

IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS FODA PARA LA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS EN ORGANIZACIONES AMERICANAS, UNA REVISIÓN DE LA ÚLTIMA DÉCADA

IMPORTANCE OF THE SWOT ANALYSIS FOR THE DEVELOPMENT OF STRATEGIES IN AMERICAN ORGANIZATIONS, A REVIEW OF THE LAST DECADE

Oña Chiguano Adriana Paola

Universidad de las Fuerzas Armadas Espe
Av. General Rumiñahui S/N, Sector Santa Clara
apao_op@hotmail.es
Quito- Ecuador

Vega Alquina Ruth Karina

Universidad de las Fuerzas Armadas Espe
Av. General Rumiñahui S/N, Sector Santa Clara
vegaruth28@gmail.com
Quito-Ecuador

RESUMEN

El presente artículo de revisión tiene por objeto mostrar la importancia del análisis FODA en la planificación y formulación de estrategias en las organizaciones Americanas. El desarrollo del mismo es de tipo documental, resultado de una revisión de información en las bases de datos de Scopus, Emerald y JSTOR. A través de una lectura comprensiva se seleccionó la información más relevante, que aporte al desarrollo del tema, como resultado se concluye que el análisis FODA ha prevalecido en el tiempo como una importante herramienta de planificación y gestión estratégica facilitando un análisis interno y externo de la organización mediante la cual pueden establecer acciones estratégicas que les permitan alcanzar sus objetivos. Las organizaciones se exponen a cambios constantes que hacen necesaria la implementación de otras herramientas de planificación estratégica como la matriz PCI y la matriz de vulnerabilidad que conjuntamente con el análisis FODA proporcionan un marco estructurado de referencia en la toma de decisiones para las organizaciones.

Palabras clave: FODA, estrategia, empresas Americanas, planificación

ABSTRACT

The purpose of this review article is to show the importance of SWOT analysis in the planning and formulation of strategies in American organizations. The development of the same is documentary, the result of a review of information in the databases of Scopus, Emerald and JSTOR. Through a comprehensive reading, the most relevant information is selected, which contributes to the development of the topic, as a result it is concluded that the SWOT analysis has prevailed over time as an important strategic planning and management tool, facilitating an internal and external analysis of the organization through which they can establish strategic actions that allow them to achieve their objectives. Organizations are exposed to constant changes that make it necessary to implement other strategic planning tools such as the PCI matrix and the vulnerability matrix that, together with the SWOT analysis, provide a structured framework for making decisions for organizations.

Keywords: SWOT, strategy, American companies, planning

1. METODOLOGÍA

El presente artículo de revisión es de tipo documental para lo cual se efectuó una revisión de información en la base de datos de Scopus, JSTOR, Emerald basándose en categorías de búsqueda como: estrategias, FODA, organizaciones y planificación, la misma que proporcionó información relacionada al tema de estudio. Posteriormente se procedió a una lectura comprensiva de cada uno de los artículos para realizar la selección de información más representativa referente al tema de análisis, en donde se encontraron semejanzas, congruencias y tendencias referentes al tema de investigación. A continuación, se procedió a la redacción del documento basándose en los diferentes puntos de vista revisados, para de esta manera proporcionar información de apoyo en cuanto a la toma de decisiones y formulación de estrategias. Así mismo el desarrollo del artículo permitió llegar a conclusiones valederas de la importancia del uso del análisis en la formulación de estrategias en las organizaciones Americanas en los últimos 10 años.

2. MARCO TEÓRICO

Un proceso importante en la planeación estratégica es el diagnóstico estratégico, que consiste en realizar una evaluación interna (fortalezas y debilidades) y externa (amenazas y oportunidades), el mismo que facilita la formulación e implantación de estrategias en las organizaciones.

Learned et al. (1969) citado por Helms & Nixon (2010) mencionan que "El origen del término "FODA" es desconocido y que ha crecido como una herramienta clave para abordar situaciones estratégicas complejas mediante la reducción de la cantidad de información para mejorar la toma de decisiones" (p.216).

