



Marco Antonio Marín Álvarez

ORCID: [0000-0001-6267-6063](https://orcid.org/0000-0001-6267-6063)

Milagros Fuentes Villantes

Francisco Roberto Rojas Caldelas

ORCID: [0000-0002-2873-8168](https://orcid.org/0000-0002-2873-8168)

El método de análisis DOFA.

Páginas 159-170

En:

Administración y Tecnología para el Diseño.
Anuario 2010. Año 12, número 12 (2010).

ISSN: 2007-7572

Universidad
Autónoma
Metropolitana 
Casa abierta al tiempo **Azcapotzalco**

Universidad Autónoma Metropolitana.
Unidad Azcapotzalco

<https://www.azc.uam.mx>



Ciencias y Artes para el Diseño

División de Ciencias
Y
Artes para el Diseño

<https://www.cyad.online/uam/>

Procesos
y Técnicas de Realización

Departamento de Procesos
Y

Técnicas de Realización

<http://procesos.azc.uam.mx/>



<https://administracionytecnologiaparaeldiseno.azc.uam.mx/>



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem
se describe como

Atribución-NoComercial-SinDerivadas

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

© 2010. Universidad Autónoma Metropolitana (UAM). Se autoriza copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato, siempre y cuando se den los créditos de manera adecuada, no puede hacer uso del material con propósitos comerciales, si remezcla, transforma o crea a partir del material, no podrá distribuir el material modificado. Para cualquier otro uso, se requiere autorización expresa de la UAM.

EL MÉTODO DE ANÁLISIS DOFA.

Mtro. Marco Antonio Marín Álvarez

Mtra. Milagros Fuentes Villantes

Universidad Autónoma Metropolitana UAM-A, CYAD, México D. F.

correo: marma@correo.azc.uam.mx

correo: fuvi2000@hotmail.com

Mtro. Francisco Roberto Rojas Caldelas

Universidad Autónoma Metropolitana UAM-A, CSH, México D. F.

correo: frisco@yahoo.com

INTRODUCCIÓN

Con frecuencia se escucha mencionar tanto a mercadólogos expertos como administradores que han realizado un análisis DOFA o, explicado en mejores términos, una matriz DOFA, dejando a muchos oyentes estupefactos ante tal especificidad de términos. ¿Pero, a qué aluden estas palabras poco comunes compuestas por iniciales? Las siglas DOFA, conocidas por algunos también como FODA tienen su equivalente inglés en el vocablo SWOT, todas provenientes de la formación de acrónimos, o sea, una palabra formada por diferentes elementos léxicos del cual toma sólo la primera letra de cada término y, de este modo, se amplifica la riqueza del sentido.

Las siglas significan Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Cada letra significa una perspectiva de análisis que se emplea como una herramienta que permite a quien la aplica, la distinción y categorización de la información disponible en diversos ámbitos como pueden ser: un despacho de diseño, una empresa con diversidad de razones sociales, por ejemplo de negocios, publicidad, comunicación, mercadotecnia, etcétera. Se trata de la utilización de una matriz de doble entrada que se usa de modo inteligente en cuyo entramado se torna visible un marco de referencia objetivo para ponderar el enfoque estratégico, posición, dirección de una empresa, propuesta de negocio o inclusive una idea.

El empleo del dispositivo de análisis DOFA se ha difundido a nivel mundial, sin embargo, existe gran desconocimiento sobre el mismo pues, por una parte, se ha manejado inadecuadamente de modo incompleto y, por otra, a su método se le ha restado potencial e importancia. Lo común es que el proceso DOFA se desarrolle sólo en su parte inicial, la cual corresponde comúnmente a la construcción de una matriz básica para el diagnóstico. No obstante que el método DOFA va mucho más allá que tan sólo la elaboración de este entramado, al realizar la matriz de análisis se ha avanzado en el proceso alrededor de un 15% de la totalidad que el método conlleva.

