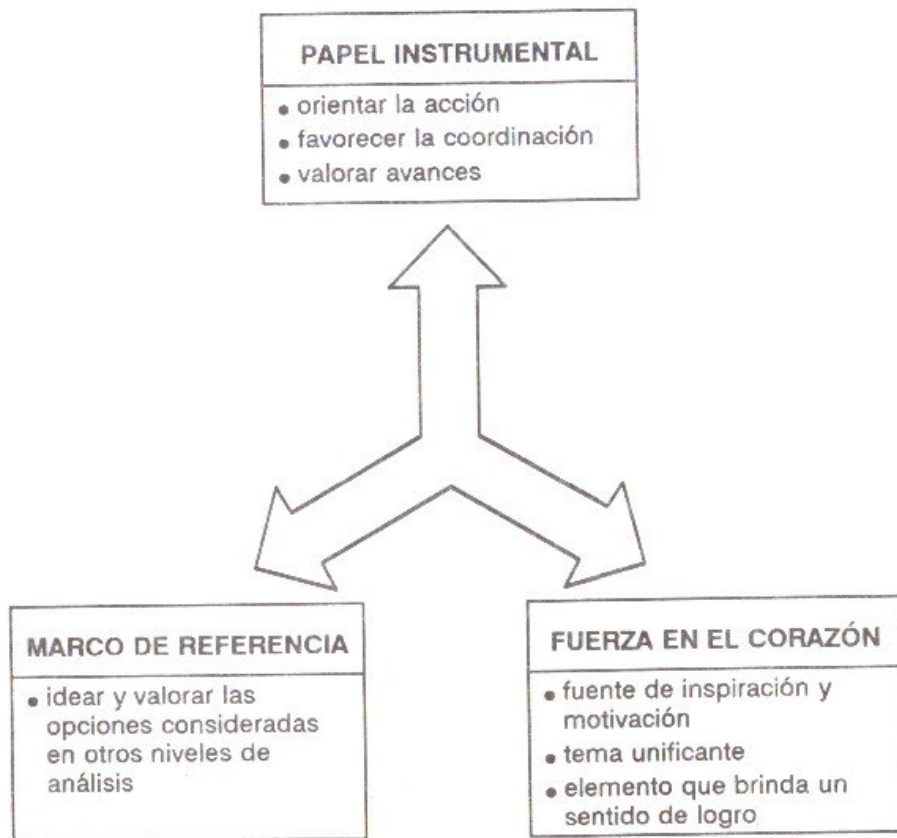


Tema 4: Formulación, análisis y selección de la estrategia

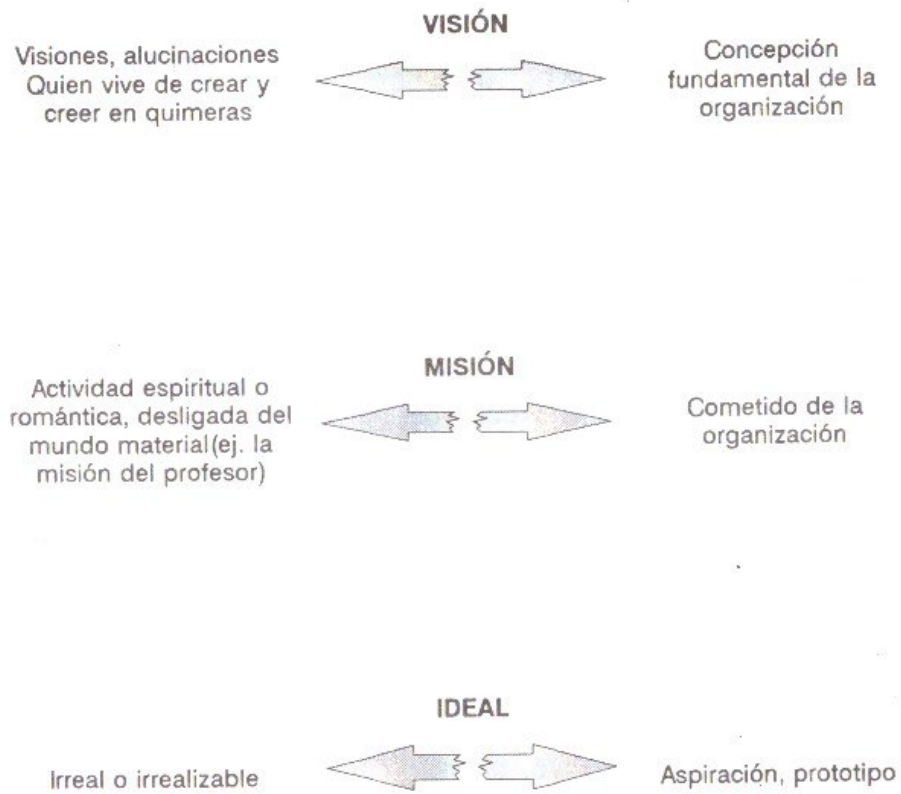
Clase 12: La naturaleza del análisis de la estrategia

