

## Actualizaciones

# Análisis FODA. Una herramienta necesaria

### *Swot analysis, a necessary tool*

#### AUTORES

##### **OD. SARLI, ROSANA RUTH**

Jefe de Trabajos Prácticos Efectiva Asignatura Clínica Integrada II- Módulo 3 - Clínica Preventiva Interdisciplinaria. Facultad de Odontología Universidad Nacional de Cuyo. Especialista en Docencia Universitaria. Especialista en Odontología Social.

e-mail: [rsarli@hotmail.com](mailto:rsarli@hotmail.com)

##### **PROF. OD. GONZÁLEZ, SILVIA INÉS**

Profesora Titular Efectiva Asignatura Clínica Integrada II - Módulo 3 - Clínica Preventiva Interdisciplinaria. Profesora Responsable Cátedra Ética Profesional y Odontología Sanitaria y Legal, Facultad de Odontología Universidad

Nacional de Cuyo. Especialista en Docencia Universitaria. Especialista en Odontología Social. Presidenta de la Sociedad Mendocina de Odontología Legal del Circulo Odontológico de Mendoza (COM).

e-mail: [sigonzaez00@gmail.com](mailto:sigonzaez00@gmail.com)

##### **OD. AYRES, NATALIA**

Jefe de Trabajos Prácticos Asignatura Clínica Integrada II- Módulo 3 - Clínica Preventiva Interdisciplinaria. Facultad de Odontología Universidad Nacional de Cuyo. Especialista en Docencia Universitaria. Especialista en Odontología Social.

e-mail: [pavirizzo@yahoo.com.ar](mailto:pavirizzo@yahoo.com.ar)

#### RESUMEN

Se aborda aquí la necesidad de realizar sistemáticamente y en forma continua acciones de evaluación para efectos de diagnóstico en las organizaciones del sector productivo, basadas en la aplicación de una herramienta objetiva, práctica y viable, conocida como matriz FODA y proporcionar juicios para la construcción de un balance estratégico, que representa para la dirección de las organizaciones la posibilidad de participar en forma exitosa en la implantación de estrategias.

Palabras Claves: Matrices FODA; Diagnóstico organizacional; Balance estratégico; Estrategias.

#### ABSTRACT

*The approach of this article is the need to systematically and continually make evaluations for diagnostic purposes in organizations of the productive sector, based on the application of an objective, practical and viable tool, known as SWOT matrix; and to make judgments about the construction of a strategic balance representing, for the management of organizations, the opportunity to successfully participate in the implementation of strategies.*

*Keywords: SWOT Matrix, Organizational Diagnosis, Strategic Balance; Strategies.*

#### INTRODUCCIÓN

Realizar diagnósticos en las organizaciones laborales es una condición para

intervenir profesionalmente en la formulación e implantación de estrategias y su seguimiento para efectos de evaluación y

control (Allarie y Firsirotu, 1985; Bryson y Bromiley, 1993; Hax y Majluf, 1984).

La matriz FODA, es un instrumento viable

## Análisis FODA. Una herramienta necesaria

Od. Rosana Ruth Sarli; Prof. Od. Silvia Inés González; Od. Ayres, Natalia

para realizar análisis organizacional en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas.

### EL ANÁLISIS FODA

Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strickland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

### ¿CÓMO IDENTIFICAR FORTALEZAS Y DEBILIDADES?

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia (McConkey, 1988; Stevenson, 1976). Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización como un logro que brinda ésta o una situación favorable en el medio social. Una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil (Henry, 1980). Para Porter (1998), las fortalezas y oportunidades son, en conjunto, las capacidades, esto es, los aspectos fuertes como

débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc). Estos talones de Aquiles pueden generar en la organización una posición competitiva vulnerable (Vandenberg y Lance, 1992). Para el análisis FODA, una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos.

Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros: mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, los débiles son los pasivos también competitivos. Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza. Lo importante radica en que los activos competitivos superen a los pasivos o situaciones débiles; es decir, lo trascendente es dar mayor preponderancia a los activos. El éxito de la dirección es diseñar estrategias a partir de las que la organización realiza de la mejor manera, obviamente tratando de evitar las estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los pasivos competitivos (Wilhelm, 1992).