Expresado en otro sentido, el método de matriz DOFA es considerada por quienes no concluyen en su totalidad el proceso como una forma absoluta para emitir criterios de diagnóstico en la organización. En la gran mayoría de los casos en donde se ha aplicado la matriz de manera incompleta sólo indican si hay interacción entre las fuerzas que intervienen en el proceso, sin embargo, eso es sólo una primera parte ubicada en el ámbito de la práctica profesional, la exploración y reflexión de estas cuatro dimensiones (DOFA), lo que permite al individuo identificar tanto las particularidades operacionales del despacho de diseño así como el entorno adverso competitivo, develando sus recursos y estrategias. En otros términos, es aplicable en múltiples niveles de organización y a su vez en diferentes escalas o rubros a cotejar, por ejemplo: línea de productos o servicios, unidad estratégica de negocios, corporación, empresa, mercado, publicidad, etcétera. Los resultados obtenidos, por la matriz DOFA pueden ser invaluable en dos planos: como un primer diagnóstico sobre el análisis del mercado y, en un momento posterior, como una serie de lineamientos enfocados al plan de negocios a ejecutar.

En un sentido más específico, el método de análisis DOFA debe enfocarse hacia los factores clave para poder alcanzar el éxito en un despacho de diseño. Esto impone un método de análisis muy particular. En primer término, se basa en una ponderación profunda y sincera sobre las fortalezas y debilidades de los diversos componentes a dilucidar desde una perspectiva interna del diseñador y, en segundo término, realizar en papel un análisis comparativo, serio y objetivo sobre la competencia; en cuya comparación se deben detectar las áreas de oportunidad y las amenazas existentes alrededor del despacho. Es decir, el diseñador debe estar consciente y atento a todos los factores circundantes del medio para que este dispositivo funcione.

Desde una perspectiva general, esta analítica se relaciona en cierto modo con el grado de control de las variables en dos planos: la primera de carácter interno, la cual se refiere específicamente a las fortalezas y debilidades del despacho o empresa, y son componentes sobre los cuales el diseñador tiene un grado relativo de control.

La segunda de carácter externo, la cual consiste tanto en las oportunidades que otorga el mercado en general como también en aquellas amenazas a las cuales está sometido el despacho; ante tales situaciones de un entorno cambiante y competitivo, es propio decir que se tiene poco control sobre ellas y en ocasiones ninguno. No obstante, es justamente este punto de incertidumbre en el cual se debe ser lo suficientemente hábil para observar, descubrir y posteriormente hacer valer las áreas de oportunidad y a su vez poder contrarrestar las amenazas.

Así mismo, conviene establecer que el análisis de cada elemento que interviene en el desarrollo de la matriz DOFA tiene aspectos situacionales. En otros términos, cuando se determina el grado de proporción en que se beneficia o se perjudica a la entidad es fundamental que se ajuste con los preceptos de visión y misión además de los objetivos del propio despacho.

De lo anterior se puede deducir que el proceso de planeación estratégica es eficaz en el momento mismo en que las fortalezas se ven acrecentadas y las amenazas son reducidas. La fuerza de las amenazas se considera y revertida puntualmente mientras que el aprovechamiento de las oportunidades es enriquecido a favor de la visión, misión y objetivos del despacho de diseño.

Por tanto es necesario explicitar cada uno de los componentes de esta matriz para su mejor comprensión.

La perspectiva externa: Oportunidades y Amenazas

Existen en el entorno dos elementos que influyen en el devenir de un despacho de diseño. Estos factores son las oportunidades y las amenazas. Desde una visión positiva, las oportunidades se conciben como diversos factores del entorno en el cual el despacho no tiene control alguno de las múltiples variables externas que las conforman. No obstante, son situaciones que por su relación directa o indirecta pueden afectar el desempeño positivo que se pueda obtener, por ello, es muy importante hacerlas visibles con objeto de desarrollar estrategias, procedimientos y métodos de trabajo que permitan la aparición de nuevas oportunidades.

Por el lado negativo, las amenazas son factores multifactoriales alrededor de la empresa y que de forma directa o indirecta impactan el quehacer del despacho de diseño. Por ello, las amenazas ayudan al diseñador a clasificar una serie de precauciones necesarias, analizarlas potencialmente de modo profundo y anticiparse a aquellas acciones que pueden interrumpir el logro de los objetivos del despacho.

De modo específico, se debe considerar tanto en las amenazas como en las oportunidades un análisis del entorno en el cual se está ubicado, explicitando por ejemplo:

- La composición del despacho (proveedores, clientes, mercado, competencia, canales de distribución, tecnología, etcétera).
- Grupos de interés meta (instituciones públicas, no gubernamentales, socios accionistas y comunidad en general).
- La sociedad analizada desde un contexto mayor (aspectos políticos, económicos, sociales y demográficos entre otros).

