

La *matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)* es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas).<sup>3</sup> Adecuar los factores internos y externos clave es la parte más difícil en el desarrollo de la matriz FODA; además exige mucho sentido común, puesto que las alternativas de adecuación son diversas. Observe que la primera, segunda, tercera y cuarta estrategias listadas en la tabla 6-1 corresponden a la estrategia FO, la estrategia DO, la estrategia FA y la estrategia DA, respectivamente.

Las *estrategias FO* utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todo directivo le gustaría que su organización ocupara una posición que le permitiera usar sus fortalezas internas para tomar ventaja de las tendencias o acontecimientos externos. Las organizaciones por lo general aplicarán estrategias FA o DA para colocarse en una situación que les dé oportunidad de aplicar las estrategias FO. Si la empresa tiene grandes debilidades luchará por superarlas y convertirlas en fortalezas; si enfrenta fuertes amenazas buscará evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las *estrategias DO* buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotarlas. Imaginemos, por ejemplo, que hay una gran demanda de dispositivos electrónicos que controlen tanto la cantidad como la frecuencia en que se da la inyección de combustible en los motores automotrices (oportunidad), pero la empresa fabricante de autopartes carece de la tecnología necesaria para producirlos (debilidad). Una posible estrategia DO consistiría en adquirir esa tecnología creando una alianza estratégica con una compañía que tuviera competencia en esa área. Otra alternativa DO sería contratar y capacitar personal con las capacidades técnicas necesarias.

Las *estrategias FA* utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una organización fuerte siempre deba afrontar directamente las amenazas que surgen en el entorno externo. Un ejemplo de estrategia FA ocurrió cuando Texas Instruments usó su muy competente departamento jurídico (fortaleza) para obtener casi 700 millones de dólares por daños y regalías de nueve empresas japonesas y coreanas que infringieron sus patentes para fabricación de circuitos de memoria para semiconductores (amenaza). Las empresas rivales que copian ideas, innovaciones y productos patentados representan una gran amenaza en muchas industrias. De hecho, éste sigue siendo uno de los problemas más graves para las empresas estadounidenses que venden productos en China.

Las *estrategias DA* son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Si la organización enfrenta varias amenazas externas y muchas debilidades internas, podría afirmarse que está en una posición precaria. De hecho, lo más probable es que tenga que luchar por seguir operando a través de una fusión o un recorte de gastos y, en el peor de los casos, declararse en quiebra u optar por su liquidación.

La figura 6-3 ofrece una representación esquemática de la matriz FODA. Observe que la matriz está compuesta por nueve celdas: cuatro para los factores clave, cuatro más para las estrategias, y una que siempre se deja en blanco (la celda superior izquierda). Las cuatro celdas de estrategias, etiquetadas FO, DO, FA y DA, se desarrollan después de completar las cuatro celdas de factores clave, F, D, O y A. El desarrollo de la matriz FODA consta de ocho pasos:

1. Listar las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Listar las amenazas externas clave de la empresa.
3. Listar las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Listar las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas, y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla correspondiente.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas, y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas, y registrar las estrategias FA resultantes.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas, y registrar las estrategias DA resultantes.

En la figura 6-3 se presentan algunos aspectos relevantes de la matriz FODA. Por ejemplo, observe que tanto los factores internos/externos como las estrategias FO/FA/DO/DA se expresan, en la medida de lo posible, en términos cuantitativos. Esto es importante. Por ejemplo, respecto de las estrategias FO #2 y FA #1, si el analista propusiera algo tan general como “Aumentar el personal de reparación/servicio”, el lector podría pensar que se necesitan 20 empleados más de reparación/servicio, cuando en realidad sólo se necesitan dos. Cuando describa factores y estrategias sea siempre tan *específico* como pueda.

