



CONSEJERÍA PARA NEGOCIOS Y EMPRESAS

Tutorial
Sesión 5

M. en C. Rogelio Velasco Salazar

NOMBRE DE LA ASIGNATURA O UNIDAD DE APRENDIZAJE

CONSEJERÍA PARA NEGOCIOS Y EMPRESAS

CLAVE DE LA ASIGNATURA

CBI-00

OBJETIVO(S) GENERAL(ES) DE LA ASIGNATURA:

Al final del curso, los alumnos analizarán los elementos de la comunicación y explicarán los principios básicos de este curso.

Sesión 5

5. MATRIZ “FODA” ANALISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

- 5.1 Historia del análisis de fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas
- 5.2 Fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas
- 5.3 Método, técnica y Dirección
- 5.4 FODA y estándares de organización
- 5.5 Alternativas y toma de decisiones
- 5.6 FODA y el método de evaluación

OBJETIVO:

Al término de la sesión el alumno conocerá que es, como se elabora y la utilidad de la matriz FODA como alternativa en la toma de decisiones

5.1 Historia del análisis de fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas¹

El **análisis DAFO**, también conocido como **análisis FODA**, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (**D**ebilidades y **F**ortalezas) y su situación externa (**A**menazas y **O**portunidades) en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés **SWOT** (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities y **T**hreats).

Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planear una estrategia de futuro.

Se considera que esta técnica fue originalmente propuesta por Albert S. Humphrey durante los años sesenta y setenta en los Estados Unidos durante una investigación del Instituto de Investigaciones de Stanford que tenía como objetivo descubrir por qué fallaba la planificación corporativa.

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

El análisis DOFA surgió de la investigación conducida por el Stanford Research Institute entre 1960 y 1970. Sus orígenes nacen de la necesidad descubrir por qué falla la planificación corporativa. La investigación fue financiada por las empresas del Fortune 500, para averiguar qué se podía hacer ante estos fracasos. El equipo de investigación consistía de Marion Doshier, Dr Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart y Birger Lie.

Todo comenzó como una tendencia, la planificación corporativa, que aparentemente apareció por primera vez en DuPont, en 1949. Para 1960, todas las empresas del Fortune 500 tenían un “gerente de planificación corporativa” (o cargo equivalente); asociaciones de “planificadores corporativos a largo plazo” comenzaron a surgir por todo Estados Unidos y Gran Bretaña.

Sin embargo, se desarrolló una opinión unánime en todas las empresas acerca de que la planificación corporativa, en la forma de planificación a largo plazo, no estaba funcionando, no se recuperaba la inversión, y era una gasto costoso y futil. Se pensaba que gerenciar el cambio y establecer objetivos realistas que reflejaran las convicciones de los responsables, era difícil y generalmente resultaba en compromisos cuestionables.

¹www.austrainer.com/archives/1397.htm

5. MATRIZ “FODA” ANALISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES DEBILIDADES Y AMENAZAS

La realidad seguía siendo que, a pesar de los planificadores a largo plazo, el único eslabón faltante era cómo lograr que el equipo gerencial aprobara y se comprometiera con una serie de programas de acción.

Para crear este eslabón, comenzando en 1960, Robert F. Stewart de SRI en Menlo Park, California, liderizó un equipo de investigadores para tratar de descubrir que estaba mal en la planificación corporativa, y luego conseguir alguna solución, o crear un sistema que permitiera a los equipos gerenciales aprobar y comprometerse en el trabajo de desarrollo, algo que hoy en día denominamos “manejo del cambio”.

El SWOT fue entonces promovido en Gran Bretaña por Urick y Orr como ejercicio. Pero como tal, no era de utilidad. Lo que hacía falta era ordenar los asuntos en las categorías de planificación:

1. **Producto** (qué estamos vendiendo)
2. **Proceso** (cómo lo estamos vendiendo)
3. **Cliente** (a quién le estamos vendiendo)
4. **Distribución** (cómo se lo hacemos llegar)
5. **Finanzas** (cuales son los precios, costos e inversiones)
6. **Administración** (y cómo administramos todo esto)

El segundo paso era entonces “qué debe hacer el equipo” sobre los asuntos en cada categoría. El proceso de planificación se diseñó entonces mediante ensayo y error, y resultó finalmente en el proceso de 17 pasos, comenzando por el SOFT/SWOT, con cada asunto registrado por separado en una página, denominada “asunto de planificación”.