El análisis FODA se utiliza desde épocas pasadas presentando puntos a favor y puntos en contra. El mismo que ha sido estudiado desde varias perspectivas facilitando a las organizaciones adaptar esta metodología de manera sencilla y fácil como una herramienta de apoyo para el

desarrollo de estrategias. Así mismo se puede mencionar que constituye una herramienta de fácil uso, simplificando en muchos casos el análisis de factores que son de importancia en cuanto a la elaboración de estrategias.

Glaister and Falshaw, (1999) citados por Helms, Rodríguez, Lisandro de los Ríos, & Hargrave (2011) en su artículo Potencial empresarial en Argentina: un análisis FODA mencionan que el análisis FODA es:

Una de las herramientas más respetadas y prevalentes de la planificación estratégica que permite la categorización de problemas en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Se utiliza para identificar impedimentos y ventajas en asuntos internos y externos de las organizaciones. Para los emprendedores nacientes, el análisis FODA es una metodología atractiva tanto por su brevedad como por su precisión (p.270).

Se considera, además, una de las herramientas de gestión estratégica más utilizadas actualmente en los negocios y un componente esencial en el desarrollo del plan de negocios estratégico de cualquier compañía. Aunque la técnica vincula explícitamente las fortalezas y debilidades internas de la empresa con las oportunidades y amenazas del mercado externo, se ha informado que puede ser algo difícil sin la ayuda de un experto para incorporarlo a un proceso de planificación estratégica efectiva. (Davies & Thomas, 2014)

El FODA es un marco directo que indica la importancia de las fuerzas externas e internas con el fin de comprender las fuentes de la ventaja competitiva. Es un enfoque lógico en el que cada organización debe evaluar sus entornos externos e internos para adoptar su estrategia (Ghazinoory, Abdi, & Azadegan-Mehr, 2011)

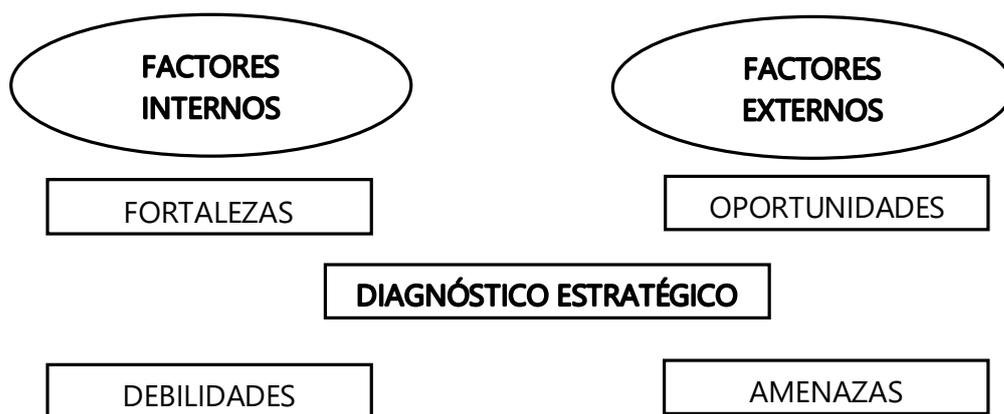


Figura 1. Factores del análisis FODA (Vega & Oña, 2018)

El análisis FODA constituye una herramienta de planificación estratégica dentro de las organizaciones que proporciona un direccionamiento a través de la identificación de la misma,

en donde se establecen las fortalezas y debilidades que constituyen factores internos y que su cambio únicamente es responsabilidad de la organización, así también las oportunidades y amenazas que componen aquellos factores externos a la organización, mismos que dependen de las tendencias del entorno para su cambio.

Thompson & Strickland (1985) en su libro "Conceptos y Técnicas de la Dirección y Administración Estratégicas" define:

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a afectar incluso contra la permanencia de la organización.

