

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES**

**Objetivos y Como implementar el  
Análisis FODA**

**Por Alexandra Neciosup Morales**



Curso:  
Planeamiento  
Administrativo

Ales\_g12@hotmail.com

# CONTENIDO

## Primera Parte

- ¿QUE ES EL ANÁLISIS FODA?
- Matriz FODA
- DEFICIONES
- OBJETIVOS
- DISTRUBUCIÓN FODA
- COMPONENTES

## Segunda Parte

- Descomposición
  - Fortalezas
  - Debilidades
  - Oportunidades
  - Amenazas
- Riezgos del Foda

- Preguntas a responder en relación con nuestra competencia

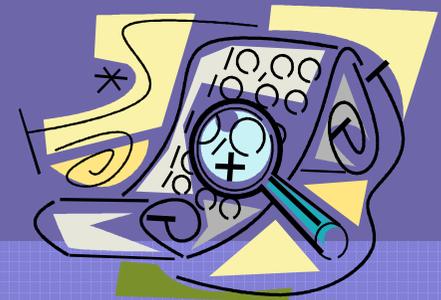
# INTRODUCCIÓN

- Un análisis FODA juicioso y ajustado a la realidad nos proveerá de excelente información para la toma de decisiones en la estrategia de comunicación, permitiéndonos tener una mejor perspectiva antes de emprender una táctica de comunicación de la empresa del cliente.



# ¿QUE ES EL ANÁLISIS FODA?

- El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.



# Matriz FODA

- Es un método para analizar:
  - Fortalezas.
  - Oportunidades.
  - Debilidades.
  - Amenazas.
- En el proceso de análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a la empresa, que inciden sobre su quehacer interno.



# DEFINICIONES



## **Fortalezas:**

- Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por lo que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

## **Debilidades:**

- Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

# DEFICIONES



## Oportunidades:

- Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

## Amenazas

- Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

# OBJETIVOS



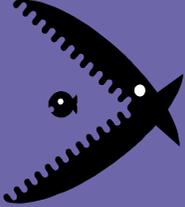
- ❖ Conocer la realidad de la situación.
- ❖ Tiene la finalidad de visualizar panoramas de cualquier ámbito aplicable a Empresas, Instituciones o cualquier otro tipo de organización .
- ❖ Visualizar la determinación de políticas para atacar debilidades y convertirlas en oportunidades.
- ❖ Unidad de pensamiento → unidad de acción.
- ❖ Diseñar y definir una visión estratégica para el desarrollo de la empresa
- ❖ Formular el PROPUESTAS ESTRATEGICAS que contribuyan a crear las condiciones necesarias para un desarrollo sostenible.

# ¿QUÉ PERMITE EL ANALISIS DE LA FODA?

A través de la Foda se puede:

- a) Determinar las posibilidades reales que tiene la empresa, para lograr los objetivos que se había fijado inicialmente,
- b) Que el propietario de la empresa adquiera conciencia, sobre los obstáculos que deberá afrontar y
- c) permite explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

# FODA [TOWS]

<b>Interior</b>	Fortalezas [Strengths] 	Debilidades [Weaknesses] 
<b>Exterior</b>	Oportunidades [Opportunities] 	Amenazas [Threats] 
	<b>Positivas</b>	<b>Negativas</b>

**Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes:  
una interna y otra externa.**

## **Análisis INTERNO**

**Al evaluar las fortalezas de una empresa se pueden tomar en cuenta la siguiente clasificación:**

- Fortalezas Comunes:

Cuando una fortaleza es poseída por varias empresas o cuando varias están en capacidad de implementarla

- Fortalezas Distintivas:

Cuando una fortaleza es tomada por un reducido número de empresas competidoras.

Las empresas que saben desarrollar su fortaleza distintiva generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio normal de su industria.

## **Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:**

- Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
- Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras.  
(Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

# Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- Fortalezas de Imitación de Fortalezas Distintivas:

- Es la capacidad de copiar o mejorar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.
- La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de la competencia por imitar su estrategia.



# Análisis Externo

- **La parte externa** se refiere a las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar la empresa en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que aprovechar esas oportunidades y minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales la empresa tiene poco o ningún control directo.

