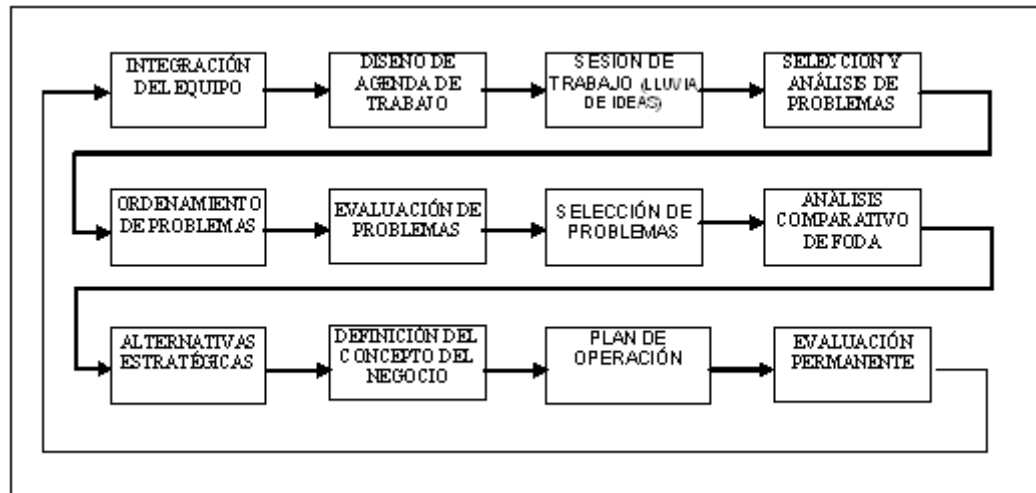


### Propuesta metodológica para el desarrollo de la técnica FODA

En este apartado describiremos una propuesta de metodología para llevar a cabo el FODA de la organización, la cual contempla las siguientes etapas: 1) Integración del equipo de trabajo, 2) Diseño de una agenda de trabajo, 3) Sesión de trabajo (lluvia de ideas), 4) Selección y análisis de problemas, 5) Ordenamiento de los problemas, 6) Evaluación de los problemas, 7) Selección ponderada de los problemas, 8) Análisis comparativo de FODA, 9) Alternativas estratégicas, 10) Definición del concepto de negocio, 11) Plan de operación, y 12) Evaluación permanente; mismas que se presentan gráficamente en la siguiente figura:



### Etapas del proceso de Análisis FODA

1 Integración del equipo. Los planificadores más exitosos integran activamente un equipo de miembros clave en el proceso de planificación. Los desacuerdos sobre la definición de los objetivos así como la forma de lograrlos se resuelven dentro del proceso de planificación, por lo que se prevé de alguna manera, que los conflictos internos no constituyan un obstáculo para la ejecución del mismo. De esta forma, los planes se llevarán a cabo de una manera más factible y realista, ya que los miembros del equipo estarán enfocados y más comprometidos con la etapa del proceso de planeamiento que define cómo alcanzar los objetivos.

El administrador o jefe necesita entonces, diseñar el proceso de aplanamiento de manera tal, que participe personal de diferentes niveles:

- 1) Es conveniente que el tamaño del grupo que planifica y toma las decisiones sea lo suficientemente pequeño para permitir discusiones productivas en cada una de las reuniones programadas para el proceso de planeamiento; se sugiere que se integre de entre 5 y 8 miembros.
- 2) La composición del grupo de planeamiento deberá ser representativa de todas las agrupaciones clave, departamentos o funciones y actividades que conforman la organización.
- 3) Es conveniente que el personal en todos los niveles cuente con un canal de comunicación eficaz, para que el grupo de planeamiento conozca sus puntos de vista y ellos a su vez se informen, con regularidad, sobre los temas que están siendo tratados por los planificadores.

Con relación a la problemática inherente al tiempo que los administradores dedican a la planeación estratégica, se sugiere, de ser posible:

- Organizar reuniones de trabajo con el equipo técnico en un lugar distinto al propio centro de labores durante los días en que se realizan las funciones de planeación.

