

El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en un grupo de empresas del estado de Jalisco

Dr. Silvio Hernández Cotón
C. a Dr. José Sánchez Gutiérrez
Mtro. Manuel Vázquez Sandoval
Mtro. José de Jesús Urzúa López

Teléfono: (33) 37703332. Fax: (33) 37703331

Correos electrónicos: silvio1937@yahoo.com, josanche@cencar.udg.mx y jsanchez@cucea.udg.mx.

Resumen

Los procesos de planeación estratégica se convierten en esenciales para dirigir los cambios de la organización y propician las condiciones en la toma de decisiones gerenciales. Los resultados aquí expuestos son parte del problema general abordado en la línea de investigación sobre el pensamiento estratégico de las empresas de Jalisco, desarrollado por el Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales del CUCEA, y se refieren a la identificación de las tendencias que puedan hallarse en las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que se presentan ante las empresas. Se analizan los resultados de la investigación, obtenidos en 30 empresas de Jalisco durante 2003 y 2004, comparándolos con los resultados obtenidos en otras 54 empresas de Jalisco en la investigación realizada en 2002, en las que se identificaron las cinco principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de cada empresa, así como las coincidencias.

Abstract

The strategic planning processes are essentials it stops to direct organizational changes and they are propitiate to create the conditions in managerial making decisions. The results exposed here, are part of the general problem approached in research line on the strategic thinking in Jalisco's companies, developed by the Marketing and International Business Department of CUCEA and they refer to the identification of tendencies that can be presented about the companies' weaknesses, threats, strengths and opportunities. The results of this research are analyzed, obtained in 30 Jalisco's companies during 2003-2004, comparing them with results obtained in 54 Jalisco's companies in the research achieved in 2002, where was found the five main strengths, opportunities, weaknesses and threats of each company and as well as the coincidences.

Palabras clave: Dirección estratégica, estrategia empresarial, situación empresarial en Jalisco.

INTRODUCCIÓN

El mundo en que vivimos es un mundo en crisis, en el sentido de que se presentan grandes y radicales cambios cuantitativos y cualitativos en las formas de producir y de vivir.

Por tal motivo, los procesos de administración están caracterizados por

una gran incertidumbre, un alto riesgo e inseguridad de cómo proceder ante los diversos escenarios que presenta el futuro de los negocios. Esta incertidumbre es aún mayor en los países menos desarrollados.

Los procesos de planeación estratégica se convierten en esenciales para dirigir los cambios y resultan a su vez

un proceso idóneo para crear las condiciones de toma de conciencia de su necesidad.

Los resultados aquí expuestos son parte del problema general abordado en la línea de investigación sobre el desarrollo estratégico de las empresas de Jalisco que el Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacio-

nales del CUCEA desarrolla, y se refieren a la identificación de las tendencias que puedan hallarse en los procesos de analizar cuáles son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que se presentan ante las empresas en su marco de planeación.

La formación y estructuración de los nuevos sistemas tecnológicos que caracterizan a la tercera revolución industrial es un factor clave en la valorización de dichos procesos

Los movimientos estratégicos y sus procesos de planeación tienen que valorar en todo su alcance el desarrollo de las nuevas tecnologías y cuál es el impacto en su rama específica, a fin de calcular el impacto en la productividad y en las ventajas competitivas que ella pueda utilizar (Hernández y Sánchez, 2003).

No todas las tendencias de este desarrollo están claras, por lo que hace falta su estructuración, o sea el establecimiento de las nuevas relaciones entre estas nuevas tecnologías y su aplicación para obtener productos o procesos de uso extensivo. Los nuevos sistemas se caracterizarán por procesos que definan las nuevas mallas tecnológicas, la nueva lógica de conjunto y los cambios sociales, especialmente los referidos a los cambios en las formas de administrar los negocios.