Fuentes Zenón, Arturo (1998); *Las Armas del Estratega*, UNAM

2.2. FUNCIONES DE LA VISIÓN-MISIÓN

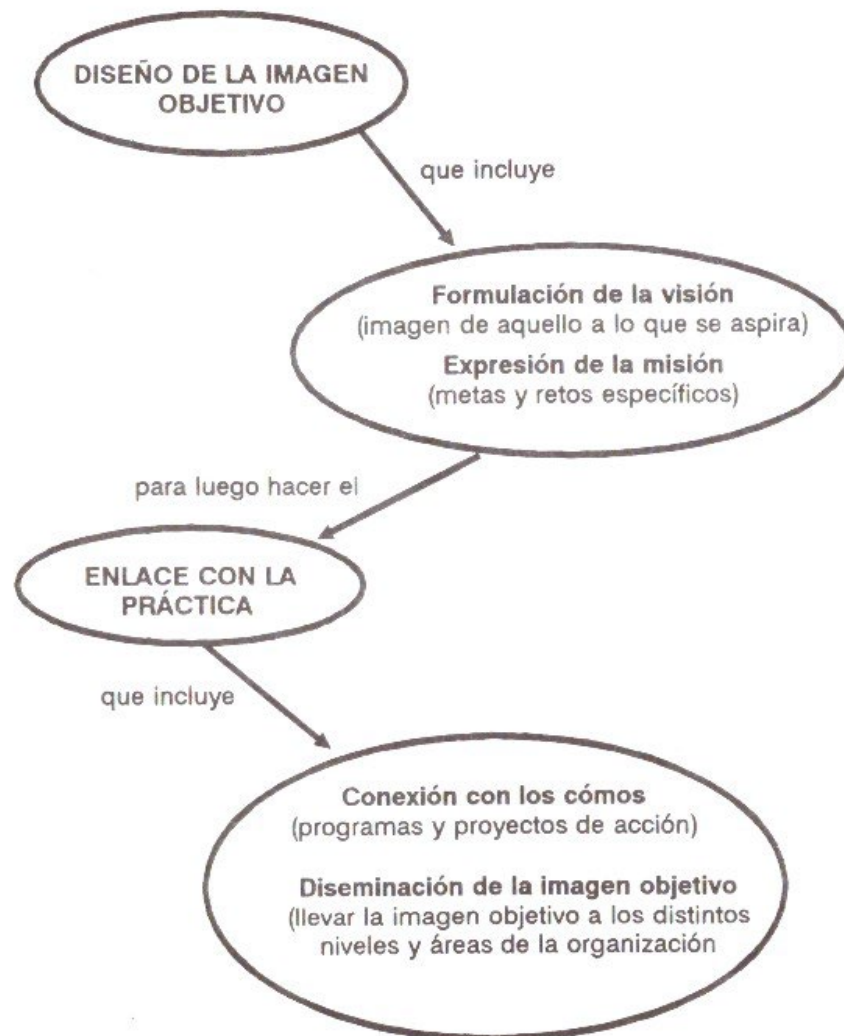


2.4. ESE OSCURO OBJETO DEL DESEO



INTERPRETACIONES CONTRARIAS

2.5. FASES DE LA GRAN ESTRATEGIA



2.6. FORMULACIÓN DE LA VISIÓN



Tema 4: Formulación, análisis y selección de la estrategia

Clase 12: La naturaleza del análisis de la estrategia

<http://planestrategicautmach.blogspot.com/2015/12/analisis-y-eleccion-de-la-estrategia.html>

Análisis y elección de la estrategia

El análisis y la elección de estrategias consisten en tomar decisiones subjetivas a partir de información objetiva.

