

Análisis FODA: Un enfoque pragmático

SWOT Analysis: A Pragmatic Approach

*Omar Fabricio Maguiña Rivero y
Gustavo Adolfo Ugarriza Gross*

Recibido: 30 de mayo de 2016

Aprobado: 17 de junio de 2016

Resumen

La presente revisión literaria centra su atención en los trabajos de Koontz, H., Weirich, H. & Canice M. (2012) y Weirich H. The TOWS matrix (1982) sobre la matriz FODA y las estrategias que se desprenden de su elaboración. Tiene como propósito proponer una nueva metodología de análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) como herramienta para generar estrategias empresariales. Por ello se plantea revisar estudios que definen las variables y explican la naturaleza y procedimiento para ejecutar el análisis FODA. Segundo, con este

artículo se busca aclarar y ampliar los criterios conceptuales y de aplicación del análisis FODA existentes al momento del informe. Se concluye con definiciones concretas de las variables que componen el análisis FODA, la propuesta de dos nuevas estrategias: una metodología para la creación de la matriz FODA y la generación de estrategias empresariales a partir de ella.

Palabras clave: FODA, análisis FODA, estrategia, factores críticos de éxito, análisis prospectivo, dualidad.

Abstract

This literature review aims to propose a new analysis methodology of the strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) as a tool to generate business strategies. For this reason the first step is to review the literature concerning variables definition and, explanation of the nature and procedure to develop a SWOT analysis. Second, this article is intended to clarify and extend the conceptual and application criteria available

nowadays. We conclude our work providing concrete definitions of variables involved in a SWOT analysis, the proposition of two new strategies, and methodology to develop a SWOT matrix and generate business strategies from it.

Key words: SWOT, SWOT analysis, strategy, success critical factors, prospective analysis, duality.

1. Magíster Omar Maguiña Rivero
2. Magíster Gustavo Ugarriza Gross

Profesor de Marketing - Universidad César Vallejo
Profesor de Marketing - Universidad Privada Antenor Orrego

INTRODUCCIÓN

Desde la década de 1960 el análisis FODA se ha venido utilizando ampliamente como herramienta estratégica en empresas, organizaciones, productos e incluso personas. En efecto, según Daft y Marcic (2010) la formulación estratégica comienza a menudo con una evaluación de factores internos y externos que afectan la situación competitiva de una organización. El análisis de situación incluye una investigación de 4 factores (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que influyen en el desempeño de la organización. En el análisis FODA las mejores estrategias realizan la misión de explotar las fortalezas y oportunidades de una organización mientras neutralizan sus amenazas y evitan (corrigen) debilidades. Griffin (2011).

Es usual que las empresas estén alertas a las oportunidades y amenazas que se presentan en su entorno e igualmente es una práctica común el que traten de identificar las fortalezas y debilidades que posean. Sin embargo, muchas veces se desconocía la forma de combinar estos factores para delinear la adecuada estrategia empresarial. La matriz FODA surgió justamente en respuesta a la necesidad de sistematizar la generación de estrategias.

Esta matriz ubica en un eje a los factores externos y en el otro eje a los factores internos lo que permite su combinación, generando de esta manera posibles estrategias a ser aplicadas para el logro de los objetivos, tal como se muestra en la figura 1.

Tanto la etapa inicial del análisis, es decir la identificación de las cuatro variables en las que se basa esta herramienta, así como la generación de estrategias a través de la matriz FODA, son métodos que se utilizan frecuentemente y por este motivo distintos y reconocidos autores tanto de Administración como de Marketing los incluyen en sus textos y además otros estudiosos los han considerado como tema de artículos científicos y otros documentos académicos. La literatura referente a esta herramienta, sin embargo, revela que no existe pleno consenso entre los autores básicamente en lo referente a la definición de las variables del FODA y la experiencia académica y empresarial indica que esta poco clara definición genera errores de planteamiento que se arrastran durante la metodología de aplicación y ello inevitablemente conduce a distorsiones en los objetivos, estrategias y tácticas que se desprenden de este análisis.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DO
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA

Figura 1: Matriz FODA. Fuente: Adaptado a Koontz Wehrich y Canice (2012)

Por otro lado, la metodología que muchos autores sugieren para la construcción de estrategias a partir de la Matriz FODA y que se resume gráficamente en la figura 1 puede considerarse también revisable, ya que dicha matriz, al estar estructurada para generar cuatro combinaciones posibles entre las variables, limita las alternativas de estrategias que podrían diseñarse en distintas coyunturas por las que atraviesa una organización. Se estima que por lo menos una de las combinaciones de las variables ampliamente aceptadas y que se desprenden de la matriz en referencia, es susceptible de ser observada porque no tiene un sustento teórico que la respalde en forma válida.

Finalmente, se observa que considerar únicamente dos variables en el diseño de cada estrategia de la matriz FODA puede resultar en una visión estrecha de la realidad. Como se explicará más adelante, en cada estrategia generada están involucradas, en mayor o menor proporción, tanto las variables externas (oportunidades y amenazas) como las internas (fortalezas y debilidades).

Conforme a lo expuesto hasta este momento el objetivo del presente artículo es proponer una nueva metodología de análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) como herramienta para generar estrategias empresariales. Por ello se plantea, como primer paso, revisar estudios que definan las variables y expliquen la naturaleza y procedimiento para ejecutar el análisis FODA. Segundo, es propósito de este artículo aclarar y ampliar los criterios conceptuales y de aplicación del análisis FODA existentes al momento del informe. Se concluye con definiciones concretas de las variables que componen el análisis FODA, la propuesta de dos nuevas estrategias: FD y OA, una metodología para la creación de la matriz FODA y la generación de estrategias empresariales a partir de ella (específicamente la llamada estrategia DA).

CONTENIDO

Definición de términos

A continuación se presenta un recuento de las principales definiciones de las variables involucradas en el análisis y matriz FODA.

Oportunidades, debilidades y amenazas

Harvard Business Essentials (2005) clasifica las oportunidades y amenazas como componentes del análisis externo y las fortalezas y debilidades como componentes del análisis interno. Define como fortalezas las capacidades que permiten a una compañía o unidad desempeñarse bien - capacidades que necesitan ser impulsadas. Las debilidades son características que prohíben a una compañía o unidad desempeñarse bien y necesitan ser abordadas. Las oportunidades son tendencias, fuerzas, eventos e ideas que una compañía o unidad pueden capitalizar para su beneficio. Las amenazas son posibles eventos o fuerzas fuera del control de una compañía o unidad y esta necesita planear o decidir cómo mitigar. Así mismo define estrategia como el plan que tiene como objetivo dar a la organización una ventaja competitiva sobre sus rivales a través de la diferenciación. Estrategia es entender lo que se hace, lo que se quiere llegar a ser y - lo más importante - cómo se planea llegar allí. Para Pride y Ferrell (2000) las fortalezas se refieren a las ventajas competitivas o a las capacidades distintivas que dan a la empresa una ventaja en la satisfacción de necesidades de su mercado objetivo. Por su parte, las debilidades se refieren a cualquier limitación que una empresa podría enfrentar en el desarrollo o la implementación de una estrategia de marketing. Las oportunidades se refieren a condiciones favorables en el entorno que podrían producir recompensas para la organización si se actúa con base a ellas de manera apropiada y, finalmente, las amenazas se refieren a condiciones o barreras que pueden impedir que la empresa logre sus objetivos.

