

ANÁLISIS FODA

1. El origen y los objetivos del análisis FODA

El análisis FODA se originó en trabajos de desarrollo de la empresa General Electric de los EE.UU. en los años 50.

Su título en inglés es “SWOT analysis”:

- **S:** por **strengths**, o sea, fortalezas;
- **W:** por **weaknesses**, es decir, debilidades;
- **O:** por **opportunities**, o sea, oportunidades;
- **T:** por **threats**, es decir, amenazas.

La técnica buscaba reunir elementos de juicio que permitieran una rápida visualización de la situación competitiva de una línea de productos, división o empresa, antes de que se estructuraran modelos más complejos como el del análisis estructural de la competencia de Michael Porter. Tiene el valor y la potencia de las ideas simples y bien concebidas, y esto justifica su subsistencia luego de casi cuatro décadas de haber sido desarrollada.

La versión utilizada tradicionalmente en las empresas es más un ejercicio de enunciación de funciones sin ningún tipo de priorización que un análisis disciplinado y metódico. Ha servido para orientar el juicio de quien debe tener una visión sintética del negocio en cuestión y facilitar la toma de decisiones estratégicas globales; pero no constituye verdaderamente un enfoque analítico ni ayuda a orientar a quien realiza el trabajo hacia acciones concretas.

2. La perspectiva externa vs. la perspectiva interna

El análisis FODA busca de alguna manera contraponer una perspectiva externa sobre el entorno de la empresa y una perspectiva interna sobre la situación de la empresa en cuestión.

En efecto, la **situación interna** de la empresa es de fundamental importancia para el análisis estratégico, ya que sin un buen conocimiento de ella se pueden plantear estrategias irrealizables o no tener conciencia de la profundidad de los cambios que dicha estrategia puede requerir.

No se trata entonces de poner límites a la imaginación, sino de dejarla volar con una dosis mínima de realismo y de conocimientos sobre las capacidades propias de la organización.

Para que cualquier pensamiento estratégico tenga valor no puede limitarse a razonar sobre la base de la situación interna de la empresa. Es necesario complementar dicho conocimiento con la determinación de qué **tendencias del mercado** pueden ser aprovechadas por la empresa (en caso de ser favorables) y cuáles pueden dificultar tanto la continuidad de la estrategia presente como la implementación de cualquier estrategia futura (en caso de ser desfavorables a la empresa).

Se encuentra así un balance entre lo interno y lo externo que es fundamental para el correcto planteo de alternativas estratégicas. Igual balance debe obtenerse entre el pasado, el presente y el futuro, de manera que el análisis FODA no se convierta en “arqueología empresarial” sino que permita orientar la empresa hacia su futuro.

Pero la utilización tradicional del análisis FODA no es suficientemente sistemática en la elaboración de conclusiones ni lleva a tomar acciones concretas que ayuden en forma simple a estructurar un plan estratégico. Esta nota teórica busca cubrir ambas falencias con un nuevo enfoque.

3. El capítulo de fortalezas y debilidades

Se trata esencialmente de pasar revista a la situación interna de la empresa, en la que es indispensable hacer un análisis cualitativo y cuantitativo, de aspectos tecnológicos, comerciales, financieros y organizativos; de activos fijos y de recursos humanos; de equipamiento y de valores organizacionales.

Las **fortalezas** son entonces aquellos aspectos positivos de la organización de la empresa, es decir, todas aquellas características positivas que le generan ventajas competitivas y que representan los activos gerenciales de la firma. El análisis de las fortalezas puede hacerse siguiendo dos dimensiones:

- la ventaja que representa en relación con los competidores principales;
- y la facilidad con la que este aspecto organizacional podría ser replicado por aquellos competidores que se encuentran en desventaja frente a la empresa

De esta forma se puede establecer una matriz que clasifica las fortalezas según esas dos variables y da una orientación sobre el valor estratégico de cada fortaleza, aunque no sugiere pautas concretas que permitan encarar acciones sobre la base del análisis.

