

10. IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA EN LAS EMPRESAS. CAMBIO  
CULTURAL. PENSAMIENTO SISTÉMICO

Autor: Lic. Sebastián Schanz

## **10.1. INTRODUCCIÓN**

Está claro que, desde hace ya varias décadas, los sistemas informáticos están dando soporte a las empresas para realizar sus tareas en forma más eficiente. En la década del 70 u 80, solo grandes organizaciones gubernamentales o académicas eran capaz de afrontar los altos costos que tenían los equipos informáticos, sin embargo, con el paso de los años, los microemprendedores, así como también las pequeñas y medianas empresas, han podido beneficiarse del uso de hardware y software para la realización de diversas tareas.

Un punto importante a tener en cuenta es que muchas veces las empresas pueden beneficiarse del uso de sistemas informáticos, pero otras tantas pueden beneficiarse, por el simple hecho de sistematizar sus procesos o su organización.

Cuando hablamos de sistematización, nos referimos al proceso por el cual se pretende ordenar una serie de elementos, pasos y etapas, con el fin de otorgar jerarquías a los diferentes elementos. Quizá a este término podamos asociarlo con máquinas, con software o con procesos industriales, pero además de ligarse a todos estos, también está presente en la vida cotidiana.

En el día a día, las personas siempre buscamos el orden. Podríamos decir incluso que todas nuestras actividades buscan un orden, y justamente un sistema es un “objeto” por el cual ordenamos una serie de componentes conectados de alguna manera. Podemos sistematizar prácticamente cualquier proceso, o actividad, podríamos sistematizar por ejemplo la preparación de nuestro desayuno por la mañana, o la serie de pasos a realizar antes de dormir, y como vemos en estos ejemplos no existe un sistema informático o una máquina que intervenga en la sistematización de dichas actividades.

En las organizaciones ocurre lo mismo, podemos sistematizar y ordenar cualquier proceso o actividad que se lleve a cabo en la empresa, para optimizar el uso de recursos, y resolver las tareas en forma más efectiva o eficiente. Por lo general la sistematización de procesos o actividades siempre generan resistencia, ya sea que se está sistematizando por medio del uso de un sistema informático o no.

## **10.2. QUÉ ES RESISTENCIA AL CAMBIO**

Se denomina resistencia al cambio a todas aquellas situaciones en las cuales las personas deben modificar ciertas rutinas o hábitos de su vida cotidiana o profesional, pero se niegan por miedo o dificultad a realizar algo nuevo o diferente. La resistencia al cambio que presenta cada individuo es diferente dependiendo, en gran medida, de las experiencias previas, y la capacidad y predisposición que se posea para afrontar los cambios. La resistencia puede ser inmediata, diferida, abierta o implícita.

Algunas personas tienen miedo a lo desconocido, al cambio de rutinas y de hábitos. El ser humano se dice que es un animal de costumbres, y es por eso que le gusta tener todo bajo control, ese es principalmente el motivo por el cual evitará situarse en escenarios nuevos que puedan generar caos, incertidumbre y/o descontrol.

También existe un porcentaje de individuos (tal vez menor al anterior) que ven en el cambio una oportunidad de mejorar, aprender y superarse. Esto puede deberse nuevamente a las experiencias, a la edad, así como a lo abierta y receptiva que pueda ser la persona con respecto a los cambios.

Para algunas personas, es más importante preservar sus costumbres que adaptarse a lo nuevo. Muchas veces ocurre que para los jóvenes puede ser más fácil afrontar y adaptarse al cambio que para personas adultas o mayores.

Los cambios son procesos necesarios que deben realizarse, por más que no se desee salir de la zona de confort, en especial con el ritmo de vida actual en el que los sistemas de gestión, los métodos y las metodologías de trabajo y de estudio, entre otros, son constantemente sometidos a cambios.

### **10.3. RAZONES DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO**

Para los especialistas, existen diferentes razones para resistirse al cambio, algunos consideran, más allá de la edad y las experiencias, que el nivel de educación influye en la capacidad de afrontar los cambios. No obstante, las razones básicas son:

- **Hábitos y costumbres:** Como se dijo previamente, los seres humanos somos animales de costumbres y rutinas, es por eso que los cambios generan resistencia e inseguridad al momento de modificar alguna actividad que se realiza con frecuencia.
- **Equilibrio emocional:** el equilibrio mental juega un papel muy importante al momento de asumir un cambio. Las personas equilibradas emocionalmente responden mejor a los cambios que aquellas que no lo están.
- **Temor a lo desconocido:** cambiar de trabajo, de universidad, de lugar de residencia, entre otras situaciones, significan lo nuevo. Esto puede generar ansiedad y temor por no saber qué se puede encontrar y cómo afrontar lo desconocido.

