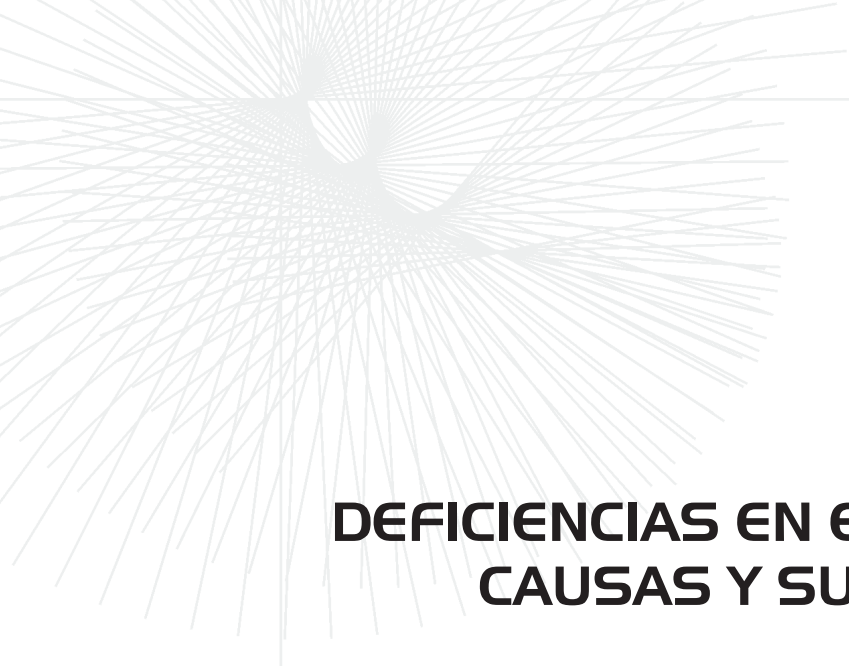




DEFICIENCIAS EN EL USO DEL FODA CAUSAS Y SUGERENCIAS

SHORTCOMINGS IN THE USE OF THE SWOT ANALYSIS
CAUSES AND SUGGESTIONS.

Recibido: 20 de febrero de 2010

Aprobado: 14 de Mayo de 2010

Alexis Codina Jiménez

Contador. Licenciado en Economía. Doctor en Ciencias Económicas. Premio Nacional de Economía-2006. Fundador y director del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) (1988-2006) y Profesor Titular de la Universidad de La Habana (UH), Cuba.

Correo electrónico: alexis@ceted.uh.cu

DEFICIENCIAS EN EL USO DEL FODA CAUSAS Y SUGERENCIAS

Resumen

Palabras clave

FODA
Management
Estrategia.

El uso del análisis FODA (DAFO, DOFA) se ha hecho muy “popular” entre los especialistas y consultores de temas gerenciales. Se utiliza, principalmente, para los procesos de análisis y formulación de estrategias. A pesar de su amplia difusión, en textos y artículos, es frecuente encontrar errores y limitaciones significativas en su utilización. Esta investigación recoge las experiencias del autor, en actividades de formación de directivos y en procesos de consultoría en diferentes países latinoamericanos, sobre los principales errores que ha identificado en su utilización, las causas principales que los generan y sugerencias para superarlos. Como complemento, se comentan algunos aspectos conceptuales y metodológicos sobre esta herramienta.

Clasificación JEL: L10, M59, M10

SHORTCOMINGS IN THE USE OF THE SWOT ANALYSIS CAUSES AND SUGGESTIONS.

Abstract

Key words

SWOT
Management
Strategy.

The use of SWOT (TOWS) analysis has become “popular” among experts and consultants of managerial topics due to its use in processes of analysis and formulation of strategies. Although this analysis is widely known in texts and articles, significant mistakes and drawbacks are often found when used. This study aims to gather the author’s experience in first manager formation and consulting processes; and second, at the main identified mistakes of usage of the analysis, causes and suggested solutions. In addition, some concepts and methods related to this analysis are explained.

"El mayor valor de una herramienta gerencial está en los resultados que obtengan los que la utilizan".

Introducción

De las herramientas que se incorporaron al "management" con la irrupción del enfoque de la Planeación (Dirección) Estratégica en los años setenta, probablemente la más popular sea el "FODA", acrónimo formado con las iniciales de: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas.