Es imprescindible que la planeación estratégica de las empresas valore especialmente el cambio referente a los procesos sociales y, en particular, a los procesos de cambios organizacionales, a fin de poder conocer los futuros mercados y procesos claves que los llevarán a obtener ventajas competitivas.

Los cambios en las nuevas formas de administrar

Las formas de administrar que carac-

terizaron la segunda revolución industrial están desapareciendo rápidamente y dando lugar a nuevas formas de administrar que dan prioridad a lo estratégico sobre lo operacional, mediante una planeación estratégica en total coherencia con todo el sistema de administración.

Las nuevas formas de administrar no aparecen de la noche a la mañana, son procesos que difieren por país, por rama de la economía y por cada empresa.

El estudio de los cambios en los procesos de planeación estratégica y su relación y coherencia con los restantes componentes del sistema de administración es el objetivo general de la investigación, y en ese marco se deben identificar tendencias generales, dentro de las muy diferentes situaciones en que se pronostican los escenarios y cómo se manifiestan en éstos las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Hernández y Sánchez, 2004).

PROCESO DE INVESTIGACIÓN

Los procesos de planeación estratégica son muy amplios y complejos. Además, debido a la dinámica de su desarrollo, las limitaciones que ponen los actores objeto de estudio (las empresas), la imposibilidad de controlar las variables intrínsecas, la enorme cantidad de variables independientes y otro gran número de factores que hacen imposible la experimentación, así como obtener información genuinamente representativa por su aleatoriedad, preferimos los estudios de caso dentro de un carácter exploratorio, pero en mayor profundidad, por lo que se utilizaron combinaciones de grupos de expertos, los cuales usaron

a su vez múltiples métodos y técnicas, tales como: observación, inducción, análisis, síntesis, entrevistas, cuestionarios, análisis documental, trabajo en grupo, grupos de expertos etc., con diferentes técnicas.

Utilizando estas técnicas y con la participación principal de los directivos de las empresas se realizaron las matrices FODA de cada una de las empresas, las que por razones obvias no pueden ser publicadas, por lo que se presenta un resumen de los listados de las mismas y su grado de apreciación concurrente. Lo que a continuación presentamos son los resultados totalizados, de las 54 empresas investigadas en los años 2001 y 2002, y una comparación con los resultados de 30 empresas investigadas durante 2003 y 2004.

ANÁLISIS DE LAS MATRICES FODA REALIZADOS DURANTE 2001 Y 2002

Presentadas en su oportunidad y que utilizaremos para compararlas con los resultados obtenidos en la investigación realizada durante 2003 y 2004

A cada una de las empresas investigadas se les pidió que realizaran un ejercicio de determinación de: las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que identifican los dirigentes para el desarrollo de la misma. Su realización, de ser posible, se efectuaría con los principales actores de la proyección estratégica de la misma, ante la imposibilidad de ejecutarlo en esa forma, que se realizará por el investigador sobre la base de la opinión encuestada con los ejecutivos, los resultados de todo el proceso de diagnóstico y las propias conclusiones del investigador.

La matriz FODA puede ser un elemento muy útil cuando se trata de

precisar cuál es el estado real de la organización internamente y en relación con el entorno. Es un diagnóstico de cada empresa y no es posible extrapolar a otras empresas. El resultado debería expresarse en la identificación de los cinco factores que más influían en cada cuadrante analizado.

Hicimos un ordenamiento de todos los factores identificados en las empresas que efectuaron el análisis y sobre la base de coincidencia en lo fundamental, para posteriormente registrar la identificación del factor por cada empresa en el listado.

Fortalezas

Después de la reducción quedaron 5 factores como fortalezas en más del 20 por ciento de las empresas.

Es de señalar que las empresas identifican como sus principales fortalezas aquellas ventajas competitivas que entienden que les han dado su posicionamiento en el mercado.