### IDENTIFICAR OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

( Ver cuadro)

### ¿CUÁNDO SE UTILIZA EL ANÁLISIS FODA?

Puede ofrecer perspectivas útiles en cualquier etapa de un esfuerzo. Puede utilizarse para:

- Explorar las posibilidades de nuevas iniciativas o soluciones a los problemas.
- Tomar decisiones sobre el mejor camino para su iniciativa.

La identificación de sus oportunidades para el éxito en el marco de amenazas pueden aclarar direcciones y opciones.

- Determine dónde el cambio es posible. Si usted está en un punto de unión o de inflexión, un inventario de sus fortalezas y debilidades pueden revelar las prioridades, así como las posibilidades.

- Ajustar y precisar los planes de medio término. Una nueva oportunidad podría abrir vías más amplias, mientras que una nueva amenaza podría cerrar un camino que una vez existió.

La Matriz FODA representa una estrategia de marketing esencial para el éxito de cualquier práctica odontológica, independientemente de si el objetivo es crecimiento o posición de mercado sostenible. Un plan de marketing estratégico exitoso se basa en varios objetivos clave, incluyendo objetivos de marketing, identificar su objetivo de mercado y postura competitiva, establecer necesidades presupuestarias, la ejecución definiendo plazos y los criterios de evaluación.

La razón básica de una organización (clínica odontológica) debe ser, la de satisfacer las necesidades de los clientes (pacientes) lo que requiere de esfuerzos integrados y coordinados de toda la organización (equipo odontológico); y la cual deberá centrarse en la sustentabilidad y el éxito a largo plazo.

Algunos aspectos clave de la comercialización estratégica son el análisis del área de servicio competitivo, ventaja competitiva y los principios del marketing.

## Análisis FODA. Una herramienta necesaria

Od. Rosana Ruth Sarli; Prof. Od. Silvia Inés González; Od. Ayres, Natalia



Aunque el área de servicio es por lo general definida como el área geográfica circundante

a la práctica odontológica, el odontólogo también debe analizar el área de servicio por los acontecimientos económicos, demográficos, psicográficos y el patrón característico de la enfermedad. Esta información ayudará a posicionar la categoría de servicio y personalizar el servicio que brindara la clínica a las necesidades del área de servicio.

Un servicio de área mal definido dará como resultado un análisis inexacto. Esto afecta a las decisiones estratégicas de la organización y, en última instancia, el éxito o el fracaso de cualquier plan estratégico de marketing.

La ventaja competitiva se descubre a través de la evaluación de sus fortalezas y debilidades (gracias al análisis interno). Ginter, Swayne y Duncan explican que la ventaja de competencia se encuentra dentro de la organización, en forma de fortalezas que tenga lugar en los ámbitos específicos del medio ambiente exterior. El descubrimiento y la creación de ventajas competitivas pueden ser logrados a través de un proceso progresivo de cuatro pasos:

1) La identificación de las fortalezas y debilidades en las distintas áreas de la cadena de valor, de la prestación de servicios y procesos y actividades de apoyo;

2) La clasificación de las fortalezas y debilidades, de los recursos, y las capacidades de la competencia;

3) La evaluación de la relevancia competitiva de las fortalezas y debilidades, a través de las características como el valor, rareza, personalidad y la sostenibilidad;

4) Y centrarse en las ventajas competitivas y diferenciación de desventajas es una estrategia de posicionamiento lo que requiere una fuerte comercialización, habilidades, recursos y competencias identificables. Por lo general, es en referencia a un servicio que es superior a sus competidores en cuanto a la calidad, el prestigio, las características, el valor, el rendimiento, la comodidad en el uso, o fiabilidad. Las Estrategias de diferenciación forma estrategias en el lugar de servicio; y se enfocan en el aumento de la satisfacción del cliente y aumentar de este modo la demanda y la voluntad para pagar los servicios.

