



Integración de la identificación de oportunidades de mercado con la planeación estratégica en organizaciones empresariales

Integration of the identification of market opportunities with strategic planning in business organizations

Gregorio Norberto Garciandía Mirón^{1*}, <http://orcid.org/0000-0002-4594-5548>

Miguel Armando Ramírez Reyes², <http://orcid.org/0000-0002-8832-1532>

Orlando Velásquez Benites³, <https://orcid.org/0000-0001-5575-107X>

¹Departamento de Economía, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Camagüey
Ignacio Agramonte Loynaz, Camagüey, Cuba.

²Departamento de Turismo, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Camagüey
Ignacio Agramonte Loynaz, Camagüey, Cuba.

³Departamento de Antropología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad Nacional de
Trujillo, Perú.

*Autor de correspondencia: ggarciandia@gmail.com

RESUMEN

Objetivo: Argumentar una vía de integración de la identificación de oportunidades de mercado con la planeación estratégica de organizaciones en el marco del sistema empresarial cubano.

Métodos y técnicas: Revisión documental, el análisis y la síntesis, la inducción - deducción para la fundamentación de la propuesta metodológica; dentro de los empíricos el estudio de caso, para la validación de las propuestas metodológicas en empresas seleccionadas.

Principales resultados: Revela las opciones estratégicas organizacionales, reduce el factor subjetivo en la planeación estratégica e integra la identificación de oportunidades con la planeación estratégica.

Conclusiones: El nivel de subjetividad en la planeación estratégica se reduce considerando la identificación de oportunidades de mercado como una de sus partes integrantes y la aplicación de instrumentos matriciales propuestos, permiten el análisis conjunto de las múltiples variables del entorno externo e interno de la organización que inciden en el cambio organizacional.

Palabras clave: planeación estratégica; análisis estratégico; oportunidades de Mercado.

ABSTRACT

Objective: Argue a way to integrate the identification of market opportunities with the strategic planning of organizations within the framework of the Cuban business system.

Methods and techniques: Document review, analysis and synthesis, induction - deduction to substantiate the methodological proposal; within the empirical case study, for the validation of the methodological proposals in selected companies.

Main results: It reveals organizational strategic options, reduces the subjective factor in strategic planning and integrates opportunity identification with strategic planning.

Conclusions: The level of subjectivity in strategic planning is reduced by considering the identification of market opportunities as one of its integral parts and the application of proposed matrix instruments, allowing the joint analysis of the multiple variables of the external and internal environment of the organization that affect organizational change.

Keywords: strategic planning; strategic analysis; market opportunities.



INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el ambiente de negocios plantea ante las organizaciones, retos que están relacionados con el continuo rompimiento en el equilibrio de los escenarios competitivos y del mercado; con el acelerado desarrollo científico-técnico, con los cambios en el comportamiento de la competencia, las necesidades de los clientes, la situación política y económica; así como con otra serie de eventos que hacen peligrar la estabilidad organizacional.

Esos cambios del entorno se reflejan en mercados que se caracterizan por una alta saturación y elevada competitividad, por lo que las organizaciones necesitan utilizar eficientemente sus recursos tangibles e intangibles; orientarse a satisfacer las necesidades, deseos actuales y perspectivas del consumidor; además, a priorizar la innovación para mantener y fortalecer su posicionamiento en el mercado.

Lo anterior no se logra improvisando. Las organizaciones tienen que proyectarse en el presente y hacia el futuro. Están obligadas a administrar en base a estrategias competitivas que posibiliten adaptarse a las cambiantes condiciones de su entorno, aprender a aprovechar las nuevas coyunturas en las que trabaja y a cambiar mediante el perfeccionamiento constante de su planeación estratégica.

Visto de esta forma, el cambio tiene que concebirse como un conjunto de alteraciones, transformaciones y modificaciones estructurales y de comportamiento que se compenetran estrechamente para obtener resultados óptimos, tanto para la empresa como para todos sus componentes, de acuerdo a una nueva y adecuada estrategia, como coincidentemente señalaron Chiavenato, 2012; Prieto, Estrada, Palacios y Paz, 2018.

Al mismo tiempo, el cambio en el quehacer organizacional tiene necesariamente que basarse en la formación de su personal, en su identificación, vinculación y lealtad hacia la organización, como única forma de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Prieto *et al.*,



8); lograrlo requiere enfrentar las complejidades del proceso de planeación estratégica con sus múltiples opciones, caminos y posibles implicaciones para la organización que, además, implican tomar decisiones referidas al **qué** y al **cómo** hacer organizacional. Estas complejidades, en muchas ocasiones, se convierten en causa de implementación de estrategias que empantanar o alejan a las organizaciones de los verdaderos objetivos hacia los cuales querían llegar o encaminarse.

Como afirmó Davies (citado en Contreras, 2013), hablar de estrategia se puede convertir en una Torre de Babel en la que muchos expresan ideas y quieren hacerlas valer, pero donde nadie entiende a nadie.

Pasmore y Fagans (1992), a pesar de la diferencia temporal, ratificaron planteamientos de autores considerados clásicos de la dirección estratégica, al concluir que la formulación de estrategias es uno de los grandes obstáculos de la planeación estratégica.

Maldonado-Mera, Benavides y Buenaño (2017) plantearon al analizar las dimensiones del diseño estratégico organizacional, que la estrategia es una respuesta a las fuerzas y debilidades del ámbito interno a las oportunidades y amenazas presentes en entornos que cambian por la intervención de diversos elementos o actores, además señalaron que es un hilo conductor entre la empresa y los mercados, orientado a la búsqueda de oportunidades de mercado.