- Los investigadores identificaron que las tres principales fortalezas (imagen de marca, tecnología de punta y alta calidad del producto) se fundamentaban en las condiciones actuales y no en relación con proyecciones futuras. Éstas se hallan todavía influenciadas por las diversas formas de proteccionismo que gozan respecto a competidores extranjeros, por lo que no presen-

Fortalezas	Empresas	Porcentaje
Imagen de marca reconocida y apreciada por los clientes	26	48
Tecnología de punta	21	39
Alta calidad del producto	21	39
Recursos humanos calificados	20	37
Finanzas sanas de la empresa	12	22

tan realmente una ventaja competitiva distintiva para un futuro.

- En lo referente a los recursos humanos calificados, es necesario señalar que los insuficientes incentivos y reconocimientos, así como su baja implicación en los procesos, no permiten su adecuada utilización.
- Sólo 25 por ciento reconoce disponer de un sistema financiero sólido.

Oportunidades

Después de la reducción quedaron 5 factores como oportunidades en más del 17 por ciento de las empresas.

Oportunidades	Empresas	Porcentaje
Crecimiento potencial de clientes	30	56
Potencialidades para exportar	14	26
Capacidades de desarrollar nuevos productos	12	22
Asociación con otros (no competidores)	10	18
Alianzas con competidores	9	17

- La mayoría de las empresas no identifican oportunidades comunes y las específicas no constituyen realmente oportunidades, ya que se trataba, más bien, de declaraciones sobre cómo mejorar sus capacidades internas y no oportunidades en el entorno, lo que refleja una tendencia de pesimismo sobre las



posibilidades futuras.

- Es significativo que perciban la principal oportunidad en las potencialidades de crecimiento en el número de clientes con base, sobre todo, en la expansión en el ámbito nacional y en una salida hacia el exterior.
- También lo ven en la asociación con otros, sobre todo para encontrar soluciones en la cadena logística y para lograr la comercialización del producto en el extranjero.

Debilidades

Después de la reducción quedaron 5 factores como debilidades en más del 18 por ciento de las empresas.

Debilidades	Empresas	Porcentaje
Inadecuado sistema administrativo	39	72
Baja motivación y conflictos	16	30
Baja incentivación de los trabajadores	14	26
Desconocimiento del mercado	11	20
Insuficiente informatización	10	18

- En el caso específico de las debilidades, es muy significativo que de los 28 factores identificados por todas las empresas, siete fueran expresamente de insuficiencias administrativas, señaladas como las principales debilidades de la organización. En primer término, 39 empresas, para 72 por ciento, reconoció como factor principal lo inadecuado del sistema en su conjunto, mientras que 30 por ciento identificaba la baja motivación y 26 por ciento la baja incentivación de los trabajadores. Un análisis de estos dos últimos factores para excluir las repeticiones en dos factores por la misma empresa, arrojó que 22 empresas, 41 por ciento, identifican la motivación de los

trabajadores por diversas causas como un factor clave en sus debilidades. Excluyendo las repeticiones que resulten de tomar más de un factor como clave de las debilidades, tenemos que 45 empresas, 83 por ciento, identifican entre los cinco factores más importantes de sus debilidades a insuficiencias en las formas, métodos y ejecución de su sistema de administración o de algunos de sus subsistemas.

- El análisis de los resultados obtenidos en las debilidades y los resultados del diagnóstico realizado corroboran que, efectivamente, las insuficiencias en el desarrollo de los sistemas administrativos son los principales obstáculos para alcanzar la competitividad que requieren las nuevas condiciones.

Amenazas

Después de la reducción quedaron 5 factores como amenazas en más del 13% de las empresas.

Amenazas	Empresas	Porcentaje
Competidores extranjeros	39	72
Competidores nacionales	30	56
Deterioro de la economía	21	39
Devaluación del peso	6	11
Cambios en legislación	7	13

- Es muy significativo el alto nivel de identificación de las empresas que consideran como amenaza principal a la competencia de las empresas extranjeras, con 72 por ciento, y a la competencia de las empresas en territorio mexicano, con 56 por ciento. Al eliminar las empresas que repitieron estas dos amenazas,

se obtiene que 81 por ciento de las empresas ven entre sus principales amenazas la competencia, lo cual revela las incertidumbres sobre cómo mejorar la competitividad de sus propias empresas.