		Facilidad de replicación	
		Alta	Baja
Ventaja sobre los competidores	Alta	Defensa enérgica para mantenerse adelante	Ventaja estructural de fácil defensa
	Baja	No constituye una fortaleza estratégica	A mantener sólo si esfuerzo bajo

El valor estratégico de las fortalezas debe ordenarse de acuerdo a las siguientes prioridades:

- en primer término, aquellas fortalezas que otorgan una fuerte ventaja sobre los competidores y que no son fácilmente replicables por los mismos; son esencialmente los bastiones más sólidos de la competitividad de la empresa;
- luego, aquellas fortalezas que otorgan una fuerte ventaja sobre los

competidores y que son fácilmente replicables por los mismos; constituyen los verdaderos campos de batalla para mantener la situación competitiva de la empresa;

- finalmente, aquellas fortalezas que otorgan una débil ventaja sobre los competidores y que no son fácilmente replicables por los mismos, que vale la pena mantener en la medida en que la inversión y el esfuerzo ejecutivo requeridos para ello no sean excesivamente altos;
- deben descartarse los sucesos que sean fácilmente replicables y otorguen poca ventaja sobre los competidores, ya que no se trata verdaderamente de fortalezas; en algunos casos son funciones irrelevantes, producto de enunciados de buenas intenciones o de cierta folklórica que se desarrolla en cada empresa; en la mayoría de los casos se trata de aspectos positivos que en algún momento de la evolución de la empresa constituyeron ventajas competitivas, pero que en el momento del análisis se han vuelto “**conditio sine quae non**” la empresa no podría pensar en participar con éxito en su sector.

Como se puede ver, esta priorización permite excluir éstos sucesos que son fácilmente replicables y que no otorgan una ventaja sobre los competidores. A través de su identificación se llega frecuentemente a identificar nuevas debilidades.

Las **debilidades** de la empresa son por otra parte aquellos aspectos criticables de la organización de la empresa, es decir, todas aquellas características negativas que le ocasionan desventajas frente a sus competidores y que representan las materias pendientes de la firma desde el punto de vista gerencial.

Su análisis puede hacerse siguiendo dos dimensiones:

- la desventaja que representa en relación con los competidores principales;
- y el grado de dificultad con el que se podría fortalecer este aspecto organizacional.

De esta forma se puede establecer una matriz que clasifica las debilidades según esas dos variables y da una orientación sobre la gravedad del impacto negativo estratégico de cada debilidad, aunque no sugiere pautas concretas que permitan encarar acciones sobre la base del análisis.

		Dificultad de Fortalecimiento	
		Alta	Baja
Desventaja respecto de los competidores	Alta	Desventaja estructural de difícil solución	Acortamiento fácil de desventajas
	Baja	No constituye una debilidad estructural	Desventaja recuperable si esfuerzo bajo

El grado de seriedad con el que habría que considerar las debilidades identificadas debería seguir este orden de prioridad:

- en primer lugar, aquellas debilidades que generan una mayor desventaja competitiva y para las que el fortalecimiento de la organización sea más problemático, que constituyen los verdaderos talones de Aquiles de la empresa;
- luego, aquellas debilidades que generan una alta desventaja competitiva pero para las cuales la organización tiene más probabilidad de poder fortalecerse y neutralizarlas, y que por lo tanto significan áreas en las cuales toda inversión que se realice tiene muy altos retornos en ganancias de competitividad y por lo tanto utilidades;
- por último, aquellas debilidades que generan relativamente poca desventaja competitiva pero cuya resolución resulta fácil, y que constituyen oportunidades marginales de mejoramiento de la posición competitiva de la empresa que se deben encarar si la inversión y el esfuerzo ejecutivo requeridos son suficientemente bajos.
- deben descartarse las sucesos que sean difícilmente corregibles y no otorguen una ventaja sobre los competidores, ya que no se trata verdaderamente de debilidades.

Esta priorización permite excluir claramente aquellas sucesos que son fortalecidas con extrema dificultad pero no otorgan una ventaja sobre los competidores. Pueden llegar a constituir restricciones estructurales comunes a todas las empresas que compiten en el sector y por lo tanto situaciones cuya solución es imposible o irrelevante.

