
Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas

José Luis Ramírez Rojas *

RESUMEN

Uno de los aspectos fundamentales de la planeación estratégica lo constituye el análisis situacional, también conocido como análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el cual posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización. El análisis FODA es aplicable a cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño o naturaleza, es una herramienta que favorece el desarrollo y ejecución de la planeación formal, es por eso que resulta conveniente que los responsables de las decisiones administrativas cuenten con un procedimiento para la elaboración de un diagnóstico situacional FODA, como el que aquí se sugiere, que facilita la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias.

I. INTRODUCCIÓN

La planeación formal es un esfuerzo administrativo que sirve para prever condiciones futuras tomando decisiones presentes a través de un documento llamado plan; aunque muchas empresas están habituadas a desarrollar planes, suelen enfrentar ciertos problemas para recopilar y ordenar la información relativa a las condiciones de operación y los recursos del negocio, lo que afecta de manera directa la adopción de estrategias competitivas y por tanto la elaboración y ejecución de un plan. En muchos casos este documento no refleja las condiciones de operación reales, lo que hace que los planes sean sólo una lista de buenas intenciones y que su contribución finalmente sea magra o poco apreciable. Una herramienta que ayuda en el proceso de análisis de la operación de una empresa es el análisis situacional también conocido como diagnóstico FODA por sus siglas (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), ya que es la herramienta apropiada para conocer las condiciones reales de actuación de una empresa, que facilita un buen diagnóstico y evaluación en el proceso de planeación estratégica, y dada su importancia, en el presente ensayo se presenta un procedimiento para realizar un análisis FODA en una forma objetiva y de fácil aplicación para cualquier tipo de organización. De manera particular se expone en este trabajo en la sección II, la relación entre la planeación estratégica y el análisis FODA, en la sección III, se destaca la

importancia del entorno de una empresa para elaborar un diagnóstico situacional, en la siguiente sección IV, se identifican y describen las variables que incluye el análisis FODA, en la parte V se exponen una serie de consideraciones generales para la elaboración del análisis FODA, para, en la siguiente sección VI, proponer el procedimiento para desarrollar un diagnóstico situacional FODA que incluye tanto elementos cualitativos como cuantitativos, para un manejo más objetivo de la información y un mejor apoyo en la toma de decisiones. Finalmente, en la última sección VII, se establecen ciertas conclusiones y propuestas que pueden ayudar para la aplicación de esta herramienta en cualquier empresa.

II. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y EL ANÁLISIS FODA

La planeación estratégica permite a una organización aproximarse a la visualización y construcción de su futuro, y se puede conceptualizar como un proceso para determinar los mayores propósitos de una organización y las estrategias que orientarán la adquisición, uso y control de los recursos, para realizar esos objetivos.

Steiner (1995) afirma que la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente. Ello implica entre otras cosas, la elaboración de múltiples planes para alcanzar su visión y misión.

El proceso para desarrollar la planeación estratégica puede variar en cuanto al número de etapas, de manera sintética normalmente considera, entre otros, los siguientes elementos: la identificación de la visión y misión, el análisis de las condiciones internas y externas, la formulación de estrategias su implantación y control; como se advierte pasos más o menos, en todos los casos, se incluye una etapa donde se realiza un análisis ó un diagnóstico de la situación como requisito para establecer cualquier pronóstico, y por ende proponer una estrategia etc., ese paso corresponde generalmente al análisis de las siguientes variables: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; mejor conocido por sus

* Académico del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana. Correo electrónico: joslur.2002@yahoo.com.mx

siglas como FODA.

El diagnóstico situacional FODA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. Las estrategias de una empresa deben surgir de un proceso de análisis y concatenación de recursos y fines, además ser explícitas, para que se constituyan en una "forma" viable de alcanzar sus objetivos.

Esto es de lo más importante si se pretende que las estrategias propuestas se relacionen con la competitividad de una organización. La competitividad de un negocio se relaciona con su capacidad de crear bienes o servicios con valor añadido que le permita conservar o incrementar su posición de mercado frente a sus competidores

III. EL MEDIO AMBIENTE Y EL ANÁLISIS FODA

El análisis ambiental apoya la construcción de imágenes del futuro que orientan el desempeño actual. Los administradores deben tomar en cuenta el entorno, conocer sus elementos y tratar de relacionarlos entre sí y visualizar cómo pueden afectar el desempeño organizacional.

