sus clientes con el modelo e-Commerce, lo que quiere decir que su modelo de negocio se basa en la venta online de una variedad de productos.

### 10.1. PROPUESTA DE VALOR DE AMAZON

Lo principal que ofrece Amazon a sus clientes es:

- ⊕ Una web segura y de fácil uso para cualquier tipo de persona.
- ⊕ Nos ofrece garantías en la compra de cualquier producto.
- ⊕ Consta de una gran variedad de productos.
- ⊕ Tienes la opción de que los envíos se hagan de manera rápida.
- ⊕ El contacto con el proveedor es sencillo.

### 10.2. SEGMENTOS DE CLIENTES DE AMAZON

Los principales clientes son:

- ⊕ Los particulares es decir personas comunes.
- ⊕ Las empresas.

### 10.3. CANALES DE AMAZON

La entrega de su propuesta de valor la realizan mediante:

- ⊕ Su página web.
- ⊕ Ofertas especiales mediante el correo electrónico.
- ⊕ Aplicativos para los móviles.

### 10.4. RELACIÓN CON LOS CLIENTES DE AMAZON

- ⊕ Realiza el seguimiento de todos los pedidos.
- ⊕ Una buena atención a los clientes.
- ⊕ Pone a disposición opiniones y foros.
- ⊕ Servicios automatizados.

### 10.5. FUENTES DE INGRESOS DE AMAZON

- ⊕ Ingresos mediante las ventas en la web.
- ⊕ Generan ingresos por las suscripciones de usuarios a cuentas premium.
- ⊕ Finalmente ingresos por la venta de sus propios productos.

### 10.6. RECURSOS CLAVE DE AMAZON

- ⊕ Su página web.
- ⊕ La distribución que realiza para los pedidos.
- ⊕ Contar con propios almacenes.

### 10.7. ACTIVIDADES CLAVE DE AMAZON

- ⊕ Gestión de la página web.
- ⊕ La publicidad de la marca y los productos.
- ⊕ La logística de los pedidos.

### 10.8. SOCIOS CLAVE DE AMAZON

- ⊕ Las compañías de transporte para los productos.
- ⊕ Las compañías que suministran las cajas, precintos y plásticos necesarios.

## 10.9. ESTRUCTURA DE COSTOS DE AMAZON

Los costos fijos son:

- ⊕ Costes de creación de productos propios.
- ⊕ Costes para la distribución.
- ⊕ Costes de mantenimiento del servidor.
- ⊕ Costes de marketing.
- ⊕ Costes en comisiones de afiliación.
- ⊕ Salarios de los empleados.

## 11. ANÁLISIS DEL MODELO MEDIANTE STAR APP

La palabra STAR (estrella en inglés) corresponde a las siglas del acrónimo: Situation (Situaciones), Task (Tarea), Action (Acción) y Results (Resultados).

El método o modelo STAR es una técnica diseñada para evaluar comportamientos que evidencien si el entrevistado posee o no la competencia que se pretende evaluar. Desde el otro lado, del entrevistado, el método STAR sirve como una guía para contestar cualquier pregunta de comportamiento pasado.

Siguiendo los conceptos que están en las palabras que componen el acrónimo, el asunto es plantear o definir una situación en el pasado, las tareas que la persona evaluada tuvo que realizar ante dicha situación, las acciones que tomó y cuáles fueron los resultados alcanzados.

Con el método STAR se busca seguir esa secuencia en orden para destacar cada una de las etapas de la respuesta. Desde la perspectiva del entrevistador, se busca la idea es definir las capacidades del postulante; desde la perspectiva del entrevistado, constituye una herramienta para demostrar sus cualidades.

El entrevistado debe prepararse para ese tipo de preguntas detallando varias situaciones concretas que haya experimentado y seguidamente responder a la pregunta siguiendo la secuencia del método STAR: describir una situación específica, luego las tareas que le encomendaron y/o encomendó ante dicha situación, seguido de las acciones tomadas y finalmente exponer los resultados obtenidos.

