

Resumen

La matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta objetiva, práctica y viable para analizar los factores que tienen mayor preponderancia y proporcionar juicios que permitan construir un balance estratégico, que represente, para la dirección de las organizaciones, la posibilidad de participar en forma exitosa en la implantación de estrategias.

Indicadores

Matriz FODA, Diagnóstico organizacional, Balance estratégico, Estrategias.

Introducción

Realizar diagnósticos en las organizaciones es una condición para intervenir profesionalmente en la formulación e implantación de estrategias y su seguimiento para efectos de evaluación y control (Allarie y Firsirotu, 1985).

Las siglas de FODA corresponden a la traducción del inglés: SWOT que significan *Strenghts*, *Weaknesses*, *Opportunities*, *Threats*; en español: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

Esta nota técnica fue preparada por Verónica Delgado Cortés (veronica_delgadoc@hotmail.com), con el propósito de proveer información para ayudar a que el participante profundice en la comprensión de los temas tratados y enriquecer la discusión.

Derechos Reservados © Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey; Av. General Ramón Corona No. 2514 Col. Nuevo México, Zapopan, Jalisco 45138, México. El ITESM prohíbe cualquier forma de reproducción, almacenaje o transmisión de la totalidad o parte de esta obra, sin autorización por escrito.

Síntesis

El análisis FODA se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y las Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo.

Las Fortalezas y Debilidades se refieren a la organización y sus productos, mientras que las Oportunidades y Amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno. Por tanto, deben analizarse las condiciones del FODA en el siguiente orden:

- 1) Fortalezas
- 2) Oportunidades
- 3) Amenazas
- 4) Debilidades.

¿Cómo identificar las Fortalezas y Debilidades?

Una fortaleza de la organización es alguna función que realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal y la evidencia de su competencia (McConkey, 1988). Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización como un logro que brinda o una situación favorable en el medio social. Una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil.

Para Porter (1998), las fortalezas y debilidades son, en conjunto, las capacidades, esto es, los aspectos tanto fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc.).

Para el análisis FODA, una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos. Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros.

¿Cómo identificar oportunidades y amenazas?

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en el atractivo del estado de una organización, sino que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico; pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones (ver **Tabla 1**).

Tabla 1. Aspectos a considerar para elaborar una matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Capacidades fundamentales en áreas claves. • Recursos financieros adecuados. • Buena imagen de los compradores. • Ser un reconocido líder en el mercado. • Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. • Acceso a economías de escala. • Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas. • Propiedad de la tecnología. • Ventajas en costos. • Mejores campañas de publicidad. • Habilidades para la innovación de productos. • Dirección capaz. • Posición ventajosa en la curva de experiencia. • Mejor capacidad de fabricación. • Habilidades tecnológicas superiores.	• No hay una dirección estratégica clara. • Instalaciones obsoletas. • Rentabilidad inferior al promedio. • Falta de oportunidad y talento gerencial. • Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. • Abundancia de problemas operativos internos. • Atraso en investigación y desarrollo. • Línea de productos demasiado limitada. • Débil imagen en el mercado. • Débil red de distribución. • Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. • Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. • Costos unitarios generales más altos con relación a los competidores clave.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. • Complacencia entre las compañías rivales. • Crecimiento económico más rápido en el mercado. • Facilidad de importación de insumos y productos. • Tratados de libre comercio. • Tendencias de la sociedad. • Cambios en el comportamiento de los consumidores. • Progreso tecnológico. • Nichos de relleno. • Alto potencial de mercado. • Nuevos canales de distribución.	• Entrada de competidores foráneos con costos menores. • Incremento en las ventas y productos sustitutos. • Crecimiento más lento en el mercado. • Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros. • Requisitos reglamentarios costosos. • Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. • Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. • Cambio en las necesidades y gustos de los compradores. • Cambios demográficos adversos.

Fuente: Thompson y Strikland, 1998

Una vez obtenidos los datos de la tabla anterior se llena la siguiente matriz combinando las Fortalezas con Oportunidades y dan las estrategias FO y así sucesivamente los demás cuadrantes del centro.

Tabla 2. MATRIZ FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS 1.- 2.- 3.- 4.- 5.- 6.-	DEBILIDADES 1.- 2.- 3.- 4.- 5.- 6.-
	OPORTUNIDADES 1.- 2.- 3.- 4.- 5.- 6.-	ESTRATEGIAS FO ESTRATEGIAS DO
AMENAZAS 1.- 2.- 3.- 4.- 5.- 6.-	ESTRATEGIAS FA ESTRATEGIAS DA	

Fuente. David, 2003

La matriz FODA constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias; de dicha matriz se pueden realizar nuevas matrices como: Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) y Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE), entre otras.

Bibliografía

- Allarie, Yvan y Firsirou, Mihaela (1985). "How to implement radical strategies in large organizations". *Sloan Management Review* (pre-1986); Cambridge Tomo 26, N. ° 3, (Primavera 1985): 19. Consultado el 25 de junio de 2018 en: <https://search.proquest.com/openview/ef7772c99fad6b95123780b76130f691/1?pqorigsite=gsc&holar&cbl=35193>.
- David, Fred R (2003)., *Conceptos de Administración Estratégica*, PEARSON EDUCACIÓN, México, ISBN 970-26-0427-3, Área: UNIVERSIDAD
- McConkey, Dale D. (1988). "Planning in a changing environment". *Business Horizons, Elsevier* vol. 31(5), pp. 64-72. Citado por Kathleen A. Paris, noviembre, 2003, University of Wisconsin System Board of Regents. Consultado el 25 de junio de 2018 en: https://www.cuhk.edu.hk/u-planning-office/documents/other-strategic-planning/paris-2003_strat-plan-in-u.pdf.
- Porter, M. (1998). *Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria. Consultado el 25 de junio de 2018 en: https://books.google.com.mx/books/about/Estrategia Competitiva.html?id=n0dDAAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.
- Thompson, A. y Strikland, K.F.C. (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. México: MacGraw-Hill Interamericana. Consultado el 25 de junio de 2018 en: [https://manalo-b371a.firebaseio.com/31/Administracion-Estrategica-Coceptos-YSCasos\(11%C2%AA-Ed\).pdf](https://manalo-b371a.firebaseio.com/31/Administracion-Estrategica-Coceptos-YSCasos(11%C2%AA-Ed).pdf)