

**DEPTO. CONTROL DE GESTIÓN Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE CHILE**

DOCUMENTO DOCENTE:

“MATRIZ DE ANÁLISIS FODA CUANTITATIVO”

Autor

Christian Cancino del Castillo

Doctor en Economía y Empresas

Ingeniero Comercial

Ing. en Información y Control de Gestión

DOCUMENTO EN PROCESO – ABRIL 2012

MATRIZ DE ANÁLISIS FODA CUANTITATIVO

La herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) nace a principios de la década de los setenta generando una revolución en el estudio de la estrategia empresarial. Su objetivo es ayudar a determinar las ventajas competitivas de una organización y la estrategia a emplear en función de sus características propias y de las del entorno en que participa.

El análisis FODA puede ser entendido como el estudio de los factores internos de una empresa, fortalezas y debilidades, y de los factores externos que pueden afectar a la misma, oportunidades y amenazas. Ésta representa una típica herramienta de gestión empresarial utilizada en el diseño preliminar de una planificación estratégica. Si la aplicamos correctamente podemos ver cómo una organización puede tomar ventaja de las oportunidades presentes en un mercado y, asimismo, enfrentar las amenazas que se identifiquen. Es por ello que entender cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa permitiría formarnos de mejor forma una visión sobre su futuro.

Las preguntas relevantes a responder con un análisis FODA son:

- ¿Cuáles son las fortalezas más importantes en la empresa y que debemos potenciar?
- ¿Qué debilidades son las que mayormente nos afectan y que debemos mejorar?
- ¿Cuáles son las oportunidades factibles de aprovechar según nuestras fortalezas?
- ¿Qué amenazas podré enfrentar y cuáles no?

El primer paso de un análisis FODA es generar una matriz con cuatro sectores donde establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Figure 1).

Figura 1

	Fortalezas	Debilidades
<i>Factores Endógenos</i>	F1.- F2.- F3.- F4.-	D1.- D2.- D3.- D4.-
	Oportunidades	Amenazas
<i>Factores Exógenos</i>	O1.- O2.- O3.- O4.-	A1.- A2.- A3.- A4.-

Para el desarrollo de esta matriz se debe generar un estudio al interior de cada organización en que se consulte a aquellos miembros con mayor conocimiento de cada negocio, respecto de aquellos elementos internos y externos que se destacan de las operaciones diarias:

- Los factores endógenos, o internos, pueden obtenerse luego de desarrollar un análisis de los factores críticos de éxito de cada empresa y de sus factores higiénicos. Asimismo, podríamos hacerlo si evaluamos sus competencias centrales o *core competences*.
- En tanto, los factores exógenos, o externos, pueden ser el resultado de aplicar el análisis de las 5 fuerzas de Porter al contexto que vive una organización.

En su desarrollo, el análisis FODA puede ser conducido entrevistando a un solo individuo o a un grupo de individuos dentro de cada empresa. Al respecto, y tomando en consideración cuando se ejecuta el análisis FODA consultando a un individuo, generalmente resulta más rápido obtener algún tipo de resultado, aun cuando estos pueden estar sesgados por los intereses de quien participa en el análisis. Aun lo anterior, existe consenso en que aplicar esta técnica a grupos de trabajo al interior de cada empresa resulta mucho más efectivo al entregar mayor objetividad, claridad y foco a la discusión estratégica. Cuando se evalúa a un solo personaje, o a un conjunto muy reducido de miembros de la organización, los resultados del análisis pueden estar siendo fuertemente influenciados por la personalidad de cada ejecutivo o por razones de carácter político (Glass, 1991).

Metodología para la confección de la Matriz FODA

El análisis FODA requiere una jornada de discusión entre los distintos miembros de una empresa, donde todos puedan aportar ideas sobre los componentes que se incluirán en la matriz. Como recomendación metodológica, se sugiere que la empresa genere una actividad de un día de trabajo donde al menos 20 de los ejecutivos *seniors* de una compañía compartan y discutan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que observan para las operaciones de la empresa.

