



Análisis Foda y Análisis Dofa

Recientemente un colega consultor no hacia una pregunta sobre la forma en que analizábamos el entorno y como hacíamos para combinar la relacion ente las oportunidades y las fortalezas.

La respuesta que le dimos creemos que puede ser compartida no solo entre colegas sino entre todas aquellas personas que nos visita, sean estudiosos o empresarios que se han encontrado en estas dificultades.

Análisis de Entorno:

El primer punto con que generalmente los consultores inician este proceso esta relacionado en los principales aspectos que se deben tomar en cuenta a la hora de hacer un análisis del entorno. En nuestro caso el primer punto es la validación de la Misión de la organización, decimos validación y no definición, pues en muchos casos ya existe o bien es claro para los que laboran en la empresa. Adicionalmente siempre hemos sostenido que para las organizaciones no lucrativas, la Misión se define desde el acta constitutiva, el decreto o ley que le dio origen.

Habiendo validado la Misión, procedemos a realizar el análisis del entorno en diferentes escenarios, el internacional, el nacional y el del sector al cual pertenece la organización, una de las razones por las cuales preferimos de antemano tener definida la Misión, es porque, no nos interesan todos los escenarios, sino aquellos relacionados con el ámbito de la razón de ser definida.



Figura No 1 del Seminario "Gestionando Resultados"



El sabio maestro Sun Tzu, nos dejó esta enseñanza:

- ❖ Si no conoces al enemigo ni a ti mismo, es seguro que estás en peligro en cada batalla.
- ❖ Cuando conozcas al enemigo y te conozcas a ti mismo, las probabilidades de victoria o derrotas son iguales.
- ❖ Conoce al enemigo, conócete a ti mismo, y en cien batallas no correrás el más mínimo peligro.

❖ Sun Tzu, El Arte de la Guerra

Dentro de análisis de entorno que realizamos, identificamos los principales cambios o tendencias de la competencia, aspectos políticos, económicos, sociales, legales, sectoriales, inclusive tendencias de las empresas aliadas, organizacionales, proveedores, y por supuesto de los clientes. Los cambios en el entorno nos darán indicios de posibles oportunidades o amenazas.

Escenario probable: consiste en la imagen o percepción que tienen los participantes sobre el futuro del entorno a la empresa (aproximadamente 3 años) en el ámbito internacional, nacional, sectorial y peor escenario (riesgos del negocio). Por su parte el **entorno** es todo aquello que está más allá de los límites o fronteras de la empresa.

Luego de hacer el análisis del entorno validamos nuestra Visión, aún sin haber identificado las oportunidades y amenazas, con el sano fin de no dejarse llevar por la atracción de grandes oportunidades económicas que nos vayan a desviar de nuestro propósito original. Más adelante regresamos al entorno, pero por lo pronto nos concentramos en definir la condición futura que queremos para nuestra organización con respecto a sus partes interesadas, sean estos los clientes, empleados, comunidad, proveedores, sin dejar de lado a los accionistas ni a los procesos.

La definición de Visión que siempre nos acompaña es: *“Una descripción imaginativa y poderosa del papel y objetivos futuros de una organización que significativamente va más allá de su entorno actual y posición competitiva”*. Palabras como *imaginativa, alentadora, más allá de su entorno actual*, son los elementos básicos que debemos considerar en la definición de la visión. En lo particular recomendamos el artículo, “Metas audaces, difíciles y retadoras”, ejemplo *“Aplastar a Adidas, Niké, 1960”*.

