ANÁLISIS FODA

Material de apoyo para el Polilibro
de Gestión Empresarial

ANÁLISIS FODA

Introducción

- El análisis FODA (en inglés SWOT: Strenghts, Weaknesses, Oportunities, Threats), es una herramienta muy útil para ver los pasos y acciones futuras de una empresa. La misma logra, mediante el estudio del desempeño presente, del interior de la empresa y del entorno empresarial, marcar posibles evoluciones exitosas de la organización. Como subproducto muy importante, permite que el nivel gerencial de la empresa reflexione sobre ella y conozca mejor la organización a la que pertenece, aumentando aún más las ventajas del estudio.

ANALISIS FODA

- FODA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se posea sobre una organización, sea ésta institución o empresa.

FORTALEZAS
OPORTUNIDADES
DEBILIDADES
AMENAZAS

ANALISIS 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, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.
- Debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio.

ANALISIS FODA

- 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.

ANALISIS FODA CONSTA DE DOS PARTES:

- **LA PARTE INTERNA**
- **LA PARTE 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.

Ejemplos de la parte interna del análisis FODA

- Logística
- Compras
- Aprovechamiento del espacio
- Conservación
- Sistemas
- Control de stock
- Control Físico
- Operaciones
- Descripción técnica
- Mantenimiento preventivo
- Costos Fijos

Considere

- ***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.

- **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?

Clasificación básica de las fortalezas

- ***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.
- ***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.

Clasificación básica de las fortalezas

- ***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.

LA PARTE EXTERNA

Mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales tenemos poco o ningún control directo.

Ejemplos de la parte externa del análisis FODA

- Política fiscal
- Insumos importados
- Competidores externos
- Exportaciones
- Políticas públicas
- Política económica
- Políticas de fomento
- Ámbito Sociocultural
- Acceso a la información
- Tecnología
- Globalización