Representantes de la Escuela Clásica de Administración como Taylor, Fayol, Herzberg y Weber (citados en Beltrán & López, 2018) y autores más recientes como Chiavenato, 2012; Kotler, Keller y Chernev, 2022; Menguzzatto y Renau, 2017, coincidieron en sus propuestas metodológicas, planteando que la definición de estrategias pasa, inevitablemente, por el análisis de los factores y actores del entorno, que inciden en su gestión y del saber hacer de la organización, que determinan la capacidad de adaptación para identificar las oportunidades de mercado que puedan sustentar su accionar futuro.



No

obstante, a pesar del rol que le confieren, la búsqueda de oportunidades de mercado en el diseño estratégico empresarial no se trata en la literatura consultada con la misma profundidad metodológica y práctica con que se analizan otros aspectos y, excepcionalmente, se realizan propuestas específicas de procedimientos para su detección y análisis.

La experiencia acumulada en la investigación por autores como Fernández, 2020; Garciandía, Sónora y Ramírez, 2014; Milán y Garciandía, 2015; Nieves, 2018; Santana, 2023; Tornes, 2022 les permite sumarse al criterio anterior y afirmar que los individuos encuentran, en el cómo y por qué, que las ideas de negocio específicas continúan siendo uno de los problemas a solucionar en el diseño estratégico de organizaciones.

Las carencias metodológicas señaladas originaron el presente artículo donde los autores se proponen argumentar una vía de integración de la identificación de oportunidades de mercado con la planeación estratégica de organizaciones en el marco del sistema empresarial cubano.

DESARROLLO

La búsqueda de oportunidades de mercado en el diseño estratégico organizacional

Hoy en día, se acepta que el diseño de estrategias se apoye en el reconocimiento de que, tanto consumidores como organizaciones, busquen no un producto como tal, sino el beneficio que este les ofrece. El consumidor selecciona aquellos productos que le brindan mayor beneficio a menor costo; por ello, la planeación estratégica debe encaminarse a definir un accionar organizacional que les permita fortalecer los atributos, de los productos ofertados, que los consumidores valoran como positivos y a reducir aquellos negativos en correspondencia con los recursos disponibles.

Se puede afirmar que, la planeación estratégica es un proceso de integración entre los objetivos



y

recursos de la organización y las cambiantes condiciones del entorno, con sus lógicas especificidades y variaciones, como aparece reflejado en la amplia bibliografía sobre el tema. Sin embargo, como ya se señaló, el concepto oportunidades de mercado, que es parte importante de dicho proceso, no siempre es analizado de forma explícita al explicar o instrumentar los procesos de diseño estratégico, aunque pueda estar implícitamente presente en dichos análisis.

Autores como Ardichvili, Cardozo y Ray (2003) asociaron la identificación de oportunidades de mercado a las condiciones favorables presentes en el entorno organizacional, especialmente las derivadas del accionar de los actores del microentorno. Coincidentemente, Benzaghta, Elwalda, Mousa, Erkan y Rahman (2021), afirmaron que las oportunidades son aspectos externos que ayudan a una organización a alcanzar sus objetivos, que no solo son aspectos ambientales positivos, sino también oportunidades para abordar las brechas e iniciar nuevas actividades.

Kirzner (citado en Valencia & Patlán, 2011), las asoció a las condiciones del entorno e información generada por el mercado, específicamente las incertidumbres reinantes en este, aunque hace énfasis en el papel que juegan los agentes decisores del mercado, la incertidumbre del entorno y el conocimiento generado a través del intercambio ocurrido en el propio mercado.

Cano, Arano y Olivera (2013) identificaron las oportunidades de mercado a partir del análisis externo y después dijeron qué hay que hacer para aprovecharlas mientras que, Meléndez (2008) en contraposición, centró la atención en el microentorno.

Los autores de este artículo consideran que los factores y actores del entorno inciden, pero no definen el actuar organizacional y no tenerlo claro puede conducir a que, en la praxis económica, las estrategias organizacionales se enfoquen más al **qué hacer** para alcanzar los objetivos que en el **cómo llegar** a alcanzarlos. Provocando que los objetivos se definan en



términ

inos de oportunidades de mercado, las estrategias en términos de objetivos y las acciones estratégicas en términos de estrategias.

En el otro extremo se encuentra la tendencia a definir las oportunidades de mercado sin tener en cuenta las interrelaciones entre las coyunturas del medio y sus tendencias de evolución y el saber hacer organizacional. En gran medida, ello es resultante de la carencia de instrumentos de análisis para la identificación y valoración de oportunidades de mercado lo que provoca que, interpretando correctamente el concepto en los marcos de los análisis estratégicos, se pierda objetividad en el diseño estratégico y se abran las puertas al subjetivismo en las decisiones.

Lo anterior no significa que la búsqueda de oportunidades de mercado sea un proceso a saltos, que se da por ciclos estratégicos; nada más lejos de la realidad. Es un proceso continuo en el que participan todos los miembros de la organización y que requiere de mecanismos de captación de todas las posibles ideas para la mejora de su accionar. Lo que sucede es que, asociado al proceso de diseño estratégico, es un proceso estructurado de búsqueda y evaluación de alternativas de decisión y, asociado al accionar táctico-operativo, es un proceso de captación y evaluación de ideas de perfeccionamiento basado en el conocimiento y la intuición de una persona o grupo de ellas que requieren ser analizadas en su interrelación con la estrategia organizacional.

