

## ANÁLISIS FODA

El Análisis FODA es la herramienta estratégica por excelencia. El beneficio que se obtiene con su aplicación es conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado.

El nombre lo adquiere de sus iniciales FODA, en inglés *SWOT*:

- |                     |                                       |
|---------------------|---------------------------------------|
| • F: fortalezas.    | • <i>Strengths</i> : fortalezas       |
| • O: oportunidades. | • <i>Weaknesses</i> : debilidades     |
| • D: debilidades.   | • <i>Oportunities</i> : oportunidades |
| • A: amenazas.      | • <i>Threats</i> : amenazas           |

Las debilidades y fortalezas pertenecen al ámbito interno de la empresa, al realizar el análisis de los recursos y capacidades; este análisis debe considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos de producción, marketing, financiación, generales de organización, etc.

Las amenazas y oportunidades pertenecen siempre al entorno externo de la empresa, debiendo ésta superarlas o aprovecharlas, anticipándose a las mismas. Aquí entra en juego la flexibilidad y dinámica de la empresa.

- **Fortalezas.** También llamadas puntos fuertes. Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.
- **Oportunidades.** Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.
- **Debilidades.** También llamadas puntos débiles. Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.
- **Amenazas.** Se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

En el cuadro adjunto indicamos el método práctico para la realización del análisis FODA, en el que se observan las siguientes circunstancias:

- El número de espacios blancos para completar serán los que se consideren oportunos.
- Lo realmente válido consistirá en tener el menor número de amenazas y debilidades y el mayor número de oportunidades y fortalezas.
- Las oportunidades y fortalezas tendrán que ser cuidadas, mantenidas y utilizadas.
- Una forma interesante de ser competitivos es realizar sistemáticamente FODA a los productos y empresas de la competencia; así descubriremos los nichos o huecos que dejan, lo que nos servirá como argumento de ventas o para introducirnos en un determinado mercado.

Realizada la puntualización, lo que se quiere lograr con el análisis es que llegamos a tener una fotografía de algo que nos muestre donde estamos. O dicho de otro modo, **estamos ante la herramienta analítica iniciadora del pensamiento estratégico**, que permite que nos hagamos un esquema mental introductor, con el que realizar un análisis correcto de la situación competitiva de



una empresa. Así, el **método del análisis FODA** consiste en analizar el contexto competitivo de la empresa desde dos vertientes o entornos: externo e interno.

La primera vertiente sería aquella en la que la empresa señala las **amenazas y oportunidades que se dan en el sector** en el que se mueve (entorno externo de la empresa), debiendo ésta superarlas o aprovecharlas, pero siempre anticipándose a las mismas. Aquí entra en juego la flexibilidad y la dinámica que llegue a ser la empresa, para lo que deberá definir las fronteras donde se va a mover, y cómo van a ser los competidores contra los que se va a tener que enfrentar.

La segunda vertiente analizaría las **fortalezas y debilidades de la empresa** (entorno interno de la empresa), según las circunstancias en las que se mueve la competencia de una manera individual, pero basándonos siempre en hechos objetivos o reales. Aquí realizamos el análisis de los recursos y capacidades, considerando una gran diversidad de factores relativos a aspectos de producción, marketing, financiación, generales de organización, etc...

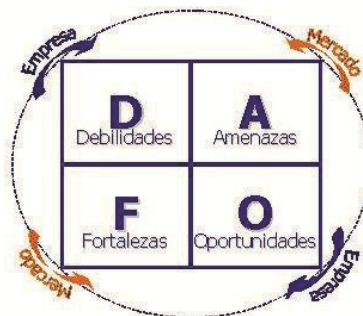
Puestos en situación, podemos resumir aún más la matriz que termina formando el análisis FODA. ¿Cuáles son los puntos negativos? Amenazas y debilidades. ¿Cuáles son los puntos positivos? Oportunidades y fortalezas. ¿Qué se consigue? Ser capaces de responder a las siguientes preguntas: ¿cómo se puede explotar cada fortaleza?; ¿cómo se puede aprovechar cada oportunidad?; ¿cómo se puede detener cada debilidad?; ¿cómo se puede defender uno de cada amenaza?

**No existe un número determinado de oportunidades o amenazas que debamos enumerar.** En cada categoría conviene hacernos una serie de preguntas antes de meternos de lleno en el análisis.