Definida la visión, seleccionamos aquellos cambios en el entorno que podrían positivamente contribuir al alcance de nuestra visión y que denominados oportunidades y al igual seleccionamos los cambios o tendencias del entorno que podrían obstaculizar el logro de la visión. Luego de identificados los cambios que podrían convertirse en oportunidades o amenazas, el siguiente punto es priorizarlas:



Priorización de Oportunidades

Oportunidad (Listado)	Impacto A-M-B	Plazo C-M-L-	Total I x P
1.-			
2.-			
3.-			

Impacto: Alto (5), Mediano (3), Bajo (1)

Plazo de ocurrencia: Corto (5), Mediano (3), Largo (1)

De la multiplicación de impacto por el plazo, el máximo valor sería 25, luego sería 15 y así sucesivamente, recomendaríamos dejar únicamente aquellas oportunidades con valores superiores a 15.

El siguiente paso es hacer lo mismo con las Amenazas, utilizando la misma tabla.

- Circunstancias.....
- ¿Qué son las circunstancias?
- ¡Yo hago las circunstancias!
 - Napoleón Bonaparte

Antes de definir las fortalezas y debilidades, es necesario primero establecer los Factores críticos de éxito **imprescindibles** para el logro de la **Visión** planteada. Un factor crítico de éxito es una condición indispensable para tener éxito en una empresa determinada. Es una exigencia que el entorno le plantea a la empresa. Si no se cumple no tendrá éxito ni podrá sobrevivir, los factores críticos de éxito varían según el tipo de empresa y pueden cambiar con el paso del tiempo.

Algunos ejemplos de Factores Críticos de Éxito pueden ser:

- Rapidez de respuesta
- Flexibilidad en los procesos
- Imagen
- Tecnología
- Calidad del Recurso Humano
- Acceso a fuentes de información o materias primas
- Ubicación física
- Sistema de distribución
- Costo

Insistimos en que éstos **son diferentes para cada empresa** o sector en que se encuentra.



A partir de la definición de los factores críticos de éxito, el siguiente paso es definir cuáles son las fortalezas y cuáles son sus debilidades, para ello definamos las primeras:

Fortaleza:

- Son factores críticos de éxito, claves para triunfar y que la empresa posee.
- Son cosas que la empresa hace mejor que el promedio.
- Son condiciones o recursos internos de que dispone la empresa para aprovechar una oportunidad o protegerse de alguna amenaza.

Debilidades:

- Son factores críticos de éxito claves, que la empresa **no** posee.
- Son cosas que la empresa hace por debajo del promedio.
- Son condiciones o recursos que carece la empresa que le impide aprovechar una oportunidad o protegerse de una amenaza.

Análisis DOFA:

Mediante el desarrollo de una matriz, lo siguiente es correlacionar las oportunidades y amenazas con las fortalezas y debilidades:

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	¿Cómo ésta fortaleza podría contribuir a aprovechar esta oportunidad?	¿Cómo ésta fortaleza podría contrarrestar esta amenaza?
Debilidades	¿Cómo ésta debilidad nos impediría aprovechar esta oportunidad?	¿Cómo ésta debilidad impediría contrarrestar esta amenaza?

El ejercicio se debe para cada una de las Oportunidades y luego para cada una de las Amenazas por separado.

Una matriz como la siguiente permite visualizar cuantas fortalezas tiene para cada Oportunidad o bien a cuantas oportunidades contribuye una fortaleza. E igual con las amenazas.



Análisis DOFA para Oportunidades

	Oportunidad 1	Oportunidad 2	Oportunidad 3	Oportunidad 4
Fortaleza 1				
Fortaleza 2				
Fortaleza 3				
Debilidad 1				
Debilidad 2				
Debilidad 3				

Puede ser conveniente tener alguna simbología para mostrar la relación, desde fuerte a ninguna:



Por último recordamos una definición sobre Planificación Estratégica:

“Conjunto de instrumentos que permite a la Organización ver su quehacer en la perspectiva de su entorno actual y futuro y que permite simular modificaciones en su quehacer hasta encontrar el modo más adecuado de alcanzar los resultados que se propone”.
José Leñero

MAS QUE EL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO, LO QUE TODA EMPRESA REQUIERE ES PENSAMIENTO ESTRATEGICO