Típicamente, los gerentes primero consideran las fortalezas y debilidades internas que pueden incluir imagen, estructura, acceso a los recursos naturales, capacidad y eficiencia, y recursos financieros. En las oportunidades y amenazas externas incluyen clientes, competidores, tendencias en el mercado, socios y proveedores, cambios sociales y nuevas tecnologías, y diversos problemas ambientales, económicos, políticos y regulatorios. (Helms & Nixon, 2010)

Estas variables denominadas factores claves de éxito se deben ver reflejadas en las matrices que ayudan a las organizaciones establecer un balance estratégico que representa para la dirección de las organizaciones la posibilidad de participar en forma exitosa en la implantación de estrategias.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ENUMERAR OPORTUNIDADES CLAVE	ENUMERAR AMENAZAS CLAVE
FORTALEZA	DEBILIDAD
ENUMERE FORTALEZAS CLAVE	ENUMERE DEBILIDADES CLAVE

Figura 2. Matriz FODA (Serna Gómez, 2008)

Wheenlen & Hunger (2007) "El análisis FODA es una herramienta utilizada para evaluar la situación de una empresa pero esta herramienta también se utiliza para generar varias estrategias alternativas posibles" (p.144). La matriz FODA ilustra cómo las oportunidades y amenazas externas que enfrenta una empresa específica se puede relacionar con sus fortalezas y debilidades internas para generar cuatro series de posibles alternativas estratégicas.

Koontz & Weihrich (2004) señalan que quienes trazan las estrategias se valen de matrices que indican las relaciones entre las principales variables para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa. Sin embargo, este análisis es estático y rara vez se presta para tender las bases de estrategias alternativas distintas (p.109).

Santiago Garrido (2006) determina que los pasos a seguir para construir una matriz DOFA son ocho:

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave para la organización.
2. Hacer una lista de las amenazas externas clave para la organización.
3. Hacer una lista de las fortalezas internas clave.
4. Hacer una lista de las debilidades internas clave.
5. Combinar las fortalezas con las oportunidades clave o críticas e inscribir las posibles estrategias tipo FO en la casilla correspondiente a la matriz.
6. Adecuar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias resultantes del tipo DO posibles en la casilla adecuada.
7. Adecuar las fortalezas a las amenazas externas y consignar las estrategias posibles del tipo FA en la casilla correspondiente.
8. Combinar las debilidades con las amenazas y registrar las estrategias posibles del tipo DA en la casilla correspondiente.

Los pasos citados anteriormente se pueden representar en una matriz de doble entrada como se presenta en la Figura 3.

FACTORES INTERNOS	Fortalezas(F) Enumere aquí de 5 a 10 fortalezas internas	Debilidades (D) Enumere aquí de 5 a 10 debilidades internas
FACTORES EXTERNOS	Oportunidades (O) Enumere aquí de 5 a 10 fortalezas externas	Estrategias FO Crear aquí estrategias que usen fortalezas para aprovechar las oportunidades
Amenazas (A)	Estrategias DO Crear aquí estrategias que aprovechen las oportunidades superando las debilidades	Estrategias FA
	Estrategias DA	

Enumere aquí de 5 a 10 fortalezas externas	crear aquí estrategias que utilicen fortalezas para evitar amenazas	Crear aquí estrategias que minimicen las debilidades y eliminen las amenazas
--	---	--

Figura 3. Matriz FODA (*Wheenlen & Hunger, 2007*)

Koontz & Weihrich en su Libro Elementos de Administración un Enfoque Internacional y de Innovación (2004) señala que la matriz FODA presenta cuatro estrategias alternativas que se basan en el análisis de los ambientes externo (amenazas y oportunidades) e interno (debilidades y fortalezas), las mismas que se describen a continuación:

