

¿Qué es el FODA?

El **FODA** o **DOFA**, (**SWOT**, por sus siglas en inglés), es una técnica de planeación estratégica que permite crear o reajustar una estrategia, ya sea de negocios, mercadotecnia, comunicación, relaciones públicas, etc...

Esta técnica permitirá conformar un cuadro de la situación actual de una empresa u organización; permitiendo, de esta manera, obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados por tal organismo.

El término **FODA** es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras:

1. **F**ortalezas
2. **O**portunidades
3. **D**ebilidades
4. **A**menazas

IMPORTANCIA DEL FODA

Este análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del 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 institución y en las diferentes funciones o departamentos (unidades de análisis) tales como producto, mercado, empresa, fabricación, divisiones, sucursales, distribución, administración, finanzas y otros.

Con este análisis, los empresarios pueden obtener muchas conclusiones de una gran utilidad para estar al tanto de la situación de su propia institución y del mercado en el que ésta se desenvuelve, lo que mejorará la competitividad de las estrategias de mercadeo y ventas que se diseñen.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar los aspectos favorables y desfavorables, comparándolos de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

AREAS DE ACCIÓN DEL FODA

El análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

▪ **Parte Interna**

La parte interna tiene que ver con las Fortalezas y las Debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales el empresario tiene o debe tener algún grado de control.

▪ **Parte externa**

Esta parte se refiere a las Oportunidades que ofrece el mercado y las Amenazas que la empresa o institución debe enfrentar para permanecer compitiendo en el sector. Aquí el empresario tendrá que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales por lo general se tiene poco o ningún control directo

FORTALEZAS

Están constituidas por los aspectos o elementos en los cuales la empresa, las marcas o los componentes de la oferta de productos o servicios muestran una superioridad, con relación al resto de los competidores del sector. La superioridad puede expresarse en los siguientes términos:

- | | | |
|---------------------|---------------------|-----------------------------|
| ▪ Más calidad | • Más rapidez | • Mayor rendimiento |
| ▪ Menor esfuerzo | • Más duración | • Mejor tecnología |
| ▪ Más cantidad | • Menor precio | • Más conocida |
| ▪ Más experiencia | • Más capacidad | • Mejor servicio |
| ▪ Mayor efectividad | • Más fácil de usar | • Más moderno / actualizado |

DEBILIDADES

Estos elementos son los que la empresa, por la razón que sea, no ha podido manejar o resolver de mejor manera que su competencia principal y en los cuales, por tanto, presenta una clara situación de inferioridad.

A menudo, la existencia de una debilidad determinada no es del todo imputable al empresario o su personal, ya que la misma puede ser generada como consecuencia de la propia naturaleza del sector.

Por ejemplo, una capacidad financiera pequeña (comparada con otras empresas más grandes) no es un factor que debe achacarse a los propietarios de la institución. Simplemente es una Debilidad y hay que hacer algo con ella.

Fuentes de Fortalezas y Debilidades

Las posibilidades de detectar Fortalezas y Debilidades en la empresa son muchas. Todas las empresas cuentan con ambas, no importando su tamaño, experiencia o nivel financiero.

Para desarrollar un análisis ordenado de esta parte interna, se debe comenzar por listar los elementos con los que la empresa trabaja, agrupándolos en tres categorías básicas:

ELEMENTOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA

Análisis de Recursos

Se refieren a lo que la empresa posee: Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.

Análisis de Funciones

Engloba lo que la empresa desarrolla en forma general: Compras, Producción, Distribución, Administración, Finanzas. En esta categoría se incluyen los aspectos propios de cada función: tipos y variedad de bienes, precios, publicidad, etc.

Análisis de Actividades

Son las operaciones que se realizan para dentro de cada función, con los recursos con los que se cuenta: Creatividad, ensamble, empaclado, procesos de venta, distribución.

EVALUACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Una vez identificadas y clasificadas las Fortalezas y Debilidades, se deberá proceder a evaluar cada una de ellas. Esta parte del análisis servirá para posteriormente priorizar las acciones a emprender, tendientes a potenciar las Fortalezas y a mejorar las Debilidades encontradas.

Antes de emprender la evaluación, el empresario debe estar convencido de que sus criterios deben ser lo más honestos posibles al momento de calificar cada aspecto a medir. Como elemento auxiliar, puede utilizar una valoración objetiva (indicadores concretos) o bien si ésta no es posible, efectuar una apreciación puramente subjetiva, pero razonada.