Idealmente, los 20 ejecutivos se deben dividir en cuatro grupos de trabajo, de 5 miembros cada uno, repartiendo en cada grupo a ejecutivos de distintas áreas, con el fin de que existan visiones diferentes en cada uno de ellos, lo que enriquecerá la posterior discusión.

En cada grupo, los ejecutivos primero deben plantear aquellas fortalezas y debilidades que se piensan son las más relevantes para el momento que vive la empresa. Es recomendable que no se excedan las 10 propuestas, tanto para fortalezas como debilidades, con la idea de enfocarnos en aquellos aspectos evaluados como más críticos en cada organización. El paso dos de este trabajo grupal es hacer lo mismo con las oportunidades y amenazas que se observen para una empresa, planteando también a lo más 10 características para cada una de ellas.

Una vez que cada grupo definió su matriz FODA esta debe ser contrastada con la que presentan los demás grupos, generando un estudio sobre las coincidencias y diferencias en las declaraciones efectuadas para cada uno de los tópicos de interés (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Cada grupo debe escoger un representante quien explicará el análisis desarrollado en una sesión abierta, con presentación en *powerpoint* y defendiendo los puntos de vistas trabajados frente a los demás grupos.

Con la presentación de los cuatro grupos reuniremos un gran listado para cada uno de los componentes del análisis FODA. Siempre ocurrirá que al juntar las opiniones de los cuatro grupos obtendremos más de 10 fortalezas a analizar. Lo mismo para los demás tópicos bajo estudio.

Pero, ¿cómo podremos trabajar en estudiar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más importantes si tengo una lista muy larga de cada una de ellas?

El trabajo que se realiza ahora es la valoración de cada fortaleza, por el conjunto completo de ejecutivos que participan en el taller, utilizando una escala de 3 puntuaciones (0, 1 y 2 puntos) según lo que se cree es su importancia relativa. La idea es que el conjunto de ejecutivos valore de forma individual lo que cada uno crea son las fortalezas más importantes para la empresa (puntuación 2), las de importancia media (puntuación 1) y las de menor importancia (puntuación 0).

Todos los ejecutivos deben generar esta votación individual sobre las fortalezas descritas y explicadas en el taller. A veces, esta valoración puede realizarse a viva voz, lo que hace mucho más ágil el desarrollo de la jornada. Aun lo anterior, esto no es recomendable si existen individuos con un carácter dominante dentro del grupo que sesguen los resultados.

Con la respuesta de todos, se designarán como fortalezas más importantes para la compañía aquellas que logren tener las puntuaciones más altas dentro del conjunto analizado. Lo anterior, se debe repetir para los demás tópicos bajo estudio (oportunidades, debilidades y amenazas).

Con la metodología anterior será posible que cada organización plantee una matriz de análisis FODA donde se destaquen de forma consensuada las 5 fortalezas, 5 oportunidades, 5 debilidades y 5 amenazas que resultasen ser las más importantes para cada empresa. Lo anterior, será clave para el siguiente paso que es desarrollar el análisis de la Matriz de Análisis FODA Cuantitativo.

Matriz de Análisis FODA Cuantitativo

El añadir una técnica cuantitativa al análisis FODA ha mostrado ser de gran valor para las organizaciones, en particular en la información que entrega para realizar una Planificación Estratégica institucional. Podremos entender la importancia de valor cuantitativamente el análisis FODA se desprende de responder las siguientes preguntas:

¿Siempre debemos intentar mejorar una Debilidad que tenga una empresa? La respuesta que nos da el FODA cuantitativo es NO.

Si una debilidad no nos está afectando para que aprovechemos una oportunidad o si esta debilidad no influye en que se active una amenaza no tenemos necesariamente que invertir recursos en tratar de mejorarla. Es importante recordar que los recursos dentro de una organización son escasos y debemos utilizarlos en aquellos aspectos que impulsarán una mayor competitividad del negocio y a enfrentar los desafíos existentes.

Si declaramos una Fortaleza ¿está siempre nos apoyará en aprovechar Oportunidades y enfrentar Amenazas? En este caso, nuestra respuesta sigue siendo NO.

