



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA**  
**INGENIERÍA DE SISTEMAS – PLANEACIÓN**

**CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS**

**TESIS**  
**PARA OPTAR POR EL GRADO DE:**  
**MAESTRA EN INGENIERÍA**

**PRESENTA:**  
**CRISTY JOHANNA MANZANO HOYOS**

**TUTOR PRINCIPAL**  
**ARTURO FUENTES ZENÓN**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA, POSGRADO EN INGENIERÍA DE SISTEMAS**

**MÉXICO, D. F. SEPTIEMBRE DE 2015**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**JURADO ASIGNADO:**

Presidente:

Secretario:

Vocal: MTRO. ARTURO FUENTES ZENÓN

1<sup>er</sup>. Suplente:

2<sup>d</sup> o. Suplente:

Lugar o lugares donde se realizó la tesis: México, Distrito Federal

**TUTOR DE TESIS:**

ARTURO FUENTES ZENÓN

-----  
**FIRMA**

## AGRADECIMIENTOS

*Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes, porque Jehová tu Dios estará contigo donde quiera que vayas. Josué 1:9*

Dios ha guiado mi vida y en él mis triunfos y alegrías cobran sentido, agradezco por la forma maravillosa en que me ha demostrado su amor y su poder durante esta etapa que culminó.

Han sido mis maestros artífices de este logro, quienes con su conocimiento y dedicación contribuyeron a que hoy pueda alcanzar este título. Especialmente agradezco al Maestro Arturo Fuentes Zenón por creer y ver en mí, capacidades para desarrollar con integridad mi profesión.

Sin duda, lo más grandioso no es el título, sino todas las experiencias ganadas en este tiempo, impregnadas de la magia de las personas que con un propósito han llegado a mi vida, de mis grandes amigos que pese a la distancia me han dado su cariño, a mi familia, a mis padres Gerardo y Carmen que con su apoyo me han animado a luchar por cada sueño y a mi hermano Kevin por ser mi cómplice; a todos agradezco este momento.

Y por supuesto, mi corazón y gratitud hacia México, un bello país que me abrió sus puertas, invirtió en mí y me llenó del afecto de su gente, el tesoro más valioso que encontré.

*Gracias México Lindo y Querido*

## RESUMEN

El propósito de esta investigación se centra en aterrizar las estrategias que se generan en el análisis FODA, para que éstas puedan ser llevadas a un plano operativo, ya que con frecuencia los resultados que se generan son muy generales, lo que le resta practicidad a este tipo de análisis.

Como parte de la investigación se presenta un resumen bibliográfico que comprende el desarrollo del FODA como herramienta, una recopilación de distintas críticas de reconocidos autores respecto al uso y los resultados del mismo, así como algunas propuestas para mejorarlo. Estas últimas se conectan con el tema de modelo de negocio y ventaja competitiva como elementos claves de integración de la propuesta haciendo uso del lienzo de modelo de negocio de Osterwalder & Pigneur. Como resultado de la investigación, se propone un procedimiento estructurado e integral para dos tipos de estrategias: tanto la "*Formulación de Estrategias con base en las Capacidades*" como la "*Formulación de Estrategias con base en el Entorno*". Se estima que este procedimiento permite construir o elaborar propuestas que sean realizables y que no se queden solo en ideas generales.

## ABSTRACT

The purpose of this research focuses on bringing strategies generated in the SWOT analysis to an operational level, given that often the results are very general, which subtracts practicality to this type of analysis.

The bibliographic summary presented as part of the research includes the development of SWOT as a tool, a compilation of diverse critics of renowned authors concerning the use and results of the analysis, as well as some proposals to improve it. The latter are connected with the subject of business model and competitive advantage as key elements of integration of the proposal using the Osterwalder & Pigneur business model canvas. As a result of the research, a structured and comprehensive procedure is proposed for two types of strategies: both the "Formulation of Strategies based on the Capabilities" and the "Formulation of Strategies based on the Environment". It is estimated that this procedure allows building or developing proposals that are feasible and are not left just as general ideas.

## ÍNDICE

### RESUMEN/ABSTRACT

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>11</b>
<b>ANTECEDENTES</b> .....	<b>11</b>
<b>PROBLEMÁTICA</b> .....	<b>11</b>
<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>13</b>
<b>2. ANÁLISIS FODA</b> .....	<b>14</b>
2.1 <b>ANTECEDENTES</b> .....	<b>14</b>
2.2 <b>ESTRUCTURA GENERAL DEL FODA</b> .....	<b>15</b>
2.3 <b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO</b> .....	<b>18</b>
2.4 <b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO</b> .....	<b>20</b>
2.5 <b>FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS</b> .....	<b>24</b>
<b>3. CRÍTICAS AL FODA</b> .....	<b>27</b>
3.1 <b>HABERBERG, ADRIAN (2000)</b> .....	<b>27</b>
3.2 <b>FUENTES ZENÓN, ARTURO (2014)</b> .....	<b>27</b>
3.3 <b>CODINA JIMÉNEZ, ALEXIS (2011)</b> .....	<b>28</b>
3.4 <b>HILL &amp; WESTBROOK (1997)</b> .....	<b>29</b>
3.5 <b>RESUMEN DE LAS CRÍTICAS MÁS RELEVANTES</b> .....	<b>30</b>
<b>4. IDEAS PARA LA MEJORA DEL FODA</b> .....	<b>34</b>
4.1 <b>SUGERENCIAS DE CODINA JIMÉNEZ PARA LA MEJORA DEL FODA</b> .....	<b>34</b>
4.2 <b>SUGERENCIAS DE ARTURO FUENTES ZENÓN - FODA SIMPLIFICADO</b> .....	<b>36</b>
4.3 <b>PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA PROVINCIA DE MORROPÓN</b> .....	<b>37</b>
4.4 <b>ILUSTRACIÓN – CASO DE ESTUDIO: PROVINCIA DE MORROPÓN</b> .....	<b>47</b>
4.5 <b>MODELO DE NEGOCIO Y VENTAJA COMPETITIVA</b> .....	<b>53</b>
4.5.1 <b>Modelo de negocio</b> .....	<b>54</b>
4.5.2 <b>Ventaja competitiva</b> .....	<b>59</b>

<b>5. PROCEDIMIENTO PARA FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS QUE SE DERIVAN DEL ANÁLISIS DEL CAPACIDADES Y DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO .....</b>	<b>66</b>
<b>5.1 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS CON BASE EN LAS CAPACIDADES .....</b>	<b>66</b>
<b>5.2 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS CON BASE EN EL ENTORNO .....</b>	<b>73</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>82</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>87</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ejemplo de un Análisis FODA.....	17
Figura 2. Análisis Externo.....	19
Figura 3. Identificación de Fortalezas y Debilidades .....	20
Figura 4. Cadena de Valor .....	21
Figura 5. Capacidad Estratégica .....	24
Figura 6. Matriz de Evaluación TOWS.....	25
Figura 7. Matriz FODA – Generación de Estrategia .....	26
Figura 8. Formulación de Estrategias.....	36
Figura 9. Exploración de las Condiciones actuales.....	37
Figura 10. Análisis de Relaciones Estratégicas.....	39
Figura 11. Análisis Oportunidades - Fortalezas.....	40
Figura 12. Análisis Oportunidades – Debilidades.....	40
Figura 13. Análisis de Amenazas - Debilidades.....	41
Figura 14. Balances Oportunidades y Amenazas.....	41
Figura 15. Balance Oportunidades – Fortalezas - Debilidades.....	42
Figura 16. Balance Amenazas- Debilidades.....	43
Figura 17. Definición de las Estrategias.....	44
Figura 18. Matriz de Estrategias.....	44
Figura 19. Metodología para la Formulación de Estrategia .....	46
Figura 20. Ilustración Relación Oportunidades- Fortalezas.....	48
Figura 21. Ilustración Relación Oportunidades- Debilidades .....	49
Figura 22. Ilustración Relación Amenazas- Debilidades .....	50
Figura 23. Ilustración Balance de Oportunidades – Fortalezas- Debilidades.....	51
Figura 24. Ilustración Balance Amenazas - Debilidades.....	52
Figura 25. Ilustración Formulación de estrategias - Oportunidades.....	52
Figura 26. Ilustración Formulación Estrategias - Amenazas.....	53
Figura 27. Ilustración Modelo de Negocio- Áreas de un negocio.....	54
Figura 28. Descripción Modelo de Negocio – Módulos 1- 4.....	56
Figura 29. Descripción Modelo de Negocio – Módulos 5 - 9.....	57
Figura 30. Lienzo de Modelo de Negocio.....	58
Figura 31. Fuente de la Ventaja Competitiva .....	59
Figura 32. Relación entre el Modelo de Negocio y la Ventaja Competitiva .....	60
Figura 33. Modelo de Negocio - Identificación de Fortaleza .....	61



Figura 34. Modelo de Negocios - Identificación de Debilidades.....	61
Figura 35. Modelo de Negocio Grupo Bimbo.....	62
Figura 36. Modelo de Negocio Kimberly Clark.....	62
Figura 37. Modelo de Negocio DuPont.....	63
Figura 38. Modelo de Negocio Gerber.....	63
Figura 39. Modelo de Negocio Melía Hotel International.....	64
Figura 39. Ilustración Ventaja Competitiva y Modelo de Negocio de MHI.....	65
Figura 41. Ilustración Formulación de Estrategias con Base en las Capacidades.....	66
Figura 42. Formulación Estrategias de Explotación.....	72
Figura 43. Formulación Estrategias de Fortalecimiento.....	72
Figura 44. Ilustración Formulación de Estrategias con Base en el Entorno.....	73



# 1. INTRODUCCIÓN

## ANTECEDENTES

Durante los últimos 40 o 50 años el clásico análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; o SWOT por su siglas en inglés), es reconocido como la herramienta más común y representativa de la planeación estratégica utilizada en las organizaciones.

La planeación estratégica se concibe como una herramienta de gestión que permite a las organizaciones apoyar la toma de decisiones, partiendo de su situación actual hasta la construcción del futuro para adecuarse a los cambios y demandas que le impone el entorno. De esta forma, la planeación estratégica persigue un proceso el cual puede variar de acuerdo con cada autor, no obstante, de forma general se esbozan los siguientes etapas: Identificación de la misión y visión, **análisis de las condiciones externas e internas**, formulación de las estrategias y finalmente, la etapa de implantación y control. De esta forma, un requisito para establecer cursos de acción mediante la formulación de estrategias es la realización del diagnóstico de la situación, que puede desarrollarse generalmente a través del análisis de las variables que conforman el FODA.

Es así como el FODA se convierte en una herramienta que posibilita conocer las condiciones actuales de operación de una organización facilitando la elaboración de un diagnóstico y evaluación del proceso de planeación estratégica con el objetivo de proponer acciones y estrategias alcanzables y que contribuyan a mejorar la competitividad de la organización.

## PROBLEMÁTICA

Aunque el FODA es un elemento de gran importancia para analizar desde una perspectiva externa e interna a la organización, existen grandes falencias al tratar de "aterrizar"<sup>1</sup> (tomar contacto con la realidad) dichas estrategias y que éstas puedan ser llevadas a un plano operativo; quedando de esta forma en propuestas generales. Al revisar los aportes de autores como (Weirich, 1987) y (Steiner, 1991), se aprecia que el análisis interno está enfocado específicamente a la identificación de las fortalezas y debilidades de forma general e individual y no contribuye por sí mismo a la explotación de las capacidades construidas en el interior de la organización, que son aquellas que permiten generar nuevas oportunidades a la misma.

---

<sup>1</sup> <http://www.wordreference.com/definicion/ATERRIZAR>, consultado el 5/08/2014



## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

En el marco de la planeación estratégica (Bryson, 1988) propone para la toma de decisiones, un proceso estructurado en el que incluye un total de 8 pasos: 1) Desarrollo de un acuerdo inicial relacionado con los esfuerzos de la planeación estratégica, 2) identificación y clarificación de las políticas, 3) desarrollo y clarificación de la misión y valores, 4) evaluación del ambiente externo, 5) evaluación del ambiente interno, 6) identificación de la estrategia, 7) desarrollo de la estrategia y 8) Descripción de la organización en el futuro. Para los pasos 4 y 5, el autor considera de gran importancia la identificación de cada uno de los elementos que integran el análisis FODA, siendo que de este se formulan las estrategias a lo que infiere que cada estrategia efectiva se basará en las fortalezas y aprovechamiento de las oportunidades, así como superar o reducir al mínimo las debilidades y amenazas. Sin embargo, para la identificación de las estrategias (paso 6), el autor presenta tres enfoques distintos (directo, de objetivos y de escenarios) por lo que dependiendo de ciertas condiciones es viable o no utilizar el FODA.

En el enfoque directo los planificadores se centran en las políticas, en la misión y en el FODA de la organización para la identificación y formulación de temas estratégicos. Este enfoque es útil cuando no existan acuerdos entre las metas y objetivos, no exista una visión de éxito, no hay autoridad jerárquica para imponer metas entre las partes involucradas o el entorno es muy turbulento por lo que desarrollar metas o una visión no es muy prudente.

El segundo enfoque está más alineado con la teoría de planificación tradicional, que estipula que una organización debe establecer metas y objetivos y luego desarrollar estrategias para alcanzarlos, es así como el autor indica que si hay una directriz importante con una estructura de autoridad jerárquica donde existe quien pueda decidir el rumbo de la organización, automáticamente se define la estrategia o los objetivos sin necesidad de un FODA.

Por último, en el caso en que se tienen dificultades para identificar directamente las estrategias, no se tiene mayor detalle a cerca de metas y objetivos o existe alta incertidumbre; lo más aconsejable para la formulación de las estrategias es la construcción de escenarios, lo que permite a la organización desarrollar una imagen "mejor o ideal" de sí misma en el futuro.

Distintos autores realizan algunas críticas al FODA en relación con el tipo de estrategias que resultan de desarrollar el método, tales como:

- (Hill & Westbrook, 1997, pág. 46) afirman que: "a pesar de su simplicidad, el FODA con frecuencia es usado de forma equivocada, y para fines distintos de aquellos a los que ha sido diseñado".
- También considera que: "El FODA usualmente no está vinculado, al menos formalmente, a cualquier aplicación de planificación estratégica posterior".



## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

- (Codina Jiménez, 2011, pág. 2) concluye que: Se desaprovecha la posibilidad de utilizar el FODA en la formulación de estrategias, que es donde está su mayor potencialidad, dado que sus resultados se limitan a entregar una relación de factores identificados sin ninguna otra consideración que conduzca a una adecuada formulación de estrategias.
- De la misma forma considera que: “en los casos en que llegan a generarse estrategias, no existe una congruencia entre los elementos que se identificaron en el FODA para contribuir a la estructuración de las estrategias y lo que realmente se formuló, o en muchas ocasiones no se han generado todas las que hubieran sido factibles, o se generaron algunas que tendrían impactos no significativos”.
- (Fuentes Zenón, 2014) manifiesta que una de las mayores deficiencias del análisis FODA se debe a que los resultados de las estrategias formuladas son de carácter reactivo.

### **OBJETIVOS**

#### **Objetivo General**

Aterrizar las estrategias que se generan en el análisis FODA, para que estas puedan ser llevadas a un plano operativo.

#### **Objetivos específicos**

- Presentar en su forma general qué es el FODA y cómo se desarrolla ésta herramienta.
- Realizar una compilación acerca de las críticas más relevantes respecto al FODA.
- Presentar un panorama general de las ideas de mejora más representativas que contribuyan al fortalecimiento del FODA en la formulación de estrategias y, desarrollar una síntesis de los temas de modelo de negocio y ventaja competitiva como elementos de integración a la propuesta.
- Proponer un procedimiento que conecte las ideas de mejoras identificadas en conjunto con el marco conceptual revisado, como instrumento para fortalecer el análisis FODA en la formulación de estrategias.



### 2. ANÁLISIS FODA

Sin importar su tamaño o actividad, toda organización requiere de la formulación de estrategias que le permitan enfocar sus operaciones a través de un desarrollo y crecimiento competitivo en el mercado que se establezca. La forma como se construyan y adopten dichas estrategias depende un tanto de los factores de análisis, de la veracidad de las fuentes de información, de la recopilación y orden de la información relativa a las condiciones de operación y los recursos del negocio. Es así como el análisis FODA se convierte en un instrumento clave que facilita la elaboración del diagnóstico y evaluación en el proceso de planeación estratégica, siendo una herramienta que permite conocer las condiciones de actuación de la organización.

#### 2.1 ANTECEDENTES

Se ha considerado que el análisis FODA tiene sus inicios en el trabajo de la Business Policy Academics de Harvard Business School y otras escuelas de negocios americanas de 1960 en adelante (Hill & Westbrook, 1997). Alan Chapman, (2004) (citado por Codina Jimenez, 2010) en un artículo publicado en el portal de gerencia.com plantea, que según informa Albert Humphrey, el análisis FODA surgió de una investigación financiada por las empresas del Fortune 500 debido a la necesidad de descubrir por qué falla la planificación corporativa y fue conducida por el Stanford Research Institute entre 1960 y 1970. Sin embargo, no existe una clara coincidencia entre los especialistas acerca del origen y paternidad del FODA.

Gran parte de los libros de estrategias se han sentido obligados a incluir el FODA como herramienta de análisis. Algunos de ellos como la Excelencia Administrativa (Koontz & Weirich, 2004), Productividad mediante Administración por Objetivos”, (Wehrich, 1989) y Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber, (Steiner, 1991). Por mencionar algunos.

Pese al desconocimiento preciso del origen del FODA, existe un consenso entre los distintos escritores de libros de administración, planeadores, empresarios e investigadores; quienes señalan que el propósito del análisis FODA es la formulación de estrategias que permitan a la organización aprovechar las oportunidades y afrontar las amenazas de su entorno a través del aprovechamiento de sus fortalezas y control de sus debilidades.



### 2.2 ESTRUCTURA GENERAL DEL FODA

Entre los autores hay pequeñas variaciones en este tema, sin embargo, como no es el propósito de la investigación establecer qué es lo que propone cada uno en particular, tomo como base a Daniel Medianero Burga, por ser un autor que realiza una presentación coherente y completa del mismo.

El FODA, es conocido como el método general de la planeación estratégica aceptado universalmente, y definido como “una forma estructurada de elaborar un diagnóstico concreto de la realidad interna de una organización y su relación con el medio externo en el cual se desenvuelve” (Medianero Burga, 2010, pág. 43). La expresión FODA es la abreviación de las palabras Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades o SOWT por sus siglas en inglés (Strengths- Oportunities- Weaknesses- Threats). Una definición clara de la misión y visión en una organización son el soporte para el establecimiento de los objetivos y estrategias junto con una adecuada identificación de los factores internos y externos. Éstas se establecen con la intención de capitalizar las fortalezas internas y superar las debilidades, tratando de aprovechar las oportunidades externas y neutralizar las amenazas.

(Medianero Burga, 2010, pág. 44) Considera que “el análisis FODA es una técnica que permite identificar y evaluar los factores positivos y negativos del “ambiente externo” y el “ambiente interno”, y adoptar decisiones sobre objetivos, cursos de acción y asignación de recursos; donde se busca efectuar un análisis estructurado que se concrete en hallazgos que contribuyan a la formulación de las estrategias”.

De acuerdo con la forma como se ha descrito la estructura del análisis FODA, se establecen los conceptos de las variables fundamentales que se utilizan, a saber: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se inicia con los conceptos de las variables internas y luego con las externas.

#### **Definición de Fortalezas**

Las fortalezas son todos aquellos atributos que permiten que la organización se distinga de su competencia en relación con los activos estratégicos que posee. A través de los distintos niveles organizacionales y operacionales es posible detectar las fortalezas que contribuyen a que la organización se destaque frente a sus rivales, tales como: recursos físicos, tecnológicos, habilidades especiales, personal calificado, reconocimiento de marca, etc.



## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

(Medianero Burga, 2010, pág. 43) Considera que “las fortalezas de una organización se basan tanto en las capacidades humanas y materiales que posee y que le permiten maximizar las ventajas del entorno y enfrentar cualquier amenaza con mayores probabilidades de éxito”.

(Ramírez Rojas, 2002, pág. 55) Considera que “la Fortaleza de la organización, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claros, con posibilidades atractivas en el futuro”.

### **Definición de Debilidades**

Las debilidades en la organización se manifiestan por la carencia o falta de recursos, habilidades, tecnologías, organización, productos, imagen, etc que ponen en riesgo el desempeño de la organización y abre la puerta a la entrada de amenazas.

(Medianero Burga, 2010, pág. 44) Reconoce que “las debilidades en una organización están dados por sus limitaciones o carencias en cinco aspectos: habilidades, conocimientos, información, tecnología y recursos financieros, lo que impiden la explotación de las oportunidades que ofrece el entorno social y que incapacitan para responder a las amenazas”.

De acuerdo con (Ramírez Rojas, 2002, pág. 55), “la debilidad está dada por bajos niveles de desempeño en algún aspecto de la organización lo que la hace vulnerable y la pone en desventaja ante la competencia y constituye un obstáculo para la consecución de objetivos”.

### **Definición de Oportunidades**

Una oportunidad se puede definir como un momento propicio para que la organización dada determinadas circunstancias del ambiente externo, pueda sacar provecho y aumentar las posibilidades de éxito. Estas, pueden presentarse en distintos ámbitos, como el tecnológico, político, cultural, económico, social.

(Medianero Burga, 2010, pág. 44) Define las oportunidades como “situaciones o factores socioeconómicos, políticos o culturales que están fuera del control de la empresa, cuya particularidad es que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones en el ámbito de la organización”.

(Ramírez Rojas, 2002, pág. 55) Considera que “las oportunidades son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y son los cambios o tendencias que se detectan y que son utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos”.



## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

### Definición de Amenazas

Las amenazas a saber, constituyen los riesgos a los que se expone la organización y están fuera de su control y se pueden presentar en sectores como la tecnología, por una fuerte competencia, aparición de productos sustitutos y/o complementarios, nuevas leyes ambientales o restricciones gubernamentales, etc.

Para (Medianero Burga, 2010, pág. 44) las amenazas “son hechos ocurridos en el entorno que representan riesgos para la organización al estar fuera de su control y que por tanto pueden limitar el desarrollo de la empresa”.

De acuerdo con (Ramírez Rojas, 2002, pág. 56) las amenazas “están constituidas por los factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia”.

La propuesta original del análisis FODA consiste en elaborar un listado general de factores que pueden afectar o favorecer el desempeño de la organización en relación con el análisis externo e interno que se realice de ella, cuyo resultado busca apoyar la toma de decisiones y permitir una mejor planificación del futuro. Un ejemplo del análisis FODA aparece en la figura 1.