El impacto de las carencias mencionadas, sobre la objetividad de las decisiones, se puede atenuar si se declara explícitamente la identificación de oportunidades de mercado como un paso del diseño estratégico organizacional y se concientiza la diferencia entre este concepto y el concepto de oportunidades en sentido general.

Según Weihrich (1982) la identificación de **alternativas estratégicas** es el verdadero punto de partida de la planeación estratégica ya que permite comprender qué problemas se pueden resolver, por qué hay que resolverlo y qué se espera ganar. Mientras, Koontz y Heinz (2017) refirieron que las alternativas estratégicas se podrían considerar como **problemas** que, al



resol

verse con un enfoque constructivo para alcanzar las metas organizacionales, se convierten en **oportunidades** para la organización.

Para los autores de este artículo, dichas alternativas constituyen un paso intermedio y necesario ya que, solamente, aquellas viables y con impacto positivo en los resultados organizacionales pueden considerarse oportunidades de mercado y, consecuentemente, proponen un esquema de planeación estratégica (Fig. 1) donde la detección de oportunidades de mercado se intercala después de la definición de la visión y objetivos estratégicos y no antes, como generalmente plantean los autores que de una u otra forma vinculan ambos procesos organizacionales y, coincidiendo con Mintzberg (2013) se considera la planificación como análisis, la estrategia como su síntesis y no como un plan en sí mismo.



Fig. 1 Propuesta de esquema del proceso de planeación estratégica
Fuente: Elaboración propia

Igualmente, reconoce la vigencia de Koontz y Heinz, 2017; Menguzzatto y Renau, 2017;



Wei

hrich, Cannice y Koontz, 2019 que consideraron que el proceso estratégico se desencadena a partir de dos procesos inseparables:

- El análisis externo permite identificar las coyunturas en que actúa la organización, favorables y desfavorables, y proyectar la situación que enfrentará en el período de planificación. Estas coyunturas se presentan en la forma de oportunidades y amenazas.
- El análisis interno de la organización permite detectar las fortalezas o puntos fuertes, que pueden utilizarse para contribuir al éxito y las debilidades o aspectos que pueden obstaculizarlo. Las fortalezas y las debilidades son resultantes del saber hacer organizacional, de su capacidad para enfrentar la situación que proyecta el entorno.

El primero, constituye el marco contextual del proceso estratégico. Plantea una visión mucho más amplia que el análisis interno. Ya no solamente interesa estudiar los cambios en los gustos y los hábitos del consumidor, o en la tecnología, sino que la organización debe responder también a los cambios en los valores sociales y culturales, a su ambiente político y medioambiental y a las tendencias de evolución de la economía.

Es práctica común desagregarlo en análisis a nivel de macroentorno o entorno general (donde actúa el conjunto de fuerzas de carácter económico, político, social, educativo, cultural, demográfico, jurídico, ecológico y tecnológico, que influyen o pueden influir sobre la organización) y a nivel de microentorno o entorno competitivo (conformado por el entramado de organizaciones con la que interactúa).

El segundo, el análisis interno, se refiere al estudio del comportamiento de la organización para la identificación de fortalezas y debilidades, y pasa necesariamente, por el análisis del desempeño de cada uno de sus subsistemas operacionales. Son muy variados los criterios recogidos en la literatura universal sobre esta temática y cada autor establece y fundamenta variables a utilizar en el análisis interno de una organización, pero todos coinciden en que en él se revelan las fortalezas y debilidades de la organización, su capacidad para competir



exito

samente en el mercado.

El análisis del entorno juega un papel muy importante en el diseño estratégico, pero de por sí no determina los posibles cursos de acción de la organización a largo plazo. Los posibles cursos de acción están determinados por el **saber hacer** de la organización que le permiten aprovechar las coyunturas del entorno, favorables y desfavorables. Una cosa es distinguir las oportunidades y amenazas en el entorno y otra es tener las habilidades necesarias para alcanzar el éxito con esas condiciones, habilidades que se revelan cuando la organización evalúa su fuerza y su vulnerabilidad, sus fortalezas y sus debilidades.

Llegado a este punto, se impone la integración de los dos momentos anteriores; cuando analiza hasta qué punto sus fortalezas y debilidades le permiten o impiden aprovechar las coyunturas situacionales de su entorno, el momento en que realiza el balance de sus recursos estratégicos para caracterizar su posición competitiva y, en correspondencia con dicha posición, la naturaleza de las estrategias más convenientes a los intereses organizacionales (ofensivas, defensivas, reorientación o supervivencia).

El balance de recurso también conduce al esclarecimiento de la visión de la organización, declaración ideal de cómo ser en el futuro, que sirve de inspiración al accionar de todos y cada uno de sus integrantes, del sueño colectivo de alto contenido subjetivo, que se basa en aspiraciones generadas por un colectivo o grupo de individuos capaces de proyectarse al futuro basándose en el pasado y presente de la organización. A pesar de su alto contenido subjetivo, la visión debe definirse a partir de un análisis del contexto, tiene que ser reflejo de la realidad objetiva, de la interrelación entre los cambios previsibles en su entorno y las potencialidades de aprovecharlos en beneficio de la organización.

El diagnóstico estratégico, al permitir un balance de las oportunidades y amenazas provenientes del entorno (que favorecen o dificultan el accionar organizacional) y de las fortalezas y debilidades (derivadas del saber hacer de la organización que permite o impide la reacción



ada

ptativa ante los cambios del entorno), conduce a la identificación de las oportunidades de mercado de la organización.