La organización deberá, sin embargo, asegurarse de que el área de diferencia-

ción es valiosa para el cliente, de lo contrario la superioridad carece de sentido. Y, si el cliente no es consciente de la superioridad, también es una desventaja. El beneficio de la calidad / superioridad debe ser transmitido a través de los consumidores y debe ser percibido por estos como un beneficio.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE MARKETING

Los objetivos específicos de marketing deben ser realistas y mensurables, y deben delinearse en inmediatos, y a corto plazo y en metas a largo plazo. Por ejemplo, el objetivo de la comercialización estratégica puede ser un aumento en el número de nuevos pacientes del cinco por ciento en los próximos seis meses y un incremento del 10 por ciento para el final del año. Esta estrategia por etapas permite la evaluación de lo bien que se están cumpliendo los objetivos y permite practicar medidas para calibrar y mantener el impulso y rumbo.

### ESTRATEGIAS DE MARKETING

Las etapas principales de un plan de marketing estratégico incluyen la identificación del mercado objetivo y la mezcla de

## Análisis FODA. Una herramienta necesaria

Od. Rosana Ruth Sarli; Prof. Od. Silvia Inés González; Od. Ayres, Natalia

mercado relacionado. El mercado objetivo, independientemente de su tamaño, denota una relativa homogeneidad de los clientes a los productos y servicios que serán promovidos. La mezcla de marketing consiste en las "Cuatro P": producto, plaza, precio y promoción, que son las variables que pueden ser manipuladas para satisfacer las necesidades del mercado objetivo. Por ejemplo, se pueden introducir servicios nuevos o mejorados o pueden ser ofrecidos paquetes de precios especiales o cortesías profesionales, los cuales pueden hacerse a través de una combinación de materiales impresos y medios electrónicos.

La evaluación de los resultados en relación con los objetivos establecidos dentro de los plazos definidos mide la efectividad de las estrategias empleadas y permite el reajuste periódico de la metodología de implementación. Al final, la clave para el desarrollo de un plan de marketing estratégico exitoso depende de tres aspectos fundamentales: la apreciación y la aplicación de los principios del marketing, las evaluaciones ambientales internas y externas, y la comunicación del valor del servicio a los consumidores de una manera financieramente responsable y oportuna.

## CONCLUSIONES

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) accediendo de esta manera a un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. La relevancia de emplear una matriz de análisis FODA es que nos posibilita la búsqueda y el análisis metodológico de todas las variables que intervienen en el ámbito a estudiar, con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ALLARIE, Y. Y FIRSIROTU, M. (1985). *How to implement radical strategies in large organizations*. *Sloan Management Review*, 19. Bryson, J.M. y Bromiley, P. (1993). *Critical factors affecting the planning and implementation of major products*. *Strategic Management Journal*, 12(5), 24-35. Hax, A.C. y Majluf, N.S. (1984). *Strategic management: An interactive perspective*. New York: Prentice-Hall.
2. THOMPSON, A.Y STRIKLAND, K.F.C. (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. México: MacGraw-Hill Interamericana.
3. MCCONKEY, D. (1988). *Planning in a changing environment*. *Business Horizons*, 31(5), 64-72 // Stevenson, H.H. (1976). *Defining corporate strengths and weaknesses*. *Sloan Management Review*, 17(2), 98-110.
4. HENRY, H.W. (1980). *Appraising a company's strengths and weaknesses*. *Managerial Planning*, 14(3), 76-81.
5. PORTER, M. (1998). *Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA.
6. VANDENBERG, R.J.E. Y LANCE, CH. (1992). *Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment*. *Journal of Management*, 18(1), 43-56.
7. WILHELM, W.R. (1992). *Changing corporate culture or corporate behavior? How to change your company*. *Academy of Management Executive*, 6(4), 72-76.
8. SWOT Analysis. Pardeshi, Sujit1 [sujident@gmail.com](mailto:sujident@gmail.com) /IDA Times. Aug2013, vol 9 Issue 8, p20-20. 2/ 3p.