Otras razones por las cuales puede aparecer la resistencia al cambio en mayor o menor medida son la falta de tolerancia a las situaciones ambiguas, la autosuficiencia, la actitud que se tenga ante la vida, la cultura, la personalidad, la capacidad de establecer relaciones de trabajo y amistad, el miedo al fracaso, entre otros.

### **10.4. RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

La resistencia al cambio organizacional, por su parte, es una situación que resulta constante, en especial si se considera lo importante que es para las

organizaciones mantener un alto nivel de trabajo, producción y calidad de producto o servicio.

Para que una organización sea competitiva es necesario que su capital humano y maquinaria se enfrente cada cierto tiempo a cambios en pro de mejorar los sistemas, métodos y procedimiento de trabajo.

Por este motivo, muchas organizaciones obtienen periódicamente métricas que luego analizan y verifican a fin de determinar la necesidad de realizar modificaciones o no.

No es fácil para los responsables de la gestión de una empresa u organización, comunicar cambios a los empleados, y que estos lo tomen de buena manera. Es por este motivo, que hay que ser cuidadoso a la hora de informar modificaciones en los procedimientos habituales. Muchas veces es mejor incluir a los operarios en las decisiones de cambios, así los toman como propios, y se resisten menos a la implementación de los mismos.

Las empresas pueden ser vistas como entidades en las que intervienen el capital y el trabajo, por lo general realizado por personas, con el fin de proveer productos o servicios a clientes. Y justamente porque intervienen personas, es que en las organizaciones también se puede observar resistencia al cambio. Esta resistencia puede surgir por el miedo de los empleados a perder su trabajo, o simplemente por la falta de capacidad de adaptación a los mismos.

La resistencia al cambio organizacional puede ser positiva o negativa.

- Es positivo cuando impulsa a los trabajadores a motivarse y dar lo mejor de sí para evitar el fracaso. Además, el cambio puede generar debates, fomentar el intercambio de opiniones y discusiones para analizar si el mismo es adecuado o no.
- Por otro lado, la resistencia al cambio organizacional puede generar problemas, en especial si las personas involucradas se niegan a seguir los nuevos lineamientos, retrasando las labores y obstaculizando el trabajo de los demás.

#### **10.4.1. Razones de la resistencia al cambio organizacional**

Existen varias razones por las cuales las organizaciones, pueden ser más o menos resistentes a los cambios. Hay que tener en cuenta, que la resistencia no siempre se encuentra en los operarios, también la gerencia puede ser resistente a los cambios, lo cual implica en ciertas ocasiones un problema mucho más grave.

Algunas de las razones más frecuentes que provocan la resistencia al cambio en las organizaciones, son las siguiente:

- Temor al fracaso.
- La inversión económica a realizar implica grandes cantidades de dinero.
- Mayores o menores responsabilidades y escasa flexibilidad en los trabajadores.

- Pérdida de dinero, trabajadores, clientes o proveedores.
- Modificar las bases de la cultura organizacional, que es la guía de todos quienes trabajan en la empresa.
- Cambios salariales y modificación de los beneficios que ofrece la organización.
- Desconocimiento o desinformación del porqué se realizan los cambios y sus aspectos positivos o negativos.
- Miedo a lo nuevo.

Considerando estas razones, en algunas organizaciones se limitan los cambios por el miedo y la imposibilidad de saber de qué manera se verá afectada.

Para superar la resistencia al cambio organizacional es necesario que dentro de la empresa la comunicación sea constante y clara, explicar el porqué de los cambios y su lado positivo en términos generales.

## 10.5. SISTEMAS

Hasta acá se hizo una breve introducción a los beneficios, y dificultades que pueden encontrarse a la hora de implantar un nuevo sistema dentro de una organización. De todas formas, y solo a modo informativo, vamos a dar una breve definición de sistema y sus clasificaciones.