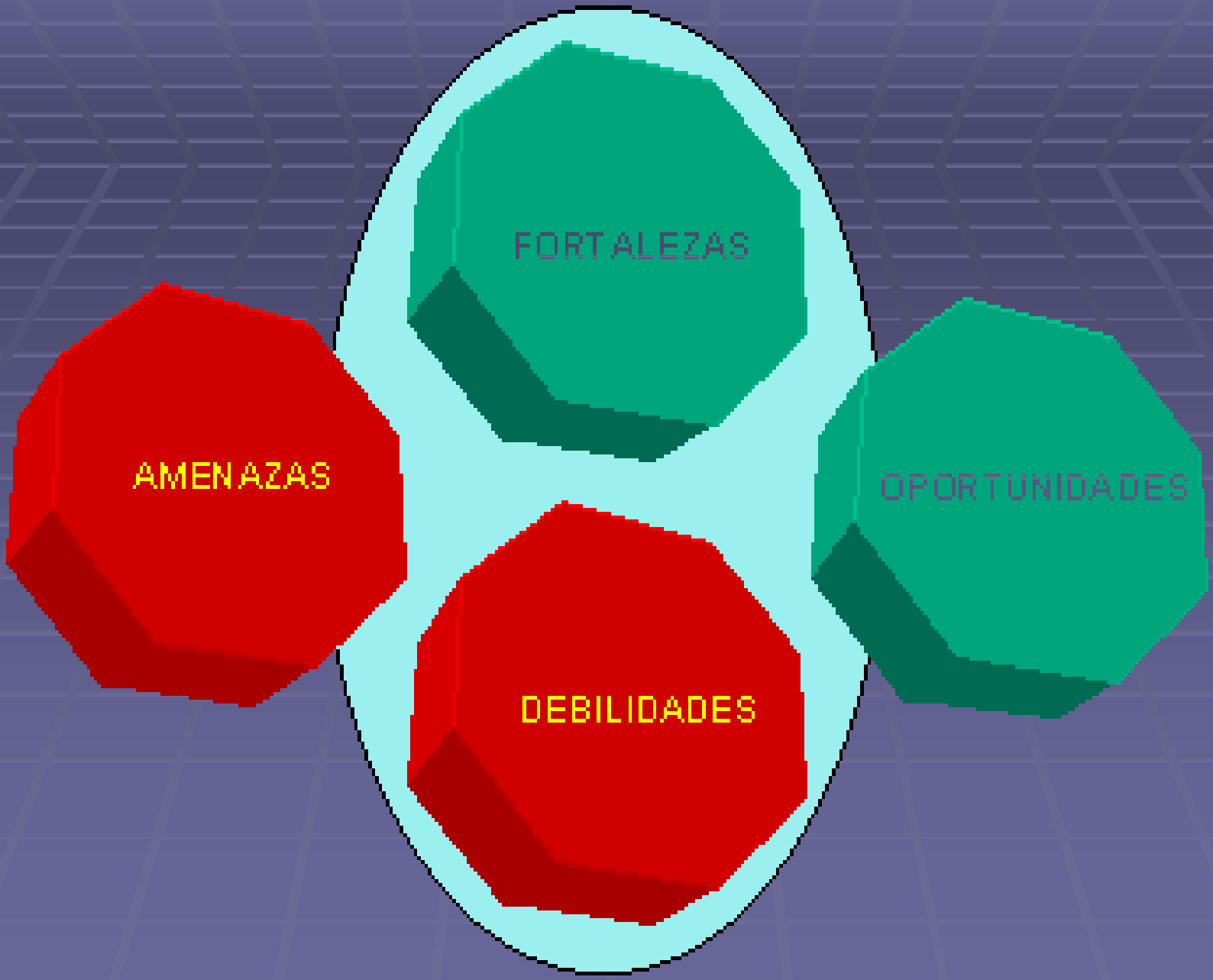
Considere

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?

EL ANÁLISIS FODA



LA MATRIZ FODA

- Al tener ya determinadas cuales son las FODA en un primer plano, nos permite determinar los principales elementos de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, lo que implica ahora hacer un ejercicio de mayor concentración en dónde se determine, teniendo como referencias a la Misión y la Visión, cómo afecta cada uno de los elementos de FODA. Después de obtener una relación lo más exhaustiva posible, se ponderan y ordenan por importancia cada uno de los FODA a efecto de quedarnos con los que revisten mayor importancia.

LA MATRIZ FODA

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Zona en la que la empresa debe explotar al máximo sus recursos y lograr los máximos beneficios.	Zona en la que la empresa debe tratar de neutralizar los efectos externos y transferir fortalezas a las áreas de Oportunidades.
Debilidades	Zona en la que la empresa debe invertir recursos, capacitación, tecnología para superar sus debilidades y aprovechar las oportunidades que se ofrecen.	Zona en la que la empresa ve amenazada su existencia y de la que debe salir rápidamente con acciones de mejora o cambio para reconvertirse.

LA MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS / FACTORES EXTERNOS	**Lista de Fortalezas** F1. F2. ... Fn.	Lista de Debilidades D1. D2. ... Dr.
Lista de Oportunidades O1. O2. ... Op.	**FO (Maxi-Maxi)** *Estrategia para maximizar tanto las F como las O.* 1. Xxxxxxxxxxxxxxx (O1, O2, F1, F3 ...)	**DO (Mini-Maxi)** *Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.* 1. Xxxxxxxxxxxxxxxxxx (O1, O2, D1, D3, ...)
Lista de Amenazas A1. A2. ... Aq.	**FA (Maxi-Mini)** *Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.* 1. Xxxxxxxxxxxxxxxx (F1, F3, A2, A3, ...)	**DA (Mini-Mini)** *Estrategia para minimizar tanto las A como las D.* 1. Xxxxxxxxxxxxxxxx (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 UNFV 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 UNFV con su prestigio ampliamente reconocido como una de sus grandes fortalezas, podría aprovechar la oportunidad de la gran demanda externa por profesionales altamente capacitados.

PLANTILLA DE ANALISIS FODA

Tema del análisis: (defina aquí el tema a analizar)

FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**

FORTALEZAS

- ¿Ventajas de la propuesta?
- ¿Capacidades?
- ¿Ventajas competitivas?
- ¿PUV's (propuesta única de vetas)?
- ¿Recursos, activos, gente?
- ¿Experiencia, conocimiento, datos?
- ¿Reservas financieras, retorno probable?
- ¿Marketing – alcance, distribución, awareness?
- ¿Aspectos innovadores?
- ¿Ubicación geográfica?
- ¿Precio, valor, calidad?
- ¿Acreditaciones, calificaciones, certificaciones?
- ¿Procesos, sistemas, TI, comunicaciones?
- ¿Cultural, actitudinal, de comportamientol?
- ¿Cobertura gerencial, sucesión?