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad directiva</li><li>• Personal formado</li><li>• Tecnología propia patentada</li><li>• Buenas relaciones con los clientes y proveedores</li><li>• Disponibilidad de recursos financieros</li><li>• Adecuada estructura de financiación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mala reputación</li><li>• Dificultad de acceso a los canales de distribución</li><li>• Escaso esfuerzo publicitario</li><li>• Cuota de mercado reducida</li><li>• Costos de producción elevados</li><li>• Rentabilidad inferior a la media del sector</li></ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Alto ritmo de crecimiento del mercado</li><li>• Abundantes posibilidades de segmentación de la industria</li><li>• Facilidad de acceso a los mercados exteriores</li><li>• Ubicación dentro de un distrito industrial con amplios servicios comunes</li><li>• Sector de proveedores con una alta capacidad de innovación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Existencia de múltiples productos sustitutos</li><li>• Facilidad de entrada de nuevos competidores</li><li>• Cambios rápidos en las necesidades y gustos de los consumidores</li><li>• Mala coyuntura económica</li><li>• Carestía del precio del dinero</li><li>• Infraestructuras de carácter general deficientes</li><li>• Enorme burocracia para el desarrollo de nuevos negocios.</li></ul>

Figura 1. Ejemplo de un Análisis FODA

Fuente: (Guerras Martín & Navas López, 2008)





### 2.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO

El análisis del entorno se enfoca en aquellas variables que inciden en el desarrollo de la actividad de la empresa, sin que la empresa pueda tener control sobre las mismas. Lo importante de este análisis se debe a la identificación de las influencias positivas o negativas que ejercen y, por tanto, decidir la respuesta más adecuada a las mismas. Estas influencias hacen referencia a las oportunidades y amenazas del entorno.

A este entorno pertenecen tanto las oportunidades como las amenazas potenciales que acechan a una empresa y; la identificación de estas, se convierte en un gran desafío para los directivos y planeadores, puesto que no es posible formular ni adaptar una estrategia si inicialmente no se ha hecho el trabajo de identificar y evaluar la conveniencia y potencialidad que dichas oportunidades prometen generando un crecimiento propicio; o el riesgo que las amenazas sustraen al deterioro de los ingresos para la organización.

En las Armas del Estratega (Fuentes Zenón, 2002, pág. 57) sugiere un procedimiento para establecer las oportunidades y amenazas más significativas, diseñado en cuatro etapas:

- La primera tiene que ver con la exploración del medio ambiente para definir los cambios más significativos que se han dado dando en los últimos tiempos y los que se pudieran anticipar para el futuro.
- En segunda instancia, se requiere indicar qué probabilidad o grado de certeza se atribuye a dichos cambios.
- Una tercera etapa busca establecer qué oportunidades y amenazas que se pudieran dar al materializar estos cambios.
- Finalmente, valorar el nivel de impacto que se tendría en la organización.

Para el estudio del entorno externo, generalmente se proponen dos elementos de análisis: El entorno general y el entorno específico, o también llamados ambiente general y ambiente operativo. En la figura 2 se muestra una representación general del entorno.

#### **El Entorno General**

El análisis de este entorno se enfoca en el futuro y hace referencia a todos los factores externos que rodean a la organización y que pueden tener un impacto directo o indirecto sobre ella, derivado del sistema socioeconómico en el que desarrolle su actividad. Tales como cambios en las condiciones políticas, legales, ambientales, económicas, en la tecnología, o tendencias sociales y culturales. Siendo que dichos factores dado su comportamiento dinámico, varían en el tiempo,



## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

(Weirich, 1987, pág. 12) proponen estudiarlo en diferentes etapas del tiempo y de esta forma evaluar su influencia en la empresa.

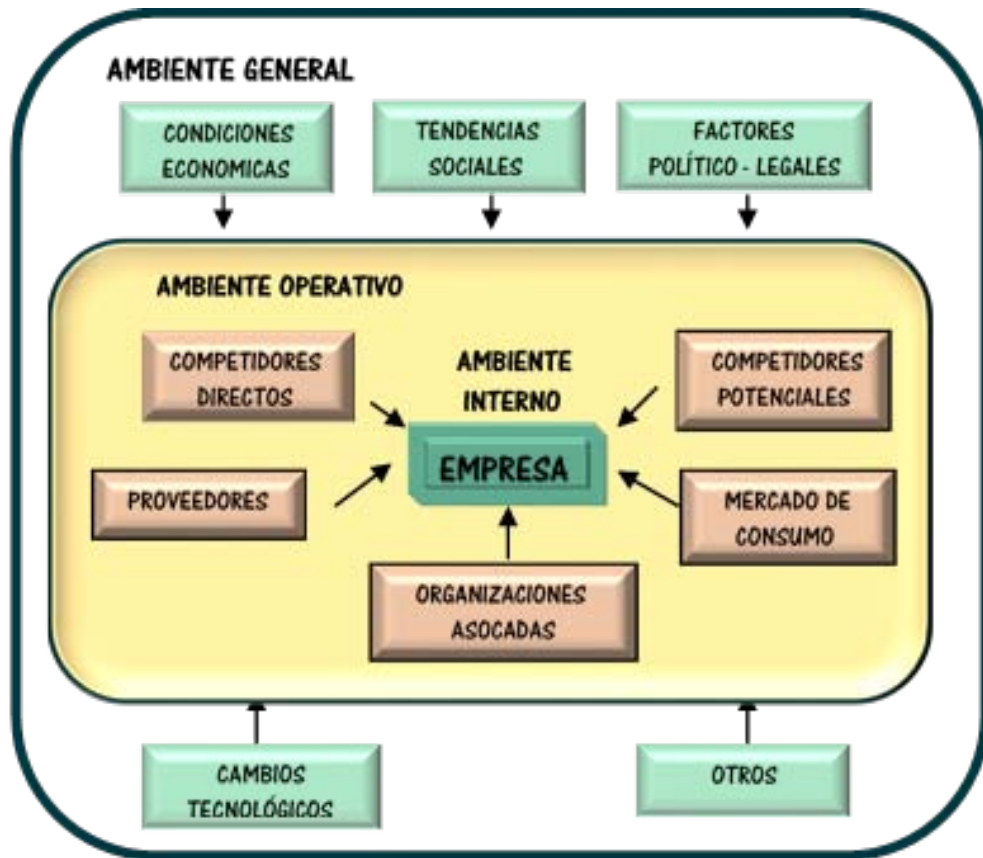


Figura 2. Análisis Externo

Fuente: (Fuentes Zenón, 2002)

### Entorno Específico

El entorno específico lo conforman el grupo de factores con los que la organización interactúa de forma habitual por pertenecer al mismo sector o rama de actividad económica y que tienen un efecto directo e inmediato en las decisiones y actuaciones de los gerentes y que son pertinentes para la consecución de las metas de la organización. Entre ellos se encuentran los rivales directos y potenciales, organizaciones asociadas, proveedores y clientes que constituyen una fuente de oportunidades y amenazas. Por tanto, este análisis se concentra en la comprensión de los factores y condiciones que influyen en las actividades diarias de la empresa.



## 2.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO

El análisis interno se centra en la caracterización e identificación de todos los recursos y capacidades claves o la posición que ocupa la organización y que ha logrado desarrollar a través del tiempo, considerados así puntos fuertes o fortalezas; de la misma manera, se trata de valorar las debilidades que la ponen en riesgo.

En las fortalezas y debilidades son consideradas los elementos de respuesta para desarrollar las estrategias que hayan de ser elegidas como resultado de la identificación de las oportunidades y amenazas.

Existen diferentes formas de elaborar dicho análisis, en este caso, se presentan las sugerencias que realiza (Fuentes Zenón, 2002, pág. 59) a través Las Armas del Estratega, en el que considera que una manera ágil y productiva para identificar las fortalezas y debilidades es respondiendo algunas preguntas vinculadas con las oportunidades y amenazas, como se ilustra en la siguiente figura 3:

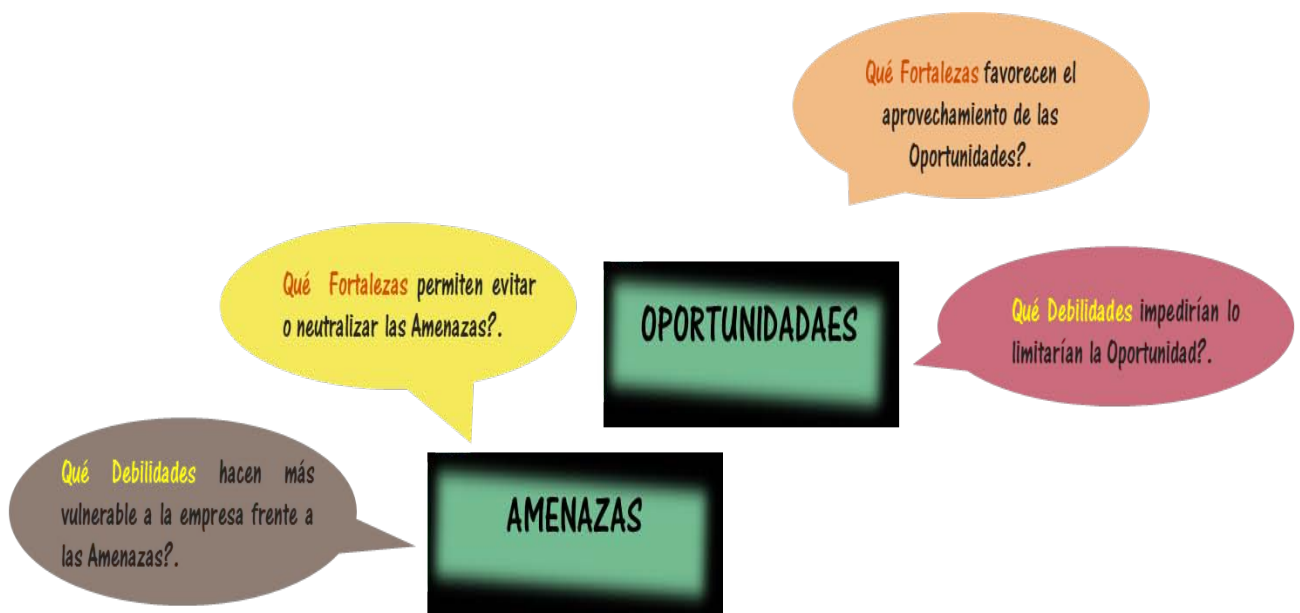


Figura 3. Identificación de Fortalezas y Debilidades

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, (Medianero Burga, 2010, pág. 48) considera que “una organización puede concebirse como un conjunto de actividades de creación de valor. En efecto, una visión amplia de la sociedad sitúa a toda organización en algún lugar en la cadena de valor que va desde el origen



## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

de las materias primas hasta los consumidores finales. La posición ocupada por la organización, sin embargo, no es un punto homogéneo, sino que está constituida por toda una serie de operaciones que realiza, añadiendo valor (o contribuyendo a hacerlo de modo indirecto) a los miles de bienes y servicios que finalmente llegarán a satisfacer las necesidades de la población”.

De esta forma, la cadena de valor es una representación del conjunto de actividades del negocio ideada por (Porter, 1987), la cual constituye un interesante instrumento para realizar el análisis interno de una organización.

### La Cadena de Valor

El concepto se refiere a la desagregación de la empresa en actividades básicas y actividades de apoyo que son necesarias llevar a cabo para ofrecer un producto o servicio.

El objetivo de la cadena de valor está en identificar las fuentes de ventajas competitivas para la empresa, es decir, los aspectos o partes de la empresa que más contribuyen a la generación del valor obtenido. Los principales elementos de la cadena de valor están dados por las actividades y sus interrelaciones. En la figura 4 se presenta el diseño propuesto por el autor para representar la cadena de valor.



Figura 4. Cadena de Valor

Fuente: Versión en línea: <http://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/> Consultada: 6/08/2014



## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

*Las Actividades primarias* se colocan en la base y son las actividades que están implicadas en la creación, transferencia y venta del producto. Estas son: Logística interna, producción, logística externa, comercialización y servicio post venta. *Las Actividades de apoyo* se colocan de forma horizontal y tienen como propósito dar sustento a las distintas actividades del negocio. Pertenecen a ellas: aprovisionamiento, tecnología, administración de recursos humanos e infraestructura de la empresa; al final se incluye el margen, que es la diferencia entre el valor del producto y los costos en que se incurre.

De esta forma, la cadena de valor sirve a las organizaciones para identificar sus fortalezas. Es decir, aquellos aspectos del proceso de producción en los que la organización podría contar con **habilidades distintivas** que le permitan obtener un desempeño superior, en términos de eficiencia, calidad, innovación y satisfacción de los usuarios (Medianero Burga, 2010, pág. 49).

Las habilidades distintivas de una organización surgen de dos fuentes complementarias: recursos y capacidades, de los cuales se profundiza a continuación:

### **Análisis de Recursos y Capacidades**

Una propuesta de gran relevancia para el desarrollo del análisis interno es la Teoría de Recursos y Capacidades al ser la metodología que mayor poder explicativo aporta a la identificación de potencialidades y debilidades de una empresa, puesto que surge como un marco teórico dentro de la dirección estratégica para comprender las fuentes de la ventaja competitiva.

La formulación de estrategias basadas en los recursos y capacidades propias de la empresa ha cobrado mayor importancia frente a la formulación de estrategias derivadas de los aspectos externos a la organización dado las condiciones inestables del entorno.

Al definir los recursos y capacidades, se encuentra que se han empleado distintas denominaciones como son recursos, capacidades, habilidades o competencias, o de forma global incluyen los activos y las capacidades como "activos estratégicos" como es la propuesta de (Fuentes Zenón, 2014); otros autores distinguen un doble nivel de análisis (Grant, 2006) .

En este caso, se explicarán por separado tanto los recursos como las capacidades siendo dos conceptos que están interrelacionados al comprender que los recursos no crean valor por si solos, sino que deben ser adecuadamente combinados y gestionados para generar una capacidad.

Los recursos y capacidades de la empresa se constituyen por los activos, habilidades, posición en el mercado y otros factores, que le permiten formular y desarrollar una estrategia competitiva.



## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

### a) Identificación de los recursos

Una forma de identificar los recursos que agregan valor a la compañía, puede ser clasificarlos por categorías distinguiendo entre recursos tangibles e intangibles. Perteneciendo al primer grupo los **recursos físicos** como son instalaciones, equipos, plantas, etc y; los **recursos financieros** como es dinero, derechos de cobro, etc. En el segundo grupo, se pueden encontrar los **recursos no humanos** divididos a su vez entre tecnológicos como son tecnologías y patentes y; organizativos como la marca, reputación de productos etc y; **recursos humanos** entre ellos, los conocimientos, habilidades, etc.

### b) Identificación de capacidades

Como se mencionó inicialmente, las capacidades están relacionadas con los recursos, ligadas principalmente al capital humano y se apoyan sobre todo en los recursos intangibles, especialmente en el conocimiento tecnológico y organizativo de la empresa.

De estas forma, (Medianero Burga, 2010, pág. 49) considera que "las **capacidades** que por definición son intangibles, se refieren a las habilidades de una organización para coordinar sus recursos y destinarlos al uso productivo. Estas habilidades residen en las rutinas de una organización; es decir, en la forma como una empresa toma decisiones y maneja sus procesos internos con el fin de lograr sus objetivos organizacionales. En general, las capacidades de una firma son el producto de su estructura y sistemas de control organizacional. Éstas especifican cómo y dónde se toman las decisiones en su interior, el tipo de comportamientos que retribuye y sus normas y valores culturales".

El autor en mención, destaca la importancia de distinguir entre recursos y capacidades con el propósito de comprender lo que genera una habilidad distintiva así como lo ilustra en la figura 5.

Es así como una organización puede tener recursos únicos y valiosos, pero a menos que posea la capacidad de utilizar esos recursos en forma efectiva no podrá crear o sostener una habilidad distintiva. A lo que resalta que "una organización puede no necesitar recursos únicos y valiosos para establecer una ventaja competitiva siempre y cuando tengan capacidades que no posea ningún competidor".



## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

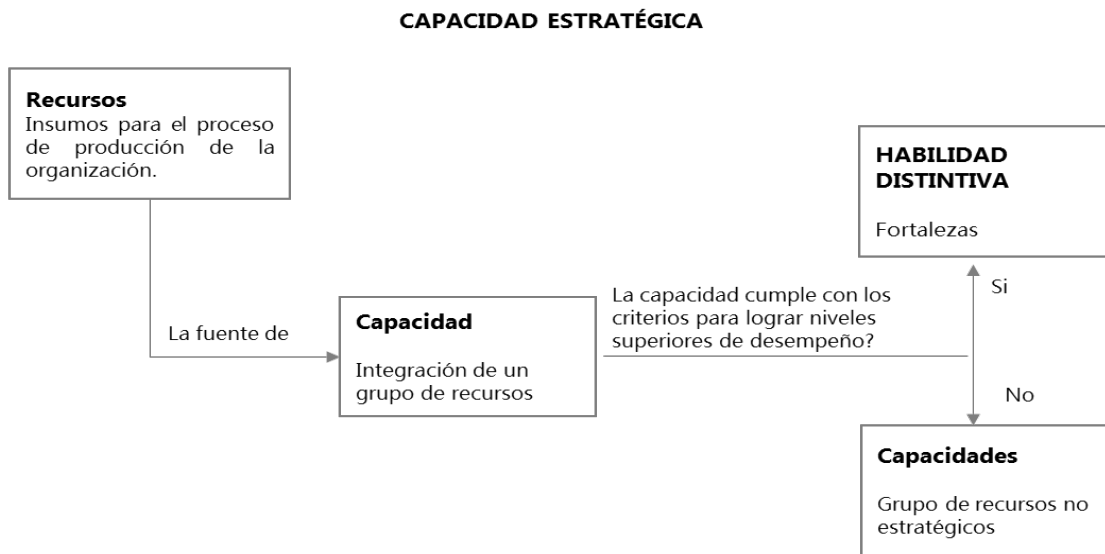


Figura 5. Capacidad Estratégica  
Fuente: (Medianero Burga, 2010)

### 2.5 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Luego de haber realizado tanto el análisis interno como externo, y tener toda la información que concierne al interés de la empresa, el siguiente paso es la formulación de las estrategias que tiene su base en los resultados que se recogen con la elaboración de la matriz FODA. La matriz FODA es considerada como un elemento de integración que brinda un enfoque dinámico al análisis FODA. Esta matriz se considera parte de la evolución histórica de la herramienta, al proponer la interacción entre los factores del ambiente externo y el ambiente interno de la organización.

(Koontz & Weirich, 2004) citado por (Codina Jiménez, 2011) en la última edición del Texto de "Administración. Una perspectiva global", expresa que "Por espacio de muchos años, se ha recurrido al análisis FODA para identificar: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa; sin embargo, este tipo de análisis es estático y rara vez lleva al desarrollo de estrategias alternativas claras. Como consecuencia, se introdujo la matriz FODA, para analizar la situación competitiva de la empresa, que posibilita identificar cuatro tipos de alternativas estratégicas".

Una presentación interesante es expuesta por (Weirich, 1987), en su artículo The TOWS Matrix, A Tool for Situational Analysis donde propone un marco conceptual para el análisis sistemático que facilita la búsqueda de las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y las fortalezas internas.

Como se muestra en la figura 6, la matriz FODA involucra un total de siete pasos para la preparación del perfil de la empresa: el paso 1, refiere a las características o perfil de la empresa





## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

tales como clase de Negocio, dominio geográfico, situación competitiva y orientación en la; los pasos 2 y 3, por otra parte, se refiere sobre todo a la situación actual y futura respecto al ambiente externo; el paso 4, la auditoria de las fortalezas y las debilidades, se enfoca en los recursos internos de la empresa; los pasos 5 y 6, son las actividades necesarias para desarrollar las estrategia y acciones más específicas en orden a los logros y objetivos generales que se propuso la empresa. Durante este proceso se debe prestar atención a la consistencia de estas decisiones con las demás estrategias formuladas en los pasos anteriores. Finalmente, como una organización opera en un ambiente dinámico, deben ser preparados los planes de contingencia (Paso 7).

El autor explica que existen diferentes maneras de analizar la situación. Uno es comenzar con la identificación de los problemas importantes. Un segundo enfoque es comenzar con la determinación de los propósitos y objetivos de la firma. Una tercera manera es enfocarse en las oportunidades. Pero no hay una respuesta única a la pregunta si comenzar con el análisis del entorno o con los recursos internos de la empresa.

Como lo resume (Weirich, 1989, pág. 75), el propósito de la matriz FODA es: "obligar a los gerentes a analizar la situación de su organización y a planear estrategias, tácticas y acciones, para el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales".

<b>Paso 1.</b> Preparar un perfil de la empresa: (a) Clase de negocios; (b) Dominio geográfico; (c) Situación competitiva; (d) Orientación superior en la administración			
	<b>Paso 4.</b> Preparar una auditoria en SW: (a) Organización y Administración; (b) Operaciones; (c) Finanzas; (d) Marketing; (e) Otros.		
<b>Factores Internos</b>	<b>Paso 5.</b> Desarrollo de alternativas. <b>Paso 6.</b> Tomar decisiones estratégicas. Considerar acciones tácticas y estratégicas.	<b>Lista de fortalezas internas (F):</b> (1)	<b>Lista de debilidades internas (D)</b> (1)
<b>Factores Externos</b>	<b>Pasos 1 al 6.</b> Prueba de consistencia. También preparar planes de contingencia. <b>(Paso 7)</b>		
<b>Paso 2.</b> Identificar y evaluar los siguientes factores: (a) Económico (b) Social (c) Político (d) Demográfico (e) Productos y tecnología (f) Mercado y competencia. <b>Paso 3.</b> Preparar un pronóstico, hacer predicciones y monitorear el futuro.	<b>Lista de oportunidades externas (O):</b> (Considerar los riesgos) (1)	FO: Maxi-Maxi	DO: Mini-Maxi
	<b>Lista de amenazas externas (A)</b> (1)	AF: Maxi-Mini	AD: Mini-Mimi

Figura 6. Matriz de Evaluación FODA

Fuente: (Weirich, 1987)





## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

La aplicación de la matriz FODA permite considerar aquellos factores de mayor relevancia y así, proveer juicios para la construcción de un balance estratégico, que representa para la dirección de las organizaciones la posibilidad de participar en forma exitosa en la implantación de estrategias. En la figura 7 se presentan los cuatro tipos de estrategias que resultan del proceso de síntesis entre el análisis del entorno y el análisis interno en la organización por la combinación de las oportunidades y amenazas con las fortalezas y debilidades, producto del análisis FODA previamente elaborado.

		ANÁLISIS DEL ENTORNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	ESTRATEGIAS OFENSIVAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS
	DEBILIDADES	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA

Figura 7. Matriz FODA – Generación de Estrategia

**Estrategias Ofensivas:** Son consideradas las estrategias de mayor impacto. Consisten en alcanzar el máximo provecho de las oportunidades detectadas en el entorno apoyándose en las fortalezas internas de la organización.

**Estrategias Defensivas:** Estas estrategias se diseñan para enfrentar los posibles impactos negativos que pueden crearle a la organización las amenazas que se identificaron en el entorno, mediante el máximo aprovechamiento de sus fortalezas.

