



MATRIZ FODA

Guía para elaborar la Matriz FODA

Mg. Hugo Randazzo

1. Introducción

El método **FODA** es una herramienta que **permite efectuar un rápido diagnóstico situacional de una organización.**

El fin de la metodología es **encontrar los factores que pueden ayudar u obstaculizar el logro de los objetivos propuestos.** herramienta La matriz FODA es una **herramienta de análisis que se puede utilizar para comparar las fortalezas y debilidades (factores internos) frente a ciertos factores externos, como las oportunidades y amenazas con las que se puede encontrar una organización.**

La información obtenida por la matriz ayudará a:

- **Identificar los factores positivos** y negativos del entorno organizacional y que afectan el logro de los objetivos.
- **Facilitar el establecimiento de objetivos concretos y realizables**
- **Priorizar problemas**
- **Mejorar la estrategia a seguir para la resolución de problemas**

2. Componentes del FODA

La matriz se compone de **cuatro tipos de factores** a saber:

- **Fortalezas:** **factores positivos internos** que posee la organización y **facilitan el logro de los objetivos.**
- **Oportunidades:** **factores positivos externos** con las que se encuentra la organización y que **aprovechados potencian el logro de los objetivos.**
- **Debilidades:** **factores negativos internos** que posee la organización y que **dificultan el logro de los objetivos.**
- **Amenazas:** **factores negativos externos** que podrían **perjudicar el logro de los objetivos.**

Estos factores pueden ser agrupados desde dos puntos de vista:

- Si ayudan o perjudican el logro de los objetivos.
 - **Factores positivos:** son aquellos que **ayudan al logro.**
 - **Factores negativos:** son aquellos que **dificultan el logro.**
- Si la organización puede incidir sobre ellos o no.
 - **Factores internos:** son **aquellos sobre los cuales se puede actuar.**
 - **Factores externos:** son aquellos sobre los cuales **no se puede actuar.**



También pueden verse la matriz desde las acciones a realizar. Así desde un presente (factores internos) ir a un futuro (factores externos).

		Presente		
		Factores Internos		
		Fortalezas	Debilidades	
Futuro	Factores externos	Oportunidades	Opciones para aprovechar las oportunidades empleando las fortalezas	Opciones para aprovechar las oportunidades disminuyendo las debilidades
		Amenazas	Opciones para reducir las amenazas empleando las fortalezas	Opciones para reducir las amenazas disminuyendo las debilidades

3. Importancia de la matriz

La matriz, como herramienta de trabajo, busca crear una organización proactiva y anticipada a cualquier amenaza o a evitar cualquier problema en el futuro, es decir, orienta a la organización cómo actuar ante un determinado escenario.

La información que se desprende del análisis FODA permite determinar alternativas y estrategias versátiles para así confrontar los cambios negativos y aprovechar los positivos.

Permite saber qué posibilidades tiene la organización de lograr los objetivos propuestos, saber que impedimentos hay que afrontar y con qué los vamos a enfrentar.

Facilita identificar las debilidades para luego poder cambiarlas valiéndose de las fortalezas, identificar las amenazas para luego poder neutralizarlas aprovechando las oportunidades.

La matriz FODA se convierte en una alternativa atractiva por su fácil implementación, es analítica, se construye con un propósito, y cuyo único requisito consiste en trabajarla o desarrollarla a través de la integración de un equipo de trabajo o miembros de un grupo directivo involucrados con el manejo y/o dirección de la organización, llegando de esta manera a contar con información que permita determinar alternativas estratégicas viables para afrontar los diferentes cambios que el medio presenta y hacerlo con éxito, es decir, de una manera racional y mejor planificada.

La matriz puede ser aplicada en dos modalidades:

1. Libre

Aquí se trabaja sin ningún tipo de orientación en el planteo de los factores (fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas).

Se emplea la fundamentalmente “lluvia de ideas” como herramienta para su construcción.

2. Focalizada

Se centra el análisis en un tema particular (un problema detectado normalmente) formulando para cada factor una serie de preguntas con el objeto de obtener los factores como respuesta a ellas.

La primera modalidad se emplea para sensibilizar a las personas en el uso de la matriz obteniendo a su vez una lista de factores que aplican en forma general a la organización. Se puede obtener de ella posibles problemas (de las amenazas y debilidades normalmente) no detectados o percibidos por el conjunto.

La segunda modalidad es muy útil para poder establecer estrategias para la solución a un problema concreto de la organización. Obviamente esta modalidad requiere de una preparación mucho mayor que la libre, y una vez formulada la pregunta el facilitador deberá encargarse de mantener a los participantes en la temática propuesta.

En este documento nos referiremos principalmente a la modalidad libre.