Naturaleza del análisis y la elección de estrategias

Como se indica, se enfoca en la generación y evaluación de estrategias alternativas, así como en la selección de las estrategias a implementar. El análisis y la elección de estrategias tiene como propósito determinar los cursos de acción alternativos más apropiados para que la empresa logre sus objetivos y su misión. Las estrategias, los objetivos y la misión actuales de la empresa, aunados a la información arrojada por las auditorías externa e interna, constituyen la base para generar y evaluar estrategias alternativas factibles.

Es imposible que los estrategas tomen en consideración todas las alternativas que podrían beneficiar a la empresa, pues hay una infinidad de acciones posibles y una multitud de formas de implementarlas. Por lo tanto, es necesario desarrollar un conjunto manejable de las estrategias alternativas que resulten más atractivas.

Asimismo, es preciso determinar las ventajas, las desventajas, las disyuntivas, los costos y los beneficios que tales estrategias conlleven. En esta sección se analiza el proceso que muchas empresas utilizan para determinar el conjunto adecuado de estrategias alternativas.

Modelo integral para la formulación de estrategias

Las diferentes técnicas para la formulación de estrategias pueden integrarse en un modelo de toma de decisiones de tres etapas como el que se muestra en la figura. Las herramientas que presenta este modelo son aplicables a organizaciones de todo tamaño y cualquier tipo y pueden ayudar a los estrategas a identificar, evaluar y elegir estrategias.

Las nueve técnicas incluidas en el modelo de formulación de estrategias exigen la integración del análisis y la intuición. Por lo general, cada una de las divisiones autónomas que conforman la organización utiliza técnicas de formulación de estrategias para desarrollar sus estrategias y objetivos. El análisis de cada división ofrece una base para identificar, evaluar y elegir entre varias estrategias alternativas susceptibles de ser implementadas a nivel corporativo

ETAPA 1: ETAPA DE LOS INSUMOS

Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)	Matriz de perfil competitivo (MPC)	Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)
--	---	--

ETAPA 2: ETAPA DE ADECUACIÓN

Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	Matriz del Bostón Consulting Group (BCG)	Matriz interna – externa (IE)	Matriz de la estrategia principal
---	---	---	--------------------------------------	--

ETAPA 3: ETAPA DE DECISIÓN

Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

MATRIZ DAFO (o FODA)

La **matriz de análisis dafo** o **foda**, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz dafo en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis dafo permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

ANÁLISIS EXTERNO

En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La **matriz dafo** divide por tanto el **análisis** externo en oportunidades y en amenazas.

- Oportunidades: representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: *¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?*
- Amenazas: pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como: *¿qué obstáculos podemos encontrarnos?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?*

ANÁLISIS INTERNO

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva se trata de realizar una autoevaluación, dónde la **matriz de análisis dafo** trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

- Fortalezas: Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: *¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?*
- Debilidades: Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: *¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que nos compren?*

Ejemplo de dafo o **foda**:



Una vez terminado el análisis dafo trataremos de aprovechar nuestros puntos fuertes para sacar el máximo partido a las oportunidades que ofrece el mercado, y de reducir las amenazas detectadas, corrigiendo o eliminando nuestros puntos débiles.

Como hemos podido observar, es una herramienta efectiva y de fácil aplicación, por tanto la **matriz de análisis dafo** se puede aplicar a cualquier empresa, independientemente de su tamaño y de su actividad.

Matriz DAFO TODO lo que debes saber para Construirla

por Iván Torres | Gestión empresarial, ISO 9001 | 2 Comentarios

Una matriz dafo **es una herramienta utilizada en la gestión empresarial para identificar los riesgos y oportunidades** que existen en una organización pero también se puede extrapolar al análisis de proyectos empresariales y personales.