Cuando uno llega a una empresa, a impartir algún taller o realizar una consultoría, es frecuente que le digan "*nosotros tenemos nuestro FODA*". Cuando se piden los "papeles", para conocer sus resultados, pueden recibirse muchas frustraciones: fortalezas identificadas como oportunidades; debilidades por amenazas, o viceversa, en ambos casos. También podemos encontrarnos, en cualesquiera de los cuatro componentes, factores o recursos de carácter estratégico, junto con otros que son irrelevantes.

Estas no son las únicas insuficiencias que pueden encontrarse en la utilización de esta herramienta. La más importante es que, en numerosas ocasiones, el FODA (DAFO, DOFA) se limita a una relación de enunciados (factores o recursos), sin ninguna otra consideración. Con esto, se pierde la posibilidad de utilizar el análisis FODA en lo que le concede mayor potencialidad a esta herramienta, que es la formulación de estrategias. En otros casos, cuando se han generado estrategias, y se comparan con los elementos del FODA que, supuestamente, le sirvieron de base, en muchas ocasiones no se han generado todas las que hubieran sido factibles, o se generaron algunas que tendrían impactos no significativos.

Muchos de los artículos que se publican contribuyen poco o nada a esclarecer el propósito principal del análisis FODA. Se limitan a comentar lo que puede incluirse en cada uno de los componentes que lo integran. En resumen, explican "cómo se hace", pero no explican "cómo se pueden utilizar sus resultados", que es lo más importante.

Por tratarse de un tema bastante recurrente, entre profesionales relacionados con actividades empresariales, es frecuente que se propicien intercambios de criterios y experiencias entre los participantes en cursos de maestría, talleres o consultorías gerenciales. La sistematización de los resultados de estos intercambios permite conocer como grupos de profesionales que son "usuarios" de esta herramienta perciben las deficiencias en la utilización del FODA, las causas principales que las generan y las recomendaciones que sugieren para superarlas.

El objetivo de este artículo es compartir estas percepciones con los que estén interesados en el tema. Como complemento necesario, se comentan algunos aspectos conceptuales y metodológicos sobre esta herramienta gerencial, así como sobre la formulación de estrategias a partir de esta que, al parecer, es la insuficiencia principal que se presenta en su utilización.

Objetivos y estructura del foda (dafo, dofa)

En el origen y paternidad del FODA no hay coincidencia entre los especialistas. Weihrich, que lo incorporó al texto de Administración que preparó con Koontz, (Koontz, Weihrich, 2004) y lo utiliza profusamente en "Excelencia administrativa. Productividad mediante Administración por Objetivos", (Weihrich, 1989) proponiendo incorporarlo al instrumental de la Dirección por Objetivos (DPO) plantea que lo conoció en un seminario dirigido por George Steiner en la UCLA a fines de la década de los sesenta. Steiner, por su parte, lo utiliza profusamente en "*Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber*", (Steiner, 1991) sin mencionar su procedencia.

Alan Chapman, (2004) en artículo publicado en el portal de gerencia.com plantea, que según informa Albert Humphrey, "el análisis DOFA surgió de investigación conducida por el *Stanford Research Institute* entre 1960 y 1970. Sus orígenes nacen de la necesidad de descubrir por qué falla

la planificación corporativa. La investigación fue financiada por las empresas del Fortune 500". Entre los miembros del equipo de investigadores no aparece Steiner.

Para identificar el propósito del análisis FODA pueden utilizarse dos definiciones, una sobre "Gerencia Estratégica"; otra, sobre el análisis FODA. Fred David define la Gerencia Estratégica en la siguiente forma:

Una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la Gerencia Estratégica". (David, 1988, p. 35).

Sobre el análisis FODA, Steiner (1991) plantea lo siguiente.

El análisis FODA es un paso crítico en el proceso de planeación. Examinar correctamente oportunidades y peligros (amenazas) futuros de una empresa, y relacionarlo en un estudio imparcial con las potencialidades (fortalezas) y debilidades de la misma representa una enorme ventaja (p. 26).

