

Marketing en tiempo de crisis: "Análisis FODA, la base de la estrategia"

por Diego Pérez Allende*

Muchas veces se asocia a las organizaciones con organismos y se esbozan teorías basadas en la psicología, la biología u otras ciencias que aparentemente nada tendrían que ver con el "duro" mundo de los negocios.

Hoy vamos a tomar prestado de la psicología el concepto de introspección. La aplicación del mismo podrá sernos de utilidad para lograr un conocimiento más cabal de nuestra organización.

Comencemos por definir introspección: "La introspección es una operación de auto observación en el cual nos tomamos a nosotros mismos por objeto de análisis" Intentemos transpolar esto al ámbito organizacional. Veamos en que nos puede ser útil lograr un conocimiento más acabado de nuestra organización.

La estrategia empresarial deberá basarse en los puntos fuertes que en ella se detecten para que la misma sea sustentable y pueda soportar los embates de la competencia.

También es importante conocer cuáles son las debilidades o limitaciones que presenta mi empresa para no hacer hincapié en ellas, sino intentar eliminarlas o al menos minimizarlas.

Es muy importante por lo tanto saber detectar las debilidades y las fortalezas. Muchas veces lo que parecería ser una fortaleza no es tal, o si alguna vez lo fue puede haber dejado de serlo. También pueden surgir nuevas debilidades constantemente, las cuales pueden no ser tenidas en cuenta por error u omisión.

A diferencia de la introspección que realiza el individuo para mejorar el propio conocimiento de sí mismo, la introspección organizacional se encontrará condicionada por otros actores organizacionales y por las relaciones que entre ellos se desarrollan, mientras que en el primer caso no existen condicionamientos de terceros para detectar las propias debilidades y fortalezas.

Veamos como se puede salvar este inconveniente. Debemos ante todo tener en cuenta que para realizar el análisis, **el analista debe ver a la organización desde lo que se denomina la "mirada heterónoma", es decir, debe hacer su análisis como si fuese un agente externo a la misma.**

Esta tarea, obviamente no es muy fácil cuando el analista forma parte del plantel de la organización debido a que muchas veces influyen en él factores emocionales, de poder, o de conveniencia que no le permitirán la determinación objetiva de los resultados. Por lo tanto es preferente que el diagnóstico lo realice un profesional capacitado vinculado a la organización únicamente a estos fines.

Consecuentemente podrá obtener resultados que serán objetivos y por lo tanto más eficientes que los que se lograrían en base a un relevamiento realizado desde adentro (mirada autónoma) con personal que estaría condicionado por su vínculo con la organización.

Hasta aquí hemos descripto de qué se trata la mitad del análisis FODA (fortalezas y debilidades), esta primer mitad recién descripta es la que hace referencia a factores internos de la organización. La segunda parte del FODA (oportunidades y amenazas) se refiere a variables que las hallaremos en el entorno organizacional.

Para comenzar a hablar del entorno es bueno que antes definamos un poco lo que comprendemos como entorno. Parece sencillo entender que entorno es todo lo que rodea a la organización y no forma parte de ella. Pero este entorno se puede subdividir según el grado de proximidad a la organización de sus partes componentes.

Así podríamos encontrarnos con un entorno muy próximo a la organización que a los fines de su identificación lo podríamos denominar "entorno adyacente" y en él hallaríamos a los clientes, los proveedores, los competidores, los organismos de contralor de las actividades que desarrolla la organización y todos los demás factores que influyen directamente en la actividad organizacional.

Si avanzamos un poco más nos encontraremos con un entorno al que denominaremos "macroentorno" y su característica será que sus componentes no influirán directamente sobre las actividades de la organización.

Aquí podremos encontrar factores como el sistema legal -económico, la cultura, hábitos y costumbres de la sociedad en la cual nos desenvolvamos, demás industrias, la tecnología, la política, etc.

Por último y como algo más lejano podemos citar un "entorno global"; esta dimensión del entorno organizacional se refiere a variables que pueden suceder en otro lugar del mundo y que de manera muy indirecta nos pueden llegar a afectar, por ejemplo: atentados terroristas (11 de septiembre en NY), crisis económicas (efecto Tequila), desastres naturales (inundaciones), medidas de proteccionismo o de apertura políticas económicas y sociales de otros países, etc.

