



TECNICATURA SUPERIOR EN
Desarrollo Web y Aplicaciones Móviles

TECNOLOGIA Y DESARROLLO

Clase 3

TEMA: PASO A PASO MATRIZ DE DIAGNOSTICO FODA

Prof. Ana María Yannelly

PASÓ A PASO FODA

El análisis externo es el análisis de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, y que escapan a su control, tales como un aumento de la tasa de interés, nuevos impuestos, o la entrada de nuevos competidores al mercado.

El objetivo de realizar un análisis externo es el de identificar oportunidades y amenazas, y así poder formular estrategias que permitan aprovechar las oportunidades, y estrategias que permitan evitar las amenazas o reducir sus efectos.

¿Qué es el análisis externo?

El análisis externo, también conocido como análisis del entorno, evaluación externa o auditoría externa, es un análisis en donde se identifican y evalúan acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, y que están más allá de su control.

Realizar un análisis externo le permite a una empresa detectar oportunidades que podrían beneficiarla, y amenazas que podrían perjudicarla, y así formular estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades, y estrategias que le permitan eludir las amenazas o, en todo caso, reducir sus efectos.

Se suele pensar que el análisis externo es una tarea que solo le compete a las grandes empresas; pero lo cierto es que los acontecimientos, cambios y tendencias del entorno afectan a todas las empresas sin importar el tamaño que tengan, por lo que las pequeñas y medianas empresas también lo realizan aunque generalmente de una manera más informal.

Las empresas suelen realizar un análisis externo junto con un análisis interno como una etapa previa al establecimiento de sus objetivos y a la formulación de sus estrategias, al momento de realizar su planeación estratégica.

¿Cuál es la importancia del análisis externo?

Varios de los acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, tales como tratados de libre comercio, migraciones o la aparición de nuevas tecnologías, la afectan en mayor o menor medida y, por tanto, le pueden significar una oportunidad o una amenaza.

Si a ello le sumamos que en el mundo de hoy estos acontecimientos, cambios y tendencias se dan de manera constante, para que una empresa se mantenga competitiva es necesario que haga un análisis externo, y no solo al momento de realizar su planeación estratégica, sino de manera constante.

Las empresas que identifican y evalúan constantemente lo que sucede en su entorno anticipan mejor las oportunidades y amenazas y, como consecuencia de ello, formulan estrategias efectivas que les permiten aprovechar mejor las oportunidades y reaccionar mejor frente a las amenazas, que las que no lo hacen.

¿Cómo hacer un análisis externo?

No existe un único proceso que se utilice para hacer un análisis externo, sino que una empresa puede adaptar el que mejor crea conveniente teniendo en cuenta sus necesidades, recursos y capacidades.

Un proceso comúnmente utilizado para hacer un análisis externo es el siguiente:

1. Determinar fuerzas claves del entorno

En primer lugar se determinan las fuerzas, factores o variables del entorno que afectan o podrían afectar a la empresa, o que tienen o podrían tener influencia en esta.

Estas fuerzas claves externas se suelen clasificar en fuerzas económicas, fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, fuerzas políticas, gubernamentales y legales, fuerzas tecnológicas, y fuerzas de acción directa:

Fuerzas económicas

Las fuerzas económicas suelen ser las fuerzas que las empresas más toman en cuenta al momento de hacer un análisis externo, ya que suelen afectar sus utilidades; por ejemplo, cuando los ingresos de los consumidores disminuyen también disminuye la demanda de productos y servicios.

Estas fuerzas hacen referencia a las fuerzas que afectan la situación macroeconómica del país o de los países en donde opera la empresa.

Algunas de las principales fuerzas económicas son la tasa de crecimiento del producto nacional bruto, la tasa de inflación, la tasa de interés, el ingreso per cápita, el índice de desempleo, la devaluación de la moneda, la balanza comercial, y el déficit fiscal.

