

**FODA.
MODELO PARA SU CONSTRUCCIÓN.**

**La gestión del conocimiento y sus aportes para el cambio organizacional
y la competitividad en los mercados.**

XII Congreso Internacional de Administración.

**“La gestión y las nuevas competencias en un mundo de cambios
constantes”**

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 11 al 13 de Noviembre de 2015

Abstract	2
FODA	3
Análisis de Situación. OPEDEPO	4
En que pensamos cuando pensamos en FODA?	6
Relación con el Proceso OPEDEPO.	6
Proceso de Mutación	8
FODA Futuro	11
Conclusión	14
Bibliografía	15

ABSTRACT.

FODA, es una herramienta muy conocida y utilizada en las empresas, pero en general es muy difícil identificar, como ha llegado el decisor a las conclusiones que en ella afirma.

Generalmente, la información que se utiliza en la herramienta surge de la mente de una persona o a lo sumo de un grupo de personas

Este proceso no detenta una metodología que alcance para sustentar objetivamente el análisis.

Representa la creencia de una persona o un grupo de personas acerca del FODA en esa organización.

Este trabajo acerca un modelo para la construcción de la herramienta.

La construcción de la misma a partir del modelo, permite obtener información validada con carácter científico, en vez de información subjetiva que se encuentre en la mente de quien lo realiza.

De esta forma el decisor tendrá argumentos válidos y coherentes que le permitirán sostener y dar sentido con carácter científico a la herramienta.

FODA.

Introducción.

En líneas generales se entiende que cuando pensamos en Fortalezas y Debilidades, estamos mirando en el adentro de la organización.

Por el contrario, cuando pensamos en Oportunidades y Amenazas, lo hacemos focalizando en el exterior.

A priori esto parece razonable, ya que es de esperar que las Fortalezas y Debilidades emerjan del seno de la organización y las Oportunidades y las Amenazas estén fuera de ella.

Ahora bien, vayamos un poco más allá y veamos que quizás la línea que separa estos conceptos no sea tan clara.

Un Ejemplo.

Imaginemos, que vamos caminando por la calle con nuestra pareja, y avizoramos a unos metros un grupo de hombres que nos da desconfianza; seguramente pensaremos en cruzar la calle y seguir nuestro camino por la vereda de enfrente, e incluso si esto lo vemos riesgoso, quizás decidamos volver hacia atrás.

Esto es así porque sentimos una amenaza que efectivamente viene desde el afuera.

Ahora bien, que pasaría si el que va caminando por la calle con su mujer es "Sergio Maravilla Martinez", (Campeón Mundial de Boxeo de la CMB, peso medio 2012). Probablemente Sergio no identifique a esos muchachos como una amenaza, y pase caminando por el medio de ellos como si no estuvieran.

Entonces, si esto es así, la amenaza tiene entidad si y solo si yo siento una debilidad al respecto, de otro modo si yo tengo una fortaleza en ese aspecto, la

Amenaza ya no será tal; sin embargo sigue allí afuera presente, aunque nosotros no la reconozcamos.

Otro Ejemplo.

Supongamos que un amigo ha decidido irse del país por una oportunidad laboral en el exterior y tiene premura de hacerlo.

Con lo cual ha decidido vender su automóvil Mercedes Benz último modelo, con 6 meses de uso a la mitad del valor que lo pagó y me lo ofrece.

Yo veo rápidamente la oportunidad, pero como no dispongo de semejante suma de dinero le pido unos días para sacar un préstamo. Él me explica que lamentablemente no tiene más tiempo, ya que tiene que volar al otro día y que tiene otra persona que se lo quiere comprar con el efectivo en la mano

¿Esa oportunidad, lo fue para mí? ¿O lo fue para la persona que disponía del efectivo en el momento?.

Entonces al igual que en el ejemplo anterior, las Oportunidades se encuentran en el afuera, pero lo serán dependiendo de las fortalezas o debilidades de las que yo disponga.

ANÁLISIS DE SITUACIÓN. OPEDEPO

El Análisis de Situación (Steiner, 1983: 123) es un proceso que releva la base de datos de la organización (que incluye el desempeño pasado, la situación actual y los pronósticos), las expectativas de los elementos externos a la organización, las expectativas del personal dentro de la organización y el OPEDEPO (acrónimo de Oportunidades, Peligros, Debilidades y Potencialidades), (Steiner, 1983: 142). En cuanto a la base de datos, se deben medir todos los factores que la dirección considere importante, a modo de ejemplo presentamos alguno de ellos:

1. Análisis de Clientes y Mercado.
2. Recursos de la Empresa.
3. Competencia.
4. Medio Ambiente.
5. Ventas.
6. Utilidades.
7. Market Share.
8. Flujo de Caja.

