



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

ANÁLISIS FODA



Administración estratégica (AE)

La **administración estratégica** es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de la organización.

¿Qué es la estrategia organizacional?

Son los planes respecto a la manera en que la organización hará cualquier cosa que sea necesario hacer en el negocio, cómo competir exitosamente, y cómo atraer y satisfacer a sus clientes con el objeto de lograr sus objetivos.



¿Por qué la AE es importante?

1. La más significativa es que puede hacer la diferencia **en qué tan bien se desenvuelve una organización.**
¿Por qué algunos negocios tienen éxito mientras que otros fallan, aun cuando se enfrentan a las mismas condiciones del entorno?
2. Otra razón es el hecho de que los gerentes de una organización **enfrentan situaciones que cambian continuamente:** analizar factores relevantes y decidir qué acciones tomar.
3. Por último, debido a que las organizaciones son diversas y complejas. **Cada parte necesita trabajar para el logro de los objetivos de la organización.**
Por ejemplo, con más de 2.1 millones de empleados en todo el mundo, en varios departamentos, áreas funcionales y tiendas, Wal-Mart utiliza la administración estratégica para coordinar y enfocar los esfuerzos de los empleados en lo que es importante.



Análisis FODA (SWOT)



Es una herramienta que posibilita **conocer y evaluar las condiciones de operación reales** de una organización.

Analiza las siguientes variables: **fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.**

La administración de una organización **debe visualizar por igual y de manera oportuna** tanto sus debilidades y fortalezas, como sus oportunidades y amenazas.



Análisis FODA (SWOT)

INTERNOS	FORTALEZAS Capacidades internas que puedan ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos.	DEBILIDADES Limitaciones internas que pueden interferir con la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos.
	OPORTUNIDADES Factores externos que pueden provocar que la empresa los utilice a su favor	AMENAZAS Factores externos actuales y emergentes que pueden dificultar la consecución de un buen rendimiento por parte de la empresa.
	POSITIVOS	NEGATIVOS

Análisis FODA: Fortaleza - Interno

Es algo en lo que **la organización es competente**, elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y con posibilidades atractivas en el futuro.

Las fortalezas pueden asumir diversas formas como

- recursos humanos maduros, capaces y experimentados
- activos físicos valiosos
- finanzas sanas
- costos bajos
- productos y servicios competitivos





Análisis FODA: Debilidad - Interno

Significa una deficiencia o carencia, algo en que la **organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable.**

- Denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro.

Constituye un **obstáculo** para la consecución de los objetivos.

Estas pueden manifestarse a través de sus:

- recursos, habilidades, tecnología, organización, productos, imagen, etc.



DEBILIDADES



Análisis FODA: Oportunidades - Externo

Son aquellas **circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización** y pueden ser cambios o tendencias.

Las oportunidades pueden presentarse en ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, etc., se relacionan principalmente con el aspecto mercado de una empresa.

El reconocimiento de oportunidades es un reto debido a que no se puede crear ni adaptar una estrategia sin primero **identificar y evaluar el potencial de crecimiento y utilidades de cada una de las oportunidades.**





Análisis FODA: Amenazas - Externo

Son factores del entorno que resultan en **circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos**,

- crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia.

Las amenazas pueden aparecer en la tecnología, competencia agresiva, productos nuevos más baratos, restricciones gubernamentales, impuestos, inflación, etc.

La responsabilidad está en **reconocer de manera oportuna** aquellas situaciones que signifiquen riesgo para la rentabilidad y la posición futura de la organización.



AMENAZAS



Consideraciones para la elaboración del FODA

1. Es recomendable que el análisis sea **elaborado por un equipo** (3 a 5 de personas) que cuente con la experiencia y conocimiento de las diversas áreas de la organización, que con sus opiniones, enriquezca el resultado.
2. Los responsables del análisis deben de tener **todas las facilidades para el acceso a la información** de las áreas funcionales de trabajo que se requiera.
3. Es preciso identificar y recolectar ciertos elementos de la estructura de organización que servirán de base para asegurar la congruencia del mismo, tales como: **la visión y misión, el objetivo general, el organigrama funcional...**
4. Los criterios de análisis que se establezcan de inicio, **deben ser claros, que no dejen duda** y cuyo significado sea el mismo para todos los que participen en el análisis.