Existe un sin número de experiencias donde las empresas declaran ciertas fortalezas, pero estas no son más que un saludo a la bandera, o señal de buenas intenciones, que no necesariamente reflejan cuáles son los factores que permitirán aprovechar las oportunidades de una empresa o que permitirán enfrentar las amenazas. Por ejemplo, somos una empresa que se fundó en Chile. Estamos recientemente desarrollando nuestra expansión hacia los mercados internacionales. Nos preguntamos si es una fortaleza o no que una gran parte de los miembros de la empresa sepan hablar inglés. Si sólo nos quedamos con la información anterior podríamos caer en la tentación de decir, sí, que gran parte de los empleados hablen inglés es una fortaleza. El análisis FODA cuantitativo nos dirá algo distinto: “depende”. El FODA Cuantitativo consultará ¿hacia dónde deseas exportar? Si la respuesta es hacia Europa, Asia o América del Norte, de seguro si estaremos frente a una Fortaleza. Ahora bien, si la respuesta es que estamos frente a un proceso de internacionalización que comienza con nuestros países vecinos (Argentina, Bolivia y Perú), el que nuestros empleados hablen inglés no puede ser considerado como una fortaleza. Las fortalezas para la Matriz FODA Cuantitativa la conforman aquellos elementos que permiten aprovechar las oportunidades existentes o enfrentar las amenazas del entorno.

Claramente, lo que intentamos desarrollar a través de la Matriz FODA es enfrentar a los factores endógenos de una organización versus los factores exógenos de la misma, esto con el fin de identificar cómo podemos tomar ventaja de las oportunidades y enfrentar a nuestras amenazas.

Supongamos, una empresa desea desarrollar su Matriz FODA Cuantitativa declarando 3 fortalezas, 3 oportunidades, 3 debilidades y 3 amenazas, todas definidas como las más importantes de la organización. Lo que formaremos es una matriz como muestra la Figura 2.

Figura 2

	O1	O2	O3	Promedio	A1	A2	A3	Promedio
F1	7	7	6		3	4	5	
F2	5	2	1		1	2	1	
F3	4	2	3		6	6	7	
Promedio								
D1	5	6	1		4	3	6	
D2	3	5	2		3	4	3	
D3	3	4	3		1	7	5	
Promedio								

Tomando en cuenta esta matriz, lo que debemos hacer ahora es enfrentar en cada cuadrante la influencia que generan los factores endógenos, fortalezas y debilidades, enfrentando a los factores exógenos, oportunidades y amenazas.

La idea es ocupar una escala de lickert, con puntuaciones de 1 a 7 donde se genere el siguiente análisis:

Cuadrante Fortalezas versus Oportunidades.- nos debemos preguntar cómo una fortaleza nos permite que aprovechemos una oportunidad. Si valoramos con un 7 la relación entre F1 y O1, estamos diciendo que la fortaleza sí te permite tomar ventaja de tal oportunidad. Si valoramos tal relación con una nota baja, por ejemplo un 1, estamos diciendo que la fortaleza no nos permite aprovechar la oportunidad. En este cuadrante preferimos notas altas respecto de las bajas.

Cuadrante Fortalezas versus Amenazas.- nos debemos preguntar cómo una fortaleza nos permite que enfrentar una amenaza. Si valoramos con un 7 la relación entre F1 y A1, estamos diciendo que la fortaleza sí te permite enfrentar tal amenaza. Si valoramos tal relación con una nota baja, por ejemplo un 1, estamos diciendo que la fortaleza no nos permite enfrentar la amenaza. Al igual que en el cuadrante anterior, preferimos notas altas respecto de las bajas.

Cuadrante Debilidades versus Oportunidades.- nos debemos preguntar cómo una debilidad no nos permite que aprovechemos una oportunidad. Si

valoramos con un 7 la relación entre D1 y O1, estamos diciendo que la debilidad no nos permite tomar ventaja de tal oportunidad. Si valoramos tal relación con una nota baja, por ejemplo un 1, estamos diciendo que la debilidad no nos afecta para que aprovechemos tal oportunidad. A diferencia de las relaciones anteriores, mientras más alto es el número o valoración que hacemos, más negativa es nuestra situación respecto de aprovechar la oportunidad. Aquí preferimos valores bajos.