En breve, es importante ponderar la perspectiva externa, pues de ella se derivan muchos aspectos de imagen, crecimiento y significación del despacho de diseño debido a que el entorno de la realidad es cambiante y sólo en su reflexión se pueden dimensionar estos dos planos: oportunidades y amenazas, éxito y fracaso de la praxis profesional.

La perspectiva interna: Fortalezas y Debilidades

Las fortalezas se consideran como aquellas características positivas que el despacho posee de carácter netamente interno; en otros términos, son todas aquellas variables de las que se tiene control y que conforman una ventaja ante su respectiva competencia, siendo consecuencia de la correcta toma de decisiones así como el resultado del esfuerzo del diseñador.

Algunos rubros que determinan las fortalezas, desde la perspectiva de Gómez Escobar (2002:2), se expresan incrementalmente en los siguientes términos:

Más Calidad	Mayor rapidez	Mayor rendimiento
Menor esfuerzo	Mayor duración	Mayor tecnología
Más cantidad	Menor precio	Más conocida
Mayor experiencia	Más capacidad	Mejor servicio
Mayor efectividad	Más fácil de usar	Más moderno/actualizado

Por otro lado, es importante determinar otro tipo de fortalezas enfocadas a los integrantes del equipo de diseño, así como factores de servicio y de negociación financiera en los cuales es importante especificar:

Composición del despacho con base en el análisis del equipo de trabajo: diseñadores, fotógrafos, retocadores digitales, posproducción, calculistas, ingenieros y una agenda fuerte de diseñadores freelance para consultorías.

- Movilidad dirigida hacia el trabajo personalizado: trabajo de diseño dentro de la empresa, presencia en juntas, seguimiento y retroalimentación expedita del proceso de diseño.
- Flexibilidad sobre diversas modalidades de pago con bases legales.
- Política de promociones: beneficios mutuos entre el contratista y el diseñador.

De modo paralelo, las debilidades afectan de manera directa el desempeño del despacho dando como resultado productos o servicios deficientes. Empero, se debe considerar que todas estas anomalías pueden ser corregidas a partir de acciones correctivas en la toma de decisiones, a diferencia de que ante una amenaza sólo se puede considerar el implementar acciones preventivas.

En este sentido, las debilidades se pueden corregir con acciones de corto plazo con el fin de eliminarlas o bien convertirlas en fortalezas. En este marco de difícil autocrítica se impone un enfoque de honestidad, pues al analizar y evaluar las debilidades del despacho de diseño, es necesario referirnos a aquellas que le impiden desarrollar su misión cabalmente.

Vale subrayar que un despacho se enfrenta con una desventaja competitiva cuando no implementa estrategias que desarrollen un valor de superación en diversos niveles, mientras que en la competencia sí las están desarrollando. Desde una perspectiva empresarial, es necesario hacer una salvedad para evitar caer en confusión pues en el análisis estratégico de la matriz DOFA relacionado a debilidades y fortalezas suceden procesos análogos a considerar en las mismas áreas como son las siguientes:

- Análisis de actividades. Recursos estratégicos, recursos gerenciales, creatividad.
- Análisis de recursos. Capital, recursos humanos, activos fijos, activos intangibles, sistemas de información.
- Análisis de cartera. Las diferentes actividades a las cuales está enfocado el despacho.
- Análisis de riesgos. Tomando en cuenta las actividades del despacho y los recursos con los que cuenta.

Considerados todos estos elementos, es ahora posible visualizar y detallar la matriz DOFA cuyo fin será hacer más eficiente el funcionamiento del despacho de diseño.

Preparación de la matriz

Previo a la construcción de la matriz DOFA es necesario tomar en cuenta aquellos puntos considerados de alto impacto y valorarlos en orden jerárquico dentro del objetivo del despacho. En contraparte, los puntos no considerados de alto impacto no se deben tener en cuenta, mas deben de considerarse como parte de otras tareas del objetivo de la empresa (en este caso el despacho) quizá como actividades complementarias a éste.

