Apunte Nro. 13 y 14

ANALISIS FODA

[Introducción 2](#_Toc265073608)

[Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas 2](#_Toc265073609)

[FORTALEZAS 2](#_Toc265073610)

[OPORTUNIDADES 2](#_Toc265073611)

[DEBILIDADES 2](#_Toc265073612)

[AMENAZAS 2](#_Toc265073613)

[Reglas practicas para confeccionar una matriz  FODA 3](#_Toc265073614)

[ANÁLISIS EXTERNO : 4](#_Toc265073615)

[Contexto macroeconómico : 4](#_Toc265073616)

[Contexto político-legal  : 4](#_Toc265073617)

[Contexto tecnológico : 5](#_Toc265073618)

[Contexto socio-cultural : 5](#_Toc265073619)

[ANALISIS INTERNO : 5](#_Toc265073620)

[Caracterización : 5](#_Toc265073621)

[Recursos Humanos 6](#_Toc265073622)

[Puntos focales del negocio 8](#_Toc265073623)

[Capacidades 8](#_Toc265073624)

[Recursos : 8](#_Toc265073625)

[Cultura Organizacional 9](#_Toc265073626)

[Calificación 10](#_Toc265073627)

[Sugerencias de acción estratégica 11](#_Toc265073628)

[En base al ejercicio realizado, surgirán las siguientes consideraciones : 12](#_Toc265073629)

[CUADRANTE 1 ( amenaza / debilidad ) 12](#_Toc265073630)

[CUADRANTE 2 ( oportunidad / debilidad ) : 13](#_Toc265073631)

[CUADRANTE  3  ( amenaza / fortaleza ) : 14](#_Toc265073632)

[CUADRANTE 4 ( oportunidad / fortaleza  ) : 14](#_Toc265073633)

# Introducción

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, brindando de esta manera la posibilidad de tener un diagnóstico preciso, que permita en función de los resultados obtenidos, tomar decisiones acordes con los objetivos y las políticas buscadas.

# Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

FODA es una sigla que significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Aquellos que se animen a leer libros en inglés encontrarán el término SWOT, que representa las iniciales de Strenghts, Weaknesses, Oportunities and Threats.

Es el análisis de las variables controlables (las Debilidades y Fortalezas son internas a la empresa y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad), y no controlables (las Oportunidades y Amenazas las presenta el contexto y la mejor acción que podemos tomar respecto a ellas es anticiparlas, tratando de posicionar a nuestra empresa de la mejor manera posible respecto de ellas).

## FORTALEZAS

Son los recursos y las destrezas de su empresa y por los que cuenta con una posición privilegiada o ventajosa frente a la competencia.

## OPORTUNIDADES

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables o explotables, que debemos determinar en el entorno donde actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas que si no son reconocidas a tiempo, significan la pérdida de dicha ventaja.

## DEBILIDADES

Son aquellos factores en los cuales la empresa se encunetra en una posición desfavorable respecto a sus competidores, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. Deben ser atendidas para que no empeoren, preguntádose como es su situación en relación con su competencia y que posibilidades hay de superar ese obstáculo.

## AMENAZAS

Son situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar contra la vida de la organización o al menos parte de ella. son variables que ponen a prueba la supervivencia de su empresa y que, reconocidas a tiempo, pueden evitarse o ser transformadas en oportunidades.

En el proceso de armado del FODA no debemos olvidar que el objetivo es tener una información valedera que permita tomar decisiones. La idea es que dicho análisis, al menos, nos permita distinguir las siguientes preguntas:

Criterio......................................................Pregunta

Relevante / Irrelevante...................................Lo que estoy analizando es relevante?

Externo / Interno...........................................Está afuera o dentro de al empresa?

Bueno / Malo................................................Es bueno o malo para la empresa?

Resulta increíble la cantidad de veces que no se puede distinguir lo principal de lo accesorio. como todos sabemos el sentido común es el menos común de los sentidos y esta peculiaridad afecta el análisis que se realiza dentro dentro de un grupo de trabajo.

El objetivo del "Filtrado por Relevancia", tiene como objetivo reducir o acotar los temas en donde focalizar nuestros esfuerzos.