Steenburgh y Avery (2007) ubican a las oportunidades y amenazas como análisis de origen externo, definiendo oportunidades como tendencias o acontecimientos, en el ambiente externo, los cuales podrían conllevar a mayores ventas o utilidades o podrían abrir las puertas a nuevas oportunidades de negocios para una empresa. Las amenazas son definidas como tendencias o acontecimientos, en el ambiente externo, que amenazan los actuales niveles de ventas o utilidades o excluye a la empresa de perseguir una oportunidad de negocios. Por otro lado, ubican a las fortalezas y debilidades como análisis de origen interno, definiendo a las fortalezas como recursos únicos o circunstancias que pueden ser usadas para tomar ventaja de las oportunidades. Las fortalezas son competencias centrales y capacidad de la empresa que son superiores a la competencia y relevante para los consumidores. Las debilidades son definidas como

competencias centrales y capacidades de la empresa que son deficientes. Las empresas deben esforzarse por mejorar sus capacidades en áreas que son importantes y valoradas por los clientes y en áreas en las que enfrentan desventajas significativas a su competencia.

Para Aaker D. (2008) la estrategia empresarial está conformada por cuatro dimensiones: la estrategia de inversión en el producto-mercado, la proposición de valor al cliente, los activos y competencias y las estrategias y programas funcionales. Así mismo, las fortalezas y debilidades están basadas en la existencia o ausencia de bienes o competencias que son relevantes en una industria. Con respecto a las amenazas manifiesta que las más extremas son aquellas que hacen obsoleta el modelo de negocio de la empresa y suele manifestarse en forma de un problema (problemas, eventos o tendencias) o responsabilidad estratégica (la falta de un activo competencia).

La matriz FODA

Wehrich (1986) presenta la matriz TOWS como un modelo conceptual para generar estrategias, listando en el lado superior las fortalezas y debilidades y en la parte lateral izquierda las oportunidades y amenazas. En el centro de la matriz se generarían las estrategias FO (fortalezas y oportunidades) o maxi-maxi; las estrategias DO (debilidades y oportunidades) o mini-maxi; las estrategias FA (fortalezas y amenazas) o maxi-mini y las estrategias DA (debilidades y amenazas) o mini-mini. Así mismo Wehrich sugiere elaborar una matriz de doble entrada para cada tipo de estrategia (FO, DO, FA y DA) y así visualizar todas las opciones posibles dentro de cada grupo.

Koonz y Wehrich (2004) analizan estas combinaciones y señalan que en una estrategia FO la organización usa sus fortalezas para aprovechar las oportunidades. Igualmente indican que en la estrategia FA se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar amenazas. Los mismos autores expresan que una estrategia DO pretende el aprovechamiento de las oportunidades para reducir debilidades. Finalmente acotan que la estrategia DA pretende la reducción al mínimo tanto de las debilidades como de las amenazas.

Porter M. (1980) establece que la generación de estrategias involucra la consideración de cuatro factores claves: las fortalezas y debilidades de la compañía, las oportunidades y amenazas de la industria, los valores personales de los implementadores claves y las expectativas generales de la sociedad.

DISCUSIÓN

I. Definición y características de las variables del FODA

Se plantea definir fortaleza como aquellas competencias en las que una organización se desenvuelve bien, en comparación con otras organizaciones del sector, y también a aquellos activos, tangibles o intangibles en los que la organización tiene total o relativo control y que le dan ventaja competitiva. Como características adicionales podemos mencionar:

1. Para que alguna competencia sea considerada como fortaleza debe ser un factor significativo para el rubro, además es puntual en el tiempo y necesita ser impulsada por la organización. Es decir que una empresa puede tener hoy una fortaleza pero podría perderla con el tiempo y viceversa.

2. Es importante aclarar que la fortaleza no se encuentra necesariamente localizada al interior de una organización, ya que aspectos aparentemente externos pueden considerarse también fortalezas. Es decir, si bien los activos físicos importantes, los recursos humanos, organizacionales y financieros son fortalezas, también debe considerarse como fortalezas elementos externos que pueden ser fuente de ventajas sobre los que la empresa tiene cierto grado de influencia y que han sido conseguidos con alguna competencia, tales como proveedores adecuados, atractiva cartera de clientes, alianzas existentes con otras organizaciones o alta participación de mercado.