En este post voy a hacer referencia a la matriz dafo desde un punto de vista empresarial de una organización.

Se cree que esta herramienta fue originalmente propuesta por **Albert S. Humphrey** (1926-2005) en los años setenta en los Estados Unidos.

Esta matriz dafo se divide en cuatro cuadrantes para identificar desde un punto de vista o ámbito interno de la organización:

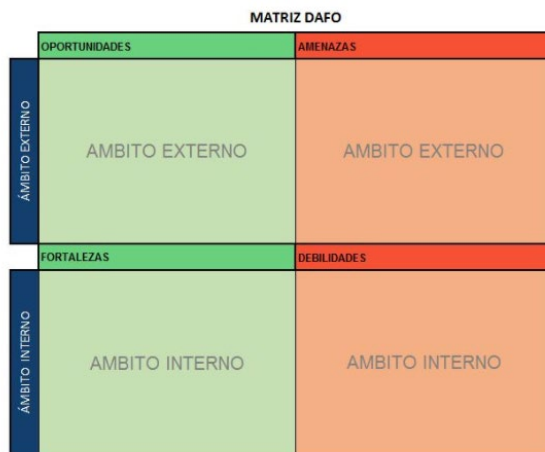
- **Debilidades.**
- **Fortalezas.**

y desde un punto de vista o ámbito externo de la organización:

- **Amenazas.**
- **Oportunidades.**

Como has podido comprobar, las siglas de estos cuatro cuadrantes forman la palabra DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades).

Gráficamente sería algo así:



Para qué sirve una matriz dafo

Una matriz dafo se utiliza para *identificar* **riesgos y oportunidades** que existen en una organización en un *momento determinado del tiempo*.

Los **riesgos** los identificarás con las **Amenazas** (ámbito externo) y **Debilidades** (ámbito interno).

Las **oportunidades** las identificarás con las **Fortalezas** (ámbito interno) y **las Oportunidades** (ámbito externo).

Fíjate como utilizo las palabras **“identificar”** y **“momento determinado del tiempo”** porque esas son las dos características esenciales de una matriz dafo:

- **Identificar** los riesgos y oportunidades de una empresa: En una matriz dafo en sí, no llevas a cabo la evaluación de lo que identificas como riesgos y oportunidades y clasificas en ALTO, BAJO, MEDIO por ejemplo. Para eso tienes que realizar esa evaluación con algún criterio posterior. Si quieres saber qué criterios utilizo yo para evaluar lo que identifiqué en una matriz dafo puedes leer este post [como identificar y evaluar riesgos y oportunidades](#).
- Cuando realizas una matriz dafo, estás estudiando una situación en un **momento determinado del tiempo** que puede cambiar, y de hecho cambia, a lo largo de los meses y años. Todo lo que identificas en una matriz dafo no permanece de forma permanente en el tiempo ya que la situación de la empresa cambia a lo largo del tiempo.

Cómo puede una matriz dafo ayudar a tu negocio

Dedicar el tiempo que se merece a realizar una matriz dafo es realmente importante ya que con esta herramienta podrás detectar qué riesgos y por tanto qué puede ir mal en tu organización y tomar medidas antes de que eso ocurra.

He visto varias situaciones en las que, por no abordar y/o no darles importancia a riesgos identificados, éstos se han materializado y se han visto en un apuro. Incluso alguna de ellas quebró.

Situaciones como estas:

- **Deuda pendiente con un proveedor** en la que se acuerda pagar cierta cantidad por contrato. Se comienza a incumplir en las cantidades y plazos (retrasos en los pagos), creyendo desde dirección que “no era para tanto, son pequeños retrasos”. El proveedor denuncia a la empresa y desde la Agencia Tributaria se ejecuta la orden de un embargo de créditos, quedando todos los ingresos de la empresa embargados para pagar esa deuda. El resultado fue que la empresa se quedó sin liquidez para pagar las nóminas de sus trabajadores, seguridad social, impuestos, etc. En cuatro meses quebró.