4. Capacidades, recursos, conocimientos y competencias de base

Un enfoque contemporáneo de las **fortalezas** de la organización, debería estar centrado sobre cualquier combinación de cuatro de las teorías sobre fuentes de competitividad que reconoce la literatura moderna de análisis estratégico:

- **recursos:** la colección de activos físicos e intangibles que incluyen maquinarias, edificios, habilidades, cultura organizacional; aquí la importancia estratégica de un recurso se analiza en suceso de la interrelación entre escasez, demanda y la posibilidad de obtener valor del mismo;
- **conocimientos:** es “aquello que se sabe” en la empresa y que permite a la empresa generar valor a través de su transferencia entre negocios, la acumulación de conocimientos nuevos, la habilidad para obtener la mayor cantidad del valor generado por el conocimiento, la especialización en áreas muy concretas y la capacidad de aplicarlo a procesos concretos de producción/distribución/venta/servicio al cliente;
- **competencias de base:** se trata de la combinación de tecnologías individuales y habilidades de producción que en puntos específicos de la red de valor permiten que la empresa obtenga productos y/o servicios de valor superior;
- **capacidades:** son las habilidades de la organización estructuradas en términos de procesos y constituyen la dinámica de su comportamiento estratégico en toda la red de valor; así la empresa busca transformar sus procesos principales en capacidades estratégicas que le permitan dar mayor valor a sus clientes, para lo

cual invierte en la infraestructura de soporte que liga y trasciende las unidades de negocio (SBU) tradicionales.

5. El capítulo de oportunidades y amenazas

Se trata esencialmente de pasar revista a tendencias externas a la empresa, que pueden ser tanto del macroentorno (contexto político, económico, social, institucional de relevancia para la situación de su sector) como del entorno competitivo en el que actúa la empresa (competidores, tecnologías, distribución, cambio de hábitos de consumidores, etc.). Ver la nota teórica “Análisis del entorno” para mayores detalles.

Las **oportunidades** son aquellas tendencias externas que pueden repercutir favorablemente sobre los planes existentes o futuros de la empresa. Su análisis puede seguir dos dimensiones:

- el grado de atractivo que representa para la empresa;
- y la probabilidad de éxito de su implementación por parte de la empresa.

De esta forma se puede establecer una matriz que clasifica las oportunidades según esas dos variables y da una orientación sobre el grado de interés que pueden representar para la empresa. Comienza a sentar, junto con la matriz de clasificación de amenazas, bases que permitan encarar acciones sobre la base del análisis FODA.

		Probabilidad de éxito	
		Alta	Baja
Atractivo Potencial	Alta	Debe aprovecharse incuestionablemente	Interesante si el perfil de riesgo es aceptable
	Baja	Interesante sólo si esfuerzo bajo	Debe descartarse incuestionablemente

El grado de interés con el que habría que considerar las debilidades identificadas debería seguir este orden de prioridad:

- en primer lugar, aquellas oportunidades cuyo atractivo potencial es alto y la probabilidad de éxito en la implementación es alta;
- a continuación, aquellas oportunidades cuyo atractivo potencial es alto y la probabilidad de éxito se juzga en la actualidad baja, ya que el atractivo es suficiente como para poner en tela de juicio la estructura actual que le otorga poca probabilidad de éxito y así orientar esfuerzos hacia su aprovechamiento;
- por último, aquellas oportunidades cuyo atractivo potencial es bajo pero cuya probabilidad de éxito se juzga alta, ya que constituyen oportunidades marginales cuyo aprovechamiento debe encararse si la inversión y el esfuerzo ejecutivo requeridos son suficientemente bajos.

- deben descartarse los sucesos para las que la empresa tenga baja probabilidad de éxito y que tampoco tengan un atractivo potencial importante, ya que no se trata verdaderamente de oportunidades estratégicas.

Esta priorización permite excluir claramente aquellas situaciones que no representan una oportunidad atractiva para la empresa y para la que además la empresa no tiene una probabilidad alta de éxito. Probablemente representen oportunidades marginales que pueden ser aprovechadas por miembros del personal de la empresa o por otros competidores, pero no tienen un interés estratégico para la empresa.

Las **amenazas** son las tendencias externas a la organización que pueden repercutir desfavorablemente sobre los planes existentes o futuros de la empresa.

Su análisis puede seguir dos dimensiones:

- el grado de seriedad que representan por su impacto sobre la situación de la empresa;
- y la probabilidad de su ocurrencia.

