

GUÍA COMPLETA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN ANÁLISIS FODA

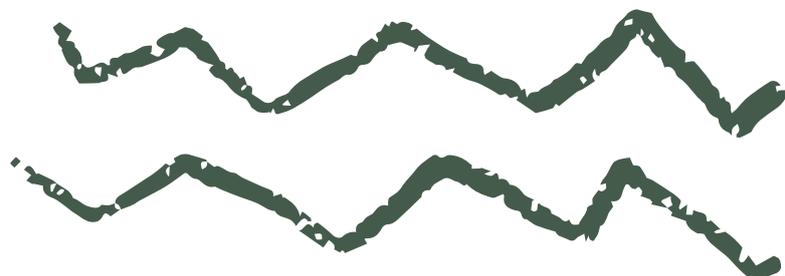
1.¿QUÉ ES UN ANÁLISIS O MATRIZ FODA?

El análisis o matriz FODA, también conocido en los países hispanohablantes como DAFO o DOFA y en los angloparlantes como SWOT, es una herramienta clave para hacer un análisis pormenorizado de la situación actual de una organización o persona basado en sus Debilidades y Fortalezas así como en las Oportunidades y Amenazas que ofrece su entorno.

Cada una de las siglas de un análisis FODA o DAFO representa a cada uno de los 4 atributos o variables que se estudian: F de Fortalezas, D de Debilidades, O de Oportunidades y A de Amenazas.

La forma visual de un análisis FODA o DAFO es una matriz de cuatro cuadrantes en el que en cada cuadrante se listan las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa o persona analizada.

EJEMPLO DE MATRIZ FODA / DAFO



2.¿QUIÉN PUEDE UTILIZARLO?

Aunque tradicionalmente fue una herramienta clave en la planificación estratégica de todo tipo de empresas, puede también ser utilizado tanto por departamentos dentro de dichas empresas, como por los líderes de un proyecto, asociaciones sectoriales, gobernantes de países y cada vez más es utilizada por particulares ante situaciones de toda índole (es lo que se conoce como FODA personal o DAFO personal).

3.¿CUÁNDO DEBE UTILIZARSE?

No existe una guía para saber cuándo debe una empresa o una persona hacer la matriz DAFO o FODA, pero algunas situaciones en las que podría ser útil son:

- Antes de crear una nueva empresa.
- Una vez al año para mantener o redefinir la estrategia de la misma.
- Ante un nuevo proyecto.
- Ante cualquier cambio interno o externo que consideremos que afecta sustancialmente a nuestra posición competitiva.
- Si sos un particular lo podrías realizar ante una entrevista de trabajo.
 - O cuando te enfrentes a una situación compleja y de consecuencias perdurables que requiere una amplia reflexión (ej: carrera profesional o vida personal).

4. ¿PARA QUÉ SIRVE?

Sirve para que cualquier empresa o particular pueda tomar las mejores decisiones basado en un análisis pormenorizado de la situación considerando tanto los factores internos (Fortalezas y Debilidades) como los factores externos (Oportunidades y Amenazas) que le afectan.