- Una situación en la que **se dependía de casi de forma excesiva de un sólo cliente intermedio** para llegar al cliente final (la clásica subcontratación en la que una empresa A grande subcontrata a una empresa B con menos estructura). Este cliente intermedio (empresa A que subcontrataba a la otra empresa B cerró y como consecuencia de ello la empresa A tuvo que despedir a más de la mitad de su personal para poder seguir haciendo frente al pago de nóminas y demás obligaciones.

Y como estos ejemplos podría contarte más, pero lo peor de todo es que esos riesgos estaban identificados y no se les dio la suficiente importancia.

Según un estudio realizado en el año 2017 por la revista [Compromiso Empresarial](#), existen 10 riesgos principales al que se enfrentan las empresas.

Cómo se construye una matriz dafo

Para construir esta matriz dafo lo que debes hacer es ir cuadrante por cuadrante (Oportunidades, Amenazas, Fortalezas, Debilidades) e ir identificando qué situaciones tiene la organización en ese momento:

- qué oportunidades tiene.
- qué amenazas tiene.
- que fortalezas tiene.
- qué debilidades tiene.

Como puedes ver, para hacer este ejercicio debes de tener una visión completa de la organización tanto desde el punto de vista interno como externo para saber qué pasa de forma interna en la empresa y qué pasa de forma externa.

Lo ideal es que para hacer este ejercicio participe, si no puede estar en el proceso completo, gerencia o dirección de la empresa.

Estudio de DEBILIDADES – AMENAZAS, es decir RIESGOS

Todo lo que identifiques en estos dos cuadrantes se consideran riesgos en general.

Una amenaza está claro que es un riesgo, pero una debilidad también se considera un riesgo porque si algo internamente falla en una empresa eso tendrá unas consecuencias en tiempo y/o dinero.

Teniendo en cuenta que tanto las debilidades como amenazas puedes considerarlas un riesgo, la pregunta que me hacen mucho es esta... **¿Pero y qué tipos de Riesgos tengo que considerar a la hora de realizar esta matriz dafo?**

Mi respuesta es siempre la misma... **cualquier cosa que si se materializa impacta de forma negativa en tu empresa en forma de tiempo y/o dinero.**

De forma muy resumida y esquematizada, los **tipos de riesgos** que se pueden identificar en una matriz DAFO son:

- Riesgos **organizacionales** (los existentes en el interior de la organización).
- Riesgos **del contexto** en el que se encuentra la organización (el mercado, la situación económica, política, social, etc).



Estas son las situaciones que he identificado como riesgos:

- Concentración de la **facturación** de la empresa en un solo cliente o en muy pocos clientes.
- Posibles problemas de **liquidez** debido a periodos de cobro superiores a los periodos de pago en el tiempo.
- Concentración de **Know-how** en muy pocas personas de la organización.
- Exceso de concentración de trabajo o **Know-how** en la figura de alta dirección.
- Utilización de una **tecnología muy específica** y muy costosa de cambiar en caso de quedarse obsoleta.
- Contratación de un **software de gestión** para llevar toda la gestión de la empresa por un profesional independiente que no tiene equipo de trabajo ni infraestructura suficiente para llevar una buena **gestión del cambio** en ese software o responder rápido a incidencias en el software.
- **Seguridad de la información** que se trata en la organización (no hacer copias de seguridad cuando se trabaja contra un servidor físico por ejemplo).
- Aparición de **competencia** bajo la característica "low cost".

- Dependencia excesiva de un **cliente intermedio** para poder llegar a vender al cliente final.
- Posibilidad de que pueda fallar algún **proceso específico** de tu negocio por algún motivo que identifiques durante el estudio de ese proceso.
- Dependencia de un solo **proveedor** que te sirve un producto/servicio que va incorporado en tu producto/servicio.
- Desconocimiento o incumplimiento de **requisitos legales**, licencias, permisos, autorizaciones que debe cumplir la organización.
- **Accidentes** laborales por incumplimiento de prevención de riesgos laborales.

Cómo detectar riesgos

Todos estos riesgos los puedes identificar de la siguiente forma:

- Estudiando los procesos de tu empresa mediante un diagrama de flujo, una caracterización de procesos o realizando una auditoría interna de procesos.
- Reuniéndote con dirección o la alta gerencia de la empresa.
- Reuniéndote con los responsables de procesos.
- Estudiando el contexto de la organización.

