

**SEMINARIO DE ESTUDIOS PROSPECTIVOS  
CENTRO DE ESTUDIOS POLÍTICOS, FCPyS**

---

**Proyecto PAPIME**

***“Inteligencia Prospectiva”***

**Dirección General de Asuntos del Personal Académico, UNAM**



**Working Papers 9**  
**Prospectiva Política**

**FODA:  
un enfoque  
prospectivo**

**Manuel Cervera Medel**

**Colección dirigida por la Dra. Guillermina Baena Paz  
Proyecto PAPIME de Inteligencia Prospectiva  
Dirección General de Asuntos del Personal Académico, UNAM**

***Working Papers 9***  
Prospectiva Política

***FODA: un enfoque prospectivo***

Dirección General de Asuntos  
del Personal Académico, UNAM

[www.nodofuturomexico.org](http://www.nodofuturomexico.org)  
[drbaena@hotmail.com](mailto:drbaena@hotmail.com)

©Derechos reservados conforme a la ley  
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales  
Universidad Nacional Autónoma de México  
México, D. F., 2008

*Cuidado de la edición*  
Enrique Vera Morales

## PRESENTACIÓN

El FODA es uno de los instrumentos más útiles de la prospectiva. Excelente para elaborar diagnósticos y también el favorito de la administración durante mucho tiempo.

En México se empieza a utilizar con mayor profusión en la década de los ochenta. Es célebre el documento del doctor Jorge Carpizo cuando fue rector de la UNAM y que lo tituló *Fortalezas y Debilidades*.

Y es que sólo fortalezas y debilidades se diseñaban originalmente como FODAS. Después se agregaron las oportunidades y amenazas.

El instrumento en Centro y Sudamérica se llama DOFA. Uno puede apreciar las diferencias en la secuencia del pensamiento entre Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. En cambio, Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, nos lleva a otro tipo de pensamiento secuencial.

Como paréntesis cultural, en Brasil se usa con las siglas en inglés SWOT, porque FODA en portugués refiere relaciones sexuales. Por cierto, en inglés se acomodan los elementos de modo diferente a los mencionados: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas (SWOT).

El FODA por igual podría visualizarse de una sola ojeada en un cuadro con cuatro columnas, que como una extensa investigación documental y de campo sobre una institución u organización.

La visión de un solo cuadro es muy útil. El administrador se basa en la misión-visión de la empresa o institución para desarrollar el FODA, con ello plantea sus objetivos estratégicos que integrarán el Plan Estratégico.

Sin embargo, el FODA tradicional tiene un problema, asegura el doctor Cervera, y es que apenas nos ofrece la fotografía del momento presente, tenemos que contemplar la película en su proceso dinámico hacia el futuro. Esto le ha llevado a generar un FODA con enfoque prospectivo que, por una parte, califica al FODA tradicional y cuestiona a las mismas preguntas que se hacen en su elaboración, poniéndolas en un tiempo futuro. Ello le da una dinámica a la técnica y la vuelve proceso.

Es un placer presentar al doctor Manuel Cervera Medel. Él es uno de nuestros prospectivistas mexicanos más destacados, porque ha hecho de la prospectiva un cambio, una transformación de modelos y técnicas existentes a situaciones reales y aplicables de nuestro país.

Sin embargo, esta condición intelectual pesa tanto en la balanza como su enorme calidad humana. Los prospectivistas —reflexioné alguna vez— son otra clase de personas: son más humanas, más preocupadas socialmente, valiosos amigos, comprometidos a fondo, increíblemente humildes, pero muy brillantes.

El doctor Cervera Medel tiene una trayectoria muy importante. Actualmente es Director General de la Consultoría en Prospectiva Inteligencia. Especialista en desarrollo empresarial, efectividad organizacional y análisis prospectivo. Cuenta con 28 años de experiencia laboral en Dirección y Administración de Empresas, 22 de ellos a nivel Dirección. Expositor y Asesor en Dirección Estratégica, Desarrollo de Recursos Humanos, Mejoramiento de la Competitividad, Consultor Empresarial en Análisis Político y Económico del país. Asimismo, fue Presidente del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento de la Industria Siderúrgica; ha sido Representante Patronal en varios foros gubernamentales. Fue miembro de la Unidad de Apoyo Técnico a la Capacitación de la Cámara Nacional del Hierro y del Acero; ex-presidente del Círculo Gerencial de México; editor de la revista *Éxito en Gerencia*, rector del Instituto Superior de Estudios Empresariales; miembro del Consejo de

Administración de varias empresas. Ha desarrollado metodologías propias y originales para la dirección empresarial y el desarrollo ejecutivo. Fue Director General de Dypre Consultores por más de 18 años.

En su quehacer prospectivo, además de desarrollar estrategias de empresas, ha conducido estudios y análisis prospectivos, entre otros: Desarrollo de la Cuenca Lerma-Chapala, Desarrollo de la Reserva de la Biosfera de la Sierra Gorda, Futuro del D.F., diversos estudios sobre Desarrollo Empresarial en México, Empleo y Desempleo, por citar algunos de sus trabajos en estas áreas.

Ha desarrollado herramientas automatizadas para su aplicación en la prospectiva: diseño de estrategias, matriz de impactos cruzados, sistema vigía y análisis de problemas; además, es un prominente miembro del Seminario de Estudios Prospectivos del Centro de Estudios Políticos de la UNAM.