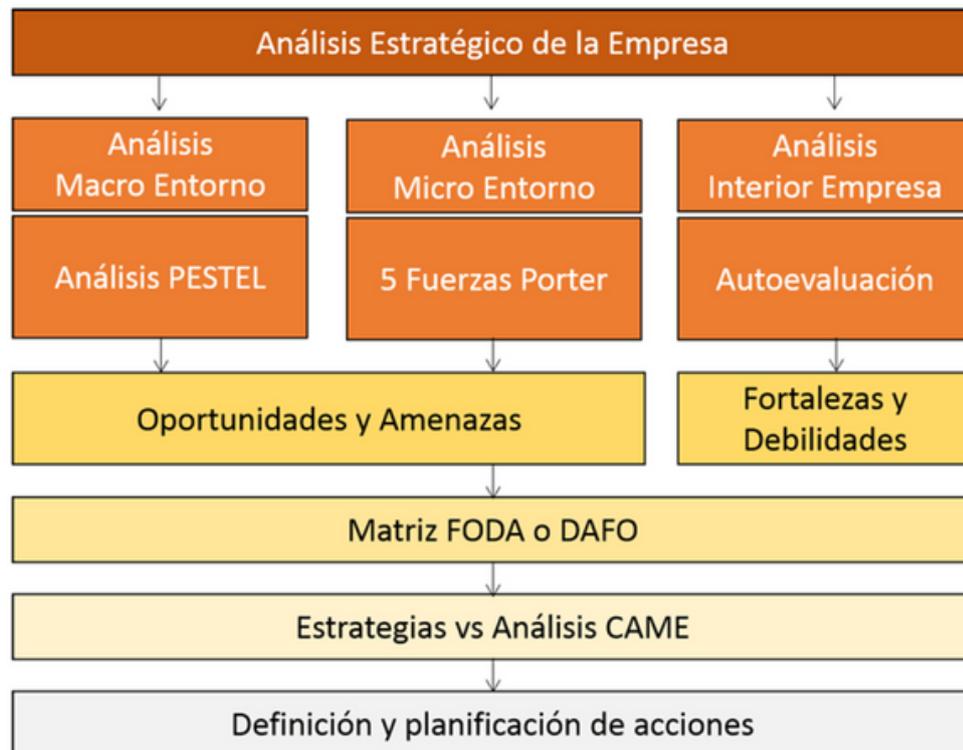
Es una herramienta de fácil uso y de rápida implementación por lo que deja en evidencia a todos aquellos que habitualmente adoptan decisiones estratégicas poco elaboradas y razonables

5. ¿CÓMO SE HACE UN ANÁLISIS FODA O DAFO?

¿Aunque es relativamente sencillo de realizar soy partidarios de seguir siempre un proceso estructurado y detallado, especialmente cuando estemos hablando de una empresa.

El proceso que recomiendo no se limita a la realización de la matriz FODA-DAFO sino que va más allá, definiendo los siguientes pasos para la selección, planificación e implementación de las acciones más apropiadas en función del análisis realizado y de la estrategia de la empresa.

FASES PROCESO ANÁLISIS FODA O DAFO Y PASOS POSTERIORES.



En primer lugar hay que identificar las Oportunidades y Amenazas, y Fortalezas y Debilidades a través del estudio del Micro y Macro-entorno y de un análisis interno a consciencia.

Justo después hay que cumplimentar la Matriz FODA o DAFO.

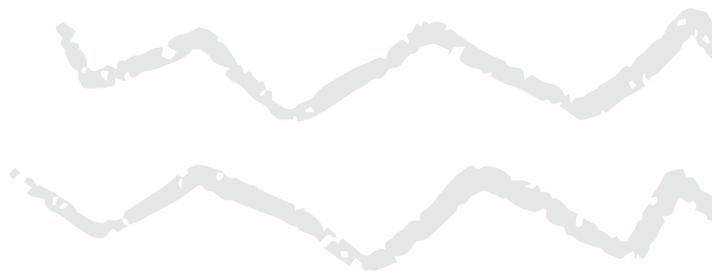
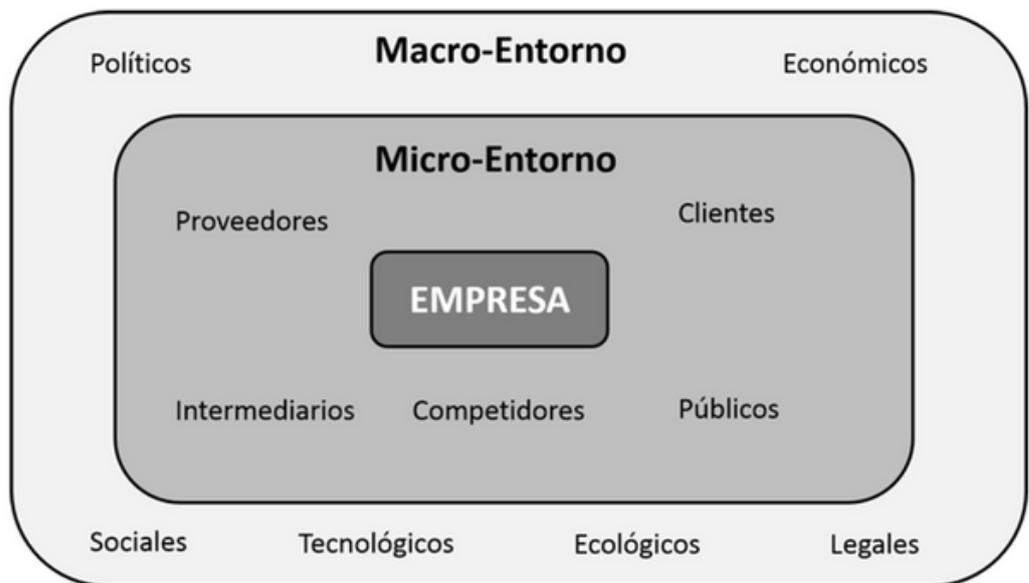
En tercer lugar realizaríamos el Análisis CAME y por último definiríamos y planificaríamos las acciones a implementar en función de la estrategia de la compañía.