Un sistema es un conjunto de elementos que están relacionados entre sí para alcanzar un objetivo determinado. Los sistemas pueden ser físicos, como el sistema solar, o abstractos, como un software.

El término sistema se utiliza en diferentes disciplinas y ciencias como la biología, la informática y la química.

Los sistemas pueden clasificarse tomando en cuenta diversos criterios, algunos de ellos son:

1. Según la relación que establecen con el medio ambiente:

- **Sistemas cerrados:** Se caracterizan por su hermetismo, ya que no generan ningún intercambio con el ambiente, por lo que no se ven afectados ni ejercen influencia en él. Tienen un comportamiento totalmente programado y determinado.

**Ejemplo:** Una olla a presión.

- **Sistemas abiertos:** Se caracterizan por establecer intercambios con el medio ambiente que los rodea, para lograrlo, se valen de salidas y entradas por las que intercambian, de manera constante, energía y materia.

**Ejemplo:** Un bosque.

2. Según su constitución:

- **Sistemas conceptuales o abstractos:** Están constituidos por conceptos que son ajenos a la realidad y que resultan meramente abstractos.

**Ejemplo:** Un software.

- **Sistemas físicos:** Están constituidos por objetos o seres concretos y tangibles.

**Ejemplo:** Un motor.

3. Según su origen:

- **Sistemas artificiales:** Son producto de la creación humana, por lo que dependen de la presencia de otros para poder existir.

**Ejemplo:** Un reloj.

- **Sistemas naturales:** No dependen de la mano de obra del hombre para originarse.

**Ejemplo:** Un animal.

4. Según su movimiento:

- **Sistemas dinámicos:** Se caracterizan por evolucionar con el tiempo.

**Ejemplo:** Una célula.

- **Sistemas estáticos:** Se caracterizan por carecer de movimiento.

**Ejemplo:** Una roca.

5. Según la complejidad de los elementos que los conforman:

- **Sistemas complejos:** Se caracterizan por estar compuestos por subsistemas, lo que vuelve difícil la tarea de identificar los distintos elementos que los componen.

**Ejemplo:** El planeta Tierra.

- **Sistemas simples:** Se caracterizan por no contar con subsistemas, lo que permite identificar fácilmente sus elementos constitutivos.

6. Según su naturaleza:

- **Sistemas inertes:** Se caracterizan por carecer de vida.

**Ejemplo:** El agua.

- **Sistemas vivos:** Se caracterizan por tener vida.

**Ejemplo:** El cuerpo humano.

## 10.6. PENSAMIENTO SISTÉMICO

Ya habiendo comentado un poco las bondades que tiene sistematizar tanto las actividades cotidianas, como las profesionales, podemos entrar en adentrarnos un poco en otro concepto llamado pensamiento sistémico.

El pensamiento sistémico es un modo de análisis que evalúa todas las partes que se interrelacionan y que a su vez conforman una situación hasta lograr una mayor conciencia de los sucesos y del porqué.

A través del pensamiento sistémico se estudian todas las partes de un todo. Es un tipo de pensamiento que suele ser aplicado en los estudios científicos, ingeniería y administración de empresas, entre otros, como un método por el cual se puede dar solución a un problema o situación.

### **10.6.1. Características del pensamiento sistémico**

El pensamiento sistémico se caracteriza por identificar las partes que componen un todo, es de ahí que nace su complejidad, ya que busca ir un poco más allá, para encontrar esas particularidades del problema que no se perciben a simple vista. Sus características principales son:

- Se puede obtener una visión más amplia de la situación o problema a enfrentar ya que parte de lo particular a lo general.
- Es un tipo de pensamiento y de análisis complejo.
- A través del pensamiento sistémico se pueden identificar patrones, estrategias para prevenir o enfrentar situaciones futuras.
- Es útil aplicar este tipo de pensamiento cuando se lidera un equipo de trabajo o proyecto en particular.
- Proporciona métodos y estrategias de mayor eficacia para enfrentar las dificultades y entender el entorno que nos rodea.

### **10.6.2. Pensamiento sistémico en las empresas**

En el área de las empresas y las organizaciones, el pensamiento sistémico plantea una visión multidisciplinaria a fin de hacer un análisis profundo y más completo de una empresa u organización y así determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades en cuanto a gestión y producción y, qué pasos se deben llevar a cabo para su equilibrio.