Para Kotler *et al.* (2022) una oportunidad de mercado es un campo atractivo para la acción de mercadotecnia de la compañía, en el cual disfrutará de una ventaja competitiva y, coincidentemente con Koontz y Heinz (2017) señalaron que las grandes oportunidades de mercado se presentan en la mayoría de las ocasiones como problemas insolubles o de difícil solución.

Cruz, 2007; Kotler *et al.*, 2022; Lambin, 2018; Santesmases, 2012 señalaron que las oportunidades de mercado pueden interpretarse como el abanico de alternativas estratégicas que se presentan ante la organización para aprovechar las oportunidades del entorno y atenuar las amenazas provenientes de este, a partir de las fortalezas y debilidades derivadas de su saber hacer; y que estas alternativas deben ser descubiertas por la organización. Entones, se derivan del nivel de conocimientos de la intuición y de la creatividad del personal implicado en la gestión organizacional, constituyendo un reflejo subjetivo de la realidad objetiva.

También coincidieron en que la búsqueda de oportunidades de mercado hay que dirigirla hacia áreas como el servicio a nuevos mercados, la innovación en las variables de marketing (producto, precio, comunicación y distribución), la expansión en el mercado, la creación de diferencias competitivas, el incremento de la competitividad mediante el perfeccionamiento organizacional, etc.

De la incorporación de la identificación de oportunidades de mercado como paso del diseño estratégico de la organización se desprende que la materialización de la visión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, estaría respaldada por su detección y dependería de la capacidad organizacional de convertir dichas oportunidades de mercado en realidades.

Ahora bien, como resultado del proceso de identificación de oportunidades de mercado, se abren ante la organización alternativas de acción en cantidades directamente proporcional a la



prep

aración, intuición y experiencia del aparato gerencial y trabajadores en general, del nivel de información que se maneje en el análisis estratégico y de la solidez económica y posicionamiento de la organización en el mercado. Como es lógico suponer, no todas las oportunidades de mercado identificadas tienen el mismo impacto sobre los resultados organizacionales, ni demandan el mismo esfuerzo para su aprovechamiento, ni implican iguales niveles de riesgos.

Lo anterior determina que la búsqueda de oportunidades de mercado incluya dos momentos específicos: la identificación y el análisis. El primero, está directamente vinculado al balance de recursos de la organización, a la correlación existente entre factores y actores del entorno y el saber hacer organizacional. El segundo, a la evaluación de cada una de ellas, de acuerdo con su nivel de atracción y las probabilidades de éxito que la organización tendría. Aquellas aceptadas por su nivel de atracción y probabilidad de éxito se convierten en el basamento de la definición de las estrategias y acciones estratégicas encaminadas al logro de dichos objetivos y al alcance de la visión en los marcos definidos por la misión, filosofía y política organizacional.

Sin embargo, a pesar de la importancia de valorar las oportunidades de mercado antes de su adopción como base de la estrategia organizacional, la mayoría de los autores consultados, entre ellos Chethman (2017), se limitan a definir las variables del análisis del atractivo de la oportunidad de mercado; se refieren a los factores a considerar para evaluar este, como hacen Gamero y Ostos (2020) o utilizan la llamada Matriz FODA Cruzada que aplica Ponce (2007) para valorar la concordancia entre propuesta estratégica y balance estratégico organizacional.

El análisis FODA aplicado a la búsqueda de oportunidades de mercado

El análisis FODA fue elaborado a inicio de los años sesenta del pasado siglo con el fin de desarrollar un marco analítico que permitiera a la gran empresa formular su estrategia global y, desde los años 90, es la herramienta dominante en el balance de recursos estratégicos de las organizaciones. Desde entonces, y demostrando su validez y exactitud, se ha aplicado en



muc

hos campos y contextos diferentes (educación, industria, agricultura, etc.), como resaltó Benzaghta *et al.* (2021) se ha aplicado en combinación con otras técnicas de análisis, y con los más variados enfoques, para la obtención de resultados más precisos y decisiones estratégicas poderosas.

Asociada al análisis FODA se encuentra la matriz de igual nombre que permite el ordenamiento rectangular de sus dimensiones: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Al igual que sucede con cualquier instrumento matricial, su utilización en los procesos de toma de decisiones plantea tres problemáticas a resolver:

- ¿Cuántas dimensiones debe tener la matriz? Mientras más dimensiones más rico y certero el análisis de la información disponible para la toma de decisiones, pero más especializada y compleja su representación e interpretación. Por ello, es preferible combinarlas con técnicas e instrumentos que permitan el agrupamiento de variables afines y utilizar no más de tres dimensiones en su diseño.
- ¿Qué variables caracterizan el problema de decisión? En primer lugar, se presenta una problemática similar a la descrita en la anterior pleca: el número de variable y el riesgo son inversamente proporcionales ya que mientras más variables se incorporan mayor necesidad de información, más complejo el análisis, mayor necesidad de especialización de los participantes en los análisis y no siempre la información está disponible o es accesible. En segundo lugar, está la problemática relacionada con la naturaleza de las variables dado que las cuantitativas son **más nobles** para su procesamiento y **más sólidas** en sus conclusiones, pero muchas de las consideradas en una decisión son de naturaleza cualitativa obligando a buscar criterios de medida que permitan su integración a los modelos diseñados. Por último, en administración la mayoría de los fenómenos están influidos por múltiples factores, tienen naturaleza multivariable y, por tanto, se impone su agrupamiento en dimensiones para su análisis.
- ¿Cómo interpretar los resultados? En la mayoría de las ocasiones, la interpretación de los



resul

tados se realiza sobre la base de la **zonificación** del área de la matriz, su división en cuadrantes, constituyendo el punto crítico la definición de las líneas divisorias de estos y del significado de la ubicación de un elemento en uno u otro cuadrante.