## Oportunidades y Amenazas

- Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

# Podemos basarnos en los siguientes factores para analizar las oportunidades y amenazas:

- **Análisis del Entorno**
  - Canal de distribución
  - Clientes - Consumidor
  - Competidores
  - Tecnología
- **Grupos de interés**
  - Gobierno
  - Instituciones públicas
- **El entorno visto en forma más amplia**
  - Demografía
  - Economía
  - Política
  - Legislativo / Regulatorio

# COMPONENTES

- **Interior** {
    - Fortalezas
    - Debilidades
  - **Exterior** {
    - Oportunidades
    - Amenazas
- ❑ Recursos humanos.
  - ❑ Técnico.
  - ❑ Financiero.
  - ❑ Tecnológico.
  - ❑ Microambiente.
  - ❑ Macroambiente.



# FORTALEZAS

- Calidad Total del Producto.
- Economías de escala.
- Recursos Humanos bien capacitados.
- Innovación en Tecnología.
- Visión, Misión, Objetivos y Metas bien definidos.
- Servicio al Cliente.
- Liquidez.



# DEBILIDADES

- Altos costos de producción.
- Alta resistencia al cambio.
- Retraso en la entrega de la mercadería.
- Falta de planeación.
- Recursos humanos sin capacitación.
- Falta de Control Interno.
- Tecnología Obsoleta.
- Falta de Misión y Objetivos



# OPORTUNIDADES

- Nuevos Mercados.
- Fusiones, empresas a riezos
- Posibilidad de Exportación.
- Mercado liderado por un competidor débil
- Mercado en Crecimiento.



# AMENAZAS

- Ingreso de nuevos competidores al sector.
- Barreras comerciales crecientes.
- Productos o Servicios Sustitutos.
- Guerra de los precios.
- Ingreso de productos importados.



Preguntas previas a responder en relación con nuestra competencia aplicando el análisis FODA de tal manera que se establezca con mayor exactitud la verdadera situación de la compañía.

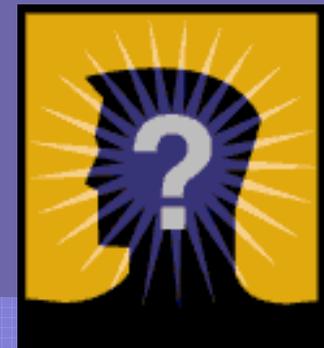


1. ¿Cuáles han sido nuestros mayores logros?
2. ¿Cuáles han sido nuestras principales deficiencias? Y ¿qué medida tomar para reducir al mínimos estas ventajas?
3. ¿Cuáles son nuestras principales fortalezas? Y ¿Cómo aprovechar estas fortalezas desde una perspectiva estratégica y operativas.





4. ¿Cuáles son nuestras principales debilidades? Y ¿Cómo corregirlas para reducirlas al mínimo?
5. ¿Qué factores externos fundamentales nos podría afectar? Y ¿Qué medidas tomar para abordarlos en forma efectiva?
6. ¿Cuáles son las principales oportunidades de alcance? Y ¿Qué podemos hacer para aprovechar esas oportunidades?



**La clave, por supuesto, está en empezar por hacer un buen análisis FODA.  
Se recomienda seguir algunos consejos para garantizar un buen proceso:**

- 1. Destinar el tiempo suficiente para realizar un análisis a profundidad.**
- 2. Tener a mano los datos e información necesarios**, por ejemplo, análisis de la industria, estados financieros de la empresa, resultados de encuestas de clima o satisfacción del cliente, estudios de mercado, información experta en diversos campos, etc.
- 3. Escoger cuidadosamente el equipo que realizará el análisis:**
  - a. Multidisciplinario, con conocimiento profundo tanto del funcionamiento interno como del entorno externo
  - b. Con capacidad de analizar los asuntos con objetividad
  - c. Con capacidad de separar lo relevante de lo que no es significativo
  - d. Con capacidad de distinguir entre lo importante y lo urgente
  - e. Con capacidad de distinguir entre lo que es favorable y lo desfavorable
- 4. Priorizar los 4-8 elementos en cada categoría** (fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas) que más impacto pueden tener en la organización
- 5. Seguir el proceso de planificación estratégica con estos elementos priorizados**, sin olvidar los demás que pueden introducirse en algún momento posterior, sobre todo si adquieren nueva importancia.

# Proceso del Análisis FODA

- Actividad F  
Actividad G  
Hoja de trabajo # 3  
Hoja de trabajo # 4
- El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), consiste en reunir información tanto del entorno como de la propia empresa, siendo su objetivo el encontrar la mejor relación entre las tendencias que se perciben del entorno y el potencial propio de la empresa,

# Proceso del Análisis FODA

Consiste en: Análisis Externo: Dentro del cual se analizan Oportunidades y Amenazas.