- **Oportunidades:** ¿a qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?; ¿de qué tendencias del mercado se tiene información?; ¿existe una coyuntura en la economía del país?; ¿qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?; ¿qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?; ¿qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?
- **Amenazas:** ¿a qué obstáculos se enfrenta la empresa?; ¿qué están haciendo los competidores?; ¿se tienen problemas de recursos de capital?; ¿puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?
- **Fortalezas:** ¿qué ventajas tiene la empresa?; ¿qué hace la empresa mejor que cualquier otra?; ¿a qué recursos de bajo costo o de manera única se tiene acceso?; ¿qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?; ¿qué elementos facilitan obtener una venta?
- **Debilidades:** ¿qué se puede mejorar?; ¿qué se debería evitar?; ¿qué percibe la gente del mercado como una debilidad?; ¿qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

Una vez identificado el mayor número posible de amenazas y debilidades, deberán estar clasificadas de la mejor forma posible, para minimizar sus efectos negativos, en caso de producirse, o potenciarlas, convirtiéndolas en oportunidades y fortalezas, para ser cuidadas, mantenidas y utilizadas.

Para concluir, indicar que una de las ventajas de este análisis, y que comentábamos al principio de esta entrada, es que el esfuerzo que se dedica a esta discusión analítica, **facilita qué estrategia seguir**, teniendo en cuenta la evolución del entorno. Y como suele ocurrir en todo método analítico también aparecen sus inconvenientes, que son fundamentalmente dos: la dificultad a la hora de clasificar algunos acontecimientos bajo un epígrafe u otro, y la falta de un sistema para buscar todos los hechos que influyan en una u otra categoría.



El análisis FODA es una herramienta diseñada en el mundo de la empresa pero con muchas aplicaciones en educación.

¿Cómo podemos mejorar nuestro proyecto educativo centrado en las TIC? ¿Cómo podemos planificar con más eficacia? ¿Cuáles son nuestros puntos fuertes y débiles como centro educativo? Y el entorno, ¿nos ayuda o nos perjudica?

El análisis FODA es una herramienta al mismo tiempo sencilla de utilizar pero muy potente como mecanismo de análisis de la realidad y de toma de decisiones.



El FODA tiene muchas posibles aplicaciones tanto en el ámbito personal (por ejemplo, en tutorías con nuestros estudiantes o para reflexionar sobre nuestro propio desarrollo profesional) como en el ámbito colectivo, para el diseño eficaz de un proyecto educativo o para la evaluación y redacción de la memoria final de curso.



A partir de este objetivo se suele recomendar que comencemos con el análisis de los factores externos. Así, la primera pregunta es cuáles son las **oportunidades** que ofrece el entorno y cómo se pueden aprovechar; la segunda pregunta es qué tipo de **amenazas** hay en el entorno y cómo se pueden evitar o eliminar. Si las oportunidades hacen referencia a factores externos atractivos y positivos para el centro, las amenazas apuntan a factores externos, más allá del control del centro, y que pueden poner en riesgo la consecución de los objetivos. Al mismo tiempo, estos factores no se refieren exclusivamente al presente, sino también a las oportunidades y amenazas que pueden surgir en el futuro y su incidencia en el desarrollo del centro. En este sentido, para el análisis de las amenazas y las oportunidades se pueden considerar factores demográficos, económicos, políticos y legales, sociológicos, medio-ambientales, tecnológicos o culturales.

El segundo paso es el análisis de factores internos. Aquí las preguntas son cuáles son las **fortalezas** del centro y cómo se pueden potenciar y cuáles son las debilidades y cómo se pueden limitar o eliminar. En este caso, si las fortalezas hacen referencia a atributos propios del centro de marcado signo positivo, las debilidades señalan rasgos que, aunque están bajo el control del centro, limitan su



capacidad para alcanzar los objetivos deseados. El análisis de los factores internos (debilidades y fortalezas) puede centrarse en cuatro aspectos de crucial importancia:

- Personal: el claustro, su formación, sus habilidades, etc.; relaciones con padres y madres; los estudiantes, etc.
- Propiedades: edificios, equipamientos, etc.
- Procesos: programación, instrucción, evaluación, tutorización, gestión (económica, didáctica, etc.) del centro, etc.
- Productos: programaciones, adaptaciones curriculares, pruebas de evaluación, calificaciones, etc.