LA MATRIZ FODA

<div>FACTORES INTERNOS</div> <div>FACTORES EXTERNOS</div>	Lista de Fortalezas F1. F2. ... Fn.	Lista de Debilidades D1. D2. ... Dr.
Lista de Oportunidades O1. O2. ... Op.	FO (Maxi-Maxi) <i>Estrategia para maximizar tanto las F como las O.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, F1, F3 ...)	DO (Mini-Maxi) <i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, D1, D3, ...)
Lista de Amenazas A1. A2. ... Aq.	FA (Maxi-Mini) <i>Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (F1, F3, A2, A3, ...)	DA (Mini-Mini) <i>Estrategia para minimizar tanto las A como las D.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (D1, D3, A1, A2, A3, ...)



La Estrategia DA (Mini-Mini)

- En general, el objetivo de la estrategia **DA**.
- (Debilidades –vs- Amenazas), es el de minimizar tanto las *debilidades* como las amenazas. Una institución que estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria. De hecho, tal institución tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación. Pero existen otras alternativas.
- Por ejemplo, esa institución podría reducir sus operaciones buscando ya sea sobreponerse a sus debilidades o para esperar tiempos mejores, cuando desaparezcan esas amenazas (a menudo esas son falsas esperanzas). Sin embargo, cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA se deberá siempre tratar de evitar.



La Estrategia DO (Mini-Maxi)

- La segunda estrategia, **DO** (Debilidades –vs- Oportunidades).
- intenta minimizar las *debilidades* y maximizar las *oportunidades*. Una institución podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten
- aprovechar las ventajas del mercado. Por ejemplo, la UCR se le podría presentar la oportunidad de una gran demanda por sus egresados, pero su capacidad instalada podría ser insuficiente. Una estrategia posible sería adquirir esa capacidad con instalaciones gubernamentales. Una táctica alternativa podría ser obtener mayor presupuesto para construir las instalaciones necesarias. Es claro que otra estrategia sería el no hacer absolutamente nada y dejar pasar la oportunidad y que la aproveche la competencia.

La Estrategia FA (Maxi-Mini)

- Esta estrategia FA (Fortalezas –vs- Amenazas)
 - se basa en las fortalezas de la empresa u organización que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una empresa fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas de una empresa deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.



La Estrategia FO (Maxi-Maxi)

- A cualquier empresa le agradaría estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus *fortalezas* como sus *oportunidades*, es decir aplicar siempre la estrategia **FO** (Fortalezas –vs-Oportunidades).
- Tales empresas podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios. Por ejemplo, la UCR con su prestigio ampliamente reconocido como una de sus grandes fortalezas, podría aprovechar la oportunidad de la gran demanda externa por profesionales altamente capacitados.

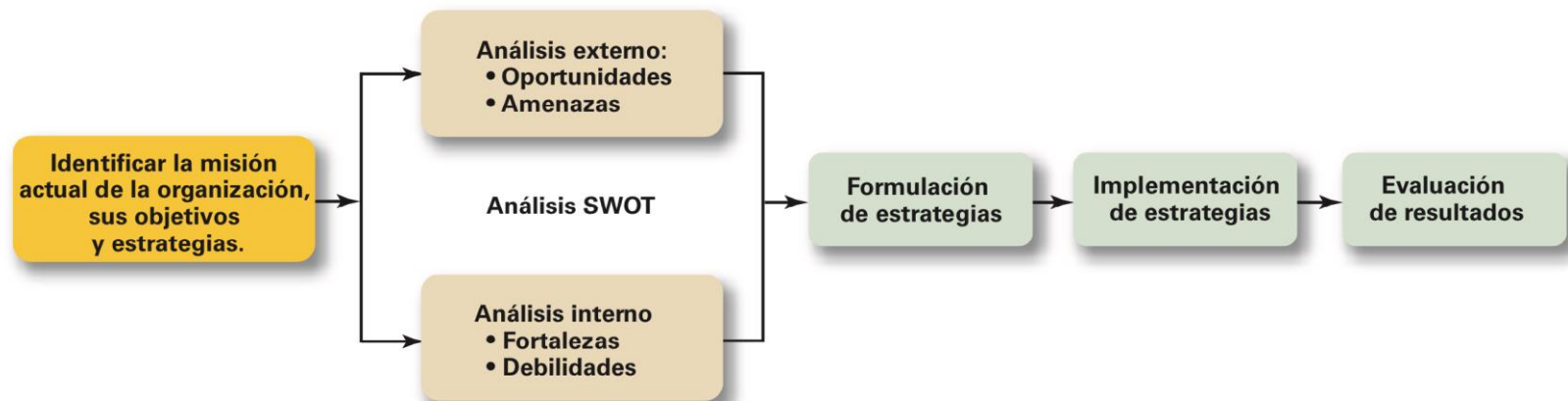


Administración estratégica



Proceso de administración estratégica

- El **proceso de administración estratégica** es un proceso de seis pasos, que abarca la planeación estratégica, la implementación y la evaluación.