- Preparar una agenda para el proceso de planeamiento con varios meses de anticipación, asegurando que todo el personal clave haya reservado el tiempo requerido en sus planes de trabajo para recopilar cualquier información necesaria antes de que las reuniones de planeamiento se lleven a cabo, y así tengan el tiempo requerido para poner en práctica los cambios necesarios.

2. **DISEÑO DE LA AGENDA DE TRABAJO.** La mayoría de los planes establecen objetivos específicos o metas de desempeño medibles para una organización o proyecto, definiendo además, al o los responsable(s) por cada actividad. Esta claridad en los objetivos y en la división de trabajo, permite al administrador identificar y coordinar a los miembros del equipo responsables por la ejecución de las actividades y el logro de objetivos. La definición de las fechas para la reunión del equipo y realización de sus trabajos será por consenso, requiriéndose para estas reuniones de agendas claras y objetivos preestablecidos. Además de lo anterior, se hace necesaria una división de funciones y responsabilidades, de tal manera que los participantes tengan tiempo de organizarse y prepararse para el trabajo que se les asigne.

Sin importar el tiempo que una organización requiere para llevar a cabo la planeación, es de suma importancia elaborar un programa que incluya todos los pasos dentro del proceso y especifique quién participa dentro de cada uno, el tiempo requerido y las fechas. Esto permite que todo el equipo de trabajo:

- Conozca lo que se espera de él;
- Prepare sus aportes con tiempo;
- Esté disponible para las reuniones;
- Se familiarice con todos los pasos del proceso.

3. **SESIÓN DE TRABAJO (LLUVIA DE IDEAS).** Por lo general, la mecánica de trabajo en el análisis FODA consiste en abordar a través de la técnica de "lluvia de ideas" las opiniones de cada uno de los miembros del equipo de planeación. Para que esta práctica sea eficiente, el equipo de trabajo puede realizar un análisis escrito del contexto estableciendo su posición anticipadamente a la reunión. Resulta útil dar a conocer los resultados del análisis FODA a los administradores clave de la organización (por ejemplo, jefes de departamento, gerentes, administradores regionales, administrador general, etc.), para su opinión y aprobación.

Ningún programa es perfecto, pero a través de la planeación se pueden obtener mejores resultados. Cuando ocurren cambios significativos en el contexto en el que operan las organizaciones, se pueden requerir estrategias radicalmente opuestas o diferentes. Los cambios necesarios para responder a las nuevas expectativas y necesidades, sin duda, son motivadores; sin embargo, pueden ser fuente de conflicto si algunos administradores y sus equipos de trabajo actúan a la defensiva por el hecho de haber invertido años y energía en el diseño y mantenimiento de los programas actuales. El planificador puede anticiparse a estas circunstancias y contener sus efectos negativos al mínimo, si:

- Crea una atmósfera positiva para el proceso de planeación y antepone los intereses de la organización a los intereses personales.
- Tiene especial cuidado en señalar los éxitos de los programas antes de discutir las áreas que necesitan mejorarse. También, tiene que evitar declaraciones negativas generalizadas sobre el desempeño de los programas.
- Presenta una actitud positiva ante las fallas o errores como parte de un proceso de aprendizaje: "Aprendimos esta lección con esta experiencia; ¿qué estrategia sería mejor?"

Una propuesta para la práctica de la técnica de la "lluvia de ideas" puede ser por ejemplo: recibir todas las propuestas y opiniones que aporten los miembros del grupo sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización eliminando los comentarios y discusiones personales, listándolas y numerándolas en un lugar visible para los integrantes del grupo (pizarrón o rotafolio) a fin de que posteriormente puedan ser valoradas.

4. **SELECCIÓN Y ANÁLISIS DE PROBLEMAS.** En la mayoría de las organizaciones, el personal tiene intereses y puntos de vista diferentes que dependen de su posición dentro de la organización, de su formación profesional y de sus creencias personales. La mayor parte de los temas claves relacionados con el análisis de problemas generan conflictos, por lo que deben ser manejados de una manera que permita el consenso de todas las partes en la decisión final. El moderador de las reuniones puede manejar estos conflictos con provecho, si:

- Logra ser visto en forma neutral e independiente (esta persona puede ser externo a la organización).
- Plantea claramente a todos los participantes que los desacuerdos pueden ser una parte esencial y productiva del proceso de planeación, ya que aseguran que los temas en cuestión sean considerados y tratados desde todos los puntos de vista posibles. La persona que dirige al grupo (el líder de la reunión) debe explicitar que los desacuerdos son positivos mientras no degeneren en ataques personales.