## Actividad F

Para realizar el Análisis Externo, el grupo responderá a las siguientes preguntas:

Respecto al Entorno Externo de su Institución:

- Evaluar las Oportunidades, en el plano económico, Social, Cultural, Geográfico, Demográfico, Político y Legal; que afecten a su Institución o Establecimiento.
- ¿Nuestra Organización se encuentra favorecida por su entorno para su desarrollo futuro?
- Evaluar las Amenazas, en el plano económico, Social, Cultural, Geográfico, Demográfico, Político y Legal; que afecten a su Institución o Establecimiento.
- ¿Nuestra Organización se encuentra amenazada por su entorno para su desarrollo futuro?

# Proceso del Análisis FODA

Cualquier Organización debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de las fortalezas internas, que aprovechen las oportunidades externas

Cualquier Organización debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de las fortalezas internas, que aprovechen las oportunidades externas

## Actividad G

Respecto al Entorno Interno de su Institución, evalúe:

**Fortalezas: En qué áreas considera que tiene fortalezas, y cómo es esta fortaleza?** Recursos: Económicos y Financieros, Humanos,

- Equipos.
- Tecnología implantada últimamente.
- Por qué productos nos buscan nuestros clientes?
- Estructura Organizacional.

# Proceso del Análisis FODA

Cualquier Organización debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de las fortalezas internas, que aprovechen las oportunidades externas

**Debilidades: En qué áreas considera que tiene debilidades y cómo es esta debilidad?**

- Es clara la Estructura Organizacional de su Institución?
- La Estructura Organizacional afecta el logro de sus objetivos?
- Son claros los procesos organizacionales?
- Posee un adecuado sistema de información?
- La Institución maneja un sistema de control de gestión?

# Hoja de trabajo # 3

## DIAGNOSTICO SITUACIONAL ESTRATÉGICO

- Mencione UD. Cada una de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas encontradas, de acuerdo a las preguntas de la Actividad G.

<b>ENTORNO EXTERNO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>ENTORNO INTERNO</b>		

# Hoja de trabajo # 4

## ELABORACIÓN DE LA MATRIZ "FODA"

De acuerdo a lo trabajado en el análisis FODA (hoja de trabajo # 3), elabore estrategias relacionando FO, DO, FA, DA,

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
OPORTUNIDADES	Estrategias (FO). Uso de Fortalezas para aprovechar Oportunidades.	Estrategias (DO). Vencer debilidades, aprovechando Oportunidades.
AMENAZAS	Estrategias (FA). Usar Fortalezas para evitar Amenazas.	Estrategias (DA). Reducir a un mínimo las debilidades y evitar las Amenazas.

# Pasos para el análisis

1. Elaborar el Diagnóstico, enlistando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen sobre la empresa.



Fortalezas. $F_1$ $F_2$ ... $F_n$	Debilidades. $D_1$ $D_2$ ... $D_n$
Oportunidades. $O_1$ $O_2$ ... $O_n$	Amenazas. $A_1$ $A_2$ ... $A_n$

# Pasos para el análisis

2. Formar la Matriz FODA indicando las cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas.



<p>Factores Internos</p> <p>Factores Externos</p>	<p><b>Fortalezas</b></p> <p>F1</p> <p>F2</p> <p>...</p> <p>Fn</p>	<p><b>Debilidades</b></p> <p>D1</p> <p>D2</p> <p>...</p> <p>Dn</p>
<p><b>Oportunidades</b></p> <p>O1</p> <p>O2</p> <p>...</p> <p>On</p>	<p><b>FO</b></p> <p>(Maxi – Maxi)</p> <p>Estrategia para maximizar F y O.</p>	<p><b>DO</b></p> <p>(Mini – Maxi)</p> <p>Estrategia para minimizar D y maximizar O.</p>
<p><b>Amenazas</b></p> <p>A1</p> <p>A2</p> <p>...</p> <p>An</p>	<p><b>FA</b></p> <p>(Maxi – Mini)</p> <p>Estrategia para maximizar F y minimizar A.</p>	<p><b>DA</b></p> <p>(Mini – Mini)</p> <p>Estrategia para minimizar D y A.</p>

# IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA

En consecuencia, planificar para implementar el FODA comprende seguir los siguientes pasos:

- Integración del equipo de trabajo,
- Diseño de una agenda de trabajo,
- Sesión de brainstorming,
- Evaluación de resistencias
- Selección , análisis, y ordenamiento de los problemas,
- Alternativas estratégicas,
- Planificación y Evaluación permanente



# IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA

## Integración del equipo de trabajo

Ya habiendo realizado el análisis y teniendo amplio conocimiento de los resultados dependerá de todo el personal existente dentro de la empresa que las debilidades se conviertan en fortalezas y se puedan aprovechar las oportunidades.