De esta forma se puede establecer una matriz que clasifica las amenazas según esas dos variables y da una orientación sobre el impacto negativo que pueden tener para los intereses de la empresa. Comienza a sentar, junto con la matriz de clasificación de oportunidades, las bases que permitan encarar acciones sobre la base del análisis FODA.

		Probabilidad de Ocurrencia	
		Alta	Baja
Seriedad Potencial	Alta	Riesgo cierto a ser evitado a toda costa	Riesgo de cobertura especulativa
	Baja	Riesgo a ser evitado si esfuerzo bajo	Situación de impacto débil sobre empresa

El grado de alarma con el que habría que considerar las debilidades identificadas debería seguir este orden de prioridad:

- primeramente, aquellas amenazas cuyo seriedad potencial es alta y la probabilidad de ocurrencia es alta, pues constituyen los sucesos de mayor peligro para la continuidad exitosa de la empresa;
- a continuación, aquellas amenazas cuya seriedad potencial es alta y la probabilidad de ocurrencia se juzga en la actualidad baja, ya que el peligro es suficiente como para afectar profundamente la situación de la empresa y justifica la toma de alguna cobertura especulativa como un seguro o una opción, en caso de poder obtener dicha cobertura en el mercado;

- por último, aquellas amenazas cuya seriedad potencial es baja pero cuya probabilidad de ocurrencia se juzga alta, ya que constituyen oportunidades marginales de acción preventiva que se deben encarar si la inversión y el esfuerzo ejecutivo requeridos son suficientemente bajos.
- deben descartarse los sucesos que tengan baja probabilidad de ocurrencia y que tampoco sean potencialmente serios, ya que no se trata de verdaderas amenazas.

Esta priorización permite excluir claramente aquellas situaciones que no representan una amenaza seria para la empresa y cuya probabilidad de ocurrencia es baja. Probablemente representen situaciones marginales de la realidad que puedan afectar a otros sectores de negocios, o que puedan generar momentos de incertidumbre y preocupación personal a los ejecutivos de la empresa, pero no son una situación que deba ocupar la atención de la alta dirección de la empresa más allá de constituir un ruido más en el background estratégico.

6. La creatividad y una visión sobre la evolución futura del mercado

En el análisis del aspecto externo a la organización importa utilizar una cuota de creatividad que permita la generación de un rico espectro de evoluciones posibles sobre la base de tendencias observables en el entorno de la empresa.

Según se discute en la nota teórica “Análisis del entorno”, corresponde observar una serie de variables que pueden tener impacto sobre el negocio de la empresa:

- datos macroeconómicos (país, región, mundo);
- datos generales sobre el sector económico del negocio;
- información demográfica;
- datos sobre competidores existentes;
- datos sobre competidores potenciales;
- información sobre los mercados financieros, de materias primas, de producto y de recursos humanos;
- opiniones de expertos locales e internacionales;
- comparación de datos entre países, entre sectores, entre empresas;
- evolución tecnológica en toda la cadena de valor.

Si bien no se trata de hacer necesariamente un ejercicio de prospectiva o una sesión de trabajo con escenarios, sería normal terminar ambos tipos de estudio alimentando un Análisis FODA. La creatividad y el realismo son dos factores que deben estar en equilibrio en este ejercicio que debe buscar mirar hacia el futuro con el objetivo de anticipar las tendencias que más puedan afectar al negocio.

7. La orientación hacia la acción del análisis FODA

No se aprovecha verdaderamente todo el potencial del análisis FODA realizado hasta este punto si se lo plantea como un mero ejercicio intelectual. De hecho, su mayor utilidad consiste en orientar las acciones estratégicas de la empresa que lo lleva a cabo.

La forma de cristalizar esta orientación para la acción directiva, consiste en cruzar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de mayor importancia en una matriz. Para ello se irán volcando en las filas las oportunidades y las amenazas según el orden de prioridad identificado; y en las columnas las fortalezas y las debilidades según el orden de prioridad identificado. Esta matriz de cruce estratégico permitirá fijar un orden de prioridad sobre el cual la empresa deberá trabajar:

	Fortalezas	Debilidades
	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
	4.	4.
Oportunidades		
1.	Situación positiva que debe ser aprovechada y sostenida	La empresa debe trabajar fuertemente para revertir las debilidades
2.		
3.		
4.		
Amenazas		
1.	Se debe planear acciones para evitar o contrarrestar la influencia negativa	Situación negativa que requiere un profundo replanteo interno
2.		
3.		
4.		

