

FODA o DAFO, una herramienta de planificación estratégica que esconde grandes desafíos

Por Jorge Carrizo Moyano
Consultor en calidad
CalidadPosible.com

En lenguaje coloquial, solemos decir que antes de encarar un nuevo proyecto deberíamos analizar sus “pros y contras”. Parece que esta actitud fue implantada en nuestros genes hace muchos miles de años y es una de las características que nos distingue del resto de las especies del planeta.

Es la capacidad de pronosticar el futuro con los pies apoyados en el presente. Y lo hacemos tanto a nivel personal como empresarial, aunque en este caso es preciso que seamos más laboriosos.

Desde su invención a principios de la década de 1960, el análisis de las *fortalezas*, *debilidades*, *oportunidades* y *amenazas* de un emprendimiento (descripción que generó acrónimos como FODA, DAFO, DOFA y probablemente algún otro que se me escapa) ha constituido la manera más popular de iniciar la planificación de una estrategia organizacional.

La herramienta suele promoverse como sencilla y de fácil utilización, pero está muy lejos de serlo, aun cuando la matriz básica que se propone en la mayoría de los casos es muy simple. Consiste en una tabla de doble entrada en cuyas columnas se muestran los factores externos a la organización –las oportunidades y amenazas–, mientras en las filas se contemplan los factores internos de la organización –sus fortalezas y debilidades–.

De acuerdo a ella, se listan las circunstancias que pueden caer en cada una de las categorías para luego, en la intersección de filas y columnas, definir estrategias para abordar cada una de sus combinaciones. Es algo así:

		Factores externos (no controlables)	
		Oportunidades	Amenazas
		O1.... O2.... O3.... O4....	A1.... A2.... A3.... A4....
Factores internos (controlables)	Fortalezas	F1.... F2.... F3.... F4....	Estrategias FO FO1.... FO2.... FO3.... Estrategias FA FA1.... FA2.... FA3....
	Debilidades	D1.... D2.... D3.... D4....	Estrategias DO DO1.... DO2.... DO3.... Estrategias DA DA1.... DA2.... DA3....

La principal técnica que se utiliza para elaborar el análisis es el *brainstorming* o lluvia de ideas, pero en general se carece de una guía sistemática para hacerlo. Se confía primordialmente en la

inspiración momentánea de los participantes y el resultado termina siendo más una consecuencia de la destreza con que actúe el moderador de la discusión que con su contenido en sí mismo.

No parece una vía apropiada para abordar una cuestión tan delicada como es sin dudas la planificación estratégica. Alguna vez leí una metáfora que me pareció sumamente ilustrativa para comprender el desafío que ella implica.

Si usted toma un rifle y apunta a un blanco cercano e inmóvil, es probable que una mínima inestabilidad del pulso incida poco o nada en el resultado final. Pero si ese blanco está lejos y en movimiento, como suele ser el caso del horizonte de planificación estratégica en cualquier empresa, esa pequeña trepidación en el inicio del trayecto significará errarle totalmente al objetivo, porque en la distancia la desviación se agiganta.

Y si esa planificación tampoco previó las posibles alternativas que podrían forzarnos a implementar planes de contingencia para corregir el rumbo ni diseñó acciones al respecto, las cosas se complican aún más. En esta materia, la improvisación es muy mala consejera.

Por eso conviene que le alerte sobre algunas cuestiones a tener en cuenta antes de embarcarse en un trabajo de planificación que, lejos de ayudarlo a triunfar, podría apresurar una catástrofe. Y discúlpeme si sueno dramático; me lo va a agradecer cuando termine de leer este artículo.

¿Qué información hay que utilizar?

Un FODA que se precie de tal debe iniciarse con la mejor información posible, totalmente actualizada, específica y proveniente de los expertos de la organización en cada una de las áreas. Eso incluye a los asesores y subcontratistas, si los hay, y a la información proveniente de publicaciones especializadas, fuentes oficiales y datos de primera mano.

En otras palabras, no se fíe de los rumores y chimentos; son arenas movedizas.

Observemos las distintas áreas en las cuales nos movemos. Marketing, ventas, operaciones, administración, logística... ¿qué eventos externos rodean cada una de ellas y en qué medida podrían afectar la marcha de nuestro negocio? Atengámonos a la realidad práctica, considerando la antigua regla de Pareto: menos de un 20% de lo que ocurre a nuestro alrededor es capaz de incidir en forma significativa sobre el 80% de los resultados. Seamos económicos.

Recién cuando hemos establecido las situaciones externas estamos en condiciones de examinar con qué armas podemos enfrentarlas, es decir, qué factores del contexto interno son pertinentes para abordar los desafíos de ese contexto externo. *Know-how*, recursos materiales, competencias profesionales, disponibilidad de información, equipamiento, infraestructura. ¿Cómo podríamos caracterizar cada una de estas variables en el caso de nuestra empresa?

Y una última advertencia en este punto: dejemos los juicios de valor para el final del ejercicio. En muchos casos se describen las situaciones de una manera que las condena de entrada a ser el malo de la película (o lo contrario), lo cual sesga el resultado del análisis y nos impide razonar por la vía correcta. Las situaciones deben ser descriptas de una manera específica y neutra (lo más neutra que sea posible). La precisión del lenguaje es radicalmente crítica.

Por ejemplo, en lugar de dictaminar *“Nuestra capacidad de inversión es baja”* sería mejor considerar *“Nuestro capital (o nuestra línea de crédito) es de \$....”*, porque ese monto puede ser muy bajo para implementar algunas estrategias pero más que suficiente para otras. Lo mismo podría aplicarse al tamaño de la organización, a las competencias funcionales y a otros asuntos por el estilo.

