

Análisis FODA como elemento de la planeación estratégica.

SWOT analysis as element of the strategic planning.

Barragán C., Jose N.¹González G., Evelyn Aimée²

Abstract:

This paper provides some basic information on strategic planning and one of its essential tools: the SWOT analysis. A few of their key elements are defined for a better understanding of these processes. It also identifies the steps to carry them out. Some authors mention that there are benefits while performing a SWOT analysis, while some others are critical of it; for that reason, opinions of those authors are also shown here.

Keywords: marketing, planning, SWOT, strategies

JEL: M300, M310

Resumen:

Este trabajo presenta información básica sobre la planeación estratégica y una de sus herramientas esenciales: el análisis FODA. Se definen algunos de sus elementos fundamentales con la finalidad de brindar un mejor entendimiento de estos procesos. También se señalan los pasos para llevarlos a cabo. Algunos autores mencionan que existen beneficios al realizar un análisis FODA, mientras que otros lo critican; por esa razón, también se expondrán aquí opiniones de esos autores.

Palabras clave: FODA, mercadotecnia, planeación, estrategias

JEL: M300, M310

¹ Profesor Investigador FACPYA – UANL jose.barraganc@uanl.mx

² Alumna de Maestría FACPYA – UANL -msevelynaimee@gmail.com

Introducción

Entender el entorno empresarial es un elemento central para la planeación estratégica y una de las herramientas que facilita esto es el análisis FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) (Phadermrod, Crowder, & Wills, 2016). El presente material tiene la finalidad de definir estos dos conceptos y analizar algunos de sus componentes. Del mismo modo, se plantean los pasos que deben realizarse para llevarlos a la práctica. Y al final, se señalan las opiniones de varios autores sobre la utilidad de ese análisis.

Marco teórico

Para comenzar es fundamental definir el concepto de planeación estratégica. Para Serna (2002) se trata de un proceso que a través de la obtención, el procesamiento y el análisis de información pertinente, se toman decisiones para evaluar la situación actual de una empresa y su competitividad para anticipar y decidir sobre el futuro. Esa definición indica que la información es un factor esencial para la toma de decisiones, sin embargo hay que saber cuánta es suficiente. Solano (2003) menciona que “en la medida en que se recogen más datos, se reduce el riesgo de la incertidumbre. Sin embargo, a partir de cierto punto, el costo de recoger información no incrementa la efectividad de la decisión final”. El dato anterior es importante pues para tomar una buena decisión, no depende de la cantidad, más bien de la cualidad la información que se tenga.

Por otra parte, Kotler (2001) menciona que la planeación estratégica que está orientada hacia el mercado puede definirse como “el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización, y las oportunidades cambiantes del mercado”. Por esa razón, es decisivo para una empresa definir sus objetivos y conocer los recursos con los que cuenta, así como lo que el mercado le ofrece para poder así determinar cuál es la mejor manera de sacar provecho de lo que posee.

Para entender mejor lo anterior es indispensable definir algunos conceptos: objetivos, estrategias y recursos. Los objetivos son una manera de desglosar una estrategia en un conjunto de metas alcanzables (Spacey, 2017). Aunado a lo anterior, una estrategia es dónde se concentrarán los esfuerzos para lograr los objetivos y cómo se tendrá éxito (o dónde jugar y cómo ganar), define un curso de acción específico que lleva de donde se está a donde se quiere estar (Halvorson, 2017). Por otra parte, los recursos pueden ser definidos como los factores disponibles tanto tangibles como intangibles, que son propiedad y/o controlados por la empresa, los cuales consisten en activos financieros o físicos, conocimientos que pueden comercializarse y capital humano (Amit & Schoemaker, 2018).

Tomando como referencia la definición expuesta por Kotler, una forma de lograr una planeación estratégica es llevando a cabo un análisis FODA (SWOT, por sus siglas en inglés), el cual brinda a las empresas información que puede servir para la toma de decisiones. El análisis FODA es una lista de las fortalezas y debilidades de una organización analizando sus recursos y capacidades, así como una lista de las amenazas y oportunidades que se identifica con el análisis de su entorno (Stacey, 1993). Para Brahmi (2014), este proceso obliga a todo el personal a reflexionar sobre la situación actual y futura de su empresa enfocándose en las debilidades y amenazas del entorno mientras ven las fortalezas de su organización y las oportunidades que su entorno les ofrece. De acuerdo con Pickton y Wright (1998), este análisis es supremamente simple y, posiblemente su mayor ventaja es que su uso permite a la gerencia enfocar su atención en los temas claves que afectan el desarrollo y el crecimiento empresarial.

Componentes de un análisis FODA

De la misma forma, es preciso definir los cuatro componentes del análisis FODA. Las fortalezas se refieren a la capacidad de la empresa para usar eficientemente sus recursos internos y su habilidad para combinarlos en

productos y procesos competitivos (Sammut Bonnici & Galea, 2014). Las oportunidades son elementos en el entorno externo que dan beneficios a las organizaciones (Gürel & Tat, 2017). Las debilidades son limitaciones que dificultan el progreso de una empresa en una determinada dirección (Houben, Lenie, & Vanhoof, 1999). Por último, las amenazas son situaciones desfavorables en el entorno de la organización y que pueden ser potencialmente perjudiciales a su estrategia (Brahmi, 2014).

El uso del análisis FODA puede traer muchos beneficios a las organizaciones. Pickton y Wright (1998) mencionan que entre sus ventajas está: la mejora y el entendimiento que se comparte sobre la empresa y los factores que la afectan; la mejora del trabajo en equipo; el desarrollo de mejores planes estratégicos para la empresa, entre otros. Houben et al. (1999) realizaron este análisis en la Universidad de Warwick y como resultado fue posible generar una gran gama de factores que desencadenaron una serie de posibles iniciativas estratégicas. Sin embargo, el FODA también ha tenido críticas. Por ejemplo, Phadermrod et al. (2006) indican que debido a que el enfoque tradicional de este análisis es cualitativo, los componentes pueden tener puntos de vista subjetivos por parte de los gerentes y esto puede provocar malas decisiones. Del mismo modo, luego de realizar este análisis en 20 empresas de manufactura inglesas, los autores Hill y Westbrook (1997) señalaron que el FODA parece ser aceptado como una mera forma de estructurar una lista, pero la evaluación estratégica requiere un análisis sustancial y este no fue un verdadero modo de análisis.

Método de análisis

Para la realización de este trabajo se buscaron artículos, libros y páginas web relacionados a la planeación estratégica y el análisis FODA, con el fin de definirlos y encontrar cuáles eran los elementos que forman parte de estos procesos. Los artículos fueron encontrados casi en su totalidad en Google Scholar y dentro de sus bibliografías se obtuvo más literatura que hablara sobre el tema. La información que se encontró no es particularmente nueva, pues es un tema del cuál se ha hablado por varios años. Por la razón anterior, se usó información de diferentes recursos que fueron publicados desde principios de los noventa hasta la actualidad.

Análisis documental y resultado

En el marco teórico se definió el término de planeación estratégica. Para poder entender mejor en qué consiste la Tabla 1 presenta los pasos para poder realizarla.

Tabla 1. Pasos para la planeación estratégica

Paso	Definición
Misión de negocios	Es necesario que cada unidad de negocios defina su misión específica dentro del contexto de la organización.
Análisis del entorno externo (análisis de oportunidades y riesgos)	Se debe hacer un seguimiento de las fuerzas clave del macro ambiente y de los actores micro ambientales.
Análisis del entorno interno (análisis de fuerzas y debilidades)	Se deben definir los puntos fuertes de la empresa, por ejemplo: su reputación, su participación en el mercado, la calidad de sus productos y servicios, su cobertura geográfica y la eficacia en la fijación de precios, distribución, promoción, fuerza de ventas e innovación.
Formulación de estrategias	Los tres de estrategias que presenta Kotler son las de liderazgo total en costos, diferenciación o enfoque.
Formulación de programas	Se deben crear programas de apoyo para fortalecer los departamentos de la empresa.
Instrumentación	Las empresas mejor administradas cuentan con siete elementos importantes (7's): valores compartidos, estilo, sistemas, personal, capacidad, estructura y estrategia.
Retroalimentación y control	Con el liderazgo es posible controlar y cambiar el rumbo de las organizaciones, alineándose con las necesidades del mercado ya que este

suele cambiar más rápido que las “7’s” de la empresa.

Fuente: Elaboración propia basado en (Kotler, 2001)

Como puede observarse en la tabla anterior, es esencial que la empresa conozca en primer lugar su misión y los siguientes dos pasos pueden quedar cubiertos realizando un análisis FODA para conocer tanto el entorno interno y externo de la empresa. Luego de eso, llegaría la formulación de estrategias y programas

En la teoría se indicó en qué consistía un análisis FODA pero también es fundamental saber las fases para elaborarlo y en qué consiste cada una, lo cual se expone en la Tabla 2.

Tabla 2. Fases del análisis FODA

Fases	Definición
Evaluación externa	Se trata de la identificación de amenazas y oportunidades del entorno, así como de los factores clave para el éxito.
Evaluación interna	Es la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa con respecto a la competencia y con respecto al tiempo.
Creación y evaluación de todas las posibilidades de acción	Esto se refiere al establecimiento y revisión de estrategias.
Clarificación de los valores del entorno y los valores gerenciales	En esta fase se define la responsabilidad social la empresa y los valores que tienen los líderes.
Elección de maniobras estratégicas según los recursos e implementación de estrategias	El último paso es elegir lo que se va a hacer con los recursos que se tienen para poner a prueba las estrategias elegidas.

Fuente: Elaboración propia basado en (Brahmi, 2014)

Esta tabla indica que se debe realizar una evaluación interna y externa, en la que se obtendrán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Sin embargo, las empresas deben de crear y evaluar estrategias, conocer sus valores y elegir lo que se hará con el objetivo de implementar las estrategias que se hayan escogido.

Conclusión

Es posible concluir que tanto la planeación estratégica como el análisis FODA son elementos importantes y que siguen utilizándose dentro de la operación de las empresas con el objetivo de tomar mejores decisiones. Es de gran ayuda para las empresas que sepan reconocer cuáles son sus capacidades y debilidades para poder trabajar en mejorarlas. También es esencial que tengan conocimiento sobre las amenazas y oportunidades que existen en el mercado con el objetivo de usar sus recursos para obtener alguna ventaja sobre sus competidores. Es cierto que algunos autores critican el análisis FODA; sin embargo, es un ejercicio que al realizarse de forma eficiente puede traer muchos beneficios a la empresa en el momento de tomar buenas decisiones.

Bibliografía

- Amit, R., & Schoemaker, P. (2018). Firm Resources. In M. Augier, & D. Teece, *The palgrave encyclopedia of strategic management* (pp. 1-6). Londres: Palgrave Macmillan.
- Brahmi, F. (2014). *Utilisation de l'analyse SWOT en vue de l'élaboration d'un plan de développement: Cas de l'Université de Guelma*. Guelma: Université du 08 mai 45.
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW. *The Journal of International Social Research*, 994-1006.
- Halvorson, K. (2017, Septiembre 21). *What is Strategy (and Why Should You Care)?* Opgehaald van Brain Traffic: <https://www.braintraffic.com/blog/what-is-strategy-and-why-should-you-care>
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall. *Long Range Planning*, 46-52.

- Houben, G., Lenie, K., & Vanhoof, K. (1999). A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. *Decision Support Systems*, 125-135.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control*. México: Pearson Educación.
- Phadermrod, B., Crowder, R. M., & Wills, G. B. (2016). Importance-Performance Analysis based SWOT analysis. *International Journal of Information Management*, 1-34.
- Pickton, D. W., & Wright, S. (1998). What's SWOT in strategic analysis. *Strategic Change*, 101-109.
- Sammut Bonnici, T., & Galea, D. (2014). SWOT analysis. In C. L. Cooper, *Wiley Encyclopedia of Management* (pp. 1-8). Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Serna Gomez, H. (2002). *Gerencia estratégica: planeación y gestión. Teoría y metodología*. Bogotá: 3R Editores.
- Solano Brenes, A. I. (2003). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en marcha*, 44-51.
- Spacey, J. (2017, Enero 2). *What are Objectives?* Opgehaald van Simplicable: <https://simplicable.com/new/objectives-definition>
- Stacey, R. D. (1993). *Strategic Management and Organizational Dynamics*. Pitman: Londres.