Nuestro reiterado agradecimiento a la Dirección General de Asuntos del Personal Académico de la UNAM, instancia que a través de su programa PAPIME con el proyecto “Inteligencia Prospectiva” número PE300607, ha hecho posible que se pueda dar a conocer la obra de nuestros prospectivistas mexicanos.

Dos son los objetivos centrales que animan la publicación de nuestros Cuadernos didácticos: *uno*, el que podamos contar con material didáctico de utilización inmediata en los cursos que tocan el tema, y *dos*: que podamos rescatar la obra de los prospectivistas mexicanos y darle una mayor y más amplia difusión que la mera práctica profesional o académica.

***Dra. Guillermina Baena Paz***  
Otoño, 2008

## INTRODUCCIÓN

La utilización del análisis FODA, sin duda, revolucionó el campo de la planeación estratégica. Tiene un papel dominante en los ejercicios estratégicos hoy en día; sin embargo, fue diseñado en épocas de mayor certidumbre y la velocidad de los cambios no era significativa.

Desde un enfoque prospectivista, mi personal punto de vista, adolece a su vez de debilidades. En el presente escrito expongo una sencilla reorientación al manejo del mismo, fruto de mi experiencia: primero como usuario del FODA convencional y posteriormente como estudioso y practicante de la metodología prospectiva.

Soy el primero en reconocer la valía del FODA y los esfuerzos de distintos autores e instituciones que han realizado adecuaciones al mismo, pero no me deja tranquilo. Hace años que en mi práctica como consultor adiciné el presente enfoque para estimular el pensamiento estratégico y más proactivo en la gestión estratégica, realmente me funcionó; estimulado (tal vez con un “jalón de oreja” en su sentido positivo) por la Dra. Guillermina Baena y los integrantes del *Seminario Permanente de Estudios Prospectivos* con sede en la FCPyS de la UNAM, para difundir y compartir esta experiencia, es como se genera el presente trabajo.

Elaboro una apretada síntesis de lo que es el FODA, un enfoque de su manejo prospectivo y la aplicación realizada en un caso real, a manera de ejemplo. La lectura de este enfoque, espero, derive en una reflexión crítica; se podrá estar de acuerdo o no con el mismo, pero lo importante es despertar la reflexión. La disciplina prospectiva nos ofrece un buen abanico de herramientas y métodos para la gestión estratégica, el FODA para el prospectivista cada día será más marginal; sin embargo, y por lo pronto, invito a practicarlo de manera distinta.

*Manuel Cervera Medel*  
Otoño, 2008



## **SOBRE EL FODA**

El análisis FODA es una herramienta utilizada para generar acciones futuras de una organización. La misma logra, mediante el estudio del desempeño presente, del interior de la organización y del entorno, marcar posibles evoluciones exitosas de la organización. Como parte del proceso, permite al nivel directivo reflexionar sobre ella y conocerla mejor.

Esta herramienta surgió a principios de los setenta, sin duda, fue una aportación e impulsora importante para la concepción de la estrategia empresarial.

El análisis toma su nombre de las iniciales de los conceptos analizados de la organización y su ambiente. FODA significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Su propósito es definir la estrategia de la organización en cuestión.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la organización y en diferentes unidades de análisis, tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, organización, división, unidad estratégica de negocios, etcétera). Se enfoca solamente a los factores claves para el éxito.

El análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la organización, aspectos sobre los cuales se tiene control. Por fortalezas se entiende lo que la organización hace bien y, por lo tanto, puede utilizar con éxito; por debilidad se entiende lo opuesto, son aspectos en los que la organización debe mejorar.

La parte externa contempla las Oportunidades que ofrece el entorno y las posibles Amenazas que debe enfrentar la organización. Circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo. Por Oportunidades se entiende acontecimientos o realidades del ambiente que son propicios para que la organización crezca y se desarrolle. En cambio, por Amenazas

se entiende lo contrario, vale decir elementos del ambiente que pueden entorpecer el crecimiento de la organización. Algunas de las Oportunidades y Amenazas se desarrollarán con base en las Fortalezas y Debilidades de la organización y sus productos, pero la mayoría se derivarán del ambiente del mercado y de la competencia tanto presente, como futura.

Tres grandes resultados:

#### DISTRIBUCIÓN

<b>FORTALEZAS</b> Conservarlas y aprovecharlas	<b>OPORTUNIDADES</b> Aprovecharlas
<b>DEBILIDADES</b> Reducirlas o eliminarlas	<b>AMENAZAS</b> Prepararse

#### SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

<b>F O R T A L E Z A S</b>	<b>Zona en la que la organización debe explotar al máximo sus recursos y lograr los máximos beneficios.</b>	<b>Zona en la que la organización debe transferir fortalezas a las áreas de oportunidades.</b>
	<b>Zona en la que la organización ve amenazada su existencia y de la que debe salir rápidamente con acciones de mejora o cambio para reconvertirse.</b>	<b>Zona en la que la organización debe invertir recursos, capacitación, tecnología para superar sus debilidades y aprovechar las oportunidades que se ofrecen</b>
<b>—</b>	<b>OPORTUNIDADES +</b>	

**TIPO DE ESTRATEGIA.** Del análisis realizado, saldrá la estrategia por seguir:

<b>Fortalezas</b>	<b>Acciones para utilizarlas</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>
<b>Debilidades</b>	<b>Acciones para superarlas o reducirlas</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Qué hay que hacer para aprovecharlas</b>	
<b>Amenazas</b>	<b>Qué hay que hacer para estar preparados y reducir su impacto.</b>	