Ambas citas se complementan: en la primera, se plantea la esencia de la Gerencia Estratégica; en la segunda, la herramienta que puede utilizarse para aplicarla. Con esto, puede quedar claro que el propósito esencial del análisis FODA es la generación de estrategias que permitan a la organización "conectar" sus acciones con las posibilidades (oportunidades) que puede aprovechar en su entorno externo, así como prepararse para enfrentar los peligros (amenazas), apoyándose en sus fortalezas y reduciendo el impacto negativo que pueden tener sus debilidades.

El instrumento en el que se integran el análisis del entorno, con el análisis (diagnóstico) interno es la Matriz FODA (DAFO) que, en el texto de Koontz-Wehrich, (2004) se define como "un marco conceptual para un análisis sistemático, que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas, con las debilidades y fortalezas internas de la organización" (p. 167). La Matriz FODA puede representarse de la siguiente forma.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO-MATRIZ DAFO (FODA)		
	ANÁLISIS DEL ENTORNO	
	Oportunidades	Amenazas
	1 - 2 -	1 - 2 -
ANÁLISIS INTERNO		
Fortalezas		
1 - 2 -		
Debilidades		
1 - 2 -		

Dr. C. Alexis Codina Jiménez

En este esquema, donde se presentan los resultados principales del análisis FODA, después de discriminar los factores menos relevantes que surgen en el proceso de análisis, se puede contar con una “fotografía” de los factores principales que debe tener en cuenta una organización para diseñar sus estrategias.

La utilización de la Matriz FODA (SWOT, o TOWS por sus siglas en inglés) se ha extendido a usos tan disímiles como la fusión de empresas transnacionales y la planeación de la vida personal. En la última edición del texto de Koontz-Wehrich (2004) se comenta su utilización en la fusión de Daimler-Chrysler, donde se generó una “Matriz FODA (TOWS) 3X”, consistente en la preparación de una matriz para cada empresa, donde se revelaron los complementos de Debilidades de una con Fortalezas de la otra. Una tercera matriz presentó los resultados que daría la fusión de ambas, identificando las “nuevas competencias”, con la sinergia que generaría la integración de ambas.

Steiner (1991, p. 303) plantea que “Varias lecciones de la experiencia con la planeación estratégica son aplicables a la planeación de áreas fuera del mundo de los negocios. Una de estas áreas importantes es la planeación personal” (p. 303). Consecuente con esto, le dedica un capítulo completo de su libro “Planeación Estratégica” a la utilización del análisis y de la Matriz FODA a la “Planeación de la Vida Personal”. El objetivo de partida que plantea es “Maximizar autosatisfacciones personales para toda la vida”.

Análisis estratégico del entorno

Convencionalmente, llamamos “entorno” a todo lo que está “afuera” de la empresa (en muchas traducciones se denomina “ambiente externo”). Incluye: proveedores, clientes, competidores, bancos, mercados, instituciones gubernamentales, medio ambiente, comunidad, legis-

lación, economía nacional e internacional, etc. Para su análisis, los especialistas lo dividen en dos partes: el “micro-entorno”, o “entorno competitivo” y; el “macro-entorno”, o “entorno general”.

El “entorno competitivo” comprende los factores que influyen en un tipo de negocios determinado, en una “industria” en específico, que Michael Porter define de la siguiente forma:

Una industria (o sector industrial) está constituida por un grupo de empresas que producen productos (o servicios) que son sustitutos entre sí. Constituye el “negocio” en el que se mueve una empresa, por tanto es lo que le permite identificar quiénes son sus clientes, sus competidores y cuál es el mercado (Porter, 1991, p. 25).

El modelo más utilizado en el análisis de este tipo de entorno es el de “*Las 5 Fuerzas de la Competencia*” propuesto por Porter a inicios de los años ochenta (Porter, 1990). En este modelo se analizan: la rivalidad entre las empresas que actúan en ese tipo de industria; el poder de negociación de los proveedores y de los clientes de la misma; la amenaza de posibles entradas de nuevos competidores en esa industria y la aparición de productos sustitutivos de los que se mueven en esa industria. Las tendencias y cambios en el “entorno competitivo” son específicos para las empresas que actúan en un tipo de negocios (industria) determinados, como pueden ser acerías, muebles, termoeléctricas, supermercados, bancos, seguros, etc.