En las reuniones se establecen procedimientos para que los participantes se escuchen unos a otros y den la debida consideración y atención a las ideas de los demás. Es importante ser totalmente honestos cuando se consignen las fortalezas y debilidades de la organización de la que somos parte. Con la finalidad de facilitar el análisis de fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas emitidas por los integrantes del grupo, pueden incluirse en una misma página. Esto se puede hacer de diferentes formas. Se pueden poner los cuatro encabezamientos en la parte superior de la página y preparar cuatro listas verticales. Es posible obtener un mejor efecto dividiendo la página en cuatro rectángulos y colocar en los de arriba las fortalezas y debilidades y abajo las oportunidades y amenazas. Si a través de la "lluvia de ideas" se han generado un número importante de problemas, la dificultad a la que se puede enfrentar el moderador en una reunión de trabajo será la forma de seleccionar los más significativos, por lo que nuestra propuesta es que solicite a cada integrante del grupo que seleccione las 10 opciones que considere más representativas de entre todas las listadas (sin ordenar). Se asignarán puntos o marcas cada vez que el problema sea seleccionado y se elegirán las 10 opciones con mayor número de puntos o marcas. Para ejemplificar supóngase que se han consignado las siguientes opiniones sobre las debilidades de la organización de los seis integrantes de un equipo de planeación, las cuales han sido listadas por el moderador y seleccionadas por cada uno de los integrantes del grupo marcándolas con una cruz.

PROPUESTA DE DEBILIDAD	INTEGRANTE DEL EQUIPO No.						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	
1. Ausencia de controles de calidad	X			X	X	X	4
2. Indefinición de las funciones de los empleados	X	X	X			x	4
3. Dependencia financiera de créditos bancarios		X	X	x	X		4
4. Proceso administrativos voluminosos no computarizados	X	X	X	X	X	X	6
5. Falta de planeación de los trabajos	X	X	X	X	X	X	6
6. Carencia de liderazgo directivo	X	X	X	X	X		5
7. Falta de integración de personas a planes y programas	X		X	X		X	4
8. Falta de compromiso de los empleados			X	X	X		3*
9. Falta de seguimiento de los programas y proyectos		X	X	X	X	X	5
10. Falta de soporte para la investigación y desarrollo.	X	X				X	3*
11. Falta de modernización de planta y equipo		X		X	X	X	4
12. Indefinición de criterios de valoración del rendimiento organizacional.	X		X			X	3*
13. Falta de capacitación y desarrollo del personal	X			X	x	X	4
14. Instalaciones insuficientes para ampliaciones	X	X	X				3*
15. Falta rotación de personal		X			X		2*

\*Propuestas pospuestas para análisis posteriores.

La ausencia de controles de calidad por ejemplo, ha sido elegida por los integrantes 1, 4, 5 y 6, dando un total de 4 marcas. En el caso referido, para un análisis más profundo de los integrantes del equipo, serán seleccionadas las propuestas No. 1 a la 7, 9, 11 y 13.

5. ORDENAMIENTO DE LOS PROBLEMAS. Una vez seleccionadas las 10 propuestas por cada integrante del grupo, se les solicitará que a las 10 debilidades seleccionadas se les asigne un orden calificando con el número 10 a la más importante y con el 1 a la menos importante. Quedando el ordenamiento en nuestro ejemplo de la siguiente manera:

PROPUESTA DE DEBILIDAD	INTEGRANTE DEL EQUIPO No.					
	1	2	3	4	5	6
1. Ausencia de controles de calidad	1	2	5	2	3	1
2. Indefinición de las funciones de los empleados	4	7	6	1	4	2
3. Dependencia financiera de créditos bancarios	5	8	7	6	5	10
4. Proceso administrativos voluminosos no computarizados	9	1	8	7	9	4
5. Falta de planeación de los trabajos	8	10	9	9	8	5
6. Carencia de liderazgo directivo	10	9	10	10	10	3
7. Falta de integración de personas a planes y programas	7	6	4	3	2	8
8. Falta de seguimiento de los programas y proyectos	6	5	3	5	1	9
9. Falta de modernización de planta y equipo	3	4	2	4	7	7
10. Falta de capacitación y desarrollo del personal	2	3	1	8	6	6