Paso 1: identificar la misión actual de la organización, sus objetivos y estrategias

- Toda organización requiere una **misión**; una declaración de su propósito. La definición de la misión obliga a los gerentes a identificar qué es lo que tiene que hacer una organización en el negocio.
 - Por ejemplo, la misión de **Avon** es “Ser la compañía que mejor entiende y satisface las necesidades de producto, servicio y autorrealización de la mujer en un nivel global”.
- Para los gerentes también es importante identificar los objetivos globales y estrategias. ¿Por qué? Para que tengan una base para establecer si éstos se deben modificar.



Paso 2: realizar un análisis externo

- **¿Qué efecto podrían tener las siguientes tendencias sobre un negocio?**
- Los investigadores que estudian el papel de los colegios y de las universidades dicen que “Los colegios y universidades tradicionales están condenados a desaparecer. La tecnología, el letargo y los costos astronómicos destruirán al modelo actual de educación superior para crear una oportunidad de mercado de \$100 mil millones de dólares anuales para empresas e inversionistas”.



Paso 3: Realizar un análisis interno

- **Proporciona información importante sobre los recursos y capacidades específicas de una organización.**
- Los **recursos** de una organización son los activos (financieros, físicos, humanos e intangibles) que utiliza para desarrollar, manufacturar y entregar los productos.
- Las **capacidades** son las aptitudes y habilidades para realizar las actividades necesarias de un negocio (“cómo” se realiza un trabajo).
- Tanto los recursos como las habilidades determinan las **armas competitivas de la organización.**
- Después de completar un análisis interno, los gerentes deben ser capaces de identificar las fortalezas y debilidades de la organización.



Paso 3: Realizar un análisis interno

- A la combinación de los análisis interno y externo se le llama **análisis FODA**.
- Después de completar el análisis SWOT, los gerentes están listos para formular las estrategias apropiadas, es decir, las estrategias que:
 1. explotan las fortalezas y las oportunidades externas de una organización.
 2. amortiguan o protegen a la organización de amenazas externas.
 3. corrigen debilidades críticas.



Paso 4: formulación de estrategias

- Mientras los gerentes formulan estrategias, deben considerar las realidades del entorno externo y los recursos y capacidades disponibles, además del diseño de estrategias que ayudarán a la organización a lograr sus objetivos.
- Existen tres tipos principales de estrategias que formulan los gerentes: **corporativas, de negocio y funcionales**.





Paso 5: implementación de estrategias

- Una vez que se han formulado las estrategias, éstas se deben implementar.
- No importa qué tan bien haya planeado una organización sus estrategias, el desempeño se verá dañado si las estrategias no se implementan de manera adecuada.



Paso 6: evaluación de resultados

- El paso final del proceso de la administración estratégica es la evaluación de resultados.
- **¿Qué tan efectivas han sido las estrategias para ayudar a la organización a lograr sus objetivos?**
- **¿Qué ajustes son necesarios?**
- Después de establecer los resultados de estrategias previas y determinar que los cambios fueron necesarios,
 - Anne Mulcahy, la presidenta de Xerox, realizó ajustes estratégicos para recuperar el mercado y mejorar los resultados de su compañía. La compañía recortó empleos, vendió activos y reorganizó su administración.



Tipos de estrategias organizacionales





Estrategia corporativa



¿Qué es una estrategia corporativa?

- Una **estrategia corporativa** es aquella que especifica en cuáles negocios entrará la compañía o en cuáles desea entrar y qué es lo que desea hacer con dichos negocios.
- Se basa en la **misión y en los objetivos de la organización y las funciones que desempeñará** cada unidad de negocio de la organización.
 - Por ejemplo, **PepsiCo**. Su misión es “ser” la compañía más importante de productos de consumo, enfocada en productos comestibles y bebidas. PepsiCo persigue su objetivo mediante una estrategia corporativa que ha implementado en diferentes negocios, los cuales incluyen PepsiCo International, Frito-Lay North America, PepsiCo Beverages North America y Quaker Foods North America.