El primer prototipo fue probado y publicado en 1966, basado en el trabajo realizado en “Erie Technological Corp” en Erie Pennsylvania. En 1970 el prototipo se llevó a Gran Bretaña, bajo el patrocinio de W H Smith & Sons plc, y completado hacia 1973. El programa operacional fue utilizado para fusionar el negocio de molino y horneado de CWS con el de J W French Ltd.

El proceso se ha utilizado exitosamente desde entonces. Para el 2004, este sistema ha sido completamente desarrollado, y se ha probado en los problemas de establecer y aprobar objetivos anuales realistas sin depender de consultores externos o recursos costosos.

Los siete hallazgos de la investigación

Antes de aplicar la matriz FODA se debe tener bien claro lo siguiente

1. Una empresa está dividida en dos partes: el negocio base, más el negocio de desarrollo. Esto fue re-descubierto por el Dr. Peter Senge de MIT en 1998, y publicado en su libro *La Quinta Dimensión*. La cantidad del negocio de desarrollo que se convierte en operacional, es mayor o igual que lo que reflejan los libros, en un período de 5 a 7 años. Esto fue una gran sorpresa y provocó la necesidad de descubrir un método mejor para planificar y manejar el cambio.
2. El Dr. Hal Eyring publicó sus hallazgos sobre “Justicia Distribuida”, que indicaba que toda persona mide lo que obtiene de su trabajo y lo divide entre lo que aporta a este. Este ratio lo compara con las demás personas; si no es igual, la persona primero re-percibe, y segundo, desacelera si sus exigencias adicionales no son satisfechas.
3. La introducción de un planificador corporativo distorsiona el sentido de “juego justo” en los altos niveles gerenciales, haciendo imposible el trabajo del planificador corporativo.
4. La brecha entre lo que la organización puede hacer, y lo que en realidad hace, es de cerca de 35%.
5. El ejecutivo más alto supervisa más al área de la que proviene. Así, si el ejecutivo en jefe viene del área de finanzas, supervisará mucho más dicho departamento.
6. Hay 3 factores que separan la excelencia de la mediocridad:
 - Atención especial a la procura (adquisición, compra)
 - Planes departamentales para mejorar a corto plazo, por escrito
 - Educación continua de los altos ejecutivos
7. Se requiere de alguna forma de documentación formal para obtener aprobación para el trabajo de desarrollo. En otras palabras, no se puede resolver el problema con sólo dejar de planificar.

5.2 Fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas²

Carnap (1993) presenta el FODA dinámico, que no compara factores internos y externos, sino que relaciona experiencias del pasado con opciones de desarrollo del futuro. Fortalezas se interpretan como éxitos en el pasado - las Debilidades como errores en el pasado. Eliminar errores habilita aprendizaje e innovación. Su aplicación en áreas críticas tiende a mediar conflictos, incrementa la motivación entre todos los participantes y orienta a soluciones. Contiene principios básicos de aprendizaje y genera procesos de innovación altamente participativos.

²Thompson, A. Arthur, Jr.; Strickland, A. J. (1996). *Strategy Formulation and Implementation*. Texas, Business Publication Plano.

5. MATRIZ “FODA” ANALISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES DEBILIDADES Y AMENAZAS

Fortalezas	Debilidades	
Análisis Interno	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia.

Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable como sería el desarrollo de un nuevo producto.

Un análisis FODA puede utilizarse para:

- Explorar nuevas soluciones a los problemas
- Identificar las barreras que limitarán objetivos.
- Decidir sobre la dirección más eficaz.
- Revelar las posibilidades y limitaciones para cambiar algo.

5.3 Método, técnica y Dirección

El objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve. El análisis consta de cuatro pasos:

- Análisis Externo (también conocido como "Modelo de Porter")
- Análisis Interno
- Confección de la matriz FODA
- Determinación de la estrategia a emplear

5. MATRIZ “FODA” ANALISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES DEBILIDADES Y AMENAZAS

La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

a- Estableciendo los principales hechos o acontecimientos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser:

De carácter:

- Estabilidad política del país.
- Sistema de gobierno.
- Relaciones internacionales.
- Restricciones a la importación y exportación.
- Interés de las instituciones públicas.