Aún cuándo no existe un solo método para realizar un estudio del entorno, es recomendable de inicio entender como están estructurados los distintos ambientes. De manera general se puede hablar de dos grandes entornos que inciden en una empresa: un entorno externo y un entorno interno. El primero integrado por componentes sumamente amplios que se asocian también con variables de influencia global, como la economía, política, cultura, tecnología, el marco y regulaciones legales, etc, por mencionar algunas. A este entorno pertenecen tanto las oportunidades como las amenazas potenciales que acechan a una empresa. Es lógico suponer que estas variables salen fuera del control de una organización, aún cuando sí se pueden ejercer acciones tanto para aprovechar o disminuir los impactos de las mismas.

El entorno interno por otra parte, se refiere a aquellos elementos que se relacionan directamente con la estructura y operación de la empresa, incluye tanto los recursos disponibles, cómo las áreas funcionales (mercadotecnia, finanzas, producción etc.), en este ámbito se ubican las fortalezas y debilidades de la organización las cuáles además, están bajo su control.

La administración de una organización debe visualizar por igual y de manera oportuna tanto sus debilidades y fortalezas, como sus oportunidades y amenazas, aunque como es de suponerse unas serán más deseables que otras. Cabe señalar que

cada caso es específico y los análisis deben ser trajes únicos a la medida, y por ejemplo que no se deben confundir las oportunidades generales que ofrece un sector productivo, con las posibilidades particulares de aprovecharlas por parte de una organización.

La calidad, cantidad y oportunidad de la información que sea capaz de generar o recopilar una empresa respecto a su entorno, representa uno de sus más valiosos activos, y puede ser aprovechada tanto para identificar tendencias y prever impactos como para establecer pronósticos de actuación. Entre más información se posea acerca del entorno de una organización, la aplicación del análisis FODA será más efectiva y de mayor utilidad.

IV. VARIABLES DEL ANÁLISIS FODA

Antes de abordar los pasos del procedimiento del análisis, es conveniente establecer los conceptos de las variables fundamentales que se utilizan, a saber: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se inicia con los conceptos de las variables internas y luego con las externas, por razón de agrupar los conceptos dentro de su misma categoría.

A). Fortaleza. Es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claro, con posibilidades atractivas en el futuro. Las fortalezas pueden asumir diversas formas como: recursos humanos maduros, capaces y experimentados, habilidades y destrezas importantes para hacer algo, activos físicos valiosos, finanzas sanas, sistemas de trabajo eficientes, costos bajos, productos y servicios competitivos, imagen institucional reconocida, convenios y asociaciones estratégicas con otras empresas, etc.

B). Debilidad. Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización. Al igual que las fortalezas éstas pueden manifestarse a través de sus recursos, habilidades, tecnología, organización, productos, imagen, etc.

Las oportunidades y amenazas son variables externas que constituyen los límites determinados por el sector productivo a que pertenece una entidad, y el entorno general que define el ambiente competitivo.

C). Oportunidades. Son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados

ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. Las oportunidades pueden presentarse en cualquier ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, etc., dependiendo de la naturaleza de la organización, pero en general, se relacionan principalmente con el aspecto mercado de una empresa. El reconocimiento de oportunidades es un reto para los administradores debido a que no se puede crear ni adaptar una estrategia sin primero identificar y evaluar el potencial de crecimiento y utilidades de cada una de las oportunidades prometedoras o potencialmente importantes.

D). Amenazas. Son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia, las amenazas también, pueden aparecer en cualquier sector como en la tecnología, competencia agresiva, productos nuevos más baratos, restricciones gubernamentales, impuestos, inflación, etc. La responsabilidad de los administradores con respecto a las amenazas, está en reconocer de manera oportuna aquellas situaciones que signifiquen riesgo para la rentabilidad y la posición futura de la organización.