La aplicación del análisis FODA, conforme a sus resultados, posibilita la planeación de cuatro tipos de estrategias: Como lo que puede controlar la organización son los factores internos, o sea, las Fortalezas y Debilidades, se deriva en cuatro posibilidades:

**Estrategia FO** (Fortalezas – Oportunidades). Busca utilizar las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.

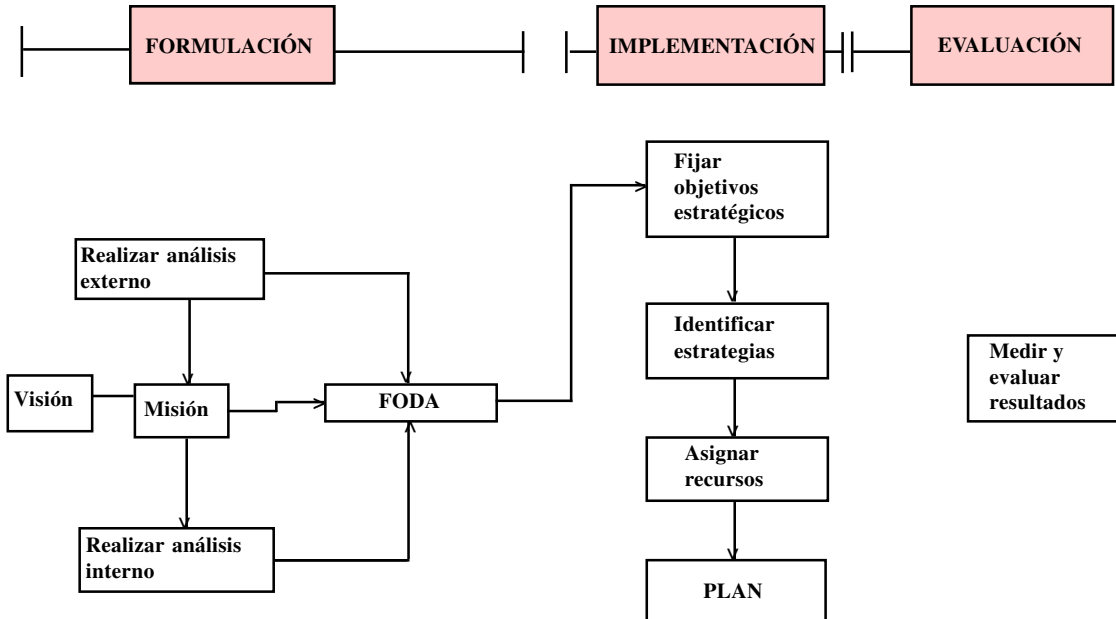
**Estrategia FA** (Fortalezas – Amenazas). Intenta disminuir el impacto de las amenazas del entorno utilizando sus fortalezas.

**Estrategia DO** (Debilidades – Oportunidades). Busca reducir sus debilidades para aprovechar las oportunidades, invierte recursos para mejorar sus procesos deficientes.

**Estrategia DA** (Debilidades – Amenazas). Intenta reducir sus debilidades, a manera defensiva, para enfrentar las amenazas. El propósito final de la estrategia es la sobrevivencia de la organización.

Sin embargo, en muchos casos, sin mayor reflexión estratégica, se puede utilizar la **estrategia FODA** (completa): asignar objetivos estratégicos a todos y cada uno de los elementos que se han integrado al FODA. Esto requiere mucho esfuerzo y limita por supuesto la concentración de recursos de todo tipo. Claro que cuando funciona (todo sucedió como estaba pronosticado) provoca un importante desarrollo.

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



## **Desventajas**

Sus desventajas aparecen cuando damos respuesta a las siguientes preguntas:

1. Nos preparamos para aprovechar las oportunidades. ¿Y si no se presentan?
2. Nos preparamos para manejar las amenazas. ¿Y si no se presentan?
3. Consolidamos nuestras fortalezas. ¿Lo serán en el entorno cambiante?
4. Trabajamos para reducir nuestras debilidades. ¿Realmente será necesario?

El FODA en su práctica dominante hoy en día propicia y alienta un comportamiento preactivo: las organizaciones se preparan para actuar eficazmente ante posibles situaciones que pueden presentarse. Son muchas las ocasiones que la planeación estratégica, elaborada con base en premisas (Oportunidades y Amenazas) fuera del control y que no suceden, deriva en cualquiera de dos situaciones: o se desecha, o provoca grandes desequilibrios.

## **EL FODA EN LA PLANEACIÓN PROSPECTIVA**

La planeación estratégica convencional y la prospectiva presentan diferencias en cuanto a la aplicación del FODA.

Fundamentalmente la esencia de la prospectiva, casi sinónimo, es la actitud y comportamiento proactivo; provocar que las cosas sucedan. La construcción y/o transformación del futuro requiere proactivamente abordar el FODA con un enfoque distinto.

