

Estrategias: FA, FO, DA y DO

Gaby Rosa Malpartida S.

Diagnóstico situacional

Es el análisis de la situación respecto al entorno en el que se ubica el negocio y el análisis de sus características internas.

Comprender una mirada a la situación actual y a la evolución que ha tenido en los años anteriores.

Este diagnóstico comprende los siguientes pasos:

- Análisis Externo
- Análisis Interno

Análisis Externo

La parte **Externa** es la relacionada a las **oportunidades** que ofrecen el mercado y las **amenazas** que debe enfrentar tu negocio en el segmento de mercado escogido.

En este caso la empresa tiene poco o ningún control. Y se enfrenta no solo al **Macroentorno** o **Entorno General** (Contexto Nacional), sino también al **Microentorno** o **Entorno Específico** (Industria).

Macro entorno o Entorno General está constituido por factores:



Económicos (tasa de interés, inflación, tasa de empleo y desempleo, tipo de cambio, políticas monetarias y fiscales, etc.)

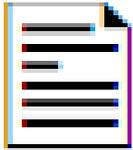


Demográficos (población por edades y sexo, estructura familiar, movimientos migratorios, crecimiento de la población, etc.)

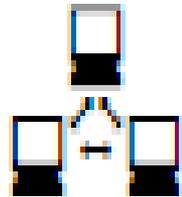


Sociocultural (estilos de vida, modas y costumbres, grupos sociales, huelgas, sindicatos)

Macro entorno o Entorno General está constituido por factores:



Político-legal (estabilidad política, regulaciones, normativas, legislación vigente, elecciones, etc.)



Tecnología (innovaciones científicas y tecnológicas, desarrollo tecnológico por sectores económicos, etc.)



Medio ambiente (lluvias, sequías, cambios meteorológicos, etc.).

La matriz FODA:

La matriz FODA es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias de fuerzas y debilidades,
- Estrategias de debilidades y oportunidades,
- Estrategias de fuerzas y amenazas, y
- Estrategias de debilidades y amenazas.

a) Estrategias FO para atacar:

Usan las **fuerzas internas** de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

Todos los Gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos.

b) Estrategias DO - estrategias para movilizar

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

En ocasiones existen oportunidades externas claves, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

Ej.

... Estrategia DO

Por ejemplo:

Podría haber una gran demanda de aparatos electrónicos para controlar la cantidad y los tiempos de la inyección de combustible los motores de automóviles (**oportunidad**), pero un fabricante de partes para autos quizás carezca de la tecnología requerida para producir estos aparatos (**debilidad**).

.... Estrategia DO

Una estrategia **DO** posible consistiría en adquirir dicha tecnología constituyendo una empresa de riesgo compartido con una empresa competente en este campo.

Otra estrategia **DO** sería contratar personal y enseñarle las capacidades técnicas requeridas.

c) Estrategias FA - ESTRATEGIAS PARA DEFENDER

Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Esto no quiere decir que una Organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.



... c) Las estrategias FA Estrategias para defender

Un **ejemplo** reciente de estrategia FA:

se presentó cuando Texas Instruments usó un magnífico Dpto. Jurídico (fuerza) para cobrar a nueve empresas Japonesas y Coreanas casi 700 millones de dólares por daños y regalías, pues habían infringido las patentes de semiconductores de memoria.



... c) Estrategias FA - Estrategias para defender

... Las empresas rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias.



d) Estrategias DA EStrategias para reforzar

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Una Organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria.

En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.



La matriz FODA para la formulación de estrategias.

FUERZAS-F

Anotar las fuerzas

DEBILIDADES-D

Anotar las debilidades

OPORTUNIDADES-O

Anotar las oportunidades

ESTRATEGIAS-FO

Anotar las fuerzas para aprovechar las oportunidades

ESTRATEGIAS-DO

Superar las debilidades aprovechando las oportunidades

AMENAZAS-A

Anotar las amenazas

ESTRATEGIAS-FA

Usar las fuerzas para evitar las amenazas

ESTRATEGIAS-DA

Reducir las debilidades y evitar las amenazas.