Es conveniente aclarar que la matriz no indica qué decisión debe ser tomada. Su función es contribuir a la apreciación de las ventajas y desventajas de las alternativas de decisión. Por tanto, cuando se aplica en la planeación estratégica, incluyendo la búsqueda de oportunidades de mercado, reduce el riesgo de decisiones estratégicas desacertadas, condenadas al fracaso y que pueden poner en riesgo a la organización, pero no lo elimina. El conocimiento y manejo de información en la toma de decisiones sigue jugando el papel central en la mitigación del riesgo estratégico.

La Matriz FODA permite medir y evaluar la situación competitiva de la organización al combinar aspectos positivos y negativos en el plano interno (fortalezas y debilidades) con riesgo y posibilidades en el plano externo (amenazas y oportunidades) a los cuales la organización tiene que enfrentarse tanto en el presente como en el futuro. Al posibilitar el balance de los hallazgos del diagnóstico estratégico se ha convertido en una herramienta fundamental para que las organizaciones evalúen su posición en el mercado en tiempos de indecisión (Rozmi, Nordin & Bakar, 2018).

La filosofía de confección de la matriz tiene en su base la identificación de los impactos cruzados entre sus diversos componentes (fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades) analizando una a una, las relaciones entre ellos, lo que implica la necesidad de trabajar con el mínimo imprescindibles de los componentes identificados en el análisis estratégico, de trabajar con una cantidad racional de dichos componentes, y de dejar solamente aquellos que verdaderamente son decisivos en el accionar organizacional.

Por ello, en la literatura sobre el tema se recomienda la reducción del listado de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades antes de proceder a la confección de la Matriz FODA,



sugir

iéndose la aplicación de diversas vías basadas en las técnicas de trabajo en grupo o en la valoración ponderada de los factores. Esta reducción no resta validez al análisis, sino que lo refuerza ya que, aunque todas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades detectadas en el diagnóstico tienen que ser consideradas en los procesos de decisión estratégica de la organización, no todas tienen el mismo grado de importancia ni la misma probabilidad de ocurrencia.

También son múltiples los criterios de confección de la Matriz FODA ya que puede limitarse a la simple identificación de los impactos entre los componentes, o incluir la valoración de la fortaleza del impacto (generalmente en una escala de cinco categorías) o incorporar a lo anterior la ponderación de la importancia del impacto o efectuar el análisis cruzado de impactos desagregándolo en sus cuadrantes.

Ahora bien, cualquiera sea el criterio que se adopte, se confecciona mediante el planteamiento de preguntas encaminadas a valorar en qué medida las fortalezas permiten aprovechar las oportunidades, en qué medida las fortalezas permiten atenuar las amenazas, en qué medida las debilidades impiden aprovechar las oportunidades y en qué medida las debilidades hacen a la organización vulnerables ante las amenazas.

La concentración de los impactos en los cuadrantes de la Matriz FODA orienta sobre las estrategias genéricas más convenientes a la organización de acuerdo con las condiciones existentes en el entorno organizacional y las competencias de la organización: estrategias agresivas para expandir su posición en los mercados que atiende (liderazgo, penetración en nuevos mercados o en mercados ya establecidos, desarrollo de nuevos productos, etc.), cuando se concentran en el cuadrante donde se cruzan oportunidades y fortalezas encaminadas a defender la posición en el mercado (diversificación, negociación con actores del mercado, búsqueda de alianzas, etc.), cuando se concentran en el cuadrante fortalezas – amenazas; si los impactos se concentran en el cuadrante definido por debilidades y



opor

tunidades, la perspectiva estratégica de la organización deberá dirigirse a su reorientación con acciones selectivas (encaminadas a la eliminación de debilidades y la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado o si las cambiantes situaciones del entorno así lo permitieran, aprovechamiento de aquellas detectadas en el pasado, pero no explotadas) y, por último, la organización no tendrá otra alternativa que aplicar estrategias de supervivencia, de saneamiento o de búsqueda de nichos de mercado si los impactos se concentran en el cuadrante debilidades – amenazas.

Llegado a este punto, como se señala en la literatura del tema, la organización está en condiciones de identificar los factores de éxito y fracaso, definir el problema estratégico de la organización y su posible solución, encontrar sus alternativas estratégicas para enfrentar su entorno competitivo (especialización, concentración, integración, diversificación, innovación, desinversión, liquidación u otra) y definir sus objetivos estratégicos para el horizonte de planeación.

Sin embargo, no es usual se vincule el análisis FODA a la identificación de oportunidades de mercado, ni que la filosofía de la matriz se aplique a su identificación lo que, como se dijo anteriormente, puede provocar el rompimiento de la necesaria sinergia entre coyunturas internas y externas que enfrenta la organización.

Cuando más, su aplicación se limita a reconocer las opciones estratégicas derivadas de la situación de cada cuadrante sin considerarlas como lo que son en realidad, oportunidades de mercado y sin que constituyan la base para la definición de las estrategias de la organización.