5.1 DETECTAR FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS



5. 11 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (ANÁLISIS EXTERNO)

El análisis externo engloba tanto el análisis de micro-entorno como el macro-entorno en búsqueda de Oportunidades y Amenazas.



ANÁLISIS EXTERNO MACRO-ENTORNO (PESTEL)

El análisis del macro-entorno (PESTEL) se encarga de estudiar aquellas variables Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ecológicas y Legales que afectan a la empresa desde su entorno más lejano y que nos puede ayudar a identificar Oportunidades y Amenazas.

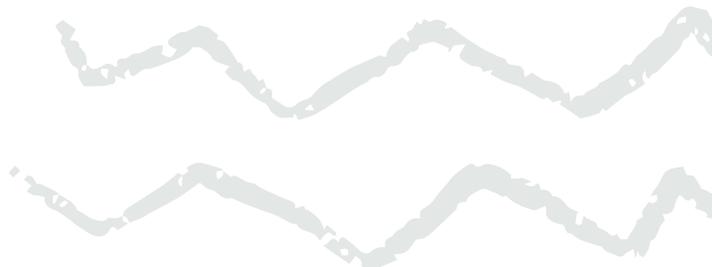
Algunos ejemplos de factores que se pueden convertir en amenazas y oportunidades vinculadas al macro-entorno serían:

- **Políticas:**

- o Las diferentes políticas de los gobiernos nacionales, locales.
- o Las subvenciones públicas dependientes de los gobiernos.
- o La política fiscal de los diferentes países.
- o Las modificaciones de los tratados comerciales.
- o Posibles cambios de partidos políticos en los gobiernos y sus ideas sobre la sociedad y la empresa.

- **Económicas:**

- o Ciclos económicos.
- o La política económica del gobierno.
- o La inflación.
- o Los niveles de ingreso.
- o La tasa de desempleo.



• **Sociales:**

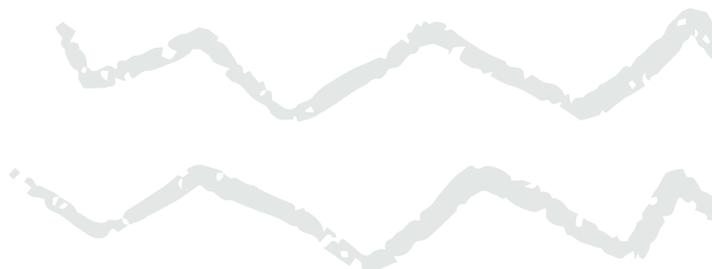
- o Estructura de edades cambiantes de la población.
- o La estructura familiar en permanente cambio (solteros, “nido vacío”..)
- o Cambios geográficos de la población.
- o Una población con mejor preparación, más profesional.
- o Mayor diversidad (racial, discapacidad, opción sexual, religión).

• **Tecnológicos:**

- o Realidad virtual y Realidad aumentada.
- o Impresiones en 3D.
- o IOT (Internet of Things o internet de la cosas).
- o Vehículos autónomos.

• **Ecológicos:**

- o Escasez de materias primas.
- o Aumento de la contaminación.
- o Reciente intervención del gobierno.
 - o Leyes de protección medioambiental.
- o Regulación sobre el consumo de energía.
- o Conciencia social ecológica actual y futura.