Los niveles de calificación deben indicar si la Fortaleza o Debilidad es significativa o bien se trata de algo de poca relevancia para propósitos competitivos.

Desarrollo de una evaluación típica a una Debilidad

Un proceso de evaluación de Debilidades puede realizarse en forma similar al que se describe a continuación. Las preguntas básicas a realizar para cada elemento a evaluar serían de la naturaleza siguiente:

a) ¿Qué grado de importancia competitiva tiene?			
Muy importante	<input type="checkbox"/>	Importante	<input type="checkbox"/>
		Poco importante (Terminar)	<input type="checkbox"/>
b) ¿Cómo se percibe con relación a su competencia principal?			
Mejor (Terminar)	<input type="checkbox"/>	Igual (Terminar)	<input type="checkbox"/>
		Inferior	<input type="checkbox"/>
b) ¿Cómo es la diferencia con relación a los competidores mejor calificados?			
Grande	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
		Pequeña	<input type="checkbox"/>
c) ¿Puede la empresa reducir o anular esa diferencia en el corto plazo?			
Sí (Definitivo)	<input type="checkbox"/>	Sí (Probable)	<input type="checkbox"/>
		No (Definitivo)	<input type="checkbox"/>

Clasificación de las Fortalezas por su grado de exclusividad

a) Fortalezas organizacionales comunes

La Fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras.

Si un gran número de empresas competidoras está en capacidad de implementar la misma estrategia, se habla de que hay una paridad competitiva. En este caso, la Fortaleza existe pero no tiene relevancia.

b) Fortalezas distintivas

La Fortaleza es poseída solamente por la empresa o por un reducido número de competidores. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio del sector.

Para que una Fortalezas distintivas sea de utilidad debe ser difícil de imitar, igualar o superar. En caso contrario, será neutralizada rápidamente.

c) Fortaleza de imitación

Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y 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.

Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras sí lo están haciendo.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

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

Aspectos a considerar:

- **Análisis del Mercado**

Estructura del sector: Proveedores, canales de distribución, clientes compradores y usuarios, mercados de demanda, competidores.

- **Grupos de interés**

Instituciones públicas, sindicatos, gremios, sistema bancario, accionistas, comunidad, aspectos demográficos, políticos y legislativos.

COMPETENCIA

Aquí usted tiene la difícil tarea de evaluar la naturaleza actual y futura de la competencia. El análisis de la competencia significa comprender la manera de pensar de las otras empresas estratégicamente importantes en su industria. Significa trazar un mapa de ideas, de alternativas, de planes de inversión y de metas. El análisis de la competencia busca entender la visión de largo plazo que tiene el oponente en la medida en que actúa en el presente.

La trampa fatal en el análisis de la competencia es enfrascarse solamente en el análisis del presente. Un análisis así es miope y generalmente conduce a seguir y a imitar paso a paso los movimientos del adversario.

Mirar el mundo a través de los ojos de su adversario, le dará una visión más amplia de otra forma usted no hubiera considerado. Hoy en día ninguna compañía, poderosa o no, podrá tener éxito como entidad solitaria. Hoy las empresas deben liderar y dar forma a organizaciones voluntarias de proveedores, de clientes y de todos aquellos que se benefician mutuamente de la asociación.

MARKETING

El **DOFA** es especialmente importante para el área de marketing debido al análisis externo ya que se considera el mercado, su potencial y los aspectos sobre los cuales se podría ejercer influencia con el fin de producir recompensas para nuestras iniciativas.

Si en el marketing de hoy la calidad total, la excelencia en la calidad y en el servicio son elementos que solo nos permiten estar igualados con la competencia en el sentido de "poder competir", el poder tener una planeación con una visión en el futuro, nos ayudara a diseñar estrategias para marcar la diferencia con dicha competencia. Hoy nos preguntamos y como marcamos esa diferencia que nos distancie y con dificultad encontramos una respuesta, o sentimos que estamos haciendo algo que ya alguien hizo.

El pensar seriamente en el presente y evaluarlo, pensar en el Futuro y proyectar el presente hacia el, puede ser una de las respuestas estratégicas para marcar diferencias inalcanzables mañana.

INTERNET

Ignacio Gómez Escobar
E-MAIL igomeze@yahoo.com
Abril de 2002

Equipo de Consultores de InfoSol. México, 2004

CONAMYPE© 2004