El análisis de la Base de datos de la compañía resulta vital dentro de la metodología ya que le brinda al decisor información del **pasado** con la evolución de las variables; del **presente** que permite identificar la posición competitiva actual, y del **futuro** incluyendo los pronósticos que nos permitirán establecer la situación competitiva futura. También es necesario como mencioné algunos párrafos antes, considerar las expectativas de los elementos externos y los internos.

Entre los elementos externos, debemos considerar, los accionistas, los proveedores, los clientes, gobierno, sindicatos, defensores de consumidores y de medio ambiente, habitantes de la comunidad.

Por último es muy importante además considerar las expectativas de los empleados de la organización, desde los directores hasta los obreros.

Toda la información recopilada, debe ser analizada y procesada, para poder realizar el análisis OPEDEPO.

El OPEDEPO, consiste en identificar, los factores que generan Oportunidades, y sus implicancias estratégicas; los factores que generan Peligros y sus implicancias estratégicas; los factores que generan Debilidades y sus implicancias estratégicas y los factores que generan Potencialidades y sus implicancias estratégicas.

Es importante reafirmar que toda la información que brinda el OPEDEPO, **debe** tener sustento en el Análisis de Situación.

Por ejemplo, del análisis de situación, más precisamente de la base de datos, puede surgir la siguiente información:

Potencialidades

Factores:

1. La organización tiene una alta participación en el mercado.
2. Fuerte Imagen de Marca.
3. Alta aceptación del producto en el segmento de mercado.
4. Personal altamente capacitado en investigación y desarrollo.
5. Personal altamente capacitado en diseño y comunicación de productos.

Implicancia Estratégica:

“Mantener los atributos que marcan una ventaja diferencial percibida por el segmento de mercado”.

Otro Ejemplo

Entre las expectativas relevadas de los elementos externos, hemos podido comprobar que las asociaciones que defienden el medio ambiente, han logrado que se de tratamiento en el congreso a un proyecto de ley, que modifica la regulación actual en materia de desechos. Si ese proyecto fuera aprobado, deberíamos realizar una inversión importante para reacondicionar nuestros activos fijos para no quedar fuera de la ley.

Peligros

Factores:

La probabilidad de la modificación de la ley de desechos ambientales.

Plazos de adecuación a la nueva ley demasiado exiguos.

Alza repentina en los precios, para la reforma de los activos fijos.

Implicancia Estratégica:

“Diseñar un plan de contingencia que prevea la modificación de los activos fijos en dinero y tiempo”.

FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES y AMENAZAS.

En que pensamos cuando pensamos en FODA?

FODA, es una herramienta muy conocida y utilizada en las empresas, pero en general *es muy difícil identificar, como ha llegado el decisor a las conclusiones que en ella afirma.*

Generalmente, la información que se utiliza en la herramienta surge de la mente de una persona o a lo sumo de un grupo de personas.

Este proceso no detenta una metodología que alcance para sustentar objetivamente el análisis, ergo, deja a la herramienta en un plano extremadamente básico para ser tomada en cuenta en un trabajo profesional, ya que en definitiva representa la *creencia* de una persona o un grupo de personas acerca del FODA en esa organización.

Es por ello que entiendo que el Análisis de Situación y el OPEDEPO son herramientas ineludibles como proceso de generación del FODA. De esta forma el decisor tendrá argumentos válidos y coherentes que le permitirán sostener y dar sentido con carácter científico a la herramienta.

RELACIÓN CON EL PROCESO OPEDEPO.

Como ya hemos dicho, del Análisis de Situación surgen los factores y las implicancias estratégicas que conforman el OPEDEPO.

Pero, como diferencio el análisis allí realizado con el análisis FODA?

En principio es importante aclarar que los Peligros del OPEDEPO, serán las Amenazas del FODA y que las Potencialidades serán las Fortalezas.

A partir de allí y siempre siguiendo como base la información recopilada y procesada en el Análisis de Situación, el FODA debe reflejar en forma generalizada los factores que en forma detallada se desarrollaron en el OPEDEPO.