En las matrices FODA también es importante incluir, después de cada estrategia, notas del tipo “F1, O2”. Recuerde que las estrategias no surgen de la nada. Esta notación revela la base lógica de cada estrategia alternativa, y deja claro cómo se realizó la adecuación de los factores internos/externos para formular las estrategias deseadas (vea la figura 6-3). Por ejemplo, observe que la tienda minorista de

FIGURA 6-3

## Matriz FODA para una tienda minorista de computadoras

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento en la rotación de inventario de 5.8 a 6.7</li> <li>2. Aumento de las compras promedio por cliente de 97 a 128 dólares</li> <li>3. La moral de los empleados es excelente</li> <li>4. Promociones en tienda = incremento de 20% en ventass</li> <li>5. 10% de disminución en gasto publicitario en periódicos</li> <li>6. 16% de aumento en los ingresos por reparación/servicio en la tienda</li> <li>7. El personal de soporte técnico de la tienda está certificado</li> <li>8. Disminución de 34% en la proporción deuda/activos totales de la tienda</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disminución de 12% en los ingresos por venta de software</li> <li>2. Afectación a la ubicación de la tienda por la nueva Autopista 34</li> <li>3. Mal estado del alfombrado y la pintura de la tienda</li> <li>4. Los sanitarios de la tienda necesitan remodelación</li> <li>5. Disminución de 8% en los ingresos totales de la tienda</li> <li>6. La tienda no tiene sitio web</li> <li>7. El tiempo de entrega del proveedor es de hasta 2.4 días</li> <li>8. El proceso de cobro a los clientes es demasiado lento</li> <li>9. Aumento de 19% en los ingresos de los empleados</li> </ol>
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 10% de crecimiento de la población de la ciudad</li> <li>2. Apertura de una tienda rival a 1.5 km de distancia</li> <li>3. Aumento de 12% en el tránsito vehicular que pasa por la tienda</li> <li>4. Los proveedores ofrecen en promedio seis nuevos productos al año</li> <li>5. Aumento de 8% en la población de adultos mayores que utilizan computadoras</li> <li>6. Aumento de 10% en apertura de pequeñas empresas en el área</li> <li>7. Aumento de 18% en el interés por parte los agentes de bienes raíces en creación de sitios web</li> <li>8. Incremento de 12% en las pequeñas empresas que desean contar con un sitio web</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentar 4 nuevas promociones en tienda cada mes (F4, O3)</li> <li>2. Contratar 2 técnicos más de reparación/servicio (F6, O5)</li> <li>3. Enviar propaganda a todas las personas de 55 años de edad o más (F5, O5)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compra de terreno para construir una nueva tienda (D2, O2)</li> <li>2. Renovar el alfombrado/pintura/sanitarios (D3, D4, O1)</li> <li>3. Aumentar 50% los servicios relacionados con sitios web (D6, O7, O8)</li> <li>4. Lanzar una campaña publicitaria por correo a todos los agentes de bienes raíces de la ciudad (D5, O7)</li> </ol>
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dentro de un año Best Buy abrirá una nueva tienda en las cercanías</li> <li>2. La universidad local ofrece servicio de reparación de computadoras</li> <li>3. El año próximo la construcción de la Autopista 34 desviarán el tránsito</li> <li>4. Un nuevo centro comercial se está construyendo en las inmediaciones</li> <li>5. Aumento de 14% en el precio de la gasolina</li> <li>6. Aumento de 8% en los precios de los proveedores</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contratar a 2 técnicos más de reparación y promocionar estos nuevos servicios (F6, F7, A1)</li> <li>2. Comprar un terreno para construir una nueva tienda (F8, A3)</li> <li>3. Aumentar el precio de los servicios a domicilio de 60 a 80 dólares (F6, A5)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contratar 2 nuevos cajeros (D8, A1, A4))</li> <li>2. Renovar el alfombrado/pintura/sanitarios (D3, D4, A1)</li> </ol>

computadoras quizá necesite “comprar un terreno para construir una nueva tienda”, debido a que la nueva Autopista 34 hará que su actual ubicación sea menos rentable. En la figura 6-3 la notación (D2, O2) y (F8, A3) ejemplifica este proceso de adecuación.

El propósito de cada una de las herramientas de adecuación de la etapa 2 no es seleccionar o determinar cuáles son las mejores estrategias, sino generar estrategias alternativas factibles. Por lo tanto, no todas las estrategias desarrolladas mediante la matriz FODA serán elegidas para implementarse.