¿Cuáles son los tipos de estrategias corporativas?

- Los tres tipos principales de estrategias corporativas son **crecimiento, estabilidad y renovación.**
- 1. **Estrategias de crecimiento.** Wal-Mart, el minorista más grande del mundo, sigue creciendo en el nivel internacional y en Estados Unidos.
 - Mediante una **estrategia de crecimiento**, una organización expande el número de mercados atendidos o los productos ofertados, ya sea mediante su negocio actual o a través de nuevos negocios.
 - Una organización puede **aumentar sus ingresos, el número de empleados o su participación** en el mercado.



Estrategias de crecimiento

1. Una organización que crece por medio de la **concentración** se enfoca en su línea de negocio primordial e incrementa el número de productos ofertados o mercados atendidos en dicho negocio primordial.
 - Bose Corporation de Framingham, Massachusetts, la cual se enfoca en el desarrollo de productos innovadores de audio, **fabricantes de bocinas** para equipos domésticos, automóviles y mercados profesionales líderes a nivel mundial.
2. Una compañía crece mediante la **integración vertical**, ya sea hacia atrás, hacia adelante, o ambas.
 - En la **integración vertical hacia atrás**, una organización se convierte en su propio proveedor y así puede controlar sus entradas. eBay es propietario de un negocio de pagos en línea que le ayuda a proporcionar transacciones más seguras y controlar uno de sus procesos más críticos.
 - En la **integración vertical hacia adelante**, una organización se convierte en su propio distribuidor y es capaz de controlar sus salidas. Apple tiene más de 80 tiendas minoristas para la distribución de sus productos.



Estrategias de crecimiento

3. En la ***integración horizontal***, una compañía crece combinándose con sus competidores.
 - El gigante francés de los cosméticos L'Oreal adquirió The Body Shop.
4. Una organización puede crecer a través de la ***diversificación***, ya sea relacionada o no relacionada.
 - Con la **diversificación relacionada**, una compañía se combina con otras compañías de industrias diferentes, pero relacionadas. American Standard Co., New Jersey, participa en varios negocios, entre ellos los accesorios para baño, aire acondicionado y calentadores, partes para plomería y frenos neumáticos para camiones.
 - Con la **diversificación no relacionada**, una compañía se combina con firmas de industrias diferentes y no relacionadas. Por ejemplo, el grupo Tata, de la India, tiene negocios en las industrias química, de comunicaciones e IT; productos de consumo, energía, ingeniería, materiales y servicios. Ésta es una mezcla dispar, y en este caso no existe una estrategia de relación entre los negocios.



Estrategias de estabilidad

- 2. Estrategias de estabilidad.** es una estrategia corporativa en la cual una organización sigue haciendo lo que hace. Ejemplos de esta estrategia son continuar con la atención a los mismos clientes mediante la oferta del mismo producto o servicio, mantener el mismo segmento de mercado y sostener las operaciones de negocio actuales de una organización.
- Con este tipo de estrategia, la organización no crece, pero tampoco decae.
 - Mientras disminuyen las ventas de dulces y chocolates en Estados Unidos, Cadbury Schweppes, con casi la mitad de sus ventas de confitería provenientes del chocolate, mantiene las cosas tal como están.



Estrategias de renovación

- 3. Estrategias de renovación.** que busquen detener la caída del desempeño. Existen dos tipos principales de estrategias de renovación: estrategias de reducción y estrategias de recuperación.
- En 2007, General Motors perdió 38.7 mil millones de dólares, Sprint-Nextel perdió 29.5 mil millones, y muchas compañías relacionadas con bienes raíces enfrentaron serios problemas financieros. Cuando una organización está en problemas, es necesario hacer algo.



Estrategias de renovación

- Existen dos tipos principales de estrategias de renovación:
 1. Una **estrategia de reducción** es de corta duración que se utiliza para problemas menores de desempeño. Este tipo de estrategia ayuda a una organización a estabilizar las operaciones, revitalizar los recursos y las capacidades de la organización, y prepararla para competir de nuevo.
 2. Una **estrategia de recuperación**. los problemas de una organización son más serios, se necesitan acciones más drásticas.
- Los gerentes realizan dos cosas tanto para la *estrategia de reducción*, como para la *estrategia de recuperación*: llevan a cabo operaciones de **reducción de costos y de reestructuración de la organización**.
- Sin embargo, en una estrategia de recuperación, estas medidas son más **drásticas que en la estrategia de reducción**.