RESULTADO DE COINCIDENCIAS EN LA IDENTIFICACIÓN DE LAS FODA EN LAS 30 EMPRESAS INVESTIGADAS DURANTE 2003 Y 2004 CON LOS RESULTADOS DEL 2001 Y 2002

Debilidades

Después de la reducción quedaron 5 factores como debilidades. Se observa una capacidad menor de identificar debilidades, pues sólo se totalizaron 54 de 150 posibles para 36 por ciento.

Debilidad	Número de empresa	Porcentaje en 2004	Porcentaje en 2002
Insuficiencias generalizadas en los sistemas, formas y estilo de la administración	22	73	72
Identificaron las cinco debilidades mayores en los sistemas, formas y estilos de administración	13	43	
Cultura organizacional difusa	10	33	
Falta de cooperación del sindicato	5	17	
Procesos de producción deficientes	6	20	

- Se mantiene una alta valoración de las debilidades administrativas como factor clave entre las debilidades de la empresa, con 73 por ciento de las empresas en 2004 y 72 por ciento en 2002, lo que evidencia la necesidad de realizar proyectos que eliminen o disminuyan la misma.
- Surgen dos nuevos elementos,

aunque con peso menor: conflictos con los sindicatos y deficiencias en los procesos productivos.

Amenazas

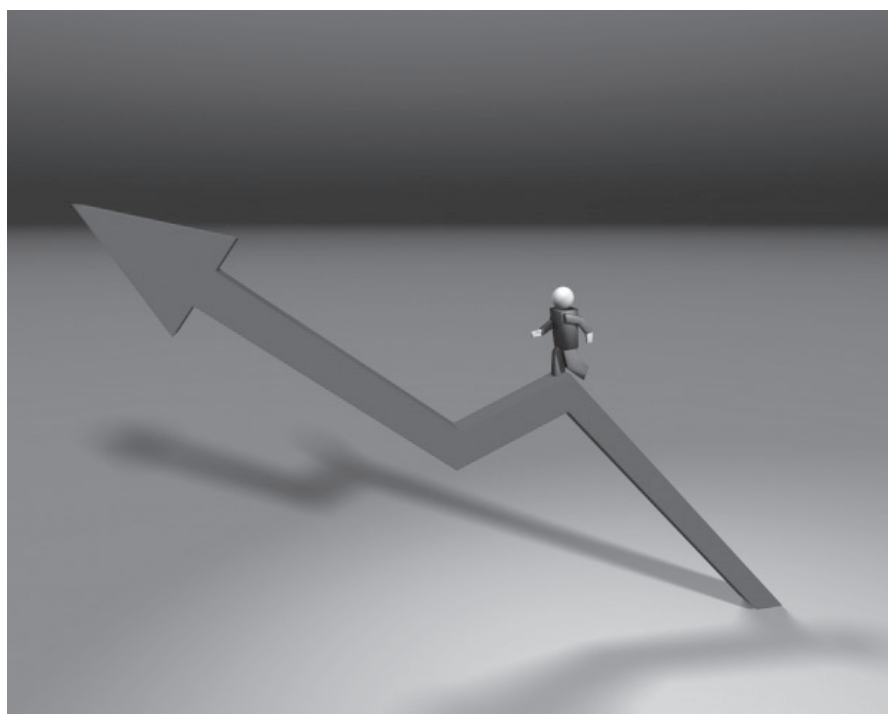
Después de la reducción quedaron 20 factores como amenazas. Se observa una capacidad menor de identificar debilidades, pues sólo se totalizaron 76 de 150 posibles para 51 por ciento.