1. La intención de la estrategia DA es minimizar tanto las debilidades como las amenazas y puede llamarse estrategia "mini- mini".
2. La estrategia DO tiene como propósito minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. De este modo, una empresa con ciertas debilidades en algunos aspectos puede fortalecerlas internamente o adquirir del exterior las capacidades necesarias (como la tecnología o las personas con las habilidades necesarias), para aprovechar las oportunidades del ambiente externo.
3. La estrategia FA se basa en las fortalezas de la organización para tratar con las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar las primeras a la vez que se minimizan las segundas. Así una compañía aprovecha sus fortalezas tecnológicas, financieras, administrativas o de marketing para hacer frente a la amenaza que representa un nuevo producto introducido por su competidor.
4. La situación más deseable es aquella en que una compañía aplica sus fortalezas para aprovechar las oportunidades (la estrategia FO). De hecho, la meta de las empresas es pasar de otras posiciones en la matriz a esta última. Si tiene debilidades, se esforzarán para superarlas y convertirlas en fortalezas, para con ellas enfrentar las amenazas, de tal modo que se puedan concentrar en las oportunidades.

Aceves Ramos, V. (2004) en su Libro Dirección Estratégica, resalta que las estrategias deben reunir ciertas características que ayuden a generar una ventaja competitiva en el mercado, así como anticiparse a las amenazas y acoplarse a los cambios que se generen en el entorno, con el fin de facilitar a las organizaciones la toma de decisiones y así mismo alinearse al cumplimiento de las metas u objetivos organizacionales.

En su mayoría las organizaciones Americanas utilizan la matriz FODA para elaboración de estrategias, las mismas que les permiten usar los puntos fuertes y tomar ventaja de las oportunidades para de esta manera identificar la situación actual de la compañía y alcanzar los objetivos, planificándose a largo plazo.

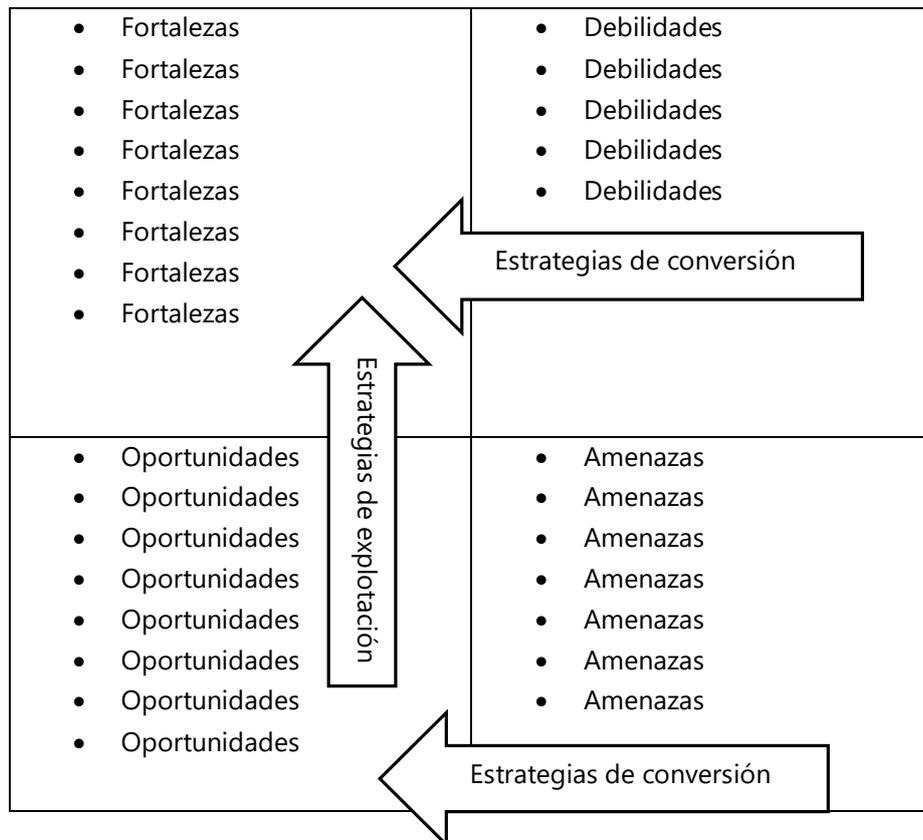


Figura 4. Marco Estratégico del Análisis FODA (Vega & Oña, 2018)

Para los factores internos (fortalezas y debilidades) se deben establecer estrategias de conversión que le permitan a la organización transformar las debilidades en fortalezas, sus amenazas en oportunidades, para de esta manera poder explotar sus fortalezas y oportunidades a través de la formulación e implantación de estrategias para lograr una armonía entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, tal como se muestra en la figura 4.