Notamos también que existe una especie de "dinámica de los entornos" cuyo funcionamiento sería el siguiente: Los entornos más lejanos se van cerrando sobre la organización, de manera tal que cada vez tienen mayor influencia en ella, por lo tanto cada vez sirve menos monitorear únicamente al entorno adyacente, ya que día a día el entorno global y el macroentorno van teniendo mayor influencia en la actividad cotidiana de la organización.

El ejemplo mas claro es el de la globalización en donde una empresa local se ve obligada a competir con otras internacionales.

Es en estos entornos desde donde se generan las amenazas para la organización y surgen las oportunidades. Las amenazas son sucesos que de suceder afectarían de manera negativa algún aspecto de la realidad organizacional. Las oportunidades son factores que de ser aprovechados generarían algún tipo de beneficio para la organización.

Hay que tener en cuenta que una oportunidad se puede convertir en amenaza si nuestra organización no hace provecho de ella y la misma es tomada por algún competidor.

A su vez, una amenaza puede ser desmembrada si la organización logra impedir que se lleve a cabo el suceso que propiciaría su concreción. Es importante al realizar este análisis que la persona que se encargue del mismo tenga siempre en cuenta todas las dimensiones del entorno organizacional.

Las oportunidades y amenazas del entorno adyacente son las más fáciles de detectar, por lo tanto es muy probable que las veamos nosotros tanto como nuestros competidores, mientras que **las**

oportunidades y amenazas de los entornos más distantes a la organización son de más difícil percepción pero pueden ser las de mayor valor agregado.

A la vez que si detectamos las amenazas más lejanas y nos encontramos preparados ante la posibilidad de su realización, estaremos un paso adelante que aquel competidor que solamente esté atento a su entorno adyacente.

Ahora bien, una vez que conocemos nuestras fortalezas y debilidades y hemos captado las oportunidades y amenazas debemos utilizarlas para trazar las estrategias de la organización. A tal fin debemos comenzar por tomar a las fortalezas, necesitamos darnos cuenta si las mismas son lo suficientemente poderosas como para generar en el producto un valor agregado que lo distinga de los demás existentes en el mercado.

Si esto es así, en base a nuestras fortalezas podremos trazar nuestras estrategias, de no ser así deberemos intentar **generar algún tipo de fortaleza que nos permita crear ventajas competitivas sustentables**. Las debilidades deben ser analizadas, buscar sus causas e intentar eliminarlas o al menos minimizarlas.

Volvamos a la estrategia y veamos si alguno de los puntos que planteamos no se apoya en parte en una de nuestras debilidades, de ser así, deberá ser corregido. Las oportunidades deben ser estudiadas a fondo para conocer su posibilidad de realización, se deben evaluar cuantitativamente y cualitativamente.

Las amenazas también deberán ser evaluadas, se debe pensar cuál es su posibilidad de concreción, si existe algo que pueda hacer la organización para evitarlas o minimizar sus efectos y analizar para el supuesto que se concreten cuáles serían los perjuicios que ellas provocarían.

Si pensamos un poco en la situación de nuestro país veremos que nos encontramos ante un entorno extremadamente dinámico e impredecible, por lo tanto las amenazas y las oportunidades surgen diariamente a montones, sin embargo hoy en día se hace más fácil ver las amenazas que nos acosan (problemas en las cadenas de pagos, caída de ventas, presión impositiva, falta de crédito interno y externo) **pero también existen oportunidades y la más importante de ellas puede ser la salida exportadora.**

Los cambios en los hábitos de consumo y la abrupta caída en las importaciones están generando oportunidades para algunos sectores. No sólo el entorno es dinámico, sino que también la organización está sujeta a fuertes cambios internos (cambio de personal, desaparición de proveedores, etc), por lo tanto se hace imprescindible relevar adecuadamente tanto las fortalezas y debilidades sobre las cuáles deberá basarse la estrategia, así como las oportunidades y amenazas que propicia el entorno constantemente.

* Diego Pérez Allende es Director de Consultoría de Time to MARKET (www.timetomkt.com.ar), firma de consultoría en consultoría y soluciones de marketing estratégico e integrado. Es Licenciado en Administración (UBA) y dicta clases de "Comercialización" en la misma casa de estudios.

Prohibida su reproducción sin autorización expresa del autor. dpallende@timetomkt.com.ar