Amenazas	Número de empresa	Porcentaje en 2004	Porcentaje en 2002
Competencia internacional	16	53	72
Competencia nacional	16	56	56
Incrementos en los precios de las materias primas	9	30	

- Disminuye la percepción de la amenaza de los competidores extranjeros con 53 por ciento en 2004, y 72 por ciento en 2002. Se reitera que un gran número de empresas carece de conocimiento adecuado sobre esos competidores y acerca del lugar donde radican las ventajas competitivas de las mismas. La mayoría tiende a señalar las diferencias salariales como el factor clave, pero sin un conocimiento específico del competidor.
- 30 por ciento de las empresas identifican como amenaza el constante incremento de los precios de sus materias primas, sin correspondencia en las posibilidades de aumentar el precio del producto.

Oportunidades

Después de la reducción quedaron 5 factores como oportunidades. Se observa una capacidad menor de identificar oportunidades, pues sólo se totalizaron 46 de 150 posibles para 31 por ciento.



Oportunidades	Número de empresa	Porcentaje en 2004	Porcentaje en 2002
Crecimiento de la demanda	14	47	56
Posibilidades de exportación	10	33	26
Cercanía a Estados Unidos y TLC	6	20	
No identificaron ninguna oportunidad	9	30	
Sólo identificaron una o dos oportunidades	11	37	

- Como tendencia, el primer elemento significativo que se observa es una disminución muy sensible en la identificación de oportunidades por parte de las empresas, ya que 30 por ciento no identificaron ninguna y 37 por ciento sólo identificaron una o dos.
- La identificación del crecimiento de la demanda como una oportunidad (47 por ciento) se debe mayoritariamente a la reactivación de la economía mexicana. No obstante, disminuye la percepción de posibilidades de incrementar las exportaciones de 33 por ciento en 2002 a 26 por ciento en 2004.

Fortalezas

Después de la reducción quedaron 5 factores como fortalezas. Se observa una capacidad menor de identificar fortalezas, pues sólo se totalizaron 92 de 150 posibles para 61 por ciento.

Fortalezas	Número de empresa	Porcentaje en 2004	Porcentaje en 2002
Avanzada tecnología	19	60	39
Imagen muy consolidada	9	30	48
Experiencia de trabajo	9	30	
Personal muy calificado	15	50	37
Alta calidad	8	21	39

- Se observa una mayor identificación de factores en las fortalezas, con elementos que es necesario profundizar, pues en general se valoran buenas fortalezas, las cuales no dan una valoración integral de competitividad por parte de los propios autores.
- 60 por ciento identifica una alta capacidad en tecnologías de avanzada, lo que no se corresponde con la

disminución de la capacidad competitiva que se señala en los resultados de evaluaciones externas.

- Se observa una confianza peligrosa en la imagen consolidada, que es el reflejo actual, pero sin considerar o conocer la imagen de posibles competidores entrantes.
- En cuanto al personal, se observan las mismas valoraciones, pues si es cierto que se cuenta con personal de experiencia y capacitado, la carencia de planes, políticas y acciones para mantener y elevar esas capacidades pueden dar como resultado la pérdida de esta fortaleza.

CONCLUSIONES

Los resultados presentados no son representativos del universo, por el carácter exploratorio dado a la investigación y las formas de selección de la muestra. Sin embargo, desde el punto de vista cualitativo, por ser una investigación de profundidad, los datos obtenidos nos revelan situaciones que definen la importancia de que las empresas:

- Emprendan procesos de diagnóstico y perfeccionamiento de sus sistemas administrativos, dado que en los dos periodos analizados en diferentes empresas se identifican 72 por ciento en 2002 y 73 por ciento en 2004, como una de sus cinco principales debilidades, mientras que en 2004 más de la mitad, lo cual es su única gran debilidad.
- En el estudio realizado en 2002 se constató que la inmensa mayoría de las empresas no cambiaron sus análisis FODA ni su planeación estratégica después de los sucesos del 11 de Septiembre, lo cual llevó a tener en la mayoría de los casos proyecciones estratégicas sin correspondencia con la nueva situación.