Conocida y decidida la naturaleza de las acciones estratégicas organizacionales, se pueden seguir explotando las potencialidades de esta matriz en función de identificar el abanico de opciones estratégicas de la organización mediante otro enfoque en los análisis a realizar en cada cuadrante.

La primera adecuación se encamina a responder interrogantes referidas a qué acciones puede



reali

zar la organización para aprovechar las coyunturas favorables existentes en el entorno, o contrarrestar las amenazas, apoyándose en sus fortalezas. Debe tenerse presente, que todas las acciones identificadas como posibles respuestas a dichas interrogantes, que son oportunidades de mercado, deben permitir maximizar las fortalezas organizacionales en el aprovechamiento de las coyunturas favorables del entorno y la mitigar el efecto de las amenazas provenientes de este.

La segunda, está dirigida a descubrir las acciones más convenientes para que las debilidades detectadas no impidan aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas detectadas en el entorno organizacional. En este caso las acciones que se identifiquen como oportunidades de mercado tienen que dirigirse a minimizar debilidades para aprovechar las coyunturas favorables y contrarrestar las amenazas del entorno.

Evidentemente, el grupo de acciones relacionadas con la primera interrogante se encamina a la adecuación del accionar hacia afuera de la organización mientras el segundo se dirige hacia su interior. De igual forma es evidente que una misma acción puede, al mismo tiempo, ubicarse en cualquiera de los cuadrantes por permitir aprovechar oportunidades, contrarrestar amenazas o contribuir a atenuar las debilidades.

Como resultado, se puede confeccionar una Matriz FODA Modificada donde los impactos cruzados se sustituyen por las posibles acciones estratégicas u oportunidades de mercado; que se acerca, aunque no coincide plenamente, a la utilizada por Wehrich (1982) al analizar el diseño estratégico de Volkswagen y Winnebago Industries Inc. a fines de los años 70 del pasado siglo.

La resultante de esta aplicación modificada de la Matriz FODA es un conjunto innumerable de opciones de estrategias que se presentan ante la organización, pero no todas son aceptables, bien por no responder a sus objetivos, bien por no ser aplicables, bien por resultar muy costosa o no disponer de la tecnología necesaria. Se impone, antes de la decisión, valorar el listado de



opci

ones.

Esta valoración puede realizarse mediante la aplicación de la Matriz Atractivos de la Oportunidad de Mercado – Probabilidad de Éxito, propuesta por Kotler (1993) para el análisis de las coyunturas favorables del entorno y aplicada en sus investigaciones por Fernández, 2020; Milán y Garciandía, 2015; Nieves, 2018; Santana, 2023; Tornes, 2022.

Para confeccionar esta matriz se puede partir de la evaluación por expertos o especialistas de cada una de sus dos dimensiones, utilizando una escala previamente fijada para, posteriormente, ubicar en un eje cartesiano los puntos otorgados por los expertos al Atractivo (eje de las ordenadas) y a la Probabilidad de Éxito (eje de las abscisas) de cada una de las opciones estratégicas. Por último, se trazan sendas líneas perpendiculares a cada uno de los ejes en los puntos determinados por la mediana de las escalas utilizadas con lo que quedan conformados cuatro cuadrantes que apoyan el análisis asociado a la decisión relacionada con la adopción de la Oportunidad de Mercado como estrategia organizacional para el horizonte de planificación (Fig. 2).

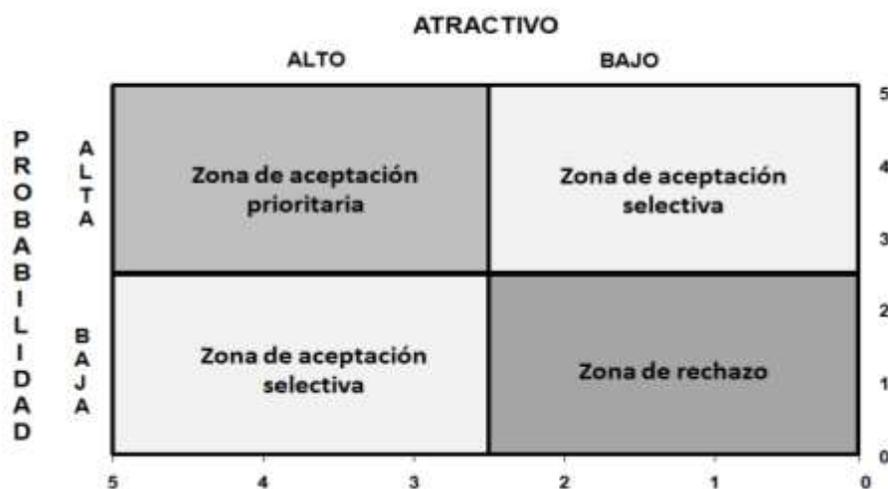


Fig. 2 Decisiones sugeridas por la Matriz Atractivos – Probabilidad de Éxito de las Oportunidades de Mercado
Fuente: Kotler (1993)



Lleg

ar a esta matriz requiere de la solución de uno de los problemas que hacen algo complejo su uso: la valoración de sus dimensiones para poder ubicar cada oportunidad de mercado en su correspondiente cuadrante.