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

Una gran cantidad de oportunidades surgen a partir de cambios en las fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; por ejemplo, un aumento de las compras por Internet suele ser una oportunidad para las empresas de vender sus productos a través de este medio.

Estas fuerzas hacen referencia a las fuerzas que determinan la manera en que viven, trabajan o consumen las personas del país en donde opera la empresa.

Algunas de estas fuerzas son las tasas de fecundidad, las tasas de mortalidad, el envejecimiento de la población, la estructura de edades, las migraciones, los estilos de vida, la actitud hacia el trabajo, y la responsabilidad social.

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Las fuerzas políticas, gubernamentales y legales son fuerzas que las empresas suelen tomar en cuenta especialmente cuando dependen de contratos o subvenciones del gobierno.

Estas hacen referencia a las fuerzas que regulan, controlan o condicionan las actividades de la empresa.

Algunas de estas fuerzas son las regulaciones gubernamentales, las leyes de patentes, las leyes antimonopolio, las tasas de impuestos, el aumento del salario mínimo, la estabilidad jurídica, la estabilidad tributaria, y los prospectos de leyes.

Fuerzas tecnológicas

Las fuerzas tecnológicas hoy en día son las fuerzas más influyentes en las empresas (basta con recordar el número de empresas que funcionaban hace unos años, y que dejaron de funcionar debido a la aparición de nuevas tecnologías).

Estas hacen referencia a las fuerzas relacionadas con los avances tecnológicos o el uso de la tecnología.

Entre estas fuerzas podemos encontrar las nuevas maquinarias, los nuevos equipos, los nuevos procesos productivos, los nuevos sistemas de comunicación, el nivel tecnológico, las tecnologías de información, y el comercio electrónico.

Fuerzas de acción directa

Las fuerzas de acción directa hacen referencia a las fuerzas del entorno que afectan o podrían afectar directamente las operaciones de la empresa.

Estas fuerzas a su vez están conformadas por la competencia, los productos sustitutos, los proveedores y los consumidores:

- **Competencia:** los competidores existentes, sus fortalezas, sus debilidades, sus ventajas competitivas, sus recursos, sus capacidades, sus objetivos, sus estrategias, la entrada de nuevos competidores, etc.

- **Productos sustitutos:** la existencia o posible aparición de productos que podrían significar un reemplazo al tipo de producto de la empresa.
- **Proveedores:** los proveedores existentes, la calidad de sus insumos o productos, sus precios, sus políticas de ventas, la entrada de nuevos proveedores, etc.
- **Consumidores:** sus necesidades, sus gustos, sus preferencias, sus deseos, sus hábitos de consumo, sus comportamientos de compra, sus costumbres, sus actitudes, etc.

2. Determinar fuentes de información

Una vez que se han determinado las fuerzas, factores o variables del entorno que se van a tomar en cuenta para hacer el análisis externo, se procede a determinar las fuentes de donde se obtendrá la información sobre estas.

Las fuentes de información externa se suelen clasificar en fuentes primarias y fuentes secundarias:

- **Fuentes primarias:** incluyen proveedores, distribuidores, vendedores, consumidores, clientes, competidores, trabajadores de la empresa, expertos del sector, consultores, etc.
- **Fuentes secundarias:** incluyen diarios, revistas y publicaciones especializadas en el sector, entidades gubernamentales, bibliotecas, Internet, informes, reportes, estadísticas, proyecciones, etc.

Debido a la cantidad cada vez mayor de información que ofrece, y a la facilidad para poder acceder a esta, hoy en día Internet es probablemente la fuente más valiosa y utilizada al momento de recabar información necesaria para realizar un análisis externo.

En algunos casos basta con utilizar Internet para recabar toda la información que se necesita; sin embargo, siempre es recomendable complementar esta fuente con otras fuentes de información.

3. Recolección de información

Una vez que se han determinado las fuentes de información a las que se acudirá, se procede a realizar la tarea de recolectar la información.