3. DESARROLLO

De acuerdo al análisis de varios autores se confirma que el análisis FODA fue y sigue siendo una herramienta complementaria del análisis estratégico; radica en identificar cuáles son los aspectos clave o factores clave que se derivan del análisis interno y análisis externo.

El análisis FODA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de las organizaciones. "Esto significa que dicho análisis le permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas" (Serna Gómez, 2008, p.185).

Por otra parte se determina que el análisis FODA es una herramienta que permite establecer de manera clara los factores claves de éxito que permiten a las organizaciones establecer de manera clara cuáles son las principales fuerzas y debilidades de una organización, y cuál es su importancia estratégica. El análisis empieza a tener utilidad como punto de partida para elegir entre posibles actuaciones futuras. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012)

La elaboración de estrategias inicialmente consiste en la identificación de los factores claves de éxito más representativos, para posteriormente identificar estrategias que permita a la organización aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. Los factores clave de éxito de la estrategia, son aquellos que le permiten sobrevivir y prosperar en un mercado competitivo a las organizaciones. Serna Gómez (2008) señala que:

En el análisis DOFA deben incluirse factores clave relacionados con: la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación, el desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas, tecnológicas y variables de competitividad (p.186).

Quinn, J.B. (1980) citado por Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez (2012) señala que una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes (p.6).

Mientras que Serna Gómez (2008) define a las estrategias como: "Las acciones que se deben realizar para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos" (p.73).

Thompson Jr & Strickland (2004) en su libro Administración Estratégica cita a la compañía Yamaha empresa dedicada a la fabricación de pianos. Desde hace varios años tenía una baja demanda por lo cual Yamaha decidió realizar un diagnóstico estratégico basándose en el FODA para buscar soluciones estratégicas que le permitan revitalizar su negocio. A raíz de este análisis Yamaha determinó que la mayoría de su mercado al cual se dirigía había dejado de utilizar este instrumento debido a los cambios de gustos, preferencias de la época. Considerando el análisis interno y externo Yamaha buscó nuevas estrategias que le hicieran competitivas dentro del mercado, algunas de estas fueron: diversificó los productos, se asoció con artistas y estudios de música. Además, creó un programa de educación musical tanto para alumnos y maestros. En conjunto estos esfuerzos han contribuido a revitalizar y sostener el negocio de pianos de Yamaha.

Helms, Rodríguez, Lisandro de los Ríos, & Hargrave (2011) citan a Ansoff, 1965; Andrews, 1987; Porter, 1991; Mintzberg et al., 1998 los mismos que afirman:

El análisis FODA proporciona la base para la realización del alineamiento deseado de variables o problemas. Al enumerar los problemas internos y externos favorables y desfavorables en los cuatro cuadrantes de un análisis FODA, los planificadores pueden comprender mejor cómo se pueden aprovechar las fortalezas para aprovechar nuevas oportunidades y comprender cómo las debilidades pueden ralentizar el progreso o magnificar las amenazas. (p.225)

“Curiosamente, el análisis FODA parece ser más utilizado popularmente al analizar una organización o al evaluar una serie de empresas” (Helms & Nixon, 2010, pág. 225).