## 11.1. EFECTIVIDAD DEL MÉTODO STAR

El método STAR es efectivo especialmente porque induce a la activación de la memoria del candidato y exponer su experiencia. Si el entrevistado no ha experimentado situaciones, tareas, acciones o resultados que permiten ver en él una competencia puntual, la entrevista se trunca y ello permite tomar decisiones más acertadas durante el proceso de selección.

Con una entrevista en la que se emplee este método se puede determinar si un candidato cuenta con el saber hacer (know how) en un contexto determinado. Además, se puede comparar las respuestas de los postulantes y establecer cuál de ellos es el más apropiado para desempeñarse en un puesto.

**EJEMPLO:** Supongamos una entrevista para un puesto de vendedor en una tienda de ropa. En un momento determinado el entrevistado hace una pregunta del tipo: **“¿Puedes hablarme de una situación en la que has tenido que tratar con un cliente especialmente difícil?”**

En este caso responderías siguiendo la técnica STAR. Como recurso para poder pensar en tu respuesta y ganar unos segundos, puedes empezar repitiendo la pregunta, pero no de una forma textual, así también demuestras que estas atento y que entiendes perfectamente lo que te preguntan. Por ejemplo: “Ha habido muchas ocasiones en las que he tenido que tratar con un cliente insatisfecho, pero una especialmente difícil a la que me haya enfrentado sin duda fue...”

**Situación:** “... hace unos años cuando era el encargado de tienda en la zapatería “El tacón dorado”. Me acababan de ascender y nos enfrentábamos una dura competencia porque habían abierto dos establecimientos nuevos en la misma zona. Esa mañana entró un cliente dando gritos porque le habíamos vendido unos zapatos en mal estado y acababa de caerse con ellos porque la suela resbalaba.”

**Tareas:** “La empresa esperaba de mi que fidelizara a los clientes para hacer frente a la competencia y como encargado no podía permitir que este cliente influyera sobre el resto de personas que se encontraban en la tienda.”

**Acciones:** "Lo primero que hice fue ofrecer toda mi ayuda al cliente y establecer un lazo que permitiera que se tranquilizase. Por lo que le pregunte en primer lugar como se encontraba y le ofrecí un espacio más reservado para que me explicara el problema. Como solución para evitar la devolución del artículo, aunque la suela era de cuero y cuando son nuevas resbalan por lo que no era un defecto del zapato, le ofrecí ponerle unas pegatinas anti-deslizantes. En primer lugar me probé el zapato yo mismo, y acto seguido hice que se lo probara el cliente porque no quería que se llevara la mercancía si seguía con el mismo problema y me comprometí a que si persistía el problema le cambiaríamos el artículo sin problemas".

**Resultado:** "El cliente se fue satisfecho y en los años que estuve en el puesto venía asiduamente a la tienda dos o tres veces por temporada, nos recomendaba a amigos y familiares. En más de diez ocasiones, que yo recuerde, acompañó a alguien hasta la tienda que el mismo recomendó para que se comprara unos zapatos en nuestro establecimiento".

Cómo puedes observar este método no es más que aplicar una estructura que te permite explicar perfectamente tu actuación, resaltando las mejoras que aplicaste con tu comportamiento.