V. CONSIDERACIONES GENERALES PARA LA ELABORACIÓN DEL ANÁLISIS FODA

Es necesario mencionar algunas consideraciones, que no supuestos, que se deben tomar en cuenta para que el análisis FODA provea un diagnóstico que sea confiable.

- Es recomendable que el análisis sea elaborado por un equipo (3 a 5 de personas) que cuente con la experiencia y conocimiento de las diversas áreas de la organización, que con sus opiniones, enriquezca el resultado.
- Los responsables del análisis deben de tener todas las facilidades para el acceso a la información de las áreas funcionales de trabajo que se requiera.
- Antes de establecer los criterios del análisis es preciso identificar y coleccionar ciertos elementos de la estructura de organización que servirán de base para asegurar la congruencia del mismo, tales como: la visión y misión, el objetivo general, el organigrama funcional etc.
- Los criterios de análisis que se establezcan de inicio, deben ser claros, que no dejen duda y cuyo significado sea el mismo para todos los que participen en el análisis.
- Los criterios establecidos deben ser consistentes, es decir no se deben modificar en el proceso,

porque se invalida el resultado del diagnóstico.

- Para cada criterio establecido, se debe hacer el análisis de las cuatro variables (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), es decir no deben quedar variables sin que tengan elementos; eso es parte del trabajo de equipo y de la visión objetiva de la organización. Suele suceder, que, algunas veces quienes realizan el análisis, buscan guardar una imagen institucional a conveniencia, o no quieren herir susceptibilidades y por tanto emiten opiniones o juicios que no se apegan a la realidad, como por ejemplo, no reconocer debilidades o tratar de minimizar las amenazas, lo que se traduce en una falsa idea de la organización que limita un diagnóstico y evaluación seria, y tampoco contribuye a corregir errores o al desarrollo de estrategias.
- Se recomienda para el análisis de los criterios y sus variables elaborar una matriz, dado que ello facilita el manejo de los datos (ver ejemplo).
- El análisis debe ser realizado en un período razonable y definido, dado que, la dinámica administrativa puede convertir en poco oportuna, apreciable u obsoleta mucha de la información que se obtenga; lo que puede suceder si el estudio se dilata demasiado.
- El informe final del análisis debe ser estructurado de tal forma, que demuestre en forma profesional un diagnóstico apropiado, maduro, que contenga los elementos tangibles que permitan establecer propuestas para elaborar estrategias, es decir, que sea un documento de trabajo útil para la planeación y administración estratégica y no solamente un requisito obligatorio o formalidad, dentro de un plan, que no tenga mayor impacto en el desarrollo de éste.

VI. PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR UN ANÁLISIS FODA

El procedimiento que aquí se propone para desarrollar el análisis FODA incluye los siguientes pasos:

1. Identificación de los criterios de análisis.
2. Determinación de las condiciones reales de actuación en relación a las variables internas y externas del análisis.
3. Asignación de una ponderación para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, listadas (matriz).
4. Cálculo de los resultados
5. Determinación del balance estratégico

6. Graficación y análisis de los resultados

7. Obtener conclusiones

Para este ejemplo se utilizó la información de una empresa dedicada a la promoción y producción de espectáculos culturales, con las siguientes características administrativas:

Visión: Ser identificada como una empresa de reconocimiento nacional en producciones culturales.

Misión: Difundir y producir espectáculos culturales de gran calidad que involucren artes escénicas, desde conciertos hasta obras de teatro, que garantice la preferencia de nuestros espectadores.

A continuación se explica cada etapa del proceso y además se ejemplifica para su mayor claridad y comprensión:

1. Identificación de los criterios de análisis. Un criterio de análisis es un factor a elegir, que se considera relevante en el desempeño de una organización, puede coincidir con un área administrativa (finanzas) o puede especificarse de una manera particular (capital de trabajo), no existe un número fijo establecido para los criterios, de hecho, pueden ser tantos como se desee, sólo se recomienda que no sea un número muy grande (menos de diez), a razón de enfocarse en aquellos que se consideren críticos, y se facilite a su vez, el manejo de los datos.