Los siguientes dos paso son más fáciles de responder con solo leer su título.

Este análisis será útil, si la información elaborada es utilizada para generar valor para su empresa y en especial para sus clientes y socios estratégicos.

Las ventajas competitivas no pueden ser entendidas en forma global, sino que deben ser analizadas en cada actividad particular que realiza su empresa.

Tampoco hay que olvidar que siempre debemos tener como marco de referencia a nuestros Competidores tanto en sus ventajas competitivas, sus logros como en sus fracasos

# Reglas practicas para confeccionar una matriz  FODA

Si bien no existen " recetas " para poder confeccionar FODA, hay una serie de ***" reglas prácticas "*** que nos permiten ir comprendiendo los diferentes aspectos del negocio, e ir cuestionándonos respecto de nuestra presunciones y opiniones de cada una de ellas.

***De ninguna manera se trata de un ejercicio exhaustivo, por lo tanto, no es obligatorio que contestemos  todas las preguntas, sino solamente aquellas que, su entender, resulten aplicables a su negocio.***

Para avanzar en el desarrollo del ejercicio, debemos tener en cuenta los argumentos y las conclusiones que desarrollamos en el proceso de pre calificación.

Siguiendo este modelo de clasificación, los datos, supuestos y argumentos quedaron clasificados como :

relevante / irrelevante

externo / interno

bueno / malo

Para poder continuar con el análisis debemos determinar ( para cada supuesto analizado ) si se trata de una **oportunidad / amenaza,** o bien , una **fortaleza / debilidad** para su negocio.

Para poder comprender en mayor profundidad que supuestos componen cada uno de las clasificaciones, ampliamos algunas consideraciones al respecto.

## ANÁLISIS EXTERNO :

### Contexto macroeconómico :

**PBI :** analice la evolución pasada y determine de qué forma afecta a su negocio.

**Tasa de interés** ( pasivas y activas ) : ¿son altas o bajas?, ¿esto perjudica o beneficia a su empresa? Piense si este factor incentiva la inversión y el crecimiento.

**Inflación** ( actual y perspectivas - tendencias ) : ¿es alta o baja?, ¿qué consecuencias tiene para su empresa?

**Política fiscal**, evalúe cómo es el control  impositivo en  su industria, ¿lo perjudica o lo beneficia?

**Política monetaria** ( actual y anticipable ) ; evalúe cómo afectarían los cambios de este tipo de política en su industria y en su negocio.

**Ingreso :** evalúe la posibilidad de un aumento o disminución del ingreso disponible y qué influencia puede tener en su negocio.

**Devaluación :** evalúe el impacto que tendría sobre su sector una devaluación de la moneda ( el suyo o  en un país relacionado con el suyo por lazos comerciales, regionales, etc.). Piense qué influencia tendría esta situación en su negocio.

**Impacto cruzado** : los cambios en las economías avanzadas y en los países desarrollados influyen en forma directa sobre los países emergentes. Por lo tanto, cuando se da una circunstancia determinada en el contexto internacional, usted tendrá que analizar la situación en forma particular, sobre su país su industria y su negocio.

**Comercio Exterior** : impacto de nuevas regulaciones en materia de importación y exportación,  aumento en los gravámenes y retenciones, reembolsos a las exportaciones, etc.

### Contexto político-legal  :

**Globalización** : como nos afectan los cambios en las regulaciones aduaneras.

**Regulaciones** : de precio, tipo de asociaciones comerciales permitidas, leyes antimonopolio, y cómo repercute este aspecto sobre el negocio.

**Medio Ambiente** : leyes de protección ecológica, regulaciones al medio ambiente y a la seguridad.

**Acuerdos y convenios internacionales** : y su influencia sobre su negocio.

**Promociones** : e incentivos fiscales y crediticios vigentes y como pueden afectar nuestro negocio.

**Protección al consumidor** : como afectan las leyes y reglamentaciones.

**Sindicatos** : aspectos legales

### Contexto tecnológico :

**Nuevas tecnologías** : como influiría en su empresa y en su negocio la aparición de nuevas tecnologías que cambien los procesos de producción utilizados hasta ese momento en su sector.