- En la investigación realizada en 2004, se observa de nuevo una marcada tendencia a realizar los análisis FODA con base en las actuales condiciones, sin considerar escenarios ni proyecciones de cambios en el entorno y dentro de la misma empresa.
- El desconocimiento, por parte de muchas empresas, de elementos claves de sus competidores, las coloca en situaciones de gran incertidumbre ante el futuro.
- El gran número de empresas que no han realizado una nueva planeación estratégica y sólo se proyectan anualmente, es también preocupante.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, A. (2000). *El desarrollo en la globalización: el reto de América Latina*, Nueva Sociedad, Venezuela.
- Arroyo, Jesús y Adrián de León Arias (1997). *La internacionalización de la economía jalisciense*, Universidad de Guadalajara, México.
- Cárdenas, Alberto (2000). *V informe de gobierno*, Poder Ejecutivo del Estado de Jalisco, México.
- (2001). *VI informe de gobierno*, Poder Ejecutivo del Estado de Jalisco, México.
- Castañeda, R. (1998). *La empresa Mexicana y su gobierno corporativo, antecedentes y desafíos para el siglo XXI*, Universidad de las Américas, México.
- Centro de Estudios Estratégicos Nacionales (2001). *México 2010: pensar y decidir la próxima década*, Noriega, México.
- Centro de Estudios Estratégicos (1994). *Jalisco 2000: de frente a las nuevas realidades*, ITESM, México.
- (1999). *Jalisco a futuro*, Universidad de Guadalajara, México.
- Conapo (1998). *Proyecciones de la población de México, 1996-2050*, Conapo, México.
- Consejo Asesor Jalisco a Futuro (1995). *Jalisco a futuro. Construyamos un sólido futuro 2025*, Ágata, México.
- Esteban de Orda, A. (2001). *La América sin barrera*, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, DC.
- Fairbanks, Michael (1997). *Arando en el mar*, Mc Graw Hill, México.
- ITESM (1995). *La competitividad de los Estados Unidos Mexicanos*, ITESM, México.
- Hernández, S. y Sánchez, J. (2003). “Las consecuencias de la tercera revolución industrial”, en *Mercados y Negocios*, vol. 8, México, julio-diciembre de 2003, pp.11-28.
- (2004). “El desarrollo de las empresas en el siglo XXI”, en *Mercados y Negocios*, vol. 9, México, enero-junio de 2004, pp. 12-24.
- (2004). “Análisis de los procesos de planeación estratégica en un grupo de empresas de Jalisco”, en *Mercados y Negocios*, vol. 10, México, julio-diciembre de 2004.
- Meier, G. M. (1998). *The International Environment of Business*, Universidad de Oxford, Estados Unidos.
- Norvick, Abraham (1995). *Definiciones básicas para el Grupo de Cultura Productiva Mexicana*, Grupo de Cultura Productiva Mexicana, México.
- Riojas, C. (1999). *Industria y estrategia económica en México 1977-1992*, Universidad de Guadalajara, México.
- Rueda, I. (1998). *México: crisis, reestructuración económica social y política*, Siglo XXI, México.
- Oruga, R. (1998). *Estrategias para la productividad: educación, productividad y empleo*, Fondo Interamericano de Intercambio Académico, México.
- Thompson, Arthur (2003). *Strategic Management. Concepts and cases*, McGraw-Hill, Estados Unidos.
- Valdez Zepeda, A. y B. Madrigal (2002). *Jalisco a siete años de la alternancia. Ensayos sobre administración, gobierno y política*, Universidad de Guadalajara, México.
- World Bank (1995). *México: Enhancing Factor Productivity Growth*, Editorial World Bank, Estados Unidos.