La premisa se puede describir con el siguiente cuadro:

**Estratégica****Prospectiva****Nos dice que hay que:**

<b>Fortalezas</b>	<b>Conservarlas y aprovecharlas</b>	<b>Construirlas</b>
<b>Oportunidades</b>	<b>Aprovecharlas</b>	<b>Buscarlas</b>
<b>Debilidades</b>	<b>Reducirlas o eliminarlas</b>	<b>Preverlas</b>
<b>Amenazas</b>	<b>Prepararse</b>	<b>¿Lo son?</b>

**Prácticamente el cambio consiste del ¿qué podemos hacer? —de reactivo a preactivo— al ¿qué queremos hacer? —Proactividad.**

La prospectiva va hacia el futuro para regresar al presente y construirlo, por lo que un FODA con visión de futuro debe considerar:

**Estratégica****Prospectiva****La pregunta con visión de futuro:**

<b>Fortalezas</b>	<b>¿Las tendremos?</b>	<b>¿Cuáles necesitamos?</b>
<b>Oportunidades</b>	<b>¿Se presentarán?</b>	<b>¿Qué hay que provocar?</b>
<b>Debilidades</b>	<b>¿Todavía las tendremos?</b>	<b>¿Cuáles podrían ser?</b>
<b>Amenazas</b>	<b>¿Ocurrirán?</b>	<b>¿Qué afecta nuestro futuro?</b>

## **MANEJO PROSPECTIVO DEL ANÁLISIS FODA**

Para los ojos del prospectivista, la aplicación del FODA en su práctica actual es un proceso previsional, donde los mejores pronósticos pueden fallar al no considerar el voluntarismo, la libertad humana.

El abordaje prospectivo del FODA, complementando su proceso convencional, puede tener dos puntos de partida:

1. *Exploratorio*, sirviendo como filtro para los resultados, con la finalidad de “pulir y depurar” el análisis del FODA tradicional, o bien

2. *Normativo*, teniendo una visión clara del futuro deseado, para poder estimar un posible, resolviendo las preguntas señaladas en la prospectiva normativa.

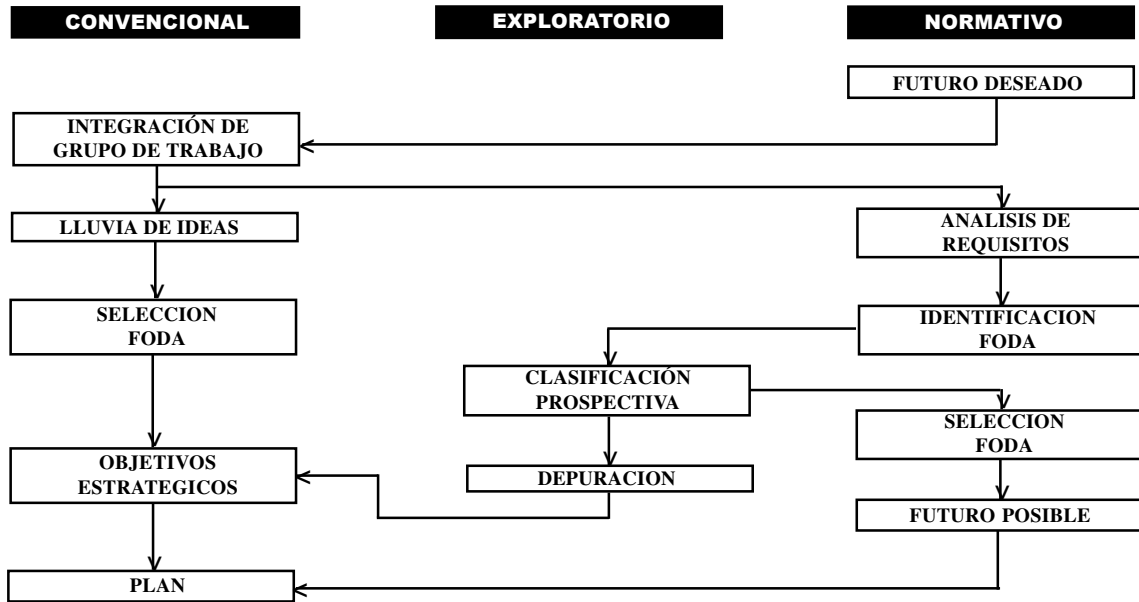
<b>FODA tradicional</b> ¿qué podemos lograr?	<b>Enfoque normativo</b> ¿qué debemos lograr?	<b>Enfoque exploratorio</b> ¿qué queremos lograr?
Identifica las oportunidades y amenazas potenciales en el entorno, suponiendo que van a existir. El desarrollo entonces depende del entorno. Toda la preparación falla, si las previsiones no se concretan.	Matiza y depura las previsiones considerando la certidumbre tendencial en el largo plazo.  Enriquece el análisis al establecer prioridades estratégicas.	Las F,O,D, y A se identifican a la luz de la visión deseada. Da respuesta a ¿qué debemos impedir?  Busca mayor control del futuro al seleccionar elementos más dependientes de la acción de la organización.

### La calificación prospectiva

Para realizar lo que denomino calificación prospectiva, en cada uno de los elementos considerados, se requiere determinar y calificar dos criterios:

<b>Oportunidades y Amenazas</b>	<b>Importancia</b>	<b>Respecto al propósito de la organización</b>
	<b>Probabilidad</b>	<b>Estimación (reducción de incertidumbre) de que efectivamente se concreten.</b>
<b>Fortalezas y Debilidades</b>	<b>Importancia</b>	<b>Respecto al propósito de la organización</b>
	<b>Solidez</b>	<b>Prevalencia o “dureza” de su evolución en el tiempo.</b>

## PROCESO GENERAL DE ANÁLISIS FODA Y SUS ENFOQUES





Para facilitar su calificación, convencionalmente, podemos utilizar la siguiente escala cualitativa asignando valor cuantitativo:

### Oportunidades y Amenazas

IMPORTANCIA		PROBABILIDAD	
Nada importante	1	Muy improbable	1
Poco importante	2	Improbable	2
Más o menos importante	3	Tan probable como improbable	3
Importante	4	Probable	4
Muy importante	5	Muy probable	5

### Fortalezas y Debilidades

IMPORTANCIA		SOLIDEZ/PRESENCIA/ARRAIGO	
Nada importante	1	Muy débil	1
Poco importante	2	Débil	2
Más o menos importante	3	Circunstancial	3
Importante	4	Fuerte	4
Muy importante	5	Muy fuerte	5

Para cada uno de los elementos F,O,D,A, obtenemos su calificación multiplicando los dos valores determinados: importancia por probabilidad (o solidez, según sea el caso).