**Nuevos canales de comercialización** : como nos afecta que la competencia utilice nuevos canales para su comercialización ?

**Nuevos medios de comunicación** : clase de inferencias puede tener sobre nuestro negocio la aparición de medios de comunicación alternativos.

### Contexto socio-cultural :

**Estilo de vida** :¿Es consonante con los productos y/o servicios que ofrece su empresa? Con esta respuesta en la mano, pregúntese qué efectos tiene sobre su empresa. Tenga en cuenta que la moda o el cambio de hábitos de consumo actúan como un disparador socio-cultural que modifica las necesidades y deseos de la gente, y que pueden influir en las perspectivas de su negocio

**Educación** : estándares, niveles de exigencia, cambios que se producen y cómo se demanda en esta materia.

**Moda** : nuevas tendencias y nuevos modelos.

**Tiempo Libre** : tenga en cuenta no sólo los gustos y preferencias de la gente, sino también factores como la seguridad, infraestructura, inversión en tiempo libre, etc.

***Ingrese aquí otras oportunidades o amenazas propias del negocio*** :

Además de estos factores, es necesario tener  en cuenta otros aspectos tales como la política fiscal, impositiva, movimiento de las exportaciones e  importaciones en el país, etc. así como las demás oportunidades / amenazas particulares de su negocio.

***...........Otras ..........***

## ANALISIS INTERNO :

### Caracterización :

**Infraestructura** : analice la infraestructura de su empresa y compare su situación con la de sus competidores ( benchmarking ) en edificios, fábricas, depósitos, oficinas, etc.

**Ventajas competitivas** : ¿Qué ventaja de manejo tiene su empresa con respecto a sus competidores? ( por ejemplo : generación de estrategias exitosas, ideas innovadoras, anticipación al mercado y cambios del entorno, etc.

**Posicionamiento competitivo** : en  comparación  con sus competidores, evalúe si su empresa cuenta con una estrategia que contribuya a mejorar su posición competitiva.

**Contenidos estratégicos** : en comparación con sus competidores, su estrategia contiene una definición clara y coherente  de : valores, objetivos, estrategias, propósito estratégico, etc.

**Comunicación** : grado en que su estrategia ha sido comunicada para llegar a ser compartida por toda la organización.

**Control** : determine si se realizan los controles necesarios para lograr una correcta implementación de la estrategia.

**Creencias** : analice las creencias (valores, hábitos, costumbres, creencias, tradiciones, etc. ) de su empresa: ¿están arraigadas en cada uno de sus miembros ?,  ¿ están pero no se aplican, o no existen?. ¿ Existe sentido de pertenencia a la empresa ?, ¿ preocupación por mejorar ?, ¿ necesidad de superarse ?, ¿  compañerismo y solidaridad entre pares ?, etc. Compare su situación con la de su competencia.

***Aspectos Tecnológicos*** : Tenga en cuenta que las tecnologías propias generan ventajas competitivas, mientras que las adquiridas  pueden ser igualadas por la competencia

**Tecnología de producción** : como es en su empresa. Qué clase de máquinas usa, que tan actualizado está y qué inversión realiza en estos rubros.

**Tecnología hard / soft** : se distinguen dos dimensiones que interactúan entre sí: hard y soft. Los hard de su empresa son los espacios físicos ( planta, oficina,  tecnología de base, etc. ). Una empresa orientada hacia " hard " produce y vende productos de consumo, y apunta a economías de escala.  Los " soft " se relacionan con el know how y la tecnología de gestión aplicada. Los aspectos " soft " estan relacionados con la visión, cultura y estructura de la empresa. Las empresas " soft " están orientadas a generar valor a partir del conocimiento.

**Investigación y Desarrollo** : cuánto capital destina su empresa en relación con sus competidores.

**Disponibilidad tecnológica** : analice si se encuentra al día con los últimos avances y cual es la posición de su competencia.

**Tecnología :** la que dispone es la mejor para su negocio, o podría mejorarse ? y cual es la situación de su competencia?