Cuadrante Debilidades versus Amenazas.- nos debemos preguntar cómo una debilidad permite que se active una amenaza. Si valoramos con un 7 la relación entre D1 y A1, estamos diciendo que la debilidad permite que se active tal amenaza. En cambio, si valoramos esa relación con una nota baja, por ejemplo un 1, estamos diciendo que la debilidad no activará la amenaza. Tal como en el caso anterior, mientras más alto es el número o valoración que hacemos, más negativa es nuestra situación respecto de la probabilidad de que una amenaza se materialice. En este cuadrante también preferimos valores bajos.

Veamos lo anterior con un ejemplo práctico. Imaginemos que una empresa definió en su taller de planificación el realizar un análisis FODA Cuantitativo, donde se describen las 3 fortalezas más importantes (F1, F2 y F3), asimismo para sus oportunidades (O1, O2 y O3), debilidades (D1, D2 y D3) y amenazas (A1, A2 y A3). Luego de conformar la matriz, se le pide a cada ejecutivo presente en el taller que valore las relaciones en cada cuadrante según lo explicado en los puntos anteriores.

A continuación se toma la matriz que llenó Juan Mármol, Gerente de Finanzas, con las valoraciones que bajo su juicio son pertinentes para la situación de su compañía (Figura 3).

Figura 3

	O1	O2	O3	Promedio	A1	A2	A3	Promedio
F1	7	7	6		3	4	5	
F2	5	2	1		1	2	1	
F3	4	2	3		6	6	7	
Promedio								
D1	5	6	1		4	3	6	
D2	3	5	2		3	4	3	
D3	3	4	3		1	7	5	
Promedio								

Note que el Sr. Mármol valoró todos los cruces que se produce en la matriz. Por ejemplo, él cree que la Fortaleza 1 (F1) influye fuertemente en que se aproveche la Oportunidad 1 (O1), valorándola con nota máxima. Asimismo, él cree que la Fortaleza 2 (F2) no tiene ninguna influencia en enfrentar la Amenaza 1 y 3 (A1 y A3). En ambos casos valora con la nota mínima. En cuanto a las debilidades, el Sr. Mármol cree que la Debilidad 1 (D1) no afecta a que aprovechemos la

Oportunidad 3 (O3), pero si cree que D1 no permite que aproveche la Oportunidad 2 (O2), pues la valora con nota alta (un 6). En el último cuadrante, el Sr. Mármol plantea que la Debilidad 3 (D3) no afecta a que se active la Amenaza 1 (A1) pero sí la Amenaza 2 (A2).

Como puede verse, la valoración en la matriz es bastante sencilla si todos los ejecutivos que realizan su llenado entienden perfectamente la dirección de las relaciones en cada cuadrante. Es necesario que quien coordine las actividades del taller FODA Cuantitativo se cerciore de que todos los ejecutivos entienden perfectamente la forma en que se completa la matriz y su lectura.

Consolidación de resultados de la Matriz FODA Cuantitativa

El análisis de la Matriz no se realiza por los resultados particulares de los miembros del equipo directivo que participa en el Taller de Planificación, sino por los resultados promedios de las respuestas de todos los ejecutivos.

Una vez que nos aseguramos que todos los miembros entendieron la dirección en que se establecen las relaciones en cada cuadrante, calcularemos los promedios que se producen en todas las relaciones de la matriz. Por ejemplo, el valor 6,7 que presenta la relación F1-O1 en la Figura 4 hace referencia al promedio de las respuestas de los 20 ejecutivos de nuestra empresa bajo ejemplo que llenaron la matriz de forma individual. Claramente, todas las celdas se van llenando con los promedios de las respuestas.

