

# Las debilidades del análisis FODA y de la planificación estratégica tradicional

© Eduardo Moura



El análisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, o FODA: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) comenzó a ser usado en Harvard Business School hace unos 50 años atrás. Y tal vez por ese respetuoso origen, hoy es prácticamente sagrado que todo ejercicio de planificación estratégica sea realizado a partir de un análisis SWOT. Alguien podría concluir de la expresión “a partir de”, usada en la frase anterior, que después del análisis SWOT se sigue un cuidadoso y exhaustivo trabajo analítico del cual finalmente es derivado y brillantemente ejecutado el foco estratégico vital de la organización. Mentira. Déjeme describir, con un toque de incontenida ironía, las típicas etapas de un ciclo de planificación y desdoblamiento estratégico, conforme lo practicado en la mayoría de las empresas aún hoy:

- 1) Se realiza una breve revisión de la declaración de valores, misión y visión, sin atender para la complejidad de las frases y redundancia de los conceptos, razón por la cual la mayoría de los componentes del selecto grupo presente sería incapaz de recitarlas de memoria – y mucho menos sus subordinados (por lo tanto, no debería ser motivo de espanto que no se consolide la tan soñada cultura de excelencia, pues aquellos importantes elementos

de la ideología empresarial no están definidos de modo simple, conciso y cristalino, para que puedan ser trabajados e inculcados en las mentes y corazones de los colaboradores).

- 2) Se realiza un brainstorming (normalmente sin mucha disciplina metodológica) sobre los cuatro aspectos de la SWOT, lo cual después se resume en una lista de hechos e ideas, usualmente expresadas de una forma que no es exactamente un primor de claridad y precisión.
- 3) Enseguida, sobre tal lista, se realiza una sesión de “tiros intuitivos” con respecto a qué hacer para eliminar las debilidades, evitar las amenazas, explotar las oportunidades y consolidar las fortalezas. El resultado es una segunda lista, ahora compuesta por un desconectado conjunto de intenciones estratégicas.
- 4) Para dar un toque de tangibilidad a aquellas intenciones, inmediatamente se pasa a la especificación de metas numéricas y plazos para cada una de ellas, preferiblemente en la forma de “stretch goals” atados a un sistema de bonos, con el fin de estimular al personal a la acción (evidentemente asumiendo la tácita premisa de que las personas sólo se motivarán de esa manera, y sin cuestionar el hecho de que si un profesional necesita de un anzuelo financiero para motivarse, quizá no sea ese el tipo de persona con la cual podemos contar en tiempos difíciles). Un llamativo (sin embargo, inocuo) slogan al estilo “Be Best” da el toque final. Y aquí termina el exhaustivo trabajo de la alta dirección, la cual publica las directrices y metas estratégicas del negocio para el próximo período.
- 5) A partir de este punto, en el embalaje del BSC (Balanced Scorecard), se efectúa el desdoblamiento de metas para cada división, departamento, área y, en algunos casos (sorpréndanse) se desdoblan metas numéricas hasta para individuos. Obviamente, por la distancia en el tiempo y en el espacio, pasa desapercibido el hecho de que muchos de esos objetivos departamentales (aunque vengan disimulados bajo la forma de “KPIs” – Key Process Indicators) son conflictivos entre sí, y fatalmente van a llevar a crónicos dilemas organizacionales. Todo eso finalmente es transformado en un detallado presupuesto y plan de metas, y así se pasan los tres primeros meses del ciclo.
- 6) En los seis meses siguientes se realizan sinceros (y desesperados) intentos de alcanzar las metas, 80% de las cuales típicamente no se cumplen.
- 7) Y los tres meses restantes del año, tomando en cuenta la proximidad del próximo ciclo estratégico, son dedicados a elaborar refinadas justificativas de por qué la mayoría de los objetivos no fueron conquistados...

Ya es hora de cuestionar esas prácticas amadoras y superficiales. En el proceso descrito arriba nadie va a fondo en la reflexión, a punto de identificar, cuestionar y romper con prácticas obsoletas de gestión, paradigmas ultrapasados sobre la forma de realizar el negocio y hasta el propio concepto del negocio.

No existe pensamiento sistémico, no existe análisis profundo de causa y efecto, y por consiguiente falta ahí el elemento vital para un verdadero salto de calidad en el desempeño de un negocio: *foco*. Eso quedó magistralmente demostrado en el brillante libro de Jim Collins titulado “Good to Great”: todas las empresas investigadas hacían planificación estratégica, pero las que consiguieron salir de la mediocridad y pasaron a navegar majestuosas en el océano del crecimiento sustentable fueron aquellas que adoptaron un único concepto de negocio innovador, claro e increíblemente simple, implementado con un foco de “laser” y una disciplina espartana.

Corroborando con eso y contribuyendo con metodologías eficaces para concebir y desarrollar tal foco innovador en torno de las pocas restricciones y puntos de apalancamiento del negocio está la Teoría de las Restricciones (TOC – Theory of Constraints), particularmente con la aplicación del “Thinking Process” para desarrollar la planificación estratégica, y de varias otras soluciones innovadoras, incluyendo el enfoque de “Mafia Offer” y Visión Viable. Por lo tanto, recomiendo al lector que jubile de una vez a la planificación estratégica tradicional y pase a disfrutar de la simplicidad y poder de métodos más modernos. Si necesita ayuda para eso, cuente con nosotros... ¡Hasta la próxima edición!

*Eduardo C. Moura*

**Referencia:** <https://qualiplus.com.br/es/las-debilidades-del-analisis-swot-y-de-la-planificacion-estrategica-tradicional/>

## ***Curso OnLine Navegación Estratégica (TOC)***

Lo invitamos a nuestro Curso de [Navegación Estratégica](#) donde los participantes aprenden un exitoso y moderno modelo para el desarrollo de estrategias basado en los Procesos de Pensamiento de la Teoría de Restricciones. Mayor información la pueden solicitar en el siguiente enlace: [Link del Curso](#)



Más artículos los puede encontrar en nuestro grupo de Facebook:

<https://www.facebook.com/groups/TeoriaDeRestricciones/>

Síguenos en:

