

Marketing estratégico: (1) Análisis de la situación

10: Análisis FODA, DAFO o SWOT

El análisis **FODA**, **DAFO** o **SOWT analysis**, en inglés, es uno de los instrumentos más ampliamente utilizados en la gestión de empresas; sin embargo, la extrema simplificación con que muchas veces se plantea puede conducir a que no se obtengan de él todos los beneficios potenciales que su uso puede generar. Como es sabido, este modelo toma su nombre de las iniciales de los cuatro factores que se toman en consideración para su elaboración; es decir:

- **F = Fortalezas**, o puntos fuertes, **Strengths**, en inglés.
- **O = Oportunidades**, **Opportunities**, en inglés.
- **D = Debilidades**, o puntos débiles, **Weakness**, en inglés.
- **A = Amenazas**, o problemas, **Threats**, en inglés.

El esquema clásico utilizado para representar el modelo del análisis **FODA** es el siguiente, en él que hemos incluido la definición que da Bell para cada uno de los cuatro cuadrantes que lo integran.

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>Capacidad inherente a la empresa que puede ser explotada eficazmente con el fin de alcanzar un objetivo.</p>	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>Toda deficiencia importante que posee una empresa y que podría disminuir su capacidad para alcanzar sus objetivos.</p>
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>Circunstancias externas que podrían favorecer el logro de un objetivo.</p>	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>Circunstancias externas que pueden dificultar o hacer imposible el logro de un objetivo.</p>

Nótese que esas definiciones prevén sólo el caso de que el análisis se realice para toda la empresa, pero, en la práctica, el mismo puede ser utilizado para analizar las más variadas situaciones: situación de un producto, de un área de la empresa, de un proyecto de inversión, cambio de sistema informático, introducción de nuevos métodos de trabajo, etcétera. En esencia, lo que se procura es determinar cuál es la situación real de la situación bajo análisis y cuáles son las limitaciones o posibilidades que esa

situación plantea con miras al logro de determinados objetivos, para, finalmente, proceder a la elaboración de estrategias que permitan:

- **Explotar eficazmente las Fortalezas y las Oportunidades.**
- **Afrontar eficazmente (disminuir, neutralizar o superar) las Debilidades y Amenazas.**

Puede notarse en el gráfico anterior que dos de los elementos que integran el modelo se corresponden a situaciones que son internas a la empresa (fortalezas y debilidades); mientras que los otros dos están, fundamentalmente, determinados por la situación del entorno en que opera la organización (o el área bajo análisis).

Para comprender mejor la naturaleza de los factores que se incluyen en cada una de los cuadrantes del análisis FODA, veamos a continuación, sólo como un ejemplo, los aspectos que tradicionalmente se considera que forman parte de cada una de las cuatro casillas del modelo **cuando el mismo se aplica en el área de marketing** (como sería el caso de la elaboración del Plan de Marketing). Como es lógico, para cada situación que se esté analizando, existirán otros factores a considerar en cada casilla. Las listas que aparecen a continuación, que no pretenden ser exhaustivas ni excluyentes o cerradas, han sido elaboradas y adaptadas a partir de los señalamientos de Thompson y Strickland.

FORTALEZAS

Habilidades clave de gestión, competencias muy propias de la empresa, demostrada orientación al mercado, adecuada situación financiera, habilidades para el desarrollo de ventajas competitivas, imagen positiva en el mercado, liderazgo de mercado o tecnológico, demostrada capacidad estratégica, localización geográfica, desarrollo de economías de escala, beneficios de la curva de aprendizaje, posiciones de mercado fuertemente defendidas, eficiente acceso a los mercados, tecnología propia y/o protegida, ventajas en costes, capacidad para la innovación, y similares.

DEBILIDADES

Inexistencia de una gestión estratégica clara, débil posición competitiva, altos niveles de vulnerabilidad, instalaciones obsoletas, débil situación financiera, bajos niveles de rentabilidad, portafolio de productos poco equilibrado, deficiente historial estratégico, fuerte orientación hacia adentro, problemas operativos internos, imagen débil o negativa en el mercado, habilidades de marketing por debajo de la competencia, y similares.

OPORTUNIDADES

Posibilidad de ingreso en nuevos mercados o segmentos, extensiones y/o ampliaciones de la línea de productos o servicios, posibilidad de diversificación a áreas de mercado relacionadas con las actuales, explotación de productos complementarios, posibilidad de integración "hacia adelante" o "hacia atrás", mercados o segmentos en rápido crecimiento, y similares.

