

H-123

Guía control de fortalezas y debilidades

El **análisis de las fortalezas y debilidades** de la empresa se divide en seis grandes áreas y su aplicación se basa en la evaluación que hacen los responsables de la empresa respecto a la situación que presenta la organización en esas seis áreas operativas clave; a saber:

- **Capacidad de dirección**
- **Situación de los factores dinámicos**
- **Capacidad de innovación**
- **Marketing**
- **Portafolio de productos**
- **Finanzas**

El razonamiento que sustenta este enfoque de análisis puede resumirse de la siguiente manera: en toda empresa existen áreas cuya situación les puede ayudar a alcanzar determinados objetivos de gestión; son las denominadas **fortalezas** o puntos fuertes de la organización. Pero, al mismo tiempo, en toda empresa existen áreas cuya situación puede obstaculizar el logro de determinados objetivos de gestión; son las denominadas **debilidades** o puntos débiles de la organización.

Por ejemplo, asumamos que una empresa afronta la siguiente situación: para lograr una más rápida penetración del mercado y superar la competencia debe ofrecer a sus clientes condiciones de crédito más amplias y flexibles. Dependiendo de la situación de tesorería que tenga (amplia, suficiente o, por el contrario, limitada, restringida) ésta puede convertirse en una **fortaleza** o en una **debilidad** de la empresa respecto al logro de ese objetivo.

Lo mismo sucedería con una empresa (para citar sólo otro ejemplo) que reconociese que, ante la cambiante situación de su entorno y el recrudecimiento de la competencia, el éxito de la organización depende de su capacidad para adaptarse con rapidez a las nuevas situaciones. Ante esa situación, la **capacidad de dirección** podría ser una **fortaleza**, si se trata de un equipo directivo moderno, flexible, que sigue los conceptos de la dirección por objetivos, capaz de desarrollar en la empresa una cultura adaptable, etcétera. O, por el contrario, podría constituir una **debilidad** si se trata de un equipo directivo burocrático, autocrático, apegado a las normas existentes, temeroso de perder sus privilegios, incapaz de dar el ejemplo de gestión flexible que exige la empresa en ese momento, etcétera.

De lo anterior podemos deducir que cualquiera de las seis áreas que integran el esquema puede ser o una fortaleza o una debilidad, dependiendo de su situación específica. La

calificación de fortaleza o debilidad depende de si la situación existente ayuda u obstaculiza el logro de los objetivos.

La aplicación del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa tiene, pues, tres grandes objetivos:

- Determinar cuáles son las **fortalezas** o puntos fuertes de la organización que le permitirán alcanzar con mayor facilidad sus objetivos.
- Determinar cuáles son las **debilidades** o puntos débiles de la empresa, de tal forma que, al establecer los objetivos, se tomen en consideración las limitaciones que imponen.
- Determinar cuáles son los puntos débiles de la empresa que podrían afectar su desarrollo a medio y largo plazo con el fin de actuar a fondo en su corrección.

En resumen, la evaluación de las diferentes áreas debe hacerse considerando la incidencia positiva o negativa de cada una de ellas en la consecución futura de los objetivos de la organización. Las preguntas clave son: esta área en particular, ¿**ayuda** al logro de los objetivos? ¿Constituye un punto fuerte a nuestro favor? O, por el contrario, esta área en particular, ¿**obstaculiza** el logro de los objetivos? ¿Constituye un punto débil que actúa en contra de la organización?

Ahora bien, es muy peligroso aplicar el análisis de las fortalezas y debilidades considerando, **como un todo**, las seis áreas que lo integran, a nivel individual. De ahí que sea necesario analizar, ponderar y evaluar, por separado, **los aspectos individuales** que las integran, **antes** de evaluar y calificar la situación de cada área.

Veamos, pues, de forma resumida, los aspectos individuales que integran las seis grandes áreas a las que nos hemos referido. Nótese que las listas que aparecen a continuación no son exhaustivas: cada empresa podrá ampliarlas o reducirlas para que se ajusten mejor a la situación específica de la organización y de su sector de negocios.

1	CAPACIDAD DE DIRECCIÓN
	<ul style="list-style-type: none">- Calidad directiva de los niveles de dirección altos y medios (liderazgo, delegación).- Capacidad para adecuar la empresa a los factores clave para el éxito.- Historial de éxitos o fracasos de la empresa.- Conocimiento que posee la dirección sobre el área de negocios en el que opera la empresa.- Sistema de planificación utilizado.- Autoconfianza de los niveles de dirección.- Espíritu emprendedor.- Lealtad del personal.- Sistemas utilizados para la toma de decisiones.- Muestras de fatiga de la organización.- Habilidad para trabajar en grupo.- Edad, formación y tiempo en la empresa de los directivos.- Flexibilidad y capacidad de adaptación de los niveles de dirección.

2	FACTORES DINÁMICOS
	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura de la empresa. - Estrategias (estrategia básica seguida). - Existencia y claridad de objetivos globales. - Recursos y potencialidades estratégicas. - Eficacia de los sistemas y procedimientos de operación y control utilizados en la empresa. - Estructura de la empresa. - Personal. - Estilo de dirección.
3	CAPACIDAD DE INNOVACIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para modificar los procesos y procedimientos que se utilizan en la empresa. - Capacidad para generar nuevos productos que respondan a las necesidades y expectativas de los consumidores (por ejemplo, en términos de creatividad, calidad, sencillez, fiabilidad). - Posesión de patentes, derechos exclusivos, etcétera.
4	MARKETING
	<ul style="list-style-type: none"> - Base de consumidores. - Imagen de calidad. - Diferenciación de los productos respecto a los competidores. - Evaluación de los activos de marketing. - Amplitud de la línea de productos comercializados. - Orientación al mercado de la organización. - Capacidad para segmentar con éxito los mercados de la empresa. - Análisis y evaluación de la posición competitiva comparada de la empresa. - Rentabilidad de los productos: individual y global. - Distribución. - Relaciones con la clientela. - Eficacia de las actividades de publicidad y promoción. - Estructura y capacidad de penetración de la red de ventas. - Habilidades en el área de la investigación de marketing. - Historial de éxitos en el lanzamiento de nuevos productos.

5	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS
	<ul style="list-style-type: none">- Equilibrio del portafolio.- Importancia relativa de los productos.- Aporte que realiza cada producto a las ventas y los beneficios.- Posición de los productos respecto a la competencia.- Posición de los productos en la matriz del análisis ABC.- Posición de los productos en la matriz BCG.- Posición de los productos en la matriz del ciclo de vida.- Auditoría integral y continuada del producto.
6	FINANZAS
	<ul style="list-style-type: none">- Márgenes de beneficios.- Capacidad de generación de recursos internos.- Capacidad para captar recursos externos.- Estabilidad y solidez financiera (posición en los ratios e índices financieros clave).- Posición de tesorería.- Habilidad administrativa y financiera que ha mostrado la empresa en el pasado.- Estructura general de los costes y gastos de la empresa.