Las empresas u organizaciones funcionan como un todo compuesto por diversas áreas de trabajo, las cuales se integran e, incluso, pueden depender unas de otras, para desarrollar un producto o servicio.

Es en esto que radica la importancia del pensamiento sistémico, tener la capacidad de entender cómo funcionan cada una de las partes de un todo y generar una solución estratégica a una problemática a través de procesos que también sean integradores y generen un desarrollo estable y duradero.

La gestión organizacional debe estar atenta a todas las áreas que conforman la empresa y plantear estrategias de trabajo y desarrollo que se adecuen al buen funcionamiento de las mismas sin que afecten de manera negativa a las demás. La correcta interconexión de las áreas de trabajo puede garantizar o al menos aumentar las posibilidades de resultados óptimos.

### **10.6.3. Ejemplos del pensamiento sistémico**

El pensamiento sistémico puede ser aplicado a todas las actividades de la vida diaria, de ahí es que surge que su característica principal sea la de comprender la importancia de las partes que integran un todo.

Por ejemplo, en los deportes que se practican en grupo, como el fútbol o el básquet, posiblemente exista un jugador que se destaque más que los demás en una posición. Sin embargo, al ser un deporte en equipo, lo que normalmente le interesa al cuerpo técnico es la capacidad de sus jugadores de trabajar en equipo, ya que el ganar o perder un partido, rara vez dependerá de las habilidades de una sola persona.

Por otra parte, por ejemplo, cuando en una organización se presenta un problema en el área de producción, es posible que la dificultad surja desde cualquier otra u otras áreas de trabajo, pero que solo se refleje en el proceso de producción.

A través del pensamiento sistémico es posible hacer este tipo de detecciones, ya que se evalúan todas las partes que integran a la organización como un todo y no por separado. Una vez determinada la situación se establecen los pasos y estrategia a seguir para solucionar el problema.



## 10.7. MATRIZ FODA

La sigla FODA, es un acróstico de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

También se puede encontrar en diferentes bibliografías en castellano como “Matriz de Análisis DAFO”, o bien “SWOT Matrix” en inglés.

- **DAFO:** Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades
- **SWOT:** Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, que esté actuando como objeto de estudio en un determinado momento.

La idea de hacer una matriz FODA, es plantear un escenario, o tomar una captura de una situación puntual que se esté estudiando. Las variables que incluimos en dicha matriz, deben ser analizadas, para luego tomar decisiones estrategias para obtener mejoras a futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Hay que tener en cuenta, que se deberán realizar análisis FODA sucesivos y en forma periódica, teniendo como referencia el primero, para poder saber a ciencia cierta si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica de objetivos y políticas. Esto es aconsejable dado que las condiciones internas y externas son dinámicas, es decir que algunos factores pueden cambiar con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y en qué contexto lo estamos analizando.

El objetivo primario de este análisis consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de enfrentar los cambios y los inconvenientes que aparezcan, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar o simular distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las

amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre ellas modificando los aspectos internos.

- **Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia.

- **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.

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

A continuación, se enumeran diferentes ejemplos de las variables que debemos tener en cuenta al momento de analizar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas.

#### **10.7.1. Ejemplos de matriz FODA**

##### **Ejemplos de Fortalezas**

- Buen ambiente laboral
- Proactividad en la gestión
- Conocimiento del mercado
- Grandes recursos financieros
- Buena calidad del producto final
- Posibilidades de acceder a créditos
- Equipamiento de última generación
- Experiencia de los recursos humanos
- Recursos humanos motivados y contentos
- Procesos técnicos y administrativos de calidad
- Características especiales del producto que se oferta
- Cualidades del servicio que se considera de alto nivel

##### **Ejemplos de Debilidades**

- Salarios bajos
- Equipamiento viejo
- Falta de capacitación
- Problemas con la calidad
- Reactividad en la gestión
- Mala situación financiera
- Incapacidad para ver errores
- Capital de trabajo mal utilizado
- Deficientes habilidades gerenciales

- Poca capacidad de acceso a créditos
- Falta de motivación de los recursos humanos
- Producto o servicio sin características diferenciadoras

**Ejemplos de Oportunidades**

- Regulación a favor
- Competencia débil
- Mercado mal atendido
- Necesidad del producto
- Inexistencia de competencia
- Tendencias favorables en el mercado
- Fuerte poder adquisitivo del segmento meta