AMENAZAS

Ingreso potencial de nuevos competidores; presencia de productos sustitutos; baja tasa de crecimiento del mercado o segmento; cambios en las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores o usuarios; períodos de recesión; creciente poder de negociación de los compradores o proveedores; cambios demográficos adversos; y similares.

ESTABLECIMIENTO DE VALORES RELATIVOS

Una sofisticación del modelo, incorporada con el fin de hacerlo más útil como instrumento para la planificación estratégica, consistió en:

- **Asignarle "valores" o "pesos relativos de importancia" a los distintos elementos contenidos en cada una de las casillas.**

Ya no se trata, pues, de hacer una lista de factores considerados como fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas, sino que en las mismas se debe indicar la importancia relativa que tiene cada uno de ellos como "factor fundamental" en la consecución de los objetivos de la empresa.

Así, algunos, a los que se asigna mayor importancia, se consideran como "condición indispensable" (factores *sine qua non*), mientras que otros son concebidos como "simples colaboradores" en el logro del objetivo. De esa forma, en el momento del desarrollo de las estrategias, los responsables saben a qué áreas, factores o acciones se les debe asignar un alto nivel de prioridad y cuáles se pueden situar en un nivel más bajo.

Esto es especialmente importante tanto para establecer la secuencia de las acciones previstas como para la asignación de recursos (dinero, tiempo, esfuerzos, etcétera) que se destinarán a apoyar cada acción.

Para asignar estos "valores", se puede recurrir a cualquiera de los métodos estadísticos y/o basados en criterios personales desarrollados para esos fines.

AJUSTE FORTALEZAS-OPORTUNIDADES

En principio, el enfoque básico del análisis FODA plantea algunas recomendaciones clave, que son clásicas y que ya vimos: explotar eficazmente las fortalezas y las oportunidades y afrontar eficazmente (disminuir, neutralizar o superar) las debilidades y amenazas; esto último con un propósito fundamental:

- **Convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades, mediante la superación o solución de las mismas.**

Sin embargo, muy pronto se notó qué entre las fortalezas y las oportunidades existe una relación muy estrecha, en algunas casos, incluso, de causalidad directa. Es decir: la posibilidad de explotar determinadas oportunidades depende directamente de las fortalezas de la empresa, lo que implica que, antes de tomar una decisión de acción, es necesario:

- **Determinar el ajuste real que existe entre las oportunidades detectadas y las fortalezas de la empresa.**

A ningún directivo o ejecutivo le sorprende descubrir, en cualquier área de la empresa (producción, finanzas, logística, marketing, etcétera), que una oportunidad clara y explícita no puede explotarse eficazmente porque la empresa carece de las fortalezas necesarias.

El análisis del ajuste oportunidades-fortalezas permite:

- **Detectar situaciones en las que las fortalezas identificadas en la empresa no se corresponden con una oportunidad.**

Esto implica, por una parte, que los puntos fuertes de la organización se están sub-utilizando. Pero, también, significa que la empresa podría explotar esas fortalezas con el fin de "crear" oportunidades que les permitan alcanzar importantes desarrollos en su gestión.

Este planteamiento es especialmente importante para cualquier empresa, considerando la advertencia que se ha repetido respecto a que:

- **Las empresas destinan considerables recursos y tiempo a mejorar sus habilidades en áreas que no van a tener un impacto importante en el logro de sus objetivos. El análisis del ajuste que existe entre fortalezas y oportunidades permite identificar, con facilidad, esos desajustes.**

El análisis del desajuste fortaleza-oportunidades puede dar lugar al surgimiento de tres situaciones, con sus correspondientes resultados:

SITUACIÓN 1	Resultado
Las fortalezas que posee la empresa responden con precisión a las oportunidades que se han identificado en el área bajo análisis.	La empresa puede explotar eficazmente todas las oportunidades detectadas.
SITUACIÓN 2	Resultado
Las fortalezas que posee la empresa no coinciden con las oportunidades detectadas en el área bajo análisis.	A pesar de que existen oportunidades claramente identificadas, la empresa es incapaz de explotarlas con eficacia.
SITUACIÓN 3	Resultado
No existen oportunidades que puedan ser explotadas con algunas de las fortalezas identificadas en la empresa.	La empresa está sub-utilizando sus puntos fuertes y podría explotar mejor alguno de ellos para “crear” una oportunidad que le permita alcanzar más eficazmente sus objetivos.