### Recursos Humanos

**Rol** : ¿ Recursos Humanos juega un rol activo dentro de su organización? ¿Cómo es la situación de sus competidores?

**Hard / Soft** : entenderla desde una perspectiva hard requiere enfocarse en la cantidad de personal y desde una perspectiva soft implica tener en cuenta el manejo administrativo que permita considerar a nuestra gente como un recurso central de la organización, por ejemplo : motivación, capacitación y evolución.

**Desempeño** : del nivel gerencial de su empresa y compárelo con el de sus competidores.

**Motivación** : Identifique los motivos por los cuales trabaja su personal (dinero,  metas personales, conocimientos, satisfacción, poder, etc. Piense cómo pesa esto en su negocio y cómo se maneja su competencia.

**Incentivos** : premia en dinero o por otros  medios el esfuerzo ?, como actúa su competencia ?.

**Evaluación** : existe un régimen formal de evaluación ?, esta integrado con los controles de gestión ?, se tiene en cuenta el potencial de los empleados ? está integrado con el régimen de recompensas ? Cómo se maneja su competencia ?

**Conflicto** : nivel de conflictos internos y cómo cree que  la competencia maneja esta situación?

***Logística :*** Busca proveer a la organización de los inputs necesarios para llevar adelante las operaciones. Las variables hard están ligadas con el sector compras ( capacidad, precios, estructura y organización interna. La variable soft es el tiempo, vinculado con el poder de negociación. El manejo del tiempo marca los ritmos del negocio. La negociación tiene que ver con los acuerdos que la empresa realiza.

**Funcionamiento :** de la actividad, en relación con la de sus competidores?

**Tiempos :** manejo del tiempo (*timing)* para buscar y encontrar mercaderías, comparado con el de la competencia.

**Logística de Ingreso** : de su empresa y de sus competidores

**Operaciones** : de su empresa y de sus competidores

**Logística de Salida :** de su empresa y de sus competidores. Evalúe si los procesos y productos de la empresa tienen la productividad requerida. Cómo funciona en su empresa en comparación con la de sus competidores?

***Marketing :*** Proceso que se genera entre grupos e individuos (empresas, clientes, proveedores, etc.) para satisfacer sus necesidades y deseos a través de la creación, ofrecimiento e intercambio de valor.

**Gestión :** de su empresa y de sus competidores.

**E-Commerce** : analice a Internet como un medio para comunicar su oferta.

**Investigación de Mercado** : importancia tienen en su empresa, y en la competencia.

***Servicios :*** las actividades orientadas a satisfacer las necesidades del cliente ( por ejemplo : post-venta.

**Prestaciones :** de su empresa y de sus competidores

**Atención al cliente :** ? de su empresa y de sus competidores.

### Puntos focales del negocio

***( core competencies ) :*** aspectos internos del  negocio que, si no se dominan,  pueden generar bloqueos y afectan la estrategia trazada, ejemplo: para una heladería, un punto focal es el manejo de la cadena de frio, que, si no se domina, puede llevar al fracaso.

**Gestión :** ¿Cómo maneja su empresa los puntos focales y cómo lo hace

la competencia?

### Capacidades

***F***orma y rapidez con que su empresa resuelve los problemas, ante cambios inesperados en los supuestos del negocio.( por ejemplo : cambios en el consumidor, competencia, distribución, precios,  etc. )

**Reacción :** evalúe la respuesta de su empresa frente a los cambios del entorno, evalúe la respuesta y cómo actúa la competencia.

**Crisis :** manejo vs. imagen de su empresa. Equipo de crisis, manuales, equipamiento tecnológico, equipo de prensa y relaciones públicas, y como actúa su competencia. Posibilidad de mejoramiento.

### Recursos :

**Posición económica :** de su empresa y la de su competencia.

**Fuerza financiera** : de su empresa y la de su competencia.

**Planes y Presupuestos** : cuenta con un adecuado presupuesto ?, y su competencia ?

**Experiencia en el negocio** : ¿Qué grado de experiencia posee su empresa? ¿Y su competencia?

***Conocimientos :*** Una empresa se sustenta en la interacción de sus recursos: económicos, financieros, técnicos y humanos, que pueden ser desarrollados por la empresa y adaptados a su visión del negocio.