**Estrategias Adaptativas:** Las estrategias adaptativas se formulan para reducir o eliminar los problemas o las limitaciones que pueden generarle a la organización determinadas debilidades internas, con el objetivo de aprovechar al máximo las oportunidades que han identificado en el entorno.

**Estrategias de Supervivencia:** Son consideradas las estrategias más complejas. Se formulan para reducir el efecto que pueden tener las debilidades de la organización, y que permiten o agravan el impacto negativo de amenazas que han identificado en el entorno. Las estrategias de supervivencia suponen un gran riesgo y en muchas ocasiones son empleadas en momentos críticos, respondiendo a preguntas como: ¿Cómo evito que la debilidad favorezca la amenaza?



### 3. CRÍTICAS AL FODA

Existen varios marcos y enfoques usados en los análisis de posición estratégica en las compañías. Uno de los más conocidos es el análisis FODA. Sin embargo, no todos los autores le dan el peso que merece ni le sacan el mayor provecho a la herramienta, por lo que en repetidas ocasiones se hace un trabajo que no se produce en toda su capacidad.

En la medida que esta técnica ha sido aplicada en todo tipo de organizaciones por líderes, administradores, estrategas y consultores; e impartida a través de cursos de maestría y talleres de liderazgo gerencial, quienes han compartido sus experiencias, conocimiento e inquietudes al respecto a través de los años, han surgido críticas y puntos de vista diferentes respecto a la forma y los resultados que se obtienen cuando la técnica es usada; por lo anterior, se hacen necesario considerar dichas críticas como complemento y soporte al desarrollo del objetivo de este proyecto; al igual que sintetizar o resumir aquellas críticas de mayor envergadura.

#### 3.1 HABERBERG, ADRIAN (2000)

“Considera que la simplicidad seductora de la técnica parece conducir a la gente a utilizarlo de manera descuidada, por lo que los resultados no son realmente tan útiles. El problema con este tipo de análisis es que da muy poca ayuda a los administradores cuando tratan de decidir qué hacer a continuación. Y sin embargo, el FODA debe ser para ayudar a decidir qué temas deben tener prioridad, y cuáles son los recursos realmente sólidos en la que pueden basar su estrategia futura”. (Haberberg, 2000)

#### 3.2 FUENTES ZENÓN, ARTURO (2014)

(Fuentes Zenón, 2014), considera que una de las mayores deficiencias del análisis FODA se debe a que los resultados de las estrategias formuladas son de carácter reactivo como respuesta a los cambios que se dan en el entorno en relación con las oportunidades y amenazas que se presentan, y no se consideran las estrategias que surgen a partir de las capacidades con que cuenta la empresa ni cómo aprovechar las oportunidades del entorno. A lo que infiere, que “de diez oportunidades, una llega y nueve hay que salir a buscarlas”. Por tanto, las estrategias deben ser de carácter activo que permitan explotar las fortalezas y aminorar o superar las debilidades (Fuentes Zenón, 2014).



### 3.3 CODINA JIMÉNEZ, ALEXIS (2011)

En una de sus más recientes investigaciones publicada en la revista de Ciencias Estratégicas, el profesor Codina Jiménez recoge sus experiencias en actividades de formación de directivos y en procesos de consultoría en diferentes países latinoamericanos, sobre los principales errores que ha identificado en su utilización, las causas principales que los generan y sugerencias para superarlos. En su experiencia, dos de las deficiencias más importantes que se pueden encontrar en la utilización de esta herramienta es:

Se desaprovecha la posibilidad de utilizar el FODA en la formulación de estrategias, que es donde está su mayor potencialidad, dado que es limitado a una relación de enunciados (factores o recursos) sin ninguna otra consideración.

En los casos en que llega a generarse estrategias, no existe una congruencia entre los elementos que se identificaron en el FODA para contribuir a la estructuración de las estrategias y lo que realmente se formuló, o en muchas ocasiones no se han generado todas las que hubieran sido factibles, o se generaron algunas que tendrían impactos no significativos.

En total, el autor presenta en su artículo las seis deficiencias que consideró de mayor relevancia, así como las posibles causas atribuidas a éstas y algunas sugerencias que se enuncian a continuación (Codina Jiménez, 2011):

- 1) La primera causa expuesta es que se suele identificar como "oportunidades" factores que realmente son "fortalezas"; o como "amenazas" otros que son "debilidades". Y una posible causa es la falta de claridad entre lo que son "factores del entorno" y los "factores internos".
- 2) En segunda instancia, una deficiencia está dada en el estudio del análisis del entorno, siendo que no se valoran en su totalidad los distintos factores que lo conforman para conocer y valorar los cambios y tendencias que pueden llegar a ejercer impactos en el desempeño y resultados de la empresa, sino que se centran generalmente en los factores económicos.
- 3) En tercera medida, suele existir una sobrevaloración de las fortalezas puesto que se convierten en debilidades a tratar de superar cuando son comparadas con el desempeño de la competencia en el campo en que actúan. Esto se debe en gran medida a la falta de conocimiento, monitoreo y análisis de lo que sucede en el entorno, incluyendo las estrategias y prácticas de la competencia.
- 4) Una cuarta deficiencia es que se suele valorar de la misma forma a factores de tipo estratégico como factores que pueden resultar irrelevantes. A lo que se atribuye la falta de jerarquización en la consideración de lo que son factores realmente estratégicos de los que no lo son.



## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

- 5) Un quinto punto a destacar, es la aplicación del mismo “horizonte temporal” al análisis interno y al análisis del entorno. Una de las causas es que las empresas consideran que el “análisis de la situación debe ser realista”. Por tanto, identifican las fortalezas y debilidades que presenta la empresa “ahora”. Pero, hacen lo mismo con las oportunidades y amenazas. En otros casos, considerando que “la estrategia se prepara “ahora”, pero operará en el futuro”, ambos análisis lo proyectan hacia el futuro, incluyendo las fortalezas y debilidades que piensan “podrán tener en los próximos años”; y ambos enfoques son incorrectos.
- 6) Como sexta y última deficiencia es que con frecuencia se llega a limitar el análisis FODA a una identificación de fortalezas y debilidades internas, y de oportunidades y amenazas en el entorno, generando un listado no preparado sin que se utilice la matriz FODA como instrumento para la preparación de estrategias. A lo anterior se atribuyen tres causas; primero, el desconocimiento de las potencialidades del análisis y de la matriz FODA para la generación de estrategias. Segundo, la falta de hábito y cultura de trabajo sobre el análisis y formulación de estrategias. Y tercero, poca participación de otros integrantes de la organización en el proceso de análisis y planeación estratégica.

### 3.4 HILL & WESTBROOK (1997)

Como resultado de una investigación realizada a cerca de 50 compañías del Reino Unido que representaron diferentes sectores de la industria tales como: las comidas, los textiles, ropa, cerámica y una amplia gama de tipos de ingeniería; se evidencia claramente que el FODA es una técnica usada por las distintas empresas consultadas. De esta forma, en su artículo presentan una serie de hallazgos provenientes de esta investigación, donde concluyen que en las empresas (Hill & Westbrook, 1997):

- A pesar de su simplicidad, el FODA con frecuencia es usado de forma equivocada, y para fines distintos de aquellos a los que ha sido diseñado.
- El FODA es a menudo visto solo como una estructura básica de análisis, o se utiliza como una forma para poner en marcha un grupo de discusión de amplio alcance sobre la posición estratégica de una empresa. En estos casos, el FODA usualmente no está vinculado, al menos formalmente, a cualquier aplicación de planificación estratégica posterior.
- Gran parte del uso reportado del FODA, sugiere que este uso rara vez asciende a mucho más que un ejercicio mal estructurado, muy general, realizado a toda prisa que produce inventarios no verificados e inconsistencias de los factores considerados por los individuos que proponen como componentes más importantes de la situación estratégica de su organización.



## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

- La forma en que se realiza el análisis a menudo no permite una adecuada comunicación, discusión y verificación de todos los factores externos e internos propuestos por todos los involucrados.
- Está claro que la referencia imprecisa o vaga en este tipo de análisis a los factores externos e internos a la organización siempre afectará negativamente a la comunicación y la verificación de los factores propuestos y por lo tanto da lugar a resultados inferiores de análisis estratégico. Parece que este defecto común en el análisis FODA es causado principalmente por la implementación errónea, niveles insuficientes de habilidades, diligencia, y lagunas de información estratégica.
- Se halló que gran número de compañías en la aplicación del FODA no realizaron una ponderación, priorización y categorización de los factores de acuerdo con los resultados presentados sin una orientación a la resolución de conflictos.
- Existen inconsistencias o contradicciones al momento de clasificar distintos factores entre los entornos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas).

**Los autores de este artículo concluyen que dado que el FODA se desarrolló en una época de estabilidad de los mercados diferente a la dinámica que presentan en la actualidad**, lo que impide en gran medida que éstos se puedan ajustar a la lógica inherente del enfoque de esta herramienta. La naturaleza dinámica de la demanda y el aumento de la proliferación de los segmentos ha dado como resultado que los mercados que se caractericen por la diversidad en lugar que la homogeneidad, y la inestabilidad es la característica predominante.

### 3.5 RESUMEN DE LAS CRÍTICAS MÁS RELEVANTES

Este apartado tiene como fin, presentar un resumen de las críticas más relevantes hechas por los autores que se consideraron en los numerales anteriores. De forma general se puede inferir que las críticas están relacionadas con cuatro aspectos: *respecto al uso, claridad de los factores externos e internos, priorización de los resultados y la formulación de las estrategias*. A continuación se presenta cada uno de estos aspectos:

#### **Críticas al FODA respecto al uso**

- Se infiere que la herramienta se usa erróneamente al aplicar el mismo horizonte temporal al análisis interno y al análisis del entorno o al utilizarla para fines distintos a los que ha sido diseñada.



## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

- Se plantea de manera muy general limitándose a generar una relación de factores, sin llegar a utilizarlo para la formulación de las estrategias.
- La herramienta no brinda suficientes indicaciones respecto a qué se debe hacer luego de realizar el análisis.

### **Críticas respecto al análisis de los factores externos e internos**

- Uno de los grandes problemas se debe a que no existe precisión en la definición y alcance de cada análisis, lo que lleva a:
  - o Mala comunicación y verificación de los factores propuestos lo que genera análisis estratégicos inferiores.
  - o Confusión entre oportunidades y fortalezas o entre amenazas y debilidades.
- Cuando se realiza el análisis del entorno se hace mayor incidencia en los factores económicos y no se le da la debida importancia a los demás factores que hacen parte del mismo.
- Debido a la falta de conocimiento y monitoreo del entorno y la competencia, se suelen sobrevalorar las fortalezas que en su caso pueden llegar a ser debilidades.

### **Críticas respecto a la priorización de los resultados**

- El no tener definidos desde el principio del análisis cuáles son los factores realmente estratégicos para la organización, generalmente conlleva a que no se haga una priorización, ponderación y categorización de los factores de acuerdo con los resultados presentados, por tanto:
  - o Se valoran por igual factores de tipo estratégico con factores de menor importancia.
  - o No existe una orientación a la resolución de conflictos.
  - o No se vislumbran los recursos realmente sólidos en los que se puede basar la estrategia futura.

### **Críticas respecto a la formulación de estrategias**

- Las deficiencias en este aspecto se deben en gran medida a la falta de hábito de los líderes organizacionales en el análisis de temas estratégicos o existe poca participación entre integrantes de la organización en el proceso de análisis y planeación estratégica. Esto se refleja en que:
  - o Usualmente no se vincula al FODA con algún proceso posterior de planificación estratégica.
  - o La matriz FODA no es utilizada como instrumento para la formulación de las estrategias.



## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

- En los casos en que se llega a la definición de estrategias, no se aprecia congruencias entre los resultados del análisis y lo que realmente se formuló, por lo que el FODA no estaría contribuyendo a la estructuración de las estrategias.
- Cuando se proponen estrategias como resultado del análisis, con frecuencia quedan en generalidades porque no se cuentan con mecanismos de aterrizaje o no tienen un enfoque apropiado.
- Los resultados de las estrategias formuladas son de carácter reactivo como respuesta a los cambios que se dan en el entorno.

### Conclusión

Aunque son muchas las críticas que se realizan por la forma en que es utilizado el análisis FODA como herramienta para la formulación de estrategias, queda claro que un adecuado uso y orientación pueden contribuir a la generación de estrategias que sean de gran apoyo al cumplimiento de los objetivos de la organización. a continuación se mencionan algunas opciones que permitirían eliminar algunas de las limitaciones o críticas descritas en este capítulo:

- Un adecuado uso del FODA implicaría que se aplicara un horizonte temporal diferente para cada análisis, proyectando el análisis del entorno hacia el futuro y el análisis interno al presente.
- Antes de iniciar es importante definir lo que abarca el análisis interno y análisis del entorno y cuales factores son los de mayor incidencia de acuerdo con el contexto de la organización.
- Una vez realizado el análisis es importante priorizar los resultados de acuerdo con las directrices que tiene la empresa para que se puedan formular estrategias congruentes con los resultados hallados.
- Generar mecanismos de monitoreo para estar enterados de los cambios del entorno y estrategias de la competencia.
- Utilizar la matriz FODA como mecanismo para la formulación de estrategias que sean operativamente viables
- Adicional a la definición de estrategias que respondan las oportunidades o amenazas del mercado, es importante diseñar estrategias de carácter activo que permitan explotar las fortalezas y aminorar o superar las debilidades.



## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

De acuerdo con los mecanismos considerados para contrarrestar las críticas, es importante indagar que otras propuestas se han hecho recientemente en relación con este tema que pueda contribuir de forma activa a la mejora de la herramienta en la formulación de las estrategias.





### 4. IDEAS PARA LA MEJORA DEL FODA

En este capítulo se presentan las sugerencias e ideas de mejora en el uso del FODA que han hecho importantes autores respecto al tema.

#### 4.1 SUGERENCIAS DE CODINA JIMÉNEZ PARA LA MEJORA DEL FODA

Como se mencionó en el capítulo anterior, (Codina Jiménez, 2011) presenta junto con algunas de las deficiencias y causas en el uso del FODA, sugerencias de mejora para hacer un uso adecuado de esta herramienta. En este apartado se retoman cada una de estas deficiencias y a su vez las sugerencias recopiladas por distintos grupos gerenciales y especialistas para la mejora del FODA.

**Deficiencia 1:** Identificar como “oportunidades” factores que realmente son “fortalezas”; o como “amenazas” otros que son “debilidades”. (También sucede en sentido inverso en ambos casos).

**Sugerencia:** Antes de iniciar la generación de ideas y la recopilación de información para el “análisis estratégico de la situación”, el que actúe de facilitador, o conductor del proceso, debe esclarecer los ámbitos que abarca cada una de estas esferas para que los participantes tengan clara la diferencia entre estos ámbitos, externo e interno.

**Deficiencia 2:** En el “análisis del entorno”, limitarse a los factores económicos, sin valorar suficientemente tendencias y cambios en los entornos tecnológico, político, social, internacional, regulaciones legales, entre otros, que pueden ejercer impactos importantes en el desempeño y resultados de la empresa.

**Sugerencia:** Antes de iniciar el análisis del entorno, el grupo gerencial que trabajará en esto, deberá precisar los grupos de factores del entorno que podrán ejercer determinada influencia en su actividad futura e identificar las tendencias y cambios principales que pueden avizorar. Para esto, pueden orientarse por los modelos de “las cinco fuerzas de la competencia”, propuesto por (Porter, 1991) para el análisis del entorno competitivo y la identificación de los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el negocio en que se mueve la empresa, entre otros.

**Deficiencia 3:** Sobrevaloración de sus “fortalezas” que, en ocasiones, cuando se comparan con los desempeños de la competencia en esa esfera, en realidad, son “debilidades” que deben tratar de superar.

**Sugerencia:** Como parte del desarrollo del “análisis de la situación”, se cree un grupo “ad hoc” que recopile “información emergente” sobre este asunto para que pueda tenerse en cuenta



## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

durante el proceso; que permita monitorear a la competencia y el entorno y así conocer sus prácticas y estrategias, y de esta forma evitar la sobrevaloración de las fortalezas internas.

**Deficiencia 4:** Darle la misma valoración a factores que pueden tener un impacto significativo en el desempeño de la empresa, es decir “estratégico”, junto a otros que, en la práctica, resultan irrelevantes.

**Sugerencia:** Los equipos gerenciales que han identificado este problema coinciden con lo que plantea McConkey (1985) en “How to Manage by Results”. Proponen que, antes de iniciar el análisis de la situación se identifiquen los “Factores Críticos de Éxito” en el negocio en el que se mueve la empresa y lo que el equipo considera que son las “Áreas de Resultados Clave” de la organización.

**Deficiencia 5:** Aplicar el mismo “horizonte temporal” al “análisis interno” y al “análisis del entorno”.

En este tema se pueden encontrar dos enfoques. Unas empresas que consideran que el “análisis de la situación debe ser realista”. Por tanto, identifican las fortalezas y debilidades que presenta la empresa “ahora”. Pero, hacen lo mismo con las oportunidades y amenazas. En otros casos, considerando que “la estrategia se prepara “ahora”, pero operará en el futuro”, ambos análisis lo proyectan hacia el futuro, incluyendo las Fortalezas y Debilidades que piensan “podrán tener en los próximos años”. Ambos enfoques son incorrectos.

**Sugerencia:** el autor del artículo considera obvias las sugerencias y son el resultado del análisis anterior que indica que el análisis de las fortalezas y debilidades debe considerarse en el estado actual y las oportunidades y amenazas proyectarlas hacia el futuro.

**Deficiencia 6:** Limitar el análisis FODA a una identificación de fortalezas y debilidades internas, y de oportunidades y amenazas en el entorno, es decir, tener una lista sin preparar y utilizar la matriz FODA que es el instrumento para la preparación de estrategias. La mayoría de los equipos con los analistas que han trabajado estos temas coinciden en que esta es la deficiencia más importante que han encontrado y que limita de forma significativa la potencialidad que tiene esta herramienta.

**Sugerencia:** utilizar la matriz FODA, para analizar la situación competitiva de la empresa para el desarrollo de estrategias claras.



## 4.2 SUGERENCIAS DE ARTURO FUENTES ZENÓN - FODA SIMPLIFICADO

Un aporte importante en la generación de estrategias, es el análisis simplificado que hace el autor a la matriz FODA (ver figura 8); definiendo en cada celda estrategias directamente relacionadas con cada situación o elemento del análisis, que en una etapa posterior se someterá a un nuevo análisis considerando los otros elementos del análisis; dejando de lado el cruce entre los factores internos y externos que proponen otros autores.

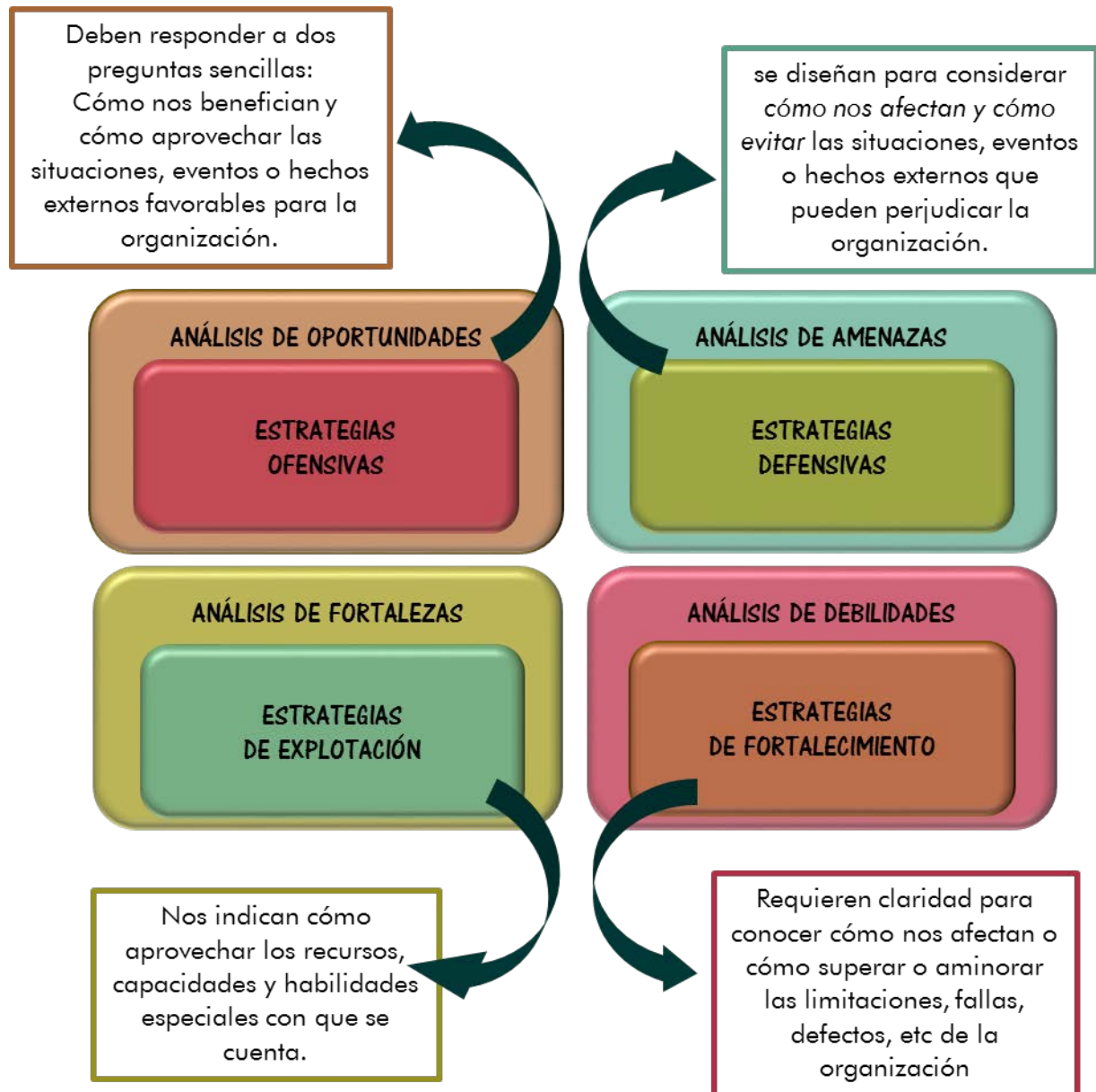


Figura 8. Formulación de Estrategias  
Fuente: (Fuentes Zenón, 2014)



### 4.3 PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA PROVINCIA DE MORROPÓN

Luego de una amplia búsqueda, se ha considerado de gran valor la propuesta que se elaboró en el Plan Estratégico de Desarrollo 2000-2010 para la Provincia de Morropón –Chulucanas (Perú), mediante el análisis FODA como herramienta para la formulación de estrategias apoyadas en el resultado de la identificación de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades (Distrito de Morropón, 2000, págs. 31-58). El plan de desarrollo está dividido en cuatro grandes partes:

- o la exploración de las condiciones actuales en las que se incluye el análisis externo y el análisis interno de los factores de desarrollo.
- o el análisis de relaciones estratégicas integrado por el análisis de oportunidades y el análisis de amenazas.
- o el balance oportunidades-fortalezas- debilidades, junto con el balance de Amenazas-debilidades.
- o la definición de la estrategia.