El análisis sistemático de las relaciones entre filas y columnas identificará aquellas situaciones en las que existe una interrelación significativa entre, por ejemplo, una oportunidad y una debilidad. Un ejemplo de matriz completa es el siguiente. Por ejemplo:

	F.1	F.2	F.3	F.4	D.1	D.2	D.3	D.4
O.1								
O.2								
O.3								
O.4								
A.1								
A.2								
A.3								
A.4								

La matriz de síntesis con la que debería concluir el ejercicio del análisis FODA incluye:

- la descripción del cruce identificado como significativo;
- un diagnóstico que discuta la situación derivada de tal cruce;
- un curso de acción frente al cruce que puede ser compartido por más de un cruce.

Cruces	Diagnóstico	Curso de acción recomendable	
		Decisiones de crecimiento	Decisiones de desarrollo
O1/F2			
O1/D1			

O2/F1			
O2/F3			
O2/D2			
O3/F2			
O3/F4			
O3/D2			
O3/D4			
O4/F1			
O4/F3			
O4/D1			
O4/D4			
A1/F2			
A1/F4			
A1/D2			
A1/D3			
A2/F1			
A2/D4			
A3/F2			
A3/F4			
A3/D2			
A3/D3			
A4/F1			
A4/F3			
A4/D3			

Un ejercicio de tamaño magnitud lleva a buscar formas de acelerar el trabajo que surge de la matriz de cruce estratégico; algunas pocas reglas derivadas de la aplicación práctica de la metodología incluyen:

- las interacciones que requieren la atención más minuciosa son aquellas entre oportunidades y fortalezas, ya que generarán las iniciativas de mayor valor estratégico al abarcar las oportunidades de mayor interés apoyándose en las fortalezas de mayor magnitud para la empresa;
- la determinación de acciones puede ser enfocadas directamente para cada amenaza o para cada debilidad, ya que en ambos casos suele ser más conveniente encarar su alejamiento o su fortalecimiento en forma de programa orgánico que abarque todos los aspectos del suceso de base.

Estas iniciativas estratégicas así identificadas, deberán ser desarrolladas en mayor detalle dentro del proceso de planeamiento, cristalizando en un **plan de implementación** de las conclusiones estratégicas alcanzadas. A mayor calidad de reflexión en el análisis FODA, mayor calidad de dicho plan.

Con todo, estas matrices y el conjunto de acciones de implementación no pueden ser consideradas de ninguna manera el final del ejercicio de planeamiento estratégico. Este debe necesariamente contrastar el resultado obtenido por el análisis FODA con la visión estratégica que se debe elaborar en forma paralela, con un proceso más libre de restricciones; es decir, en forma más creativa. Esta confrontación deberá llevar a una estrategia, enumerando:

- definición del negocio;

- posicionamiento preliminar, en términos de las estrategias genéricas;
- mercados target;
- productos prioritarios;
- lineamientos estratégicos de acción;
- conceptos estructurales de organización.

Con estos enunciados, se podrá trabajar en forma más sistemática sobre la formulación de un plan estratégico (objetivos, metas, acciones) que como parte fundamental incluya un plan de implementación para cristalizar la estrategia elegida. A dicho plan, se le deberá aplicar una serie de tests para analizar su viabilidad:

- económica: si el plan tiene sentido económico, comprobando que los recursos invertidos (input) obtienen resultados (output) que justifiquen la inversión hecha en la implementación del plan;
- cronológica: para comprobar que los resultados deseados se obtienen dentro de los plazos fijados a priori;
- gerencial: dado que el gran recurso escaso es el recurso gerencial, se deberá verificar que las acciones previstas en el plan no desbordan la capacidad de gerenciamiento del equipo del que dispone la empresa.