La recolección de información podría implicar, por ejemplo, el ingreso a sitios web que ofrezcan noticias, estadísticas y proyecciones del sector, la entrevista a personas que

conozcan del mismo, la visita a entidades públicas relacionadas con la empresa, la lectura de publicaciones sobre nuevas tecnologías, la encuesta a consumidores, la visita a locales de la competencia, etc.

Para realizar la recolección de información es recomendable solicitar la ayuda de la mayor cantidad de gerentes y empleados posible, no solo con el fin de poder recabar más información, sino también con el fin de que puedan tener una mejor comprensión del entorno de la empresa, y generar compromiso en ellos (al hacerlos participar en el proceso de realizar el análisis externo).

4. Evaluación de información

Una vez que se ha recolectado la información, se procede a evaluarla con el fin de identificar acontecimientos, cambios y tendencias que signifiquen oportunidades y amenazas para la empresa, pudiendo hacer uso de pronósticos o proyecciones en caso de ser necesario.

Algunos ejemplos de cómo evaluar la información recolectada con el fin de detectar oportunidades y amenazas son:

- un mayor crecimiento económico en determinados sectores podría significar una oportunidad para incursionar en estos.
- la entrada de nuevos competidores al mercado con productos de mayor calidad y menores precios, podría significar una amenaza si no se toman medidas a tiempo.
- una disminución del valor del dólar podría significar una oportunidad si se compran los insumos en dólares, o una amenaza si se venden los productos en dicha moneda.
- el ingreso de nuevas tecnologías podría significar una oportunidad si se adquieren a tiempo, o una amenaza si no se actualiza la que ya se tiene, y se deja que la competencia sí lo haga.
- un tratado de libre comercio con un país del extranjero podría significar una oportunidad para exportar los productos, o una amenaza debido a la entrada de nuevos productos competidores.

Para una mejor toma de decisiones o formulación de estrategias, lo recomendable es hacer una lista en orden de importancia con las principales oportunidades y amenazas detectadas, ubicando la oportunidad y/o amenaza más importante en la parte superior de la lista.

En este punto también es recomendable solicitar la participación de otros miembros de la empresa con el fin de poder evaluar mejor la información, pero también con el fin de generar compromiso en ellos (al darles la oportunidad de aportar ideas). **FODA**

¿Cómo hacer un análisis FODA?

A continuación, te presentamos los pasos necesarios para realizar un análisis FODA (a medida que iremos desarrollando los pasos, iremos también desarrollando un ejemplo de un análisis FODA):

1. Identificar fortalezas y debilidades

Para hacer un análisis FODA en primer lugar se deben identificar las fortalezas y debilidades clave de la empresa.

Para identificar las fortalezas y debilidades de una empresa se suele realizar un análisis interno, el cual consiste en un análisis de los diferentes factores o elementos que existen dentro de la empresa.

Algunos ejemplos de estos factores o elementos internos son los objetivos, las estrategias, las políticas, la cultura, los valores, la estructura, las ventas, el producto, el precio, la distribución, la promoción, el servicio al cliente, la rentabilidad, el capital de trabajo, el liderazgo, el desempeño del personal, la producción, la tecnología, etc.

Por ejemplo, luego de realizar un análisis interno, una empresa que fabrica y vende sus propios productos ha identificado las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas:

- exceso de capital de trabajo.
- sólidos canales de distribución.
- alta capacidad de innovación.

Debilidades:

- mala ubicación.
- publicidad poco efectiva.
- capacidad de producción excedente.

2. Identificar oportunidades y amenazas

Una vez que se han identificado las fortalezas y debilidades clave de la empresa, se procede a identificar las oportunidades y amenazas clave que presenta en su entorno.

Para identificar las oportunidades y amenazas de una empresa se suele realizar un análisis externo, el cual consiste en un análisis de las diversas fuerzas, factores o variables del entorno que afectan o podrían afectar a la empresa, o que tienen o podrían tener influencia en esta.