Es recomendable comenzar por la definición de las variables que caracterizan las dos dimensiones de la matriz y agruparlas según su naturaleza. Para el caso de la dimensión atractivo dicho agrupamiento podría incluir correspondencia con los objetivos estratégicos, beneficios para la organización, pertinencia de aprovechamiento y factibilidad de aprovechamiento. En la dimensión probabilidad de éxito, las variables pudieran agruparse en requerimientos a cumplir para su aprovechamiento y tendencias evolutivas del entorno organizacional. La agrupación sugerida facilitaría, especialmente en el caso de aquellas oportunidades de mercado ubicadas en los cuadrantes de decisión selectiva, conocer las direcciones de las adecuaciones a realizar para aprovechar o modificar la opción estratégica propuesta.

También es recomendable que, una vez identificadas las variables que caracterizan cada dimensión, se utilice un modelo de suma ponderada para integrar el valor individual de cada una en uno solo que caracterice a cada dimensión. Ello requiere solicitarles a expertos o especialistas, que valoren la importancia de cada uno de los factores identificados distribuyendo una unidad entre ellos y asignándole un valor, en una escala predeterminada, al nivel de competencia de la organización en cada una de las variables identificadas, en la dimensión atractivo, y al efecto de la variable sobre la probabilidad de éxito, en el caso de la otra dimensión de la matriz. En ambos casos, el valor máximo de la escala correspondería a la situación más ventajosa y el mínimo a la más desventajosa para la organización.

Nótese que todo el proceso de valoración de los componentes de la Matriz Atractivos de la Oportunidad de Mercado – Probabilidad de Éxito exige un proceso de socialización de los criterios que determinan la valoración de cada indicador para cada oportunidad, por parte de los



enca

rgados de proponer la toma de la decisión o de los que directamente tomarán la decisión, mediante un ejercicio de trabajo en grupo.

Por último, cabe aclarar que la ubicación de las opciones en un cuadrante más o menos atractivo no exime de la necesidad de interrelacionarla con los hallazgos del diagnóstico estratégico (oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades) que pueden estar ubicados en otro cuadrante. Esta matriz, como cualquier otra, es un instrumento indicativo para apoyar la toma de decisiones.

Llegado a este punto la organización conoce, y ha valorado, sus oportunidades de mercado, o alternativas estratégicas y está en condiciones de tomar decisiones relacionadas con las estrategias organizacionales, funcionales y de las unidades de negocios para alcanzar los objetivos propuestos en el horizonte de planificación, de definir los planes de acciones y de diseñar e implementar las medidas para el control estratégico de la organización.

CONCLUSIONES

1. La planeación estratégica permite identificar las capacidades de adaptación de la organización a las demandas del medio. Es un proceso serio, complejo, de mucha importancia y responsabilidad donde el aparato gerencial de la organización tiene que tomar decisiones enfocadas a mediano y largo plazo y, por ende, solamente rectificable a un costo muy alto, hecho que ratifica la importancia de la identificación de las oportunidades de mercado.
2. Retomar el concepto clásico de **oportunidades de mercado**, interpretadas como el abanico de opciones estratégicas posibles que se presentan ante la organización para aprovechar las oportunidades del entorno y atenuar las amenazas provenientes de este,



a

partir de las fortalezas y debilidades derivadas de su saber hacer, facilita el proceso de diseño estratégico de las organizaciones por representar las posibles direcciones del cambio organizacional. Estas opciones dependen del nivel de conocimientos y de la creatividad del personal implicado en los análisis y, por ende, son reflejo subjetivo de la realidad objetiva.

3. Es factible, mediante las correspondientes adecuaciones y su combinación con otros instrumentos matriciales, identificar y valorar oportunidades de mercado, en el marco de la planeación estratégica, a partir del análisis estratégico reflejado por la propia Matriz FODA.
4. El nivel de subjetividad presente en la planeación estratégica puede reducirse considerando la identificación de oportunidades de mercado como una de sus partes integrantes y la consecuente aplicación de instrumentos matriciales que permitan el análisis conjunto de las múltiples variables del entorno externo e interno de la organización incidiendo, a futuro, en el cambio organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105-123.

Recuperado de <https://www.ices.hr/en/wp-content/uploads/2019/01/Ardichvilli-Cardozo-Ray-A-theory-of-entrepreneurial-opportunity-identification-and-development.pdf>

Beltrán, J., & López, J. (2018). *Evolución de la administración*. Recuperado de https://www.funlam.edu.co/uploads/fondoeditorial/447_Evolucion_de_la_administracion.pdf

f



Ben

- zaghta, M., Elwalda, A., Mousa, M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). Aplicaciones de análisis FODA: Una revisión integradora de la literatura. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55-73. Recuperado de <https://www.doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>
- Cano, M., Arano, R., & Olivera, D. (2013). Propuesta de estrategias mercadológicas a partir de un diagnóstico organizacional. Caso Hotel Xalapa. *Ciencia Administrativa*, (1), 46-57. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/01/06CA201301.pdf>
- Chethman, A. (2017). *Ocho tipos de análisis para identificar oportunidades de mercado*. Londres, Reino Unido: Euromonitor International Ltd.
- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la teoría general de la administración*. Madrid, España: Mc Graw-Hill Interamericana. Recuperado de <https://img1.wsimg.com/blobby/go/d37a9b24-bc42-4cb1-ab3b-3d1b21b01aec/downloads/rokukiredotepodi.pdf/view/19-24>
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35), 152-181. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Cruz, I. (2007). *Fundamentos de marketing*. D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Fernández, H. (2020). *Estudio de oportunidades de mercado para la comercialización de la cerveza La Palma en las provincias de Ciego de Ávila y Sancti Spiritus* (Tesis de maestría inédita). Universidad Ignacio Agramonte Loynaz, Camagüey, Cuba.
- Gamero, H., & Ostos, J. (2020). Revisión sistemática de literatura sobre factores clave en la identificación de oportunidades de negocio. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 10(20), 307-327. Recuperado de <https://retos.ups.edu.ec/index.php/retos/article/view/20.2020.07>
- Garciandía, G., Sónora, R., & Ramírez, M. (2014). La identificación y análisis de oportunidades de mercado en el diseño estratégico organizacional. R. González (Presidencia), *XIII Conferencia Internacional de Ciencias Económicas y empresariales*. Simposio llevado a



C

abo en la XIII Convención Internacional de la Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz, Camagüey, Cuba.