**Capacitación y Entrenamiento** : en la empresa y comparada con sus competidores..

***Estructura Organizacional :*** es el modelo que define la dirección de la empresa, para manejar la realidad, en aspectos tales como comunicación, influencia, sistemas de información y control existente.

**Estructura / estrategia :** coinciden ? favorece o entorpece la agilidad de los procesos y procedimientos ? como es en la competencia ?

**Desarrollo :** es capaz de adaptar la estructura a medida que surjan nuevas demandas ?,  compare con sus competidores.

**Niveles :** cuantos hay y si se justifican.

**Gerencia / Liderazgo** : influencia sobre el personal para enfocar el esfuerzo hacia los logros. Como opera la competencia ?

**Información** : sistemas, confiabilidad, relevancia, interés, frecuencia, oportunidad y timming. Como manejan los competidores este aspecto?

**Auditoría interna y externa** : de su empresa y la de su competencia

**Responsabilidad :** del personal jerárquico propio y como supone que lo hace la competencia.

**Metas por sector y nivel** : son específicos ?, definen plazos y cantidades ?, están centrados en lo prioritario ?, son desafiantes y a la vez factibles ? son coherentes  con las metas de los distintos niveles. Compare con la competencia.

**Calidad** : definición de indicadores de percepción y satisfacción del cliente. benchmarking con sus competidores.

### Cultura Organizacional

refleja la visión que usted tiene de su negocio, y sus  productos van a ser un claro exponente de cómo funciona eso cultura en su empresa. El modelo adoptado determinará las posibles ventajas competitivas, así como el grado de adaptación a los cambios del entorno.

**Homogeneidad :** ¿Existe en su empresa una cultura homogénea o varias sub-culturas ? Que ocurre con su competencia?

**Enfoque :** analice en que medida la cultura de su organización contribuye a alcanzar sus propósitos estratégicos.  Y sus competidores ?

***Ingrese aquí otras fortalezas o debilidades propias del negocio :***

***...........Otras ..........***

## Calificación

Una vez desarrollados los supuestos y ordenados según el agrupamiento y factor al que se refieren, debemos ***calificarlos***.

Para ello estimamos el grado de impacto que el dato / supuesto puede tener sobre el desarrollo del negocio, clasificándolos en tres grados o niveles de impacto.

A los efectos del modelo proponemos una gradación como :

Positivo

Neutro

Negativo

Con esos datos confeccionamos una nueva matriz del como la siguiente. En todos los casos, usted ***puede incorporar*** las particularidades de su negocio.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Análisis** | **Agrupamiento** | **Factor** | **Supuesto** | **Impacto** | | |
| **Positivo** | **Neutro** | **Negativo** |
| Externo | Contexto  Macro  económico | PBI  Tasa Interés  Inflación  ... |  |  |  |  |
| Contexto  Político Legal | Globalización  Regulaciones  Medio Ambiente  ... |  |  |  |  |
| .... | ... |  |  |  |  |
| Otros | ... |  |  |  |  |
| Interno | Caracterización | Infraestructura  Vent. Competitiva  Posicionamiento  ..... |  |  |  |  |
| Aspectos  Tecnológicos | Tec. Producción  Tec. Hard / Soft  I&D  ..... |  |  |  |  |
| .... | ..... |  |  |  |  |
| Otros | ..... |  |  |  |  |

Para poder calificarlos debemos tener en cuenta la siguiente regla práctica :

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Positivo** | **Neutro** | **Negativo** |
| **Exterior** | **Oportunidades** | **(1)** | **Amenazas** |
| **Interior** | **Fortalezas** | **(2)** | **Debilidades** |

Debemos tener especial cuidado en nuestra actitud frente a situaciones ( supuestos ) que calificamos de impacto neutro ( caso (1) y (2) de la matriz, porque son una posible fuente de FODA, pero, para que ello ocurra,  debemos establecer *supuestos básicos cuya tendencia establecemos como anticipable,  conocida e invariable para un horizonte de tiempo determinado*.