Cómo saber si es un riesgo o una debilidad

Todo lo que identifiques que provenga del ámbito externo será un riesgo y todo lo que identifiques que provenga del ámbito interno será una debilidad.

Estudio de OPORTUNIDADES – FORTALEZAS, es decir OPORTUNIDADES

Dentro de tu matriz dafo, lo que identifiques en estos dos cuadrantes se consideran una oportunidad en general.

Cuando hablamos de oportunidad está claro lo que es, pero cuando hablamos de fortalezas también las puedes considerar como una oportunidad ya que esa fortaleza es algo que identifica a tu organización, es un conocimiento o un saber hacer que es posible no tienen otras empresas.

Por lo tanto también puedes considerar de forma general a las Fortalezas que identifiques en el dafo como oportunidades.

A la hora de identificar las oportunidades me suelen preguntar menos, pero alguna vez me hacen esta pregunta... **¿Y qué tipos de oportunidades tengo que considerar a la hora de realizar esta matriz dafo?**

Y mi respuesta también es siempre la misma... **cualquier cosa que si lo consigues implementar impacta de forma positiva dentro de tu empresa en forma de tiempo y/o dinero.**

De forma muy resumida y esquematizada, los **tipos de oportunidades** que se pueden identificar en una matriz DAFO son:

- Oportunidades **organizacionales** (los existentes en el interior de la organización).
- Oportunidades **del contexto** en el que se encuentra la organización.



El ejercicio de identificar oportunidades suele costar menos que los riesgos. No obstante te voy a dejar un listado de algunas oportunidades que he trabajado con clientes:

Estas son las situaciones que he identificado como oportunidades:

- Automatizar ciertos procesos gracias a la implementación de software o dispositivos electrónicos (tabletas, móviles).
- Identificación de necesidades en los clientes gracias a reuniones, comidas, visitas de comerciales.
- Incorporación de nueva tecnología que elimine o acorte ciertos procesos.
- Posibilidad de realizar ventas cruzadas a actuales clientes con productos/servicios complementarios de la organización.
- Identificación de nuevos requisitos legales que obligan a terceros a cumplir con normativa relacionada con el producto/servicio que entrega la organización.
- Transformación de un servicio de **consultoría de negocio** o formación en un servicio de membresía mediante el pago de una cuota mensual.
- Aprovechar las nuevas tecnologías para vender productos/servicios fuera del territorio nacional en el que opera la organización.

Cómo detectar estas oportunidades

Al igual que con los riesgos, todas estas oportunidades las puedes identificar de la siguiente forma:

- Estudiando los procesos de tu empresa mediante un diagrama de flujo, una caracterización de procesos o realizando una auditoría interna de procesos.
- Reuniéndote con dirección o la alta gerencia de la empresa.
- Reuniéndote con los responsables de procesos.
- Estudiando el contexto de tu organización.

Cómo saber si es una oportunidad o una fortaleza

Todo lo que identifiques que provenga del ámbito externo será una oportunidad y todo lo que identifiques que provenga del ámbito interno será una fortaleza.

Qué hacer después de construir una matriz dafo

Una vez que hayas identificado los riesgos y oportunidades mediante el dafo el trabajo no queda ahí. Habrás hecho una parte importante que es identificar la situación de la empresa.

Pero ahora, **los riesgos y oportunidades no se abordan por sí solos.** No se van a eliminar ni disminuir (en caso de los riesgos) sino que deberás de trabajar en ellos para abordarlos.

Por su parte, **las oportunidades tampoco se materializarán así de la nada.** Tendrás que trabajar esas oportunidades para implementarlas en tu negocio y obtener los beneficios que ello te puede reportar.

Además, deberás de evaluar de todos los riesgos y oportunidades que has identificado, cuáles son los más críticos (en relación a los riesgos) y cuáles son los más rentables (en relación a las oportunidades) para dedicar tiempo y esfuerzo en abordarlos.

Todo este proceso de abordar riesgos y oportunidades yo lo llamo “Plan de tratamiento de riesgos y oportunidades”.