

## ANÁLISIS FODA

En última instancia, el análisis FODA permite formular y evaluar estrategias que concilien o alineen las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas, generando así cuatro tipos de estrategias:

- estrategias que utilicen fortalezas para aprovechar oportunidades.
- estrategias que permitan superar debilidades aprovechando oportunidades.
- estrategias que utilicen fortalezas para evitar o reducir el efecto de amenazas.
- estrategias que permitan a la vez superar debilidades y evitar amenazas.

Para ello, esta herramienta se vale de una matriz (matriz FODA) en donde al registrarse las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, permite formular y evaluar con más eficacia las estrategias.

La realización del análisis FODA empieza por identificar las oportunidades y amenazas clave que presenta una empresa en su entorno.

Para identificar estas oportunidades y amenazas clave, se suele realizar un [análisis externo](#), el cual consiste en analizar los diversos factores o fuerzas externas que afectan o podrían afectar a la empresa.

Algunos de estos **factores o fuerzas** son:

- *factores económicos*: tasa de crecimiento del producto nacional bruto, tasa de inflación, tasa de interés, etc.
- *factores sociales*: tasas de fecundidad, tasas de mortalidad, migraciones, etc.
- *factores gubernamentales*: regulaciones gubernamentales, leyes de patentes, leyes antimonopolio, etc.
- *factores tecnológicos*: nuevas maquinarias, nuevos procesos productivos, nuevos sistemas de comunicación, etc.
- *consumidores*: sus necesidades, gustos, preferencias, deseos, hábitos de consumo, comportamientos de compra, etc.

- *competencia*: sus recursos, capacidades, estrategias, ventajas competitivas, fortalezas, debilidades, etc.

Por ejemplo, luego de realizar un análisis externo, una empresa que fabrica y vende sus propios productos podría haber detectado las siguientes oportunidades y amenazas:

### **Oportunidades:**

- un aumento del número de compras por Internet para el tipo de producto que fabrica y vende.
- la aproximación de un tratado de libre comercio entre el país en donde opera y un país del extranjero.
- problemas económicos de uno de los principales competidores.

Amenazas:

- disminución en las ventas en el mercado para el tipo de producto que fabrica y vende.
- aumento del número de competidores.
- mejores ofertas por parte de la competencia.

Una vez identificado las oportunidades y amenazas clave de la empresa, se procede a identificar sus fortalezas y debilidades clave.

Para identificar estas fortalezas y debilidades, se suele realizar un [análisis interno](#), el cual consiste en analizar los diferentes factores o elementos internos que puedan existir dentro de la empresa.

Algunos de estos factores o elementos son:

- *en el área administrativa*: objetivos, estrategias, políticas, valores, cultura, estructura, planeación, organización, dirección, control, etc.
- *en el área de marketing*: ventas, producto, precio, distribución, promoción, publicidad, servicio al cliente, etc.

- *en el área de finanzas:* liquidez, rentabilidad, capital de trabajo, activos, pasivos, patrimonio, flujo de efectivo, etc.
- *en el área de recursos humanos:* contratación, capacitación, remuneración, incentivos, liderazgo, motivación, desempeño, etc.
- *en el área de producción:* disposición de planta, adquisición de insumos, control de existencias, subcontratación, eficiencia, tecnología, etc.

Por ejemplo, luego de realizar un análisis interno, la empresa del ejemplo anterior podría haber detectado las siguientes fortalezas y debilidades:

**Fortalezas:**

- exceso de capital de trabajo.
- sólidos canales de distribución.
- alta capacidad de innovación.

**Debilidades:**

- mala ubicación.
- deficiente publicidad.
- capacidad de producción excedente.

Una vez identificado las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa, se procede a elaborar la matriz FODA, registrando las oportunidades y amenazas en las celdas de la izquierda, y las fortalezas y debilidades en las celdas de arriba.

La matriz FODA de la empresa del ejemplo sería la siguiente:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– exceso de capital de trabajo.</li> <li>– sólidos canales de distribución.</li> <li>– alta capacidad de innovación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– mala ubicación.</li> <li>– deficiente publicidad.</li> <li>– capacidad de producción excedente.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– un aumento del número de compras por Internet para el tipo de producto que fabrica y vende.</li> <li>– la aproximación de un tratado de libre comercio entre el país en donde opera y un país del extranjero.</li> <li>– problemas económicos de uno de los principales competidores.</li> </ul>		
<b>AMENAZAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– disminución en las ventas en el mercado para el tipo de producto que fabrica y vende.</li> <li>– aumento del número de competidores.</li> <li>– mejores ofertas por parte de la competencia.</li> </ul>		

Y en última instancia, potenciar o aprovechar dichas fortalezas, especialmente al convertirlas en ventajas competitivas, y reducir o superar dichas debilidades, especialmente al minimizar costos; buscando así generar el mayor margen posible, entendiéndose éste como la diferencia entre el valor y el costo de cada actividad.