Por ejemplo : durante la época de la convertibilidad (1:1), al desarrollar argumentos o supuestos relacionados con el ***Análisis Externo***, dentro del ***Contexto Macroeconómico***, para el factor ***inflación*** o ***devaluación***, podíamos suponer que su efecto sobre el negocio sería ***neutro***. Esta conclusión resultaba válida en base al ***supuesto básicos*** que " se conservara la ley de convertibilidad tal como estaba vigente ". A partir de enero del 2002, luego de la " rotura " de la convertibilidad, ese efecto neto sobre el negocio debería haber cambiado a positivo o negativo, y pasaría a ser calificado como ***oportunidad / amenaza***.

En el plano interno, bajo el supuesto de continuidad de la convertibilidad, la empresa analizada tenía un amplio acceso a recursos importados a costos accesibles y por eso, su efecto podría haber sido calificado originariamente como neutro, luego de la devaluación, pudo presentarse que dicho acceso se viera imposibilitado o al menos afectada la naturaleza de su generación de rentabilidad ( por haber variado la relación de costos dolarizados de los insumos  / precios pesificados de los productos ) lo que habría implicado una re calificación hacia ***fortaleza / debilidad***.

Estos ejemplos demuestran que :

Cambios inesperados en los supuestos básicos que sustentan propuestas de negocios, pueden determinar la ***necesidad de cambios estratégicos*** de tal magnitud que compliquen o aún lleguen a invalidar el negocio mismo.

La inestabilidad estructural que presenta la Argentina a partir de los sucesos del 2001 y 2002 requieren de la ***elaboración de planes de contingencia*** que contemplen situaciones casi impensables, asignando grados de relativa ocurrencia ( riesgo e incertidumbre ) a fin de haber analizado la evolución posible del negocio ante diferentes escenarios.

### Sugerencias de acción estratégica

Aunque existe un ejercicio de análisis y evaluación de los argumentos, supuestos y sustentos de nuestro negocio, el FODA no se agota allí, sino que existe una utilidad complementaria relacionada con la determinación de estrategias y caminos de gestión.

Para ello, un vez analizados y calificados los argumentos ( supuestos ) en forma de Fortalezas / Oportunidades / Debilidades / Amenazas, podemos todavía obtener conclusiones mas detalladas que sirvan de guía para adoptar acciones estratégicas y tácticas.

Colocando la información siguiendo un patrón de orden como el indicado, quedan definidos cuatro cuadrantes por la intersección de ambos tipos de análisis ( Externo e Interno ), conformándose la siguiente matriz.

Para obtener información valedera será necesario :

Concentrar el análisis en la forma como cada argumento de una fila se combina con cada uno de una columna.

Establecer una evaluación apriorística del grado de ***probabilidad de ocurrencia*** de los eventos analizados.

Establecer una evaluación apriorística del ***grado de impacto*** que puede tener cada una de esas situaciones, en cada una de esas probabilidades de ocurrencia, para cada uno de los eventos analizados

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Análisis        Externo**    **Interno** | **AMENAZAS :**  (1)  (2)  (3)  ..... | **OPORTUNIDADES :**  (1)  (2)  (3)  ...... |
| **DEBILIDADES :**  (1)  (2)  (3)  ...... | **CUADRANTE 1** | **CUADRANTE 2** |
| **FORTALEZAS :**  (1)  (2)  (3)  ...... | **CUADRANTE 3** | **CUADRANTE 4** |

En base al ejercicio realizado, surgirán las siguientes consideraciones :

### CUADRANTE 1 ( amenaza / debilidad )

Si presenta ***probabilidad de*** ***ocurrencia baja*** con de ***alto*** ***impacto*** se trata de una gran desventaja propia respecto a sus competidores y es necesario activar todos los mecanismos tendientes a neutralizarla. Postergar su solución puede ser un gran error: si bien hoy esa amenaza parece ser dificil de neutralizar, en un futuro su potencial de recuperación puede debilitarse, ya sea por cambios específicos provocados por la competencia o por otras situaciones que se generen en su mercado ( supuestos básicos ).