## 12. BIBLIOGRAFÍA

- 🔖 Aaker, D. A. (2004). Strategic market management. Nova York:
- 🔖 John Wiley & Sons. Abascal, F. (2001). Cómo se hace un plan estratégico: la teoría del marketing estratégico. Madrid: Esic. Cravens, D. (2002).
- 🔖 Strategic marketing management cases. Nova York: Mc-Graw-Hill. Kotler, P. (2006). Dirección de marketing. Madrid: Pearson
- 🔖 Alhambra. Kotler, P. and Keller, K.L. Marketing Management. Ed. Prentice Hall. (12th Edition 2006, 13th Edition 2008). Lambin, J. J. (2003). Marketing estratégico. Madrid:
- 🔖 Esic. Munuera, J. L.; Rodríguez, A. I. (2002). Estrategias de marketing: teoría y casos. Madrid: Pirámide
- 🔖 .Rodríguez I. (coord.) (2006). Principios y estrategias de marketing. Barcelona: Eduuoc. Santasmases, M. (2007). Marketing. Conceptos y estrategias (5a. edición). Madrid: Ediciones Pirámide / ESIC Editorial. Sánchez, J. (2001). Plan de marketing: análisis, decisiones y control. Madrid: Pirámide. BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA
- 🔖 Aaker, D. (1994). Gestión de valor de marca: capitalizar el valor de la marca. Madrid: Díaz de Santos. Aaker, D.; Joachimsthaler, E. (2001).
- 🔖 Liderazgo de marca (trad. de R.M. Álvarez del Blanco; ed. original 2000). Barcelona: Deusto. Abell, D. F. (1980). Defining the business: The starting point of strategic planning. Englewood Cliffs: Prentice Hall. Alonso, J. (2001). Comportamiento del consumidor (4a. ed.). Madrid: Esic Editorial.
- 🔖 Ambrosio, V. (2000). Plan de marketing paso a paso. Bogotá: Pearson Educación de Colombia. Dittenbach, J. (1983). "Corporate environmental analysis in large U.S. corporations". Long Range Planning (vol. 16, págs. 107-116). Dubois, B.; Rovira, A. (1998).
- 🔖 Comportamiento del consumidor. Comprendiendo al consumidor (2a. ed.). Madrid: Prentice Hall. González, E.; Alén, E. (coord.) (2005). Casos de dirección de marketing. Madrid: Pearson. Howard, J. A. (1977). Consumer behavior: application of theory. Nova York: McGraw-Hill Book Company. Kapferer, J.N. (1992).
- 🔖 La marca: capital de la empresa. Barcelona: Deusto. Kotler, P.; Armstrong, G.; Cámara, D.; Cruz, I. (2004).
- 🔖 Principios de marketing (10a. edición). Madrid: Prentice Hall. Kotler, P.; Keller, K. L. (2005). Marketing management (15a. edición). Upper Saddle River (Nova Jersey): Prentice Hall. McCarthy, E. J.; Perreault, W. D. (2001). Marketing. Un enfoque global (13a. edición). México: McGraw-Hill. Ries, A.; Trout, J. (1986). Positioning Battle for Your Mind. Nova York: McGraw-Hill. Traducción:

- 🔖 Posicionamiento. Mèxic: McGraw-Hill (1989). Ries, A.; Trout, J. (1986). Positioning Battle for Your Mind. Nova York:McGraw-Hill. Traducció: Posicionamiento. Mèxic: McGraw-Hill (1989). Rodríguez Ardura, I. (1998).
- 🔖 El marketing y el éxito en la empresa (2a. edició). Madrid:Ediciones Pirámide.Roverts, K (2005). El futuro más allá de las marcas. Lovemarks. Navarra: UranoRufin, R. (1995). Marketing. Madrid: Sanz y Torres.Santesmases, M. (2001). Marketing: conceptos y estrategias. Madrid: Pirámide. Solomon, M. R.; Stuart, E. W. (2001).
- 🔖 Marketing. Personas reales, decisiones reales (2a.edició). Bogotá (Colòmbia): Prentice Hall. Stanton, W. J.; Etzel, M. J.; Walker, B. J. (2004).
- 🔖 Fundamentos de marketing (13a. edició). Mèxic: McGraw-Hill.Termcat (1999). Diccionari de comunicació empresarial. Publicitat, relacions públiques i màrqueting. Barcelona: Enciclopèdia CatalanaWEBGRAFIA [www.aedemo.es](http://www.aedemo.es)(asociación española de estudios de mercado) [www.ipmark.com](http://www.ipmark.com)<http://www.estrategias.com>