En el caso de Argentina Helms, Rodríguez, Lisandro de los Ríos, & Hargrave (2011) citan a varios autores donde cada uno menciona:

Las aplicaciones del FODA se han utilizado como una herramienta para evaluar la implementación de un sistema de gestión ambiental (Lozano y Vallés, 2007), un proyecto de obras públicas de desarrollo económico regional (Lai y Rivera, 2006), interconexiones de tecnología minorista (Bielski, 2006), competitividad global de la industria (Shinno et al., 2006), organizaciones no gubernamentales como socios de desarrollo comercial (Domeisen y de Sousa, 2006), ventajas competitivas del gobierno (Chang y Lin, 2005), reforma hotelera (Yu y Huimin) , 2005), concentración del país en una industria importante (Tam et al., 2005), tercerización (Nair y Prasad, 2004), desarrollo estratégico en educación superior (Dyson, 2004), y rendimiento y calidad de la empresa (Ahmed et al. , 2006) (p.271).

En Venezuela el desarrollo del análisis FODA destaca numerosos problemas relacionados con la situación política y económica que enfrenta el país, después de revisar el mismo, es evidente que las debilidades y amenazas eclipsan las fortalezas y oportunidades para Venezuela. La falta de iniciativa empresarial, el control gubernamental abrumador de los negocios y la ideología socialista reprimirá todas las fortalezas y oportunidades inherentes o desarrolladas. (Duarte, Etkin, Helms, & Anderson, 2006, p.243)

“El análisis FODA es un enfoque por el cual los aspectos del entorno externo son analizados para identificar y desarrollar el curso de acción más adecuado o atractivo en términos de decisiones estratégicas a tomar” (Karadakis , Kaplanidou, & Karli, 2010, p.171).

Esta herramienta se ha utilizado en el análisis de una serie de economías desarrolladas y en desarrollo, además se ha utilizado para perfilar los desafíos del emprendimiento. (Helms, Rodríguez, Lisandro de los Ríos, & Hargrave, 2011, pág. 271)

Helms & Nixon (2010) citan varios estudios, en los que se analizaron a cuatro de los principales actores de la industria cosmética; Avon, Revlon, Max Factor y Este Lauder, que utilizaron una serie de herramientas además del análisis FODA e incluyeron la cadena de valor y las 5 fuerzas de Porter y el estudio financiero. Según los autores del estudio, el análisis y la información le ahorran tiempo a los ejecutivos y a los investigadores al seleccionar solo la mejor información y la más pertinente y presentarla en un formato condensado. (p.225)

El análisis FODA es utilizado como herramienta de planificación en diversas industrias Americanas. Se menciona a empresas posicionadas ya en el mercado como es Avon quien cuenta con varias sucursales dentro de todos los países de América, esto muestra la gran importancia que tiene el análisis FODA en el crecimiento y competitividad que tienen las organizaciones más grandes del mundo.

Duarte, Etkin, Helms, & Anderson (2006) citan a Ansoff, 1965; Andrews, 1987; Porter, 1991; Hofer y Schendel, 1978; Valentin, 2001, los mismos que concuerdan en que "El FODA ayuda en la identificación de relaciones ambientales, así como la desarrollo de caminos adecuados para los países, organizaciones u otras entidades a seguir" (p.234).

Es evidente que el análisis FODA constituye una herramienta imprescindible en la planificación de organizaciones, empresas e incluso países, ya que contribuye a la elaboración de estrategias que orienten el camino más efectivo para el cumplimiento de objetivos.

El análisis FODA no se direcciona solamente al ámbito de las organizaciones, por el contrario, es muy frecuente su uso en la vida de todas las personas, esto debido a la fácil y sencilla metodología que se utiliza y a los grandes beneficios que otorga, ya que permite realizar una evaluación de situaciones complejas que se desarrollan en diferentes ámbitos y provee de alternativas para la toma de decisiones y elaboración de estrategias.

Es una herramienta que a pesar del paso del tiempo y la creación de nuevas tecnologías las organizaciones no han dejado de utilizarla. Un claro ejemplo es como las empresas Americanas han buscado la manera de implementar y desarrollar esta herramienta, junto a la elaboración de estrategias, la misma que les ha permitido hacer frente a los cambios que se presentan como resultado de la globalización; este fenómeno ha convertido a los mercados nacionales e internacionales muy competitivos en todos los sentidos, ya sean estos tecnológicos, la infraestructura, los productos, entre otros.