#### Exploración de las condiciones actuales

La exploración de las condiciones actuales se considera necesaria con el fin de hacer realidad la visión de futuro. Se realiza mediante un diagnóstico interno y externo utilizando la metodología del análisis FODA. (ver figura 9).

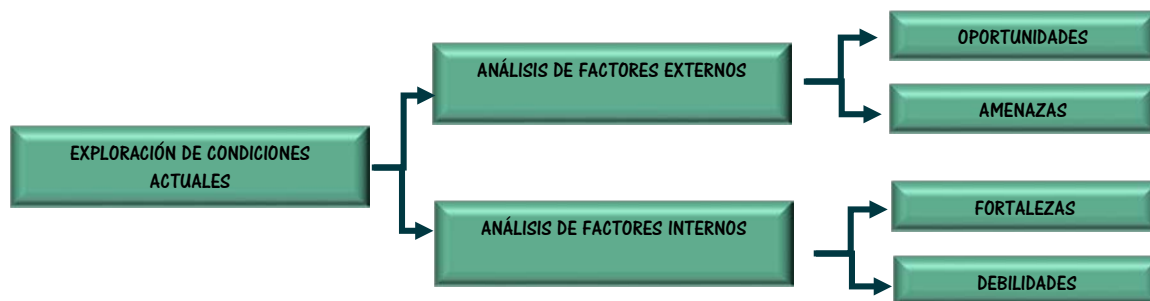


Figura 9. Exploración de las Condiciones Actuales

Fuente: Elaboración propia

#### a) Análisis de factores externos

Permite ubicar a la organización en el escenario que describen las principales tendencias económicas, sociales y políticas de la región y el mundo. En ellas se encuentran oportunidades para el desarrollo de la organización, pero también amenazas que limitan su desarrollo.



## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

- *Las oportunidades:* se consideran las situaciones favorables externas a la organización, que pueden ser aprovechadas para avanzar en los objetivos y hacer realidad la visión de desarrollo. Éstas son identificadas y jerarquizadas en función de potencialidad para el desarrollo de la organización.
- *Las amenazas:* Son los factores externos a la organización, que actúan en contra de su desarrollo y que inevitablemente tienen que ser enfrentados para avanzar en la ruta del desarrollo. Las amenazas deben ser ordenadas en función de su potencial daño en relación con su orden de peligrosidad.

### b) Análisis de factores internos

El diagnóstico interno permite identificar los puntos fuertes y débiles de la organización. Al identificar las debilidades y las fortalezas, resulta de gran interés que éstas últimas fueron divididas en fortalezas básicas y fortalezas avanzadas para diferenciar la contribución al aprovechamiento de las oportunidades y la construcción a la ventaja competitiva.

- *Las fortalezas:* Son las características propias de la organización, que pueden ser utilizadas para aprovechar las oportunidades y hacer realidad la visión de futuro.
  - *Las fortalezas básicas,* son aquellas características necesarias para el desarrollo, pero cuya contribución al aprovechamiento de las oportunidades de mercado es menor.
  - *Las fortalezas avanzadas,* son los logros alcanzados en la construcción de las ventajas competitivas. Normalmente, son los motores del desarrollo.
- *Las debilidades:* Son las características de la organización, que dificultan aprovechar las oportunidades y hacer realidad la visión de desarrollo.

### Análisis de relaciones estratégicas

El análisis consiste en relacionar los cuatro elementos del FODA (fortalezas y debilidades que inciden en el desarrollo de las oportunidades, así como aquellas debilidades que guardan relación con las posibles amenazas) con la visión de futuro que permita a la organización establecer un escenario derivado del análisis de las relaciones que se detallan más adelante. En este sentido, mediante dicho análisis se busca diseñar o establecer las estrategias más adecuadas para alcanzar el éxito y evitar los fracasos (ver figura 10). Ello implica formular las siguientes preguntas:



## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

- ¿Qué fortalezas sirven para aprovechar las oportunidades?
- ¿Qué debilidades bloquean el aprovechamiento de las oportunidades?
- ¿Cuáles son las amenazas con mayor probabilidad de interferir en el desarrollo?
- ¿Cuáles son las debilidades que le abren la puerta a las amenazas?.

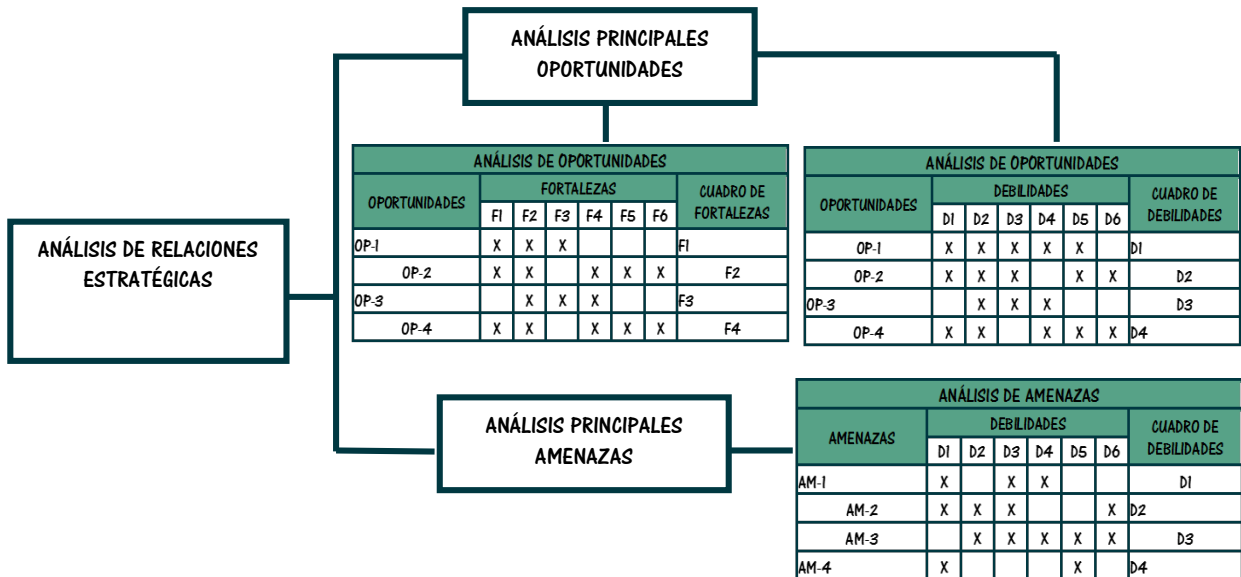


Figura 10. Análisis de Relaciones Estratégicas

Fuente: Elaboración propia

### a) Análisis de las principales oportunidades

El análisis de las relaciones estratégicas, se inicia con las oportunidades. Cada oportunidad se relaciona con las fortalezas que permiten su aprovechamiento y luego con las debilidades que impiden su aprovechamiento.

El objetivo es ir analizando las posibilidades que se abren al futuro si se aprovechan las oportunidades, así mismo ir generando conciencia de las debilidades que se deben superar para aprovechar las oportunidades. Con estos resultados, el análisis se complementa con el balance de oportunidades – fortalezas- debilidades.

En esta etapa el autor busca dar respuesta a las dos primeras preguntas planteadas inicialmente y propone dos cuadros de análisis estratégicos; la figura 11 fue elaborado con base en la pregunta:

¿Qué fortalezas sirven para aprovechar las oportunidades?, de donde se extrae:

- Las fortalezas clave que permiten aprovechar el mayor número de oportunidades y,
- Las oportunidades que tienen más fortalezas para su aprovechamiento.



## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

La figura 12, fue elaborado con base en la pregunta *¿Cuáles son las debilidades que impiden el aprovechamiento de las oportunidades?*. Las conclusiones que se desprenden son:

- Las debilidades que limitan el aprovechamiento del mayor número de oportunidades y,
- Las oportunidades, que tienen el mayor número de debilidades.

ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES							
OPORTUNIDADES	FORTALEZAS						CUADRO DE FORTALEZAS
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	
OP-1	X	X	X				F1
OP-2	X	X		X	X	X	F2
OP-3		X	X	X			F3
OP-4	X	X		X	X	X	F4

Figura 11. Análisis Oportunidades - Fortalezas  
Fuente: (Distrito de Morropón, 2000)

ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES							
OPORTUNIDADES	DEBILIDADES						CUADRO DE DEBILIDADES
	D1	D2	D3	D4	D5	D6	
OP-1	X	X	X	X	X		D1
OP-2	X	X	X		X	X	D2
OP-3		X	X	X			D3
OP-4	X	X		X	X	X	D4

Figura 12. Análisis Oportunidades – Debilidades  
Fuente: (Distrito de Morropón, 2000)

### b) Análisis de las principales amenazas

Este análisis en general, busca diagnosticar la exposición de la organización a las amenazas en relación con las debilidades, en la medida, en la que las debilidades hacen a la organización muy vulnerable frente a estas. Sus resultados se expresan a través del balance de amenazas-debilidades. Para hallar dichos resultados, al igual que en el análisis de las principales oportunidades, se elabora la figura 15, con base en la pregunta:



## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

¿Cuáles son las debilidades que le abren la puerta a las amenazas?, y permite extraer las siguientes conclusiones:

- Las principales debilidades que se tienen y que le abren la puerta al mayor número de amenazas y,
- Las Amenazas que tienen a su contra el mayor número de debilidades, y que bloquean el desarrollo.

ANÁLISIS DE AMENAZAS							
AMENAZAS	DEBILIDADES						CUADRO DE DEBILIDADES
	D1	D2	D3	D4	D5	D6	
AM-1	X		X	X			D1
AM-2	X	X	X			X	D2
AM-3		X	X	X	X	X	D3
AM-4	X				X		D4

Figura 13. Análisis de Amenazas - Debilidades

Fuente: (Distrito de Morropón, 2000)

### Balances de oportunidades y amenazas

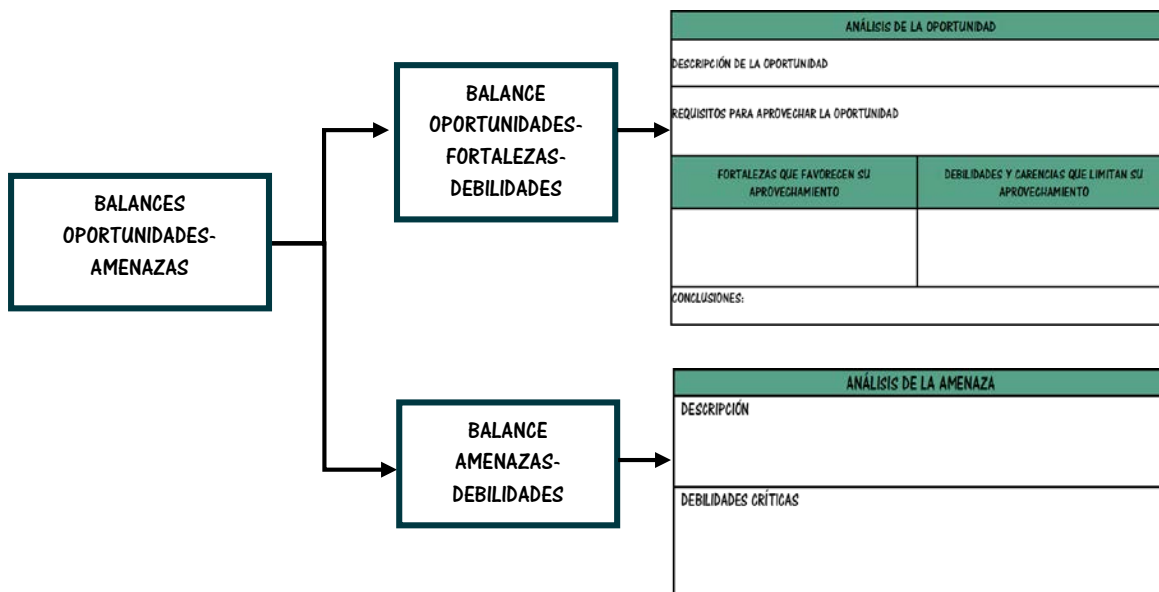


Figura 14. Balances Oportunidades y Amenazas

Fuente: Elaboración propia





## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Los balances de oportunidades y amenazas son el resultado de los análisis de las relaciones estratégicas. En la figura 14 se describen cada uno de ellos.

### a) Balance de oportunidades – fortalezas – debilidades

Parte de esta etapa, está compuesta por los resultados del análisis que resumen las oportunidades más significativas. Se considera un análisis cualitativo puesto que busca tener una idea de cuál es el grado de desarrollo respecto a los requisitos claves de las oportunidades. Así mismo, se tiene en cuenta las debilidades que impiden el aprovechamiento de las oportunidades y las carencias claves que se tienen.

*Requisitos clave:* Son aquellas capacidades que se requieren y que se deben convertir en fortalezas claves a construir para aprovechar con éxito la oportunidad.

*Carencias clave:* Lo que no se tiene y por lo tanto se convierten en las nuevas capacidades que se deben adquirir para aprovechar la oportunidad.

Como se observa en la figura 15, para cada oportunidad se analiza:

- Descripción de la oportunidad
- Principales requerimientos para aprovechar la oportunidad
- Las fortalezas que permiten su aprovechamiento
- Las Debilidades que impiden su aprovechamiento (puntos débiles).
- Las carencias principales
- Las conclusiones de la oportunidad. La posibilidad de su aprovechamiento en el corto, mediano o largo plazo.

ANÁLISIS DE LA OPORTUNIDAD	
DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD	
REQUISITOS PARA APROVECHAR LA OPORTUNIDAD	
FORTALEZAS QUE FAVORECEN SU APROVECHAMIENTO	DEBILIDADES Y CARENCIAS QUE LIMITAN SU APROVECHAMIENTO
CONCLUSIONES:	

Figura 15. Balance Oportunidades – Fortalezas - Debilidades  
Fuente: (Distrito de Morropón, 2000)



## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

### b) Balance de amenazas – debilidades

Partiendo del análisis de las principales amenazas, el balance se inicia teniendo en cuenta las Amenazas más importantes en relación con las debilidades. Se trata de tener conciencia de cuáles son las amenazas que por su potencial daño y por las debilidades que hacen vulnerables a la organización frente a ellas, deben ser consideradas de prioridad para neutralizarlas.

Como se muestra en la figura 16. En el balance no se tienen en cuenta las fortalezas, puesto que se considera que una amenaza al tener la puerta de entrada pueden destruir a la organización más allá de sus fortalezas, y para lograr neutralizar una amenaza se deben superar las debilidades que son la puerta por donde éstas pueden afectar. De este Balance para cada amenaza se analiza:

- Descripción de la Amenaza
- Las principales debilidades, que abren la puerta y permiten la acción de las amenazas.

ANÁLISIS DE LA AMENAZA
DESCRIPCIÓN
DEBILIDADES CRÍTICAS

Figura 16. Balance Amenazas- Debilidades

Fuente: (Distrito de Morropón, 2000)

### Definición de las estrategias

Realizado el Análisis Estratégico y el balance de oportunidades y amenazas, se debe definir la estrategia para el desarrollo. Es decir *¿Cómo se podrá alcanzar el desarrollo?*. Tener una estrategia, es definir, qué camino seguir para obtener el éxito y evitar los fracasos. Es el camino estratégico para llegar a la situación deseada o visión de futuro, involucrando a todos los actores locales para su logro.

De acuerdo con la metodología empleada por el autor en el análisis descrito en los numerales anteriores, son dos los tipos de estrategias que propone para aterrizar los resultados del análisis: estrategias para alcanzar el éxito relacionadas con las oportunidades y fortalezas y, estrategias para evitar los fracasos relacionados con las amenazas y debilidades. Ver figura 17.



## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

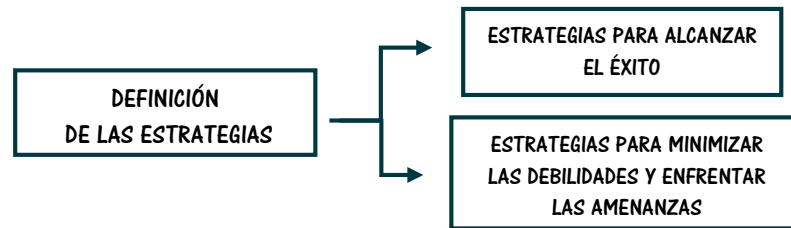


Figura 17. Definición de las Estrategias

Fuente: Elaboración propia

Para el diseño de las estrategias, el autor utiliza la siguiente matriz presente en la figura 18, que permite identificar las estrategias para el éxito (aprovechando las oportunidades, potenciando las fortalezas y superando debilidades) y las estrategias para evitar el fracaso (neutralizando las amenazas, minimizando las debilidades):

OPORTUNIDADES PARA APROVECHAR	ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR EL ÉXITO
Oportunidades	Aprovechar fortalezas para tomar ventajas de las oportunidades
	Superar las debilidades tomando ventaja de las oportunidades
AMENAZAS PARA NEUTRALIZAR	ESTRATEGIAS PARA EVITAR LOS FRACASOS
Amenazas	Minimizar las debilidades para enfrentar las Amenazas.

Figura 18. Matriz de Estrategias

Fuente: (Distrito de Morropón, 2000)

## Conclusiones

- Las sugerencias de mejora que presenta el Dr. Codina Jiménez están enfocadas en el arranque del análisis para que la herramienta pueda ser desarrollada correctamente, tales como aclarar el alcance de los factores externos e internos, conocer los cambios y tendencias del entorno, monitorear las estrategias de la competencia e identificar los factores críticos de éxito y las áreas de resultados clave; así como orientar la herramienta a un uso dinámico a través de distintos horizontes de tiempo y el uso de la matriz FODA para la estructuración y formulación de las estrategias que finalmente se llevarán a los planes estratégicos desarrollados por el equipo gerencial bajo la asesoría de profesionales expertos en el área.
- En el Plan Estratégico de Desarrollo la forma como el autor divide las fortalezas, "fortalezas básicas y fortalezas avanzadas" en relación con su impacto para aprovechar las oportunidades,



## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

puede dar una mayor claridad de cuáles son las fortalezas que deben utilizarse para la formulación de las estrategias y que pueden constituir una ventaja competitiva.

- La propuesta más significativa que se encuentra en este Plan de Desarrollo, hace referencia al análisis de relaciones estratégicas, a través del *Balance de Oportunidades-Fortalezas-Debilidades* y el *Balance de Amenazas-Debilidades*, donde básicamente se presenta los resultados del análisis de las fortalezas y debilidades que potencializan las oportunidades, así como los requerimientos y carencias que tiene cada oportunidad y las debilidades que presentan mayor riesgo para las amenazas del entorno. En la figura 19 se presenta un diagrama general que describe la metodología utilizada en el mencionado trabajo.



## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

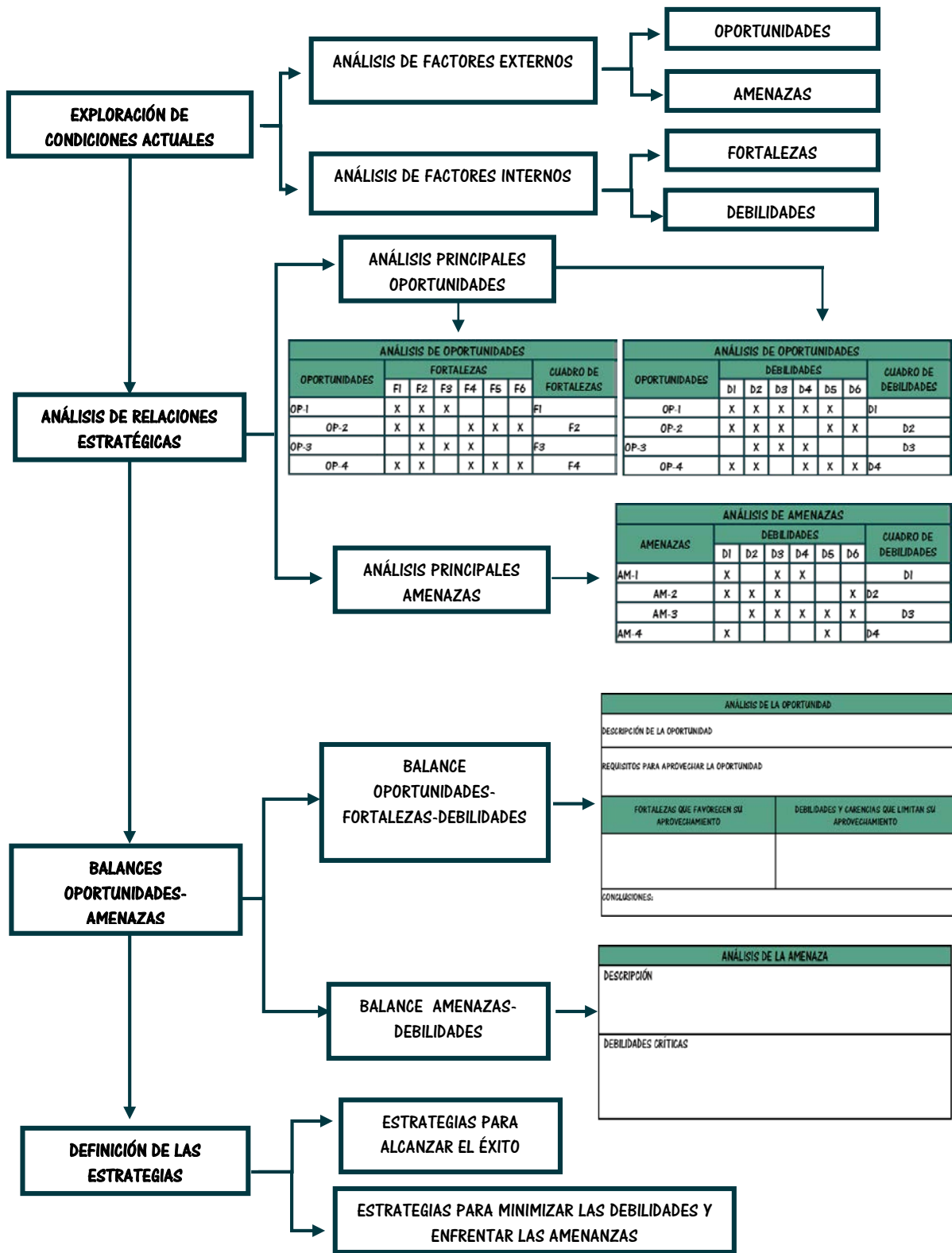


Figura 19. Metodología para la Formulación de Estrategia



## 4.4 ILUSTRACIÓN – CASO DE ESTUDIO: PROVINCIA DE MORROPÓN

De forma de ilustración, se presenta parte del resultado de trabajo que sirvió como soporte para la formulación del Plan de Desarrollo de la Provincia de Morropón 2000- 2010.