Si presentacon una ***probabilidad de*** ***ocurrencia alta*** con ***alto*** ***impacto*** su situación es muy poco favorable y una posición de gran desventaja respecto de la competencia. El primer paso ya está cumplido: la debilidad fue identificada. Pero con eso solo no alcanza, debe concentrar todos sus esfuerzos en intentar contrarrestar esta desventaja, de manera de superar esta amenaza a la organización y recuperar el terreno que ha perdido a manos de la competencia, que por un motivo u otro ha estado haciendo las cosas mejor que usted. No debe darse por vencido y aceptar el reto que se le plantea.

Si presenta ***probabilidad de*** ***ocurrencia baja*** con de ***bajo*** ***impacto***, nos encontramos ante la menos débil de nuestras desventajas. Si bien no es la determinante de su fracaso, esta debilidad no debe ser subestimada.  Si tiene en sus manos la forma de neutralizarla con un pequeño esfuerzo : debe hacerlo, ya que si bien esta situación parece de gran importancia, con el tiempo podría empeorar.

Si presenta ***probabilidad de*** ***ocurrencia alta*** con de ***bajo*** ***impacto*** no vale la pena esforzarse demasiado en eliminar esta debilidad si sus consecuencias no son graves para la organización. Si bien es necesario tener en cuenta siempre que todo lo que sea desfavorable para la empresa, debe ser eliminado, en casos como éste –donde la amenaza no resulta determinante– es recomendable analizar el esfuerzo adicional necesario para superarla.

### CUADRANTE 2 ( oportunidad / debilidad ) :

Si presenta ***probabilidad de*** ***ocurrencia alta*** con de ***alto*** ***impacto*** ésta es una gran oportunidad, de manera que, si se logra entrar a través de ese cuadrante, seguramente obtendrá una ventaja competitiva sostenible y por eso, debe concentrar todas las capacidades que sean necesarias para el aprovechamiento de esta oportunidad, recordando siempre que las oportunidades no capitalizadas a su favor pueden convertirse en serias amenazas en caso de ser capitalizadas por la competencia.

Si se trata de ***probabilidad de*** ***ocurrencia alta*** con ***bajo*** ***impacto*** es una oportunidad que no tiene un gran atractivo potencial, y por eso, si el esfuerzo adicional en que debemos incurrir para aprovechar esta situación no es significativo, podemos dejarnos llevar por la tentación de sacarle un poquito de ventaja a los competidores.

Si se trata de ***probabilidad de*** ***ocurrencia baja*** con ***alto*** ***impacto*** nos coloca frente al dilema de aceptar el desafío de :

Capitalizar esta oportunidad, aunque haya baja probabilidad de éxito. Dejarla pasar, asumiendo que habría significado una pérdida importante de tiempo y recursos.

Lo mejor que puede hacer aquí es poner ambas elecciones en la balanza y analizar fríamente la situación. Si la ventaja potencial derivada del aprovechamiento de esta oportunidad es interesante, seguramente valdrá la pena intentarlo, aún tomando nota de que el éxito no está asegurado, pero, si el riesgo asumido para alcanzar dicha oportunidad es elevado, quizás sea mejor adoptar una posición conservadora, monitoreando la situación y viendo que hace la competencia.

Si se trata de ***probabilidad de*** ***ocurrencia baja*** con ***bajo impacto***, es posible que lo que tiene por ganar no justifica el esfuerzo, no obstante es necesario tener en cuenta que esta oportunidad, de difícil capitalización para nosotros por nuestra propia debilidad, puede no ser analizada  de la misma manera por la competencia, que podría intentarla, colocándose en una posición ventajosa en algún aspecto en particular.

### CUADRANTE  3  ( amenaza / fortaleza ) :

De ser ***probabilidad de*** ***ocurrencia alta*** con ***alto*** ***impacto***, no debemos bajar los brazos a la espera de que llegue el momento en el que la posición se vea afectada, sino que debemos concentrar los esfuerzos y revisar todas las potencialidades internas para hallar la mejor respuesta a cada situación, anticipándonos a los hechos para ir revirtiendo las situaciones adversas, o, al menos, minimizar sus efectos negativos.