## Diseño de una agenda de trabajo

El gerente deberá elaborar un cuadro de tareas para cada trabajador de esa manera evitar los mismos errores y lograr una eficiencia total.

## Sesión de brainstorming

La práctica de una técnica de conferencia en la que un grupo de personas busca la solución a un problema específico, juntando todas las ideas aportadas en forma espontánea por sus integrantes".

# IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA

## Evaluación de resistencias

Hacer un análisis donde se comprueben que se pueden corregir errores y fortalecer las áreas de la empresa sin ningún problema.

## Selección , análisis, y ordenamiento de los problemas

Es importante seleccionar las áreas en las que se operara y hacer un análisis de cada una de ellas para poder resolver problemas en un correcto orden de acuerdo a las prioridades.

## Alternativas estratégicas

De acuerdo al análisis realizado elegir las alternativas mas competentes y adecuadas

## Planificación y Evaluación permanente

Luego de haber realizado los cambios respectivos se continuara controlando cada una de las funciones de la empresa para no caer en los mismo errores.

La matriz FODA parece ser un proceso sencillo y directo pero puede tener problemas como:

## PELIGROS DURANTE EL PROCESO DEL ANÁLISIS:



- INVULNERABILIDAD:

Tener demasiado optimismo ignorando signos de peligro

- FALSA UNANIMIDAD: El silencio y la no intervención no son aprobatorios.

- PÉRDIDA DEL PRINCIPIO DE RACIONALIDAD:

Perder capacidad analítica, volviéndola irreal.

# PELIGROS DURANTE EL PROCESO DEL ANÁLISIS:



- EL SUBJETIVISMO: Situaciones anteriores que pueden ser falsas en sus causas y ciertas en sus consecuencias.
- OPINIONES: Base en análisis de hechos reales.
- MEZCLAR OTRAS METODOLOGÍAS DE ANÁLISIS NO COMPATIBLES: Crear escenarios simulados, no es lo correcto; la matriz ayuda a analizar situaciones actuales o previsibles de hechos concretos y objetivos.



## PELIGROS DURANTE EL PROCESO DEL ANÁLISIS:

- EL TEMOR: Se origina por el clima y la cultura organizacional de la Empresa ignorar situaciones visibles y previsibles.
- MEZCLAR DESPROPORCIONADAMENTE PERSONAS DE MENTALIDAD MUY DIFERENTE: Equilibrio de partes para garantizar mayor valor agregado.





- CONSIDERAR QUE EL FODA ES UN FORMATO UNICO: NO HAY RECETAS!  
Cada situación es diferente por lo tanto no existe un formato único de análisis.
- PERIODICIDAD DEL FODA: ¿Cada cuándo debe hacerse un FODA?...  
Depende del dominio del mercado, competitividad, condiciones políticas, variaciones de precios.



# Ejemplo UNIVERSIDAD ANÁHUAC.

- Fortalezas:
  - Excelente imagen.
  - 100% de los docentes cuentan como mínimo con licenciatura.
  - Optimización de las instalaciones que permite brindar mejor atención a alumnos.
  - Convenios Internacionales.
- Debilidades:
  - La deserción en el nivel superior representa problemas.
  - Contrato de personal docente si el perfil idóneo para impartir programas de alta calidad.
  - Sistemas educativos virtuales no son todavía una alternativa real a la educación tradicional.

# Ejemplo

## UNIVERSIDAD ANÁHUAC.

- Oportunidades:
  - Cambio del perfil demográfico.
  - Aumento de la demanda de universidades calificadas.
  - Actualmente la educación superior es considerada como un factor determinante.
- Amenazas:
  - Incurción de Universidades extranjeras en el mercado nacional.
  - Migración rápida del modelo de educación presencial al virtual.
  - Inestabilidad económica en el núcleo familiar, situación que provoca temprana deserción.