3. Las fortalezas de una organización no pueden ser transferidas a otra organización.

Debilidad es aquella competencia en la que una organización no se desenvuelve satisfactoriamente (en comparación con otras organizaciones del sector) y también la falta de aquellos *activos* (tangibles o intangibles) en los que la organización tiene total o relativo control y que le dan ventaja competitiva. Como características adicionales podemos mencionar:

1. La debilidad, para ser tal, debe ser un factor significativo para el rubro, es puntual en el tiempo y necesita ser corregida por la organización. Es decir que una empresa puede tener hoy una debilidad pero podría perderla con el tiempo y viceversa.

2. Es importante aclarar que la debilidad no se encuentra necesariamente localizada al interior de una organización, ya que aspectos aparentemente externos pueden considerarse también debilidades. Es decir, si bien la ausencia de activos físicos importantes, los recursos humanos, organizacionales y financieros son debilidades, también debe considerarse como debilidades elementos externos que pueden ser fuente de desventajas sobre los que la empresa tiene cierto grado de influencia y que han

sido causadas con alguna incompetencia, tales como proveedores inadecuados, pobre cartera de clientes, ausencia de alianzas sinérgicas con otras organizaciones o baja participación de mercado.

3. Las debilidades al igual que las fortalezas de una organización no pueden ser transferidas a otras organizaciones.

Se propone definir como oportunidad a aquellos elementos del macro y micro entorno que existen o que tienen alta probabilidad de ocurrencia, que la organización no controla pero que bien aprovechados pueden generar ventaja para la organización. Entre éstos pueden citarse a tendencias, fuerzas, eventos e ideas los que se pueden generar debido a cambios políticos, legislación favorable, problemas de los competidores, economía favorable en el país, factores climáticos (por ejemplo calor inusual para una empresa de bebidas frías), aspectos demográficos propicios (elevada tasa de nacimientos para una empresa que produce pañales desechables), etc. Como característica inherente, se indica que las oportunidades de una industria están disponibles para todas aquellas organizaciones que pueden tomar ventaja de ella.

Finalmente, se plantea definir como amenazas (algunos autores utilizan el término riesgos) a aquellos factores del macro y micro entorno existentes o con alta probabilidad de que se materialicen y que, de no ser neutralizados o reducidos, pueden afectar negativa y significativamente a la organización atentando contra el logro de sus objetivos. Podría pensarse en situaciones similares a las presentadas en oportunidades, pero con características adversas para la organización. Como característica inherente podemos mencionar que una amenaza puede afectar a todas aquellas organizaciones que están vulnerables a ella, en una industria determinada.

II. Ampliación de la matriz FODA

El formato de la matriz FODA, mostrado en la figura 1, es útil pero se advierte que existen algunos puntos que no se consideran y que deberían formar parte de la formulación de estrategias. En primer lugar se formula un cuestionamiento a las llamadas estrategias DA, al menos desde la óptica tradicional. Como puede verse el resto de estrategias se basan en un elemento positivo que refuerza otro positivo (el caso de las estrategias FO) o bien un elemento positivo que contrarresta a alguno negativo (caso de las estrategias FA o DO). Pero en el caso de las estrategias DA ambos elementos son negativos y por ello estos elementos por sí solos no podrían generar alguna estrategia. Por tanto si se tiene una debilidad ésta debe ser combatida con algún factor positivo (fortaleza u oportunidad) y si se tiene una amenaza igualmente debe ser abordada con el apoyo de una fortaleza o una oportunidad.

Esto da pie a considerar que no sólo es posible combinar los aspectos externos (oportunidades y amenazas) con los internos (fortalezas y oportunidades) sino que pueden combinarse los cuatro elementos en una matriz 4 x4, eliminando por supuesto aquellas combinaciones que no generen alguna estrategia viable; es decir aquellas combinaciones que vinculen dos factores negativos. Se muestra esta propuesta en el figura 2:

	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	X	FO	FD	FA
OPORTUNIDADES	X	X	DO	OA
DEBILIDADES	X	X	X	X
AMENAZAS	X	X	X	X

Figura 2: Matriz FODA 4 x 4

Nótese que se descartan las combinaciones en las que se duplica las variables (por ejemplo FF) y también se eliminan las combinaciones repetidas (por ejemplo FO y OF). También se descarta la opción DA por lo explicado líneas arriba.