Si se trata de ***probabilidad de*** ***ocurrencia alta*** con ***bajo*** ***impacto*** se encuentra frente a una amenaza que, si bien no tendría consecuencias demasiado peligrosas sobre la empresa, la probabilidad de que esta situación le genere una posición de desventaja es alta, por lo que se debe seguir el principio de evitar cualquier situación que le haga perder terreno frente a la competencia.

En caso que la ***probabilidad de ocurrencia sea*** ***baja,*** ***con alto impacto***, debemos tener en cuenta que su incidencia sobre la organización es tan seria que merece ser tenida en cuenta. Por esto la organización debe estar atenta a la evolución de esta amenaza, y sobre todo, no debe minimizarla ni negarla. En caso que la situación no se anticipa como tan grave, conviene realizar un análisis costo-beneficio antes de implementar medidas tendientes a neutralizarla, a fin de analizar cuán negativa puede resultar la situación ( en caso de concretarse ) y al mismo tiempo, cuán grande es el costo demandado para evitarla. En general este tipo de situaciones debe ser evitada si el esfuerzo que demanda esa acción defensiva, no resulta importante.

Si se trata de ***probabilidad de*** ***ocurrencia baja*** con ***bajo*** ***impacto*** no hay de qué preocuparse. Amenazas de este tipo no revistan una importante seriedad potencial, sumado a sus bajas posibilidades de concretarse permiten a la empresa no desviar demasiado su atención tratando de resolverlas. Queda pendiente el análisis de los supuestos básicos, que, de variar, podrían cambiar el grado de impacto sobre el negocio.

### CUADRANTE 4 ( oportunidad / fortaleza  ) :

Si presenta ***probabilidad de*** ***ocurrencia alta*** con de ***alto*** ***impacto***, puede ser la fortaleza que más reacción provoca en sus competidores, debido a que pueden hacer poco para contrarrestarla y por ello, genera una gran ventaja respecto de la competencia que, al mismo tiempo, goza de una escasa probabilidad de ser neutralizada, lo que coloca a su empresa en una situación prácticamente inmejorable. Esto no significa que se crea invulnerable, sino que debe monitorear atentamente a la competencia, que seguramente querrá compensar su situación de desventaja generando sus propias ventajas.

Si se trata de ***probabilidad de*** ***ocurrencia alta*** con ***bajo impacto***, significa que no resulta importante, ni es tan fácil de neutralizar; eso significa que, si bien no será la determinante de su éxito, una fortaleza de este tipo no demanda demasiado esfuerzo para ser defendida. No es una fortaleza fundamental para su empresa... pero no deja de ser un aspecto más que lo diferencia en el mercado, y por lo tanto, es saludable mantenerla. Para estos casos convendría realizar un análisis de costo-beneficio al momento de decidir si conviene conservar o no esta ventaja.

Si se trata de ***probabilidad de*** ***ocurrencia baja*** con ***alto*** ***impacto*** es posible que ésta sea una de sus principales fuentes de ventajas competitivas y, por esta razón, sea la fortaleza más atacada por su competencia. Las ventajas competitivas que brindan la posibilidad de mostrarse como una alternativa diferente, tarde o temprano, podrán reportarle importantes beneficios a su empresa.

Si se trata de ***probabilidad de*** ***ocurrencia baja*** con ***bajo*** ***impacto***, este tipo de fortalezas no aseguran ninguna ventaja sostenible y con esto no alcanza, por lo que debemos poner en funcionamiento todos los mecanismos que puedan contribuir de alguna manera a la generación de nuevas ventajas y nuevas fortalezas. Esta posición resulta sencillo de ser neutralizada por la competencia. Su posición resulta muy inestable por definición.

*Por supuesto que la aplicabilidad y validez de las sugerencias está limitada a la calidad y veracidad de sus respuestas y como tales, en la medida que sus respuestas se basen en información de terceras fuentes indirectas o simplemente en supuestos, las sugerencias no deberían ser tomadas al pie de la letra, sino como los aspectos que, a juicio del analista, se les debería prestar atención ya que señalan acontecimientos y/o situaciones que determinan una situación competitiva y por lo tanto es necesario, tenerlos en cuenta y medirlos según su grado de importancia relativa.*