Un grupo de factores del OPEDEPO, pueden determinar una o mas fortalezas o debilidades o oportunidades o amenazas, pero siempre estas últimas serán conceptos generales que contendrán los conceptos específicos del OPEDEPO.

Con lo cual siguiendo los ejemplos que estamos trabajando; en nuestro OPEDEPO marcamos como Potencialidades los factores:

1. La organización tiene una alta participación en el mercado.
2. Fuerte Imagen de Marca.
3. Alta aceptación del producto en el segmento de mercado.
4. Personal altamente capacitado en investigación y desarrollo.
5. Personal altamente capacitado en diseño y comunicación de productos.

En el FODA:

Fortalezas:

1. La empresa tiene una posición dominante en el mercado.
2. Personal altamente capacitado.

En el otro ejemplo trabajamos los Peligros del OPEDEPO, y los factores eran:

1. La probabilidad de la modificación de la ley de desechos ambientales.
2. Plazos de adecuación a la nueva ley demasiado exiguos.
3. Alza repentina en los precios, para la reforma de los activos fijos.

En el FODA:

Amenazas:

1. Modificación de leyes ambientales.

2. Ser considerados una organización contaminante sin RSE.
3. Denuncias de las organizaciones ambientales.

PROCESO DE MUTACIÓN.

Hasta el momento hemos visto como una organización puede relevar su situación pasada, actual, e incluso sus perspectivas, a partir del “Análisis de Situación”, el “OPEDEPO” y el “FODA”.

Ahora bien, es preciso identificar cuáles de aquellos elementos analizados, permanecerán, desaparecerán o mutarán a través del tiempo para convertirse en el FODA que la organización espera tener en el Estado Futuro Deseado (EFD) (Beckhard-Harris, 1987: 47).

El FODA futuro debe estar alineado con la Estrategia de la organización y debe estar comprendido en el EFD de la misma (Durán, 1999: 123)

Del análisis realizado, contamos con el FODA actual, comprendido en el Estado Actual Conflictivo (EAC) de la organización. Pero cuales de esos elementos actuales, permanecerán en el Futuro?, cuáles mutarán?, cuales desaparecerán?.

La respuesta a estas preguntas conforma el desafío que debe resolver la alta gerencia.

El proceso de mutación resulta de establecer que acciones realizará la organización, para mantener sus Fortalezas actuales en el Futuro, convertir en la medida de lo posible las Debilidades, en Fortalezas y Amenazas en Oportunidades o en su defecto como trabajará las Debilidades y Amenazas para minimizarlas.

Las acciones deben ser desarrolladas explicando al mayor detalle posible como se llevarán adelante, contemplando además el costo que implicará la puesta en marcha.

Por otra parte, es preciso identificar que nuevas Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades, aparecerán en ese EFD.

Para ello, se deben listar los puntos del FODA del EAC, establecer las acciones que se realizarán e identificar como se transformarán hacia al FODA del EFD.

EAC	ACCIONES	EFD
Fortalezas	PM	Fortalezas
La empresa tiene una	Invertir en I&D y en	La empresa tiene una

La siguiente figura muestra como trabajar este punto, siguiendo los ejemplos hasta aquí tratados.

posición dominante en el mercado.	Marketing, para identificar cambios en el entorno y flexibilizar la estructura para responder rápidamente a ellos.	posición dominante en el mercado.
Personal altamente capacitado.	Realizar un plan de Capacitación y de desarrollo de carrera. Pagar el rango mas alto de sueldos en el mercado para cada puesto clave.	Personal altamente capacitado.
Amenazas	PM	Oportunidad
Modificación de leyes ambientales.	Puesta en marcha de Planes de contingencia	Ser los primeros en cumplir con los standares ambientales.
Ser considerados una organización contaminante sin RSE.	Campaña de publicidad y Promoción	Ser considerados una organización preocupada por el medio ambiente.

Debilidades	PM	Fortaleza
Falta de personal con capacitación técnica en la sociedad.	Realizar un acuerdo con una universidad prestigiosa para tener	Acceso a mano de obra altamente capacitada.

	personal capacitado.	
Oportunidades	PM	Fortaleza
Apertura de nuevas sedes en el interior del país.	Realizar una investigación de mercado en las 10 ciudades mas importantes del país. Realizar un plan de ingreso en esas provincias, si la investigación lo admite.	Fuerte presencia en todo el país.

FODA FUTURO.

El establecimiento del proceso de mutación, si bien es fundamental en nuestro análisis, resulta insuficiente.