Como puede verse en la figura 2, no sólo es posible combinar los aspectos externos (oportunidades y amenazas) con los internos (fortalezas y oportunidades) sino que es posible considerar las estrategias FD y OA. ¿Son viables estas combinaciones? En la presente revisión se considera que sí. Se plantea como ejemplo que una fortaleza de una empresa sean sus sólidos recursos económicos. Y por otro lado pensemos que esta compañía tiene maquinaria obsoleta. Una estrategia FD podría ser que con su fortaleza de sus recursos económicos elimine su debilidad adquiriendo maquinaria moderna. Algo similar puede observarse en el caso de un equipo de fútbol cuya fortaleza sea su enorme popularidad y que actualmente tenga limitaciones económicas (debilidad). Precisamente su fortaleza de equipo popular y mediático permitiría contrarrestar la crisis con la asistencia a los estadios, los derechos de televisión y venta de suvenires que se originan precisamente en su fortaleza de equipo popular. Un fabricante tiene por ejemplo una fortaleza en la capacitación que reciben sus ejecutivos de ventas. Sin embargo sus productos son comercializados por distribuidores y la fuerza de ventas de estos distribuidores no hace una buena labor porque no tienen capacitación en servicio al cliente y otros temas, lo que genera debilidad en el fabricante. La empresa podría utilizar a sus funcionarios para capacitar a los vendedores de los distribuidores para reducir la debilidad presentada. Esto sería otro ejemplo de una estrategia FD.

Por otro lado, un grupo de bodegas en cuya proximidad se piensa abrir un supermercado pueden aprovechar la oportunidad del apoyo en capacitación gratuito de una universidad para asociarse y con ello contrarrestar la amenaza del referido gran establecimiento moderno, constituyendo una estrategia OA. También se da el caso de un fabricante de yogurt cuya supervivencia está amenazada por poderosos competidores. De pronto alguno de los supermercados existentes puede tener la necesidad de alguna empresa que le fabrique marcas blancas y con ello se genera una oportunidad que contrarreste la amenaza presentada y de lograr la pro de fabricación de la marca blanca constituiría una estrategia OA.

III. Perspectiva integral de la matriz FODA

La utilidad fundamental del análisis FODA es de ser una herramienta para la generación de estrategias. Es aquí que se tiene que encontrar elementos positivos (fortalezas y oportunidades) que superen a elementos negativos (debilidades y amenazas) conforme lo señalan Steenburgh y Avery (2010). Así mismo se advierte que fortalezas y debilidades son extremos de un mismo continuo: competencias y activos organizacionales, lo mismo que oportunidades y amenazas: realidad y tendencia del entorno. Es decir, existe relatividad en cuanto una capacidad puede ser considerada fortaleza o debilidad. Así mismo es relativo en cuanto una realidad o tendencia puede ser considerada una oportunidad o una amenaza. Así mismo, es conocido que las mayores oportunidades tienen a su vez un alto riesgo o amenaza de fracaso. Para complicar más las cosas el hecho de contar con una fortaleza, ésta genera o predispone una debilidad. Por ejemplo, el crecimiento de una empresa crea problemas de comunicación y altos costos fijos con lo cual deja pasar oportunidades por ser consideradas pequeñas para su tamaño. Un político con un nivel intelectual y académico muy por encima del promedio de la población electoral tiende a ser visto como no carismático o no comprometido con las masas. Este fenómeno es capitalizado por quienes se posicionan en un nicho de mercado o con las mayorías según el caso.