Koontz, H., & Heinz, W. (2017). *Administración. Una perspectiva global*. DF, México: McGraw-Hill/Interamericana editores S.A. de C.V. Recuperado de https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf

Kotler, P. (1993). *Dirección de marketing: análisis, planificación, gestión y control*. Hoboken, Estados Unidos: Prentice Hall.

Kotler, P., Keller K., & Chernev, A. (2022). *Marketing Menagement*. Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited. Recuperado de <https://handoutset.com/wp-content/uploads/2022/06/Marketing-Management-Kevin-Lane-Keller-Philip-Kotler.pdf>

Lambin, J. (2018). *Dirección de marketing estratégico. Gestión estratégica y operativa del mercado*. Madrid, España: Mc Graw – Hill.

Maldonado-Mera, B., Benavides, K., & Buenaño J. (2017). Análisis dimensional del concepto de estrategia. *Revista Ciencia Unemi*, 10(25), 25-35. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=582661258003>

Meléndez, R. (2008). *Identificación de oportunidades de mercado en el segmento de consumidoras de bajos ingresos* (Tesis de maestría inédita, Instituto Politécnico Nacional, México). Recuperado de <https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/4048/IDENTOPORTUNIDADES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Menguzzatto, M., & Renau, J. (2017). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del menagement*. Barcelona, España: Editorial Ariel.

Milán, M., & Garcíandía, G. (2015). *Oportunidades de mercado para la comercialización agrícola: Procedimiento para identificar oportunidades de mercado*. Madrid, España:



E

ditorial Académica Española.

Mintzberg, H. (2013). *The Fall and Rise of Strategic Planning*. Winnipeg, Canadá: Free Press.

Nieves, R. (2018). *Identificación de oportunidades de mercado para la comercialización de confituras en el mercado generado por el turismo internacional* (Tesis de maestría inédita).

Universidad Ignacio Agramonte Loynaz, Camagüey, Cuba.

Pasmore, W., & Fagans, M. (1992). Participation, individual development, and organizational change: A review and synthesis. *Journal of Management*, 18(2), 375-397. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639201800208>

Ponce, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en psicología*, 12(1), 113-130. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>

Prieto, R., Estrada, H., Palacios, A., & Paz, A. (2018). Factores del cambio organizacional. Claves de éxito en la gestión de empresas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales*, 24(1), 85-99. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/280/28059578007/28059578007.pdf>

Rozmi, A., Nordin, A., & Bakar, M. (2018). The perception of ICT adoption in small medium enterprise: A SWOT analysis. *International Journal of Innovation Business Strategy*, 19(1), 69-79. Recuperado <https://ijibs.utm.my/index.php/ijibs/article/view/71>

Santana, S. (2023). *Detección de necesidades de productos y servicios informáticos* (Tesis de maestría inédita). Universidad Ignacio Agramonte Loynaz, Camagüey, Cuba.

Santesmases, M. (2012). *Marketing: Conceptos y estrategias*. Madrid, España: Pirámide, S.A.

Tornes, J. (2022). *Oportunidades de mercado para la mejora del posicionamiento de las sucursales del Banco Popular de Ahorro* (Tesis de maestría inédita). Universidad Ignacio Agramonte Loynaz, Camagüey, Cuba.

Valencia, P., & Patlán J. (2011). El Empresario descubridor de oportunidades de mercado:



p

mentos centrales de la teoría de Kirzner. *Revista TEC Empresarial*, 5 (1), 31-38.

Recuperado de https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/609

Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix - A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54-66. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)

Wehrich, H., Cannice, M., & Koontz, H. (2019). *Management: A Global, Innovative and Entrepreneurial Perspective*. Nueva Delhi, India: Mc Graw – Hill Education.

Declaración de contribuciones de los autores:

- 1- Gregorio Norberto Garciandia Mirón: líder en la conceptualización y sistematización de ideas, formulación de objetivos y fundamentos teóricos y metodológicos del tema expuesto, recopilación de datos, supervisión, conclusiones. Redacción del manuscrito original, preparación, creación y presentación del trabajo.
- 2- Miguel Armando Ramírez Reyes: de apoyo en la formulación de objetivos y fundamentos teóricos, recopilación de datos y redacción del manuscrito original.
- 3- Orlando Velásquez Benites: de apoyo en la conceptualización y sistematización de ideas, así como en la redacción del borrador y revisión del manuscrito original.

Declaración de conflicto de interés y conflictos éticos:

Declaro, que el artículo "**Identificación de oportunidades de mercado y planeación estratégica de organizaciones**" es original y no ha sido enviado a otra revista. A título de los autores, declaro que somos responsables de los contenidos recogidos en el contenido y que no existen plagios, conflictos de interés ni conflictos éticos, liberando a la revista de cualquier compromiso ético y/o legal.