4. DISCUSIÓN

Debido al incremento de la tecnología y la competencia entre las empresas, las industrias buscan emplear diferentes estrategias y políticas para incrementar la productividad y disminuir los costos a través de la utilización de varias herramientas de diagnóstico estratégico siendo una de ellas el análisis FODA.

El análisis FODA compone una parte fundamental dentro de la planeación estratégica en la etapa del diagnóstico estratégico ya que permite desarrollar estrategias en beneficio de la organización, basándose en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas determinadas al realizar este análisis. Además, proporciona una guía para la gerencia con el fin de que esta cuente con un panorama amplio de su situación tanto interna como externa.

La mayoría de organizaciones independientemente de su giro de negocio o actividad hacen uso del análisis FODA para determinar su situación en relación con los grupos de interés y con su estructura interna. Una de las razones para su utilización es la fácil interpretación de

información que se coloca en su matriz además de que este análisis abarca varios factores que pueden ser beneficiosos o perjudiciales para una organización.

El análisis FODA no ha cambiado su estructura o metodología de aplicación es por ello que algunos autores sostienen que utilizar esta matriz presenta deficiencias ya que no ha presentado mejoras o innovaciones que le ayuden a brindar soluciones más efectivas a las organizaciones.

Para realizar un buen análisis FODA es necesario que el mismo sea realizado por la alta gerencia, ya que los encargados de la elaboración deben conocer perfectamente el funcionamiento y estructura de la organización, de manera que se evite pasar por alto los factores que pueden afectar al funcionamiento y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Un análisis FODA resulta efectivo y de utilidad cuando se considera todos los factores importantes en una organización, y para ello se debe realizar el análisis interno sobre el presente de la organización es decir de acuerdo a como se encuentra la organización actualmente, mientras que el análisis de factores externos debería realizarse con un enfoque futuro ya que se debe buscar prever aquellas situaciones a las que una organización podría enfrentarse y de este modo proyectar estrategias con las que se pueda enfrentar cambios, eventos, o hechos futuros.

Cada organización es la única facultada para decidir cuál es la herramienta más idónea para ser aplicada en la etapa de su diagnóstico estratégico, al utilizar el análisis FODA cada organización debe considerar que esta matriz brinda muchas ventajas como un amplio análisis de los factores. Pero esta herramienta se puede completar con otras como el análisis de vulnerabilidad, entonces es por ello que para realizar un efectivo diagnóstico estratégico se puede utilizar varias herramientas siempre y cuando estas proporcionen información relevante, precisa y correcta.

5. CONCLUSIONES

El análisis FODA (DOFA) es una herramienta de planificación estratégica utilizada desde épocas pasadas, no es una herramienta nueva ya que esta ha trascendido en el tiempo y proporciona a las organizaciones un panorama de su situación actual al establecer de manera clara cuáles son las principales fuerzas y debilidades de una organización, y cuál es su importancia estratégica.

El análisis FODA ha permitido a las organizaciones elaborar estrategias mediante una evaluación tanto de los factores internos (Fortalezas y Debilidades), como externos (Oportunidades y Amenazas) que afectan a la organización en cuanto al logro de los objetivos.

La evaluación interna y externa de las organizaciones facilitan la elaboración del análisis FODA ya que la misma permite a las organizaciones seleccionar los factores claves ya sean estos referentes al mercado, los competidores, la tecnología, los cambios ambientales, el

recurso humano entre otros, y en base a estos factores se desarrollan las estrategias que permitirán a las organizaciones alcanzar las metas y objetivos planteados.

En la actualidad las organizaciones se basan en nuevas herramientas de diagnóstico estratégico, pero a pesar de estos cambios el análisis FODA continúa siendo un instrumento de apoyo para la formulación de estrategias en las organizaciones Americanas y a nivel mundial.