En este procedimiento, los componentes a estimar como claves en el objetivo para el buen funcionamiento del despacho se jerarquizan en tres niveles: alto impacto, medio impacto o bajo impacto. Esta clasificación se puede considerar como un híbrido pues contiene categorías subjetivas y objetivas; la matriz resultante permite al diseñador la realización de un análisis práctico y más cercano a la realidad. En este sentido, se consideran las siguientes recomendaciones al realizar el proceso de valoración DOFA.

Se considera como punto de alto impacto a aquellos elementos mayores, empresarialmente hablando, capaces de llevar al fracaso (rubros de debilidades y amenazas) el desarrollo de un proyecto. Éstos pueden ser clasificados en diversas categorías. La primera alude a la ponderación de factores mercadológicos como pueden ser: la situación incierta del mercado, la escasa o nula penetración del producto, la imagen de la empresa etcétera. La segunda corresponde a factores legales, como sucede

en la prevención contra contratos ventajosos, la visualización de posibles conflictos o políticas de conciliación y recuperación de clientes perdidos. En tercer término están los factores económicos como son el monto insuficiente de la inversión o la inviabilidad económica debida a los altos costos del funcionamiento del despacho. Para finalizar, es necesario vislumbrar con cuidado los peligros derivados de la línea política gubernamental dirigida hacia las entidades productivas.

En sentido inverso, cuando se tratan de categorizar los distintos aspectos asociados con las fortalezas y las oportunidades, la evaluación considerada de alto impacto corresponde a situaciones que favorecerán en demasía al proyecto, estos elementos a considerar son: disminución de costos y tiempo de realización; oportunidades de inversión con bajos riesgos; disminución en riesgos de fracaso, etcétera. Todos los elementos que pueden asegurar el éxito en el funcionamiento del despacho. En un entorno de trabajo inmediato, el alto impacto relativo a las fortalezas y oportunidades nos refiere a la ponderación de una selección idónea para el desarrollo del producto en cuanto a personal, equipo, experiencia y habilidades.

Evaluación de bajo impacto. Se consideran como puntos que pueden ser de ayuda (fortalezas y oportunidades) o entorpecer el proyecto (debilidades y amenazas) sin embargo, al final de mismo no constituirán los motivos de éxito o causas del fracaso. A manera de ejemplo argumenta Amaya Correa (2009): La evaluación de bajo impacto se refiere a aspectos que pueden afectar negativa o positivamente la ejecución del proyecto en un nivel moderado y que si la empresa posee los recursos necesarios los puede solventar en el caso de las debilidades y las amenazas. En el caso de las fortalezas y las oportunidades, son situaciones que pueden le pueden dar fortaleza al proyecto y llevarlo a culminar el proyecto en forma exitosa tal y cual lo esperado.

Generalmente los aspectos de alto y medio impacto en el proyecto corresponden a las potencialidades que posee la empresa para soportar y asegurar el éxito de un proyecto. Por todo lo anterior, una vez realizada la valoración, es conveniente poner en orden los diferentes puntos clave en una valoración decremental que va desde los factores de alto impacto hasta aquellos de menor impacto.

4. Construcción de una matriz DOFA simple

La construcción de una matriz DOFA en su carácter simple funciona como un dispositivo de análisis utilizado, generalmente, en los despachos de diseño y en los medios empresariales. Por lo regular, se produce por medio de una lluvia de aportaciones de los participantes involucrados, de las cuales se desprenden los cuatro componentes de la matriz. La sugerencia para la construcción de dicha matriz según distintos autores como Amaya Correa, Gómez Escobar o Alan Chapman es comenzar siempre por las fortalezas y las oportunidades es decir, desde un punto positivo de la realidad. A éste respecto, argumenta Amaya Correa:

“La presentación de la matriz y su correspondiente ordenamiento de sus temas componentes tiene su justificación en el manejo de trabajos de grupos. *...+ sugiere que cuando se pretende discutir un proyecto de alto impacto en una empresa, se ve una clara tendencia hacia el pesimismo si se empieza la discusión del proyecto partiendo de las amenazas y debilidades de la empresa, mientras que el grupo de trabajo se torna más receptivo cuando se inicia con las fortalezas y oportunidades que corresponde a la parte positiva de la empresa, lo cual implica reconocer que se tiene un buen potencial para poder enfrentar el reto de llevar a cabo el proyecto a emprender.” (2008:3)