Es necesario identificar NUEVOS elementos que constituyan el FODA de la organización futura.

Para la identificación de los nuevos elementos del FODA en el Futuro, se debe visualizar en base a las tendencias del análisis de escenarios futuros, y la investigación de mercado cuales serán los escenarios futuros y los movimientos competitivos, que generen las acciones futuras que determinarán el FODA del EFD.

La gerencia debe establecer esas situaciones que espera que sucedan en el futuro, y formular la acción que realizará para convertirla en un elemento del FODA en el EFD.

ESCENARIO PREVISTO	FODA EFD	ACCIONES
	Fortalezas.	

Fuerte rivalidad competitiva	Mejoras en los procesos de producción. Mejoras en los costos. Mayor distribución de dividendos.	Integración con proveedores.
	Debilidades.	
La organización crece, y toma más cuota de mercado.	Problemas de estructura en términos de comunicación interna y procesos que generan ineficiencia administrativa y pérdida de clientes.	Adaptar el diseño de la estructura al nuevo nivel de rivalidad competitiva en el sector.
	Oportunidades.	
El mercado se torna turbulento.	Nuevas oportunidades de mercado en nuevos nichos de negocios. Oportunidad de compra de un player menor del mercado, que contenga una cartera de clientes propia.	La Alta Gerencia, debe establecer situaciones de monitoreo constante del mercado en busca de nuevas oportunidades. Establecer un porcentaje de las ganancias de cada período, para ser destinado a esta oportunidad.

	Amenazas.	
La competencia busca dominar el mercado.	Fuerte campaña publicitaria y agresivas acciones de marketing	Destinar una parte importante de los recursos a investigación

	de nuestro principal competidor.	y desarrollo, para poder mantener una alta acometividad estratégica que equilibre o desactive la acción de la competencia.
--	----------------------------------	--

Hemos desarrollado hasta aquí, un modelo que comienza en el Análisis de Situación, y finaliza en el establecimiento del FODA futuro de la organización, relacionando el análisis OPEDEPO, con el diagnóstico FODA.

Esta herramienta le permite a la gerencia obtener un FODA con fundamento en un análisis previo, basado en la recopilación y análisis de la información que surge del proceso del Análisis de Situación.

CONCLUSIÓN.

La importancia de la ciencia y la investigación aumenta en la medida en la que el mundo se adentra en lo que se ha dado en llamar "la sociedad del conocimiento", es decir, sociedades en las cuales la importancia del

conocimiento crece constantemente por su incorporación a los procesos productivos y de servicios.

El papel activo del sujeto del conocimiento está fuera de discusión. Esos sujetos son parte de comunidades, sociedades, épocas y en ellos conforman sus capacidades cognitivas y los instrumentos para indagar la realidad. Por ello, la percepción del mundo varía de una época a otra.

Sólo en el último siglo nos hemos acostumbrado a atribuir a la realidad la existencia de electrones. Hoy es un lugar común hacerlo, mas un siglo antes esto era impensable.

Los paradigmas son maneras de ver el mundo que van cambiando con el tiempo. Con ellos cambian las preguntas que les hacemos a la realidad y los métodos para estudiarlas.

(Barnes 1977: 20) lo explica: "(el conocimiento también es producto de recursos culturales dados), el viejo conocimiento es de hecho una causa material en la generación del nuevo conocimiento, la racionalidad del hombre sola no basta ya para garantizarle acceso a un solo cuerpo permanente de conocimiento auténtico; lo que pueda llegar dependerá de los recursos cognoscitivos que le sean disponibles y de las maneras en que sea capaz de explotar dichos recursos. Descubrir lo anterior implica examinar la generación del conocimiento dentro de su contexto social como parte de la historia de una sociedad particular y su cultura; los hombres racionales en diferentes culturas pueden representar la realidad de maneras diferentes, incluso contradictorias".

Con este trabajo busco romper los actuales paradigmas de generación de conocimiento de la herramienta basados en experiencias y creencias propias, ubicando en su lugar un método de generación del conocimiento basado en investigación, que permita obtener información significativa y confiable para la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA.

STEINER GEORGE (1983): Planeación Estratégica, Mexico CECSA.

RICHARD BECKHARD y REUBEN HARRIS (1987): Transiciones Organizacionales, EUA Addison-Wesley.

DURAN OBDULIO (1999): En busca de la Competitividad, Argentina Distal.

BARNES, B (1977): Interest and the growth of knowledge, Londres Roulledge and Kegan Paul