Figura 4

	O1	O2	O3	Promedio	A1	A2	A3	Promedio
F1	6,7	7,0	6,4	6,7	2,3	3,4	5,0	3,6
F2	5,5	2,1	2,3	3,3	1,4	2,2	4,4	2,7
F3	4,3	2,0	3,3	3,2	6,3	6,0	7,0	6,4
Promedio	5,5	3,7	4,0		3,3	3,9	5,5	
D1	5,3	6,3	2,5	4,7	4,5	5,0	6,5	5,3
D2	3,1	5,0	2,5	3,5	3,3	4,2	3,4	3,6
D3	1,2	4,1	3,0	2,8	1,5	3,6	3,0	2,7
Promedio	3,2	5,1	2,7		3,1	4,3	4,3	

¿Cómo sacamos provecho de las lecturas de los promedios presentes en nuestra matriz?

Sin duda alguna, los resultados de nuestra Matriz FODA Cuantitativa son muy interesantes. Si nos fijamos primero en el cuadrante Fortalezas-Oportunidades veremos que para el conjunto de oportunidades descrito la Fortaleza 1 es la más importante para poder alcanzarlas. Caso contrario, las F2 y F3 son poco importantes para el conjunto descrito.

Si hacemos el análisis en términos de oportunidades, vemos que la oportunidad más factible de desarrollar según el conjunto de fortalezas

presentado es la O1, el cual presenta el mayor puntaje. Evidentemente, si un grupo de ejecutivos desea igualmente seguir la oportunidad 2 (O2) la Matriz les informa que actualmente no cuentan con las fortalezas necesarias que permitan tomar ventaja de la oportunidad.

Respecto del segundo cuadrante, Fortalezas-Amenazas, podemos mencionar que la fortaleza más importante para enfrentar al conjunto de amenazas es la F3. Note lo interesante de lo anterior, si bien F3 no es relevante para aprovechar oportunidades, sí lo es para enfrentar amenazas, de ahí su valor para la empresa. Caso contrario ocurrió con F1, la cual es muy importante para tomar ventaja de las oportunidades, no lo es para enfrentar amenazas.

Todo el análisis anterior nos lleva a determinar elementos interesantes:

1. F1 nos permitirá aprovechar oportunidades
2. F3 nos permitirá enfrentar amenazas
3. F2 no resulta ser, bajo el contexto actual, una fortaleza real. No nos permite enfrentar amenazas ni aprovechar oportunidades.

Cabe destacar que los resultados de nuestro FODA Cuantitativo muestran que existe riesgo en que se materialicen amenazas importantes, no controladas por nuestras fortalezas.

Respecto del estudio de las debilidades en relación con las fortalezas y amenazas, y siguiendo la misma metodología de análisis, podemos mencionar que la debilidad más importante para este caso es aquella que toma valores altos en los cuadrantes oportunidades y amenazas. Es así como la D1 resulta ser la que más nos frena a aprovechar oportunidades y permitiría que se activen potenciales amenazas. “Esta es una debilidad prioritario a mejorar”.

En el caso de la debilidad 3 (D3) nos damos cuenta que en la práctica esta no es una debilidad que nos afecte tomar ventaja de oportunidades o que permita que se activen amenazas. Si debo priorizar que debilidades debo mejorar, ésta seguramente será la última donde invierta mis recursos.

La lectura de la Matriz en términos de oportunidades me dice que mis debilidades no frenan de forma importante tomar ventaja de la O1, donde trabajan las fortalezas son valoradas principalmente. Asimismo, la Matriz muestra que la O2 se ve frenada por las debilidades presentadas.

En cuanto al cuadrante debilidades-amenazas, no es claro poder mencionar que existe una debilidad específica, o el conjunto de ellas, activando una amenaza en particular.

Todo este análisis de la Matriz FODA Cuantitativo facilita la obtención de una posición de la empresa respecto de un modelo donde se enfrentan factores endógenos (internos) con factores exógenos (externos). Esto permite describir en forma objetiva qué fortalezas y debilidades son las más importantes, y que oportunidades son las factibles de aprovechar por cada organización.