Algunos ejemplos de estas fuerzas, factores o variables del entorno son la tasa de crecimiento del producto nacional bruto, la tasa de inflación, la tasa de interés, las migraciones, las regulaciones gubernamentales, las nuevas tecnologías, los competidores existentes, la entrada de nuevos competidores, etc.

Por ejemplo, luego de realizar un análisis externo, la empresa del ejemplo anterior ha detectado las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidades:

- un aumento de las compras por Internet para el tipo de producto que fabrica y vende.
- la aproximación de un tratado de libre comercio entre el país en donde opera y un país del extranjero.
- problemas económicos de uno de los principales competidores.

Amenazas:

- disminución de las ventas en el mercado para el tipo de producto que fabrica y vende.
- aumento del número de competidores.
- mejores ofertas por parte de la competencia.

3. Registrar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

Una vez que se han identificado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas clave de la empresa, en la matriz FODA se registran las fortalezas y debilidades en las celdas de arriba, y las oportunidades y amenazas en las celdas de la izquierda.

La matriz FODA de la empresa del ejemplo sería la siguiente:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> Exceso de capital de trabajo. Sólidos canales de distribución. Alta capacidad de innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> Mala ubicación. Publicidad poco efectiva. Capacidad de producción excedente.
OPORTUNIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> Un aumento de las compras por Internet para el tipo de producto que fabrica y vende. La aproximación de un tratado de libre comercio entre el país en donde opera y un país del extranjero. Problemas económicos de uno de los principales competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> 	
AMENAZAS		
<ul style="list-style-type: none"> Disminución de las ventas en el mercado para el tipo de producto que fabrica y vende. Aumento del número de competidores. Mejores ofertas por parte de la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> 	

4. Formular y registrar estrategias

Una vez que se han registrado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas clave de la empresa en la matriz FODA, se procede a formular estrategias alternativas que concilien o alineen las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas; y a registrarlas en la matriz FODA en las celdas correspondientes.

Los tipos de estrategias a formular y registrar en la matriz FODA serían los siguientes:

- estrategias que utilicen fortalezas para aprovechar oportunidades (estrategias fortalezas oportunidades).
- estrategias que permitan superar debilidades aprovechando oportunidades (estrategias debilidades oportunidades).
- estrategias que utilicen fortalezas para evitar o reducir el efecto de amenazas (estrategias fortalezas amenazas).
- estrategias que permitan a la vez superar debilidades y evitar amenazas (estrategias debilidades amenazas).

Siguiendo con el ejemplo de la empresa que fabrica y vende sus propios productos, luego de analizar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la matriz FODA, se formulan las siguientes estrategias:

Estrategias que utilicen fortalezas para aprovechar oportunidades:

- utilizar el exceso de capital de trabajo que tiene para vender los productos a través de Internet, aprovechando el aumento de las compras realizadas a través de este medio para el tipo de producto que fabrica y vende.
- utilizar el exceso de capital de trabajo que tiene para exportar los productos al país con el que se va a realizar el tratado de libre comercio.

Estrategias que permitan superar debilidades aprovechando oportunidades:

- superar la mala ubicación que tiene comprando las instalaciones del competidor con problemas económicos, aprovechando estos, pero también el exceso de capital que tiene.

Estrategias que utilicen fortalezas para evitar o reducir el efecto de amenazas:

- utilizar los canales de distribución que tiene para vender nuevos productos relacionados con los actuales, y así hacer frente a la disminución de las ventas para el tipo de producto que fabrica y vende.
- utilizar la alta capacidad de innovación que tiene para desarrollar productos diferenciados, y así hacer frente al aumento del número de competidores.

Estrategias que permitan a la vez superar debilidades y evitar amenazas:

- superar la publicidad poco efectiva que tiene y a la vez hacer frente a las mejores ofertas de la competencia, lanzando al mercado nuevas y mejores promociones de ventas.
- superar la capacidad de producción excedente que tiene y a la vez hacer frente a la disminución de las ventas para el tipo de producto que fabrica y vende, lanzando al mercado nuevos productos relacionados.