El resultado obtenido permite determinar la valía de cada uno de los elementos, convencionalmente se clasificarían conforme a la siguiente tabla, que en función del resultado cuantitativo los describe y estima el manejo estratégico de los mismos.

A partir de la clasificación que se muestra en la siguiente tabla, se pueden tomar decisiones respecto a qué elementos considerar en el planteamiento estratégico.

<b>CALIF. OBTENIDA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>ENFOQUE ESTRATÉGICO</b>
1 a 5	POCO ÚTILES Debe descartarse incuestionablemente	LEVES Impacto débil sobre el propósito	POCO ÚTILES No constituye una fortaleza estratégica	LEVES No constituye una fortaleza	NO CONSIDERAR
6 a 10	REGULARES Interesante sólo si el esfuerzo es bajo	MODERADAS Riesgo a ser evitado si el esfuerzo es bajo	REGULARES Mantener sólo si el esfuerzo es bajo	MODERADAS Reducir si el esfuerzo es bajo	CONSIDERAR ALTERNATIVAS
11 a 15	BUENAS Interesante si el riesgo es aceptable	SEVERAS Riesgo considerable que requiere protección	BUENAS Ventajas para logro del propósito	SEVERAS Conflicto potencial	ACCIONES DE RUPTURA
16 a 25	EXCELENTES Deben aprovecharse incuestionablemente	GRAVES Riesgo cierto a ser evitado su impacto de cualquier forma	EXCELENTES Soporte de los cambios	GRAVES Carencia estructural prioritaria	INNOVACIÓN

## La situación del futuro con base en el FODA

Tomando en cuenta la mezcla obtenida del análisis anterior, cantidad, impacto y ponderación de todos los factores involucrados, podemos situar a la organización y/o su propósito (futuro) en alguna de las siguientes situaciones:

<p style="text-align: center;">F O R T A L E Z A S</p>	<p><b>LIMBO</b></p> <p>Tiene amenazas, pero cuenta con fortalezas para hacerles frente.</p> <p>Se tienen que considerar los recursos disponibles.</p> <p>Están en el limbo, porque sus fortalezas lo pueden cegar ante las amenazas.</p>	<p><b>PARAÍSO</b></p> <p>Tiene oportunidades y fortalezas.</p> <p>Se deben analizar las amenazas y debilidades y bloquearlas con las ventajas que se tienen.</p> <p>Está en el paraíso porque tiene oportunidades y fortalezas para aprovecharlas exitosamente.</p>
<p style="text-align: center;">D E B I L I D A D E S</p>	<p><b>INFIERNO</b></p> <p>Tiene amenazas y padece debilidades.</p> <p>Se debe jugar con el elemento sorpresa. Ser impredecible. La velocidad es el elemento crucial para reinventarse y no sucumbir.</p> <p>Está condenado al infierno porque tiene amenazas y debilidades.</p>	<p><b>PURGATORIO</b></p> <p>Tiene oportunidades, pero las debilidades lo merman.</p> <p>Se deben reducir las debilidades. Hay que utilizar el elemento sorpresa que abre las oportunidades y localizar un vacío no disputado.</p> <p>Está en el purgatorio porque aunque tiene oportunidades, las debilidades no permitirán aprovecharlas</p>

## Estimación de la situación estratégica

Para determinar la ubicación de la organización, se toman las

calificaciones obtenidas de todos y cada uno de los elementos del FODA, y se desarrolla la siguiente operación aritmética:

### **Factores Externos**

Promedio Oportunidades

Promedio Amenazas

Oportunidades menos Amenazas      situación en vector A O

### **Factores Internos**

Promedio Fortalezas

Promedio Debilidades

Fortalezas menos Debilidades      situación en vector D F

El resultado obtenido podemos graficarlo en el esquema de la página siguiente.

Además de ubicar a la organización en alguna de las posiciones descritas anteriormente, permite precisar a la misma en las siguientes zonas:

### **Zona de duda**

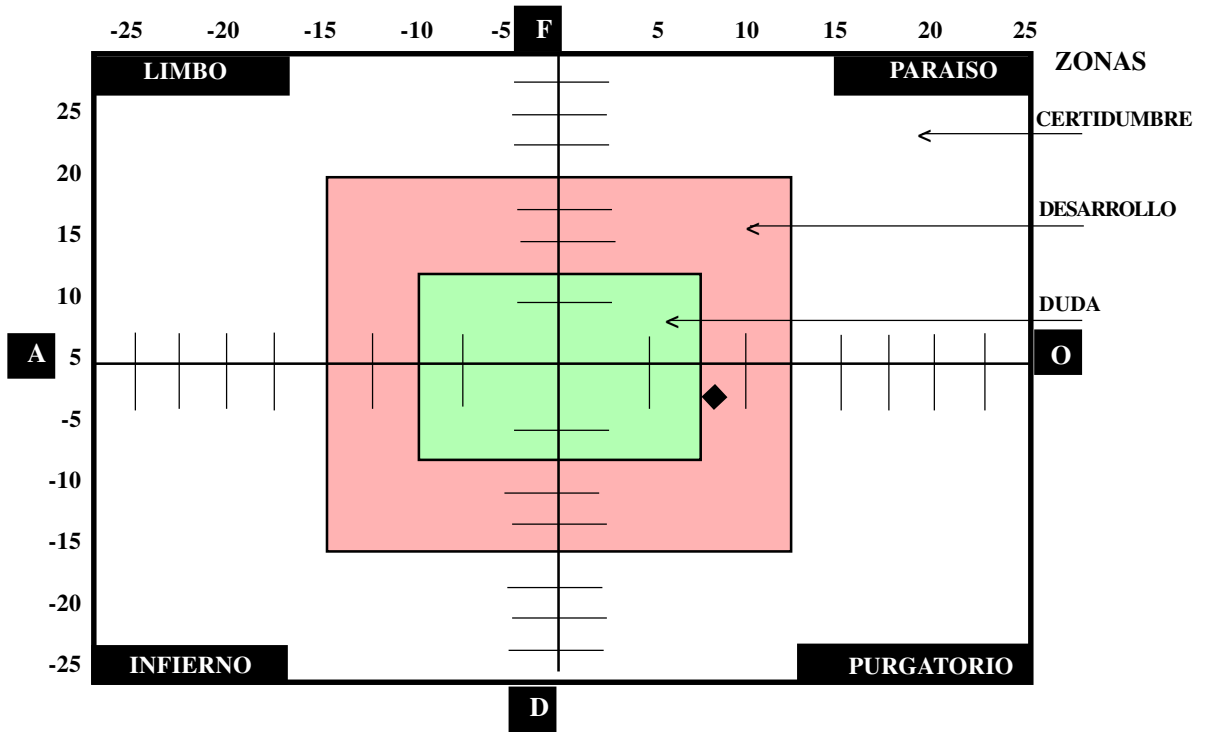
Independientemente del cuadrante en el que se encuentre la organización, cualquier situación inesperada podría modificar su posición de manera drástica. Igualmente la organización tiene en sus manos la posibilidad de modificar rápidamente la misma.

### **Zona de desarrollo**

Está dentro de su cuadrante en una posición flexible. Dependiendo de la situación requerirá cambios importantes para moverse del mismo.

### **Zona de certidumbre**

Está firmemente metida en el cuadrante. Si es una situación positiva (paraíso), felicidades, hay que disfrutar y aprovechar. Pero si no es el caso, la posición es dura, por lo que requerirá cambios drásticos para salir de ahí.



## **EL FODA Y LA DESCRIPCIÓN DE ESCENARIOS**

La prospectiva, tanto exploratoria como normativa, utiliza la técnica de escenarios. Así, podemos aprovechar el FODA para los mismos.

Los escenarios son instrumentos que buscan reducir y manejar el nivel de incertidumbre y de error en el proceso de toma de decisiones. Con este fin, describen varias alternativas futuras.

Son una forma de pensar en el porvenir, pero deben servir para decidir lo que hay que hacer en el presente. Son descripciones narrativas del futuro que enfatizan en factores clave, en los procesos causales involucrados, en el impacto de lo que puede venir y en elementos de decisión. Un escenario puede definirse, entonces, como un conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de la situación de origen a la situación futura.

La descripción de una imagen del futuro (futurible) y de los mecanismos e interrelaciones de eventos que llevan a la misma, constituyen un escenario. Construir estas imágenes de futuro nos ayuda a comprender cómo las decisiones y las acciones que tomamos hoy pueden influir en nuestro futuro.

Los escenarios no son pronósticos, sino que consideran probabilidades tendenciales y examinan las diversas posibilidades que se pueden abrir si sucede o se provoca algo para modificar dichas tendencias.

Independientemente de que la prospectiva utiliza diversos métodos para la elaboración de escenarios, el análisis FODA puede ayudar a generarlos. Básicamente son los siguientes:

### **Escenario Rosa**

La organización aprovecha mediante sus fortalezas excelentes oportunidades, no tiene amenazas ni debilidades significativas que puedan afectar sus objetivos.

### **Escenario Verde**

La organización tiene oportunidades y está trabajando en eliminar o reducir sus debilidades en función de aprovecharlas. Aunque enfrenta amenazas, sus impactos son manejables.

### **Escenario Rojo**

La organización pasa por momentos difíciles debido a sus debilidades que no le permiten controlar efectos adversos de las amenazas del entorno. Existen oportunidades, pero por el momento no puede aprovecharlas al concentrarse en defenderse de las amenazas.

### **Escenario Negro**

La organización enfrenta serias amenazas que aunadas a sus grandes debilidades y la falta de oportunidades pone a la misma en riesgo de sucumbir.

Las preguntas obligadas para la organización son: ¿Cuál es el más probable?, y ¿cuál es el posible si actuamos para lograrlo?

#### **Ejemplo FODA: Convencional y aplicación prospectiva**

Se presenta a manera de ejemplo un caso real (se omite nombre) de una empresa joven, cinco años de existencia, dentro del negocio de transporte de materias primas. Para realizar su planeación estratégica elaboraron su FODA.