El “macro-entorno” o “entorno general” se refiere a las situaciones o factores que pueden influir en cualquier tipo de negocios (industria). Para su análisis, los especialistas los agrupan en las esferas que más influencia pueden ejercer en los negocios, como son: cambios y tendencias tecnológicas, económicas, políticas, sociales, internacionales, jurídico-legales, medio-ambientales.

Tanto en el análisis del “entorno competitivo” como del “macro-entorno”, la empresa puede identificar tendencias, factores o situaciones que pueden ser utilizadas para el desarrollo de sus actividades y resultados; por ejemplo, regulaciones estatales que propicien el desarrollo de su sector, nuevos mercados en los que puede posicionarse. Estas son las “Oportunidades”. Pero, también, puede identificar situaciones que pueden constituir “amenazas”, como pueden ser: presencia de nuevos competidores, deterioro de la situación económica del país donde está operando, entrada de productos sustitutivos.

Análisis (diagnóstico) estratégico interno

Para responder a las demandas y tendencias que se pueden identificar en el entorno, la empresa debe analizar de manera realista los recursos y posibilidades en los que puede apoyarse, que son sus “fortalezas”. Pero, también, los recursos o factores internos que pueden limitar su desempeño y resultados, que serían sus “debilidades”.

Para realizar el análisis (diagnóstico) interno, el equipo gerencial de la empresa puede orientarse por varios instrumentos. Uno de ellos puede ser la “cadena de valor”, que propone Michael Porter, con la que se “recorre” todo el proceso esencial de generación de valor, desde la obtención de los abastecimientos hasta la comercialización de sus productos. Un enfoque funcional de este proceso permite identificar, como componentes fundamentales de una empresa: Equipamiento, Tecnología, Logística, Marketing, Canales de distribución, Recursos humanos, Finanzas, Administración y organización.

También puede utilizarse el “Modelo de las 7S” que proponen Athos y Pascual, de la consultora McKenzie, que analiza lo que consideran los componentes principales del funcionamiento de una empresa que, en sus expresiones en inglés, se inician con “S”. Ellos son: Estrategia, Estructura,

Sistemas, Personal (Staff), Estilo, Habilidades (Skill) y Valores compartidos (Shared Values).

Del análisis de sus recursos y de su situación interna en estos componentes, la empresa puede identificar las fortalezas en las que puede apoyarse para, con determinadas estrategias, aprovechar las oportunidades, o enfrentar las amenazas que ha identificado en el entorno. También debe diagnosticar los factores que podrán limitar sus actividades y desempeño, que serían sus debilidades y proponerse estrategias y acciones para superarlas o neutralizarlas.

Otros aspectos sobre el análisis FODA

Otros aspectos, de carácter general, que destacan los especialistas sobre el análisis FODA son el horizonte temporal del “análisis interno” y del “análisis del entorno” y las particularidades del proceso de análisis.

Sobre el “horizonte temporal”, McConkey, en “*How to Manage By Results*” precisa que las Fortalezas y Debilidades, es decir el “análisis interno”, “debe orientarse hacia el presente, mientras que el análisis de las Oportunidades y Amenazas, es decir el “análisis del entorno”, debe estar orientado hacia el futuro del período que se esté considerando para la preparación de la estrategia”. (McConkey, 1985, p. 110).

Las razones que fundamentan esto están claras. La estrategia de la empresa debe prepararse sobre la base de los recursos y debilidades con que la empresa cuenta “ahora”, no en el futuro. Pero, el impacto de esa estrategia será en el futuro, en el que los factores del entorno pueden modificarse significativamente. En definitiva, el propósito esencial de la estrategia es adaptar y preparar a la empresa para enfrentar las condiciones previsibles en su entorno en el futuro. Ese “futuro” es cercano. Los especialistas proponen que sea de 3-5 años. Consideran que un período mayor es difícil de predecir por la empresa. Además, su estimación entraría en

el ámbito de los “pronósticos” y la prospectiva que requieren un instrumental conceptual, técnico y matemático muy diferente a la dinámica e inmediatez que debe caracterizar los procesos de planeación estratégica.

El otro aspecto que comentan los especialistas es el proceso de “análisis de la situación”, para la preparación de la estrategia. Mintzberg (1991) y otros autores plantean que tan importante como los resultados es el proceso que se utilice para el análisis y la generación de estrategias. A diferencia de la “planeación tradicional” que es tarea que realizan especialistas, que procesan información y preparan propuestas para “la consideración del equipo gerencial”, la “planeación estratégica” es una tarea de la alta gerencia y de su equipo.

