

# Business Process Modeling Notation

Sistema:

Referencia:

**CONFIDENCIAL**

© Copyright *UCAIsia S. A.*

**Versión 1.0**

**Control de documentación**

**Histórico de versiones**

Versión	Fecha	Documentos reemplazados/descripción/detalles
1.0		Versión Inicial

**Cambios desde la última versión**

**Control de Instancia**

Autor: Ulises Cáceres Rui-Perez Cargo: CEO - Consultor  
Aprobado por: Cargo:  
Firma: Fecha:

Distribución:

## Índice

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
PROPÓSITO .....	3
ALCANCE.....	3
GLOSARIO .....	3
DOCUMENTOS RELACIONADOS .....	3
SUPOSICIONES Y RESTRICCIONES .....	3
<b>BUSINESS PROCESS MODELING NOTATION .....</b>	<b>4</b>
BUSINESS PROCESS MODELING NOTATION O BPMN.....	4
ÁMBITO DE LA BPMN.....	5
ELEMENTOS .....	5
VÉASE TAMBIÉN .....	5
REFERENCIAS.....	5
LECTURAS ADICIONALES .....	6
ENLACES EXTERNOS .....	6
<b>BUSINESS PROCESS MODELING .....</b>	<b>7</b>
<b>TRAZABILIDAD ENTRE LA ESTRATEGIA Y BPM A TRAVÉS DEL BALANCE SCORECARD .....</b>	<b>8</b>
<b>EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....</b>	<b>9</b>
AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES (FUERZA 1) .....	9
LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES (FUERZA 2) .....	9
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES (FUERZA 3) .....	9
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES (FUERZA 4) .....	9
AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS (FUERZA 5).....	10
ECONOMÍAS DE ESCALA (BARRERA 1) .....	10
DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO (BARRERA 2).....	10
INVERSIONES DE CAPITAL (BARRERA 3).....	11
DESVENTAJA EN COSTOS INDEPENDIEMENTE DE LA ESCALA (BARRERA 4) .....	11
ACCESO A LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN (BARRERA 5) .....	11
POLÍTICA GUBERNAMENTAL (BARRERA 6) .....	11
<b>EL ANÁLISIS FODA.....</b>	<b>12</b>
FORTALEZAS Y DEBILIDADES .....	13
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS .....	14
UNA SÍNTESIS DEL ANÁLISIS FODA.....	14

# Introducción

## Propósito

Este documento esta orientado al visitante para que fortalezca sus conocimientos en BPMN y que le permita aplicarlos en algún proceso en el cual esta trabajando.

## Alcance

El alcance de este documento es permitir al lector conocer las definiciones de conceptos por los cuales se identifica un BPMN y así, generar la perspectiva adecuada para la conclusión de sus directrices en los proyectos de los cuales se necesita la incorporación de BPMN.

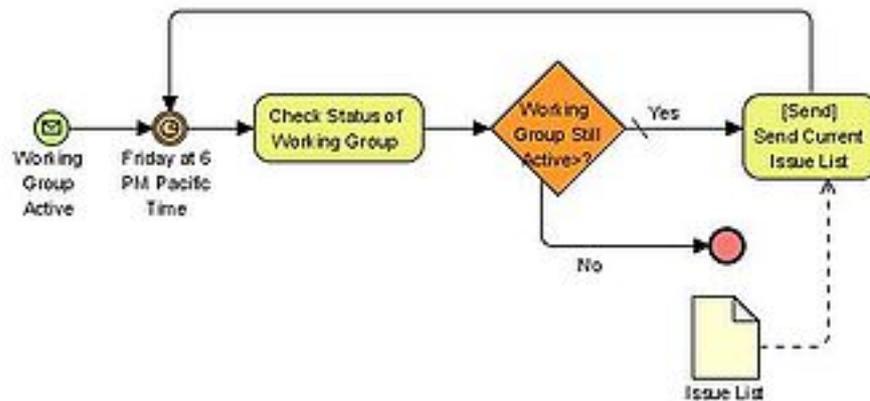
## Glosario

## Documentos relacionados

## Suposiciones y Restricciones

Se supone que la información entregada es pilar de inspiración para sus propios objetivos del lector. No se indica un proyecto en particular, puesto que, si bien la descripción de un modelamiento en el proceso es única, la manera de enfrentar las directivas, es propia de cada negocio en el cual se encuentra el proceso a definir.

## Business Process Modeling Notation



Ejemplo de diagrama de proceso.