El resultado se expresa en la siguiente tabla:

<b>FORTALEZAS:</b> Conservarlas y aprovecharlas	<b>OPORTUNIDADES:</b> Aprovecharlas
Flexibilidad y Servicio. Honestidad y confiabilidad en el manejo del material entregado. Rastreo eficiente del producto. Organización operacional bien establecida. Ubicación del negocio. Personal confiable.	Alto potencial de negocios logísticos en México por su ubicación geográfica. Planes agresivos de inversión en infraestructura carretera, ferroviaria y portuaria. Potencial incremento del movimiento de carga ferroviaria. Cambio de tendencia del movimiento de la carga a granel.
<b>DEBILIDADES:</b> Reducirlas o eliminarlas	<b>AMENAZAS:</b> Prepararse
Alta concentración de las ventas en empresas distribuidoras. Falta de procedimientos de operación por escrito. <i>Software</i> de información poco desarrollado. Capacitación nula o deficiente.	Altos costos de peaje carretero. Infraestructura carretera, ferroviaria y portuaria deficiente. Marco regulatorio deficiente. Fuerza dominante concentrada en tres compañías ferroviarias. Ausencia de organismo regulador que dirima las diferencias entre las compañías ferroviarias y sus usuarios.

### La estrategia resultante sugerida por análisis FODA

Su intención —aunque se ampliaría— era una estrategia FO (utilizar sus Fortalezas para aprovechar las Oportunidades). Las oportunidades ofrecían suficiente atractivo: básicamente el mercado estaría en expansión, su cuota de mercado aunque permaneciera constante aumentaría en términos absolutos, propiciando el crecimiento de la empresa.

Las oportunidades estimadas para aprovechar y detonar su crecimiento eran: alto potencial de negocios logísticos en México por su ubicación geográfica, planes agresivos de inversión en infraestructura carretera, ferroviaria y portuaria y potencial incremento del movimiento de carga ferroviaria



Sus fortalezas le permitirían mantener el posicionamiento y eventualmente hacer crecer su participación. Ante el crecimiento esperado, las fortalezas y debilidades eran manejables.

### **El manejo del enfoque prospectivo**

A partir del análisis FODA realizado se obtuvo la calificación prospectiva que señalé anteriormente, sus resultados fueron:

#### **FACTORES EXTERNOS**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>IMP</b>	<b>PROB</b>	<b>RES</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
Alto potencial de negocios logísticos en México por su ubicación geográfica	5	3	15	BUENA
Planes agresivos de inversión en infraestructura carretera, ferroviaria y portuaria	3	3	9	REGULAR
Potencial incremento del movimiento de carga ferroviaria	5	3	15	BUENA
Cambio de tendencia del movimiento de la carga a granel	5	4	20	EXCELENTE

<b>AMENAZAS</b>	<b>IMP</b>	<b>PROB</b>		
Altos costos de peaje carretero	2	5	10	MODERADA
Infraestructura carretera, ferroviaria y portuaria deficiente	5	5	25	GRAVE
Marco regulatorio deficiente	3	3	9	MODERADA
Fuerza dominante concentrada en tres compañías ferroviarias	5	5	25	GRAVE
Ausencia del organismo regulador que dirima las diferencias entre las compañías ferroviarias y sus usuarios	2	5	10	MODERADA

## FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES	IMP	PROB	RES	CALIFICACIÓN
Alto potencial de negocios logísticos en México por su ubicación geográfica	5	3	15	BUENA
Planes agresivos de inversión en infraestructura carretera, ferroviaria y portuaria	3	3	9	REGULAR
Potencial incremento del movimiento de carga ferroviaria	5	3	15	BUENA
Cambio de tendencia del movimiento de la carga a granel	5	4	20	EXCELENTE

AMENAZAS	IMP	PROB		
Altos costos de peaje carretero	2	5	10	MODERADA
Infraestructura carretera, ferroviaria y portuaria deficiente	5	5	25	GRAVE
Marco regulatorio deficiente	3	3	9	MODERADA
Fuerza dominante concentrada en tres compañías ferroviarias	5	5	25	GRAVE
Ausencia del organismo regulador que dirima las diferencias entre las compañías ferroviarias y sus usuarios	2	5	10	MODERADA