Ejemplo:

Criterio: Finanzas

2. Determinación de las condiciones reales de actuación con relación a las variables internas y externas del análisis. En este punto se requiere que con base en la experiencia, los datos disponibles y el conocimiento general de la organización, se establezcan de la manera más objetiva una lista cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, percibidas en el presente. El número puede variar para cada una, aunque se recomienda establecer un límite igual de ser posible para todas, por ejemplo, las dos o tres consideradas como más relevantes.

Tabla 1. Matriz de determinación de condicione reales

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Capital propio	Falta de crédito	Conseguir socios	Falta de liquidez
Sin pasivos	Sin reinversión	Apoyos de gob.	Altas tasas de interés

3. Asignación de una ponderación para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, listadas de acuerdo a una escala establecida de 1 a 3, donde el 3 denota el nivel mayor de actuación, el 2 el nivel medio y el 1 el nivel más bajo.

3	Alto
2	Medio
1	Bajo

A partir de ello se asignará una calificación individual a la lista, para indicar, el grado de cada variable, de esta manera se puede establecer las diferencias entre ellas que permita jerarquizarlas. por ejemplo:

Tabla 2. Matriz de ponderación

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Capital propio (3)	Falta de crédito (3)	Conseguir socios (2)	Falta de liquidez(3)
Sin pasivos (2)	Sin reinversión (3)	Apoyos de gob. (3)	Altas tasas de interés (2)

4. Cálculo de los resultados de la siguiente manera: para el análisis por criterio, se debe sumar (horizontal o por renglón) el total de números asignados a la lista de cada una de las variables (fortalezas, debilidades etc.) correspondientes a cada criterio de análisis, obteniéndose así un total que expresado en porcentaje significa el 100% de la cantidad. A su vez se deben calcular los porcentajes individuales de cada una de las variables por criterio, esto se realiza dividiendo la suma de las ponderaciones de cada variable en su respectivo renglón (horizontal), entre la suma total del renglón es decir, lo que corresponde al 100%, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3. Matriz de totales y porcentajes

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas	Total
Capital propio (3)	Falta de crédito (3)	Conseguir socios (2)	Falta de liquidez(3)	11
Sin pasivos (2)	Sin reinversión (3)	Apoyos de gob. (3)	Altas tasas de interés (2)	10
Total = 5 (24%)	Total = 6 (28%)	Total = 5 (24%)	Total = 5 (24%)	Total = 21 100%

Para realizar el análisis global de la organización (que incluye a todos los criterios), se debe hacer primero, la suma por columna (hacia abajo) de todas las calificaciones asignadas a las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas, lo que significa el gran total de cada una de ellas, y acto seguido, realizar la suma horizontal de esos grandes totales que signifique en porcentaje también el 100% y para determinar la contribución individual

de cada variable estas se deben de dividir entre el gran total.

- Determinación del balance estratégico a través de los factores de optimización y riesgo. Con los resultados numéricos y los porcentajes obtenidos, se aplican tanto para el análisis por criterios (horizontal), o para el análisis global (suma vertical y luego horizontal), las siguientes fórmulas para estimar los factores de optimización y riesgo de la organización, y conocer así el balance estratégico.

El balance estratégico es la relación que guardan entre sí el factor de optimización y riesgo de una organización y puede tanto favorecer como inhibir el desarrollo de estrategias competitivas.

Balance estratégico: Factor de optimización = Factor de riesgo.

El factor de optimización indica la posición favorable de la organización respecto a sus activos competitivos y las circunstancias que potencialmente pueden significar un beneficio importante para adquirir ventajas competitivas en el futuro.

El factor de riesgo por el contrario muestra un pasivo competitivo y aquellas condiciones que limitan el desarrollo futuro para una organización.

$F + O = \text{Factor de optimización}$

$D + A = \text{Factor de riesgo}$

La estimación de los factores debe hacerse tanto global para tener la idea del desempeño de toda la organización, como para cada uno de los criterios separadamente, para conocer de manera específica los distintos aspectos del funcionamiento de la entidad.