Por lo regular la matriz se realiza en un rectángulo de 2 x 2 columnas, en cuya primera fila se integrarán las fortalezas y debilidades respectivamente, mientras que la segunda fila se incorporarán los rubros respectivos a las oportunidades y amenazas. Sin embargo es importante no olvidar las siguientes recomendaciones:

- Las variables DOFA se determinarán en primera instancia, teniendo como referencia primaria la visión y la misión del despacho.
- Se ponderarán y ordenarán, en segundo lugar, cada uno de los elementos de la matriz, según el nivel de importancia expresado con el objetivo de quedarse con los de mayor relevancia y planificar las estrategias y soluciones más viables y del mismo modo atacar los puntos más apremiantes o peligrosos para el despacho. En caso de tener gran cantidad de variables es imposible resolver todas al instante por lo cual se sugiere trabajarlas a mediano y largo plazo.

La tabla se realiza como se presenta a continuación:

Fortalezas	Debilidades
F1.	D1...
F2.	D2...
Fn...	Dn...
Oportunidades	Amenazas
O1...	A1...
O2...	A2...
On...	An...

Tabla 1. Construcción básica de la matriz DOFA.

Una vez realizada esta serie de priorizaciones sobre los factores internos, las categorías de fortalezas y debilidades formarán el eje rector horizontal de la matriz DOFA, mientras que las categorías oportunidades y amenazas que constituyen los factores externos formarán el eje vertical de la matriz. En este sentido, cada cuadrante visible que se desprende de la matriz de doble entrada tendrá la posibilidad de albergar el campo probabilístico en el cual se confrontarán las variables (una vertical versus una horizontal) y cuyo resultado derivará en un enfoque estratégico.

Este proceso se conoce comúnmente como la elaboración de cruces que se ilustra a continuación:

Factores Internos	Fortalezas F1. F2. Fn...	Debilidades D1... D2... Dn...
Factores Externos		
Oportunidades O1... O2... On...	FO (Estrategias para maximizar fortalezas y oportunidades) F1O1 F1O2 FnOn.....	DO (Estrategias para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades) D1O1 D1O2 DnOn.....
Amenazas A1... A2... An...	FA (Estrategias para maximizar fortalezas y minimizar oportunidades) F1A1 F1A2 FnAn.....	DA (Estrategias para minimizar las fortalezas y minimizar las oportunidades) D1A1 D1A2 DnAn.....

Tabla 2 Cruce de variables DOFA (en gris)

Ahora bien, una vez visualizada esta matriz, se torna fácil delimitar los terrenos cuadráticos de confrontación entre variables en cuatro escenarios posibles estratégicos: Fortalezas vs. Oportunidades (cuadrante FO); Debilidades vs. Oportunidades (cuadrante DO); Fortalezas vs. Amenazas (cuadrante FA) y Debilidades vs. Oportunidades (cuadrante DA), los cuales establecen consideraciones particulares que se describirán en el siguiente punto.

5. Objetivos de las estrategias

El enfoque estratégico derivado de la confrontación entre las variables Fortalezas vs. Oportunidades (FO), que constituye el primer cuadro de nuestra matriz, pretende revelar para cualquier despacho de diseño las situaciones en las cuales sea posible maximizar las fortalezas así como las oportunidades. En estos rubros se deben agrupar los planes o estrategias de resolución correspondientes para cada una de las fortalezas internas o externas (estimadas como oportunidades) que tiene el grupo para asegurar el éxito del despacho.

Con un propósito inverso, en un segundo escenario, el enfoque estratégico derivado de la confrontación entre las variables Debilidades vs. Oportunidades (DO) intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. En esta dimensión, un despacho de diseño puede ser capaz de identificar las oportunidades provenientes del medio ambiente externo, y del mismo modo, ponderar las debilidades originadas en el interior de la organización que impiden aprovechar tales ventajas. Dependientes de los resultados obtenidos, las acciones prospectivas a tomar deberán reunir aquellos planes pertinentes para contrarrestar las debilidades en el corto, mediano o largo plazo.

