Análisis FODA

Indice de Contenidos

[Introducción 2](#_Toc292232773)

[FODA 3](#_Toc292232774)

[Fortalezas 3](#_Toc292232775)

[Oportunidades 3](#_Toc292232776)

[Debilidades 4](#_Toc292232777)

[Amenazas 4](#_Toc292232778)

[Una síntesis del análisis FODA 5](#_Toc292232779)

[Anexo I: FODA, un enfoque diferente 6](#_Toc292232780)

[Fortalezas y debilidades 6](#_Toc292232781)

[Variables 7](#_Toc292232782)

[Oportunidades y amenazas 9](#_Toc292232783)

[Variables 9](#_Toc292232784)

# Introducción

El análisis **FODA**, es una herramienta que sirve básicamente para analizar la situación competitiva de una organización. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

Dentro de cada uno de los mencionados ambientes, se analizan las principales variables que afectan a la organización. En el ambiente externo encontramos las *amenazas*, que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización y por otro lado las *oportunidades*, que nos señalan las variables externas positivas para nuestra organización. Dentro del ambiente interno encontramos las *fortalezas*, que benefician a la organización y también las *debilidades*, aquellos factores que disminuyen o deterioran el potencial de la empresa.

La identificación de las *fortalezas*, *oportunidades*, *debilidades* y *amenazas* es una actividad común de las empresas. Lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede recaer en el diseño de distintas estrategias o decisiones estratégicas.

Es útil considerar que el punto de partida de este modelo son las *amenazas*, ya que en muchos casos las compañías proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas.

FODA

## Fortalezas

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian nuestro servicio de los demás.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

* ¿Qué ventajas tiene la empresa?
* ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
* ¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?
* ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?
* ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

Hemos detectado como fortalezas, las siguientes:

* Utilización de tecnología de última generación.
* Implementación de algoritmos altamente confiables para la realización de análisis.
* Innovación en el área de toma de decisiones.
* Adaptación a las necesidades del mercado.
* Fuentes confiables y colaboradores.
* Centralización.
* Accesibilidad para organizaciones, entidades, empresas, personas, etc.
* Flexibilidad.
* Conocimiento de las necesidades de las empresas del rubro.

Oportunidades

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

* ¿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?

Hemos detectado como oportunidades, las siguientes:

* Extensión del sistema de scoring para el interior del país.
* Epoca de de venta creciente de automóviles = más vehículos en las calles y más conductores.
* No existe centralización de la información que permita generar un perfil de conductor y asignarle una puntuación en base a su comportamiento.
* Creciente uso de internet y computadoras para la toma de decisiones.
* Cada vez más usuarios confían en sistemas computarizados en sus tareas cotidianas.

## Debilidades

Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: Aspectos del Servicio que se brinda, Aspectos Financieros, Aspectos de Mercado, Aspectos Organizacionales, Aspectos de Control, etc.

Las Debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

* ¿Qué se puede mejorar?
* ¿Que se debería evitar?
* ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?
* ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

Hemos detectado como debilidades, las siguientes:

* Toda nueva metodología requiere tiempo de aceptación.
* Ya existen formas de puntuar a los clientes, existe un esfuerzo doble en demostrar que nuestras soluciones disminuyen notablemente los riesgos y proveen un escenario mucho más completo para cada sujeto.

## Amenazas

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

* ¿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?

Hemos detectado como amenazas, las siguientes:

* Financiación.
* Estancamiento (con un único producto / servicio)