En este punto cabe señalar que los ejemplos de estrategias mostrados describen conciliaciones sencillas de uno a uno, pero en muchos casos las estrategias describen múltiples conciliaciones; por ejemplo, la estrategia de utilizar la fortaleza de los canales de ventas para vender nuevos productos relacionados con los actuales, podría implicar también utilizar las fortalezas de exceso de capital y capacidad de innovación.

Luego de haber formulado las estrategias y haberlas registrado en las celdas correspondientes, la matriz FODA de la empresa del ejemplo sería la siguiente:

5. Evaluar y seleccionar estrategias

La idea de hacer una matriz FODA es formular estrategias alternativas, más no determinar qué estrategias se van a implementar, por lo que una vez que se han formulado las estrategias y registrado estas en la matriz FODA, se procede a evaluar y seleccionar las estrategias que se van a implementar.

Se deben seleccionar las estrategias que permitan alcanzar los objetivos de la empresa de la mejor manera posible, teniendo en cuenta los factores del entorno que afectan o podrían afectarla, así como los recursos y capacidades que posee; pero también otros aspectos tales como sus políticas, cultura y valores.

¿Qué es el análisis interno?

El análisis interno, también conocido como evaluación interna o auditoría interna, es un análisis en donde se identifican y evalúan los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa.

Realizar un análisis interno le permite a una empresa conocer los recursos y capacidades con los que cuenta, e identificar sus fortalezas y debilidades; y así establecer objetivos en base a los recursos y capacidades, y formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y reducir o superar las debilidades.

Las empresas suelen realizar un análisis interno junto con un análisis externo como un paso previo al establecimiento de sus objetivos y a la formulación de sus estrategias, al

momento de realizar su planeación estratégica, o cuando necesitan realizar una investigación interna que les permita encontrar la solución a un problema.

Sin embargo, debido a la alta competencia que existe hoy en día, para que una empresa se mantenga competitiva es necesario que realice esta tarea constantemente.

¿Cómo hacer un análisis interno?

No existe un único proceso que las empresas sigan para realizar un análisis interno; pero por lo general, las empresas suelen seguir el siguiente:



Además del proceso que vamos a presentar a continuación, una herramienta que las empresas también suelen utilizar para hacer un análisis interno es la **cadena de valor de Porter**.

1. Determinar información a recolectar

En primer lugar se determina la información que se va a recolectar sobre los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de la empresa, y que puedan dar una idea de los recursos y capacidades con los que cuenta, así como de sus fortalezas y debilidades.

Veamos a continuación algunos ejemplos de estos factores o elementos:

- *en el área administrativa:* objetivos, estrategias, políticas, cultura, valores, estructura, planeación, organización, dirección, control, etc.
- *en el área de marketing:* ventas, público objetivo, producto, precio, distribución, promoción, publicidad, servicio al cliente, lealtad del cliente, etc.
- *en el área de contabilidad y finanzas:* liquidez, financiamiento, rentabilidad, capital de trabajo, activos, pasivos, patrimonio, flujo de efectivo, etc.
- *en el área de recursos humanos:* contratación, capacitación, remuneración, incentivos, relaciones laborales, liderazgo, motivación, desempeño, etc.
- *en el área de producción:* disposición de planta, adquisición de insumos, control de existencias, subcontratación, eficiencia de la producción, tecnología, etc.

2. Determinar fuentes de información

Una vez que se ha determinado la información que se va a recolectar, se procede a determinar las fuentes de donde se va a obtener dicha información.

Algunas fuentes de información comúnmente utilizadas para realizar un análisis interno son:

- estados financieros (estado de resultados, balance general, flujo de caja, etc.).
- resultados de auditorías o investigaciones realizadas previamente.
- publicaciones internas.
- informes o reportes.
- trabajadores de la empresa.

