UDLAP®

Los problemas del análisis FODA

Autor: Dr. Francois Bernard Duhamel, Doctorado en Ciencias de Gestión, Profesor en el Departamento de Negocios Internacionales de la Universidad de las Américas Puebla.

Espacio en el que ha aparecido el artículo y fecha en que ha sido publicado: e-consulta (25-05-2017).

El análisis FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) o SWOT análisis en inglés es un tipo de análisis clásico en la estrategia corporativa. Se trata de relacionar el análisis externo (oportunidades y amenazas) con el análisis interno de la empresa (fuerzas y debilidades). Muchas empresas, organizaciones, bancos e institutos internacionales usan todavía este método en la actualidad por su flexibilidad, su versatilidad, su bajo costo, y su facilidad para aprender, usar y comunicar. Sin embargo, el uso de este método tiene dos problemas importantes: el método no está generalmente bien aplicado, y, además, ya se volvió obsoleto para generar recomendaciones estratégicas substanciales.

1. *El modelo FODA no está bien aplicado*

En general, los participantes en la preparación de un análisis FODA tienen que respetar varias reglas que no son aplicadas la mayoría del tiempo.

Primero, las fuerzas y amenazas deben ser fuerzas y amenazas relativas, es decir siempre en comparación con la competencia. No deben ser fuerzas y amenazas absolutas, sin referencia a la competencia.

Segundo, tienen que ser jerarquizadas por orden de importancia e impacto.

Tercero, no existen bases científicas para establecer una selección objetiva de las fuerzas, debilidades, amenazas u oportunidades. La selección tiene que ser el resultado de un consenso para evitar que el FODA se vuelva una 'shopping list' sin estructura. Sino, el FODA se puede prestar a varias manipulaciones, donde se usa para demostrar un punto ya decidido antes de hacer el análisis.

Cuarto, las fuerzas y debilidades no existen en sí. Si CEMEX, por ejemplo, tiene una mayor participación en el mercado de Venezuela, se vuelve una fuerza si el mercado está creciendo, pero se vuelve una debilidad si el gobierno de Venezuela decide expropiar la empresa. Es decir, que una característica de una empresa puede revelarse como una fuerza o una debilidad si se cruza con una oportunidad o con una amenaza del entorno. Así que, para efectuar un análisis FODA, no deberían hacerse cuatros cuadros distintos y desconectados, sino más bien un tabla donde se cruzan las características de la empresa en horizontal, y las características del entorno en vertical para revelar las áreas de mejora para la empresa. Esto casi nunca se hace así en la práctica.

2. *El FODA es obsoleto*

El FODA fue desarrollado en los 60s en Stanford para fines de planeación estratégica en las grandes empresas. Hoy, existen otros métodos que permiten hacer mejores análisis estratégicos. Recomendamos a los ejecutivos prestar atención a herramientas más recientes del análisis estratégico, para unir el análisis externo e interno. Se trata, a grandes rasgos, de:

1. Identificar el sector de actividad y las fuerzas del entorno que afectan las posiciones de negociaciones de los miembros del sector de actividad en su cadena de valor, las amenazas de substitutos y de nuevos entrantes, y la intensidad de la rivalidad entre competidores.

2. Identificar las fuentes de creación de valor a través de la identificación de los factores claves de éxito del sector de actividad.

3. Identificar las competencias y los recursos claves de las empresas verificando si estas competencias y recursos responden a 4 criterios: valor, rareza (de acceso reducido), difíciles de imitar y bien integrados a procesos organizacionales dentro de la empresa. Si satisfacen a estos 4 criterios, entonces estas competencias y recursos pueden constituir una fuente de ventaja competitiva, que se debe reforzar. Si no se satisfacen a algunos de estos criterios, las competencias y los recursos son sobre todo fuentes de desventaja competitiva.

En conclusión, con estas herramientas, los ejecutivos de las empresas grandes, de las PYMEs o de las start-ups pueden ser más productivos para desarrollar sus negocios, y abandonar de una vez el uso de un método poco estructurado y obsoleto, como lo es el análisis FODA.

UDLAP®

Tags: FODA, SWOT, análisis, , CIEF, Centro de Investigación de Empresas Familiares, UDLAP, Universidad de las Américas Puebla, Francois Duhamel.

Acerca del autor: El Dr. Francois Duhamel trabaja desde 2006 en la Escuela de Negocios y Economía en la Universidad de las Américas, Puebla en el Departamento de Negocios Internacionales donde imparte materias de Logística internacional, de Negocios en Asia y de Negocios en Europa. Obtuvo su Doctorado en Ciencias de la administración en HEC Paris en Francia, en 2006. Sus líneas de investigación se concentran en las relaciones proveedores-clientes, la teoría de la empresa y los patrones de inversión en el exterior de las empresas chinas. Es también miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) nivel 1 desde 2012.