**Ejemplos de Amenazas**

- Conflictos gremiales
- Regulación desfavorable
- Cambios en la legislación
- Competencia muy agresiva
- Aumento de precio de insumos
- Segmento del mercado contraído
- Tendencias desfavorables en el mercado
- Competencia consolidada en el mercado
- Inexistencia de competencia (no se sabe cómo reacciona el mercado)

## 10.7.2. Un ejemplo práctico



Ilustración 4 Fuente: [www.ingenioempresa.com](http://www.ingenioempresa.com)

Como ya se dijo previamente el análisis FODA consiste en una matriz en la que identificamos:

- F: Fortalezas
- O: Oportunidades
- D: Debilidades
- A: Amenazas

Aun cuando se suele decir que FODA y DAFO son lo mismo, podemos encontrar pequeñas diferencias en la forma como se abordan aspectos externos e internos.

<b>Matriz Dofa:</b> <b>Nombre de matriz</b>	<b>Fortalezas (F)</b> Son los puntos fuertes internos.	<b>Debilidades (D)</b> Son los puntos débiles internos.
<b>Oportunidades (O)</b> Son las oportunidades que se deben aprovechar	<b>Estrategia FO:</b> Es la estrategia a seguir con base en las fortalezas y oportunidades detectadas	<b>Estrategia DO:</b> Es la estrategia a seguir con base en las debilidades y oportunidades.
<b>Amenazas (A)</b> Son los riesgos externos que se deben afrontar.	<b>Estrategia FA:</b> Es la estrategia a seguir con base en las fortalezas y amenazas detectadas	<b>Estrategia DA:</b> Es la estrategia a seguir con base en las debilidades y amenazas detectadas

*Ilustración 5 Fuente: [www.ingenioempresa.com](http://www.ingenioempresa.com)*

Los componentes del análisis FODA se pueden ir colocando en una matriz o escribiéndose uno a uno y luego enfrentarlos para determinar las estrategias. La ventaja de la matriz es que logra concentrar todo el análisis.

### **Paso 1:Cuál es el objetivo**

El primer paso lógico para armar una matriz FODA es definir cuál es el objetivo. Si se va a realizar una matriz FODA, se va a hacer por algo. Es por eso que tenemos que saber si el objetivo será, por ejemplo, la planificación estratégica del año, la expansión de la empresa, el aumento de las ventas, la mejora en los tiempos de producción, etc, etc, etc. Es importante que los asistentes tengan en claro el objetivo que están persiguiendo.

### **Paso 2: Definiendo amenazas**

El siguiente paso, será identificar, definir y analizar las amenazas. Algunas preguntas que podemos hacernos en este puto serán:

- ¿Cómo está cambiando el panorama del mercado?
- ¿Qué está haciendo la competencia?
- ¿Alguna debilidad puede ser una amenaza para la empresa?
- ¿Están cambiando los estándares de calidad de nuestro producto?
- ¿Qué obstáculos estamos enfrentando?
- ¿Cómo nos están afectando las medidas del gobierno?

Las amenazas son los factores que suponen riesgos para la empresa. Son externas, por lo que difícilmente podemos controlarlas; pero podemos elaborar planes de contingencia para enfrentarlas.

Las hay de todo tipo según la característica de la compañía. Por ejemplo el aumento del dólar para una comercializadora que trae productos importados, las políticas ambientales para una petrolera, el aumento desmesurado en los precios de nuestros proveedores o el desarrollo de tecnología de nuestra competencia.

Una buena práctica puede ser priorizar las amenazas según la severidad y probabilidad de ocurrencia.

### **Paso 3: Siguen las oportunidades**

El tercer paso, será detectar cuales son nuestras oportunidades. La idea es sacar provecho del contexto, y lograr obtener alguna ventaja competitiva. Para poder identificar cuáles son las oportunidades, nos podemos hacer las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las tendencias del mercado a favor?
- ¿Qué cambios tecnológicos pueden presentar una oportunidad?
- ¿Qué deberíamos hacer que no hemos hecho y la competencia sí?
- ¿Qué eventos nos permitirán expandir la empresa?
- ¿Cómo se están comportando las personas frente a este tema?
- ¿Existe alguna fortaleza que podamos explotar?