- **Legales:**

- o Leyes sobre el empleo.
- o Derechos de propiedad intelectual.
- o Leyes de salud y seguridad laboral.
- o Sectores protegidos o regulados.
- o Certificaciones y acreditaciones necesarias para ejercer.
- o Privacidad de los usuarios. Cookies.

ANÁLISIS EXTERNO MICRO-ENTORNO (5 FUERZAS DE PORTER)

Formado por las fuerzas del entorno más cercano a la empresa para la que se realiza el análisis DAFO o FODA.

Estamos hablando de Proveedores, Clientes, Públicos, Intermediarios y Competidores. La mejor herramienta para determinar las Amenazas y Oportunidades del micro-entorno son las 5 fuerzas de Porter.

Este modelo fue desarrollado por Michael Porter en 1979. Según el mismo, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas: Las amenazas de nuevos competidores, el poder negociador de los clientes, la amenaza de nuevos productos o servicios y el poder negociador de los proveedores.

5 FUERZAS DE PORTER



Algunos ejemplos de oportunidades y amenazas vinculados a estas fuerzas del micro-entorno son:

- **Amenazas de Nuevos Entrantes:**

- o Existencia de barreras de entrada.
- o Economías de escala.
- o Valor de la marca.
- o Costes de cambio.
- o Requerimientos de capital.
- o Acceso a la distribución.
- o Ventajas absolutas en costos.
- o Ventajas en la curva de aprendizaje.
- o Mejoras en la tecnología.

• **Poder negociador de clientes:**

- o Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- o Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con altos costos fijos.
- o Volumen comprador.
- o Costos o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- o Disponibilidad de información para el comprador.
- o Capacidad de integrarse hacia atrás.
- o Existencia de sustitutos.
- o Sensibilidad del comprador al precio.
- o Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.

• **Amenaza de productos sustitutos**

- o Propensión del comprador a sustituir.
- o Precios relativos de los productos sustitutos.
- o Costo o facilidad de cambio del comprador.
- o Nivel percibido de diferenciación de producto.

• **Poder de negociación con los proveedores**

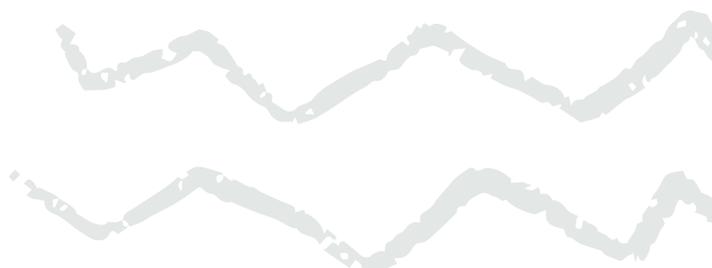
- o Facilidades o costos para el cambio de proveedor.
- o Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- o Presencia de productos sustitutos.
- o Concentración de los proveedores.
- o Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
- o Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.
- o Coste de los productos del proveedor en relación con el costo del producto final

De analizar las cuatro variables salen la quinta, la **rivalidad de los competidores**

- **Rivalidad de los competidores**

- o Poder de los compradores.
- o Poder de los proveedores.
- o Amenaza de nuevos competidores.
- o Amenaza de productos sustitutivos.
- o Crecimiento industrial.
- o Sobre-capacidad industrial. o Barreras de salida.
- o Diversidad de competidores.
- o Valor de la marca.

Una vez analizado el macro-entorno y el micro-entorno con detenimiento es importante que seleccionemos sólo aquellas oportunidades y amenazas que consideremos más relevantes a la hora de generar ventajas o desventajas competitivas para nuestro negocio.



5.12 DEBILIDADES Y FORTALEZAS (ANÁLISIS INTERNO)

En la selección y listado de Debilidades y Fortalezas de una empresa, que generen ventajas o desventajas competitivas y que se refieren a aspectos organizativos, de recursos, activos, calidad y/o percepción de los consumidores, lo ideal es que este proceso se lidere internamente y que no sea una única persona la que llegue a estas conclusiones sino que se rodee y pida opinión a otras personas involucradas en la situación, como pueden ser otros miembros de comité de dirección, compañeros, empleados, proveedores, clientes o incluso a tu pareja y amigos cercanos en caso de un análisis FODA O DAFO personal.