Una vez registrado las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa en la matriz FODA, con la ayuda de ésta se procede a formular estrategias alternativas que concilien o alineen los factores internos y externos:

- estrategias que utilicen fortalezas para aprovechar oportunidades.
- estrategias que permitan superar debilidades aprovechando oportunidades.

- estrategias que utilicen fortalezas para evitar o reducir el efecto de amenazas.
- estrategias que permitan a la vez superar debilidades y evitar amenazas.

Siguiendo con el ejemplo de la empresa que fabrica y vende sus propios productos, luego de analizar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con la ayuda de la matriz FODA, se formulan las siguientes estrategias:

Estrategias que utilicen fortalezas para aprovechar oportunidades:

- utilizar el exceso de capital de trabajo que tiene para vender los productos a través de Internet, aprovechando el aumento del número de compras realizadas a través de este medio para el tipo de producto que fabrica y vende.
- utilizar el exceso de capital de trabajo que tiene para exportar los productos al país con el que se realizará el tratado de libre comercio.

Estrategias que permitan superar debilidades aprovechando oportunidades:

- superar la mala ubicación que tiene comprando las instalaciones del competidor con problemas económicos, aprovechando éstos, pero también el exceso de capital que tiene.

Estrategias que utilicen fortalezas para evitar o reducir el efecto de amenazas:

- utilizar los canales de distribución que tiene para vender nuevos productos relacionados con los actuales, y así hacer frente a la disminución en las ventas para el tipo de producto que fabrica y vende.
- utilizar la alta capacidad de innovación que tiene para desarrollar productos diferenciados, y así hacer frente al aumento del número de competidores.

Estrategias que permitan a la vez superar debilidades y evitar amenazas:

- superar la deficiente publicidad que tiene y a la vez hacer frente a las mejores ofertas de la competencia, lanzando al mercado nuevas y mejores promociones de ventas.
- superar la capacidad de producción excedente que tiene y a la vez hacer frente a la disminución en las ventas para el tipo de producto que fabrica y vende, lanzando al mercado nuevos productos relacionados.

Cabe señalar que los ejemplos mostrados describen conciliaciones sencillas de uno a uno, pero que en la mayoría de casos, las estrategias describen múltiples conciliaciones; por ejemplo, la estrategia de utilizar la fortaleza de los canales de venta para vender nuevos productos relacionados con los actuales, podría implicar también utilizar las fortalezas de exceso de capital y capacidad de innovación.

Luego de haber formulado las estrategias y haberlas registrado en las celdas correspondientes, la matriz FODA de la empresa del ejemplo sería la siguiente:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– exceso de capital de trabajo.</li> <li>– sólidos canales de distribución.</li> <li>– alta capacidad de innovación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– mala ubicación.</li> <li>– deficiente publicidad.</li> <li>– capacidad de producción excedente.</li> </ul>
OPORTUNIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– un aumento del número de compras por Internet para el tipo de producto que fabrica y vende.</li> <li>– la aproximación de un tratado de libre comercio entre el país en donde opera y un país del extranjero.</li> <li>– problemas económicos de uno de los principales competidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– utilizar el exceso de capital de trabajo que tiene para vender los productos a través de Internet, aprovechando el aumento del número de compras realizadas a través de este medio para el tipo de producto que fabrica y vende.</li> <li>– utilizar el exceso de capital de trabajo que tiene para exportar los productos al país con el que se realizará el tratado de libre comercio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– superar la mala ubicación que tiene comprando las instalaciones del competidor con problemas económicos, aprovechando éstos, pero también el exceso de capital que tiene.</li> </ul>

AMENAZAS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– disminución en las ventas en el mercado para el tipo de producto que fabrica y vende.</li> <li>– aumento del número de competidores.</li> <li>– mejores ofertas por parte de la competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– utilizar los canales de distribución que tiene para vender nuevos productos relacionados con los actuales, y así hacer frente a la disminución en las ventas para el tipo de producto que fabrica y vende.</li> <li>– utilizar la alta capacidad de innovación que tiene para desarrollar productos diferenciados, y así hacer frente al aumento del número de competidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– superar la deficiente publicidad que tiene y a la vez hacer frente a las mejores ofertas de la competencia, lanzando al mercado nuevas y mejores promociones de ventas.</li> <li>– superar la capacidad de producción excedente que tiene y a la vez hacer frente a la disminución en las ventas para el tipo de producto que fabrica y vende, lanzando al mercado nuevos productos relacionados.</li> </ul>

Cabe señalar que la elaboración de una matriz FODA implica formular estrategias alternativas, más no determinar qué estrategias son las mejores, por lo que una vez desarrollada la matriz se procede a evaluar y seleccionar las estrategias a seguir.

Se deben seleccionar las estrategias que permitan alcanzar de la mejor manera posible la misión y los objetivos de la empresa, teniendo en cuenta los factores del entorno que afectan o podrían afectarla, así como los recursos y capacidades que posee; pero también otros aspectos tales como sus políticas, valores y cultura.