<b>Factores Internos</b>	<b>Fortalezas</b> F1 Excelente imagen. F2 100% de docentes con licenciatura. F3 Optimización de instalaciones. F4 Convenios Intl's.	<b>Debilidades</b> D1 Deserción en nivel superior. D2 Contrato docente sin nivel idóneo. D3 Educación Virtual ineficiente.
	<b>Factores Externos</b>	
<b>Oportunidades</b> O1 Perfil demográfico. O2 Demanda de buenas universidades O3 Universidad – factor determinante.	<b>Consolidar oferta educativa.</b> Integrar nuevos modelos educativos. Fomento intercambios.	<b>Diseñar medidas de retención de alumnos.</b> Impulsar el estudio postgrado a docentes. Congruencia entre planes de estudio y demandas del país.
<b>Amenazas</b> A1 Jóvenes sin tendencia vocacional A2 Desempleo. A3 Sit. Eco. del estudiante.	<b>Optimizar instalaciones eliminando obstáculos a innovaciones tecnológicas.</b> Fomentar el trabajo antes de concluir estudios.	<b>Promoción de un programa de orientación vocacional y de apoyo económico.</b> Revisión del Modelo Educativo de acuerdo a necesidades productivas

# Empresa Early

## Análisis FODA de la empresa

Vamos a ver un estudio de la empresa de bufandas, las debilidades y las fortalezas que ocurren en el interior de la empresa y las amenazas y oportunidades que ocurren en el entorno de la empresa.





## DEBILIDADES

- Que otra empresa de bufandas ofrezca una bufanda de regalo por la compra de cinco bufandas.
- Otra empresa vende las bufandas a menor precio
- Otra empresa diseña bufandas mas largas y de lana u otros tejidos.

## FORTALEZAS

- Las bufandas de la empresa Early tienen flecos en los bordes y las demás empresas no.
- La empresa Early fabrica las bufandas con tela de polar gruesa para abrigarse durante el frío.
- Las terminaciones de las bufandas son resistentes.



## AMENAZAS

- **U**na amenaza seria es que la moda cambiase y ya no se usen las bufandas.
- **O**tra amenaza es que cambiara el tiempo y no hiciera demasiado frío para llevar bufanda.
- **O**tra es que quebrara la fabrica de donde proceden los tejidos para fabricar bufandas.

## OPORTUNIDADES

- **U**na oportunidad es que la moda no cambiase.
- **O**tra oportunidad es que la fabrica pusiera los tejidos mas baratos y se pudieran hacer mas bufandas a menos precio.
- **Q**ue este invierno bajen las temperaturas y haga mucho frio para que se vendan mas bufandas.

# CONCLUSIONES

## ¿Todas las empresas deberían realizar un análisis DAFO?

- La respuesta es tan sencilla como el propio análisis: Sí.
- Todas las empresas, ya sean grandes, medianas o pequeñas deben servirse de una herramienta como el DAFO.
- Hay que tener en cuenta que los resultados que se obtienen de él sirven para ayudar a establecer los objetivos y a desarrollar las estrategias y programas del plan de marketing que, por un lado, capitalicen las oportunidades y fortalezas, y por otro, contrarresten las amenazas y debilidades.
- El FODA es la clave para conocer el presente y hay que tener en cuenta que no se puede afrontar el futuro con garantías si no se tiene en cuenta el momento en el que se vive.

# BIBLIOGRAFÍA

- METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS **FODA**

[www.uventas.com/ebooks/Analisis Foda.pdf](http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf)

- MATRIZ FODA

[www.tlalnepantla.gob.mx/Descargas/FraccionXII/Matriz%20FOD Pdf](http://www.tlalnepantla.gob.mx/Descargas/FraccionXII/Matriz%20FOD Pdf)

- ANALISIS FODA

[home.galileo.edu/~jasgomez/clases/Com%20y%20Dise%A4o/publicidad%20%20%20FODA/Matriz%20FODA%20%5BTOWS%5D.pt](http://home.galileo.edu/~jasgomez/clases/Com%20y%20Dise%A4o/publicidad%20%20%20FODA/Matriz%20FODA%20%5BTOWS%5D.pt)

- EJEMPLO EMPRESA EARLY

<http://empresasearlyltda.blogspot.com/2007/03/analisis-foda-de-laempresa.html>

- ANALISIS FODA

[www.monografias.com/trabajos10/foda/fda.shtml](http://www.monografias.com/trabajos10/foda/fda.shtml)

- ¿QUE ES EL ANALISIS FODA¿

[www.rrppnet.com.ar/foda.htm](http://www.rrppnet.com.ar/foda.htm)

- DIAGNOSTICO FODA

[www.miespacio.org/cont/gi/foda.htm](http://www.miespacio.org/cont/gi/foda.htm)

GRACIAS  
POR LA