Como un tercer plano, el rubro correspondiente a la estrategia Fortalezas vs. Amenazas (FA) se asienta sobre las fortalezas del despacho que tienden a reducir las amenazas derivadas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras y contrarrestar las segundas. Para este efecto es necesario reunir los planes correspondientes enfocados a cada aspecto de las fortalezas que son por lo regular internas, las cuales promueven el éxito del proyecto a lo largo de su implementación. Las acciones a seguir deben ser consideradas como prioridades muy altas, por lo que deben de tenerse planes estudiados y detallados que inmovilicen aquellos efectos negativos que amenazan al proyecto.

Para finalizar en cuarta instancia, el enfoque estratégico derivado de la confrontación entre las variables Debilidades vs. Amenazas (DA) tiene como objetivo detener o minimizar las debilidades y las amenazas. Las acciones a seguir deben ser particulares y con base en un análisis profundo, pues representan debilidades serias que ponen en riesgo directo el éxito del funcionamiento del despacho de diseño. La prioridad a tomar hacia estas acciones debe ser correctiva y considerada como de muy alto impacto en el mediano y largo plazo.

6. Objetivos

Después de haber confrontado las variables y de haber establecido las estrategias a seguir, estas últimas deberán plasmarse como objetivos o metas bien establecidas, para ser alcanzados a través del empleo de recursos y acciones específicas a lo largo de un periodo de tiempo delimitado.

La redacción de los objetivos será específica para cada rubro y considerará los siguientes aspectos:

- La redacción de los objetivos se limitarán a un máximo de siete renglones.
- Los objetivos serán claros, posibles, coherentes, cuantificables y, por supuesto, que contribuyan al logro de los resultados esperados por parte del despacho.
- Los verbos empleados para determinar el objetivo deberán indicar la acción que se espera alcanzar.

Para la consecución del objetivo u objetivos pueden perseguirse dos o más a la vez, a manera de ejemplo para el crecimiento y beneficio, se estudian entonces las estrategias posibles:

- Expansión
- Estabilidad o consolidación
- Retroceso parcial
- Retroceso total

Para la implementación de estas alternativas deberá escogerse el ámbito producto del mercado de posible actuación paralelo, en paralelo se tendrá en cuenta acciones recomendables en el diagnóstico.

Se buscará aquel ámbito producto-mercado en el que se posea o se pueda poseer superioridad sobre los competidores. El ámbito seleccionado rivalizará en el futuro en el estudio de las zonas geográficas y segmentos de actuación, así como el posicionamiento que deberá darse a cada producto.

Una vez finalizada la redacción de los objetivos, se deberá realizar un ejercicio de categorización y jerarquización de los mismos para ponderar cuáles son los objetivos generales de mayor importancia y cuáles son los objetivos específicos que se desprenden de ellos para obtener un marco de análisis bien ordenado y priorizado según lo requiera el despacho.

6.1 Objetivo general

El objetivo general se conceptualiza como una meta de carácter mayor, es un horizonte que se pretende alcanzar a corto, mediano o largo plazo y que implica una reflexión profunda sobre la puesta en marcha y ejecución del proyecto con miras al buen funcionamiento del despacho.

6.2 Objetivos específicos

En contraparte a la dimensión conceptual general descrita previamente, los objetivos específicos delimitan los alcances parciales en los cuales se puede dividir el objetivo general. O sea, cada objetivo deberá precisar una meta progresiva, ya sea en términos cuantitativos o cualitativos, sobre cualquier aspecto que se pretende alcanzar. Así, los logros obtenidos en los objetivos específicos deberán corresponder respectivamente hacia algún grado contributivo con respecto del propósito formulado en el objetivo general.

Para finalizar, es necesario apuntar que los objetivos específicos deben tomar en consideración dos salvedades durante su elaboración: la primera estipula que no deberán exceder un número de cuatro o cinco, pues un exceso implicaría una estrategia de solución bastante compleja por establecer demasiadas variables en juego, y la segunda nos advierte que si se tienen demasiados objetivos específicos probablemente se carece de criterios claros para determinar la especificidad e importancia de los mismos.

6.3 Definición de actividades

Del producto obtenido del análisis DOFA, derivado de sus objetivos específicos se establecerán una serie de actividades de trabajo a futuro. En este sentido, las actividades se definen como aquellas prácticas o acciones que nos llevarán a la obtención de un resultado o producto en beneficio de la empresa o bien del despacho de diseño.