El análisis FODA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa con el fin de facilitar a las organizaciones formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Los factores claves de éxito deben traducirse en ventajas competitivas fundamentales que le permitan a la organización alcanzar los objetivos propuestos y así mismo anticiparse a los cambios que pueda presentar el mercado.

El estudio de las nuevas herramientas del diagnóstico estratégico debería ser entrelazadas con el análisis FODA, para que de esta manera las organizaciones tengan una guía de lo que posiblemente podrían cambiar, mejorar, innovar e implementar en sus organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Duarte, C., Etkin, L., Helms, M., & Anderson, M. (2006). The challenge of Venezuela: a SWOT analysis. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 16, 233-247.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Elementos de Administración un Enfoque Internacional y de Innovación* (Octava Edición ed.). (J. M. Chacón, Ed., J. Gómez Mont, & J. Dávila Martínez, Trans.) México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V. Retrieved Junio 25, 2018, from https://www.academia.edu/30857875/MANUAL_DE_Koontz_H._y_Weihrich_H._Elementos_de_Administraci%C3%B3n_8va_edici%C3%B3n_pdf?ends_sutd_reg_path=true

Aceves Ramos, V. (2004). *Dirección estratégica*. Ciudad de México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Davies, A., & Thomas, A. (2014). Corporate strategy development via numerical situation analysis . *Benchmarking: An International* , 619-633.

Garrido, S. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: McGRAW-HILL/ INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A.U.

- Ghazinoory, S., Abdi, M., & Azadegan-Mehr, M. (2011, Abril 12). Swot Methodology: A State-of-the-Art Review for the Past, A Framework for the Future. *Journal of Business Economics and Management*, 24-48. Retrieved from <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.555358>
- Grassl , W., Pahl, J., & Agarwal, R. (2012). Meta-SWOT: introducing a new strategic. *Journal of Business Strategy*, 33, 12-21.
- Helms, M., Rodríguez, M., Lisandro de los Ríos, & Hargrave, W. (2011, Marzo 13). Entrepreneurial potential in Argentina: a SWOT analysis. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 21, 269-287. doi:11.1108/1059
- Helms, M., Rodríguez, M., Lisandro de los Ríos, & Hargrave, W. (2015, Marzo 13). Entrepreneurial potential in Argentina: a SWOT analysis. *Emerald Insinght*, 21. doi:11.1108/1059
- Helms, M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now? . *Journal of Strategy and Management* , 215-251.
- Karadakis , K., Kaplanidou, K., & Karli, G. (2010). Event leveraging of mega sport events: a SWOT analysis approach. *International Journal of Event and Festival Management*, 1(3), 170-185.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y SU IMPLANTACIÓN A TRAVÉS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. MADRID: Ediciones Díaz de Santos, S.A. Retrieved Junio 27, 2018, from <file:///C:/Users/hp/Documents/sextosemestre/planificacion%20estrategica/desarrollo%20del%20paper/Planificación-estratégica.pdf>
- Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia Estratégica* (DÉCIMA EDICIÓN ed.). (Panamericana Editorial Ltda., Ed.) Bogotá, Bogotá, Colombia: 3R Editores. Retrieved Junio 27, 2018, from file:///C:/Users/hp/Documents/sextosemestre/planificacion%20estrategica/Libro_gerencia-estrategica-humberto-serna-gomez.pdf
- Thompson Jr, A. A., & Strickland, A. J. (2004). *Administración Estratégica*. México: Mc GrawHill.
- Thompson , & Strickland. (1985). *Recopilación del libro "Conceptos y Técnicas de la Administración"*. Retrieved Junio 25, 2018, from <http://www.agro.unc.edu.ar/~paginafacu/Catedras/Agroneg/Filminas/ProcDirecEstrateFO DA.pdf>
- Wheenlen, T., & Hunger, J. (2007). *Administracion estratégica y politicas de Negocios* (Décima Edición ed.). (P. M. Guerrero Rosas, Ed.) México, México, México: Pearson Educación. Retrieved Junio 27, 2018