De carácter legal:

1. Tendencias fiscales

- Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.
- Forma de pago de impuestos.
- Impuestos sobre utilidades.

2. Legislación

- Laboral.
- Mantenimiento del entorno.
- Descentralización de empresas en las zonas urbanas.

3. Económicas

- Deuda pública.
- Nivel de salarios.
- Nivel de precios.
- Inversión extranjera.

De carácter social:

- Crecimiento y distribución demográfica.
- Empleo y desempleo.
- Sistema de salubridad e higiene.
- Competencia

5. MATRIZ “FODA” ANALISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES DEBILIDADES Y AMENAZAS

De carácter tecnológico:

- Rapidez de los avances tecnológicos.
- Cambios en los sistemas.

b- Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. Es decir, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representen AMENAZAS para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas.

Oportunidades

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa?
- ¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Amenazas

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué obstáculos se enfrentan a la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
- ¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

5. MATRIZ “FODA” ANALISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES DEBILIDADES Y AMENAZAS

Análisis interno

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

Fortalezas

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué consistencia tiene la empresa?
- ¿Qué ventajas hay en la empresa?
- ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
- ¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?
- ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

Debilidades

Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos de energía, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizativos, aspectos de control. Las debilidades son problemas internos que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué se puede evitar?
- ¿Que se debería mejorar?
- ¿Qué desventajas hay en la empresa?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

5. MATRIZ “FODA” ANALISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES DEBILIDADES Y AMENAZAS

- ¿Qué factores reducen las ventas?
- ¿Qué haces mal?

5.4 FODA y estándares de organización

1 Integración del equipo. Los planificadores más exitosos integran activamente un equipo de miembros clave en el proceso de planificación. Los desacuerdos sobre la definición de los objetivos así como la forma de lograrlos se resuelven dentro del proceso de planificación, por lo que se prevé de alguna manera, que los conflictos internos no constituyan un obstáculo para la ejecución del mismo. De esta forma, los planes se llevarán a cabo de una manera más factible y realista, ya que los miembros del equipo estarán enfocados y más comprometidos con la etapa del proceso de planeamiento que define cómo alcanzar los objetivos.

El administrador o jefe necesita entonces, diseñar el proceso de planeación de manera tal, que participe personal de diferentes niveles:

- Es conveniente que el tamaño del grupo que planifica y toma las decisiones sea lo suficientemente pequeño para permitir discusiones productivas en cada una de las reuniones programadas para el proceso de planeamiento; se sugiere que se integre de entre 5 y 8 miembros.
- La composición del grupo de planeamiento deberá ser representativa de todas las agrupaciones clave, departamentos o funciones y actividades que conforman la organización.
- Es conveniente que el personal en todos los niveles cuente con un canal de comunicación eficaz, para que el grupo de planeamiento conozca sus puntos de vista y ellos a su vez se informen, con regularidad, sobre los temas que están siendo tratados por los planificadores.

Con relación a la problemática inherente al tiempo que los administradores dedican a la planeación estratégica, se sugiere, de ser posible:

- Organizar reuniones de trabajo con el equipo técnico en un lugar distinto al propio centro de labores durante los días en que se realizan las funciones de planeación.
- Preparar una agenda para el proceso de planeamiento con varios meses de anticipación, asegurando que todo el personal clave haya reservado el tiempo requerido en sus planes de trabajo para recopilar cualquier información necesaria antes de que las reuniones de planeamiento se lleven a cabo, y así tengan el tiempo requerido para poner en práctica los cambios necesarios.

2. Diseño de la agenda de trabajo. La mayoría de los planes establecen objetivos específicos o metas de desempeño medibles para una organización o proyecto, definiendo además, al o los responsable(s) por cada actividad. Esta claridad en los objetivos y en la división de trabajo, permite al administrador identificar y coordinar a los miembros del equipo responsables por la ejecución de

5. MATRIZ “FODA” ANALISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES DEBILIDADES Y AMENAZAS

las actividades y el logro de objetivos. La definición de las fechas para la reunión del equipo y realización de sus trabajos será por consenso, requiriéndose para estas reuniones de agendas claras y objetivos preestablecidos. Además de lo anterior, se hace necesaria una división de funciones y responsabilidades, de tal manera que los participantes tengan tiempo de organizarse y prepararse para el trabajo que se les asigne.