### Business Process Modeling Notation o BPMN

(En español **Notación para el Modelado de Procesos de Negocio**) es una notación gráfica estandarizada que permite el modelado de procesos de negocio, en un formato de flujo de trabajo (workflow). BPMN fue inicialmente desarrollada por la organización Business Process Management Initiative (BPMI), y es actualmente mantenida por el OMG (Object Management Group), luego de la fusión de las dos organizaciones en el año 2005. Su versión actual, en abril de 2011, es la 2.0.

El principal objetivo de BPMN es proveer una notación estándar que sea fácilmente legible y entendible por parte de todos los involucrados e interesados del negocio (stakeholders). Entre estos interesados están los analistas de negocio (quienes definen y redefinen los procesos), los desarrolladores técnicos (responsables de implementar los procesos) y los gerentes y administradores del negocio (quienes monitorean y gestionan los procesos). En síntesis BPMN tiene la finalidad de servir como lenguaje común para cerrar la brecha de comunicación que frecuentemente se presenta entre el diseño de los procesos de negocio y su implementación.

Actualmente hay una amplia variedad de lenguajes, herramientas y metodologías para el modelamiento de procesos de negocio. La adopción cada vez mayor de la notación BPMN como estándar ayudará a unificar la expresión de conceptos básicos de procesos de negocio (por ejemplo procesos públicos y privados, orquestación, coreografía, etc.) así como conceptos avanzados de modelamiento (por ejemplo manejo de excepciones, compensación de transacciones, entre otros).

## Ámbito de la BPMN

BPMN está planeada para dar soporte únicamente a aquellos procesos que sean aplicables a procesos de negocios. Esto significa que cualquier otro tipo de modelado realizado por una organización con fines distintos a los del negocio no estará en el ámbito de BPMN. Por ejemplo, los siguientes tipos de modelado no estarían en el ámbito de BPMN:

- Estructuras organizacionales
- Descomposición funcional
- Modelos de datos

Adicionalmente, a pesar de que BPMN muestra el flujo de datos (mensajes) y la asociación de artefactos de datos con las actividades, no es de ningún modo un diagrama de flujo de datos.

## Elementos

El modelamiento en BPMN se realiza mediante diagramas muy simples con un conjunto muy pequeño de elementos gráficos. Con esto se busca que para los usuarios del negocio y los desarrolladores técnicos sea fácil entender el flujo y el proceso. Las cuatro categorías básicas de elementos son:

- **Objetos de flujo:** Eventos, Actividades, Rombos de control de flujo (Gateways)
- **Objetos de conexión:** Flujo de Secuencia, Flujo de Mensaje, Asociación
- **Swimlanes (Carriles de piscina):** Pool, Lane
- **Artefactos:** Objetos de Datos, Grupo, Anotación

Estas cuatro categorías de elementos nos dan la oportunidad de realizar un diagrama simple de procesos de negocio (en inglés Business Process Diagram o BPD). En un BPD se permite definir un tipo personalizado de Objeto de Flujo o un Artefacto, si con ello se hace el diagrama más comprensible.

## Véase también

- [Workflow](#)
- [Business Process Modeling](#)
- [Business Process Management](#)
- [BPEL](#)
- [Cadenas de Proceso Orientadas por Eventos](#)
- [YAWL](#)
- [XPDL](#)
- [Patrones de Workflow](#)
- [Arquitectura de Functional Software](#)
- [Arquitectura del Sistema](#)

## Referencias

### Lecturas Adicionales

- Debevoise, Neilson T, et. al (2008 July 4). *The MicroGuide to Process Modeling in BPMN*. BookSurge Publishing. [ISBN 978-1-4196-9310-6](#).
- Briol P. (2008 April 12). *BPMN, the Business Process Modeling Notation Pocket Handbook*. LuLu. [ISBN 978-1-4092-0299-8](#).

### Enlaces externos

- [Wikimedia Commons](#) alberga contenido multimedia sobre [Business Process Modeling Notation](#). Commons
- [OMG BPMN 1.0 - OMG Final Adopted Specification \(deprecated\)](#)
- [OMG BPMN 1.1 - OMG Final Adopted Specification \(current version\)](#)
- [BPMN 1.1 Poster](#) - Poster showing all BPMN constructs
- [BPMN 1.1 - What's changed?](#)
- [BPMN Information Home Page](#)
- [Business Modeling & Integration Domain Task Force \(BMI DTF\)](#)
- [Pattern-based Analysis of BPMN](#)
- [Workflow Patterns with BPMN and UML](#)
- [marketing strategy](#)
- [Xfig BPMN Library](#)
- [Early Aspects for Business Process Modeling \(An Aspect Oriented Language for BPMN\)](#)

## Business Process Modeling

Por definición un BPM es un orquestador de actividades de sistemas como humanas. Sobre el tema de eficiencia, es un tema de diseño y arquitectura de solución. La misma arquitectura de BPM tiene sus implicaciones y esto está presente en otras soluciones de mercado.