La generación de ideas y el intercambio entre los miembros del equipo gerencial, al que se pueden incorporar otros especialistas o miembros de la organización, inclusive elementos externos, como pueden ser clientes, proveedores, funcionarios entre otros, no sólo posibilita el análisis de los temas desde diferentes puntos de vista, sino generar sinergia, consenso y mayores niveles de compromiso en la ejecución de la estrategia.

Deficiencias en el uso del FODA. Causas principales y recomendaciones

Como se planteó anteriormente, la utilización del FODA es un tema recurrente en cursos de maestría, talleres y consultorías gerenciales. La mayoría de los participantes tiene alguna experiencia, conocimiento, o “inquietudes” sobre esta herramienta. Propiciar el intercambio de criterios y experiencias en estos grupos es útil, no sólo para enriquecer el conocimiento de los participantes, sino también para sistematizar tendencias y experiencias que puedan ser compartidas con otros grupos. Alguien me comentó “es hacer ciencia

con la experiencia”. Nada nuevo, una parte importante de los conocimientos sobre administración surgen de esta fuente. Según Koontz-Weirich, (2004) hasta mediados del pasado siglo XX, la “administración (management)” se nutrió de elementos empíricos y, no es hasta los años cincuenta, que empiezan a producirse trabajos desde las academias y grupos de científicos.

A continuación se presenta una selección de lo que han planteado diferentes grupos gerenciales y profesionales sobre “defectos” en la utilización de esta herramienta, lo que piensan que son las “causas principales”, y las sugerencias que proponen para superarlas.

- *Identificar como “oportunidades” factores que realmente son “fortalezas”; o como “amenazas” otros que son “debilidades”. (También sucede en sentido inverso en ambos casos).*

Causas principales. Falta de claridad entre lo que son “factores del entorno”, que están fuera del “área de influencia” de los ejecutivos de la empresa y, por tanto, sobre los que no pueden influir; y los “factores internos” que sí están bajo su influencia y sobre los que pueden actuar.

Sugerencias. Antes de iniciar la generación de ideas y la recopilación de información para el “análisis estratégico de la situación”, como le llama Steiner, el que actúe de facilitador, o conductor del proceso, debe esclarecer los ámbitos que abarca cada una de estas esferas. Cuando trabajo este tema en consultorías, generalmente, después de explicaciones conceptuales introductorias, realizo un “ejercicio de calentamiento” y no empezamos la generación de ideas hasta que todos los participantes tengan clara la diferencia entre estos ámbitos, externo e interno.

- *En el “análisis del entorno”, limitarse a los factores económicos, sin valorar suficientemente tendencias y cambios en los entornos tecnológico, político, social,*

internacional, regulaciones legales, entre otros, que pueden ejercer impactos importantes en el desempeño y resultados de la empresa.

Causas principales. Subestimación del impacto que pueden tener factores “no económicos” en la actividad de la empresa.

Sugerencia. Antes de iniciar el análisis del entorno, el grupo gerencial que trabajará en esto, deberá precisar los grupos de factores del entorno que podrán ejercer determinada influencia en su actividad futura e identificar las tendencias y cambios principales que pueden avizorar. Para esto, pueden orientarse por los modelos de “las 5 Fuerzas de la Competencia”, propuesto por Michael Porter (1990) para el análisis del entorno competitivo y la identificación de los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el negocio en que se mueve la empresa, entre otros. En sentido general, los principales grupos de factores del “macro entorno” que deberán analizarse son: cambios y tendencias tecnológicas, económicas, sociales, políticas, legales, internacionales, medio-ambientales. Para esto existen diferentes “guías” que pueden consultarse en la bibliografía especializada y en internet.

- *Sobrevaloración de sus “fortalezas” que, en ocasiones, cuando se comparan con los desempeños de la competencia en esa esfera, en realidad, son “debilidades” que deben tratar de superar.*

Causas principales. Muchas veces, la atención de la gerencia está excesivamente centrada en lo que sucede “adentro” de la empresa. El insuficiente conocimiento, monitoreo y análisis de lo que sucede en el entorno, incluyendo las estrategias y prácticas de la competencia, es un déficit importante que muchos equipos gerenciales y profesionales reconocen que deben superar. Es frecuente que entre las estrategias que surgen del análisis FODA, muchas empresas se plantean: “Establecer sistemas de información y monitoreo del mercado y la competencia”.