El balance estratégico ideal entre el factor de optimización y el factor de riesgo en cada caso, no es del 50% y 50% entre ellos, sino que, debe superar por cierto margen el primero al segundo, en busca de la mejor condición para operar. Como se muestra a continuación:

F + O	D + A	% F + O	% D + A	Total
.48	.52	48%	52%	Aprox 100%

- Graficación y análisis de los resultados. Habiendo hecho el cálculo de los factores de riesgo y optimización y el balance estratégico, se pueden graficar y analizar los resultados; por ejemplo, el balance estratégico global de la organización se puede mostrar en una gráfica de pastel, y para cada criterio de igual forma, y en este caso, se puede especificar con diagramas de barras los puntos críticos de las fortalezas

y oportunidades, debilidades y amenazas para cada uno de los factores; permitiendo ello entre otras cosas: complementar y clarificar la información, establecer relaciones, valorar condiciones y emitir juicios que enriquezcan y apoyen el análisis.

Así para el análisis global del criterio finanzas se muestra en la gráfica siguiente:

Gráfico 1.

Análisis global: Finanzas



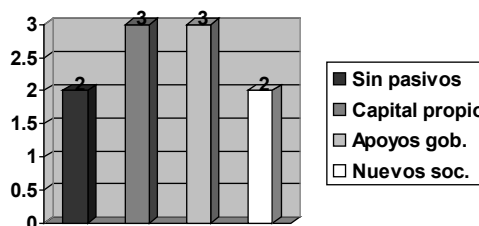
Fuente: elaboración propia 2009

En este caso, se puede observar que el balance aún cuando es positivo, la diferencia es mínima de sólo 4%, debido a que el factor de oportunidad (fortalezas y oportunidades) tiene un 52% contra las debilidades y amenazas que representa un 48%, lo que supone un factor de riesgo muy alto en conjunto, y por tanto se deberá centrar más la atención en las finanzas de la empresa para que las medidas que se propongan contribuya a su modificación en el corto plazo, a fin de que la situación no se convierta en verdaderamente crítica. El análisis de otros criterios además del financiero, deberá formar una idea global de la organización que contribuya a una evaluación más completa.

Ahora bien, para conocer de manera explícita los detalles del análisis de las finanzas se deben observar las siguientes gráficas:

Gráfico 2.

Financiamiento: Fortalezas y Oportunidades



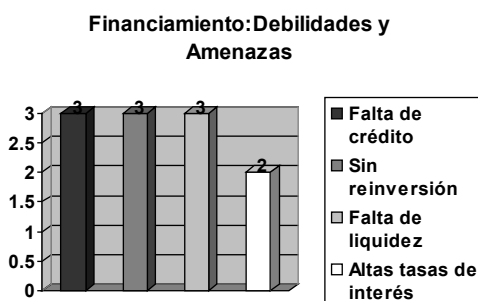
Fuente: elaboración propia 2009

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Sin pasivos	Capital propio	Apoyos de gobierno	Conseguir socios
2	3	3	2

En este ejemplo se aprecia con la más alta calificación las fortalezas relacionadas con el hecho de que: la empresa se maneja con capital propio de su dueño (F3), y además, que no tiene pasivos (F2), asimismo se observa que dentro de las oportunidades se percibe en mayor grado la búsqueda de apoyos de gobierno para la empresa (O3), así como, el tratar de conseguir socios capitalistas para la misma (O2).

En el caso de las debilidades y amenazas se muestra la siguiente gráfica:

Gráfico 2.



Fuente: elaboración propia 2009

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Falta de crédito	Sin reinversión	Falta de liquidez	Altas tasas de interés
3	3	3	2

Con relación a las debilidades y amenazas, se encontró que la mayor calificación se asignó a la falta de cualquier tipo de crédito (D3) y enseguida a que no se tiene reinversión en el negocio (D2), en tanto las amenazas se situaron en la posible falta de liquidez (A3) y en las tasas altas de interés de dinero, que se deberán enfrentar en caso de conseguir crédito (A2).