DEBILIDADES

- ¿Desventajas de la propuesta?
- ¿Brechas en la capacidad?
- ¿Falta de fuerza competitiva?
- ¿Reputación, presencia y alcance?
- ¿Aspectos Financieros?
- ¿Vulnerabilidades propias conocidas?
- ¿Escala de tiempo, fechas tope y presiones?
- ¿Flujo de caja, drenaje de efectivo?
- ¿Continuidad, robustez de la cadena de suministros?
- ¿Efectos sobre las actividades principales, distracción?
- ¿Confiabilidad de los datos, predictibilidad del plan?
- ¿Motivación, compromiso, liderazgo?
- ¿Acreditación, etc?
- ¿Procesos y sistemass, etc?
- ¿Cobertura gerencial, sucesión?

OPORTUNIDADES

- ¿Desarrollos del mercado?
- ¿Vulnerabilidades de los competidores?
- ¿Tendencias de la industria o de estilo de vida?
- ¿Desarrollos tecnológicos e innovaciones?
- ¿Influencias globales?
- ¿Nuevos mercados, verticales, horizontales?
- ¿Mercados objetivo nicho?
- ¿Geografía, exportación, importación?
- ¿Nuevas propuestas únicas de venta?
- ¿Tácticas - sorpresa, grandes contratos, etc?
- ¿Desarrollo de negocios o de productos?
- ¿Información e investigación?
- ¿Sociedades, agencias, distribución?
- ¿Volúmenes, producción, economías?
- ¿Influencias estacionales, del clima, o de la moda?

AMENAZAS

- ¿Efectos políticos?
- ¿Efectos legislativos?
- ¿Efectos ambientales?
- ¿Desarrollos de TI?
- ¿Intenciones de los competidores?
- ¿Demanda del mercado?
- ¿Nuevas tecnologías, servicios, ideas?
- ¿Contratos y alianzas vitales?
- ¿Mantener las capacidades internas?
- ¿Obstáculos enfrentados?
- ¿Debilidades no superables?
- ¿Pérdida de personal clave?
- ¿Respaldo financiero sostenible?
- ¿Economía – local o extranjera?
- ¿Influencias estacionales, del clima, o de la moda

Ejemplo de ANÁLISIS FODA

- Este ejemplo está basado en una situación imaginaria. El escenario es una empresa manufacturera, negocio-a-negocio, que históricamente había dependido de distribuidores para que llevaran sus productos al cliente final. La oportunidad, y en consecuencia el objeto del análisis FODA, es para la empresa crear una nueva compañía propia, que distribuya directamente sus productos a ciertos sectores de clientes finales, que no están siendo cubiertos por sus distribuidores actuales.

Tema del análisis: creación de una empresa distribuidora propia para acceder a sectores de clientes finales que no están siendo desarrollados

FORTALEZAS

- Control y dirección sobre las ventas al cliente final
- Producto, calidad y confiabilidad del producto
- Mejor desempeño del producto, comparado con competidores
- Mejor tiempo de vida y durabilidad del producto
- Capacidad ociosa de manufactura
- Algunos empleados tienen experiencia en el sector del cliente final
- Lista de clientes disponible
- Capacidad de entrega directa
- Mejoras continuas a los productos
- Se puede atender desde las instalaciones actuales
- Los productos tienen la acreditación necesaria
- Los procesos y la TI se pueden adaptar
- La gerencia está comprometida y confiada

DEBILIDADES

- La lista de clientes no ha sido probada
- Ciertas brechas en el rango para ciertos sectores
- Seríamos un competidor débil
- Poca experiencia en mercadeo directo
- Imposibilidad de surtir a clientes en el extranjero
- Necesidad de una mayor fuerza de ventas
- Presupuesto limitado
- No se ha realizado ninguna prueba
- Aún no existe un plan detallado
- El personal de entrega necesita entrenamiento
- Procesos y sistemas
- El equipo gerencial es insuficiente

OPORTUNIDADES

- Se podrían desarrollar nuevos productos
- Los competidores locales tienen productos de baja calidad
- Los márgenes de ganancia serán buenos
- Los clientes finales responden ante nuevas ideas
- Se podría extender a otros países
- Nuevas aplicaciones especiales
- Puede sorprender a la competencia
- Se podrían lograr mejores acuerdos con los proveedores

AMENAZAS

- Impacto de la legislación
- Los efectos ambientales pudieran favorecer a los competidores grandes
- Riesgo para la distribución actual
- La demanda del mercado es muy estacional
- Retención del personal clave
- Podría distraer del negocio central
- Posible publicidad negativa
- Vulnerabilidad ante grandes competidores

FIN