Un comentario. Este déficit no está presente sólo en equipos gerenciales latinoamericanos, que son con los que hemos trabajado estos temas. También, en muchos trabajos de “gurús del management”, se reconoce su presencia en grupos gerenciales de países desarrollados.

Sugerencia. Con independencia de que se genere una estrategia del tipo que mencionamos, grupos gerenciales han propuesto que, como parte del desarrollo del “análisis de la situación”, se cree un grupo “ad hoc” que recopile “información emergente” sobre este asunto para que pueda tenerse en cuenta durante el proceso.

- *Darle la misma valoración a factores que pueden tener un impacto significativo en el desempeño de la empresa, es decir “estratégico”, junto a otros que, en la práctica, resultan irrelevantes.*

Un ejemplo. En el “análisis interno”, una empresa incluyó, entre sus Debilidades, “Tener un solo proveedor en un insumo estratégico”, junto con “Los muebles de la oficina no tienen las chapillas de identificación”.

Causas principales. Dos causas se plantean para explicar esta deficiencia: una, la intención de “resolverlo todo” al mismo tiempo y; dos, falta de jerarquización en la consideración de lo que son factores realmente estratégicos. Steiner (1991) plantea la presencia de estos problemas también en grandes organizaciones norteamericanas, lo que utiliza para fundamentar la necesidad de definir las “Áreas de Resultados Clave”, antes de iniciar el “Análisis de la Situación”, o utilizarlas como criterio para evaluar las informaciones que se hayan generado durante el proceso de planeación estratégica.

Sugerencia. Los equipos gerenciales que han identificado este problema coinciden con lo que plantea McConkey (1985) en “How to Manage by Results”. Proponen que, antes de iniciar el análisis de la situación se identifiquen los

“Factores Críticos de Éxito” en el negocio en el que se mueve la empresa y lo que el equipo considera que son las “Áreas de Resultados Clave” de la organización.

Para complementar esto, después de recogidas las informaciones e ideas generadas, pueden aplicarse técnicas de “reducción de listado” como votación ponderada, valoración de alternativas, diagrama causa-efecto, entre otras.

- *Aplicar el mismo “horizonte temporal” al “análisis interno” y al “análisis del entorno”.*

En este tema podemos encontrarnos dos enfoques. Unas empresas que consideran que el “análisis de la situación debe ser realista”. Por tanto, identifican las Fortalezas y Debilidades que presenta la empresa “ahora”. Pero, hacen lo mismo con las Oportunidades y Amenazas. En otros casos, considerando que “la estrategia se prepara “ahora”, pero operará en el futuro”, ambos análisis lo proyectan hacia el futuro, incluyendo las Fortalezas y Debilidades que piensan “podrán tener en los próximos años”. Ambos enfoques son incorrectos, por las razones que se comentaron anteriormente. Las sugerencias son obvias y fueron analizadas anteriormente.

- *Limitar el análisis FODA a una identificación de Fortalezas y Debilidades internas, y de Oportunidades y Amenazas en el entorno, es decir, tener una lista sin preparar y utilizar la Matriz FODA que es el instrumento para la preparación de estrategias.*

La mayoría de los equipos con los que hemos trabajado estos temas coinciden en que esta es la deficiencia más importante que han encontrado y que limita de forma significativa la potencialidad que tiene esta herramienta.

Causas principales. Entre las razones principales que se identifican como causas de esto están:

1. Desconocimiento de las potencialidades del análisis y de la Matriz FODA para la generación de estrategias.

Después de preparar la lista de factores en cada componente “no sabemos qué podemos hacer con esto”, plantean.

2. Falta de hábito y cultura de trabajo sobre el análisis y formulación de estrategias. “Nos concentramos en el trabajo cotidiano, y no encontramos tiempo para esto”.
3. Poca participación de otros integrantes de la organización en el proceso de análisis y planeación estratégica. “Muchas veces, el análisis FODA y la generación de estrategias la hacemos el Gerente y 2-3 más”.