Una síntesis del análisis FODA

* Debe estar relacionado con la estrategia competitiva de la empresa en cada mercado.
* La estrategia competitiva es impactada por la estrategia de portafolio. Ésta, a su vez, es impactada por la estrategia competitiva.
* Ambas decisiones estratégicas son los únicos instrumentos de Creación de Valor Económico en el marco de un nivel asumible y aceptable de exposición al riesgo.
* No alcanza con la fase de diagnóstico (típica de los FODA) sino que se debe instalar un Sistema Integral de Innovación.
* El proceso debe ser grupal e interfuncional.
* El Sistema Integral de Innovación debe alimentar al Sistema de Gestión de Proyectos administrado por una PMO (Project Management Office) que asegure su implementación. Es imprescindible incorporar la metodología del Project Management Institute.
* Las innovaciones surgidas pueden requerir revisar las competencias y conductas observables de los distintos roles funcionales. Es muy probable que se necesiten cambios importantes.
* En muchos casos, será necesario trabajar las resistencias al cambio de la gente. El FODA es un proceso anticipatorio y sistémico de Change Management y no un proceso de reacción lineal y parcial.
* Al realizar el análisis, descubriremos que hay mucha información que no conocemos (principalmente, sobre la competencia). Así, el FODA nos servirá para saber qué no sabemos y para decidir si queremos saberlo o no nos importa o es muy caro (y asumimos el riesgo).
* El FODA no es algo que se realice de una vez y para siempre. En realidad, es un procedimiento que no termina nunca, que debe ser parte de la Cultura y que debe ser liderado desde el CEO (o mejor, desde el CELL, Chief Executive Learning Leader) como un proceso de aprendizaje en el que él mismo se convierte en un modelo a imitar por su curiosidad y por su humildad de reconocer lo que no sabe.

# Anexo I: FODA, un enfoque diferente

Fortalezas y debilidades  
Las fortalezas y debilidades surgen del perfil de desempeño de 13 tipos de recursos contra los competidores (para implementar eficiente y efectivamente la estrategia competitiva de un producto o servicio).

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Perfil de desempeño | -- | - | N | + | ++ | Innovaciones |
| 1. Gente |  |  |  |  |  |  |
| 1. Productivos |  |  |  |  |  |  |
| 1. Financieros |  |  |  |  |  |  |
| 1. Infraestructura |  |  |  |  |  |  |
| 1. Marca |  |  |  |  |  |  |
| 1. Mística |  |  |  |  |  |  |
| 1. Crédito |  |  |  |  |  |  |
| 1. Tiempo |  |  |  |  |  |  |
| 1. Información |  |  |  |  |  |  |
| 1. Tecnología |  |  |  |  |  |  |
| 1. Estabilidad |  |  |  |  |  |  |
| 1. Organicidad |  |  |  |  |  |  |
| 1. Maniobra |  |  |  |  |  |  |
| Evaluación general |  |  |  |  |  |  |

Tabla 1: Fortalezas y debilidades

Las 5 columnas sirven para compararnos contra la competencia en cada uno de los 13 recursos, evaluando si estamos en una situación competitiva muy superior, superior, neutra, inferior, o muy inferior que los competidores.

Todo lo que evaluemos de Neutro hacia la derecha son nuestras FORTALEZAS. Todo lo que evaluemos de Neutro hacia la izquierda son DEBILIDADES (de este producto o servicio, HOY, contra ESTOS competidores). Así, la consigna es evaluar, variable por variable, cuál es nuestra situación contra el enemigo.

En este punto, son necesarias dos aclaraciones:  
  
Definir al enemigo

En primer lugar, debemos definir quién es el enemigo. Debemos hacer este análisis competidor por competidor. Sin embargo, al intentar completar el cuadro, seguramente descubriremos que mucha información sobre los [competidores](http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=37450) no está disponible en nuestra empresa. Esto nos servirá para descubrir todo lo que no sabemos y también para decidir si hay que saberlo, cuánto hay que invertir para saberlo y cómo (desde luego, siempre en el marco de la ley y de la ética).   
  
Definir iniciativas de innovación

Siempre, cada vez que evaluamos una variable, debemos definir una o más iniciativas de innovación. Si la variable es una Fortaleza, debemos generar iniciativas de innovación para consolidarla. Si es una Debilidad, debemos generar iniciativas de innovación para superarla.

Variables

Ahora, veamos cada una de las 13 variables que nos permitirán evaluar nuestras fortalezas y debilidades:

**Gente:** Aquí estamos hablando de "cantidad" de gente asignada en cada rol funcional requerido (dada la estrategia y comparada con el competidor). No estamos refiriéndonos a la "calidad", que será evaluada en otras variables. Así, en este punto, debemos preguntarnos: ¿Tenemos la gente requerida? ¿Nos falta o nos sobra gente? ¿Es preferible asignar a nuestra gente en otro rol funcional? ¿Es mejor asignarla en este negocio o en otro?

**Productivos:** Planta, procesos, equipos. Incluye recursos de fabricación y de logística de input, desde los proveedores, y logística de output, hacia los distribuidores y hasta llegar al cliente final.

