

GENERALIDADES

El FODA es una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se posee sobre cualquier empresa comercial, industrial o de servicio, institución pública o privada. Es una técnica útil para examinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

En el proceso de análisis de cada uno de los elementos que constituyen el FODA se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo de la institución, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la misión institucional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la institución.

LA ESTRATEGIA “DA”

(DEBILIDADES VERSUS AMENAZAS)

En general, el objetivo de la Estrategia DA es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una institución que estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria. De hecho, tal institución tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación. Pero existen otras alternativas. Por ejemplo, esa institución podría reducir sus operaciones buscando ya sea sobreponerse a sus debilidades o para esperar tiempos mejores, cuando desaparezcan esas amenazas (a menudo esas son falsas esperanzas). Sin embargo, cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA se deberá siempre tratar de evitar.

LA ESTRATEGIA “DO”

(DEBILIDADES - OPORTUNIDADES)

Intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una institución podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo, pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado. Por ejemplo, a un centro educativo de educa-

ción superior se le podría presentar la oportunidad de una demanda de alumnos, pero su capacidad instalada podría ser insuficiente. Una táctica alternativa podría ser obtener mayor presupuesto para construir las instalaciones necesarias. Otra estrategia sería el no hacer absolutamente nada y dejar pasar la oportunidad y que la aproveche la competencia.

LA ESTRATEGIA “FA”

(FORTALEZAS – VERSUS AMENAZAS)

Se basa en las fortalezas de la institución que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una institución fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas de una institución deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.

LA ESTRATEGIA “FO”

(FORTALEZAS – OPORTUNIDADES)

A cualquier institución le agradaría estar siempre en la situación donde pudiera prevalecer tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir, aplicar siempre la estrategia FO (fortalezas versus oportunidades). Tales instituciones podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios. Las instituciones exitosas, aún si ellas han tenido que usar de manera temporal alguna de las tres estrategias antes mencionadas, siempre hará lo posible por llegar a la situación donde pueda trabajar a partir de factores internos y factores externos de las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Si tienen debilidades, esas instituciones lucharán para sobreponerlas y convertirlas en fortalezas. Si encaran amenazas, ellas las coparán para poder enfocarse en las oportunidades.

¿CÓMO SE IDENTIFICAN LOS ELEMENTOS DEL ANÁLISIS?

Como paso previo a la identificación de las FODA, se debe realizar un ejercicio de análisis de la normatividad existente, donde se incluyan desde la Constitución Política del País hasta el reglamento interno de la institución, proporcionando el marco normativo en el cual la empresa o institución se maneja en el contexto nacional. Este análisis permite delinear el alcance de la institución y soportar bajo un marco jurídico el accionar de los programas internos, así como, evaluar la conveniencia de que sea modificado de acuerdo a las nuevas necesidades sociales, económicas, políticas y culturales que demanda el país.

EL MEDIO AMBIENTE EXTERNO

(OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)

Al analizar las amenazas, se deben considerar los factores económicos, los factores políticos y sociales, los productos y la tecnología, los factores demográficos, la competencia y los mercados, entre otros. Por ejemplo, siempre en el caso concreto de un centro de educación superior, se puede decir lo siguiente: la situación del país propicia el incremento de la competencia. En consecuencia, cada día se generaban nuevos centros de educación superior, y cada día las demás instituciones educativas se superan en calidad educativa y eficiencia administrativa.

Las amenazas son indicadores de una situación que aunque posiblemente en este momento no afectan a la institución mencionada, en un futuro cercano podía ser el elemento que provoque una crisis a la misma, por tanto, no se debe permanecer con un logro como si fuera eterno. El centro de estudios mencionado podía gozar de buena imagen en materia educativa, pero al no considerar esas amenazas, éstas se podrían convertir en las causas directas de un descenso fuerte en la captación de alumnos.

Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra difi-

cultad para alcanzar altos niveles de desempeño. Al respecto es importante considerar lo siguiente:

- Análisis del entorno: estructura de su industria (proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
- Grupos de interés: gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.

También será conveniente formularse las siguientes preguntas: ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno? ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?

EL MEDIO AMBIENTE INTERNO (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)

Las fortalezas y debilidades internas varían considerablemente para diferentes instituciones. Sin embargo, pueden muy bien ser categorizadas en: 1) administración y organización, 2) operaciones, 3) finanzas y 4) otros factores específicos para la institución. En el caso de nuestro centro educativo en mención, las fortalezas se definen como la parte positiva de la Institución de carácter interno, es decir, aquellos productos o servicios que de manera directa se tiene el control de realizar y que reflejan una ventaja ante las demás instituciones de educación superior, producto del esfuerzo y la acertada toma de decisiones.

Las fortalezas se identifican básicamente a través de la evaluación de los resultados, por lo que resulta trascendente tener sistemas de evaluación y de diagnóstico que permitan, de una fuente confiable, evaluar los avances o retrocesos.

Al analizar las fortalezas y debilidades es necesario considerar áreas como las siguientes:

- Análisis de recursos: capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- Análisis de actividades: recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad.
- Análisis de riesgos: con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.

- Análisis de portafolio: la contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Para el análisis es recomendable hacerse las siguientes preguntas:

¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores? ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Al evaluar las fortalezas de una organización, también es necesario tener en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

- Fortalezas organizacionales comunes: cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.
- Fortalezas distintivas: cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria.
- Fortalezas de imitación de las fortalezas distintivas: es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

Las fortalezas se identifican básicamente a través de la evaluación de los resultados, por lo que resulta trascendente el tener sistemas de evaluación y de diagnóstico que permitan evaluar los avances o retrocesos desde una fuente confiable.

BIBLIOGRAFÍA

Adaptado de documentos de la Reforma Educativa. MINED. 1987.

AÑO XIII, NÚMERO 140 OCT007 BOLETÍN INFORMATIVO

Publicación que mensualmente difunde temas relacionados con la Doctrina y la Educación Militar

COMANDO DE DOCTRINA Y EDUCACIÓN MILITAR (CODEM)



CONTENIDO:

EL FODA, UNA TÉCNICA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

San Salvador, El Salvador
CENTROAMÉRICA