### ETAPA 1. EXPLORACIÓN DE LAS CONDICIONES ACTUALES DEL DESARROLLO DE LA PROVINCIA

*El análisis interno y externo de la provincia se realizó mediante la metodología del Diagnóstico FODA*

#### 1) ANÁLISIS EXTERNO DE LOS FACTORES DE DESARROLLO

##### Las Oportunidades

*Las oportunidades fueron identificadas y jerarquizadas en función de su potencialidad para el desarrollo auto-sostenido de la Provincia. Un total de 8 oportunidades, se resaltan en la columna 1 de la figura 20.*

##### Las Amenazas

*Las amenazas han sido ordenadas en función de su potencial daño. Sin embargo, ellas pueden cambiar, según las circunstancias en que se presenten, su orden de peligrosidad puede variar significativamente. Un total de 8 amenazas se enuncian en la columna 4 de la figura 22.*

#### 2) EL ANÁLISIS INTERNO DE LOS FACTORES DEL DESARROLLO

##### Las Fortalezas

*Las fortalezas fueron clasificadas en básicas y avanzadas. Un total de 8 fortalezas se presentan en la columna 2 de la figura 20.*

##### Las Debilidades

*El total de las 8 debilidades que limitan el desarrollo de la provincia se resaltan en la columna 3 de la figura 21.*



## ETAPA 2: ANÁLISIS DE LAS RELACIONES ESTRATÉGICAS

En los análisis se relacionan los 4 elementos del FODA para establecer un escenario con el objetivo de diseñar o definir las estrategias más adecuadas para alcanzar el éxito y evitar los fracasos.

### 1) ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LAS OPORTUNIDADES

- i. **Fortalezas permiten aprovechar oportunidades:** En el siguiente cuadro se marcan con una X aquellas fortalezas que favorecen aprovechar las oportunidades.

#### Resultados:

- a) Las fortalezas clave que tiene la provincia, y que le permiten aprovechar el mayor número de oportunidades son: **F1, F6, F5, F7**
- b) Las oportunidades tienen más fortalezas para su aprovechamiento son: **OP-1, OP-2, OP-3, OP-7, OP-8**

ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES									
1. OPORTUNIDADES	FORTALEZAS								2. FORTALEZAS
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	
OP-1. Mercados Internacionales abiertos para frutas y otros productos agropecuarios	X	X	X	X	X	X	X		F1. Existencia de instituciones y organizaciones (sectoriales y territoriales), así como de profesionales jóvenes con capacidad para liderar su desarrollo
OP-2. Financiamiento nacional y externo para proyectos de desarrollo.	X	X	X	X	X	X	X	X	F2. 25,000 has. de tierra bajo riego de calidad y grandes extensiones de pastos naturales
OP-3. Demanda de productos agropecuarios de los mercados regional y nacional.	X	X	X	X	X	X			F3. Potencial acuífero subterránea
OP-4. Demanda nacional e internacional de artesanías (cerámica).	X					X		X	F4. Disponibilidad de energía.
OP-5. Política nacional de modernización de Salud favorece la provincia como centro piloto.	X								F5. Empresas con experiencia en producción y 1000 has. de cultivos de agro- exportación. Su ubicación cercana a la red de integración vial con el resto de la región y del país.
OP-6. Acuerdo de paz con Ecuador	X					X		X	F6. Ubicación cercana a la red vial de integración.
OP-7. Oferta de servicios de capacitación, asesoría técnica y empresarial	X	X			X	X	X	X	F7. Condiciones climáticas y agroecológicas muy favorables
OP-8. Capitales interesados en invertir en Agricultura y Pecuaria.		X	X	X	X	X	X		F8. La calidad de diseño de la cerámica de Chulucanas.

Figura 20. Ilustración Relación Oportunidades- Fortalezas



## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

- ii. **Debilidades que dificultan aprovechar las oportunidades:** De la misma forma como se analizó la relación entre Oportunidades- Fortalezas, se analiza la relación Oportunidades- Debilidades, y se marca con una X, según corresponda.

### Resultados:

- a) Las debilidades que limitan el aprovechamiento del mayor número de oportunidades son:  
D2, D3, D6
- b) Las oportunidades, que tienen el mayor número de debilidades son:  
OP.1, OP-3

ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES									
1. OPORTUNIDADES	DEBILIDADES								3. DEBILIDADES
	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	
OP-1. Mercados Internacionales abiertos para frutas y otros productos agropecuarios	X	X	X		X	X	X	X	D1. Disponibilidad de recurso hídrico en forma temporal, y su uso irracional.
OP-2. Financiamiento nacional y externo para proyectos de desarrollo.						X			D2. Pasividad, dejadez, escepticismo e indiferencia de amplios sectores de la población.
OP-3. Demanda de productos agropecuarios de los mercados regional y nacional.	X	X	X		X	X	X		D3. Debilidad de las organizaciones existentes, productivas, institucionales y de la población, caracterizadas por su desorganización y hábito de improvisación
OP-4. Demanda nacional e internacional de artesanías (cerámica).		X	X			X	X		D4. Bajo nivel cultural de la población
OP-5. Política nacional de modernización de Salud favorece a provincia como centro piloto.		X	X	X	X				D5. Vulnerabilidad de la red vial que integra a los distritos con la provincia.
OP-6. Acuerdo de paz con Ecuador		X	X	X			X		D6. Viveza criolla: Irresponsabilidad para los negocios y para el ahorro y crédito.
OP-7. Oferta de servicios de capacitación, asesoría técnica y empresarial		X	X			X		X	D7. Sectarismo, egoísmo y desconfianza, que bloquea la organización.
OP-8. Capitales interesados en invertir en Agricultura y Pecuaria.			X		X				D8. Desencuentro cultural y de paradigmas entre las dos últimas generaciones

Figura 21. Ilustración Relación Oportunidades- Debilidades

## 2) ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LAS AMENAZAS

- i. **Debilidades que le abren la puerta a las amenazas:** En el siguiente cuadro se marcan con una X aquellas debilidades que le abren la puerta a las amenazas.





## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

### Resultados:

- Las principales debilidades que se tienen y que le abren la puerta al mayor número de amenazas son: **D2, D3, D6, D7**
- Las Amenazas que tienen a su favor el mayor número de debilidades, y que bloquean el desarrollo son: **AM-1, AM-4, AM-8**

ANÁLISIS DE AMENAZAS									
4. AMENAZAS	DEBILIDADES								3. DEBILIDADES
	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	
AM-1. La competencia de otros países con productos de mejor calidad y precios.	X	X	X		X	X	X	X	D1. Disponibilidad de recurso hídrico en forma temporal, y su uso irracional.
AM-2. El centralismo en las decisiones e inversiones públicas.		X	X	X		X	X		D2. Pasividad, dejadez, escepticismo e indiferencia de amplios sectores de la población.
AM-3. Política agraria desfavorable al agro.		X	X	X			X	X	D3. Debilidad de las organizaciones existentes, productivas, institucionales y de la población, caracterizadas por su desorganización y hábito de improvisación
AM-4. Deficiencia de los servicios de agro-exportación de transporte y de aduanas del Perú		X	X	X	X		X	X	D4. Bajo nivel cultural de la población
AM-5. Los grandes capitales que extraen recursos y no reinvierten en la provincia.		X	X				X	X	D5. Vulnerabilidad de la red vial que integra a los distritos con la provincia.
AM-6. Las barreras arancelarias y restricciones para los productos de agro-exportación.		X	X			X	X		D6. Viveza criolla: Irresponsabilidad para los negocios y para el ahorro y crédito.
AM-7. Las deficiencias de los sistemas públicos educativos y de Salud del Perú.		X	X	X		X	X		D7. Sectarismo, egoísmo y desconfianza, que bloquea la organización.
AM-8. La presencia cíclica del Fenómeno "El Niño" y sequías.		X	X	X	X	X	X	X	D8. Desencuentro cultural y de paradigmas entre las dos últimas generaciones

Figura 22. Ilustración Relación Amenazas- Debilidades

## ETAPA 3. BALANCES DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Son el resultado del análisis de relaciones estratégicas y se elabora un balance para cada oportunidad y para cada amenaza. Su fin es mostrar de forma conjunta como las fortalezas y debilidades inciden en las oportunidades y amenazas detectadas.

### 1) Balance oportunidades - fortalezas - debilidades

Para la ilustración, solo se eligió una oportunidad del total de las 8 que fueron identificadas. En el siguiente cuadro se presenta toda la información relacionada con dicha oportunidad.



## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

ANÁLISIS DE LA OPORTUNIDAD	
<b>Mercados internacionales abiertos para frutas y, otros productos agrícolas y agroecológicos posibles de producir en la costa norte.</b>	
<p><b>Descripción:</b> Este mercado es inmenso (miles de millones de dólares anuales) y su tendencia es crecer, diversificarse y ponerse más complejo. El desarrollo de los países asiáticos va a dar un nuevo impulso a la agro-exportación. Es un mercado de precios inestables y estacionales. Una de las principales ventajas competitivas de Perú, para cada producto, está en producir en la contra estación. Chile es un excelente ejemplo de la potencialidad de ese mercado. El Perú puede aumentar varias veces su volumen de exportaciones sin tener problemas de competencia entre los peruanos. Al contrario la presencia de los productores grandes y chicos fortalece la presencia peruana en esos nichos y beneficia a todos. Están surgiendo nuevos mecanismos de comercialización vía internet que facilitan a nuevos productores ingresar a esos mercados.</p>	
<p><b>Requisitos para Ingresar al mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* <b>Una producción de calidad</b>, según requerimientos del nicho de mercado en que se opera. Hace referencia a la calidad que llega al consumidor final, eso supone un proceso de post-cosecha, de distribución y transporte que garantice la calidad a través de todos esos procesos hasta llegar en manos del consumidor final, según las tendencias de gusto y modalidad de consumo del mercado.</li> <li>* <b>Un volumen de producción significativo y permanente</b>, según requerimientos de escala de operaciones del canal de comercialización que se está utilizando.</li> <li>* <b>Capacidad de entrega en períodos de contra estación</b></li> <li>* <b>Conocimiento de canales de comercialización</b> y una buena red de contactos.</li> <li>* <b>Continuidad y disciplina contractual</b> (cumplimiento de los compromisos pactados).</li> </ul>	
Fortalezas que favorecen su aprovechamiento	Debilidades y carencias que limitan su aprovechamiento
<p><b>Fortalezas Básicas</b> que abren la posibilidad de la presencia de la Provincia en el mercado internacional de frutas y otros productos agrícolas, pero no lo garantizan: "La Provincia de Morropón tiene buenas tierras, clima y agua subterránea, energía, está cerca del puerto de Paíta, está conectado con vías asfaltadas y cerca de un buen aeropuerto".</p> <p><b>Fortalezas avanzadas</b> Son las empresas con experiencia en agro-exportación y aproximadamente 1,000 ha. de cultivos de frutales en calidad de exportación. Los productores y empresarios más avanzados de la Provincia de Morropón ya vienen aprovechando esta oportunidad de mercado pero su número es todavía reducido. Podrá aumentar la cantidad de productores en la medida en que vayan ingresando a los sistemas empresariales modernos de producción agroexportadora.</p>	<p><b>a). Debilidades que limitan su aprovechamiento</b> La disponibilidad de recursos hídricos en forma temporal, la pasividad y dejadez de la población, debilidad de las organizaciones productivas e institucionales, vulnerabilidad de la red vial interdistrital, la viveza criolla, el sectarismo, son debilidades que dificultarán el acceso a estos mercados.</p> <p><b>b). Carencias principales de la Provincia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Un volumen de producción de calidad en función de los mercados de mayor potencial, a precios competitivos que garanticen un nivel de presencia en el mercado, en función de los requerimientos de escala de las cadenas de distribución. <i>(Para atender esos volúmenes de oferta se ha previsto alcanzar 5,000 has de cultivos frutícolas en 5 años y 8,000 has el 2,017).</i></li> <li>* Un núcleo de empresas agroexportadoras con visión de futuro, gerencia moderna y disciplina contractual, que operen como locomotora.</li> <li>* Conocimiento de las estrategias para que la economía de la Provincia se impulse en base a mercado de agro-exportación.</li> <li>* Modernos sistemas de centros de acopio local.</li> <li>* Organización de productores con visión empresarial.</li> </ul>
<p><b>Conclusión:</b> Quienes se mantengan en los sistemas tradicionales quedarán al margen del desarrollo agroexportador. Que se abre para la provincia de Morropón.</p>	

Figura 23. Ilustración Balance de Oportunidades – Fortalezas- Debilidades



## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

### 2) Balance amenazas – debilidades

Para la ilustración, solo se eligió una amenaza del total de las ocho que fueron identificadas. En el siguiente cuadro se presenta la información relacionada con dicha amenaza.

ANÁLISIS DE LA AMENAZA
<b>La competencia de otros países con tecnologías superiores, mejor calidad y menores precios.</b>
<b>Descripción:</b> Esta es la amenaza de mayor escala. El Perú está ingresando en un mercado ya establecido, donde existen productores muy calificados y dinámicos. Sin embargo, la localización de la Costa Norte le posibilita llegar a algunos mercados en que los demás países están en dificultad para mantener su oferta; dejando siempre nichos de demanda no atendidos. Con el avance de la biotecnología la oferta futura de los otros países puede variar significativamente. Pero en productos frescos es muy difícil que logren cerrar el mercado con su producción.
<b>Debilidades críticas:</b> La competitividad de la producción local es baja. Hay una gran cantidad de puntos débiles que pueden ser aprovechados por la competencia, y lo están haciendo. Las debilidades críticas son la existencia de organizaciones productivas, institucionales y de la población, débiles, su desorganización y hábito de improvisación, la pasividad y dejadez de la población y la viveza criolla.

Figura 24. Ilustración Balance Amenazas - Debilidades

## ETAPA 4: LAS ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE LA PROVINCIA

*Con los resultados anteriores, se busca tener una estrategia que permita definir qué camino seguir para obtener el éxito y evitar los fracasos.*

### 1) Estrategias para alcanzar el éxito

Las estrategias que se definen, siguen la lógica de la ilustración desarrollada en las etapas anteriores. En el siguiente cuadro se presentan las estrategias para la oportunidad OP-1.

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR EL EXITO
<b>Mercados internacionales para frutas y otros productos agropecuarios posibles de producir en la Costa Norte del Perú.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Promoción de líneas de cultivo de agroexportación tipo mango, espárragos, especialmente con asistencia técnica y acceso a servicios de crédito.</li> <li>○ Construcción de un sistema de acopio.</li> <li>○ Sistema de asistencia técnica de mejoramiento de los sistemas de cultivo.</li> <li>○ Difusión de sistemas modernos cultivo.</li> <li>○ Instalación de sistemas de riego tecnificado.</li> <li>○ Establecimiento de Alianzas Estrategias entre agricultores de punta con organizaciones de desarrollo y otras instituciones regionales.</li> <li>○ Sistematización, premiación y difusión de las experiencias locales y externas más exitosas y de los sistemas modernos de cultivo y de gestión.</li> </ul>

Figura 25. Ilustración Formulación de estrategias - Oportunidades



## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

### 2) Estrategias para evitar el fracaso

Las estrategias que se definen, siguen la lógica de la ilustración desarrollada en las etapas anteriores. En el siguiente cuadro se presentan las estrategias para la amenaza AM-1.

AMENAZAS	ESTRATEGIAS PARA EVITAR EL FRACASO
<i>La competencia de otros países con tecnologías superiores, mejor calidad y menores precios</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>o Promoción de una cultura empresarial moderna con sentido de calidad.</li><li>o Premiación a la calidad y a la superación empresarial.</li><li>o Especialización en los cultivos para los cuales las condiciones climáticas, genéticas y de manejo sean más favorables para la Costa Norte del Perú.</li><li>o Desarrollo de mecanismos de monitoreo del mercado global y de promoción comercial y de innovaciones tecnológicas.</li><li>o Identificación de mercados en los cuales tenemos mejores condiciones.</li><li>o Desarrollo de Alianzas Estratégicas: Productores, instituciones.</li><li>o Analizar los puntos críticos de la competitividad y de los servicios para la exportación.</li></ul>

Figura 26. Ilustración Formulación Estrategias - Amenazas

## 4.5 MODELO DE NEGOCIO Y VENTAJA COMPETITIVA

El FODA, el modelo de negocio y la ventaja competitiva son tres conceptos teóricos que se integran para lograr que el FODA sea mucho más efectivo y operacionalizable. Por tanto, una vez analizado como se hace, como se construye y para qué sirve el FODA, el propósito es que el FODA sea un instrumento del modelo de negocio y que a su vez el modelo de negocio se desarrolle en el marco de una ventaja competitiva para lograr que éste este contextualizado.



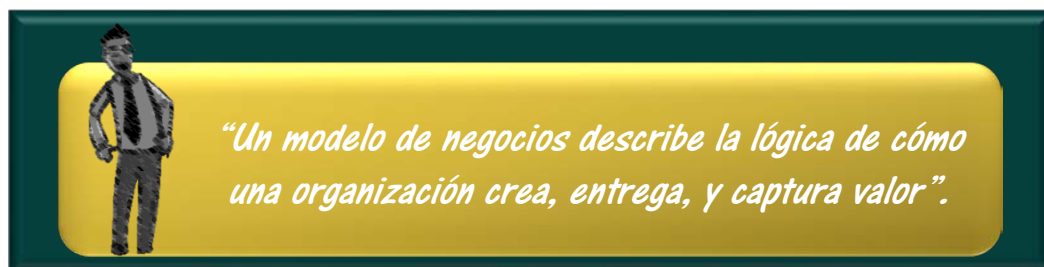


## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

A través de los años, las organizaciones han desarrollado distintos modelos de negocio que les permiten crear valor y generar ventajas competitivas; sin embargo, la terminología usada como "modelo de negocio" es relativamente nueva

En este capítulo se va a considerar el tema de modelo de negocio a través de la propuesta de (Osterwalder & Pigneur, 2010) al igual que el aporte del MI Arturo Fuentes Zenón quien establece la relación del modelo de negocio con la ventaja competitiva.

### 4.5.1 Modelo de negocio



En la literatura se encuentran diferentes conceptos que definen qué es un modelo de negocio de acuerdo con su campo de acción. No obstante, para el desarrollo de esta investigación, se seguirá como referencia los conceptos y aportes que se registran en el libro de Generación de Modelos de Negocios (Osterwalder & Pigneur, 2010).

### Descripción del Lienzo del Modelo de Negocio

Osterwalder (2010) describe el modelo de negocio a través de nueve bloques que muestran la lógica de cómo una empresa busca hacer dinero. Los nueve bloques cubren las cuatro áreas principales de un negocio, tal como se aprecia en la figura 27:

- ✓ Clientes
- ✓ Oferta
- ✓ Infraestructura
- ✓ Viabilidad financiera

INFRAESTRUCTURA



Figura 27. Ilustración Modelo de Negocio- Áreas de un negocio



## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

De esta forma, se está considerando el modelo de negocios como un plano para una estrategia a implementar a través de las estructuras de la organización, sus procesos y sistemas.

Los nueve módulos que se describen en las figuras 28, 29 y 30 conforman la estructura del lienzo de modelo de negocio; considerando así al lienzo una herramienta de gran utilidad a las empresas al permitir esbozar modelos de negocios nuevos o existentes de una manera más sencilla, visual y unificada.



## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS



Figura 28. Descripción Modelo de Negocio – Módulos 1- 4





## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS



Figura 29. Descripción Modelo de Negocio – Módulos 5 - 9





## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

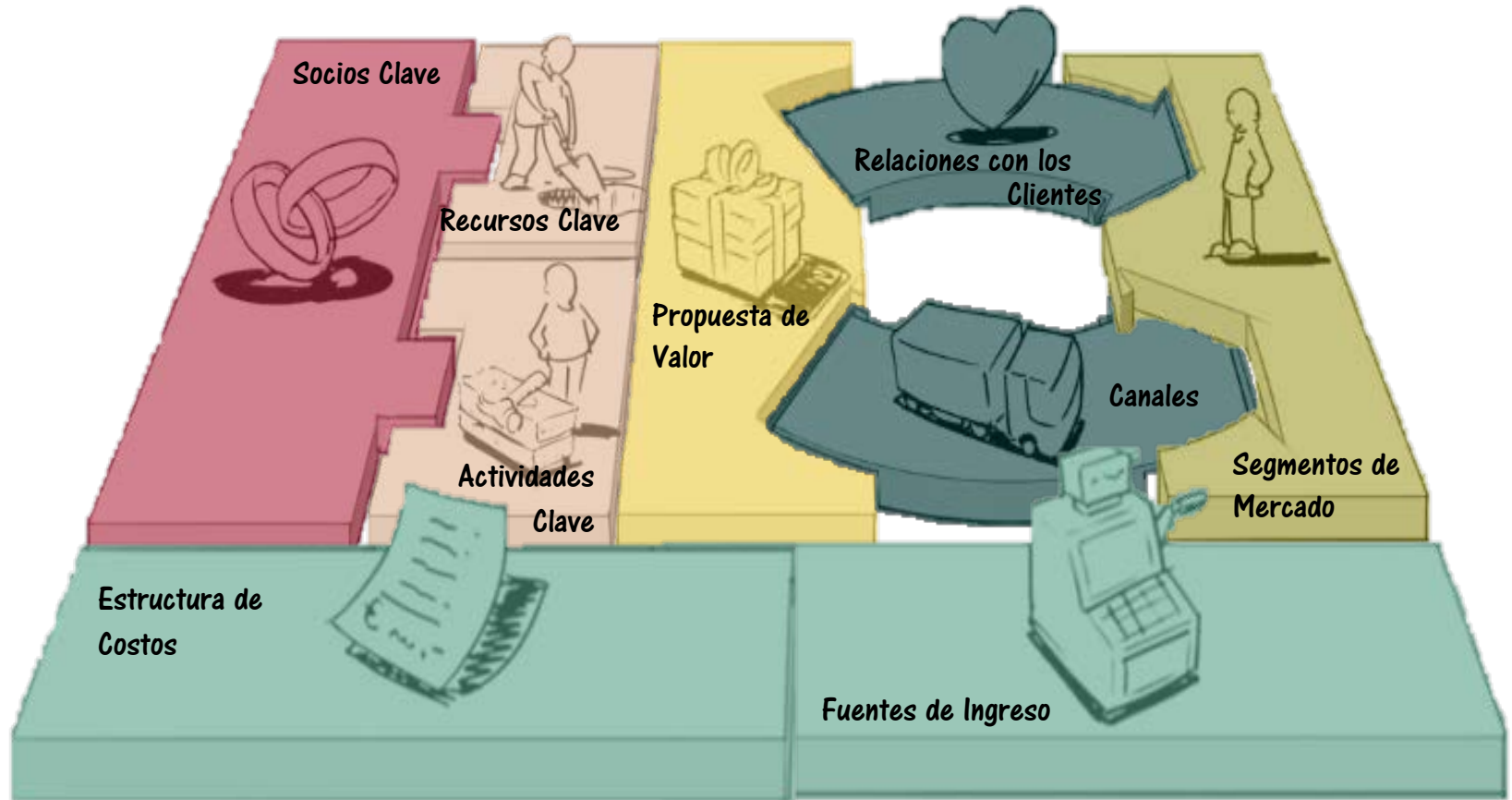


Figura 30. Lienzo de Modelo de Negocio

Fuente: Generación de Modelos de Negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010)



### 4.5.2 Ventaja competitiva

De acuerdo con Michael Porter, aunque la venta competitiva puede venir de innumerables variables, ellas conducen a dos ventajas competitivas básicas: liderazgo en costos y diferenciación del producto.