### Situación estratégica estimada

#### *Factores Externos*

Promedio Oportunidades 14.75

Promedio Amenazas 15.80

Oportunidades menos Amenazas - 1.05

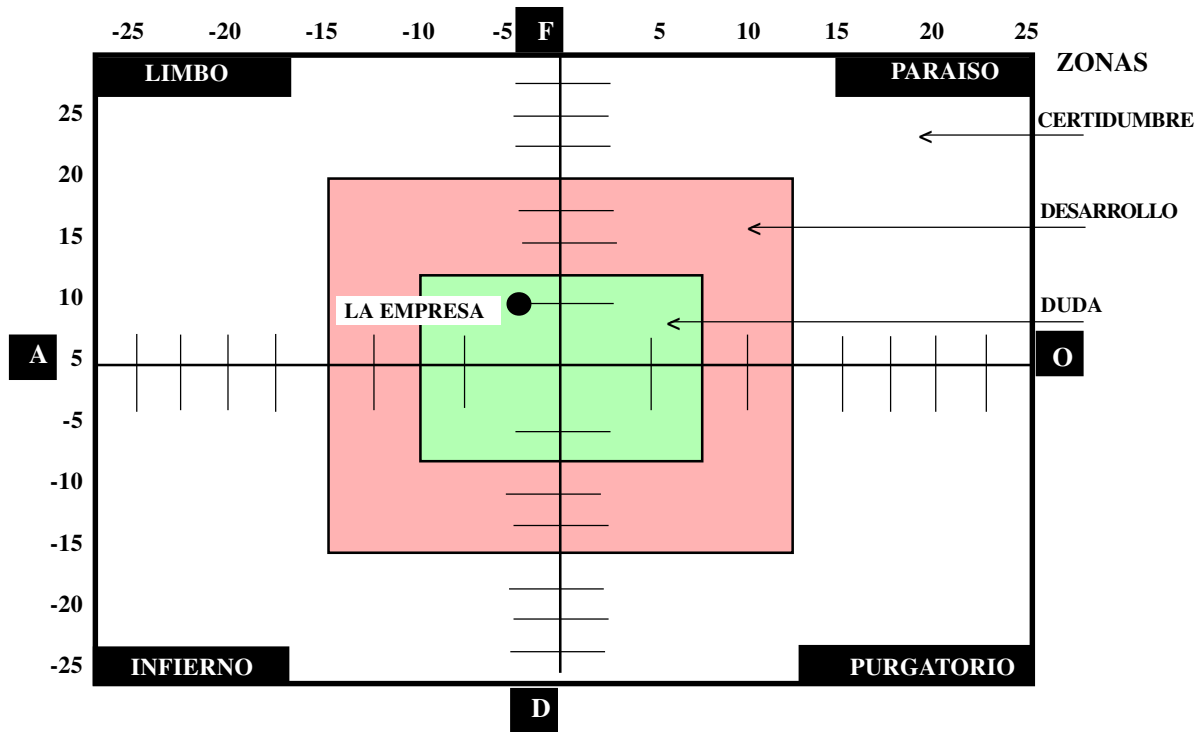
#### *Factores Internos*

Promedio Fortalezas 21.67

Promedio Debilidades 13.25

Fortalezas menos Debilidades 8.42

Por lo que su situación se ubica en la siguiente gráfica:



Los resultados obtenidos sugirieron una estrategia distinta, debido a que:

- La oportunidad que había que aprovechar era el cambio de tendencia del movimiento de la carga a granel. Las tres resultantes del primer análisis no eran significativas (dada su probabilidad) para generar la estrategia alrededor de ella.

- En relación con lo anterior, no era muy probable el crecimiento del mercado sino más bien una reorientación del mismo.

- Ante un mercado de menor dinamismo en su crecimiento, las amenazas potencialmente aumentaban su impacto, dado que podrían afectar el desarrollo del negocio.

Por tanto, las fortalezas de la empresa tenían que ser orientadas al aprovechamiento del cambio de tendencias del mercado, posicionar sus diferencias competitivas y capitalizar la flexibilidad (velocidad) que tenía la empresa como palanca ante los grandes competidores.

## **Los escenarios previstos**

Se elaboraron los siguientes escenarios de referencia:

### **Escenario Rosa**

La empresa aprovecha mediante la flexibilidad y servicio, la honestidad y confiabilidad en el manejo del material entregado y el rastreo eficiente del producto, el cambio de tendencia del movimiento de la carga a granel, lo cual le favorece para reducir el impacto comercial de la fuerza dominante concentrada en tres compañías ferroviarias. Su organización operacional bien establecida y el posicionamiento de sus características de servicio le permite estar modificando la alta concentración de sus ventas a empresas distribuidoras, al dirigirse al usuario final.

### **Escenario Verde**

La empresa tiene oportunidades y está trabajando en eliminar o reducir sus debilidades en función de aprovecharlas. Aunque enfrenta amenazas, sus impactos son manejables.

### **Escenario Rojo**

La organización pasa por momentos difíciles debido a sus debilidades que no le permiten controlar efectos adversos de las amenazas del entorno. Existen oportunidades, pero por ahora no puede aprovecharlas al concentrarse en defenderse de las amenazas.

### **Escenario Negro**

La organización enfrenta serias amenazas, que aunadas a sus grandes debilidades y la falta de oportunidades pone a la misma en riesgo de sucumbir.

## **El resultado de la planeación**

El uso del manejo prospectivo en este caso arrojó diferencias fundamentales. Con el paso del tiempo, efectivamente por efectos de la economía nacional y el comportamiento económico global (situación de Estados Unidos), las oportunidades previstas de expansión no se consolidaron. La empresa siguió su estrategia de diferenciación a partir de su desarrollo interno; bajo las primeras premisas se hubieran preparado para crecer y se habrían equivocado.

La empresa le “apostó” al verde. Sus líneas de acción estratégica fueron:

1. Aprovechamiento de capacidad instalada
2. Capital Humano
3. Combate a la corrupción
4. Optimización de Costos
5. Desarrollo Comercial
6. Desarrollo Informático

7. Estructura plana
8. Manejo Financiero para la rentabilidad
9. Prevención de Accidentes
10. Ventas basadas en “paquetes de valor agregado”

WORKING PAPERS 9, *FODA: un enfoque prospectivo*,  
de Manuel Cervera Medel,  
editado por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.

Se terminó de imprimir durante el mes de  
noviembre de 2008 en los talleres de HERSA EDICIONES,  
Av. Oriente 10, núm. 95, Fraccionamiento San Carlos,  
Ecatepec, Estado de México, C.P. 55080.

En la composición del texto se utilizó el tipo de letra  
*Times New Roman* en tamaño 10.5/8.5 puntos.

La impresión se realizó en papel *bond* ahuesado de 36 kgrs.

La edición consta de 200 ejemplares.