6. EVALUACIÓN DE LOS PROBLEMAS. Una vez ordenadas las propuestas por los integrantes del grupo, el moderador procederá a efectuar la suma correspondiente a cada elemento considerando los valores asignados, quedando en el ejemplo de la siguiente manera.

7. SELECCIÓN DE LOS PROBLEMAS. En esta fase las propuestas valoradas por los integrantes del equipo, se ordenarán de mayor a menor dependiendo del valor obtenido en la suma a fin de identificar cuáles han sido las más significativas de acuerdo con la opinión del equipo y determinar la prioridad en que deben ser atendidos o resueltos cada uno de los problemas detectados.

PROPUESTA DE DEBILIDAD	INTEGRANTE DEL EQUIPO No.						SUMA
	1	2	3	4	5	6	
1. Carencia de liderazgo directivo	10	9	10	10	10	3	52
2. Falta de planeación de los trabajos	8	10	9	9	8	5	49
3. Dependencia financiera de créditos bancarios	5	8	7	6	5	10	41
4. Proceso administrativos voluminosos no computarizados	9	1	8	7	9	4	38
5. Falta de integración de personas a planes y programas	7	6	4	3	2	8	30
6. Falta de seguimiento de los programas y proyectos	6	5	3	5	1	9	29
7. Falta de modernización de planta y equipo	3	4	2	4	7	7	27
8. Falta de capacitación y desarrollo del personal	2	3	1	8	6	6	26
9. Indefinición de las funciones de los empleados	4	7	6	1	4	2	24
10. Ausencia de controles de calidad	1	2	5	2	3	1	14

8. ANÁLISIS COMPARATIVO DE FODA. Cuando se ha llevado a cabo el ordenamiento de las prioridades, ahora, una por una en el apartado correspondiente, se estudian y comparan para determinar la naturaleza y el "cómo" se habrán de resolver. Conociendo cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas seleccionadas por el grupo, deberá efectuarse un análisis de congruencias entre ellas a fin de determinar los programas de trabajo y posibles alternativas estratégicas para la organización. En este momento, los integrantes del grupo deberán estar involucrados en el proceso y será más fácil para ellos determinar alternativas que permitan el desarrollo organizacional.

9. **ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS.** Cuando se han determinado los porqués y los cómo, se trata de resolver cada problema; si existe un consenso sobre las decisiones que se tomaron durante el proceso y todos están de acuerdo en que el paquete de alternativas estratégicas seleccionadas conducen a la institución hacia la obtención de los objetivos, explotando las fortalezas internas, superando las debilidades organizacionales, aprovechando las oportunidades y minimizando las amenazas externas, además de contribuir a la salud financiera de la organización siendo factibles con relación a las necesidades y capacidades financieras de la misma, entonces, las estrategias, objetivos específicos, actividades y planes financieros (funcionales y de operación) representan una guía clara para el desarrollo institucional y el plan anual de trabajo o plan de operación.

10. **DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE NEGOCIO.** Es en esta etapa y con la información proveniente del análisis de las variables de la técnica FODA, la propuesta de los planes de trabajo y las alternativas estratégicas, podemos definir el concepto de negocio de la organización, determinando visión, misión, filosofía, estrategia y objetivos generales que incluyen los productos, servicios, diferencia(s) competitiva(s), competidores, clientes (actuales, potenciales, etc), así también las fuerzas y tendencias del mercado que afectan directamente a la organización como un todo, resultado del análisis de problemas genéricos y específicos detectados en el FODA.