**Drools** o **Activiti** son principalmente por el enfoque de comunidad libre que ofrecen y la permeabilidad en la integración y evolución de los productos.

En este estado de continua evolución tecnológica en que estamos inmersos, determinar las características necesarias para que una aplicación pueda ostentar el nombre de BPMS (Software que soporta la estrategia BPM) es muy difícil.

Hay muchos expertos y destacadas asociaciones que han publicado sus opiniones, de las que más o menos puede sacarse la conclusión de que los BPMS son sistemas que permiten la Orquestación de los Procesos, las Personas, las Aplicaciones ya existentes y la Información que se va generando en la organización.

Cada proveedor de BPMS, naturalmente, coincide con las funcionalidades que han implantado a sus productos. Por ejemplo, se considera que si BPMS va a manejar todos los trabajos de los empleados de la entidad, la interfaz se debe soportar sobre una Intranet Corporativa, o que no tiene mucho sentido que la Creación, Flujo, Consulta, etc. de los Documentos se realice de forma independiente del resto de actividades de la entidad.

Debe contener:

- Diagramador de Proceso. Herramienta para dibujar el proceso.
- Motores de Orquestación. Permiten coordinar la secuencia de actividades según los flujos y reglas de las Clases de Proceso.
- Diseñador de Formularios. Herramienta de definición de formularios e informes que no están disponibles en los componentes que se necesitan para apoyar el proceso de diseño.
- Inteligencia de Procesos. Herramientas BAM (Business Activity Monitoring), BI (Business Intelligence), Cuadro de Mandos, KPI's (Key Performance Indicators), etc.
- Herramientas de Integración. Que permitan integrar el modelo con otros sistemas, como ERP o los sistemas legados de la empresa.

SAP NetWeaver Business Process Management, es uno de las características de esta plataforma, que permite modelar y ejecutar procesos de negocio utilizando BPMN. A pesar de que cada propietario provee su propia implementación de una herramienta BPM, el concepto **la esencia** en el que se basan es la misma. También depende de los estándares que sigue cada herramienta.

## Trazabilidad entre la estrategia y BPM a través del Balance Scorecard

Un modelo de gestión estratégica basado en **Balance scorecard** más **Análisis FODA** más **Modelos de Porter**, etc., con BPM. Calzan muy bien, de hecho el modelo de gestión es la base para guiar el proyecto BPM y en particular el balance scorecard es de gran ayuda. En este sentido, se ha visto proyectos de BPM que se basan principalmente en la automatización de procesos, pero dejan de lado la estrategia y no hay trazabilidad entre los objetivos de la alta gerencia (Rentabilidad), de clientes (mejor producto o servicio), procesos a modificar y los recursos, los que si están considerado en el Balance Scorecard.

Más que trazabilidad entre estrategia y procesos, lo que debe haber es un alineamiento, existen muchas Framework para proyecto BPM que entre sus primeras etapas proponen el alineamiento de la arquitectura de negocio con la arquitectura de procesos, lastimosamente muchas de las herramientas que se dicen llamar bpms en el mercado no abordan desde este nivel a la organización pero si lo hace **ARIS**, que también propone una arquitectura empresarial para ver a la organización de una manera holística.

Una forma simple de alinear los procesos y la estrategia es preocuparse de que las métricas del proceso (esté o no implementado en un BPMS) siempre tengan una componente que mire "**hacia afuera**" (al cliente, o hacia los resultados globales de la empresa) más que a los resultados internos del proceso. Esto no requiere de un framework ni artefactos complejos, sino simplemente de una correcta definición y uso de las métricas.

Las palabras claves son:

Estrategia	Aris
Framework	Lombardi
Metodologías	Process Server
BPM	ILog
BPMS	ESB
SOA	WSRR
	App Server

## El modelo de las 5 fuerzas de Porter

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por *Michael E. Porter* en su libro ***Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors***.

El punto de vista de *Porter* es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

### Amenaza de entrada de nuevos competidores (Fuerza 1)

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

### La rivalidad entre los competidores (Fuerza 2)

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.



**Aún tienes chance de ganar... pero creo que perdiste tu ventaja competitiva sostenible cuando te aplicaron la llave Nelson...**

### Poder de negociación de los proveedores (Fuerza 3)

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante. (Para una explicación del concepto de integración hacia adelante ver [El Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional](#)).