El paso del “Análisis FODA” a la “Matriz FODA”, al parecer, es parte de la evolución histórica que ha tenido esta herramienta gerencial. Esto se puede inferir de lo que plantea Weihrich en la última edición del Texto de “Administración” (2004), cuando expresa:

“Por espacio de muchos años, se ha recurrido al análisis FODA (SWOT) para identificar: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa; sin embargo, este tipo de análisis es estático y rara vez lleva al desarrollo de estrategias alternativas claras. En consecuencia, se introdujo la Matriz FODA, para analizar la situación competitiva de la empresa, o incluso una nación, que permite identificar cuatro conjuntos definidos de alternativas estratégicas...”. (Koontz-Weirich, 2004, p. 167).

La generación de estrategias con la Matriz FODA

Los “cuatro conjuntos de alternativas estratégicas” que menciona Weihrich surgen de la combinación de las Fortalezas y Debilidades internas; con las Oportunidades y Amenazas en el entorno, que se identificaron en el “Análisis FODA”. Las estrategias que pueden surgir de la combinación de estos factores pueden verse en el siguiente esquema de una Matriz FODA.

El propósito de la Matriz FODA lo resume Weihrich (1989) en lo siguiente: “obliga a los gerentes a analizar la situa-

MATRIZ DAFO (FODA)-GENERACION DE ESTRATEGIAS

ANALISIS INTERNO	ANALISIS DEL ENTORNO	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1- 2- 3-	1- 2- 3-
	ESTRATEGIAS OFENSIVAS (MAXI-MAXI)	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (MAXI-MINI)
FORTALEZAS 1- 2- 3-		
DEBILIDADES 1- 2- 3-	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS (MINI-MAXI)	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (MINI-MINI)

Dr. C. Alexis Codina Jiménez

ción de su organización y a planear estrategias, tácticas y acciones, para el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales” (p. 75).

A continuación se presentan recomendaciones sobre cómo puede procederse para la generación de las estrategias, a partir de la información que proporciona esta Matriz.

Las “Estrategias Ofensivas- (Maxi-Maxi)-(F-O)” son las de mayor impacto. Para generarlas debe pensarse en qué puede hacer la empresa para, apoyándose en sus Fortalezas, lograr el máximo aprovechamiento de las Oportunidades que se han identificado en el entorno.

La pregunta clave que utilizo en procesos de consultoría para estimularlas es: *¿Qué podemos hacer para maximizar nuestras Fortalezas de manera que podamos lograr el máximo aprovechamiento de las Oportunidades?* Algunos ejemplos que se han planteado:

- Desarrollar mercados de provincias.
- Incorporar nuevos productos a la cartera (para apro-

vechar fortaleza de contar con una buena red de comercialización).

- Segmentar clientes para estrategias específicas.
- Buscar mecanismos para acceder a licitaciones.
- Nuevos tipos de envase. (Para aprovechar oportunidad en “Nuevos segmentos de mercado”).

Las “Estrategias Defensivas- (Maxi-Mini)-(F-A)” se diseñan para enfrentar los posibles impactos negativos que pueden crearle a la empresa las Amenazas que se identificaron en el entorno, mediante el máximo aprovechamiento de sus Fortalezas.

La pregunta clave para generarlas puede ser: *¿Qué podemos hacer para minimizar el impacto negativo de las Amenazas identificadas en el entorno, mediante el máximo aprovechamiento de nuestras Fortalezas?* Algunos ejemplos:

- Preparar programa de fidelización de clientes. (Para enfrentar amenaza de “Nuevos competidores”).

- Reforzar stocks en agencias provinciales. (Para enfrentar amenaza de "Inseguridad en el transporte interprovincial").
- Lanzar campaña que estimule el consumo de "productos ecológicos". (Para enfrentar amenaza de entrada en el mercado de productos transgénicos).

Las "Estrategias Adaptativas- (Mini-Maxi)-(D-O)" se diseñan para reducir las limitaciones que pueden imponerle a la empresa determinadas debilidades que tiene, en el máximo aprovechamiento de Oportunidades que ha identificado en el entorno.