Sin importar el tiempo que una organización requiere para llevar a cabo la planeación, es de suma importancia elaborar un programa que incluya todos los pasos dentro del proceso y especifique quién participa dentro de cada uno, el tiempo requerido y las fechas. Esto permite que todo el equipo de trabajo:

- Conozca lo que se espera de él;
- Prepare sus aportes con tiempo;
- Esté disponible para las reuniones;
- Se familiarice con todos los pasos del proceso.

3. Sesión de trabajo (lluvia de ideas). Por lo general, la mecánica de trabajo en el análisis FODA consiste en abordar a través de la técnica de "lluvia de ideas" las opiniones de cada uno de los miembros del equipo de planeación. Para que esta práctica sea eficiente, el equipo de trabajo puede realizar un análisis escrito del contexto estableciendo su posición anticipadamente a la reunión. Resulta útil dar a conocer los resultados del análisis FODA a los administradores clave de la organización (por ejemplo, jefes de departamento, gerentes, administradores regionales, administrador general, etc.), para su opinión y aprobación.

Ningún programa es perfecto, pero a través de la planeación se pueden obtener mejores resultados. Cuando ocurren cambios significativos en el contexto en el que operan las organizaciones, se pueden requerir estrategias radicalmente opuestas o diferentes. Los cambios necesarios para responder a las nuevas expectativas y necesidades, sin duda, son motivadores; sin embargo, pueden ser fuente de conflicto si algunos administradores y sus equipos de trabajo actúan a la defensiva por el hecho de haber invertido años y energía en el diseño y mantenimiento de los programas actuales. El planificador puede anticiparse a estas circunstancias y contener sus efectos negativos al mínimo, si:

- Crea una atmósfera positiva para el proceso de planeación y antepone los intereses de la organización a los intereses personales.
- Tiene especial cuidado en señalar los éxitos de los programas antes de discutir las áreas que necesitan mejorarse. También, tiene que evitar declaraciones negativas generalizadas sobre el desempeño de los programas.
- Presenta una actitud positiva ante las fallas o errores como parte de un proceso de aprendizaje: "Aprendimos esta lección con esta experiencia; ¿qué estrategia sería mejor?"

Una propuesta para la práctica de la técnica de la “lluvia de ideas” puede ser por ejemplo: recibir todas las propuestas y opiniones que aporten los miembros del

5. MATRIZ "FODA" ANALISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES DEBILIDADES Y AMENAZAS

grupo sobre las **fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas** de la organización **eliminando los comentarios y discusiones personales**, listándolas y numerándolas en un lugar visible para los integrantes del grupo (pizarrón o rotafolio) a fin de que posteriormente puedan ser valoradas.

4. Selección y análisis de problemas. En la mayoría de las organizaciones, el personal tiene intereses y puntos de vista diferentes que dependen de su posición dentro de la organización, de su formación profesional y de sus creencias personales. La mayor parte de los temas claves relacionados con el análisis de problemas generan conflictos, por lo que deben ser manejados de una manera que permita el consenso de todas las partes en la decisión final. El moderador de las reuniones puede manejar estos conflictos con provecho, si:

- Logra ser visto en forma neutral e independiente (esta persona puede ser externo a la organización).
- Plantea claramente a todos los participantes que los desacuerdos pueden ser una parte esencial y productiva del proceso de planeación, ya que aseguran que los temas en cuestión sean considerados y tratados desde todos los puntos de vista posibles. La persona que dirige al grupo (el líder de la reunión) debe explicitar que los desacuerdos son positivos mientras no degeneren en ataques personales.
- En las reuniones se establecen procedimientos para que los participantes se escuchen unos a otros y den la debida consideración y atención a las ideas de los demás. Es importante ser totalmente honestos cuando se consignan las fortalezas y debilidades de la organización de la que somos parte.