¿Fortalezas o debilidades? ¿Oportunidades o amenazas?

Otra de las cosas que me sorprende en las presentaciones usuales de esta herramienta es que se asume que las categorías FODA son absolutas. En otras palabras, se sugiere que cada una de las situaciones contempladas *debe* ser una debilidad o una fortaleza, una oportunidad o una amenaza. Blanco o negro. Y esto es lo que, en mi experiencia, complica tremendamente su utilización.

Porque en la realidad sólo existen grises de infinitas tonalidades.

Y aún más: una misma situación interna puede exhibir diferentes tonos de gris según a cuál situación externa deba enfrentarse. Puede ser una fortaleza o una debilidad e incluso ambas cosas a la vez y en distintas proporciones, según el contexto al que se exponga. Y lo mismo corre para las oportunidades y amenazas.

Por ejemplo, las actuales competencias funcionales de la organización podrían considerarse una fortaleza en determinados escenarios, pero a la vez podrían ser una debilidad ante otros.

Para lidiar de alguna manera con este aspecto del ejercicio, algún autor ha sugerido que *“en orden de precedencia primero viene el objetivo que la PyME quiere cumplir, lo cual determina las fortalezas y debilidades que para ese objetivo presenta la misma y recién después y en función del entorno elegido van a aparecer las oportunidades y amenazas como una consecuencia lógica de las decisiones anteriores”*¹.

No veo cómo podríamos definir un objetivo si aún no tenemos elementos para evaluar si es viable. ¿Para qué necesitamos el FODA si ya tenemos un objetivo? ¿No era el propio FODA el que podía revelarlo?

Han surgido otras opiniones que intentan explicar secuencias alternativas del análisis basándose en el acrónimo que utilizemos al referirnos a la herramienta (FODA o DAFO). Sugieren que cuando se habla de “DAFO” estamos aludiendo a un procedimiento que considera en primer lugar los factores externos, mientras que si hablamos de FODA es al revés (¿?).²

No está muy claro por qué el nombre tendría algo que ver con la variante, pero de todos modos coincido con esta perspectiva.

Tenga en cuenta que, por definición, las situaciones del contexto externo escapan al control de la empresa, que sólo puede adaptarse o perecer. ¿Cómo lo hará? Simple: controlando sus factores internos, los únicos que puede modificar. Por tanto, debemos partir de lo inmodificable, que en realidad es lo que más condiciona el análisis.

¹ http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=18&Itemid=31

² <http://pyme.lavoztx.com/diferencia-entre-analisis-foda-y-el-analisis-dafo-6050.html>

Resumiendo, la secuencia de actividades que propongo hasta este punto es la siguiente:

1. Teniendo en cuenta nuestra actividad y las distintas áreas a través de las cuales se manifiesta, identificar y describir las situaciones o factores del **contexto externo** que podrían afectarla en forma significativa. No es necesario que las categoricemos como oportunidades o amenazas (aún).
2. A la vista de esas situaciones, describir las **condicionantes internas** que tienen el cometido de enfrentarlas y cuál es su estado actual, cuantificándolo si fuera posible (como ejemplifiqué para el caso de la capacidad de inversión). Tampoco es necesario categorizarlas.
3. Cuando hemos descripto todo el escenario, **valorar o priorizar** la importancia relativa de esos elementos dentro de cada categoría, según los criterios que se decida utilizar. Esta valoración será necesaria para efectuar la ponderación que explico enseguida.

Interacción recíproca de las 4 dimensiones

Llegó el momento de construir la matriz FODA. Pero no cualquier matriz, sino una que nos permita prever el enfrentamiento de cada una de las situaciones internas con cada una de las externas y estimar el impacto que ese enfrentamiento puede tener en la organización.

Sí, ya sé que suena complejo. Pero, ¿de qué otra manera podríamos establecer, con razonable certeza, cuáles de nuestras características internas son fortalezas y cuáles debilidades? Y además, ¿cómo sabremos ante qué situaciones externas una misma situación interna es una debilidad y ante qué otras una fortaleza?

Esta matriz es capaz de responder las cuestiones más básicas del análisis:

- a. cuáles factores internos pueden considerarse fortalezas o debilidades y en qué medida
- b. con respecto a qué factores externos son fortalezas y frente a cuáles son debilidades
- c. qué nivel de impacto puede asignarse a cada enfrentamiento, según criterios acordados de antemano
- d. qué valor de ponderación se acumula en cada uno de los elementos internos del análisis, lo cual nos permite identificar las verdaderas debilidades y fortalezas de nuestra empresa y su significado estratégico
- e. qué valor de ponderación se acumula en cada uno de los elementos externos, para mejor identificar las amenazas y las oportunidades.

Esta información es valiosísima para diseñar las acciones que nos permitan reforzar nuestras áreas de debilidad frente a las situaciones externas que nos interesa abordar y para solidificar las fortalezas que podrían constituir nuestros principales diferenciales estratégicos, en línea con nuestra Misión organizacional.

Reitero: puede sonar complicado, pero esto es sólo debido a nuestras [limitaciones genéticas para manejar información compleja](#), que puede ser superada mediante las herramientas que nos ofrece

la tecnología, incluso la más elemental de ellas como puede ser una hoja de cálculo. Los beneficios que esta metodología puede aportar a la planificación estratégica de la empresa son enormes.

Bien vale la pena el esfuerzo. Todo empeño que se ponga en elaborar un FODA de este estilo será recompensado con creces en forma de un éxito sostenido.

Palabras clave

calidad, foda, dafo, dofa, iso 9001, planificación estratégica, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, gestión