Estrategias de competitividad



Estrategias de competitividad

- Una **estrategia de competitividad** es una estrategia para ver de qué forma una organización va a competir en sus negocios.
 - La compañía francesa LVMH-Moët Hennesy Louis Vuitton SA tiene estrategias de competitividad diferentes para cada uno de sus negocios, los cuales incluyen modas Donna Karan, artículos de piel Louis Vuitton, perfumes Guerlain, relojes TAG Heuer, champaña Dom Perignon, y otros productos de lujo.
- Cuando una organización participa en varios negocios diferentes, por lo general, a los negocios individuales que son independientes y que tienen su propia estrategia de competitividad se les llama **unidades estratégicas de negocio (UEN)**.



Estrategias de competitividad

- **El papel de la ventaja competitiva**
 - Michelin ha desarrollado con maestría un complejo proceso tecnológico para la fabricación de llantas radiales de nivel superior.
 - Los hoteles Ritz-Carlton tienen la habilidad única de proporcionar servicio personalizado al cliente.
 - Cada una de estas compañías ha creado una ventaja competitiva.
- **Ventaja competitiva** es su sello distintivo. Este sello distintivo proviene de las habilidades clave de la organización, debido a que la organización hace algo que las otras no hacen, o lo hace mejor que las otras.
 - Wal-Mart le permite dar seguimiento y controlar los inventarios y las relaciones con los proveedores de modo más eficiente que sus competidores, lo que Wal-Mart ha convertido en una ventaja de costo.



Estrategias de competitividad

1. **La calidad como ventaja competitiva** Si se implementa de manera adecuada, la calidad puede ser una forma mediante la cual una organización crea una ventaja competitiva importante.
 - Ésta es la razón por la cual muchas organizaciones aplican conceptos de administración de la calidad.
 - Si un negocio es capaz de mejorar continuamente la calidad y confiabilidad de sus productos, puede tener una ventaja competitiva permanente.
 - Cuando W.K. Kellogg comenzó a producir su cereal de hojuelas de maíz en 1906, su meta era proporcionar a sus clientes un producto nutritivo de alta calidad que fuera agradable al gusto.
 - Cada empleado tiene la responsabilidad de mantener la alta calidad de los productos de Kellogg.



Estrategias de competitividad

- 2. Cómo mantener la ventaja competitiva.** Cada organización tiene recursos (activos) y capacidades (un método para llevar a cabo el trabajo).
- ¿qué es lo que hace que una organización sea más exitosa que las otras?
 - ¿Por qué algunos equipos profesionales de béisbol ganan campeonatos continuamente o atraen grandes multitudes?
 - ¿Por qué los ingresos de algunas organizaciones crecen de manera continua?
 - ¿Por qué algunos colegios, universidades o departamentos experimentan continuamente un crecimiento en su matrícula?



Estrategias de competitividad

- La respuesta es que **no todas las organizaciones son capaces** de explotar de manera efectiva sus recursos y de desarrollar las competencias clave que les proporcionen una ventaja competitiva.
- Y no es suficiente con sólo crear una ventaja competitiva. Una organización debe ser capaz de sostener dicha ventaja
 - ser capaz de mantenerla a pesar de las acciones de sus competidores o de los cambios evolutivos de la industria.
 - las inestabilidades del mercado, la nueva tecnología y otros cambios pueden poner en riesgo los intentos de los gerentes para crear una ventaja competitiva duradera y sostenible.



Estrategias funcionales



Estrategias funcionales

- **Estrategias funcionales** son estrategias utilizadas por los distintos departamentos funcionales de una organización para apoyar a la estrategia de competitividad.
 - Cuando R.R. Donnelley & Sons Company, una impresora con sede en Chicago, quiso hacerse más competitiva e invirtió en métodos de impresión de alta tecnología, su departamento de comercialización tuvo que desarrollar nuevos planes de ventas y piezas promocionales;
 - el departamento de producción tuvo que incorporar equipo digital en las plantas de impresión, y los recursos humanos tuvieron que actualizar su selección de empleados y programas de capacitación.



Otras estrategias

- Estrategias e-business.
- Estrategias de servicio al cliente
- Estrategias de innovación.
- ¿Otras?



Bibliografía

Robbins, S. P. (2000). Administracion. Pearson Educacion.

- Capítulo 3