3. Recolección de información

Una vez que se han determinado las fuentes de información a las que se acudirá, se procede a recolectar la información.

Por ejemplo, se procede a revisar los estados financieros, a elaborar y analizar ratios financieros, a leer los informes o reportes, a entrevistar a los trabajadores, etc.

Para la recolección de la información lo recomendable es hacer participar a los gerentes y a los principales empleados de la empresa con el fin de poder recabar la mayor cantidad de información posible, pero también con el fin de que estos puedan entender mejor el funcionamiento de sus áreas y la relación que existe entre estas y las demás, y generar compromiso en ellos (al hacerlos participar en el proceso del análisis interno).

4. Evaluación de información

Una vez que se ha recolectado la información requerida, se procede a evaluarla con el fin de conocer los recursos y las reales capacidades de la empresa, así como identificar sus principales fortalezas y debilidades.

Las fortalezas le permiten a la empresa tener un alto nivel de competitividad, mientras que las debilidades dificultan el logro de sus objetivos.

Algunos ejemplos de fortalezas y debilidades que se podrían identificar al evaluar la información recolectada son:

En el área administrativa:

Fortalezas:

- objetivos claros y mensurables.
- adecuada estructura organizacional.
- buen sistema de comunicación.

Debilidades:

- falta de planificación.
- descripción de funciones poco clara.
- falta de medidas de control adecuadas.

En el área de marketing:

Fortalezas:

- imagen positiva ante los consumidores.
- buena atención al cliente.
- estrategias de promoción y publicidad efectivas.

Debilidades:

- falta de investigaciones de mercado.
- canales de distribución deficientes.
- incapacidad para innovar.

En el área de contabilidad y finanzas:

Fortalezas:

- suficiente capital de trabajo.
- buen nivel de endeudamiento.
- gerentes de finanzas capacitados y con experiencia.

Debilidades:

- falta de liquidez.
- poco acceso a fuentes de financiamiento.
- rentabilidad por debajo del promedio del sector.

En el área de recursos humanos:

Fortalezas:

- prioridad al trabajo en equipo.
- bajo nivel de ausentismo.
- trabajadores identificados con la empresa.

Debilidades:

- falta de liderazgo.
- trabajadores poco capacitados.
- trabajadores poco motivados.

En el área de producción:

Fortalezas:

- materia prima de buena calidad.
- proveedores competentes.
- buen control de inventarios.

Debilidades:

- máquinas y equipos obsoletos.
- instalaciones mal ubicadas.
- dificultades para incrementar la capacidad productiva.

Para un mejor establecimiento de objetivos y una mejor formulación de estrategias, lo recomendable es hacer una lista en orden de importancia con las principales fortalezas y debilidades detectadas, ubicando la fortaleza y/o debilidad más importante en la parte superior de la lista.

En este punto también es recomendable hacer participar a otros miembros de la empresa con el fin de poder conocer mejor los recursos y capacidades de la empresa, e identificar mejor sus fortalezas y debilidades; pero también con el fin de que estos puedan conocer mejor los recursos, capacidades, fortalezas y debilidades de sus áreas, y generar compromiso en ellos.

Una herramienta comúnmente utilizada para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa es el **análisis FODA**.

5. Establecer objetivos y formular estrategias

Finalmente, una vez que se ha evaluado la información recolectada y se ha conocido los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa, así como identificado sus principales fortalezas y debilidades, se procede a establecer objetivos y formular estrategias.

Se establecen objetivos teniendo en cuenta los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa, y se formulan estrategias que permitan potenciar o aprovechar las

fortalezas, y reducir o superar las debilidades; pero teniendo en cuenta también los recursos y capacidades de la empresa.

Bibliografía

- David, F. (1997). Conceptos de administración estratégica. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Kotlee, P., Armstrong, G., Amador Araujo, L., & Pineda Ayala, L. E (2017) Fundamentos de Marketing (13ª ed.--) Mexico