- Obtener conclusiones. Con el análisis terminado se deben emitir las conclusiones que reflejen el diagnóstico general de la situación que guarda la organización respecto de las variables estudiadas, y que servirán de base para realizar las propuestas de estrategias competitivas que sean, congruentes, pertinentes y adecuadas. También con la información obtenida se podrá dar respuesta a cuestiones tales como: ¿Qué debilidades es preciso atacar primero? ¿Qué fortalezas están en un nivel que es necesario cuidar? ¿Cómo enfrentar cierta amenaza? etc.,

además de diferenciar que variables internas son más importantes y que variables externas deben ser consideradas en el corto, mediano o largo plazo para la planeación estratégica.

Las conclusiones puntuales que se tomen a partir de los resultados anteriores serán responsabilidad del grupo de análisis encargado del diagnóstico, y éstas deben estar encaminadas a proporcionar la base para evaluar las implicaciones competitivas y diseñar estrategias de corto, mediano y largo plazo en apoyo del proceso de planeación estratégica general de la empresa. También en este punto es conveniente diferenciar las necesidades internas y externas más urgentes, las previsiones a tomar para enfrentar mejor los factores en el futuro, así como las medidas para mantener las condiciones favorables presentes.

Para este ejemplo, se puede concluir que en el aspecto financiero la empresa tiene balance estratégico ligeramente favorable hacia el factor de oportunidad el cuál representa un 52% contra las debilidades y amenazas de un 48%, lo que supone un factor de riesgo muy alto en conjunto, y por tanto se deberá centrar más la atención en este aspecto de la empresa para que las medidas que se propongan contribuya a su modificación en el corto plazo.

De manera específica se tienen aspectos favorables y desfavorables, aprovechables y de riesgo. Dentro de lo positivo se destaca el hecho de actuar con capital propio, lo que representa libertad de tomar decisiones e independencia de tomar las acciones que el dueño considere apropiadas. También en menor grado, el no tener deudas puede considerarse como relativamente bueno ya significa tranquilidad, no verse presionado a realizar pagos permanentes y evitar los costos financieros asociados que podrían afectar sus utilidades. Por otra parte y en los aspectos negativos, es curioso señalar que la propia fortaleza de no tener pasivos pueda derivar una debilidad ya que la ausencia de una línea de crédito puede significar que no es una empresa solvente o con perfil crediticio apropiado, también ello limita las acciones de reinversión en activos fijos o en actividades de gastos de operación que pudieran posicionar tal vez mejor a la empresa; en tanto a los condiciones externas se observa que se puede aprovechar como oportunidades, las facilidades que está otorgando el gobierno estatal actual para obtener apoyos de cualquier tipo como créditos de bajo interés, u otros beneficios asociados a los proyectos y programas de apoyo a la micro y pequeñas empresas; también en este rubro se considera como una posibilidad conseguir socios capitalistas y constituir una sociedad anónima, o conseguir y promover patrocinio externo, que traiga recursos frescos, cómo una buena opción. En lo referente a las amenazas, se registran básicamente dos: la primera asociada con el riesgo de padecer falta de liquidez que pudiese afectar el capital de trabajo

y la que se relaciona con la necesidad de conseguir crédito y que de acuerdo a la incertidumbre de la situación económica actual, implicaría posiblemente pagar tasas de interés financiero altas, asociadas a la inflación lo que pudiesen poner en riesgo la estabilidad financiera a largo plazo.

En seguida se presentan algunas de las propuestas generales derivadas de las conclusiones que sirven para ilustrar mejor al lector acerca de este punto.

Las propuestas son sólo con fines de este trabajo, acerca del criterio financiero, y relacionadas a las debilidades más apremiantes percibidas. Como se podrá observar las propuestas surgen de manera directa de las conclusiones, quedando de la siguiente forma:

- Establecer de ser posible una proporción de las utilidades para la reinversión en activos fijos de la empresa.
- Estrechar la relación con las diversas dependencias de Gobierno del Estado, tanto para la obtención de crédito, cómo para otros de apoyos, tales como: subsidios, promociones, préstamo de inmuebles etc, que fortalezcan su operación y disminuyan la carga financiera.
- Buscar y promover alianzas estratégicas con las empresas de giros relacionados o complementarios, a fin de disminuir los gastos y costos de operación

Se debe aclarar que aquí sólo se presentó un criterio, pero, para tener el diagnóstico global de la organización, deberán incluirse todos los demás criterios y relacionarlos en el análisis, para que las propuestas sean integrales. Asimismo y con base en los recursos disponibles, se deberán establecer las estrategias derivadas del análisis junto a los planes de corto o largo plazo, en consonancia con la visión y misión.