Por lo tanto, al identificar una estrategia con un factor externo y un interno, por ejemplo FO, no debe entenderse que esta estrategia no cuenta con amenazas o debilidades. El reto es hacer que el efecto de los elementos positivos supere a los negativos. Maximizar las fortalezas y oportunidades y minimizar las debilidades y amenazas. Una adecuada nomenclatura para las estrategias sería utilizar las cuatro letras de

la palabra FODA para describir una estrategia pero usando las mayúsculas para las variables dominantes en la estrategia y las minúsculas para las variables presentes pero de menor significación en la estrategia planteada.

Ejemplo: La empresa "Curtiembre Americana" decide incursionar en el mercado de exportación observando la oportunidad de venta a países de Europa y su fortaleza en el know how de elaboración de cueros. Es de esperarse que todo vaya bien, sin embargo obvió las debilidades y riesgos implícitos en esta estrategia. Debilidad de no contar con una oferta exportable y riesgo de no cumplir con las exigencias del mercado externo y las instituciones financieras locales. La ejecución de esta estrategia entre otras cosas llevó a la empresa a la bancarrota. En este caso particular hubiese sido mejor considerar a la estrategia FO como FOda. Es decir con una debilidad y amenaza latente. Esta perspectiva puede aplicarse para todas las combinaciones existentes, FO, DO, FA, OA, FD. Bajo esta óptica podría aceptarse la estrategia DA porque si bien tanto D como A son variables negativas, también están presentes, aunque en menor importancia las variables F y O. Por ello su nomenclatura sería foDA.

CONCLUSIONES

- 1.- Para efectos del análisis FODA es fundamental considerar como fortalezas o debilidades aquellos aspectos aparentemente externos pero que son producto de la gestión de una organización.
- 2.- En toda estrategia que una empresa desarrolle siempre están presentes las cuatro variables del FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas). El reto de la gerencia es lograr que los elementos positivos (fortalezas y oportunidades) pesen más que los negativos (amenazas y debilidades).
- 3.- La tradicional matriz FODA de doble entrada 2 x 2 debe convertirse a una de 4 x 4, de la cual, una vez depurada, se desprendan dos nuevas estrategias FD y OA. Por otro lado, se descarta la estrategia DA aislada ya que una debilidad y una amenaza por sí solas no podrían generar estrategia que pretenda ser exitosa. Puede considerarse estas dos variables pero utilizando como puente una fortaleza o bien una oportunidad.
- 4.- El análisis externo e interno deben ser valorados en una primera instancia en el presente y luego ambos llevados al futuro cercano, donde todos los elementos en juego (fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, estrategias propias y de terceros) tiene su propia trayectoria. Es en este ejercicio se debe concebir la estrategia como la mejor alternativa disponible que posee la organización de obtener una posición competitiva superior en el futuro cercano previsto.
- 5.- El indicador de eficiencia propuesto indica qué tan bien se encuentra manejando la empresa los factores controlables para aprovechar el entorno. Esta evaluación ayuda a determinar qué factores se pueden mejorar. Un análisis de la competencia debe reflejar al líder del mercado con la mayor puntuación.

BIBLIOGRAFÍA

Aaker DA. *Strategic Marketing Management*. USA: Wiley: 2008.

Daft R. y Marcic D. *Introducción a la Administración*. Cengage Learning; México 2010

Griffin R. - *Administración Cengage Learning*. México; 2010

Harvard Business Essentials. *Strategy. Create and implement the best strategy for your business*. Boston: Harvard Business School Press; 2005.

Koontz, H.; Weirich, H. & Cannice M. *Administración. Una perspectiva global*. México: 14. EdiciMc Graw Hill. México 2012

Porter, ME. *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press: 1980.

Pride W. y Ferrell. *Marketing, conceptos y estrategias*. South Western Cengage Learning. México 2010.

Steenburgh T, Avery J. *Marketing Analysis Toolkit: Situation Analysis*. Harvard Business School. February 2010. 9-510-079

Weirich H. The TOWS matrix - A Tool for Situational Analysis (1982) USA: Long Range Planning.