11. **PLAN DE OPERACIÓN.** Como resultado de lo anterior, se tienen que realizar los ajustes necesarios a los planes de operación (a corto plazo) de cada una de las áreas o bien establecerlos para lograr el futuro deseado para la organización. Los planes a largo plazo cubren períodos fijos, generalmente de tres a cinco años, y se establecen por adelantado. En nuestra opinión los planes operativos o de operación se diferencian de los planes estratégicos además del horizonte de tiempo que consideran, principalmente en el grado de especificidad a la que se debe llegar en los primeros, esto es, los planes operativos son más específicos y detallados en cuanto a lo que se pretende lograr y lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos.

Los planes operativos se integran, entre otros, de los elementos siguientes: objetivos específicos, metas, actividades a realizar, estructura organizativa, recursos (técnicos, económicos, materiales y humanos), el tiempo de aplicación, la forma de supervisión, así como la evaluación de los resultados esperados para cada uno de ellos.

Una vez que se hayan hecho los ajustes que sean necesarios, se documenta la propuesta y se turna a los responsables de tomar las decisiones finales, a fin de que cada uno de ellos conozca sus compromisos y participación para la ejecución del plan.

12. **EVALUACIÓN PERMANENTE.** Además de los problemas y ajustes internos (de la organización) que pueden presentarse en el desarrollo del plan de operación de una organización, también existen factores inesperados, tales como los cambios políticos o los problemas de inflación, que afectan los resultados de un programa. Por ello, es aconsejable evaluar todo el proceso de la operación anual de la organización y actualizar su concepto reconsiderando estrategias, objetivos específicos y planes financieros.

#### LA NATURALEZA DEL ANÁLISIS Y LA ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

El análisis y elección de estrategias implica, en gran medida, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva.

El análisis y la selección de estrategias pretenden determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la institución alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos.

Las estrategias, los objetivos y la misión que tiene la empresa, sumados a la información de las auditorías externas e internas, sientan las bases para generar y evaluar las estrategias alternativas viables.

#### ESTRATEGIAS QUE DESARROLLA EL FODA

La Matriz FODA es un sistema de evolución, es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

1. Estrategia de Fortalezas y oportunidades (FO)
1. Estrategia de Debilidades y Oportunidades (DO)
2. Estrategia de Fuerzas y Amenazas (FA)
3. Estrategias de Debilidades y Amenazas (DA)

Las estrategias FO usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Por regla general, las organizaciones siguen estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchara por superarlas y convertirlas en fuerza. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratara de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En oportunidades existen oportunidades externas, pero una institución tiene debilidades internas que les impiden explotar dichas oportunidades. Por ejemplo podría haber una gran demanda de aparatos electrónicos para controlar la cantidad y los tiempos de la inyección de combustibles en los motores de automóviles (oportunidad), pero un fabricante de partes de autos quizás carezca de la tecnología requerida para producir estos aparatos (debilidad).

Una estrategia DO posible consistiría en adquirir dicha tecnología constituyendo una empresa de riesgo compartido con una empresa competente en este campo. Otra estrategia DO sería contratar personal y enseñarles las capacidades técnicas requeridas.

La estrategia FA aprovechan las fuerzas de la empresa

ESTRATEGIAS SOBRE	FORTALEZA - F	DEBILIDADES - D
MATRIZ FODA		
OPORTUNIDADES - O	FO	DO
AMENAZAS - A	FA	DA

## CONCLUSIONES

La planeación estratégica es el proceso formalizado de planeación a largo plazo, que permite seleccionar en concordancia con el ambiente en el que se desenvuelve la organización, la visión, misión, filosofía, objetivos, estrategias y metas que orienten los planes operativos necesarios para alcanzar el futuro deseado. Es por tanto un proceso integrador de todas las funciones y actividades de una organización (cualquiera que sea su naturaleza), ya que atiende o se orienta a asuntos esenciales, primordiales; permite elaborar estrategias, planes estratégicos y planes tácticos; ofrece un marco de referencia para la planeación operacional, inherente a las diferentes áreas de una organización; señala el ámbito o marco de la planeación a largo plazo; orienta los recursos de la organización como un todo; siendo una actividad desempeñada por el alto nivel de autoridad de la organización.