Tipo de Fortalezas

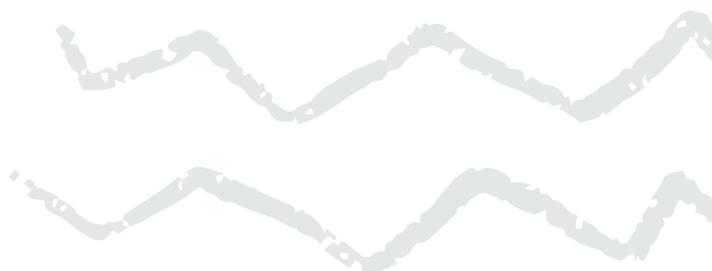
Se trata de los puntos donde estamos bien o incluso mejor que nuestros competidores

- Propiedad tecnológica principal
- Capacidad de fabricación
- Capacidad de financiación
- Habilidades y recursos superiores
- Instalaciones modernas
- Costos unitarios bajos
- Buena rentabilidad

Tipo de Debilidades

Aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa y que por tanto constituyen un serio problema para la organización que debe ser superado.

- No hay dirección estratégica clara
- Incapacidad de financiación
- Falta habilidades o capacidades clave
- Atraso en I+D
- Exceso problemas operativos internos
- Instalaciones obsoletas
- Costos unitarios elevados
- Rentabilidad insuficiente



EJEMPLO DE MATRIZ FODA CUMPLIMENTADA

INTERNO

EXTERNO

DEBILIDADES

Problemas de financiación
Falta de recursos clave

AMENAZAS

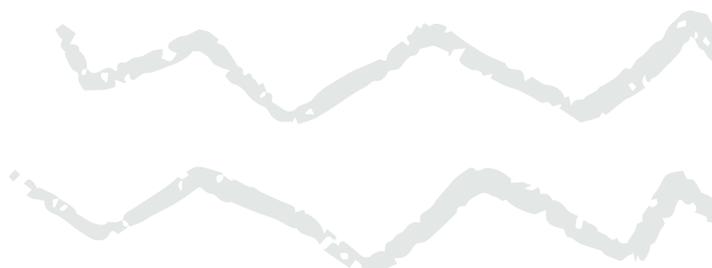
Productos sustitutos
Concentración de
proveedores

FORTALEZAS

Patentes
Alta rentabilidad
Instalaciones modernas

OPORTUNIDADES

Cambios legales
Nuevas tecnologías



6. TENGO MI MATRIZ FODA ¿Y AHORA QUÉ?

6.1 CONFRONTAR LAS VARIABLES

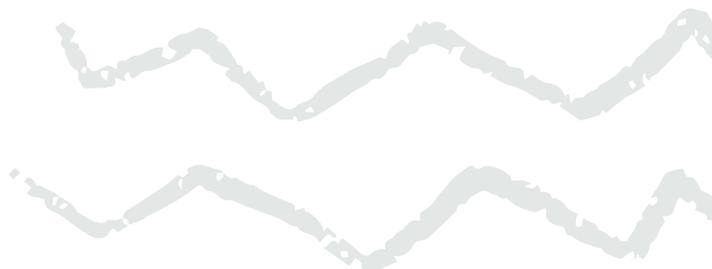
Recomendamos en primer lugar y antes de pasar a la siguiente fase confrontar Fortalezas y Debilidades con Oportunidades y Amenazas y realizarnos las siguientes preguntas:

Fortalezas vs Oportunidades: ¿Nos permiten las fortalezas internas aprovechar las oportunidades que nos provee el entorno?

Debilidades vs Amenazas: ¿Nos impiden las debilidades internas hacer frente con garantías a las amenazas existentes o futuras?

Fortalezas vs Amenazas: ¿Nos permiten las fortalezas internas hacer frente a las amenazas?

Debilidades vs Oportunidades:
¿Nos impide las debilidades internas aprovecharnos de las oportunidades que se nos presentan?