**Financieros:** Esto es el capital de trabajo disponible y la estructura de ese capital. ¿Estamos pagando un costo financiero mayor o menor que nuestros competidores?

**Infraestructura:** Depósitos, soporte informático y administrativo, flota de transporte y edificios.

Ahora empecemos con los intangibles, que son los recursos que los contadores no sabemos contar:

**Marca:** Esto es la fuerza de nuestro posicionamiento de marca de producto y de nuestra imagen institucional. ¿Cómo es nuestra diferenciación contra las marcas enemigas?

**Mística:** Esto incluye el sentido de pertenencia de nuestra gente y su voluntad de vencer competitivamente en este negocio contra el enemigo. Es la cultura organizacional entendida como una matriz relacional-emocional "empujando" el éxito de este producto contra la competencia para maximizar la creación de valor económico. Debemos realizar esta evaluación sin distinción de roles, de áreas funcionales o de niveles decisorios.

**Crédito:** Esto es credibilidad. Con los bancos, con los proveedores, con los [sindicatos](http://www.materiabiz.com/mbz/economiayfinanzas/nota.vsp?nid=43481), con los distribuidores y con los distintos [interesados](http://www.materiabiz.com/mbz/empresaysociedad/nota.vsp?nid=35290).

**Tiempo**: Aquí debemos evaluar el impacto temporal de nuestras decisiones, tanto por adelantarnos a la competencia, como por quedar rezagados. ¿Podemos anticiparnos a nuestra competencia introduciendo una innovación? ¿Podemos seguir siendo competitivos sin introducir cambios? Por ejemplo, ¿podemos no cambiar una parte de la línea de la producción y amortizarla contablemente un año más sin perder competitividad?

**Información**: Esta es la información de la que disponemos con respecto a los mercados, a los desarrollos tecnológicos internacionales, a lo que hacen otras empresas en el mundo, a las mejores prácticas, etc. ¿Disponemos de mejor o peor información que nuestros competidores?

**Tecnología**: Esto es know-how. No son "los fierros de hardware ni de fábrica". Es lo que sabemos hacer: competencias y conductas observables, habilidades de fábrica, de recursos humanos, de finanzas, de marketing, de IT, de comunicación, de I+D, de gestión de proyectos, etc.

**Estabilidad**: Es la fluctuación de nuestros resultados. A mayor variación y dispersión, mayor riesgo. Dada nuestra propensión o aversión al riesgo (esta es una pauta de nuestra cultura), la dinámica de los indicadores de desempeño puede ser una fortaleza o una debilidad.

**Organicidad**: Esto es la capacidad de lograr una visión comprendida, compartida y comprometida. Si bien no podemos ni debemos evitarla, la "organización" es la "separación", cada cosa en su lugar, con el peligro de generar compartimentos estancos. La "organicidad", por el contrario, es el sentido del todo, de totalidad, de "somos uno". En una empresa son necesarios momentos de ruptura (organicidad) pero también momentos de rutina (organización).

**Maniobra**: Esto es la capacidad de innovación, de cambio, de pro actividad cultural, administrativa, productiva y financiera. En el óptimo, esto es "libertad de acción". Plasticidad, más que flexibilidad. 

Oportunidades y amenazas

El siguiente cuadro nos permitirá realizar un análisis de las Oportunidades y Amenazas. Nuevamente, evaluamos 13 variables en una escala de "Muy Positivo", "Positivo", "Neutro", "Negativo" y "Muy Negativo". De Neutro hacia la derecha tenemos las Oportunidades. De Neutro hacia la izquierda, las Amenazas.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Atractivo del mercado | -- | - | N | + | ++ | Innovaciones |
| 1. Impacto Externo |  |  |  |  |  |  |
| 1. Envergadura y Crecimiento |  |  |  |  |  |  |
| 1. Nivel de Rivalidad |  |  |  |  |  |  |
| 1. Presión de sustitutos |  |  |  |  |  |  |
| 1. Barreras de Entrada |  |  |  |  |  |  |
| 1. Barreras de Salida |  |  |  |  |  |  |
| 1. Poder de Negociación – Prov. |  |  |  |  |  |  |
| 1. Poder de Negociación – Canal |  |  |  |  |  |  |
| 1. Poder de Negociación – Cliente Final |  |  |  |  |  |  |
| 1. Compatibilidad Cultural |  |  |  |  |  |  |
| 1. Compatibilidad Tecnológica |  |  |  |  |  |  |
| 1. Tamaño de la Apuesta |  |  |  |  |  |  |
| 1. Sinergia |  |  |  |  |  |  |
| Evaluación general |  |  |  |  |  |  |