Con la finalidad de facilitar el análisis de fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas emitidas por los integrantes del grupo, pueden incluirse en una misma página. Esto se puede hacer de diferentes formas. Se pueden poner los cuatro encabezamientos en la parte superior de la página y preparar cuatro listas verticales. Es posible obtener un mejor efecto dividiendo la página en cuatro rectángulos y colocar en los de arriba las fortalezas y debilidades y abajo las oportunidades y amenazas.

Si a través de la "lluvia de ideas" se han generado un número importante de problemas, la dificultad a la que se puede enfrentar el moderador en una reunión de trabajo será la forma de seleccionar los más significativos, por lo que nuestra propuesta es que solicite a cada integrante del grupo que seleccione las 10 opciones que considere más representativas de entre todas las listadas (sin ordenar). Se asignarán puntos o marcas cada vez que el problema sea seleccionado y se elegirán las 10 opciones con mayor número de puntos o marcas. Para ejemplificar supóngase que se han consignado las siguientes opiniones sobre las **debilidades** de la organización de los seis integrantes de un equipo de planeación, las cuales han sido listadas por el moderador y seleccionadas por cada uno de los integrantes del grupo marcándolas con una cruz.

5. MATRIZ “FODA” ANALISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES DEBILIDADES Y AMENAZAS

PROPUESTA DE DEBILIDAD	INTEGRANTE DEL EQUIPO No.					TOTAL	6
	1	2	3	4	5		
1. Ausencia de controles de calidad	X		X	X	X	4	
2. Indefinición de las funciones de los empleados	X	X	X		x	4	
3. Dependencia financiera de créditos bancarios		X	X	x	X	4	
4. Proceso administrativos voluminosos no computarizados	X	X	X	X	X	6	
5. Falta de planeación de los trabajos	X	X	X	X	X	6	
6. Carencia de liderazgo directivo	X	X	X	X		5	
7. Falta de integración de personas a planes y programas	X		X	X	X	4	
8. Falta de compromiso de los empleados			X	X	X	3*	
9. Falta de seguimiento de los programas y proyectos		X	X	X	X	5	
10. Falta de soporte para la investigación y desarrollo.	X	X			X	3*	
11. Falta de modernización de planta y equipo		X	X	X	X	4	
12. Indefinición de criterios de valoración del rendimiento organizacional.	X		X		X	3*	
13. Falta de capacitación y desarrollo del personal	X		X	x	X	4	
14. Instalaciones insuficientes para ampliaciones	X	X	X			3*	
15. Falta rotación de personal		X		X		2*	

*Propuestas pospuestas para análisis posteriores.

La ausencia de controles de calidad por ejemplo, ha sido elegida por los integrantes 1, 4, 5 y 6, dando un total de 4 marcas. En el caso referido, para un

5. MATRIZ “FODA” ANALISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES DEBILIDADES Y AMENAZAS

análisis más profundo de los integrantes del equipo, serán seleccionadas las propuestas No. 1 a la 7, 9, 11 y 13.

5. Ordenamiento de los problemas. Una vez seleccionadas las 10 propuestas por cada integrante del grupo, se les solicitará que a las 10 debilidades seleccionadas se les asigne un orden calificando con el número 10 a la más importante y con el 1 a la menos importante. Quedando el ordenamiento en nuestro ejemplo de la siguiente manera:

PROPUESTA DE DEBILIDAD	INTEGRANTE DEL EQUIPO No.						6
	1	2	3	4	5	6	
1. Ausencia de controles de calidad	1	2	5	2	3	1	
2. Indefinición de las funciones de los empleados	4	7	6	1	4	2	
3. Dependencia financiera de créditos bancarios	5	8	7	6	5	10	
4. Proceso administrativos voluminosos no computarizados	9	1	8	7	9	4	
5. Falta de planeación de los trabajos	8	10	9	9	8	5	
6. Carencia de liderazgo directivo	10	9	10	10	10	3	
7. Falta de integración de personas a planes y programas	7	6	4	3	2	8	
8. Falta de seguimiento de los programas y proyectos	6	5	3	5	1	9	
9. Falta de modernización de planta y equipo	3	4	2	4	7	7	
10. Falta de capacitación y desarrollo del personal	2	3	1	8	6	6	

6. Evaluación de los problemas. Una vez ordenadas las propuestas por los integrantes del grupo, el moderador procederá a efectuar la suma correspondiente a cada elemento considerando los valores asignados, quedando en el ejemplo de la siguiente manera.