Al igual que ocurre con las amenazas, no tenemos control directo sobre las oportunidades, ya que son factores externos a la empresa, pero sí que podemos desarrollar planes para aprovecharlas. Estamos hablando de posibles ventajas para que a la empresa le vaya mejor, lo que puede significar la diferencia entre ésta y la competencia.

Una opción también es partir de nuestras debilidades, ya que, si conseguimos eliminar una debilidad, quizás se abra una oportunidad, o quizás esa fortaleza pueda explotarse.

### **Paso 4: ¿Cuáles son mis fortalezas?**

El siguiente paso será identificar nuestras fortalezas, es decir, nuestros puntos fuertes que nos diferencian de nuestra competencia. Para eso, podríamos hacernos las siguientes preguntas:

- ¿En qué somos mejores?

- ¿Cuáles son las ventajas de la empresa?
- ¿Cuáles son los factores que nos hacen merecedores de esa oportunidad?
- ¿Cuál es nuestra propuesta de valor o qué diferencia nuestro producto de otros?
- ¿Cómo está nuestro estado financiero?
- ¿Qué puntos fuertes ve el mercado en nosotros?

Las fortalezas son aspectos internos y positivos del negocio, por lo tanto están bajo control de la empresa. Por lo general cuando pensamos en fortalezas se nos viene a la cabeza aquello en lo que somos buenos, pero podemos ir más allá preguntándole a los clientes y al mercado, qué piensa de nosotros. Si hemos hecho las cosas bien, algunas respuestas serán fortalezas.

Las fortalezas también pueden aflorar a nivel de procesos. Quizá tenemos un estupendo equipo de ventas o un óptimo servicio postventa.

### **Paso 5: Detectando las debilidades**

El quinto paso, será identificar, definir y analizar las debilidades de nuestra empresa. Para eso, tenemos que encontrar nuestros puntos vulnerables, que quizás afectan la producción, las ventas, el servicio postventa o la relación entre los empleados o con los clientes. Algunas preguntas que podemos hacernos para identificar las debilidades son:

- ¿En qué podemos mejorar?
- ¿Qué deberíamos dejar de hacer?
- ¿Qué aspectos negativos ha mencionado el mercado y los clientes?
- ¿Por qué estamos perdiendo las ventas?
- ¿En qué nos falta más experiencia?
- ¿Qué tiene la competencia que no tengamos nosotros y nos esté afectando?

Las debilidades en definitiva son desventajas frente a la competencia y hacia el logro de los objetivos.

La falta de experiencia, la mala ubicación, la poca eficiencia en el uso de los recursos en los procesos y mala calidad del producto son ejemplos de debilidades.

### **Paso 6: Definiendo las estrategias**

Las estrategias se trazan comparando fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.

- ¿De qué forma podemos usar nuestras fortalezas para aprovechar nuestras oportunidades?

## **ENFOQUE DE ÉXITO**

¿Cómo se pueden usar nuestras fortalezas para mitigar las amenazas?

**ENFOQUE DE REACCIÓN**

¿Cómo podemos aprovechar las oportunidades para corregir nuestras debilidades?

**ENFOQUE DE ADAPTACIÓN**

¿Cómo podemos mantenernos en pie aun con las amenazas vistas?

**ENFOQUE DE SUPERVIVENCIA**

En conclusión, la idea es tomar cada aspecto de un elemento de la Matriz FODA, y compararlo con otro elemento.

Por último y para como conclusión, podemos enumerar algunos consejos a tener en cuenta, cuando desarrollamos una matriz FODA.

La elaboración de la matriz FODA tiene que ser rigurosa y seria. Es importante tener en cuenta que:

- Las estrategias no deben quedar en palabras, ni siquiera en escritos. Tienen que establecer un plan de acción, paso a paso, con fechas y responsables para asegurar su cumplimiento. Es decir, hay que planificar, hacer, controlar.
- Es importante priorizar entre los elementos más significativos, tanto entre las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas, vamos a tener elementos más importantes, o con más peso, que otros. Es por eso que es bueno analizar, y priorizar estos elementos.
- Conviene tener precisión en nuestras afirmaciones. No escribir ninguno de los elementos en forma ambigua, para evitar que se preste a confusiones. Por ejemplo, la sentencia:
  - Dar seguimiento a las ventas de por un tiempo, para determinar cuál es el producto estrella. Podría reemplazarse por: Dar seguimiento a las ventas durante 30 días, para determinar cuál es el producto estrella.