4. Construcción de la matriz

Para su elaboración es fundamental ser sincero y objetivo a la hora de hacer el análisis, no ocultar u omitir nada aunque sea difícil de admitir, en especial al enumerar las debilidades propias. Por otro lado se debe ser muy cuidadoso con los actores seleccionados para elaborarla. Muchas veces la visión puede estar sesgada por la ausencia clave de algunos de ellos.

Al analizar cada componente se recomienda emplear a la técnica de “lluvia de ideas”. Cada actor, sin prejuicio o limitación, dice un factor. Si no se le ocurre rápidamente uno se pasa al siguiente actor y así sucesivamente hasta obtener un listado de 5 a 10 factores por

componente. Menos de 5 generará un cruce pobre factores, mientras que más de 10 complicará el mismo. De darse éste último caso es conveniente establecer un orden de prioridad y trabajar luego con las 5 primeras.

Finalmente se procede a **consolidar cada lista eliminando los similares o poco relevantes.**

Lo conveniente para **comenzar** es **analizar la situación interna** de la organización. Esta se compone de situaciones y características sobre las cuales se puede actuar, modificar, controlar.

Se puede comenzar con las **fortalezas** propias de la organización. Se listan todos los atributos, recursos y elementos positivos con los que se cuentan, aquellos que nos ayudan a concretar nuestros objetivos.

La otra cara del nivel interno son las **debilidades**. Estas se componen de aspectos negativos que constituyen barreras u obstáculos para alcanzar las metas propuestas.

Se procede luego con la **situación externa**, constituida por elementos que están fuera de la organización, que se interrelacionan con ella y la afectan, pero escapan de nuestro control o su cambio.

Los aspectos positivos externos constituyen las **oportunidades**. Son las situaciones externas de las cuales la organización puede sacar provecho.

Finalmente los elementos negativos del entorno constituyen las **amenazas**. Son aspectos que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos si no se previene o trabaja para evitarlos.

Es importante para efectuar el trabajo **disponer del documento donde se detalle la Misión del organismo y sus funciones** a los fines de delimitar la lista de elementos a los estrictamente pertinentes.

Los cruces D-O y D-A son importantes a los efectos de definir posibles problemas a solucionar.

5. Cruce de factores - Análisis

El análisis FODA no se limita solamente a elaborar cuatro listas. La **parte más importante** de este análisis es la **evaluación** de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas, así como la obtención de conclusiones y la necesidad de emprender una acción en particular. Sólo con este tipo de análisis a través de la relación de sus factores y evaluación integral del FODA, estaremos en condiciones de responder interrogantes a los fines de establecer objetivos realizables y una estrategia adecuada para su logro.

Los cruces deben **evitar obviedades**. Por ejemplo, decir que fruto de la amenaza “recorte presupuestario” se potencian todas las debilidades es una correlación normal. Se debe **buscar siempre líneas de acción que vayan a lo positivo**, que en este caso sería disminuir o neutralizar la combinación amenaza – debilidad.

De considerar que tal combinación tiene una alta probabilidad de ocurrir se deberá plantear la misma como un problema a resolver.



F+O (estrategia ofensiva)

La existencia de una relación de factores así indica que la organización posee cualidades óptimas para llevar a cabo acciones, y que las mismas serán potenciadas por la oportunidades que se nos presentan.

F+A (estrategia defensiva)

La existencia de una relación en estos factores nos dice que con nuestras fortalezas podríamos llevar a cabo acciones tendientes a neutralizar o minimizar las amenazas que se presentan.

D+O (estrategia de reorientación)

La existencia de una relación de factores así nos permite aprovechar las oportunidades detectadas para poder minimizar nuestras debilidades.

D+A (estrategia de supervivencia)

La existencia de una relación de factores así nos indica que la organización podría ser afectada enormemente fruto de sus propias debilidades y el accionar de las amenazas que hagan se materialicen junto a ellas.

Como ayuda y para facilitar la comprensión de los cruces, es conveniente identificar cada factor con una letra según el componente donde pertenezca y un número. Por ejemplo F1, F2, ... D1, D2, D3 ... A1, O1, O2,

Luego, al momento de cruzar los componentes armar una tabla de 2 x 2 donde las filas son los componentes internos y las columnas los externos. En cada celda se expondrá las relaciones encontradas de componentes indicando en cada una los factores que la sustentan.

	Amenazas	Oportunidades
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Relación fundada en F1 y A2 • Relación fundada en F2 y A1 	<ul style="list-style-type: none"> • Relación fundada en F2 y O1
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Relación fundada en D1 y A2 	<ul style="list-style-type: none"> • Relación fundada en D1 y O3

Cabe preguntarse respecto al cruce F+D y A+O. Un FODA bien hecho debería arrojar dichas relaciones como nulas. Por ende, no tiene sentido efectuar tal cruce.

6. Los errores más comunes en el FODA

Se enumeran aquí los errores más comunes cometidos en la confección de la matriz FODA y posterior el cruce de factores. Se recomienda leer con atención cada punto con el objeto de lograr de obtener un resultado más eficiente y rico para la Organización.