Para (Fuentes Zenón, 2003, pág. 40), "la ventaja competitiva supone la posesión o el control de un recurso especial (activos estratégicos) que le dan al negocio una capacidad distintiva que le permite ofrecer un producto mejor o a un mejor precio que los rivales para así atraer la atención de la demanda y obtener buenos resultados". Para que una ventaja sea sostenible debe cumplir tres condiciones:

- 1) Superioridad con respecto a los rivales,
- 2) Valía o atractivo del producto para el comprador y
- 3) Reproducibilidad o posibilidad de que otros tengan o desarrollen algo equiparable.

Otra definición indica que "la ventaja competitiva sostenible de una empresa reside en su capacidad para detectar, construir, explotar, mantener y adaptar los recursos valiosos" (Teece, 2007).

Una última definición dice que, "se entiende como ventaja competitiva cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir" (Guerras Martín & Navas López, 2008).

### Fuentes de la ventaja competitiva

La ventaja competitiva de una empresa guarda estrecha relación con el análisis interno que se hace para identificar las fortalezas que le permiten diferenciarse de su competencia; como se mencionó en el capítulo 1, el análisis de recursos y capacidades permite comprender las fuentes de la ventaja competitiva. En la figura 31 se resumen las características de las mismas.

FUENTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA		
<b>ACTIVOS ESTRATÉGICOS</b>	Recursos especiales	Incluye los activos físicos y otras "posesiones" de la firma, como por ejemplo: maquinaria, instalaciones, red de distribución, fuerza de ventas, tecnología, patentes, etc.
	Habilidades especiales	Habilidad que se tiene para hacer uso de los recursos: Experiencia, conocimiento del mercado, liderazgo, cultura organizacional, etc.
	Posición privilegiada	Lugar que ocupa el negocio en el medio en que se desenvuelve: Cartera de clientes, exclusividades, ubicación, contactos, reconocimiento de marca, facilidad para entrar a canales, etc.
	Mezcla de Recursos	Fruto de la mezcla de recursos con los que se cuenta, ninguno de los cuales es por sí mismo superior

Figura 31. Fuente de la Ventaja Competitiva



#### 4.6 USO DEL MODELO DE NEGOCIO PARA REPRESENTAR LA VENTAJA COMPETITIVA

Una de las propuestas mas recientes de (Fuentes Zenón, 2014) es la relación que establece entre el modelo de negocio y la ventaja competitiva (Ver figura 32). Esta relación permite desarrollar una análisis mas claro y visual para la identificación de las fuentes de la ventaja competitiva ya que sitúa la organización a través de los distintos módulos que conforman el modelo del negocio.

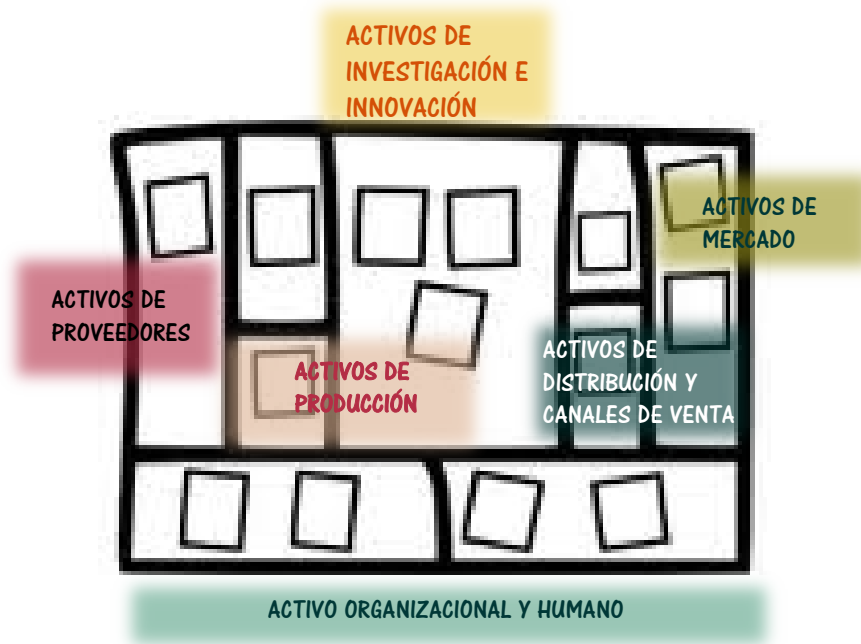


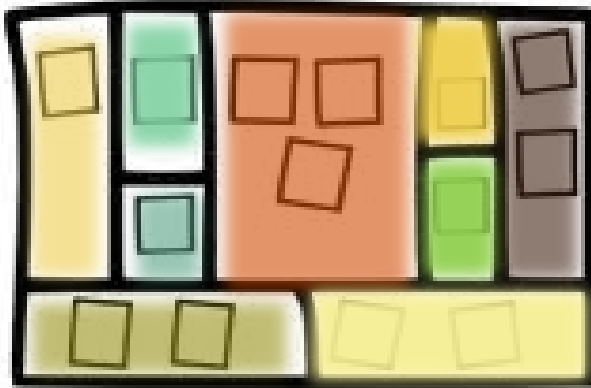
Figura 32. Relación entre el Modelo de Negocio y la Ventaja Competitiva  
Fuente: (Fuentes Zenón, 2014)

La propuesta se complementa con el procedimiento que sugiere el autor para el análisis de la ventaja competitiva y que está compuesta por cuatro pasos, los cuales se mencionan a continuación:



## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

- a) Recorrer el modelo de negocio y preguntar en cada parte:



¿Con qué se cuenta?

¿Qué es posible hacer por encima de los rivales?

Figura 33. Modelo de Negocio - Identificación de Fortaleza

- b) Idear cómo explotar esa superioridad:

- ✓ Mejorar la posición que se tiene
- ✓ Ofrecer nuevos productos
- ✓ Atacar otros mercados
- ✓ Impulsar nuevos negocios

- c) Recorrer el modelo de negocio para identificar las debilidades críticas y buscar cómo reforzar esos flancos débiles

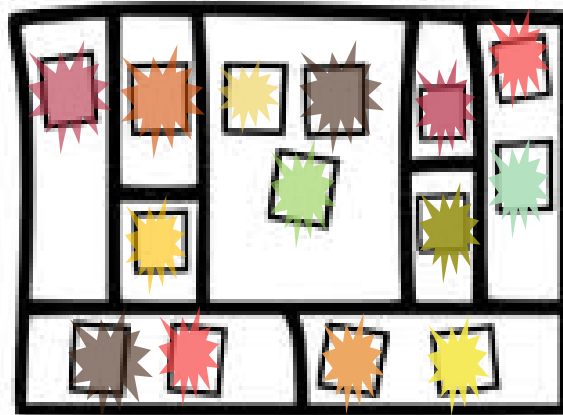


Figura 34. Modelo de Negocios - Identificación de Debilidades

Fuente: Elaboración propia a partir del Lienzo de Modelo de Negocios

- d) Si los resultados se consideran relevantes, hacer el despliegue de la estrategia para integrar el modelo de negocio correspondiente.



## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

### Ilustración de ventaja competitiva

Tal como se ha expuesto, el modelo de negocio sirve como instrumento para identificar en que partes de la cadena operativa se encuentra la ventaja competitiva. Los ejemplos que se van a ilustrar son una adaptación de lo que inicialmente se propone desarrollar mediante la cadena de valor en el libro *Diseño de la Estrategia Competitiva* (Fuentes Zenón, 2003), ahora lo que se pretende es localizar a través del lienzo del modelo de negocio, la fuente de la ventaja competitiva de cuatro empresas desde diferentes módulos que han alcanzado una diversificación en su actividad económica y por último, un quinto ejemplo tomado del libro de (Casos de dirección estratégica de la empresa, 2014) que expone la ventaja competitiva como una mezcla de recursos y capacidades.

**Grupo Bimbo:** Explota su capacidad de distribución para manejar una gran cantidad de productos que llegan hasta el más pequeño punto de venta.

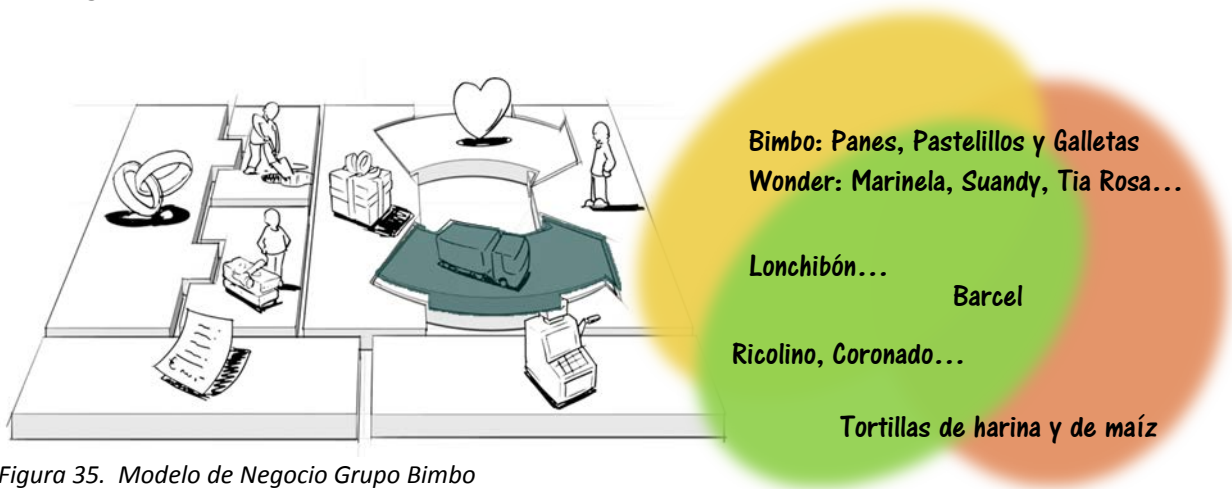


Figura 35. Modelo de Negocio Grupo Bimbo  
Fuente: (Fuentes Zenón, 2003)

**Kimberly Clark:** Participa en distintos negocios a partir del control que tiene sobre la materia prima.

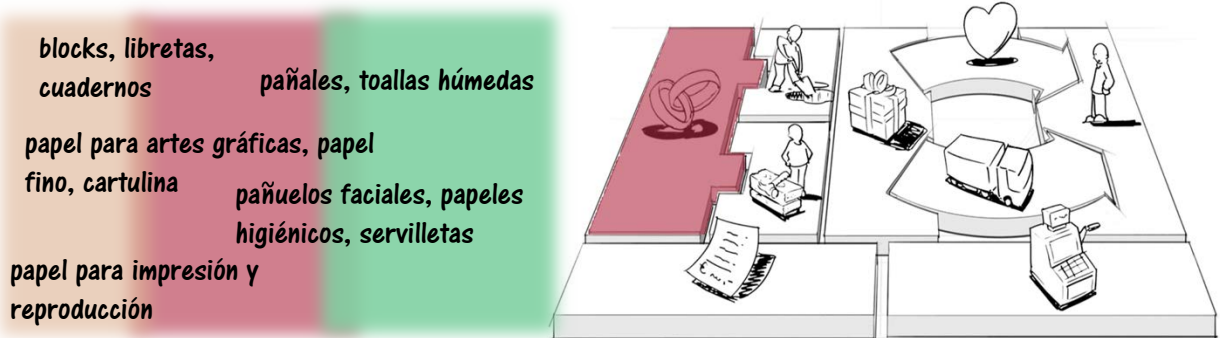


Figura 36. Modelo de Negocio Kimberly Clark  
Fuente: (Fuentes Zenón, 2003)



## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

**DuPont:** Es reconocida por su capacidad de investigación y desarrollo en el área química



Figura 37. Modelo de Negocio DuPont

Fuente: (Fuentes Zenón, 2003)

**Gerber:** Aprovecha la confianza en la marca para cubrir otras necesidades de los bebés y no tan bebés.

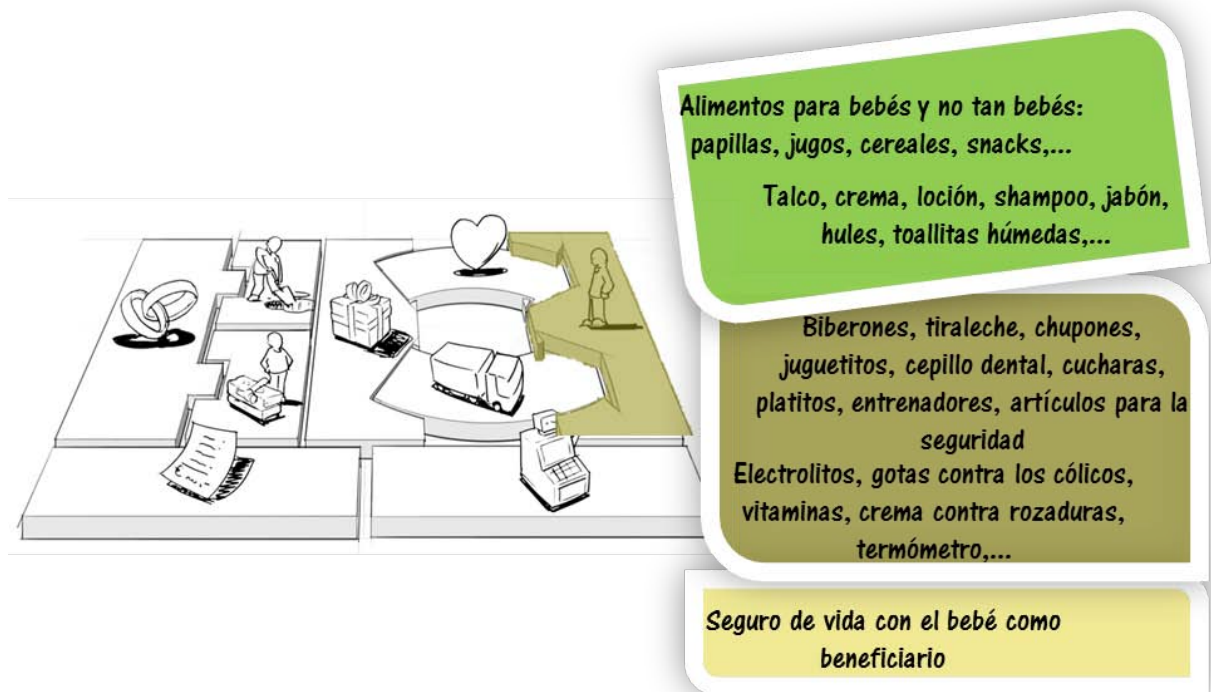


Figura 38. Modelo de Negocio Gerber

Fuente: (Fuentes Zenón, 2003)





## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

**Meliá Hotels International:** MHI ha logrado construir su ventaja competitiva a través de la integración de diferentes recursos y capacidades y de esta forma ha logrado expandir su negocio mediante la prestación de servicios de asesoría y consultoría estratégica, contratos de gestión hotelera a terceros y contrato de franquicias.

Las fuentes de la ventaja competitiva de MHI se encuentra básicamente en su estructura organizativa, en los sistemas de gestión, en el conocimiento específico de la industria, la experiencia acumulada, en su capacidad de análisis y control de riesgos financieros, en su estructura de recursos humanos, las relaciones con los clientes, sus canales de comercialización y promoción, y finalmente, su estructura tecnológica que soporta todo el sistema operativo, organizacional y comercial de MHI.

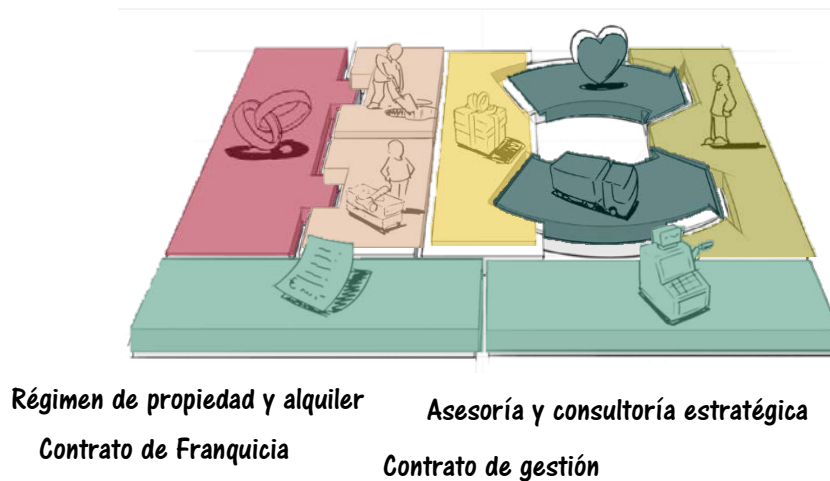


Figura 39. Modelo de Negocio Meliá Hotel International

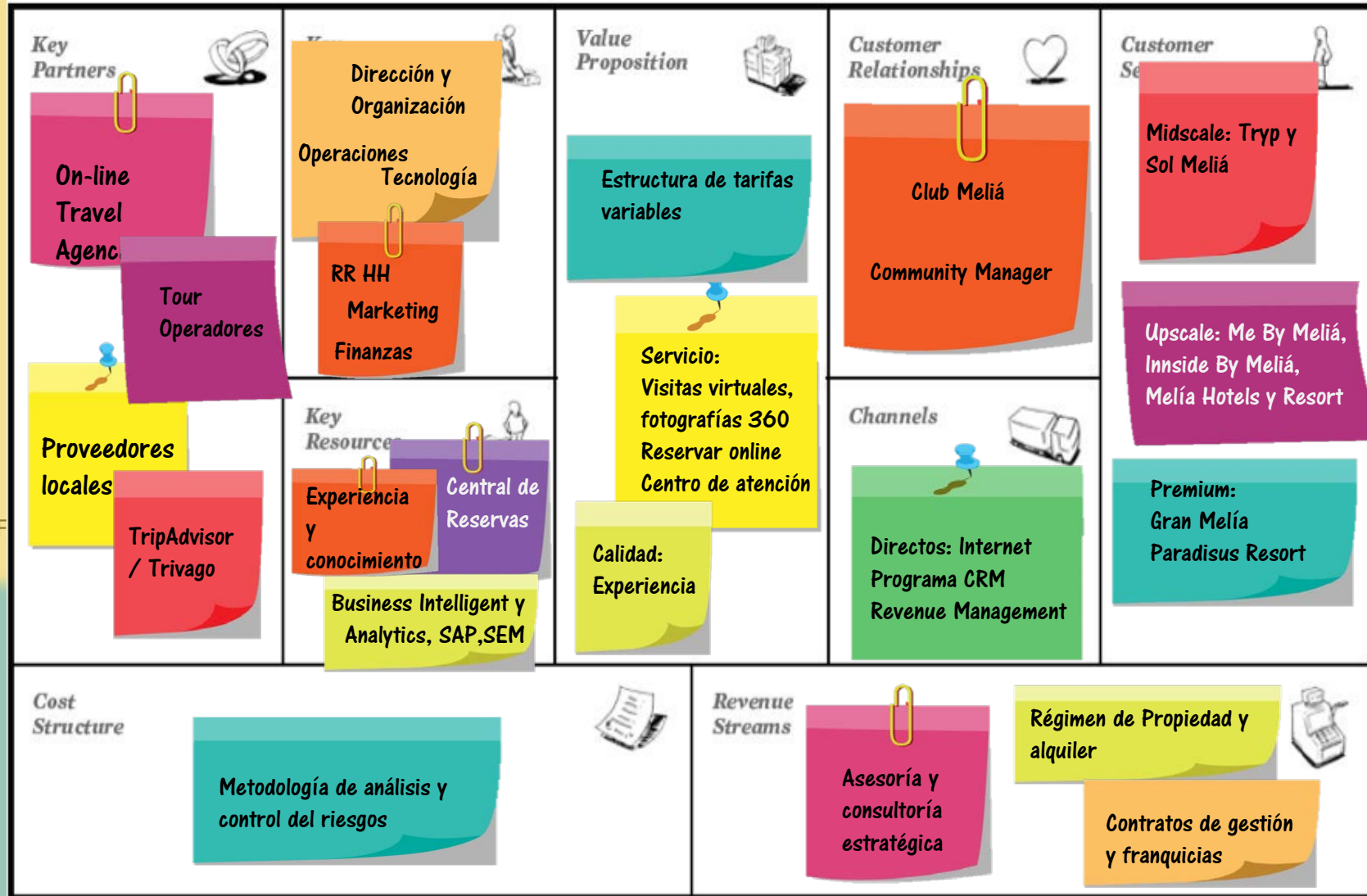
Fuente: Elaboración propia

En la figura 39 se presenta a través del lienzo del modelo de negocio un análisis detallado las distintas fuentes que conforman la ventaja competitiva de Meliá Hotels International.



## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Figura 40. Ilustración Ventaja Competitiva y Modelo de Negocio de MHI







## 5. PROCEDIMIENTO PARA FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS QUE SE DERIVAN DEL ANÁLISIS DEL CAPACIDADES Y DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis FODA es una de las herramientas de mayor reconocimiento en los distintos ámbitos empresariales y académicos, por lo que se le conoce como el método general de la planeación estratégica. Sin embargo, puede ser objeto de algunas observaciones: Una de ellas y es en la que se centra este trabajo, se debe a que en el análisis FODA no se aterrizan los resultados en estrategias concretas. De forma general, se puede inferir que dichas observaciones están relacionadas con cuatro aspectos: su uso, la claridad de los factores externos e internos, la priorización de los resultados y la formulación de las estrategias.

En este capítulo se presentan dos tipos de estrategias: Primero, se formulan estrategias que no se consideran propiamente dentro del FODA y que denominaremos “estrategias con base en las capacidades”, también consideradas como estrategias ofensivas, pues resultan del análisis de capacidades, lo que permite a las organizaciones explotarlas generando nuevas oportunidades y no necesariamente esperar a que éstas se den en el entorno. En segunda instancia, se proponen aquellas que están más relacionadas con el FODA y que llamaremos “estrategias con base en el entorno”.