De ésta forma, el plan de trabajo a futuro contendrá tantas actividades como productos o resultados se esperen de él, y estos resultados deben ser decididamente relacionados con los objetivos específicos del propio plan.

Por tanto, con el firme propósito de obtener mejores resultados cada una de las actividades pueden dividirse a su vez en sub-actividades. Estas sub-actividades especificarán de modo concreto las acciones a realizar para que cada actividad propuesta pueda llevarse a cabo. Así, es imperioso que la descripción de la actividad general, así como de todas las sub-actividades, contengan tres postulados específicos:

- Que la enunciación sea lo más clara posible
- Que sea breve y
- Que la ubicación temporal sea bien definida.

7.La importancia del análisis DOFA en un plan de marketing

Si bien ya se ha establecido la importancia del análisis DOFA en cuestiones de planeación estratégica en un amplio sentido para cualquier organización, es necesario destacar la importancia que éste puede tener particularmente en un plan de marketing, ya que el análisis externo que propone el DOFA es considerado, por una parte, como la dimensión del mercado en el que se ubica el despacho de diseño, y por la otra, como el universo en el que se despliega la competencia. Estando de acuerdo con Gómez Escobar (2002:5):

“Si en el marketing de hoy la calidad total, la excelencia en la calidad y en el servicio son elementos que sólo nos permiten estar igualados con la competencia en el sentido de “poder competir”, el poder tener una planeación con una visión en el futuro, nos ayudará a diseñar estrategias para marcar la diferencia con dicha competencia.”

A modo de resumen, el acto de considerar y evaluar el presente de la organización, pensar en el futuro proyectando el peso específico que tienen las acciones presentes en su configuración, es una alternativa estratégica racional que hace posible la meta de poder alcanzar los objetivos en el futuro.

Conclusiones

Si bien la matriz DOFA como proceso es bastante elocuente y fácil de entender, los especialistas en el tema están de acuerdo en que lo más provechoso y revelador de esta herramienta es el proceso de análisis efectuado para llegar a un resultado. Lo fácil de comprender y realizar del análisis DOFA ha permitido su popularidad en muchos ámbitos de la vida cotidiana: empresas, instituciones financieras, gobiernos, organizaciones y países. Sin embargo, como toda herramienta conceptual tiene sus detractores. El principal argumento en contra es que el método se basa en juicios subjetivos y a su vez carece de procesos cuantificables. Sin embargo, por el lado positivo es posible observar al análisis DOFA desde su potencial de generación y descubrimiento, el cual hace posible la aparición de distintos planos de la realidad tanto externa como interna, arrojando la vulnerabilidad de la empresa. Si este dispositivo se analiza en conjunto, resulta ser un modelo bastante eficaz para la estructuración de proyectos.

Para finalizar, es importante que el método de análisis DOFA se aproveche como una herramienta de detección de vulnerabilidad y de planificación estratégica. Pese a que modelo DOFA se realiza como un ejercicio que permite tener una visión globalizada del problema, sólo en su ejecución plena es posible observar su auténtico potencial, ya que, por un lado, define el alcance e importancia del problema abordado, y por otro, delimita de modo claro la progresión de avance de su propio modo de análisis, profundizando más en los detalles del proyecto y de todo aquello que nos rodea como despacho.

Bibliografía

- Imagen digital. http://www.gusgsm.com/imagen_semitono recuperado el 17 de septiembre de 2008.
- Metodología para el análisis FODA. www.uventas.com/ebooks/AnalisisFoda.pdf, recuperado el 09 de enero de 2010 .
- Matriz Foda. www.tlalnepantla.gob.mx/Descargas/FraccionXII/Matriz%20FOD.pdf, recuperado el 18 de enero de 2010.
- Análisis FODA. www.home.galileo.edu/~jsgomez/clases/Com%20y%20Dise%20A4o/publicidad%20%20%20FODA/Matriz%20FODA/Matriz%20FODA%20%5BTOWS%5D.pt
- Gerencia Estratégica, Carlos Saravena, Ed. 4, 2001, 253 p. Serna Gómez, H. (2005) Gerencia Estratégica. Editorial 3R Editores. Bogotá, Colombia.