- **Perpetuidad**
Las circunstancias internas y externas pueden cambiar de un día para el otro, una fortaleza de hoy puede ser una debilidad mañana y viceversa. El FODA debe ser revisado periódicamente para adaptarlo a las nuevas circunstancias y contexto de la Organización.
- **Deseos**
Se debe tener cuidado no considerar como oportunidad un deseo o situación no existente. Decir que una oportunidad es “Desarrollar un proceso que”, es un error puesto que de su lectura se deduce que no existe aún y debe ser desarrollado, La oportunidad en éste caso debería decir “Existe un proceso que”. Sino sería una debilidad que diga “No existe un proceso que”.
- **Mezcla**
Se suele confundir que es una característica interna con externa; se confunden fortalezas con oportunidades y amenazas con debilidades. Es algo más común de lo que parece. Hay que tener en cuenta que las oportunidades y amenazas son eventos, situaciones, tendencias que pueden afectar tanto a nuestra organización como a las demás. Normalmente, no podemos controlar esas variables. Las fortalezas y debilidades son en cambio propias de la organización y de cierto modo tenemos forma de incidir en ellas para potenciarlas o reducirlas, según corresponda.
- **Relatividad**
Decir que nuestras fortalezas son únicas o las mejores es otro error si no tenemos en cuenta el contexto. Para definir una fortaleza no debemos pensar en nosotros, sino en nuestra área de desempeño. Una fortaleza es tal siempre y

cuando agregue valor y sea difícil de contar por los demás en el entorno. Somos fuertes o débiles de acuerdo a quién se tenga enfrente.

- **Asimetría**

Tendemos a hacer un gran listado de fortalezas, mientras que nuestras debilidades son difíciles de encontrar o son muy pocas. De igual forma, tendemos a listar muchas amenazas provenientes del entorno, mientras que las oportunidades parecen ser escasas. Un buen FODA debe poder enumerar de 5 a 10 elementos por cada componente (F, O, D y A).

- **Cruce**

Muchos FODA terminan en un lindo listado que la gente mira y del que algunos pueden obtener algunas ideas: "vemos cuales son las debilidades, y vemos cómo podemos eliminarlas". El secreto está en cruzar la información: F+O nos permite potenciar nuestras acciones para generar estrategias de índole agresiva. Vinculando D+A podemos ver cuán crítica es nuestra situación ante las amenazas del entorno, tratando de desarrollar capacidades, habilidades o recursos que nos permitan defendernos de esas situaciones. F+A y D+O son las otras alternativas que debemos forzar relacionar, a efectos de poder construir estrategias que nos permitan aprovechar lo mejor de nosotros y del entorno.

- **Personalismo**

Muchas veces, el FODA se conforma con impresiones personales. Por ende, construir el FODA requiere el desarrollo de un análisis más profundo de manera de no omitir ningún dato relevante del entorno interno o externo y por ende requiere de la participación de todos los actores necesarios.

- **Autismo organizacional**

No estamos solos. Aunque parezca una trivialidad, el hecho de realizar un análisis FODA no implica que podemos desarrollar una estrategia exitosa. Otros pueden realizar un análisis similar al nuestro. Una forma evitar esto es tratar de desarrollar su FODA con la siguiente premisa: las amenazas y oportunidades nos alcanzan a todos. También podemos suponer cuáles son las fortalezas y debilidades de los demás y de qué forma podrían reaccionar. Es como jugar al ajedrez: no sólo debo pensar en mi jugada sino en el movimiento posterior de mi adversario.

- **Presupuesto**

Es normal poner como una amenaza el "bajo presupuesto". Luego al hacer el cruce D+A decir "el bajo presupuesto potencia las debilidades enumeradas". Esto es un error en cuanto el objetivo del cruce. Lo que se busca es agudizar el ingenio para generar una situación que morigere el posible impacto sobre la organización si ocurre la combinación D+A analizada.

- **Visión amenazante**

Al cruzar F-A es común tener como visión genérica y exclusiva que las “amenazas” provocan un detrimento de las “fortalezas”. En esta visión lo negativo va contra lo positivo.

Sin embargo, es posible también ver y analizar cómo las “fortalezas” nos podrían facilitar líneas de acción para neutralizar, eliminar o morigerar las “amenazas”, es decir, aprovechar lo positivo para ir contra lo negativo.

- **Hipótesis doble**

El FODA permite efectuar un análisis situacional basado en hechos existentes. Es común poner como una fortaleza u oportunidad un deseo, algo que podría ocurrir pero nunca ocurrió, una suerte de hipótesis. Luego, negando dicha fortaleza u oportunidad, introducir una debilidad o amenaza. El cuadro descrito se evidencia al leer el FODA, ya que por ejemplo, se observa una amenaza que es la negación de una oportunidad, o una debilidad que es la negación de una fortaleza.