### 5.1 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS CON BASE EN LAS CAPACIDADES

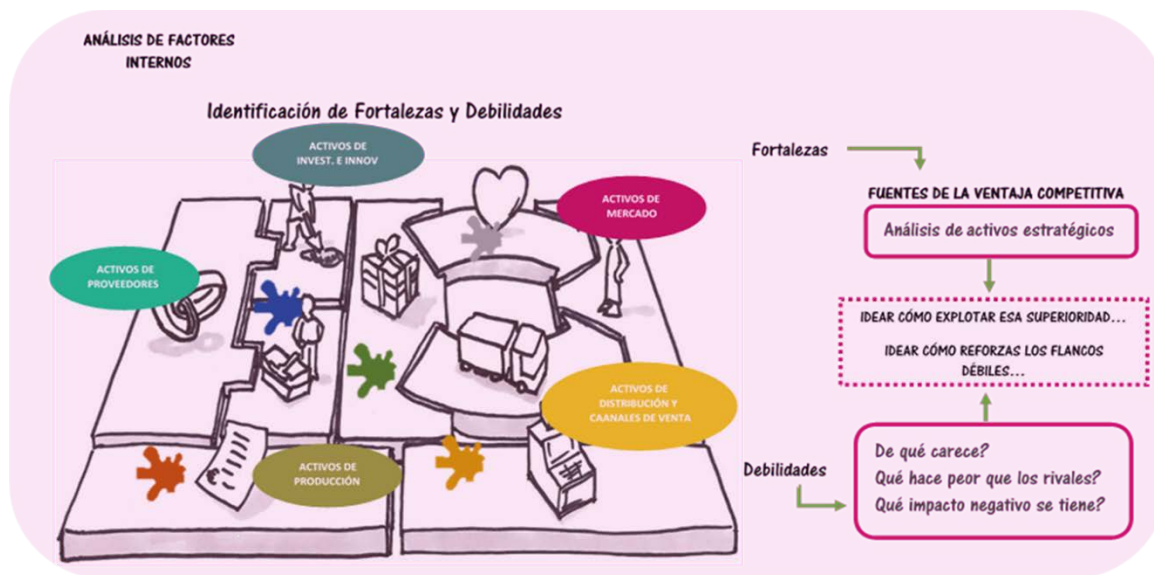


Figura 41. Ilustración Formulación de Estrategias con Base en las Capacidades  
Fuente: Elaboración Propia



## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

El análisis que se presenta para la formulación de las estrategias con base en las capacidades contempla dos etapas, su representación se presenta en la figura 41 y se mencionan a continuación:

- 1) Exploración de las condiciones actuales:  
Análisis de factores internos o capacidades
- 2) Formulación de estrategias

### 1) Exploración de las Condiciones actuales

#### *Análisis de factores internos*

La formulación de este tipo de estrategias se enfoca principalmente en el análisis de los factores internos mediante un procedimiento que facilita la identificación de las fortalezas y las debilidades, haciendo uso del lienzo del modelo de negocios como una herramienta gráfica y visual, útil para describir, diseñar o rediseñar la estrategia competitiva de una organización y formular estrategias que permitan tanto la explotación de sus capacidades como el fortalecimiento de sus debilidades.

#### *Definición de los factores internos*

**Fortalezas:** son todos aquellos atributos que permiten que la organización se distinga de su competencia en relación con los activos estratégicos que estando bajo su control, y mantienen un alto nivel de desempeño, generando beneficios presentes y posibilidades atractivas en el futuro. A través de los distintos niveles organizacionales y operacionales es posible detectar las fortalezas que contribuyen a que la organización se destaque frente a sus rivales.

**Las fortalezas básicas,** son aquellas características necesarias para el desarrollo, pero cuya contribución al aprovechamiento de las oportunidades de mercado es menor.

**Las fortalezas avanzadas,** son los logros

alcanzados en la construcción de las ventajas competitivas. Normalmente, son los motores del desarrollo.

**Debilidades:** Las debilidades en la organización se manifiestan por la carencia o falta de recursos, habilidades, tecnologías, organización, productos, imagen, etc. que ponen en riesgo el desempeño de la organización, abren la puerta a la entrada de amenazas e impiden la explotación de las oportunidades que genere el entorno; colocando a la organización en desventaja ante la competencia y siendo un obstáculo para conseguir los objetivos y metas propuestas.



## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

### Sugerencias

- Se recomienda tener claridad sobre cuál es el enfoque estratégico que persigue la compañía para conseguir sus objetivos. El fin es no valorar de la misma forma factores que puedan tener un impacto estratégico en la empresa junto a otros que resulten irrelevantes.
- Antes de iniciar el análisis de las condiciones actuales, aclare los ámbitos que abarcan el análisis externo e interno así como las diferencias entre estos.

### a) Identificación de Capacidades “Fortalezas y Debilidades”

Antes de iniciar con la identificación de las fortalezas y debilidades, es necesario definir dos conceptos básicos relacionados con el tema en mención.

El enfoque que se va a seguir en este capítulo tiene el propósito de identificar las fortalezas que pueden ser explotadas en favor de la organización y eliminar o reducir las debilidades.

#### Modelo de Negocio:



*Un modelo de negocios describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor.*

#### Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva de una organización se encuentra en su capacidad para detectar, construir, explotar, mantener y adaptar los recursos especiales por encima de sus rivales colocándose en una posición relativa superior para competir.



## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

### ○ Fuentes de la ventaja competitiva

RECURSOS SUPERIORES	HABILIDADES ESPECIALES	POSICIÓN EN EL MERCADO	MEZCLA DE RECURSOS
<p>Incluye los activos físicos y otras "posesiones" de la firma.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Instalaciones</li> <li>○ Maquinaria y Equipo</li> <li>○ Tamaño de planta</li> <li>○ Tecnología, patentes</li> <li>○ Bases de datos</li> </ul>	<p>Con frecuencia la ventaja competitiva se debe no a la posesión de los recursos sino a la habilidad que se tiene para hacer uso de los mismos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Liderazgo</li> <li>○ Trabajo en equipo</li> <li>○ Cultura Organizacional</li> <li>○ Experiencia</li> <li>○ Creatividad</li> </ul>	<p>La ventaja competitiva puede ser el resultado de la posición favorable que ocupa el negocio en el mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cartera de clientes</li> <li>○ Contactos</li> <li>○ Reconocimiento de marca</li> <li>○ Ubicación</li> <li>○ Acuerdo con canales</li> </ul>	<p>En ciertos casos, la ventaja competitiva es el fruto de la mezcla de recursos con que se cuenta, ninguno de los cuales es por si mismo superior.</p>

LAS CAPACIDADES ESTÁN RELACIONADAS CON LOS RECURSOS, LIGADAS AL CAPITAL HUMANO Y SE APOYA EN LOS RECURSOS INTANGIBLES COMO EL "CONOCIMIENTO TECNOLÓGICO Y ORGANIZATIVO"

### b) Uso del modelo de negocio para representar la ventaja competitiva

La relación entre el modelo de negocio y la ventaja competitiva permite desarrollar una análisis mas claro y visual para la identificación de las fuentes de la ventaja competitiva ya que situa cada una de las etapas operativas de la organización a través de los distintos módulos que conforman el modelo del negocio.





## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

### c) Procedimiento para explotar las fortalezas y neutralizar o eliminar las debilidades.

#### 1- Recorra el modelo de negocio y pregunte en cada parte

¿Qué es posible hacer por encima de los rivales?

¿Con qué se cuenta?

A través del M.N. Identifique la ventaja competitiva de la organización mediante el **Análisis de Activos estratégicos**

**“Las oportunidades se buscan, no solo se esperan”**



**Una vez se tengan los resultados del análisis de activos estratégicos:**

- Jerarquice las fortalezas considerando su orden de importancia en básicas y avanzadas.
- Excluya recursos y capacidades similares a los de la competencia o que son fáciles de adquirir en el mercado.

#### Sugerencia

Cree un grupo de monitoreo que permita vigilar tanto el comportamiento de la competencia como los cambios que se dan en el mercado.

#### 2- Idee cómo explotar esa superioridad

Algunas formas de explotar las fortalezas identificadas puede darse a través de:

- Mejorar la posición que se tiene
- Ofrecer nuevos productos
- Entrar a participar en otros mercados

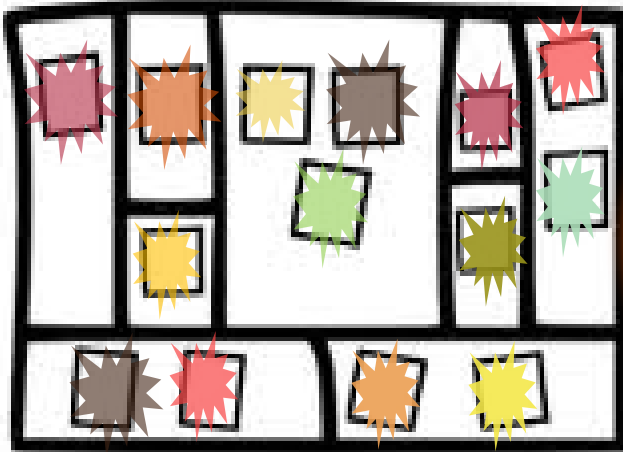




## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

- iv. Impulsar nuevos negocios
- v. Internacionalización de la empresa: expansión geográfica.
- vi. Comercialización de recursos y capacidades que no son específicos de la empresa y pueden ser útiles a otras empresas.

### 3- Recorra el modelo de negocio para identificar las debilidades críticas



- ¿De qué carece?
- ¿Qué hace peor que los rivales?
- ¿Qué impacto negativo se tiene?

**“Una empresa llega tan alto...  
...como sus debilidades se lo permitan”**

### 4- Idee cómo reforzar esos flancos débiles

Algunas sugerencias de mejora para reforzar las debilidades identificadas puede darse a través de:

- i. Desarrollo interno: Transformación del conocimiento
- ii. Infraestructura organizativa: Políticas de recursos humanos, cultura organizacional, formalizar alianzas estratégicas
- iii. Desarrollo tecnológico

**Con frecuencia el éxito y crecimiento de un negocio está dado sin duda por las fortalezas de la empresa, pero se debe tener presente que el límite de ese mismo crecimiento e incluso su fracaso, está dado por sus debilidades.**

**Si los resultados se consideran relevantes, hacer el despliegue de la estrategia para integrar el modelo de negocio correspondiente**



## 2) Formulación de las estrategias

Con el procedimiento propuesto para la identificación de las capacidades, se busca llegar a la formulación de los dos tipos de estrategias mencionados en la introducción del capítulo y que se resumen en las figuras que se presentan a continuación.

### a) Estrategias de Explotación

ANÁLISIS DE FORTALEZAS Estrategias de Explotación
Estrategia 1
Estrategia 2
.
.
.

*¿Cómo aprovechar los recursos, capacidades y habilidades especiales con los que se cuenta?.*

Figura 42. Formulación Estrategias de Explotación

Fuente: Elaboración Propia

### b) Estrategias de Fortalecimiento

ANÁLISIS DE DEBILIDADES Estrategias de Fortalecimiento
Estrategia 1
Estrategia 2
.
.
.

*¿Cómo afectan o cómo superar o aminorar las limitaciones, fallas, defectos, etc. de la organización?.*

Figura 43. Formulación Estrategias de Fortalecimiento

Fuente: Elaboración Propia



# CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

## 5.2 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS CON BASE EN EL ENTORNO

El análisis procedimental que se plantea para la formulación de estrategias con base en el entorno contempla cuatro etapas, y se presenta de forma gráfica y resumida en la siguiente figura 44:

- 1) Exploración de las condiciones actuales
- 2) Análisis de relaciones estratégicas
- 3) Balances oportunidades- amenazas
- 4) Formulación de estrategias.

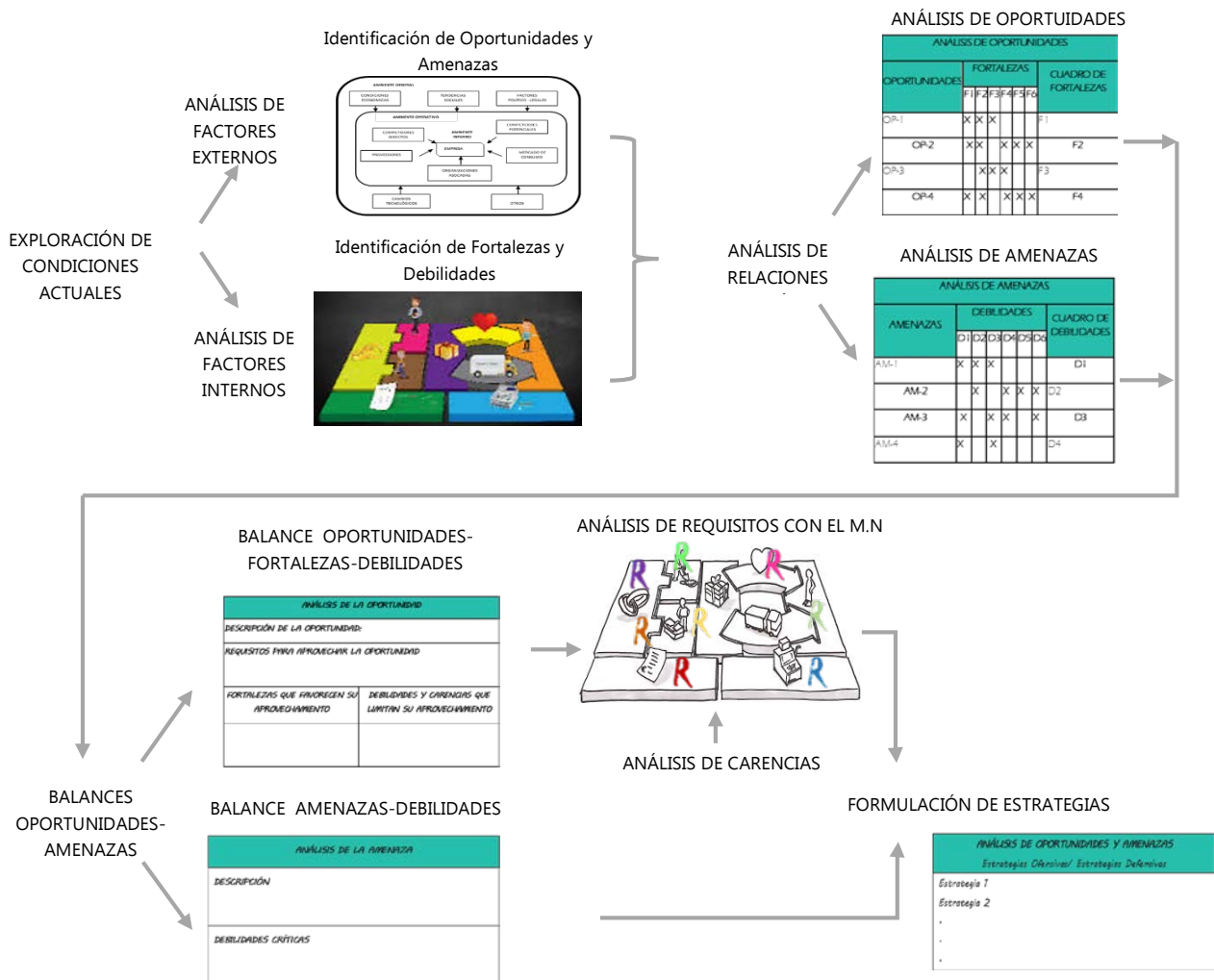


Figura 44. Ilustración Formulación de Estrategias con Base en el Entorno  
Fuente: Elaboración Propia





### 1) Exploración de las condiciones actuales

Con este análisis se pretende identificar las influencias positivas o negativas "Oportunidades y Amenazas" que ejercen los cambios de las variables externas en el que se desarrolla la actividad principal de la organización; mientras que por otro lado se realiza un análisis interno para establecer qué capacidades tiene la empresa para hacerles frente "Fortalezas y Debilidades", para sobre esta base definir las estrategias que conviene seguir.

#### Sugerencias y comentarios



- Se recomienda tener claridad sobre cuál es el enfoque estratégico que persigue la compañía para conseguir sus objetivos; El fin es no valorar de la misma forma factores que puedan tener un impacto estratégico en la empresa junto a otros que resulten irrelevantes.
- Antes de iniciar el análisis de las condiciones actuales, aclare los ámbitos que abarcan el análisis externo e interno así como las diferencias entre estos.

- El éxito o fracaso de las organizaciones está condicionado en un alto grado por la habilidad que muestran para aprovechar las oportunidades o enfrentar las amenazas que se presentan a través del tiempo.

#### a) Análisis de factores externos

**Oportunidades:** una oportunidad se puede definir como un momento propicio para que la organización dada determinadas circunstancias del ambiente externo, pueda sacar provecho y aumentar las posibilidades de éxito. Estas, pueden ser cambios o tendencias que se detectan en distintos ámbitos, como el tecnológico, político, cultural, económico, social o algunos relacionados con el ambiente operativos de la organización como lo son sus clientes, proveedores, competencia, etc.

**Amenazas:** las amenazas constituyen los riesgos a los que se expone la organización y están fuera de su control ya sea por hechos ocurridos repentinamente en su entorno, de forma paulatina o que se puedan presentar en un futuro, limitando su desarrollo y el logro de los objetivos establecidos. Las amenazas se pueden presentar en sectores como la tecnología, por una fuerte competencia, productos sustitutos, nuevas leyes ambientales o restricciones gubernamentales, etc.



## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

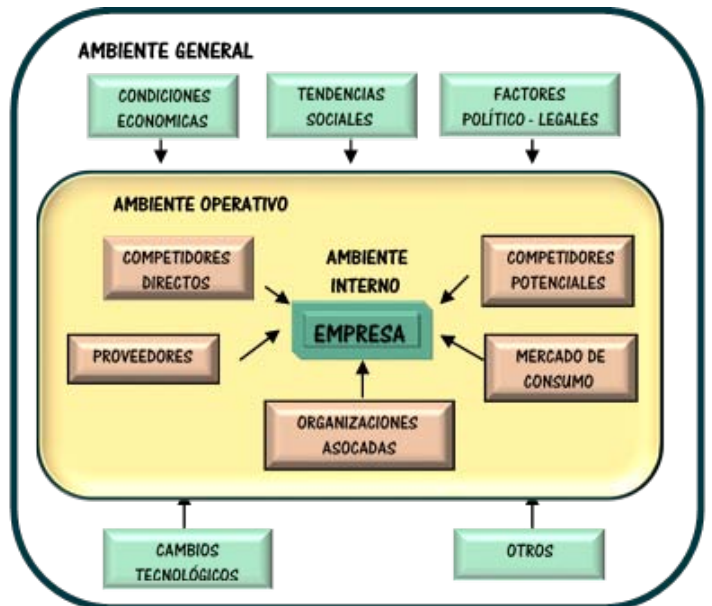
### ○ **Identificación de Oportunidades y Amenazas**

Desarrolle los siguientes pasos:

#### 1- **Ubique la organización en su entorno.**

**Ambiente general:** aquí se colocan aquellos factores que al variar pueden tener un impacto directo o indirecto en la organización.

**Ambiente Operativo:** corresponde a aquellos factores con los que la organización interactúa.



**Bajo el contexto en el que se desarrolle su actividad económica, es importante que el grupo gerencial precise cuáles serán los factores del entorno que podrán ejercer influencia en su actividad presente y futura.**

#### 2- **Identifique las tendencias y cambios principales que rodean a la organización**

- Cree un grupo de monitoreo que permita vigilar tanto el comportamiento de la competencia como los cambios que se dan en el mercado.

#### 3- **Establezca las oportunidades y amenazas más significativas**

- Projete hacia el futuro este análisis y no solo al estado actual.
- Jerarquice las oportunidades en función de su potencialidad.
- Jerarquice las amenazas en función de su potencial daño.



## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

### b) Análisis de factores internos

#### Identificación de Fortalezas y Debilidades

Recorra el lienzo del modelo de negocio y responda para cada uno de los módulos las siguientes preguntas:

#### 1) Recorra el modelo de negocio y pregunte en cada parte

¿Qué es posible hacer por encima de los rivales?

¿Con qué se cuenta?

A través del M.N. Identifique la ventaja competitiva de la organización mediante el **Análisis de Activos estratégicos**

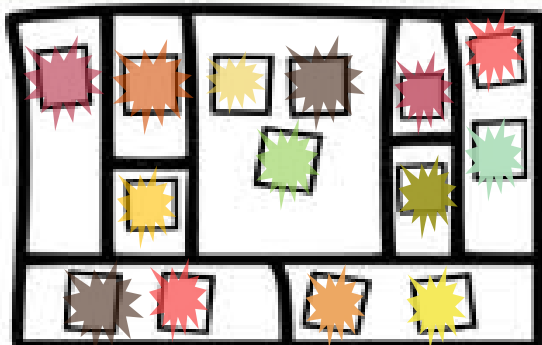


NO DÉ POR FORTALEZAS ALGO SIN HABER CONSIDERADO A LOS RIVALES.

Una vez se tengan los resultados del análisis de activos estratégicos:

- Jerarquice las fortalezas considerando su orden de importancia en básicas y avanzadas.
- Excluya recursos y capacidades similares a los de la competencia o que son fáciles de adquirir en el mercado.

#### 2) Recorra el modelo de negocio para identificar las debilidades críticas



¿De qué carece?

¿Qué hace peor que los rivales?

¿Qué impacto negativo se tiene?

**“Una empresa llega tan alto...  
...como sus debilidades se lo permitan”**



## 2) Análisis de relaciones estratégicas

El análisis consiste en relacionar los cuatro elementos del FODA con la visión de futuro y establecer un escenario con el objetivo de diseñar o definir las estrategias más adecuadas para alcanzar el éxito y evitar los fracasos.

Luego de que se tengan todos los elementos identificados, el propósito es que las fortalezas y debilidades se establezcan en función de las oportunidades y amenazas, reconociendo que tanto las fortalezas y las debilidades están relacionadas con éstas por su capacidad de respuesta.

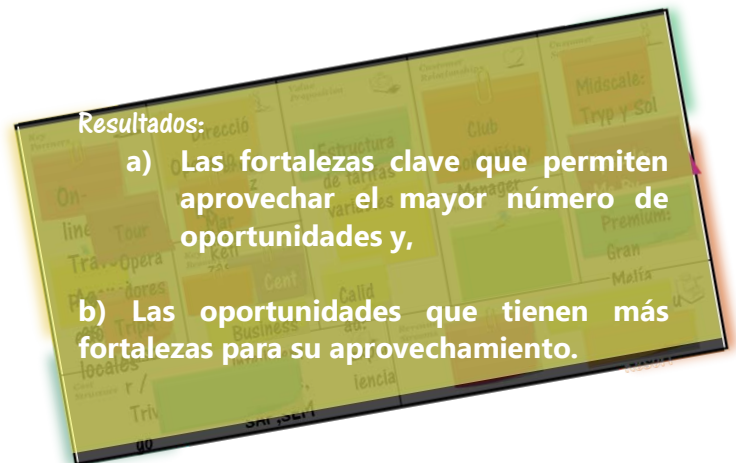
De esta manera, la capacidad de respuesta está en función del nivel y la calidad de los recursos, las habilidades que se han logrado desarrollar o la posición que ocupa la organización.