La pregunta clave para generarlas puede ser: *¿Qué podemos hacer para minimizar el impacto negativo que pueden tener nuestras debilidades, en el máximo aprovechamiento de las Oportunidades?* Algunos ejemplos:

- Gestionar certificación de Calidad ISO-9000. (Para enfrentar Debilidad de "Mala imagen de calidad de nuestros productos").
- Diseñar Sistema de Información (Inteligencia) de Marketing (para monitorear la competencia).
- Tercerizar el cobro de clientes morosos.
- Innovación de productos para adaptarlos a nuevas condiciones del mercado y la competencia.
- Preparar plan de reducción de costos sin afectar la calidad.
- Entrenamiento al personal no calificado.

Las "Estrategias de Supervivencia (Mini-Mini)- (D-A)" son las más traumáticas. Se generan para reducir el efecto que pueden tener las debilidades de la empresa, que puedan agudizar el impacto negativo de amenazas que ha identificado en el entorno.

La pregunta clave para generarlas puede ser: *¿Qué debemos hacer para reducir los efectos negativos que pueden tener nuestras debilidades, ante las amenazas que hemos identificado en el entorno?*

Las estrategias que pueden generarse en este cuadrante pueden ser: Diversificación, Fusión con proveedores o clientes, Venta del negocio e iniciar emprendimientos en otro tipo de actividad o negocios.

Muchas veces se generan estrategias idénticas en diferentes cuadrantes. Cuando sucede esto, puede considerarse que las mismas deben tener mayor prioridad en su ejecución pues su impacto es mayor.

Otra observación necesaria. Las estrategias que se generan deben tratar de aprovechar, simultáneamente, varias fortalezas y, actuar en el aprovechamiento (o reducción del impacto) de varias oportunidades (o amenazas).

Finalmente, para la puesta en práctica de las estrategias que se seleccionen, debe determinarse el orden de ejecución que se considere más conveniente y prepararse Planes de Acción, donde se precisan *¿qué debe hacerse?, ¿quiénes?, ¿cuándo?, ¿cómo?, ¿con qué?*

Conclusiones

- El "análisis estratégico de la situación" es uno de los pasos principales para la generación de estrategias en las organizaciones.
- Una herramienta útil para esto es el "Análisis FODA" que posibilita, con el análisis del entorno, identificar las Oportunidades que podrá aprovechar la empresa; así como las Amenazas que tendrá que enfrentar. Con el análisis (diagnóstico) interno, pueden identificar las Fortalezas en las que podrá apoyarse, para aprovechar las Oportunidades y neutralizar el impacto negativo de las Amenazas; así como las Debilidades que deberá superar, para lograr desempeños y resultados superiores.
- Para que resulte efectivo, el análisis interno deberá realizarse sobre el presente (la situación que tenemos "ahora"), mientras que el "análisis del entorno" deberá realizarse hacia el futuro para el que se proyecta la estrategia.

- En la identificación de los factores y situaciones (tanto externas como internas) deberán seleccionarse los que resulten realmente relevantes. Para esto, pueden utilizarse técnicas como: Factores Críticos de Éxito, las Áreas de Resultados Clave, el "Modelo de las 7S", entre otras.
- Concluido el análisis FODA deberá prepararse una "Matriz FODA", donde se integren los resultados principales del análisis interno y del entorno.
- Las estrategias que podrán generarse deberán actuar sobre los cuatro componentes y pueden ser: Ofensivas (F vs. O), Defensivas (F vs. A), Adaptativas (D vs. O), y De supervivencia (D vs. A).

Referencias

- Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Disponible en www.degerencia.com.
- David, F.R. (1988). *La Gerencia Estratégica*. Colombia: Fondo Editorial REGIS., Colombia.
- Koontz, H. & Weirich, H. (2004). *Administración. Una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill. México.
- Mc Conkey, D. (1985). *How to Manage by Results*. U.S.A.: American Management Association. U.S.A.
- Mintzberg, H. (1991). *El trabajo directivo. Folklore y realidad*. En "Mintzberg y la Dirección". Madrid: Díaz de Santos., Madrid.
- Porter, M. (1991). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Editorial Continental, S.A. México.
- Steiner, G. A. (1991). *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. Una Guía Paso a Paso*. México: CECSA, Editorial Continental, S.A. México.
- Weirich, H. (1989). *Excelencia Administrativa. Productividad mediante administración por objetivos*. México: Mc Graw Hill. México.