### ****Variables****

**Impacto externo:** Estas son las variables económicas, [demográficas](http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=22719), tecnológicas, políticas, legales, sociales, culturales, ambientales y comunicacionales que generan un impacto que será considerado, para la estrategia competitiva formulada, como Oportunidades o como Amenazas.

**Envergadura y tasa de crecimiento:** Esto es el tamaño actual del negocio y su dinámica esperable en el transcurso del tiempo.

**Nivel de rivalidad:** Es la fricción competitiva entre los competidores. ¿Cómo compiten? ¿Cómo innovan? ¿Con qué modelos estratégicos? ¿Podemos competir en este segmento o será mejor abstenernos? ¿Podemos competir diferente, formulando otro modelo de negocio?

**Presión de sustitutos:** Son los competidores "indirectos". Los que compiten con otra fórmula de producto o de servicio.

**Barreras de entrada:** Queremos que las barreras sean altas. Si no estamos en el negocio, es una oportunidad que sean bajas (¡pero después de que ingresemos, que suban los antes posible!).

**Barreras de salida:** Si nos va mal con un producto o servicio, ¿podremos abandonar el mercado sin graves consecuencias? ¿La salida dañaría severamente nuestra imagen? ¿Podremos dejar de producir o tendremos compromisos fiscales, gremiales o cualquier otro impedimento? Esto se relaciona con la variable Maniobra del cuadro del cuadro de Fortalezas y Debilidades. Sin embargo, aquí el análisis se vincula más con el entorno que con la empresa.

**Poder de negociación del proveedor:** ¿Quién manda? ¿Nuestros proveedores o nosotros? ¿Ellos manejan indiscriminadamente los precios o la accesibilidad de los insumos que les compramos? ¿Podemos negociar "de igual a igual"? ¿Hay tantos proveedores compitiendo entre sí que podemos elegir a quién y cómo le compramos?

**Poder de negociación del canal:** Aquí nos referimos a los intermediarios entre nosotros y el cliente final. Son los eslabones de cada canal de distribución que elegimos para llegar a ese cliente. ¿Quién tiene mayor poder? ¿Ellos o nosotros?  Si el cliente final demanda nuestra marca y sólo nuestra marca, mandamos nosotros. En ese caso, los canales de distribución nos tendrán que comprar. Idealmente, con el cliente (distribuidores) y con los proveedores (variable anterior), lo mejor es tener una [alianza estratégica](http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=36911) que optimice la cadena de valor de todos los eslabones.

**Poder de negociación del cliente final:** Si el cliente final nos percibe como mejores, como diferentes, si tracciona por nuestra marca, tendremos un buen [poder de negociación](http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=34097) frente a él. Si es indiferente ante cualquier marca, estamos en una posición difícil, porque nos obliga a competir por precio. Pero si el cliente es absolutamente fiel a otra marca, mejor levantar la bandera blanca y huir del mercado.

**Compatibilidad cultural:** Los valores, las ideas guía, la matriz relacional-emocional, las creencias y los mapas mentales que tenemos ¿son compatibles con los requeridos para ser rentable en este mercado?

**Compatibilidad tecnológica:** La tecnología requerida para ser rentable en el segmento. ¿Existe compatibilidad entre la tecnología que aplicamos para brindar un servicio óptimo y la que utilizamos en otros aspectos como venta, distribución, financiación, etc.? Muy compatibles es Oportunidad ("Muy Positivo"). Muy incompatibles es Amenaza ("Muy negativo").

**Tamaño de la apuesta:** Es una Oportunidad si lo que ponemos en juego, lo que nos arriesgamos, la cantidad y calidad de recursos que invertimos no es demasiado significativo en proporción a nuestros recursos totales. Si es grande, es una Amenaza.

**Sinergia:** El resto de los productos de nuestro portafolio de negocios, ¿se beneficia con nuestra inserción del producto en cuestión?