

El análisis FODA

<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>

FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compete. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.



Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- la parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.
- la parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

Fortalezas y Debilidades

Considere áreas como las siguientes:

- **Análisis de Recursos**
Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- **Análisis de Actividades**
Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad
- **Análisis de Riesgos**
Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
- **Análisis de Portafolio**
La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Hágase preguntas como éstas:

- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?
- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Al evaluar las fortalezas de una organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

1. **Fortalezas Organizacionales Comunes**
Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.
2. **Fortalezas Distintivas**
Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:
 - Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
 - Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).
3. **Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas**
Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Considere:

- **Análisis del Entorno**
Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
- **Grupos de interés**
Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
- **El entorno visto en forma más amplia**
Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Pregúntese:

- ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?
- ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?

La necesidad de reevaluar el diseño de la estrategia

Gary Hamel, el Presidente de la firma consultora [Strategos](#) y Profesor de la [Universidad de Michigan](#) dijo en una entrevista que concedió en 1996:

- "Tenemos que reconocer que planeación estratégica no es lo mismo que estrategia. La planeación produce planes, no estrategias. La profesión de elaborar estrategias tiene un gran problema: *no existe una teoría para crear estrategia.*"
- "Hacer estrategia tiene que ser subversivo, tanto con relación a las normas internas de la empresa como con las de la industria. Las compañías tienen que estar preparadas para identificar y cuestionar las diez creencias más arraigadas acerca de sus empresas y de sus industrias. Luego deben mirar alternativas para salirse de los convencionalismos."
- "*Lo más escaso en una empresa no son los recursos financieros sino la imaginación.* Por definición, la mayoría de los revolucionarios son pobres. Recordemos por ejemplo el éxito empresarial de la empresa [Value-Jet](#) (Hoy AirTran), que se atrevió a crear una línea aérea con tan solo un millón de dolares. La riqueza cuantiosa generalmente lo vuelve a uno tonto."
- "Tener perspectiva es más importante que tener un alto cociente intelectual. Las compañías no necesitan volverse más listas; lo que necesitan es aprender a "ver". Es necesario buscar en la organización a aquellos generadores de nuevas perspectivas."
- "Cuando en la empresa se presente la oportunidad de hacer una revolución, encontrarán que el cuello de botella estará en la parte superior de la botella. *Las empresas son jerarquías de experiencias, no jerarquías de imaginación.* Para que la revolución comience y tenga éxito, la alta gerencia debe comprenderla y apoyarla o quitarse del camino."

La realidad entonces, es que los consultores empresariales y los académicos investigadores vienen aportando métodos y sistemas que buscan acomodar las piezas del rompecabezas que sirven para hacer estrategia, pero su esfuerzo individual, muy importante por cierto, solo permite iluminar, en medio de la bruma, una parte de la topografía del terreno.

De otra parte, muchos gerentes, cada vez más conscientes que la estrategia avanza en forma vertiginosa y creciente, reconocen que desarrollar su habilidad para formular e implementar estrategias competitivas es un proceso que no permite momentos de sosiego. Pero algunos otros, abrumados por las circunstancias o por su soberbia, eligen caminos secundarios que aparentemente les simplifican las cosas, pero que los conducen inexorablemente a pasar por alto elementos esenciales en el proceso estratégico.

En ésta sección vamos a intentar presentarles las estrategias competitivas desde un punto de vista dinámico y que además integre diversas perspectivas en una forma coherente. Los estrategas no pueden enfocar al mundo con un solo ojo. Lo que necesitan es desarrollar una visión que les permita, usando diferentes lentes, comprender la realidad de su empresa, encontrar nuevas fuentes de ventaja competitiva y formular estrategias que sus competidores no puedan contrarrestar rápidamente.



Si los gerentes no afrontan el proceso estratégico como algo dinámico, terminarán aferrados a los métodos de hacer estrategia del pasado y que ya no funcionan. La competencia es hoy algo muy complejo y sofisticado y los gerentes no pueden arriesgarse a sobresimplificar o a ignorar las amenazas y las oportunidades potenciales que tienen sus empresas.

Copyright © 1,998 - 2,001 Directorio Electrónico de Guatemala
Sección: Gestión Empresarial
e-mail: gestion@dequate.com