VII. CONCLUSIONES

1. El análisis FODA es un valiosa herramienta que apoya el proceso de planeación estratégica de una organización, su importancia consiste en la evaluación de lo puntos fuertes y débiles dentro de los ambiente internos y externos de una organización, con la finalidad de contar con un diagnóstico de sus condiciones de operación.
2. Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, incluidas en el diagnóstico, son propias de cada organización y de acuerdo a cada escenario empresarial, por tanto esas variables son únicas en su operación y resultados, por lo que no se deben generalizar

las situaciones encontradas a entidades distintas, presuponiendo reacciones similares; por ejemplo, una debilidad o amenaza en una empresa no necesariamente lo será para otra.

3. La información recabada para el diagnóstico FODA debe ser objetiva, flexible y pertinente y debe provocar cambios o ajustes en el proceso de planeación.
4. Las propuestas de mejora deben orientarse tanto a disminuir las debilidades, reforzar y mantener las fortalezas a la búsqueda de oportunidades convenientes para las capacidades de la empresa, cómo a proveer un defensa para las amenazas externas. Las mejoras aceptadas deben ser congruentes con las condiciones o medios de operación de la empresa, para hacer crecer sus habilidades y recursos.
5. Las estrategias que resulten deben de incrementar la competitividad de la organización, reforzando la búsqueda de una posición favorable y sostenible, en relación a los demás competidores.
6. Toda estrategia o acción generada del análisis debe estar incluida en un programa o proyecto específico acorde a la visión y misión de la organización.
7. El procedimiento de elaboración del FODA que aquí se presenta no es único sino adaptable a los requerimientos particulares de cada organización, el manejo y presentación de los datos requiere de la imaginación de quién lo elabora, así como de la obligación de que sean claros y entendibles por los tomadores de decisiones. La utilidad del diagnóstico estará asociada a los procesos de análisis y reflexión que provoque y que posibiliten mejoras reales en la operación de una empresa.
8. El uso del análisis FODA como una herramienta, no está limitado a las grandes organizaciones o empresas, por el contrario su aplicación se debe promover en las micro y pequeñas empresas para dotarlas de un instrumento adaptable y eficaz de planeación formal, en apoyo a sus prácticas administrativas y a la mejora de su competitividad.
9. A su vez se hace notar que, para facilitar el diseño e implantación de las estrategias derivadas tanto del análisis FODA, como del proceso de planeación estratégica se puede hacer convenios o alianzas estratégicas con las diversas instituciones educativas entre ellas la Universidad Veracruzana y particularmente el IIESCA, con lo que se obtendrá asesoría altamente profesional y a muy bajo costo.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Fred R. David. (2000). *Conceptos de Administración Estratégica*. Edit. Prentice Hall, México.

Hill Charles. (2000). *Administración Estratégica*. Edit. Mc Graw-Hill, México.

Morrissey, George L., (2000). *Pensamiento Estratégico*. Edit. Prentice-Hall, México.

Porter Michael M., (1996). *Ventaja Competitiva*. Edit. CECSA, México.

Porter Michael M., (1995). *Estrategia Competitiva*. Edit. CECSA, México.

Rodríguez Valencia Joaquín. (2000). *Administración con Enfoque Estratégico*. Edit. Trillas, México.

Ramírez Rojas José L., (2007). *Material del curso: Gestión estratégica*, Maestría en Ciencias Administrativas, IIESCA UV, México.

Galván Herrera Ada A. y Jiménez Guiot Marissa, (2008). *Análisis FODA del curso: Gestión estratégica*, Maestría en Ciencias Administrativas, IIESCA UV, México.

Steiner George A., (1995). *Planeación Estratégica*. Edit. CECSA, México.

Thompson y Strickland, (2001). *Administración Estratégica*. Edit. MacGraw-Hill, Colombia.