### Análisis de las principales oportunidades

El objetivo es ir creando las posibilidades que se abren al futuro si se aprovechan las oportunidades; así mismo, ir generando conciencia de las debilidades que se deben superar para aprovechar las oportunidades.

a) *Relacione Cada oportunidad se con las fortalezas que permiten su aprovechamiento.*

ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES							
OPORTUNIDADES	FORTALEZAS						CUADRO DE FORTALEZAS
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	
OP-1	X	X	X				F1
OP-2	X	X		X	X	X	F2
OP-3			X	X	X		F3
OP-4	X	X		X	X	X	F4

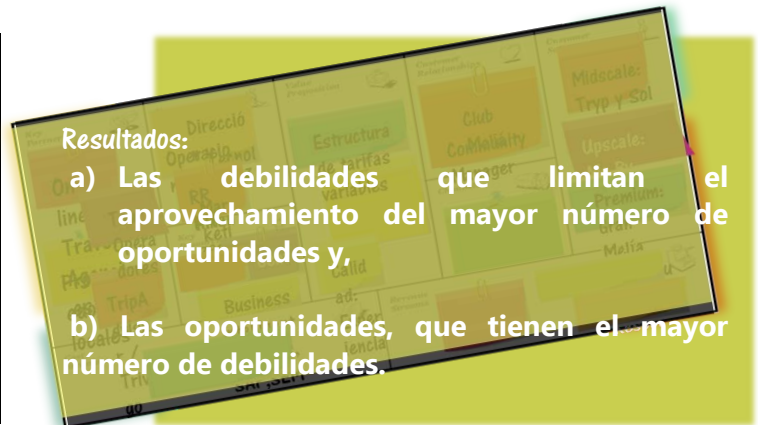




## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

b) Relacione las debilidades que impiden aprovechar las oportunidades

ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES							
OPORTUNIDADES	DEBILIDADES						CUADRO DE DEBILIDADES
	D1	D2	D3	D4	D5	D6	
OP-1	X	X	X	X			D1
OP-2		X		X	X	X	D2
OP-3	X			X		X	D3
OP-4	X		X	X			D4



### Análisis de las principales amenazas

El objetivo es diagnosticar la exposición de la organización a las amenazas en relación con las debilidades, en la medida, que las debilidades hacen a la organización muy vulnerable frente a las amenazas.

a) Relacione las debilidades que le abren la puerta a las amenazas.

ANÁLISIS DE AMENAZAS							
AMENAZAS	DEBILIDADES						CUADRO DE DEBILIDADES
	D1	D2	D3	D4	D5	D6	
AM-1	X	X	X				D1
AM-2		X		X	X	X	D2
AM-3	X		X	X		X	D3
AM-4	X		X				D4

**Resultados:**

- a) Las principales debilidades que se tienen y que le abren la puerta al mayor número de amenazas
- b) Las amenazas que tienen a su favor el mayor número de debilidades, y que bloquean el desarrollo.

**“En la planeación estratégica existe la tendencia a ser optimistas y esto implica sobrevalorar las oportunidades y no prestar la debida importancia a las amenazas, e incluso ignorarlas”.**



### 3) Balances oportunidades y amenazas

Son el resultado del análisis de relaciones estratégicas y se elabora un balance para cada oportunidad y para cada amenaza.

#### Balance de Oportunidades - Fortalezas - Debilidades

Es un análisis cualitativo para formarse una idea de cuál es el grado de desarrollo respecto a los requisitos claves de las oportunidades. y analizar las debilidades y carencias que impiden el aprovechamiento de estas.

a) Para cada oportunidad analice los siguientes elementos y preséntelo en forma de Balance según el modelo dado:

ANÁLISIS DE LA OPORTUNIDAD	
DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD:	
REQUISITOS PARA APROVECHAR LA OPORTUNIDAD	
FORTALEZAS QUE FAVORECEN SU APROVECHAMIENTO	DEBILIDADES Y CARENCIAS QUE LIMITAN SU APROVECHAMIENTO

#### Análisis de requisitos y carencias

Como complemento al balance de oportunidades, se recomienda realizar un análisis práctico de los requisitos y carencias asociadas con cada oportunidad identificada. Por tanto, se resalta inicialmente los dos conceptos implicados:

**Requisitos clave:** Son aquellas capacidades que se requieren y que se deben convertir en fortalezas claves a construir para aprovechar con éxito la oportunidad.

**Carencias clave:** se considera una carencia aquello que no se tiene y por lo tanto se convierten en las nuevas capacidades que se deben adquirir para aprovechar la oportunidad.



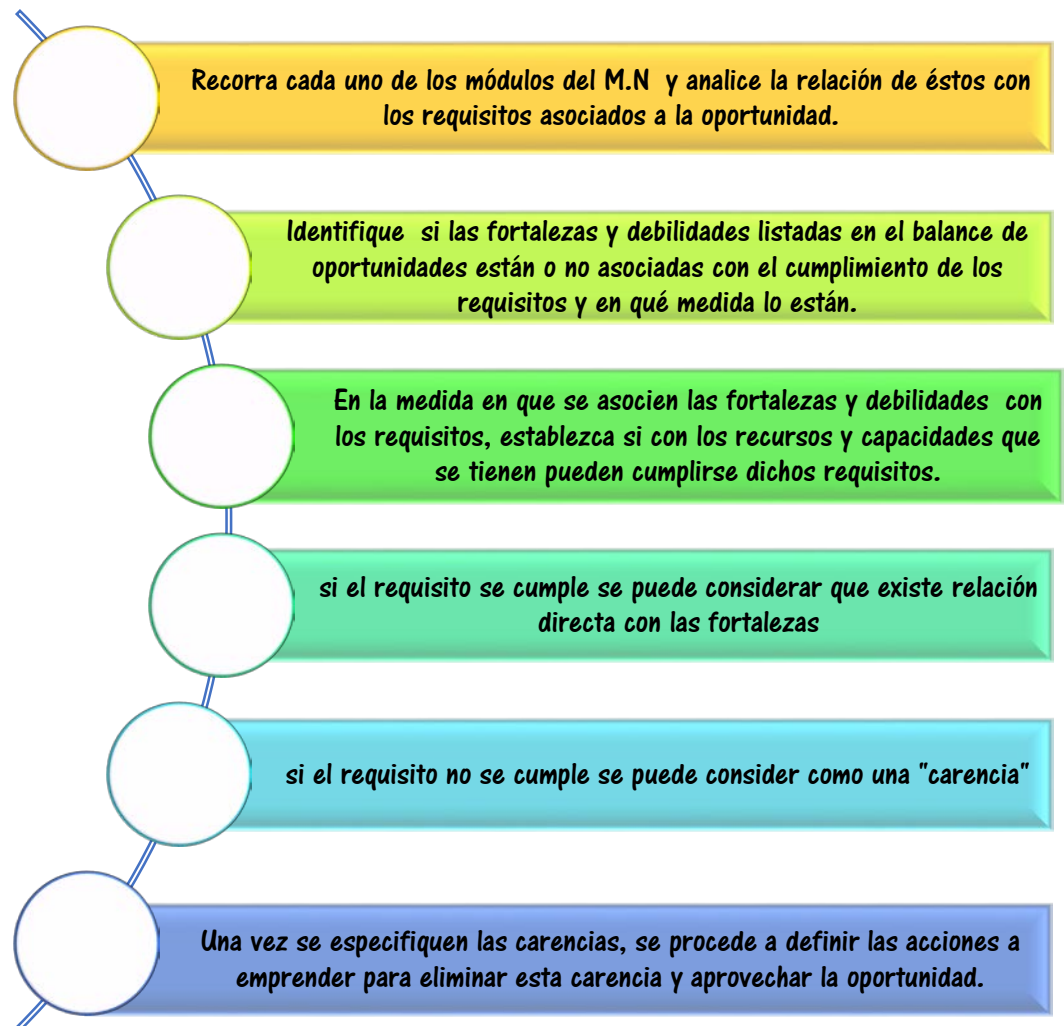


## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Características de la carencia:

- Las carencias están asociadas con el cumplimiento de los requisitos que demanda la oportunidad.
- Si el requisito se cumple se puede considerar que existe una relación de éste con las fortalezas que potencializan la oportunidad; si por el contrario, el requisito no se cumple entonces se considera que existe una carencia, por tanto las carencias nacen de los requisitos asociados con la oportunidad y no necesariamente deben considerarse por sí solas como una debilidad.

### Procedimiento para identificar requisitos y carencias clave



Fuente: Elaboración propia



### Balance Amenazas- Debilidades

Para cada amenaza analice los siguientes elementos y preséntelo en forma de Balance según el modelo dado:

ANÁLISIS DE LA AMENAZA
DESCRIPCIÓN
DEBILIDADES CRÍTICAS

“Para lograr neutralizar una amenaza se deben superar las debilidades que son la puerta por donde éstas pueden afectar y destruir a la organización más allá de sus fortalezas”.

### 4) Formulación de la estrategia

Luego de desarrollar los pasos 1 al 3 anteriormente definidos, se cuenta con herramientas válidas para desarrollar el despliegue que lleva a la formulación de las estrategias Ofensivas y Defensivas, tal como se propuso en el inicio de este capítulo.

#### a) Estrategias ofensivas

ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Estrategias Ofensivas
Estrategia 1
Estrategia 2
.
.

¿Cómo nos benefician y cómo aprovechar las situaciones, eventos o hechos externos favorables para la organización?

#### b) Estrategias defensivas

ANÁLISIS DE AMENAZAS Estrategias Defensivas
Estrategia 1
Estrategia 2
.
.

¿Cómo nos afectan y cómo evitar las situaciones, eventos o hechos externos que pueden perjudicar la organización?





### CONCLUSIONES

- Como resultado de la investigación, se proponen dos escenarios para la formulación de estrategias, el primero basado en las capacidades de la organización y el segundo, basado en el entorno; este último, está integrado por cuatro etapas: Exploración de las Condiciones Actuales, Análisis de Relaciones Estratégicas, Balance de Oportunidades y Amenazas y Formulación de Estrategias. Para lograr un adecuado aterrizaje de las estrategias en la etapa final, el procedimiento que se presenta está basado en la contextualización del análisis FODA a través de la integración de dos conceptos teóricos como lo es el modelo de negocio y ventaja competitiva; junto con los elementos de mejora identificados. De esta forma, se da cumplimiento al objetivo planteado al inicio del proyecto mediante la presentación de un procedimiento que permite aterrizar las estrategias que se generan en el análisis FODA, para que estas puedan ser llevadas a un plano operativo.
- Siendo que el FODA se enfoca específicamente en la formulación de estrategias con base en el entorno; la propuesta de un nuevo escenario para la formulación de estrategias con base en las capacidades, nace como resultado de la problemática planteada al inicio de esta investigación donde se señaló que el análisis interno en el FODA no contribuye por si mismo a la explotación de las capacidades construidas al interior de la organización y; una de las críticas que considera que los resultados de las estrategias formuladas son de carácter reactivo como respuesta a los cambios que se dan en el entorno en relación con las oportunidades y amenazas que se presentan sin considerar las estrategias que surgen a partir de las capacidades con que cuenta la empresa. Por tanto, las estrategias diseñadas bajo este escenario deben ser de carácter activo.
- En el procedimiento propuesto para la formulación de estrategias con base en el entorno, resulta de gran relevancia la manera en que se adaptó la metodología utilizada en el Plan de Desarrollo de Morropón en las etapas 2 y 3 de la misma, específicamente el "Análisis de Relaciones Estratégicas y el Balance de Oportunidades". Adicionalmente, se propuso a este último, un procedimiento para la identificación de los requisitos y carencias utilizando el Modelo de Negocio como instrumento para contextualizar las oportunidades identificadas con el propósito de aterrizar las estrategias que se derivan del análisis FODA.
- A través de los dos escenarios propuestos: Formulación de Estrategias con base en las Capacidades (FEC) y Formulación de Estrategias con base en el Entorno (FEE); algunas de las críticas y sugerencias de mejora se incluyeron como parte del procedimiento propuesto y otras se incluyeron como sugerencias.

En la figura 45 se presenta el resumen de las críticas identificadas relacionándola con la forma de solución e inclusión en cada escenario y etapa del procedimiento.



## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

<b>CRÍTICAS AL FODA</b>	<b>Solución Parte del Proceso</b>	<b>Solución Sugerencia</b>
<b>Respecto al uso</b>		
Aplicar el mismo horizonte temporal al análisis interno y al análisis del entorno	FEE – E1	
Planteamiento general limitándose a generar una relación de factores, sin llegar a utilizarlo para la formulación de las estrategias	FEC E2; FEE-E4	
No indica qué se debe hacer luego de realizar el análisis.	Implícito FEC; FEE	
<b>Respecto al análisis de los factores externos e internos</b>		
No existe precisión en la definición y alcance de cada análisis		FEE –E1
Cuando se realiza el análisis del entorno se hace mayor incidencia en los factores económicos y no se le da la debida importancia a los demás factores que hacen parte del mismo	FEE-E1	
Debido a la falta de conocimiento y monitoreo del entorno y la competencia, se suelen sobrevalorar las fortalezas que en su caso pueden llegar a ser debilidades	FFE-E1	FEC-E1
<b>Respecto a la priorización de los resultados</b>		
Se valoran por igual factores de tipo estratégico con factores de menor importancia.		FEC-E1; FEE-E1
No existe una orientación a la resolución de conflictos.	Implícito	
No se vislumbran los recursos realmente sólidos en los que se puede basar la estrategia futura.	FEC- E1; FEE-E1	
<b>Respecto a la formulación de estrategias</b>		
Usualmente no se vincula al FODA con algún proceso posterior de planificación estratégica	FEC-E2; FEE-E4	
La matriz FODA no es utilizada como instrumento para la formulación de las estrategias.	-	-
En los casos en que se llega a la definición de estrategias, no se aprecia congruencias entre los resultados del análisis y lo que realmente se formuló, por lo que el FODA no estaría contribuyendo a la estructuración de las estrategias.	Implícito FEC; FEE	
Cuando se proponen estrategias como resultado del análisis, con frecuencia quedan en generalidades porque no se cuentan con mecanismos de aterrizaje o no tienen un enfoque apropiado	Implícito FEC; FEE	
Los resultados de las estrategias formuladas son de carácter reactivo como respuesta a los cambios que se dan en el entorno	FEC	

Figura 45. Comparativo entre críticas y forma de solución



## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

- La identificación de la ventaja competitiva a través del lienzo del modelo de negocio, brinda una perspectiva integral que facilita a la organización realizar un análisis más efectivo para el desarrollo de estrategias que permitan a la organización explotar sus capacidades.
- Se considera que con el procedimiento propuesto, el FODA deja su simplicidad y logra conducir a las personas a utilizarlo con mayor cuidado y así generar resultados de gran utilidad al ser diseñado para que sea vinculado formalmente a cualquier aplicación de planificación estratégica posterior.
- El lienzo de modelo de negocio es una herramienta gráfica, visual y de integración dentro del desarrollo planteado para la formulación de estrategias de carácter activo y que a su vez sirve como instrumento para identificar en qué partes de la cadena de valor se encuentra la ventaja competitiva.
- Se espera que el análisis desarrollado a través de la propuesta genere una adecuada comunicación, discusión y verificación de los factores externos e internos propuestos por los involucrados. Es importante considerar que el hecho de mejorar un procedimiento puede llevar a tener mejores resultados al momento de formular las estrategias, sin embargo, el éxito en la implementación depende de factores externos que están fuera del alcance de esta investigación.
- Aunque el trabajo se enfoca principalmente en organizaciones ya constituidas, por su practicidad puede ser útil a nuevos emprendedores al igual que a empresas que buscan articular una idea de negocio o explorar un campo de interés. Para ello, es necesario tener en cuenta que el análisis debe realizarse a partir de la idea o proyecto y no en términos de la empresa.  
Si ha de utilizarse el escenario para formular estrategias con base en las capacidades, es importante partir de la construcción del modelo de negocio y continuar con el procedimiento propuesto. En el caso de emplear el segundo escenario, formulación de estrategias con base en el entorno, es necesario cambiar el enfoque bajo el cual se hace la ubicación en el entorno siendo que el propósito no sería el de buscar oportunidades sino analizar cómo afecta cada factor a la idea o proyecto así como las amenazas que suscitaría limitando el desarrollo del mismo.

### **Posibles líneas de trabajo:**

- La propuesta a través de los dos escenarios satisface las críticas (ver figura 45) y retoma las sugerencias de mejora mencionadas en la investigación (ver figura 46), validando de esta forma la propuesta planteada en cumplimiento al objetivo definido inicialmente. Un segundo paso, que permite la validación del procedimiento propuesto y que puede enriquecer el



## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

trabajo, es la aplicación de un caso de estudio a nivel empresarial, a fin de que se generen estrategias que contribuyan a que las empresas logren enfocar sus operaciones a través de un desarrollo y crecimiento competitivo en el mercado que se establezcan. Otra opción, es consultar a expertos e indagar con ellos si la propuesta podría funcionar en el contexto en el que trabajan.

IDEAS DE MEJORA AL FODA	PROPUESTA
<b>Sugerencias de Codina Jiménez</b>	
Esclarecer los ámbitos que abarca el análisis interno y externo	Antes de iniciar el análisis de las condiciones actuales, aclare los ámbitos que abarcan el análisis externo e interno, así como las diferencias entre estos. <b>“FEC y FEE, Etapa 1, Exploración de las condiciones actuales”</b> .
Precisar los factores del entorno que podrán ejercer influencia en la actividad futura e identificar tendencias y cambios principales.	Bajo el contexto en que desarrolle su actividad económica, es importante que el grupo gerencial precise cuáles serán los factores del entorno que podrán ejercer influencia en su actividad presente y futura. <b>“FEE, Etapa 1, Ubicación de la organización en su entorno”</b>
Crear un grupo “Ad hoc” que recopile información emergente para monitorear la competencia y el entorno.	Crear un grupo de monitoreo que permita vigilar tanto el comportamiento de la competencia como los cambios que se dan en el mercado. <b>“FEE, Etapa 1, Identificación de tendencias y cambios principales”</b> .
Identificar factores críticos de éxito en el entorno de la empresa	Definir el enfoque estratégico que persigue la compañía para conseguir sus objetivos. <b>“FEC y FEE, Etapa 1, Exploración de las condiciones actuales”</b> .
Considerar en el análisis de las fortalezas y debilidades en el estado actual y proyectar las oportunidades y amenazas al futuro.	Proyectar hacia el futuro el análisis del entorno. <b>“FEE, Etapa 1, Establecer oportunidades y amenazas”</b> .
Utilizar la matriz FODA en el desarrollo de las estrategias	-
<b>Análisis simplificado a la matriz FODA</b>	Formulación de estrategias <b>“FEC Etapa 2, FEE Etapa 4”</b>
<b>Plan de desarrollo estratégico- Morropón</b>	Análisis de Relaciones Estratégicas - Balance de Oportunidades y Amenazas. <b>“FEE, Etapa 2 y 3”</b>
<b>Lienzo del Modelo de Negocio de Oster Walder</b>	Implícito en la propuesta. <b>“FEC y FEE”</b>

Figura 46. Comparación entre sugerencias de mejora y propuesta de inclusión

- Una parte que no se abordó en esta investigación fue la identificación misma de las oportunidades, por lo que resultaría de gran valor proponer un esquema de análisis para la identificación de oportunidades de negocios, así como para el desarrollo de las mismas para



## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

que éstas puedan ser llevadas a la práctica. Esto debido a que actualmente se cuentan con más elementos para articular, presentar y evaluar ideas de negocios que para identificar oportunidades.



### BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Abell, D. F. (1980). *Defining the Business*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- ✓ Codina Jiménez, A. (2011). Deficiencias en el uso del FODA, causas y sugerencias. *Ciencias Estratégicas*, Vol 19, pág 89-100.
- ✓ Distrito de Morropón. (2000). *Plan Estratégico de Desarrollo 2000-2010*. Morropón, Chulucanas (Perú).
- ✓ Fuentes Zenón, A. (2002). *Las armas del estratega*. México D.F: Programa de Posgrado en Ingeniería UNAM, [https://www.academia.edu/4090555/Las\\_Armas\\_del\\_Estratega](https://www.academia.edu/4090555/Las_Armas_del_Estratega)
- ✓ Fuentes Zenón, A. (2003). *Diseño de la estrategia competitiva*. México, D.F: Programa de Posgrado en Ingeniería, UNAM / [http://www.academia.edu/4090551/Diseno\\_de\\_la\\_Estrategia\\_Competitiva](http://www.academia.edu/4090551/Diseno_de_la_Estrategia_Competitiva).
- ✓ Fuentes Zenón, A. (2014). *Curso de Modelos de Negocios*. México, D.F: Programa de Posgrado en Ingeniería, UNAM.
- ✓ Grant, R. (1991). *Contemporary strategy Analysis: Concepts, techniques, aplicaciones*. Cambridge, USA: Black Publishers.
- ✓ Grant, R. (2006). *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid: Black Publishers.
- ✓ Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa teoría y aplicaciones*. Madrid: Thomson Reuters.
- ✓ Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (2008). *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Madrid: Thomson Reuters.
- ✓ Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (2014). *Casos de dirección estratégica de la empresa*. Madrid, España: THOMSON, Civitas.
- ✓ Haberberg, A. (2000). Swatting SWOT", Strategy. *Strategic Planning Society*, September.
- ✓ Hall, R. (1993). A Framework Linking Intangible resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, Vol 14, 607- 618.



## CÓMO FORTALECER EL ANÁLISIS FODA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

- ✓ Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall. *Long Range Planning*, Vol 30, N°1, pp 46- 52.
- ✓ Koontz, H. &, & Weirich, H. (2004). *Administración una Perspectiva Global*. México: Mc Graw Hill.
- ✓ Medianero Burga, D. (2010). Metodología de planeamiento estratégico en el sector público: Conceptos esenciales. *MONEDA* 129, 43, 55.
- ✓ Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Self Published.
- ✓ Porter, M. (1991). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Ciudad de México: Editorial Continental, S.A.
- ✓ Ramírez Rojas, J. L. (2002). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica de las empresas. *IIESCA*.
- ✓ Steiner, G. A. (1991). *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. Una Guía Paso a Paso*. México: CECSA, Editorial Continental, S.A.
- ✓ Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of sustainable Enterprise performace. *Strategic Managment Journal*, 28(13), p 1319-1330.
- ✓ Weirich, H. (1989). *Excelencia administrativa. Productividad mediante administración por objetivos*. México: Mc Graw Hill.
- ✓ Weirich, H. (1987). The TOWS Matrix ---A Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning*, 8-12.