En este punto, el proceso debe realizar un proceso de iteración que viabilice el plan de implementación a través de un juego simultáneo con:

- la magnitud de los resultados (metas) deseadas;
- los recursos financieros que se invertirán en la realización del plan;
- el horizonte de obtención de las metas buscadas;
- el equipo gerencial destinado a su implementación.

Naturalmente es aconsejable utilizar otras herramientas de análisis estratégico, como vimos en los párrafos anteriores; pero el análisis FODA es suficientemente poderoso como para que se pueda realizar con él solo un ejercicio rápido de planeamiento estratégico.

8. Volver al primer paso

No es sencillo generar los sucesos que se clasifican con el análisis FODA. Éste surge como consecuencia de un proceso de síntesis de dos pasos previos:

- el análisis del entorno;
- el análisis interno de la empresa.

Para mayor sistematicidad, convendría ir revisando todas las conclusiones de estos dos pasos analíticos y anotar sucesos en una **matriz de acontecimientos** previamente a su clasificación en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Con el afán de evitar ser dogmáticos, si en dicho paso previo de registro la inspiración diera lugar a la identificación de un nuevo suceso, deberá ser agregado a los ya identificados por la vía analítica: más vale trabajar sobre la base de un buen producto de la intuición que un análisis mediocre...

La matriz de acontecimientos permitirá clasificar en forma sistemática todos los sucesos sobre la base de una visión global de todos aquellos hechos internos y externos que se hayan identificado.

9. Un diagnóstico rápido de la situación estratégica de la empresa

El análisis FODA construido de esta manera permite también realizar un diagnóstico rápido y visual sobre la situación estratégica de la empresa, trabajando sobre el supuesto (desde ya, muy fuerte) de que el análisis ha llevado a una identificación completa de todos los sucesos que pueden rodear a la empresa.

En tales condiciones, se busca determinar rápidamente los cuatro puntos cardinales de la situación de la empresa, asociados a la situación que se identifique para cada uno de los tipos de sucesos:

- en qué cuadrante se concentran las fortalezas, ya que dependiendo del cuadrante la empresa será capaz de defender con mayor energía su posición estratégica;
- el cuadrante que predomina en la clasificación de las debilidades, ya que esto llevará a identificar el tamaño del desafío que representa el trabajo interno dentro de la organización para solidificar su posición competitiva;
- en qué cuadrante se ubican preponderantemente las oportunidades, lo que facilitará la comprensión del atractivo futuro del negocio accesible a la empresa dada la situación del mercado y sus capacidades;
- finalmente, el cuadrante en el que se encuentran mayoritariamente las amenazas, siendo éste una síntesis de la gravedad del impacto negativo que el entorno podría tener sobre los planes de la empresa.

De esta manera, se podrá desarrollar una visión esquemática de la posición global de la empresa en el tablero estratégico en el que compite.

10. El sentido dinámico del análisis FODA

El análisis de oportunidades y amenazas parece orientarse naturalmente hacia el futuro, ya que resulta relativamente fácil imaginarse cómo puede evolucionar el entorno externo. El análisis de fortalezas y debilidades debe iniciarse naturalmente hacia el presente en una primera instancia, ya que se trata del punto de partida desde el cual se podrán tomar las acciones estratégicas discutidas en el párrafo 7.

Por lo tanto, anclar el análisis FODA en el pasado o el presente significaría desvirtuar tanto el procedimiento analítico como los objetivos de la metodología.

Con todo, a comienzos de los años 90, se acuñó el término de Análisis FODA Dinámico como reacción a la creciente tendencia que se observaba de plantear el análisis estratégico con un sentido estático o fotográfico.

En esta variación del enfoque, importa tanto identificar los sucesos (fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas) como la trayectoria que se estima que sigue cada suceso desde un pasado reciente (que explica el origen del suceso), a través de

la posición actual y orientándose a ubicar la situación del suceso en un futuro no muy lejano.

Parece evidente que la realización del análisis FODA con las pautas descritas en esta nota teórica debe orientar naturalmente al analista y a los ejecutivos que utilizan el análisis hacia el futuro, en razón del sesgo hacia la acción en el que naturalmente desemboca la metodología planteada.

65.33 – Economía de la Energía Eléctrica
Facultad de Ingeniería
Universidad de Buenos Aires
Año 2004