

16 de Febrero 2007

Análisis FODA

. Introducción

El **análisis FODA** es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de **la empresa u organización**, permitiendo de esta manera obtener un **diagnóstico** preciso que permita en **función** de ello tomar decisiones acordes con los **objetivos y políticas** formulados.

El término **FODA** es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en **inglés** SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro **variables**, tanto fortalezas como debilidades son internas de **la organización**, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En **cambio** las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil **poder** modificarlas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta **la empresa**, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a **la competencia**. **Recursos** que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa **la empresa**, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a **la competencia**. **recursos** de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atender incluso contra la permanencia de **la organización**.

2. Análisis

El **Análisis FODA** es un **concepto** muy simple y claro, pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales de **la Administración**. Intentaré desguazar el FODA para exponer sus partes fundamentales.

Tenemos un **objetivo**: convertir los **datos** del **universo** (según lo percibimos) en **información**, procesada y lista para la **toma de decisiones** (estratégicas en este caso). En términos de **sistemas**, tenemos un conjunto inicial de **datos** (**universo** a analizar), un **proceso** (**análisis FODA**) y un **producto**, que es la **información** para la **toma de decisiones** (el **informe FODA** que resulta del **análisis FODA**).

Sostengo que casi cualquier **persona** puede hacer un análisis FODA. Digo casi porque esa **persona** tiene que tener la capacidad de distinguir en un **sistema**:

1. Lo relevante de lo irrelevante
2. Lo externo de lo interno
3. Lo bueno de lo malo

Parece fácil, ¿verdad?

Pongámoslo en otras palabras: el FODA nos va a ayudar a analizar nuestra **empresa** siempre y cuando podamos responder tres preguntas: Lo que estoy analizando, ¿es relevante? ¿Está fuera o dentro de la empresa? ¿Es bueno o malo para mi empresa? Estas tres preguntas no son otra cosa que los tres subprocesos que se ven en el **proceso** central del **dibujo** de arriba. Pasemos a explicar:

La relevancia es el primer proceso y funciona como filtro: no todo merece ser elevado a componente del análisis estratégico. Es sentido común ya que en todos los órdenes de la vida es fundamental distinguir lo relevante de lo irrelevante. En FODA este filtro reduce nuestro universo de análisis disminuyendo nuestra necesidad de procesamiento (que no es poca cosa).

Ejemplos: dudosamente sea una ventaja comparativa el **sistema** de limpieza de baños de una **petroquímica**, o el **color** de los **monitores**, o si el **papel** que se usa es **carta** o A4. Parece tonto, pero es increíble la cantidad de veces que a los seres humanos nos cuesta distinguir lo principal de lo accesorio, ya sea en una discusión, una decisión o donde sea.

Claro que la relevancia de algo depende de dónde estemos parados, y este **concepto** de relatividad es importante. La **higiene** de los baños puede ser clave en un Hospital o un Hotel. El orden en el que se hacen los pasos al efectuar una compraventa no es tan importante como los pasos que toman los bomberos para apagar un incendio. La **disciplina** y la **autoridad** formal son dejadas de lado en muchas **empresas** de la "Nueva **Economía**"... pero a un ejército en batalla eso puede costarle la vida. Es por eso que quien hace un análisis FODA debe conocer el negocio (ni más ni menos que saber de lo que está hablando).

Filtrados los datos sólo nos queda clasificarlos. Aplicando el sentido común, podemos construir una **matriz** con dos dimensiones (dentro/fuera, bueno/malo):

	Positivas	Negativas
Exterior	Oportunidades	Amenazas
Interior	Fortalezas	Debilidades

Quien haya inventado el Análisis FODA eligió para cada intersección una palabra: así la intersección de "bueno" y "exterior" es una oportunidad, mientras que las cuestiones "positivas" del "interior" de nuestra empresa son una fortaleza, y así sucesivamente. Distinguir entre el adentro y el afuera de la empresa a veces no es tan fácil como parece. Es fácil decir que desde el punto de vista de la Ferrari, M. Schumager es una fortaleza (interna), y que si M. Hakkinen se queda sin **empleo** en su escudería, será una Oportunidad (externa) para la Ferrari. Pero el **control** de un recurso escaso (**petróleo**) o un proveedor exclusivo están físicamente fuera de mi empresa... y sin

embargo son Fortalezas. La clave está en adoptar una visión de **sistemas** y saber distinguir los **límites** del mismo. Para esto hay que tener en cuenta, no la disposición **física** de los factores, sino el **control** que yo tenga sobre ellos. Recordando una vieja definición de límite: lo que me afecta y controlo, es interno al sistema. Lo que me afecta pero está fuera de mi control, es **ambiente** (externo).

Sólo nos queda la dimensión positivo/negativo, que aparentemente no debería ofrecer dificultad, pero hay que tener cuidado. El competitivo **ambiente** de los **negocios** está lleno de maniobras, engaños, etc. En **la Segunda Guerra Mundial**, el Eje estaba feliz de que el desembarco de los Aliados fuera en Calais, porque tenía muchas fortalezas en ese caso. Pero el día D fue en Normandía y por eso hoy el mundo es lo que es.

Las circunstancias pueden cambiar de un día para el otro también en el interior de la empresa: la Fortaleza de tener a ese joven y sagaz empleado puede convertirse en grave Debilidad si se marcha (y peor si se va con la competencia). Y la Debilidad de tener a un empleado próximo a jubilarse y a quien le cuesta adaptarse a las **nuevas tecnologías** puede revelarse como Fortaleza demasiado tarde... cuando se retira y nos damos cuenta de que dependíamos de él porque era el único que sabía "dónde estaba todo" y "cómo se hacen las cosas".

La sagacidad del empresario debe convertir las Amenazas en Oportunidades y las Debilidades en Fortalezas. Ejemplos: Asociarnos con nuestra competencia de toda la vida para enfrentar a un enemigo más pesado; pasar a un empleado desestructurado y extrovertido de una tarea organizativa que hace mal, a la línea de fuego de **atención** al público. Las posibilidades son muchas.

Y esos son los tres pasos necesarios para analizar la situación actual de la **organización** mediante el Análisis FODA.

Fuente: http://www.ofsgto.gob.mx/uvm/psi/index_archivos/documentos/FODA.doc