5. MATRIZ “FODA” ANALISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES DEBILIDADES Y AMENAZAS

PROPUESTA DE DEBILIDAD	INTEGRANTE DEL EQUIPO No.						SUMA	6
	1	2	3	4	5			
1. Ausencia de controles de calidad	1	2	5	2	3	1	14	
2. Indefinición de las funciones de los empleados	4	7	6	1	4	2	24	
3. Dependencia financiera de créditos bancarios	5	8	7	6	5	10	41	
4. Proceso administrativos voluminosos no computarizados	9	1	8	7	9	4	38	
5. Falta de planeación de los trabajos	8	10	9	9	8	5	49	
6. Carencia de liderazgo directivo	10	9	10	10	10	3	52	
7. Falta de integración de personas a planes y programas	7	6	4	3	2	8	30	
8. Falta de seguimiento de los programas y proyectos	6	5	3	5	1	9	29	
9. Falta de modernización de planta y equipo	3	4	2	4	7	7	27	
10. Falta de capacitación y desarrollo del personal	2	3	1	8	6	6	26	

7. SELECCIÓN DE LOS PROBLEMAS. En esta fase las propuestas valoradas por los integrantes del equipo, se ordenarán de mayor a menor dependiendo del valor obtenido en la suma a fin de identificar cuáles han sido las más significativas de acuerdo con la opinión del equipo y determinar la prioridad en que deben ser atendidos o resueltos cada uno de los problemas detectados.

PROPUESTA DE DEBILIDAD	INTEGRANTE DEL EQUIPO No.						SUMA	6
	1	2	3	4	5			
1. Carencia de liderazgo directivo	10	9	10	10	10	3	52	
3. Dependencia financiera de créditos bancarios	5	8	7	6	5	10	41	

5. MATRIZ “FODA” ANALISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES DEBILIDADES Y AMENAZAS

4. Proceso administrativos voluminosos no computarizados	9	1	8	7	9	4	38
5. Falta de integración de personas a planes y programas	7	6	4	3	2	8	30
6. Falta de seguimiento de los programas y proyectos	6	5	3	5	1	9	29
7. Falta de modernización de planta y equipo	3	4	2	4	7	7	27
8. Falta de capacitación y desarrollo del personal	2	3	1	8	6	6	26
9. Indefinición de las funciones de los empleados	4	7	6	1	4	2	24
10. Ausencia de controles de calidad	1	2	5	2	3	1	14

5.5 Alternativas y toma de decisiones³

Durante la etapa de planeamiento estratégico y a partir del análisis FODA se deben contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede destacar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede disfrutar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede defender cada debilidad?
- ¿Cómo se puede detener cada amenaza?

1.ANÁLISIS COMPARATIVO DE FODA. Cuando se ha llevado a cabo el ordenamiento de las prioridades, ahora, una por una en el apartado correspondiente, se estudian y comparan para determinar la naturaleza y el “cómo” se habrán de resolver. Conociendo cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas seleccionadas por el grupo, deberá efectuarse un análisis de congruencias entre ellas a fin de determinar los programas de trabajo y posibles alternativas estratégicas para la organización. En este momento, los integrantes del grupo deberán estar involucrados en el proceso y será más fácil para ellos determinar alternativas que permitan el desarrollo organizacional.

³Jigau, M. (2001). *Consilierea carierei*. Bucuresti, Editura Sigma.

2. ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS. Cuando se han determinado los porqués y los cómo, se trata de resolver cada problema; si existe un consenso sobre las decisiones que se tomaron durante el proceso y todos están de acuerdo en que el paquete de alternativas estratégicas seleccionadas conducen a la institución hacia la obtención de los objetivos, explotando las fortalezas internas, superando las debilidades organizacionales, aprovechando las oportunidades y minimizando las amenazas externas, además de contribuir a la salud financiera de la organización siendo factibles con relación a las necesidades y capacidades financieras de la misma, entonces, las estrategias, objetivos específicos, actividades y planes financieros (funcionales y de operación) representan una guía clara para el desarrollo institucional y el plan anual de trabajo o plan de operación.

3. DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE NEGOCIO. Es en esta etapa y con la información proveniente del análisis de las variables de la técnica FODA, la propuesta de los planes de trabajo y las alternativas estratégicas, podemos definir el concepto de negocio de la organización, determinando visión, misión, filosofía, estrategia y objetivos generales que incluyen los productos, servicios, diferencia(s) competitiva(s), competidores, clientes (actuales, potenciales, etc), así también las fuerzas y tendencias del mercado que afectan directamente a la organización como un todo, resultado del análisis de problemas genéricos y específicos detectados en el FODA.

4. PLAN DE OPERACIÓN. Como resultado de lo anterior, se tienen que realizar los ajustes necesarios a los planes de operación (a corto plazo) de cada una de las áreas o bien establecerlos para lograr el futuro deseado para la organización. Los planes a largo plazo cubren períodos fijos, generalmente de tres a cinco años, y se establecen por adelantado. En nuestra opinión los planes operativos o de operación se diferencian de los planes estratégicos además del horizonte de tiempo que consideran, principalmente en el grado de especificidad a la que se debe llegar en los primeros, esto es, los planes operativos son más específicos y detallados en cuanto a lo que se pretende lograr y lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos.

Los planes operativos se integran, entre otros, de los elementos siguientes: objetivos específicos, metas, actividades a realizar, estructura organizativa, recursos (técnicos, económicos, materiales y humanos), el tiempo de aplicación, la forma de supervisión, así como la evaluación de los resultados esperados para cada uno de ellos.

Una vez que se hayan hecho los ajustes que sean necesarios, se documenta la propuesta y se turna a los responsables de tomar las decisiones finales, a fin de que cada uno de ellos conozca sus compromisos y participación para la ejecución del plan.

5.6 FODA y el método de evaluación

1. EVALUACIÓN PERMANENTE. Además de los problemas y ajustes internos (de la organización) que pueden presentarse en el desarrollo del plan de operación de una organización, también existen factores inesperados, tales como los cambios políticos o los problemas de inflación, que afectan los resultados de un programa. Por ello, es aconsejable evaluar todo el proceso de la operación anual de la organización y actualizar su concepto reconsiderando estrategias, objetivos específicos y planes financieros.

2.LA NATURALEZA DEL ANÁLISIS Y LA ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

El análisis y elección de estrategias implica, en gran medida, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva.

El análisis y la selección de estrategias pretenden determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la institución alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos.

Las estrategias, los objetivos y la misión que tiene la empresa, sumados a la información de las auditorias externas e internas, sientan las bases para generar y evaluar las estrategias alternativas viables.

3. ESTRATEGIAS QUE DESARROLLA

La Matriz FODA es un sistema de evolución, es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

Estrategia de Fortalezas y oportunidades (FO)

Estrategia de Debilidades y Oportunidades (DO)

Estrategia de Fuerzas y Amenazas (FA)

Estrategias de Debilidades y Amenazas (DA)

Las estrategia FO usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Por regla general, las organizaciones siguen estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchara por superarla y convertirlas en fuerza. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratara de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En oportunidades existen oportunidades externas, pero una institución tiene debilidades internas que les impiden explotar dichas oportunidades. Por ejemplo podría haber una gran demanda de aparatos electrónicos para controlar la cantidad y los tiempos de la inyección de combustibles en los motores de automóviles (oportunidad), pero un fabricante de

5. MATRIZ “FODA” ANALISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES DEBILIDADES Y AMENAZAS

partes de autos quizás carezca de la tecnología requerida para producir estos aparatos (debilidad).

Una estrategia DO posible consistiría en adquirir dicha tecnología constituyendo una empresa de riesgo compartido con una empresa competente en este campo. Otra estrategia DO sería contratar personal y enseñarles las capacidades técnicas requeridas.

Fuentes de Información

a) Libros

No	Tipo	Título	Autor	Editorial	Año
1	Libro	Strategy Formulation and Implementation	Thompson, A. Arthur, Jr.; Strickland, A. J.	Texas, Business Publication Plano.	1996
2	Libro	Consejería	Jigau, M.	Sigma	2001

b) Páginas web

www.austrainer.com/archives/1397.htm