Para guiar el análisis quizás puedan servirte los siguientes materiales, además de la plantilla que ofrecemos a continuación:

Tras la confección de la matriz FODA, llega el momento de establecer las estrategias y los indicadores de éxito que nos permitirán evaluar nuestra actuación. El establecimiento de estrategias supone un ejercicio creativo a partir del conocimiento del centro o de la unidad objeto de análisis (departamento, ciclo, etc.); la intención es potenciar los aspectos positivos (fortalezas y oportunidades) al mismo tiempo que se evitan las amenazas externas y se reducen las debilidades internas. En este sentido, las posibles estrategias pueden ser de cuatro tipos diferentes:

- Estrategias FO u ofensivas: suponen aprovechar tanto las fortalezas (internas) como las oportunidades (externas) para alcanzar nuestro objetivo.
- Estrategias FA o defensiva: utilizan las fortalezas del centro para minimizar o contrarrestar las amenazas (externas).
- Estrategias DO o reorientación: pretenden superar las debilidades (internas) aprovechando las oportunidades que ofrece el entorno. Precisamente, en una entrada reciente describimos el paso de un centro a Comunidad de Aprendizaje, una estrategia de reorientación que ha dado un resultado exitoso.
- Estrategias DA o de supervivencia: ante las debilidades (internas) y amenazas (externas) a las que se enfrenta el centro, es necesario optar por un cambio para superar ambas situaciones.



Luego de establecer los datos de cada uno de los conceptos FODA se requiere proponer diversas **estrategias de actuación**:

- **Estrategia ofensiva** (fortalezas + oportunidades)
- **Estrategia defensiva** (fortalezas + amenazas)
- **Estrategia de reorientación** (debilidades + oportunidades)
- **Estrategia de supervivencia** (debilidades + amenazas)

Por último, hay algunos consejos que nos pueden ayudar a realizar un análisis FODA de manera adecuada:

- Intenta ser realista. No merece la pena que nos engañemos.
- Define con claridad el objetivo en relación con el cual se realiza el análisis FODA. Eso ayudará tanto al análisis como a la toma de decisiones.
- ¿Tienes problemas localizando tus fortalezas y tus debilidades? Haz un listado con las características fundamentales de tu centro y probablemente encuentres ahí tus fortalezas y debilidades.
- Piensa también en cuáles son las debilidades y fortalezas que otros ven en ti (padres, administración, compañeros y compañeras de otros centros); quizás no sean totalmente ajustadas pero pueden darte pistas para el análisis. Incluso podrías considerar la participación de padres y madres en el análisis FODA.

- Para localizar oportunidades puedes intentar pensar cuáles son las fortalezas de tu centro y si éstas conducen a alguna oportunidad, o bien si eliminando o reduciendo alguna debilidad se abren nuevas oportunidades en el futuro.
- A veces puede ser útil comenzar por los aspectos negativos (debilidades - amenazas) para intentar posteriormente convertirlos en positivos o para encontrar formas de minimizarlos (fortalezas - oportunidades).
- ¿Se pueden demostrar tus enunciados? Que un enunciado sea verificable es un signo de calidad del análisis FODA.
- Comienza por una lluvia de ideas pero acaba el análisis priorizando cada factor como paso previo al diseño de estrategias de trabajo.
- El FODA no es una predicción sobre el futuro basado en el pasado o el presente; es simplemente un análisis para ayudarnos a definir estrategias de trabajo, que tendrán que ser posteriormente evaluadas.
- Debatir cuáles son las amenazas y debilidades de un centro puede conducir a que se traten aspectos delicados de la vida de un centro; será necesario un buen ambiente previo, mucha confianza, tolerancia y respeto para que el diálogo pueda desarrollarse libre y satisfactoriamente.

Fuente: CEP de Marbella

**CUADRO DE REGISTRO FODA**

DAFO/FODA:

Fecha realización: .....

Objetivo:

Producto:

Situación externa: mercado, competencia, coyuntura, situación económica, social y política ...

Oportunidades	Amenazas

Situación interna: productos, canales de distribución, clientes, organización comercial, imagen, publicidad, promoción ...

Fortalezas	Debilidades