6.2 ESTRATEGIA VS ANÁLISIS CAME (CORREGIR, AFRONTAR, MANTENER Y EXPLORAR)



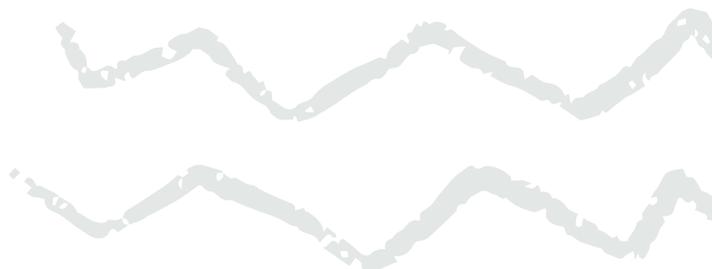
6.3 ANÁLISIS CAME

La siguiente fase consiste en realizar el Análisis CAME. Este análisis es fundamental para saber cómo actuar ante las Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas identificadas. Lo que dice el Análisis CAME es que las **Debilidades** hay que **Corregirlas (C)**, que **Amenazas** hay que **Afrontarlas (A)**, que **Fortalezas** hay que **Mantenerlas (M)** y que **Oportunidades** hay que **Explotarlas (E)**.

ANÁLISIS CAME



Antes de definir y priorizar que acciones implementar es fundamental que entendamos cual es la estrategia de la empresa, ya que en función de la misma puede ser que prioricemos corregir Debilidades, Afrontar amenazas, Mantener fortalezas o Explotar oportunidades.



Enumeramos aquí las principales estrategias y aportamos algunos ejemplos:

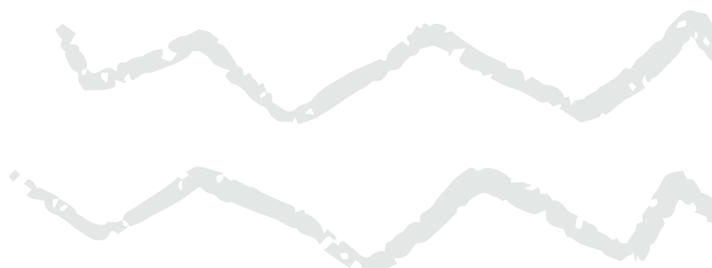
Estrategias defensivas: Buscan evitar que empeore nuestra situación actual (evitar perder cuota de mercado, etc). En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas en **afrontar amenazas y mantener fortalezas**. Ej: Coca cola en mercados muy maduros donde el consumo de sus refrescos esté amenazada por las corrientes sociales que están atacando la obesidad y el consumo de productos azucarados.

Estrategias ofensivas: Buscan mejorar nuestra situación actual (ganar cuota de mercado, etc). En este tipo de estrategias van a predominar las acciones enfocadas a **explotar las oportunidades y mantener/reforzar las fortalezas**. Ej: Empresa en un sector en crecimiento y con un plan de negocio agresivo.

Estrategias de re-orientación: Busca transformar la situación haciendo cambios que eliminen nuestras debilidades y creen nuevas fortalezas. En este tipo de estrategias van a aparecer las acciones enfocadas a **corregir debilidades y explotar oportunidades**. Ej: IBM cuando dejó de ser una compañía de hardware para convertirse en una compañía de software/consultoría.

Estrategia de supervivencia: Busca eliminar los aspectos negativos que nos perjudican. En este tipo de estrategias vemos acciones enfocadas a **corregir las debilidades y a afrontar amenazas**. Ej: un estudio de arquitectura tras el pinchazo de la burbuja inmobiliaria.

ESTRATEGIAS DE UNA EMPRESA Y CORRELACIÓN CON ANÁLISIS CAME.



6.4 DEFINIR E IMPLEMENTAR ACCIONES.

Una vez realizados todos los pasos anteriores tenemos que definir un listado de acciones en detalle para cada Fortaleza, Debilidad, Oportunidad y Amenaza listada, que priorizaremos en función de la estrategia de la compañía.

Como último paso ya sólo queda calendarizar, con responsable, coste, fecha, objetivo a cumplir y métricas a medir, todas las acciones a implementar para el periodo a cuya finalización volveremos a realizar el Análisis FODA-DAFO