### Poder de negociación de los compradores (Fuerza 4)

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás. (Para una explicación del concepto de integración hacia atrás ver [El Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional](#)).

### Amenaza de ingreso de productos sustitutos (Fuerza 5)

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.



Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios. Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

### Economías de Escala (Barrera 1)

Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.

### Diferenciación del Producto (Barrera 2)

Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.

### Inversiones de Capital (Barrera 3)

Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

Hoy en día en la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes antimonopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. La creación de barreras competitivas mediante una fuerte concentración de recursos financieros es un arma muy poderosa si la corporación es flexible en la estrategia, ágil en sus movimientos tácticos y se ajusta a las leyes antimonopólicas.

No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos. Aquí **Sun Tzu** nos advierte: "Si se efectúa un ataque en la proporción de uno contra diez hay que comparar, en primer lugar, la sagacidad y la estrategia de los generales contendientes..."

### Desventaja en Costos independientemente de la Escala (Barrera 4)

Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

### Acceso a los Canales de Distribución (Barrera 5)

En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

### Política Gubernamental (Barrera 6)

Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

La estrategia es incrementalmente dinámica. Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado les están permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir como vamos a reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramanoobra, *puesto que cualquier ventaja es meramente temporal.*

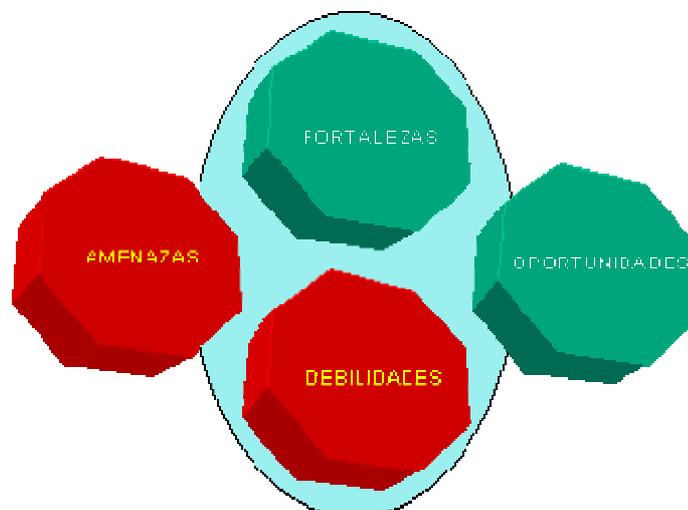
## El análisis FODA

FODA (en inglés *SWOT*), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

### EL ANALISIS DOFA



Lo anterior significa que 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 su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.
- la parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

### Fortalezas y Debilidades

Considere áreas como las siguientes:

- **Análisis de Recursos:** Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- **Análisis de Actividades:** Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad
- **Análisis de Riesgos:** Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
- **Análisis de Portafolio:** La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Hágase preguntas como éstas:

- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?
- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Al evaluar las fortalezas de una organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

1. **Fortalezas Organizacionales Comunes:** Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.
2. **Fortalezas Distintivas:** Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:
  - Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
  - Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).
3. **Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas:** Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

## Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Considere:

- **Análisis del Entorno:** Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
- **Grupos de interés:** Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
- **El entorno visto en forma más amplia:** Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Pregúntese:

- ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?
- ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?

## Una síntesis del análisis FODA

1. En cada mercado, el FODA debe relacionarse con la estrategia competitiva de la empresa
2. Las estrategias competitiva y de portafolio se impactan mutuamente.
3. Ambas decisiones estratégicas son los únicos instrumentos de Creación de Valor Económico en el marco de un nivel asumible y aceptable de exposición al riesgo.
4. No es suficiente quedarnos en la fase de diagnóstico del FODA: debemos procurar instalar un Sistema Integral de Innovación.
5. El proceso del FODA debe ser interfuncional y en grupo.
6. El Sistema de Gestión de Proyectos debe alimentarse a través del Sistema Integral de Innovación, y debe asegurar su implementación.
7. Dado que seguramente se necesitarán cambios, es importante que se revisen las innovaciones implementadas.
8. Un FODA puede ocasionar resistencia al cambio por parte de los empleados, por lo que será necesario trabajar en este sentido.
9. Al realizar el análisis, descubriremos que hay mucha información que no conocemos (principalmente sobre la competencia). Así que, el FODA nos servirá para saber ¿Qué? no sabemos y para decidir si queremos saberlo o no nos importa o es muy caro (y asumimos el riesgo).
10. El FODA no es algo que se realice de una vez y para siempre, es un procedimiento que no termina nunca y que debe convertirse en parte de la cultura de la empresa.