La matriz FODA cruzada se lleva a cabo en los ocho pasos siguientes

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.

2. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.

3. Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.

4. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.

5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.

6 Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.

7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.

8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

La matriz FODA para Campbell Soup Company

FORTALEZAS-F

1. La Razón de liquidez aumentó a 2.52
2. El Margen de utilidad aumentó a 6.94
3. La moral de los empleados es buena
4. El Nuevo sistema de información computarizado
5. La participación en el mercado ha aumentado a 24 %

OPORTUNIDADES-O

1. Unificación de Europa Occidental
2. Mayor conciencia de la salud al elegir alimentos
3. Economías de libre mercado naciendo en Asia
4. La demanda de sopas aumenta 10 % al año
5. Tratado de libre comercio EEUU, Canadá y México

AMENAZAS-A

1. Los ingresos por alimentos sólo están incrementando 1 % al año
2. Los paquetes de alimentos preparados Banquet de Conagra encabezan el mercado con una participación del 27.4 %
3. Economías inestables de Asia
4. Las latas de latón no son biodegradables
5. Valor bajo del dólar

DEBILIDADES-D

1. No se han resuelto demandas legales
2. La capacidad de la planta ha bajado a 74 %
3. Falta de un sistema de administración estratégica
4. Los gastos de investigación y desarrollo han aumentado 31 %
5. Los incentivos para distribuidores no han sido eficaces

ESTRATEGIAS-FO

1. Adquirir compañía del ramo de los alimentos en Europa (F1, F5, O1)
2. Construir planta manufacturera en México (F2, F5, O5)
3. Desarrollar sopas nuevas y saludables (F3, O3)
4. Construir empresa de riesgo compartido para distribuir sopa en Asia (F1, F5, O3)

ESTRATEGIAS-FA

1. Desarrollar nuevos paquetes de alimentos para microondas (F1, F5, A2)
2. Desarrollar nuevos recipientes biodegradables para las sopas (F1, F5, A2)

ESTRATEGIAS-DO

1. Construir empresa de riesgo compartido para distribuir sopa en Europa (D3, O1)
2. Desarrollar productos nuevos Pepperidge Farm Construir empresa de riesgo compartido para distribuir sopa en Asia (D1, O2, O4)

ESTRATEGIAS-DA

1. Cerrar operaciones europeas poco rentables (D3, A3, A5)
2. Diversificarse con alimentos aparte de sopas (

La Estrategia DA (Mini-Mini)

El objetivo DA (Debilidades –vs- Amenazas), es el de minimizar tanto las *debilidades* como las *amenazas*.

Una institución que estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria.

De hecho, tal institución tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación.

La Estrategia DO (Mini-Maxi).

DO (Debilidades –vs- Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

Una institución podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado

La Estrategia FA (Maxi-Mini).

(Fortalezas –vs-Amenazas), se basa en las fortalezas de la institución que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo.

Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, no significa que una institución fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas.

Por lo contrario, las fortalezas de una institución deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.

La Estrategia FO (Maxi-Maxi).

A cualquier institución le agradaría estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas –vs- Oportunidades) Tales instituciones podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios.

Matriz de la estrategia

<p>• .</p>	<p>FORTALEZAS APROVECHAR FO MAXI-MAXI =OFENSIVOS</p>	<p>DEBILIDADES OPONER DO MAXI-MINI =DEFENSIVOS</p>
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>–Estrategia para fortalecer tanto las fortalezas como las oportunidades</p>	<p>–Estrategia para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.</p>
<p>AMENAZAS</p>	<p>TRANSFORMAR FA MAXI – MINI = REORIENTACIÓN</p> <p>–Estrategia para fortalecer la organización y minimizar las amenazas.</p>	<p>EVITAR DA MINI-MINI=SUPERVIVENCIA</p> <p>–Estrategia para minimizar tanto las debilidades como las amenazas</p>