El proceso de planeación estratégica se alimenta del sistema de información que se establece para proporcionar los datos e información necesarios para tomar decisiones contextuales respecto a una situación determinada, definiendo las líneas de acción (estrategias y tácticas) requeridas, e implicando por tanto, la necesidad de analizar y evaluar los datos e información provenientes no solamente del ambiente socioeconómico externo sino también del interno, que faciliten la posibilidad de hacer diagnósticos y formular pronósticos relativos a los planes y programas, que permitan finalmente la adopción de decisiones estratégicas; en este documento hemos tratado de describir una metodología para el uso de una técnica denominada FODA que facilita el desarrollo de dicho proceso.

La técnica FODA permite el análisis de problemas precisando las fortalezas y debilidades de una institución, relacionadas con sus oportunidades y amenazas en el mercado. Las fortalezas y debilidades se refieren a la organización y sus productos, mientras que las oportunidades y amenazas por lo general, se consideran como factores externos sobre los cuales la propia organización no tiene control. Luego es posible tratar de explotar las fortalezas, superar las debilidades, aprovechar oportunidades y defenderse contra las amenazas funciones todas importantes del proceso de planeación y en las cuales la técnica, puede utilizarse en el análisis situacional dentro de dicho proceso.

El análisis y diagnóstico situacional realizado con la técnica FODA, permite evaluar información relacionada con la organización, su rendimiento, los principales competidores, los productos, áreas geográficas, segmentos del mercado atendidos, situación social, económica y legal, etc., y ubicarnos en la alternativa estratégica más viable del acuerdo con la evaluación de la misma así como, conocer anticipadamente las restricciones y ventajas que pueden o no ser aprovechadas por la organización. En el

ejemplo usado en este escrito, es posible observar en la fase de selección de problemas que la carencia de un liderazgo efectivo está repercutiendo en una baja del rendimiento no solo de planeación de los trabajos sino también de tipo financiero lo cual ha llevado a la organización a depender financieramente de créditos bancarios.

La práctica de esta técnica de análisis de problemas (FODA) no sólo nos permite hacer un verdadero ejercicio de eficiencia como vía para el logro de los objetivos organizacionales (eficacia), sino que nos capacita para el desarrollo de procesos mentales que permiten el manejo y transformación de la información, a través de la ejercitación de las habilidades analíticas y creativas de pensamiento; ya que no sólo se busca comprender a través de la construcción y reconstrucción de objetos de conocimiento, sino que se exige un pensamiento experto, crítico y creativo, manifestado a través de la originalidad, así como de la comparación, relación, formulación, evaluación y proposición de opciones y modelos tanto alternativos como propios desde una perspectiva integral.

Por último, a través de nuestra propuesta de modelo de desarrollo del análisis FODA de manera esquemática, en fases y simplificada, esperamos que el lector se haya interesado no solo en la aplicación de la misma sino también hayamos logrado hacer notar la importancia que tiene la planeación para el éxito de cualquier organización.

## Ejemplo de Análisis F.O.D.A

## Matriz IFE

Factores críticos	Peso	Calif.	Total ponderado
<b>Fortalezas</b>			
1. Menores costos. Aumento del Margen de utilidad.	.18	4	.72
2. Reducción de Tiempos.	.12	4	.48
3. Clientes cautivos.	.16	4	.64
4. Apuntalamiento de Marca.	.10	3	.30
5. Contacto directo con el cliente.	.06	3	.18
<b>Debilidades</b>			
1. Bajas del servicio.	.10	2	.20
2. Empleados de gran antigüedad reacios al cambio.	.08	2	.16
3. Percepción de baja seguridad por parte del cliente.	.06	2	.12
4. Problemas de integración del sistema.	.06	1	.06
5. Lugar físico del servicio necesita ciertas mejoras.	.08	1	.08
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.70</b>

## Matriz EFE

Factores críticos	Peso	Calif.	Total ponderado
<b>Oportunidades</b>			
1. Aumento del ahorro por mejor situación econ.	.20	4	.80
2. Marco Post Crisis 2001.	.20	4	.80
3. Marco Post Crisis 2009.	.12	4	.48
4. Capacidad instalada del sistema.	.10	3	.30
<b>Amenazas</b>			
1. Imitación o Copia del servicio.	.20	2	.40
2. Servicios financieros recuperando confiabilidad.	.12	2	.24
3. Aumento de intentos de fraude.	.06	1	.06
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.68</b>